



# DILECTUS

- et webbaseret værktøj til lokalisering af kompetencer



# Dilectus

- et webbaseret værktøj til lokalisering af kompetencer

Kandidatspeciale  
Informationsvidenskab, 10. semester  
Aalborg Universitet København  
2. juni 2014  
Vejleder: Anders Drachen

Antal sider: 232  
Antal anslag: 280.941  
Normalsider: 117.06

---

Signe Just Petersen

---

Nicki Frandsen







# Dilectus

Stammer fra latin og er afledt af deligo.  
Dilectus betyder valg, udvælgelse eller  
rekruttering.

Besøg [dilectus.dk](https://dilectus.dk)



**DEFINITION**

# Indhold

<b>Indhold</b> .....	1
<b>Abstract</b> .....	4
<b>Indledning</b> .....	6
Casebeskrivelse.....	7
Problemfelt og problemformulering.....	10
<b>Projektdesign</b> .....	12
<b>Verdensanskuelse</b> .....	16
Fænomenologi.....	17
Aktivitetsteori.....	20
Fænomenologi vs. Aktivitetsteori .....	23
Participatory Design .....	24
<b>Del 1 – Forundersøgelse</b> .....	26
Projektaktiviteter .....	27
Humanressources og projekter.....	35
Empirisk undersøgelse .....	40
Opsummering på empiriske resultater.....	54
<b>Del 2 – Udvikling af design</b> .....	56
Dilectus .....	57
Metodisk tilgang til udvikling .....	57
Udformning af kravspecifikation.....	59
Uddybet kravspecifikation .....	60
Refleksion over kompetencer .....	68
Indhentning af informationer .....	70
Matching af mennesker og projekter.....	78
Etisk perspektiv .....	81
Første iteration – fra idé til udvikling.....	85
Prototyping som metode .....	86

Prototyping i praksis – første iteration .....	87
Forberedelse til første test.....	97
Anden iteration – videreudvikling af design .....	98
Prototyping i praksis – anden iteration.....	102
Tredje iteration – endeligt prototypedesign .....	113
Prototyping i praksis – tredje iteration .....	117
<b>Diskussion</b> .....	120
<b>Konklusion</b> .....	124
<b>Perspektivering</b> .....	128
Efterskrift.....	131
<b>Litteraturliste</b> .....	132
<b>Bilag</b> .....	140
Bilag 1 – Interview med Louise Mertins.....	141
Bilag 2 – Interview med Klaus Bondam.....	153
Bilag 3 – Interview med Ida Aarsleff.....	159
Bilag 4 – Transskriberingsnøgle .....	173
Bilag 5 – Interviewguide til interview med projektledere .....	174
Bilag 6 – Interviewguide til observatør .....	176
Bilag 7 - Interview med Michael Amsinck .....	178
Bilag 8 – Interview med Teit Alsvik .....	186
Bilag 9 – Referat af telefoninterview med Martin Kruse.....	194
Bilag 10 – Interviewguide til interview med eksperter.....	195
Bilag 11 – Kravspecifikation .....	196
Bilag 12 – Enneagramtyper .....	199
Bilag 13 – Mail fra Claus Roager Olsen.....	201
Bilag 14 – Wireframes .....	203
Bilag 15 – Prototypetest med Louise Mertins.....	210
Bilag 16 – Prototypetest med Michael Amsinck .....	215
Bilag 17 – Det endelige prototypedesign .....	220





# ABSTRACT

The scope of this project is to identify challenges experienced by three project managers from different Danish service companies and based upon these challenges design and develop a semi-functional prototype that solves the primary challenge on a conceptual level. The project deals with both a theoretical and a practical focus as we discuss a variety of underlying aspects of system development and furthermore design the actual prototype.

