

| Projektmodeller                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Formål:</b><br/>At opnå forståelse for forskellige projektmodeller som en hjælp til projektlederen i at tilrettelægge og gennemføre projektet.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Indhold:</b><br/>En projektmodel er en beskrevet måde at skabe fremdrift i et projekt fra dets opstart til dets afslutning.</p> <p>Valg af projektmodel – eller kombination af forskellige modeller i det samme projekt - vil afhænge af <b>projekttypen</b> (se figur 2.2. herunder), vurdering af projektets <b>kompleksitet</b> (se figur 2.6 herunder) og forståelse af "<b>projektportrættet</b>" (se figur 2.9 herunder).</p> <p>Fremdrift i mange projekter sker ved at følge Den firefasede projektmodel, som er beskrevet i bogens kapitel 3, afsnit 2.</p> <p>Projektmodeller kan opdeles i tre forskellige tilgange:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Plandrevet</b> (Vandfaldsmodel og Stage-Gate model)</li><li>• <b>Forandringsdrevet</b> (Springvandsmodel, Agil model, Scrum eller Spiralmodel)</li><li>• <b>Hybrid</b> (mix af de to første)</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- Plandrevne projektmodeller forklares i bogens kapitel 3, afsnit 3.</li><li>- Forandringsdrevne projektmodeller forklares i bogens kapitel 3, afsnit 4.</li><li>- Plandrevne og forandringsdrevne projektmodeller sammenlignes i bogens kapitel 3, afsnit 5 (se også figur 3.11 herunder).</li><li>- Hybrid projekttilgang forklares i bogens kapitel 3, afsnit 6 (se også figur 3.12 og 3.13 herunder).</li></ul> |
| <p><b>Proces:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbejd sammen to-og-to eller i grupper</li><li>• Gennemgå et konkret projekt ud fra vurdering af projekttypen (figur 2.2), projektets kompleksitet (figur 2.6) og dets portræt (figur 2.9)</li><li>• Med afsæt i figur 3.11: Vil den plandrevne eller forandringsdrevne projekttilgang passe bedst til dit konkrete projekt og organisation?</li><li>• Hvilke eller hvilke projektmodeller passer bedst til dit konkrete projekt? Prøv at tale jer igennem hver enkelt af de forskellige projektmodeller</li><li>• Begrund dit/jeres valg af projekttilgang og projektmodel ift. det konkrete projekt!</li><li>• Drøft om det kunne være relevant at kombinere forskellige projektmodeller for at opnå projektstyringssucces eller projektsucces i forhold til det konkrete projekt?</li><li>• Hvordan kan det gribes an – er det fx nogle leverancer hvor det er oplagt at bruge en plandrevet tilgang og andre, hvor det en forandringsdrevet tilgang kunne være nyttig?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Figur 2.2                                          |                                                                                         | Forskellige projekttyper og deres leverancer                                                             | Trojka |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Projekttyper                                       | Eksempler                                                                               | Leverance                                                                                                |        |
| Leveranceprojekter                                 | Typehusbyggeri                                                                          | Etablering af nyt parcelhusområde med typehuse                                                           |        |
| Bygge- og anlægsprojekt (større ingeniørprojekter) | Femern Bælt-tunnelen mellem Rødby på Lolland og Puttgarden på øen Femern i Nordtyskland | Etablering af en 18 kilometer lang sænketunnel                                                           |        |
| Forskningsprojekter                                | Teknologisk udvikling baseret på forskning                                              | Grundforskning på universiteter samt private virksomheders forskning                                     |        |
| Produktudvikling                                   | Udviklingen af landbaserede kæmpevindmøller                                             | Hvor stor kan landbaserede kæmpevindmøller egentlig blive?                                               |        |
| It-projekter                                       | Integration af "rejsekortet" og "rejseplanlægning"                                      | Udvikling af en it-plattform-integration af "rejsekortet" og "rejseplanlægning"                          |        |
| Eventprojekter                                     | Skive Festival                                                                          | Gennemførelse af en musikfestival kaldet Skive Festival                                                  |        |
| Organisatoriske forandringsprojekter               | Omorganisering af SKAT                                                                  | Omorganisering af SKAT til 7 mindre enheder                                                              |        |
| Mindre tværgående projekter                        | Udvikling og drift af Customer Relation Management system                               | Udvikling af it-system, samt sikring af upload af kontakter og aktiviteter fra organisationens deltagere |        |

