


Projekter på den halve tid
med den dobbelte effekt

HALF DOUBLE METODOLOGIENS FOUNDATION GUIDE



SKREVET AF

JOHN RYDING OLSSON

MICHAEL EHLERS

KAROLINE THORP ADLAND

NIELS AHRENGOT, M.PL.

HALF DOUBLE METODOLOGIENS FOUNDATION GUIDE VERSION 1.0

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASL^{Bi}SL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, CATS CM, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL[®]
CMMI[®]
COBIT[®]
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT[®]
IT-CMF[™]
IT Service CMM
ITIL[®]
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM[™]
TRIM
VeriSM[™]

Enterprise Architecture

ArchiMate[®]
GEA[®]
Novius Architectuur
Methode
TOGAF[®]

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE[®]
M_o_R[®]
MSP[®]
P3O[®]
PMBOK[®] Guide
Praxis[®]
PRINCE2[®]

Business Management

BABOK[®] Guide
BiSL[®] and BiSL[®] Next
BRMBOK[™]
BTF
CATS CM[®]
DID[®]
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME[®]

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net.

Half Double Metodologiens Foundation Guide Version 1.0

John Ryding Olsson,
Karoline Thorp Adland,
Michael Ehlers, Niels Ahrengot,
Jørgen Aalbæk,
Nicoline Hvidt,
Johanne Lyngsø Jensen,
Thomas Kristian Ruth,
Emilie Fraenkel Kærn



Kolofon

Title:	Half Double Metodologiens Foundation Guide Version 1.0
A Publication of:	Half Double Institute
Authors:	John Ryding Olsson, Karoline Thorp Adland, Michael Ehlers, Niels Ahrengot, Jørgen Aalbæk, Nicoline Hvidt, Johanne Lyngsø Jensen, Thomas Kristian Ruth, Emilie Fraenkel Kærn
Publisher:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch - NL, www.vanharen.net
ISBN Hardcopy:	978 94 018 0841 5
ISBN eBook:	978 94 018 0842 2
ISBN ePub:	978 94 018 0843 9
Edition:	First edition, first impression, August 2022
Layout and Cover Design:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Copyright:	©2022 Half Double Institute and Van Haren Publishing. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior permission of the copyright owner.

Indhold

1	Læsevejledning	1
2	Indledning	3
2.1	Baggrunden for nutidens projektledelse	3
2.2	Retningen for fremtidens projektledelse	4
2.3	Agile metoder har bragt os et stykke af vejen	5
2.3.1	Der er stadig et enormt potentiale, der skal realiseres	5
2.4	Half Double – en agil hybridmodel	5
2.4.1	Half Double – perfekt til transformationsprojekter	6
2.5	De tre kerneelementer i Half Double	6
2.5.1	Fra 'triple constraint', den tredobbelte begrænsning, til et fokus på effekt	7
2.5.2	Fra ressourceoptimering til flowoptimering	7
2.5.3	Fra systemforvaltning til ledelse af mennesker	7
3	Effekt	9
3.1	Formålet med effektprincippet	9
3.1.1	Hvordan kan vi definere effekt?	9
3.2	De tre effektmetoder	10
3.3	Effektmetode 1: Effektkort og effektmåling	12
3.3.1	Formål og beskrivelse af effektmetode 1	12
3.3.2	Vejledning til effektmetode 1	14
3.3.3	Værktøjet, der bruges til effektmetode 1: Effektkort og effektmåling	15
3.4	Effektmetode 2: Effektbaseret løsningsdesign	16
3.4.1	Formål og beskrivelse af effektmetode 2	16
3.4.2	Vejledning til effektmetode 2	17
3.4.3	Værktøjet, der bruges til effektmetode 2: Effektbaseret løsningsdesign	19
3.5	Effektmetode 3: Pulstjek	19
3.5.1	Formål og beskrivelse af effektmetode 3	19
3.5.2	Vejledning til effektmetode 3	20
3.5.3	Værktøjet, der bruges til effektmetode 3: Pulstjek	20
4	Flow	21
4.1	Formålet med flowprincippet	21
4.1.1	Hvordan definerer vi flow?	21
4.2	De tre flowmetoder	22
4.3	Flowmetode 1: +50% allokering	23
4.3.1	Formål og beskrivelse af flowmetode 1	24
4.3.2	Vejledning til flowmetode 1	25
4.3.3	Værktøjet, der bruges til flowmetode 1: Design af co-location	26