Our theory of science approach for this project is inspired by phenomenology and activity theory. By introducing various terms in the field of human resources we frame the project activity as a complex and complicated process. Furthermore we describe people as one of the primary success factors of a project. We conduct a two-folded preliminary study in order to explore the issues related to project management. Firstly, the preliminary study consists of a presentation of the activity based upon a theoretical focus. Secondly it consists of qualitative interviews with three project managers and three experts in the field of developing solutions for project managers. This preliminary study shows that project managers in Cyklistforbundet, DSB, and Falck find it difficult to match project needs with expertise in-house. Especially finding the right person, with the right amount of information, for an assignment. This issue has been confirmed through three additional interviews with various experts.

Results from the preliminary study have been used to develop an idea for a web-based tool that solves the problem stated above. As a link between the first and the second part of this project a list of requirements has been presented. This list of requirements has been translated into a high-fidelity prototype, which has been developed through an iterative process. Questions related to design such as data collection, expertise, matching algorithms, and ethics have been discussed. Additionally, a personality testing method, Enneagrammet, has been presented as a way of specifying information about a person's soft skills. Tagging has also been used to specify a person's expertise. Our answer to such questions has been presented through the development of Dilectus – the name of our prototype.

Dilectus is a semi-functional prototype that specifies information about personnel personality and expertise and lets project-managers search the database and thus potentially form better project teams. We argue that a system that facilitates this process has to be modular as it can be complicated to reach a common understanding of how to define and evaluate personality and expertise. By making it modular it is possible to adjust Dilectus in terms of making it applicable to a variety of activities and across a variety of domains.

We conclude that it is possible to create a solution that concretizes information about employees and make it applicable by introducing Enneagrammet and expertise tagging. Dilectus is a system that makes it easier for project managers in companies like Cyklistforbundet, DSB, and Falck to find the right people for a specific task – matching people with project needs. Furthermore, we suggest that further research should be carried out in order to improve the way Dilectus as a modular framework specifies personnel expertise and personality. We suggest that Dilectus, as it continues its development, should be tested with different modules implemented in order to understand how Dilectus present it self to the user and how the activity unfolds. Which is in continuation of our theory of science approach.



# INDLEDNING

Projekter, projektledere, projektorienterede organisationer, projektstyringsværktøjer, projektlederuddannelser og projektporteføljer er i dag begreber, som forekommer bekendte for de fleste store danske virksomheder. Der er sket en stor udvikling gennem en årrække, som har betydet, at erhvervslivet i dag er mere projektorienteret end nogensinde før, hvorfor virksomhederne er blevet mere bevidste om denne måde at arbejde på (Belout & Gauvreau, 2004, p.1). Projekter er ikke et nyt fænomen, men vi er i dag blevet mere fokuseret på at italesætte denne type af aktiviteter (Reiss, 2007, p.11). Tidligere var der ikke i samme grad brug for at sætte ord på det fænomen, der handler om at indgå i et midlertidigt stykke arbejde (Reiss, 2007, p.5f.; van Donk & Molloy, 2008, p.129f.). I takt med denne udvikling er der i dag et stort behov for, at projekterne ledes og føres i mål, hvilket er projektlederens opgave.

Projektlederens rolle er kompleks, i og med det både er projektlederens rolle at skabe rammerne for projektet og dets deltagere samt at sikre, at projektet lever op til virksomhedens mål for og krav til projektet. Endelig er det projektlederens rolle at lede projektdeltagerne, så de bidrager med mest muligt til projektet. En af dette projekts interviewpersoner sammenligner projektlederrollen med dét at være en blæksprutte på baggrund af alle de roller (jf. bilag 1).