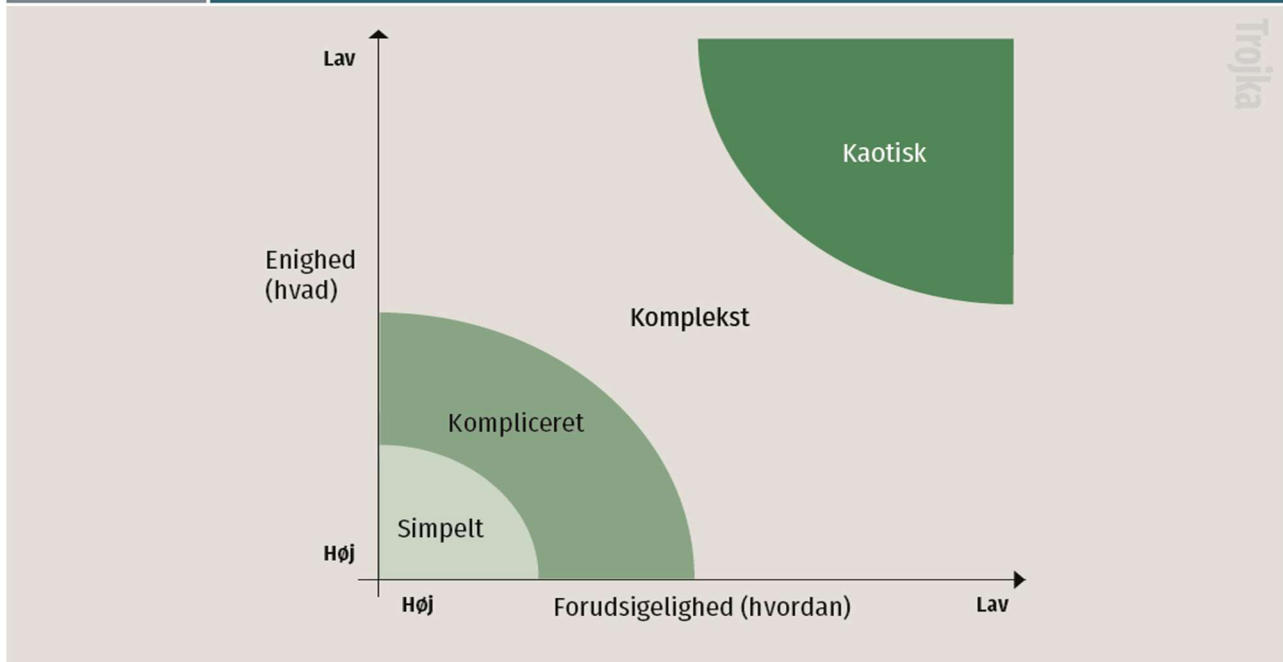
## Kompleksitetsmatrice

Trojka

Jo længere vi bevæger os ud af X-aksen mod mere uforudsigelighed, og op ad Y-aksen mod mere uenighed, jo sværere får projektlederen ved at forudsige projektets forløb, og hvad der skaber værdi, fordi projektet er komplekst. I komplekse projekter bør projektlederen være mere lydhør i forhold til ændringer i projektets omgivelser, og hvordan det influerer på projektets forudsætninger.