4.4	Flowmetode 2: Visuel planlægning	26
4.4.1	Formål og beskrivelse af flowmetode 2	26
4.4.2	Vejledning til flowmetode 2	27
4.4.3	Værktøjet, der bruges til flowmetode 2: Visuel planlægning	27
4.5	Flowmetode 3: Rytme i nøglehændelser	28
4.5.1	Formål og beskrivelse af flowmetode 3	28
4.5.2	Vejledning til flowmetode 3	29
4.5.3	Værktøjet, der bruges til flowmetode 3: Rytme i nøglehændelser	30
5	Lederskab	31
5.1	Formålet med ledelsesprincippet	31
5.1.1	Hvordan definerer vi lederskab?	31
5.2	De tre ledelsesmetoder	32
5.3	Ledelsesmetode 1: Aktiv ejerskabstilgang	32
5.3.1	Formål og beskrivelse af ledelsesmetode 1	32
5.3.2	Vejledning til ledelsesmetode 1	34
5.3.3	Værktøjet, der bruges til ledelsesmetode 1: Aktiv ejerskabstilgang	35
5.4	Ledelsesmetode 2: Samarbejdsorienteret lederskab	36
5.4.1	Formål og beskrivelse af ledelsesmetode 2	36
5.4.2	Vejledning til ledelsesmetode 2	37
5.4.3	Værktøjet, der bruges til ledelsesmetode 2: Samarbejdsorienteret lederskab	39
5.5	Ledelsesmetode 3: Reflekterende og agile tankegang	39
5.5.1	Formål og beskrivelse af ledelsesmetode 3	39
5.5.2	Vejledning til ledelsesmetode 3	40
5.5.3	Værktøjet, der bruges til ledelsesmetode 3: Reflekterende og agile tankegang	42
6	Lokal tilpasning	43
6.1	Formålet med princippet om lokal tilpasning	43
6.1.1	Hvordan definerer vi lokal tilpasning?	43
6.2	De tre lokale tilpasningsmetoder	44
6.3	Lokal tilpasningsmetode 1: Opbyg en Half Double-tankegang	45
6.3.1	Formål og beskrivelse af lokal tilpasningsmetode 1	45
6.3.2	Vejledning til lokal tilpasningsmetode 1	45
6.4	Lokal tilpasningsmetode 2: Tilpas styring	47
6.4.1	Formål og beskrivelse af lokal tilpasningsmetode 2	47
6.4.2	Vejledning til lokal tilpasningsmetode 2	47
6.5	Lokal tilpasningsmetode 3: Forankring af Half Double-praksis	49
6.5.1	Formål og beskrivelse af lokal tilpasningsmetode 3	49
6.5.2	Vejledning til lokal tilpasningsmetode 3	49

7	Slutnoter	53
7.1	Rejsen for Half Double-udøveren	53
	Bilag A – Half Double Metodologien	55
	Bilag B – Effekt	58
	Bilag C – Flow	67
	Bilag D – Lederskab	75
	Bilag E – Lokal tilpasning af Half Double er nøglen til succes	80

1 Læsevejledning

Denne guide har til formål at give læseren den viden og indsigt i Half Double-metodologien, der er nødvendig for at bestå Half Double Foundation-eksamenen og begynde at implementere principper, elementer og metoder i organisationen.

Guiden er udformet, så det passer til metodologiens struktur, og der er afsat et kapitel til hvert af de fire kerneelementer:

- Effekt
- Flow
- Lederskab
- Lokal tilpasning

Hvert kapitel starter med at give læseren et overblik over kerneelementet og princippet bag det. Herefter foretages en dybdegående undersøgelse af hver enkelt metode inden for det givne kerneelement.