Projektlederen skal således holde styr på alle bolde i luften, hvilke der er i spil, hvem der har ansvaret for hvilke bolde, og hvem der skal inddrages efterfølgende (Reiss, 2007, p.16ff.). Det stiller krav til projektlederen om at være i stand til at administrere mange informationer hele tiden. Informationer som skal findes hos forskellige mennesker. Dette projekt påbegyndes netop dér – i forholdet mellem projektlederne og mennesker som bærere af information (Van der Spek & Spijkervet, 1997, p.41). En afdækning af projektledelsesfænomenet er nødvendigt for at forstå projektledernes udfordringer. Dette gøres ved at inddrage tre projektledere fra tre store danske servicevirksomheder<sup>1</sup>. Tilsammen udgør de vores case, og i det følgende introducerer vi den kontekst, projektet beskæftiger sig med.

## Casebeskrivelse

I dette projekt beskæftiger vi os med tre servicevirksomheder, der fungerer som vores primære cases: Falck, DSB og Cyklistforbundet. Vi beskæftiger os med netop disse virksomheder, fordi de tilsammen tegner et billede af, hvad vi ser mange steder rundt om i det danske erhvervsliv – store virksomheder med megen historie og mange traditioner (jf. EVM 1). Nedenfor beskriver vi kort hver virksomhed, da de udgør den overordnede kontekst, men det er med udgangspunkt i projektlederne, at vi foretager en undersøgelse af problemstillinger. At der er tale om Falck, DSB og Cyklistforbundet har egentlig ikke nogen indflydelse på projektets udformning. Vi er interesserede i at undersøge projektlederes udfordringer, hvilket vi gør ud fra interviews med følgende tre projektledere. Vi kan imidlertid bruge dét, at der er tale om tre servicevirksomheder til at bestemme indenfor, hvilken kontekst projektlederne befinder sig i, hvilket er dét vi grundlæggende bruger virksomhederne til.

---

<sup>1</sup> Servicevirksomheder er kendetegnet ved at udbyde immaterielle produkter, der dog kan formidles i form af fysiske materialer, samtidig indeholder virksomhederne typisk et betydeligt element af personlig kontakt mellem producent og kunde. Endelig er servicevirksomhederne ofte afhængige af hårde som bløde teknologier. (EVM 1).



## DSB

Siden 1847 har DSB opereret på de danske jernbaner og arbejdet på at skabe forbindelser mellem by og land. Hver dag transporterer DSB en halv million mennesker fra a til b og beskæftiger i omegnen af otte tusinde medarbejdere (DSB 1). DSB arbejder med målsætninger som skal sikre, at kunderne har en god transportoplevelse, at organisationen har en sund økonomi, og at virksomheden er et attraktivt sted at arbejde (DSB 2). DSB er en statsejet organisation, men drevet som en selvstændig virksomhed med et moderselskab og en række underliggende selvstændige aktieselskaber (DSB 1).

Vores case tager udgangspunkt i Louise Mertins, der er digital projektleder. Louises hovedopgave er at udvikle og vedligeholde mobile-apps som Mobilbilletter og Wildcard. Ét af Louises primære fokusområder i forbindelse med jobbet som digital projektleder er at skabe relationer mellem de forskellige afdelinger, som er involveret i projekterne. Det er Louises opgave at sørge for, at projekterne holder sig på rette spor og konstant lever op til krav omkring scope<sup>2</sup>, budget, og tidsplan.

I interviewet med Louise beskriver hun blandt andet, hvordan manglen på projektstyringsværktøjer og retningslinjer for projektledelse er udfordrende for udførelsen af hendes arbejde som projektleder. Louise beskriver endvidere, at opsamling på de enkelte projektlederes viden, og dermed hvem der ved hvad i virksomheden, er en udfordring. Dette er blot nogle af de udfordringer Louise fremsætter i interviewet. De resterende udfordringer og hendes videre synspunkter kan findes i bilag 1 og bliver ligeledes ekspliciteret i den empiriske undersøgelse (jf. s.40).