Figur 2.6

Kompleksitetsmatrice. Kobling mellem forudsigelighed og enighed i projektet



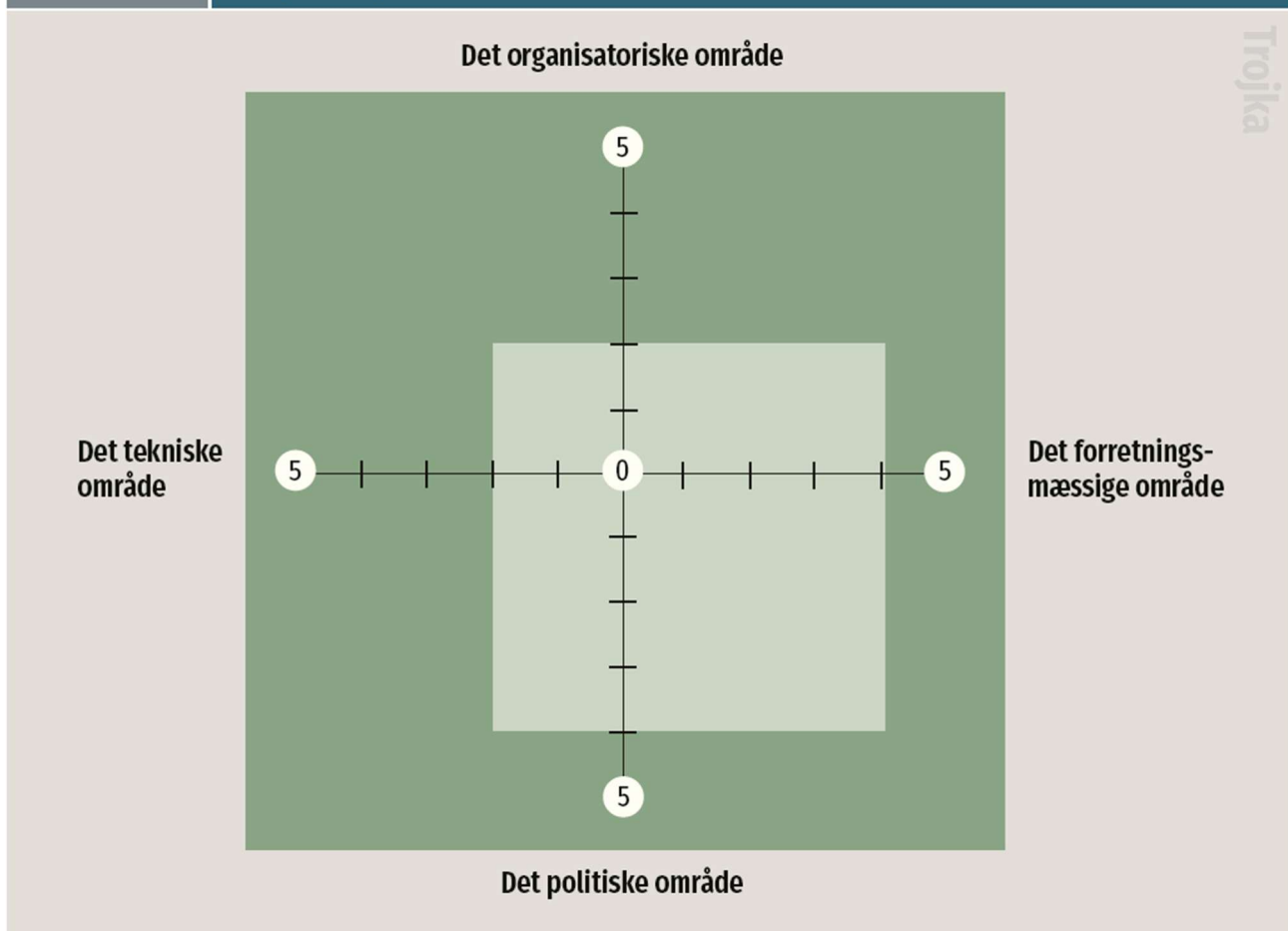
Projektets portræt

Trojka

**Projektets portræt** beskriver de områder af projektet, som projektlederen i særlig grad skal rette sin opmærksomhed mod. Projektets portræt fokuserer på følgende fire områder: Det forretningsmæssige, det tekniske, det organisatoriske samt det politiske.