Hver af de dybdegående afsnit vil give følgende:

- Formål og beskrivelse af metoden.
- Vejledning i at anvende metoden.
- Præsentation af det værktøj, der anvendes til metoden.

I bilagene kan læseren finde mere detaljerede beskrivelser af de forskellige værktøjer, herunder procesvejledninger.

Det er vigtigt at bemærke, at Half Double-metodologien ikke er en standardmetode, der passer til alle projekter. Det betyder, at vi fokuserer på kerneelementet og de underliggende metoder og bruger værktøjerne som forslag til, hvordan metoderne og principperne kan anvendes.

Vi håber, at du vil få fornøjelse af at læse denne guide og finde den brugbar.

Med venlig hilsen
Half Double Institute

2 Indledning

2.1 Baggrunden for nutidens projektledelse

Fortiden byggede på driftsmæssig effektivitet, optimering og perfektion.

I tusindvis af år levede mennesket som jæger-samlerfolk, og endnu havde ingen tænkt på det enkle koncept om landbrug. Det var et kæmpe spring, da vi holdt op med at leve som nomader og begyndte at blive fastboende. Vi gik fra at tænke kortsigtet og spise alting her og nu til at samle forråd, så, dyrke og holde og opdrætte husdyr. Dette 'sceneskift' har mangedoblet vores produktion med et trecifret tal. I dag er det en relativt lille procentdel af verdens befolkning, der brødføder resten. Henry Fords transformation af bilproduktionen fra håndværk til industri markerede begyndelsen på den effektivitetsdrevne æra. Industrialiseringen var baseret på fire enkle principper: standardisering, reproducerbarhed, specialisering og arbejdsdeling. I løbet af 60'erne blev det stadig vigtigere at kunne foretage hurtige omstillinger, fordi flere leverandører tilbød produkter, der lignede hinanden. I denne periode udviklede Toyota-fabrikkerne det, der i dag er kendt som lean.

Lean var baseret på fem principper:

1. Definer hvad der skaber 'værdi for kunderne'.
2. Identificer værdikæden.
3. Skab et kontinuerlig flow i værdikæden.
4. Træk opgaver og varer igennem kæden baseret på efterspørgsel.
5. Søg mod perfektion gennem løbende forbedringer.

Principperne var ganske vist meget enkle, men hele vejen op gennem 80'erne dannede de grundlaget for de japanske bilfabrikanter overlegenhed, hvor de overgik deres amerikanske kolleger. Det tog de amerikanske fabrikker 240 dage at producere en bil, mens japanerne kun behøvede 24 timer!

De japanske produktionsomkostninger var halvt så høje som de amerikanske, og kvaliteten var bedre. I dag er disse principper om at fokusere på værdiskabende tid, cyklostid, gennemløbstid og reduktion af spild gennem løbende forbedringer velkendte som bedste praksis inden for alle områder af produktionsstyring. De japanske mantraer om små batches og flow vandt genklang over hele verden. Proceduren er entydig: få en fornemmelse af situationen, kategorisér problemerne, analysér mulige forbedringer og reagér – dette er kendt som effektivitetsparadigmet, og det har udrettet mirakler førhen. Men hvordan er yderligere optimering mulig, når produktlevetiden allerede er blevet drastisk reduceret, og problemerne ikke blot er komplicerede, men også er blevet kaotiske og komplekse?

2.2 Retningen for fremtidens projektledelse

Hurtig og værdidrevet projektgennemførelse er fremtiden.

Strategier, der engang var nødvendige, og som fungerede førhen, vil ikke kunne opfylde behovene i fremtiden, hvor tempoet er meget højere. Vi er på vej mod en verden uden fartbegrænsning. Et liv, hvor nye produkter, teknologier og behov skyller ind over os som en tsunami. Alle disse ændringer føles som en uendelig strøm af afbrydelser i vores bestræbelse på at optimere vores produkter og processer. Det kaldes innovationsparadigmet, hvor de foretrukne metoder er at handle, sondere, fornemme og reagere.