## Cyklistforbundet

Dansk Cyklist Forbund har siden 1905 arbejdet på at forbedre forholdene i de danske byer og på de danske landeveje. Cyklistforbundet er en medlemsbaseret interesseorganisation, der i dag har mere end 18.000 medlemmer, mens op mod 300.000 mennesker deltager årligt i Cyklistforbundets aktiviteter (Cyklistforbundet 1). Cyklistforbundet står bag kampagner som: Alle Børn Cykler, Vi cykler til arbejde, LYS PÅ – med Ludvig, samt Store Cykeldag. Til daglig arbejder Cyklistforbundet med en bred vifte af aktiviteter og målrettet politisk lobbyisme, der skaber bedre forhold, større tryghed og oplevelser for cyklister (Cyklistforbundet 2).

Vores case-person hos Cyklistforbundet, Klaus Bondam, er direktør og har dermed ansvaret for, at organisationen opfylder de strategiske målsætninger. Størstedelen af Cyklistforbundets arbejde er projektbaseret, og Klaus' opgave er derfor til daglig at sørge for, at alle disse kommer i mål. Samtidig er det hans opgave at finde nye samarbejder ved at samle konsortier, deltagere og finansiering til projekterne. Endelig er en del af fokuspunkterne for Klaus i hverdagen at sørge for, at medarbejderne har de fornødne rammer i forhold til at opnå de ønskede resultater.

I interviewet med Klaus beskriver han, at en udfordring ved projektarbejdet blandt andet er at få implementeret udviklingsarbejdet, mens der samtidig bliver kørt drift på projektet. En anden udfordring er ifølge Klaus tab af viden, når en medarbejder enten stopper eller bliver syg. Han mener således, at det får negativ ind-

---

<sup>2</sup> Et scope er defineret som udstrækningen af det område et givent produkt beskæftiger sig med eller er relevant indenfor (Oxford 1).

flydelse på projektet, når den rigtige viden ikke er tilgængelig i forbindelse med projektarbejdet. Interviewet med Klaus kan læses i bilag 2 og vil ligeledes blive yderligere behandlet i den empiriske undersøgelse (jf. s.40).

## **Falck**

Historien om Falck starter ved manden Sophus Falck, der for mere end hundrede år siden åbnede den første redningsstation i København – året var 1906 (Falck 1). Falck beskæftiger i dag over 32.000 medarbejdere i 43 forskellige lande. Falck arbejder med *"(...) at lindre, forebygge og mindske følger af ulykker og sygdom."* (Falck 2).

Falck er et aktieselskab, Falck Holding A/S, hvis hovedaktionærer er Lundbeckfonden og KIRKBI. Falck arbejder overordnet på at blive en stadig større og mere betydningsfuld international aktør med et bredt fokus på assistance, redning, healthcare og sikkerhedstræning (Falck 1).

Vores case-person, Ida Aarsleff, er projektleder i Falcks marketingafdeling med særligt fokus på relationen til kunderne og sidder med primære opgaver som forbedring af kundeservice og reducere af kundeafgang. Ida fokuserer i sin dagligdag i særdeleshed på at få medarbejderne til at tage medejerskab i projekterne. Desuden kæmper hun med opgaver som allokering af økonomiske og menneskelige ressourcer. Det er Idas opgave at sørge for, at projekterne kommer i mål til tiden, og at medarbejderne holder sig indenfor tidsplanen.

Ida ekspliciterer blandt andet, at uklar rollefordeling og ansvarsfordeling i forbindelse med projektarbejdet er store udfordringer i forhold til projektledelse. Samtidig beskriver Ida, hvordan indsamlingen af data i forbindelse med projektarbejdet er en udfordring. Endelig beskriver Ida, ligesom det var tilfældet med både Louise og Klaus, at det er udfordrende som projektleder at vide, hvilke kollegaer i virksomheden der ligger inde med den nødvendige viden i forhold til et givent problem. De yderligere udfordringer Ida beskriver, er at finde i det transskriberede interview i bilag 3, og vil yderligere blive ekspliciteret og gennemgået i den empiriske undersøgelse (jf. s.40).