Figur 2.9

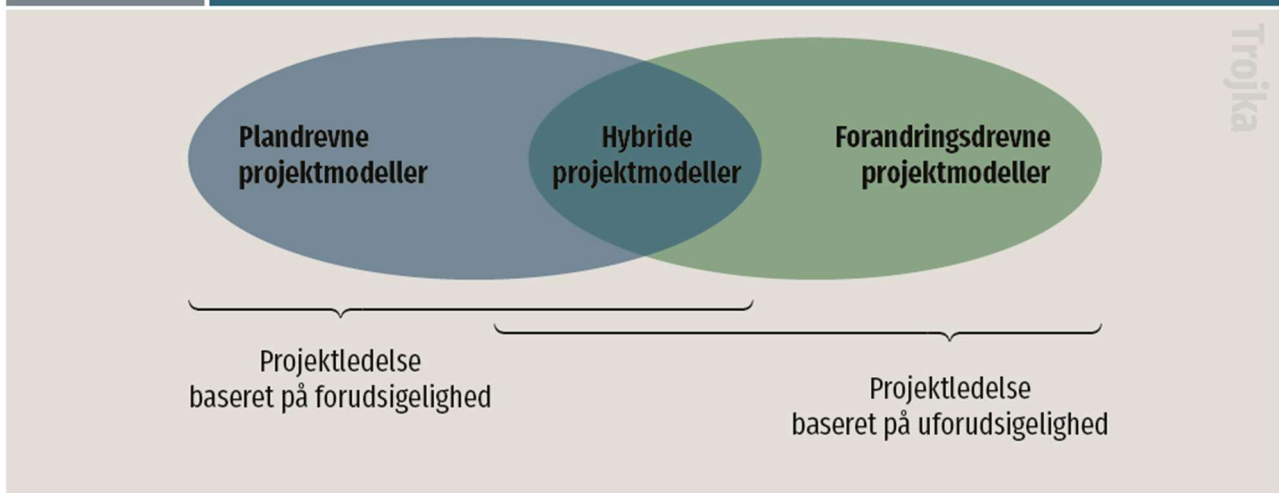
Projektets portræt



| Figur 3.11 Plandrevne versus forandringsdrevne projektmodeller |                                                                 | Trojka                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | Plandrevne projektmodeller                                      | Forandringsdrevne projektmodeller                                                                                                                                                                            |
| Navn                                                           | Vandfaldsmodel<br>Stage-Gate model                              | Scrum<br>Springvandsmodel<br>Spiral model                                                                                                                                                                    |
| Projektforløb                                                  | Sekventiel<br>Tilbageløb er ikke muligt<br>Faser gentages ikke  | Iterativ (gentagende)<br>Tilbageløb er muligt<br>Faser gentages for at skabe læring                                                                                                                          |
| Projekttyper                                                   | Leveranceprojekter<br>Standardiserede bygge- og anlægsprojekter | It-projekter<br>Produktudviklingsprojekter<br>Ikke-standardiserede bygge- og anlægsprojekter<br>Forskningsprojekter<br>Organisatoriske forandringsprojekter<br>Mindre tværgående projekter<br>Eventprojekter |
| Anvendelse                                                     | Simple projekter<br>Komplicerede projekter                      | Komplicerede projekter<br>Komplekse projekter<br>Kaotiske projekter                                                                                                                                          |
| Pejlemærker                                                    | Planen<br>Gøre det rigtigt<br>En standard<br>Landkort           | Udforskning ift. den værdi vi skal skabe<br>Gøre det rigtige<br>Nysgerrighed<br>Terræn<br>Læring                                                                                                             |

Figur 3.12

Plandrevne, hybride og forandringsdrevne projektmodeller



Figur 3.13

Sekventielt, iterativt og hybridt projektforløb