Vi befinder os i en situation, hvor jagten på optimering og perfektion bliver mere og mere desperat, mens produkternes levetid hele tiden bliver kortere og kortere. Det at skabe er ved at udkonkurrere det at optimere. Vi er nødt til at forstå, at effektivitetsparadigmet er forældet, og at vi nu lever i en innovationsstyret virkelighed, hvor en transformation af organisationen, processer og adfærd giver større gevinster end perfektion. Det er afgørende, at vi lærer at udnytte den accelererende strøm af muligheder i stedet for at betragte dem som afbrydelser. Vi kan ikke foretage de nødvendige tilpasninger blot ved hele tiden at perfektionere – vi skal kunne mestre transformation i højt tempo.

Denne transformation omfatter organisation, produkter, processer, kompetencer og ny adfærd. I USA, Japan og Canada udgør de højtuddannede medarbejdere henholdsvis 42 %, 45 % og 51 % af arbejdsstyrken. Dette tyder på et skift fra en arbejdsstyrke primært baseret på arbejdere til en arbejdsstyrke, der hovedsageligt består af funktionærer. Med andre ord arbejder mange af os i dag med mere komplekse problemer og udvikling end tidligere. Og dette arbejde udføres ofte som engangsopgaver i form af projekter. Men mens antallet af projekter stiger drastisk, er vores effektivitet inden for denne arbejdsform stagneret.

- I 1982 kom 33 % af omsætningen og 22 % af overskuddet fra nye produkter. Bare 10 år senere var disse tal steget til henholdsvis 50 % og 40 %. Størstedelen af HP's overskud stammer i dag fra produkter, der ikke fandtes for et år siden. Mobiltelefoner har generelt en kommerciel levetid på blot tre måneder, og der udgives nye softwareopdateringer næsten hver måned.
- Hvert år investeres der 48 milliarder US-dollars i projekter. Kun 1/3 af alle projekter er succesfulde – et ufatteligt spild! Tænk, hvis vi kunne forbedre vores projektræsultater med bare 10 %. Vi kunne spare et trecifret billionbeløb i løbet af 20 år – præcis det beløb, som Wharton School of Management forudsiger, at det vil koste at omlægge hele det globale energisystem til vind, sol og vand!
- Projekter var tidligere midlertidige opgaver, mens drift var permanent. Nu er forandring permanent, og drift er en midlertidig opgave indtil den næste forandring. Og der er intet, der tyder på, at denne tendens vil ændre sig i den nærmeste fremtid.

2.3 Agile metoder har bragt os et stykke af vejen

Agil projektledelse har længe været opfattet som løsningen på, hvordan man kan ændre det faktum, at kun en tredjedel af projekterne vurderes som succesfulde, til det bedre. Antallet af forskellige agile metoder er eksploderet, og de er alle udviklet med den hensigt at afhjælpe den stigende usikkerhed. I tråd med Leans kortere gennemløbstider i produktionen foreslår de agile metoder, at projekter udføres som en række korte sprint. Desuden bør kontrakten erstattes af en backlog, som produktejeren kan prioritere. Dette har dog kun forbedret succesraten til 42 %. Det er et betydeligt fremskridt, men det er ikke hele løsningen.

Hvorfor?

1. Mange agile metoder er stadig baseret på begrebet 'triple constraint' – den klassiske projektledelsestrekant med hjørnerne tid, ressourcer og leverancer – snarere end på deres effekt. Ideen om 'triple constraint', den tredobbelte begrænsning, gælder stadig inden for hvert sprint.
2. De agile metoder tager ikke hensyn til interessenternes mange forskellige synspunkter. Mens der er behov for enighed, når produktejerne prioriterer, opleves der dog sjældent en vægt på samskabelse og bevidst etablering af organisatorisk enighed som det primære fokus, og vægten ligger udelukkende på produktejerens prioriteter.
3. De agile metoder har en tendens til at mindske vægten på projektledelse til fordel for at gøre teamet selvstyrende.