På baggrund af denne casebeskrivelse bevæger vi os nu videre til at beskrive det problemfelt, som dette projekt tager sit afsæt i.

## Problemfelt og problemformulering

Udgangspunkt for at undersøge projektledelse i denne kontekst er i høj grad en undren, der handler om at forstå kompleksiteten af projekter. Hvilke udfordringer projektledere oplever, og hvordan projektlederne håndterer disse udfordringer? Forståelsen af hvilke udfordringer projektlederen oplever, og hvordan disse håndteres er således indgangsvinklen til dette projekt.

Projektledelse er ikke bare noget der sker, der er mange udfordringer undervejs, som kan gøre det svært at sikre levevilkårene for projektet (Ingeniøren 1). Eksempelvis ser vi i en undersøgelse udarbejdet af Mannaz<sup>3</sup>, at projektlederne ofte oplever problemer med; at kommunikere til og med interessenterne, at få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet, at motivere projektdeltagerne, at sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen, samt at holde projektet på rette kurs (Mannaz 2).

I projekter, hvor vidensdeling og generel udveksling af viden er i højsædet, opstår spørgsmålet om, hvordan projektlederen sikrer sig altid at have den rette viden til rådighed, således at projektet kan ledes effektivt af projektlederen (Rainer & Turban, 2009, p.5ff.). Problemet opstår her i forhold til at identificere, hvilken viden det er, der er brug for samt på hvilke tidspunkter der er brug for den pågældende viden.

Motivationen for denne rapport er en interesse i at afdække fænomenet projektledelse og at finde frem til kernen i projekter med særligt fokus på projektledelselementet. Med dette udgangspunkt indtager vi en eksplorativ tilgang til projektfænomenet. Vi søger at afdække, hvilke problemstillinger de tre projektledere fra Falck, DSB og Cyklistforbundet står overfor i forhold til dét at skulle lede projekter.

Det næste problem, som vi søger at afdække, er, hvordan man kan gøre projektledernes hverdag nemmere ved hjælp af teknologi. Hvis der er en udfordring forbundet med dét at være projektleder, hvordan kan man så, hvis man overhovedet kan, udvikle et værktøj eller et redskab der gør det nemmere at håndtere denne udfordring? Hvordan kan vi udvikle et værktøj, der hjælper projektlederen og virksomheden som helhed med at have den rigtige viden til rådighed på de rigtige tidspunkter?

Den eksplorative undersøgelse har identificeret, at projektlederne i henholdsvis Cyklistforbundet, DSB og Falck oplever det som en udfordring at finde frem til de mennesker, der matcher de behov, der er til en given opgave eller projekt. Dermed placerer vi os i et problemfelt, der handler om, hvordan abstrakte informationer om medarbejdernes evner, personlige såvel som faglige, til at udføre en specifik opgave gøres konkrete. Denne erkendelse giver anledning til at fremsætte det første problem, som indgår i problemformuleringen. Et problem der handler om et match mellem behov i forhold til projekter og medarbejdernes evne til at opfylde disse behov. Medarbejdernes evner til at opfylde givne behov kan beskrives i form af medarbejdernes kompetencer, hvorfor vi kan fremsætte første problem i problemformuleringen

*I Falck, DSB og Cyklistforbundet er det problematisk for projektledere at matche de behov der er i et projekt med kompetencer, som virksomhedens medarbejdere er i besiddelse af.*

---

<sup>3</sup> Mannaz uddanner projektledere for en lang række af store danske virksomheder (Mannaz 1).

Dette problem giver imidlertid anledning til at fremsætte et andet problem, som er tæt relateret hertil, og som ligger implicit i ovenstående. Udfordringen ligger dermed i at konkretisere medarbejdernes kompetencer i forhold til at opfylde et behov. Således tillægger vi til medarbejderens evner både deres faglige kompetencer og deres personlighed (Litecky et al., 2004, p.69). Denne opdeling er et udtryk for den problematik, der er forbundet med at konkretisere kompetencer og personlighed eller grundlæggende at gøre informationer, der knytter sig til mennesker anvendelige i forhold til at matche disse til de givne behov. Dermed kan vi fremsætte problemformuleringens anden sætning.

*I forlængelse heraf forekommer det problematisk at konkretisere kompetencer og personprofiler og gøre dem eksplicit anvendelige.*

Disse to problemer danner tilsammen den problemformulering, som vi i dette projekt arbejder med at belyse. Problemformulering kræver, at begge problemer belyses enkeltvist, før vi kan komme med en løsning til problemformuleringen. Problemformuleringen ser i dens helhed ud som følger:

*I Falck, DSB og Cyklistforbundet er det problematisk for projektledere at matche de behov der er i et projekt med kompetencer, som virksomhedens medarbejdere er i besiddelse af.*

*I forlængelse heraf forekommer det problematisk at konkretisere kompetencer og personprofiler og gøre dem eksplicit anvendelige.*

Med problemformuleringen på plads og en introduktion til problemfeltet bevæger vi os nu videre og beskriver i afsnittet projektdesign, hvordan projektet overordnet er bygget op.



**PROJEKTDESIGN**

Dette afsnit belyser dels projektets opbygning, og dels hvordan de enkelte afsnit spiller ind i løsningen af problemformulering. Afsnittet tjener således som et overblik over hele opgaven og dens struktur.

Projektet er delt op i to dele, hvor den første beskæftiger sig med at afdække fænomenet projektledelse, samt at undersøge, hvilke udfordringer der opstår i forbindelse hermed – denne del kalder vi for forundersøgelse. Den anden del af projektet beskæftiger sig med at oversætte disse udfordringer og udvikle en mulig løsning til et af de problemer, som vi i forundersøgelsen er blevet bevidste om – denne del kalder vi for designudvikling.

### **Forundersøgelse**

Forundersøgelsen deles yderligere op i to dele. Den første del afdækker fænomenet projektledelse ud fra et teoretisk perspektiv, hvor relateret arbejde fra forskningslitteraturen inddrages og diskuteres i forhold til aktivitetsteori. Den anden del af forundersøgelsen afdækker projektledelsesfænomenet gennem en kvalitativ undersøgelse. Denne del præsenterer resultaterne af undersøgelsen med henblik på at identificere en række af de udfordringer, som er forbundet med dét at være projektleder. Hvordan den kvalitative undersøgelse er bygget op rent metodisk, beskriver vi i forbindelse med afsnittet omkring de empiriske resultater.

På baggrund af den viden vi opnår igennem forundersøgelsen, fremsætter vi den problemformulering, som vi arbejder med i projektet. Altså ved først at foretage en eksplorativ undersøgelse, der i høj grad er styret af interessen for at forstå projektledelsesfænomenet, og hvordan informationer af forskellige karakter influerer projektledelse.

Forundersøgelsen afsluttes med en opsummering af, hvad der forstås ved projektledelse og hvilke udfordringer projektlederne oplever. Denne opsummering omsættes i projektets anden del, designudvikling, til en kravspecifikation for det system, som vi præsenterer og udvikler i projektets anden del.

### **Problemformulering og overgang mellem delene**

Forundersøgelsen har vist en lang række problemstillinger, som projektlederne oplever i deres hverdag. Af disse mange problemstillinger vælger vi at beskæftige os med én specifik problemstilling, som består af to problemer, der tilsammen udgør problemformuleringen. Problemformuleringen lyder som allerede nævnt i indledningen således:

*I Falck, DSB og Cyklistforbundet er det problematisk for projektledere at matche de behov der er i et projekt med kompetencer, som virksomhedens medarbejdere er i besiddelse af.*

*I forlængelse heraf forekommer det problematisk at konkretisere kompetencer og personprofiler og gøre dem eksplicit anvendelige.*