2.3.1 Der er stadig et enormt potentiale, der skal realiseres

Den konventionelle opfattelse af projekтусikkerhed og betydningen af beslutninger har sit udspring inden for ingeniørvidenskab og byggeri. Begrænsninger og forudsigelighed baseres på den tredobbelte begrænsning og betragtes som stabile elementer. Den centrale idé er, at det er muligt at reducere projektets interne risiko fra projektets begyndelse til de endelige leverancer. Al konventionel projektledelseslitteratur sigter mod at reducere denne risiko ved hjælp af definerede metoder og et konsekvent fokus på risikostyring, definerede processer og en koncentration af information i starten af projektet. Med anerkendelsen af, at projektets overordnede formål er at opnå en effekt, følger imidlertid også en forståelse af, at risiciene ikke mindskes, før denne effekt er opnået. Samtidig viser der sig konstant nye muligheder i projektet, hvilket gør den aktuelle viden forældet og kræver en løbende revurdering af beslutningerne og det overordnede formål.

2.4 Half Double – en agil hybridmodel

Det er nødvendigt at finde en retning i denne øgede kompleksitet. I mange transformationsprojekter forsøger medarbejdere og eksterne parter hele tiden at påvirke ledelsens opfattelse af projektet. Det skaber et behov for ledelse – projektledelse. En person, der har et konstant fokus på at skabe mening med projektet i dets nuværende

tilstand, og som tillige har et konstant fokus på dets interesser. En person, hvis fokus det er at skabe en fælles vision, som alle kan følge, og som formår at skabe et flow af effekter i tæt samarbejde med de personer, der fremover skal eje og arbejde med løsningen og forandringen. Hvis du i denne situation har valget mellem en certificeret projektleder med en komplet forståelse af alle værktøjer og modeller og en person med højt udviklede relationelle kompetencer og det rigtige mindset, bør den sidste prioriteres over den første. Den tankegang og det fokus, der kræves, indebærer, at projektlederen og hans/hendes team:

- sikrer, at projekterne gennemføres med det formål at opnå en effekt, og at projektleverancerne blot er et middel til at nå dette mål.
- accepterer, at vi i en turbulent verden er nødt til at skabe et flow af effekter, så transformationen af produkter, tjenester og processer bliver lige så smertefri som den mest strømlinede produktionsproces.
- forstår, at det i en verden med let adgang til uendelige mængder viden og højtuddannede medarbejdere kræver en ny form for lederskab at skabe en fælles vision, opbakning og interessenttilfredshed.

Som metode forsøger Half Double at arbejde med i stedet for mod denne nye forståelse af vores samfund og de projekter, vi arbejder med. Den er funderet på forskning og erfaring og hjælper os med at finde frem til det uudnyttede potentiale gennem konkrete principper, metoder og værktøjer. For at lykkes med dette videreudvikler Half Double både de klassiske og de agile projektmetoder – og er dermed en agil hybrid.

2.4.1 Half Double – perfekt til transformationsprojekter

Half Double-metodologien er bygget på det, som forskningen og erfaringen viser os, at vi behøver for at realisere det fulde potentiale i vores projekter. Metodologien kan anvendes i alle typer af projekter, men har sin styrke i projekter med en relativt høj grad af usikkerhed og mange modstridende interesser. Disse begreber anvendes ofte i transformationsprojekter, der omfatter interne processer, organisering, kompetenceudvikling, adfærdssændringer, IT-systemer, nye tjenester og nye produkter. Sådanne projekter er ikke defineret på forhånd, og målene for dem er uklare. Denne type projekter har ofte et helhedsorienteret koncept med anvendelse af mange kvalitative foranstaltninger. Arbejdet kræver en omfattende inddragelse af interessenterne og udføres med mange løsninger, der udarbejdes i fællesskab – et perfekt match til transformationsprojekter.

2.5 De tre kernelementer i Half Double

For at opnå dobbelt så stor effekt på den halve tid skal du arbejde med tre kernelementer. Fokus ligger på effekten af projektet. Eller mere præcist en række af effekter. For at opnå disse effekter så hurtigt som muligt skal der sikres et ubrudt flow i projektet. Dette flow opstår gennem projektlederens lederskab. Projektets flow af effekter realiseres i organisationen gennem projektejerens lederskab. Derfor er disse tre elementer grundlæggende: effekt, flow og lederskab.