Som allerede beskrevet i problemfeltet, er disse to problemer tæt forbundet og for at kunne løse det ene må vi ligeledes løse det andet. Hvor forundersøgelsen argumenterer for eksistensen af disse problemer, så arbejder designudviklingen i højere grad med håndteringen af disse problemer. Begge problemer knytter sig til det, der overordnet kan beskrives som planlægningsproblemer, hvilket betyder, at problemerne handler om, at der ikke

på forhånd foreligger tilstrækkelig med viden i forhold til, hvordan projektlederne, som vi i denne kontekst arbejder med, kan og bør håndtere udfordringen. Det handler således om: *"Manglende viden om, hvad der bør og skal gøres i en kompleks situation."* (Olsen & Pedersen, 2004, p.32).

### **Designudvikling**

I anden del af projektet arbejder vi med systemudvikling ud fra en iterativ metode. Her omsættes pointerne fra projektets første del til specifikke designkrav, som gennem en række iterationer testes og udvikles. Denne proces foregår ved, at vi dels inddrager relevant litteratur og dels inddrager brugerne til at underbygge de designvalg, som træffes undervejs. Projektets anden del er i høj grad løsningsorienteret, idet vi konstant arbejder med at forbedre projektledernes muligheder for at matche behov med kompetencer. I forhold til at løse problemformuleringen tjener denne del, som et løsningsforslag på problem nummer to, altså et bud på, hvordan det er muligt at konkretisere kompetencer og personprofiler med henblik på at gøre dem eksplicit anvendelige. Det er ved at besvare problem nummer to, at vi er i stand til at belyse problem nummer ét.

I denne del beskriver vi informationsarkitektur, designkrav, etiske problemstillinger etc. Derudover præsenteres et konkret design som testes og på baggrund af testresultaterne modificeres designet inden det igen testes.

### **Afrunding**

Med udgangspunkt i projektets to dele bevæger vi os videre til projektets afsluttende sektion, hvor vi dels diskuterer undersøgelsen, designet og projektet i sin helhed, inden vi bevæger os videre til projektets konklusion og til sidst perspektivering mod implementering af systemet. Det er således i denne sektion, at trådene samles op og holdes op i forhold til hinanden. Ligesom der her præsenteres fremtidige udviklingsmuligheder etc.

Med denne oversigt over projektets overordnede dele bevæger vi os nu videre og beskriver vores overordnede verdensanskuelse, som er den forståelsesramme, vi anskuer problemfeltet i. Herunder præsenteres vores overordnede praktiske tilgang, Participatory Design.







**VERDENSANSKUELSE**

Dette afsnit introducerer to overordnede teoretiske perspektiver, fænomenologi og aktivitetsteori, der fungerer som forståelsesramme i forhold til dette projekt. Vi har valgt at kombinere fænomenologi og aktivitetsteori til en samlet verdensanskuelse, fordi fokus ligger to forskellige steder. Hvor fænomenologien beskæftiger sig med, hvordan noget fremtræder for individet, beskæftiger aktivitetsteorien sig med, hvordan menneskelig aktivitet udspringer sig. Der er altså grundlæggende ontologiske og epistemologiske forskelle på de to tilgange. Hvad dette betyder, og hvorfor vi alligevel benytter dem sammen, beskriver vi afslutningsvist i afsnittet. Inden da introduceres de to tilgange.

## Fænomenologi

Vi benytter i dette projekt fænomenologien, fordi den giver os et redskab til at forstå, hvordan projektlederne forstår fænomenet projektledelse. Det handler i høj grad om, at vi søger ind til essensen i fænomenet projektledelse gennem kvalitativ dataindsamling, for på den måde at få et indblik i, hvordan fænomenet fremtræder (jf. Dourish, 2004, p.104ff.). Denne tilgang er hensigtsmæssig, fordi vi med et indblik i projektledernes forståelse af fænomenet bedre kan udvikle en løsning, som faciliterer denne forståelse i deres specifikke kontekst (jf. Dourish, 2004, p.116f.). Fænomenologien fungerer her som en forståelsesramme, der influerer måden, hvorpå vi forstår individets relation til verden. Vi indleder med at præsentere en kort gennemgang af den fænomenologiske tradition<sup>4</sup>.