Effekt

2.5.1 Fra 'triple constraint', den tredobbelte begrænsning, til et fokus på effekt

Projekter er ikke leverencemaskiner, men indsatser, der er sat i gang for at efterlade et blivende fodaftryk i verden. Projektleverancerne er ikke slutmålet i sig selv, men blot milepæle der fører til effektrealisering. Half Double lægger vægt på en ændring af fokus fra leverancer specificeret til perfektion i en fast kontrakt til et fokus på effekt. Fra et ensidigt fokus på business casens omkostningsside til opfølgning på og sporing af indtægterne. Den grundlæggende idé er at høste gevinsterne løbende gennem projektfasen og derved begrænse den tid, der er til rådighed til at udøve effekt i, og øge både den samlede effekt, følelsen af at have udrettet noget og tilfredsheden hos interessenterne.



Flow

2.5.2 Fra ressourceoptimering til flowoptimering

Projekter er ikke bare tilfældige opgaver, men krævende præstationer, der kræver fokus og energi. Det arbejde, der skal udføres, er ofte forskelligt fra gang til gang og kræver kreativitet, samarbejde og hurtig feedback. De involverede personer og deres oplevelse af fremskridt profiterer af løbende refleksion og handling. Med Half Double anerkender vi, at projekter er krævende af natur. Flow fungerer som en motor, der leverer kraften til at fremskynde og realisere den ønskede effekt. Vi prioriterer projektets hastighed og fremdrift. I stedet for at sprede ressourcerne over hele porteføljen, udvælges de rigtige medarbejdere omhyggeligt og allokeres med god normering for at muliggøre og sikre fokus, intensitet og hyppig interaktion.



Lederskab

2.5.3 Fra systemforvaltning til ledelse af mennesker

I stedet for blot at betragte projekter som omhyggeligt planlagt arbejde, der er sat i gang for at nå et bestemt mål, opfatter vi projekter som midlertidige organisationer bestående af mennesker. Mennesker med skiftende dagsordener, motivation og præferencer. Personer med unikke behov, der opererer i en meget uforudsigelig verden. Som enhver anden organisatorisk enhed kræver projektet derfor lederskab, der formår at rumme usikkerhed og samtidig sikrer en fælles indsats og fremskridt. Half Double foreslår et skift fra kontraktforvaltning til tillid. Fra overholdelse af procedure til engagement. Fra at se forandring som en årsag til frustration til at rumme den som en mulighed. Og da

vi arbejder i en verden med let adgang til uendelige mængder viden og højtuddannede medarbejdere, er vi nødt til at omstille os fra kontrol til facilitering, inddragelse og ejerskab.

Hvert af de tre kernelementer har et kerneprincip, som projektejereren, projektlederen og projektteamet bør have ekstremt fokus på, og under hvert af disse principper ligger tre metoder, som bør benyttes mest muligt. Endelig har hver metode tilknyttet en række værktøjer, som bør tilpasses organisationens behov. Denne tilpasning kaldes 'lokal tilpasning'.

3 Effekt



3.1 Formålet med effektprincippet

Interessenternes tilfredshed er det ultimative succeskriterium.

Effektprincippetets hovedbudskab er, at et projekt ikke udelukkende bør fokusere på foruddefinerede leverancer, men i stedet stræbe efter at opnå maksimal interessenttilfredshed gennem hele projektet.

Vi udfører projekter for at opnå en ønsket forretningseffekt.

Klassisk projektledelseslitteratur fortæller os, at projektet er en succes, når leverancerne leveres til tiden og inden for det fastsatte budget. Hvordan et projekts leverancer omsættes til effekter, er på mange måder et mysterium.

3.1.1 Hvordan kan vi definere effekt?

Traditionelt er effekt blevet betragtet som et resultat af projektleverancerne. Det antages derfor, at effekten først indtræffer, når leverancerne er leveret. For eksempel vil nye organisatoriske tilgange, nye procedurer og et nyt IT-system resultere i kortere leveringstider og færre fejl. I modsætning hertil fokuserer Half Double på flowet af effekter gennem hele projektperioden. Projektets effekt kan og skal defineres fra starten og realiseres på forskellige tidspunkter i løbet af processen. I denne kontekst svarer effekt til værdiskabelse, som beskriver det relative forhold mellem effekter og omkostninger. Set fra dette perspektiv er det ultimative succeskriterie interessenternes tilfredshed.

Hver enkelt interessents subjektive opfattelse af projektet påvirker tempoet for adfærdændringen, dedikationen til nye løsninger fra resten af værdikæden, og hvorvidt vores løsning får succes på markedet. Faktisk kan et projekt leve perfekt op til business casen, men stadig mislykkes i at leve op til forventningerne, fordi de kan have ændret sig over tid.

Derfor er der en højere grad af kompleksitet. Effekt bliver et flerdimensionelt, strategisk koncept, der kræver, at vi altid tager hensyn til de forskellige interessenters synspunkter. Behov, der konstant ændrer sig over tid på grund af omkringliggende turbulens som f.eks. konkurrenters adfærd, ny lovgivning, markedstendenser, konflikter og nye roller og præferencer, og virkninger, der først viser sig længe efter projektets afslutning.

Det er derfor vigtigt at have følgende spørgsmål in mente: Hvem er projektets kunde? Hvem er slutbrugeren? Hvad skaber værdi for dem? Hvad kan du og dit projekt tilbyde, som understøtter de fordele, brugerne oplever, samtidig med at ulemperne minimeres? De mest succesfulde projekter følger hele tiden op på både leverancer og kundeværdi. Med hensyn til kundeværdi kan dette undersøges i god tid, inden den endelige løsning

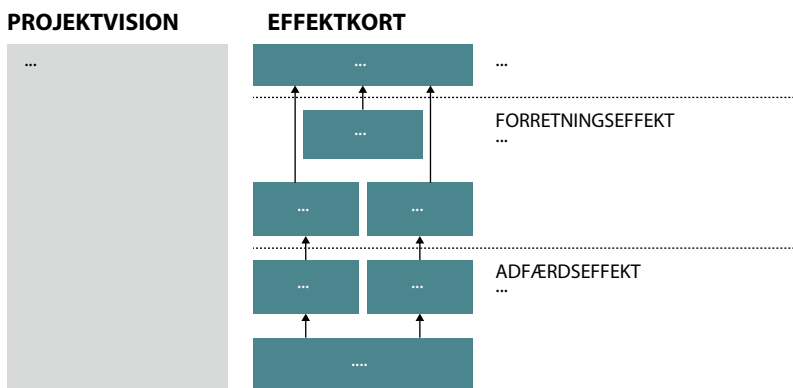
operationaliseres. Kunden kan simpelthen teste prototyperne, så slutproduktet baseres på ægte brugerfeedback og ikke bare på interne antagelser om brugernes behov.

3.2 De tre effektmetoder

Effektprincippet understøttes af tre metoder. Disse forklares kort på næste side og uddybes gennem hele kapitlet.

Brug effektkortet for at fremme adfærdsændring og forretningseffekt.

Ved begyndelsen af projektet definerer vi et målhierarki for den ønskede forretnings-effekt. Derefter spørger vi os selv, hvilke nøgleinteressenter der skal ændre deres adfærd for at opnå den ønskede forretningseffekt, og vi definerer den adfærdseffekt, som projektet skal have. Vi definerer nogle få, men afgørende KPI'er, hhv. ledende indikatorer og bagudrettede indikatorer, så vi kan spore og sikre et kontinuerligt flow af effektrealisering gennem hele projektfasen.



Figur 1 Effektkort

Design dit projekt med henblik på at skabe effekt hurtigst muligt og med slutbrugerne tæt på løsningen.

I tæt samarbejde med brugere, kunder og andre nøgleinteressenter designer vi projektet, så det realiserer effekt-drevne løsninger hurtigere. Med fem vigtige workshops og ved hjælp af syv definerede roller identificeres en kerneidé om at skabe tidlig effekt, projektorganisationen udformes, og en overordnet køreplan for effektrealisering fastlægges med inddragelse af nøgleinteressenter – lige fra starten.