### Historie

Fænomenologiens fader Edmund Husserl introducerer i 1900-1901 med udgivelsen af *Logische Untersuchungen* fænomenologien som en "det-der-viser-sig" tilgang (Husserl, 2001, p.168f.). Han opfordrer til at udforske, hvordan fænomener viser sig for bevidstheden i stedet for at sidde bag et skrivebord og udtænke logiske udredninger på fænomenernes eksistens og betydning (Zahavi & Overgaard, 2005, p.165). Grundlæggende udtrykker han det ved at sige; "(...) *we must go back to the 'things themselves'.*" (Husserl, 2001, p.168) Med dette lægger han grundstenene til fænomenologien som en transcendentalfilosofi, hvor hovedargumentet er, at menneskets bevidsthed er rettet imod noget, kaldet intentionalitet. Det er denne intentionalitet, der gør, at fænomener kan fremtræde for mennesket.

Martin Heidegger, som Husserl udpegede som hans efterfølger, bidrager til fænomenologiens udvikling med værket *Sein und Zeit*, hvor især begrebet *dasein* (væren-i-verden) bliver udfoldet (jf. Heidegger, 1996, p.123ff.). Heidegger beskæftiger sig i værket med det, som han karakteriserer: "(...) *the question of the meaning of being.*" (Heidegger, 1996, p.1). Heidegger interesser sig i høj grad for, hvordan mennesket eksisterer i verden og introducerer dermed også den eksistentialistiske fænomenologi. Inden for den eksistentialistiske fænomenologi finder vi også Maurice Merleau-Ponty, som ligeledes beskæftiger sig med menneskets forhold til verden, som han argumenterer for er af kropslig karakter, hvilket betyder, at mennesket erfarer verden gennem både bevidsthed og sansning (Dourish, 2004, p.113ff.).

---

<sup>4</sup> For en omfattende gennemgang af fænomenologiens historiske rødder og udvikling se evt. Moran (2002).

Den sidste person, vi fremhæver i denne meget korte introduktion til det fænomenologiske landskab, er Alfred Schütz, som bragte fænomenologien og sociologien sammen i det, der kan beskrives som en fænomenologisk sociologi. Han forsøger således at give en beskrivelse af menneskets forhold til samfundet og til andre mennesker (Schütz, 1953, p.7).

### **Nøglebegreber**

I dette afsnit beskriver vi de nøglebegreber fra fænomenologien, som vi i forbindelse med dette projekt finder særligt relevante. De begreber vi her introducerer, fungerer som en del af det fundament, der udgør vores verdensanskuelse. De har en betydning i forhold til, hvordan vi forstår mennesket og dets eksistens. Det betyder, at begreberne ikke altid ekspliciteres, men ligger som et underliggende element i vores tilgang.

#### *Væren-i-verden*

Det mest fundamentale element i fænomenologien er dens beskrivelse af mennesket og dets opfattelse af verden. Fænomenologien beskæftiger sig ikke med, hvordan verden er, men nærmere hvordan verden fremtræder for mennesket i form af fænomener. Husserl beskrev dette ved hjælp af begrebet intentionalitet. Derved sagde han, at menneskets bevidsthed altid er rettet mod noget, og at menneskets forståelse af verden er determineret af, hvordan verden fremtræder for menneskets bevidsthed (Husserl, 2012, 170f.). Husserl giver på den måde bevidstheden en sær status, som Heidegger distancerer sig fra ved at sige, at menneskets opfattelse af verden ikke udelukkende er defineret af bevidstheden, men derimod af hele mennesket såkaldte væren-i-verden (Moran, 2002, p.13; Heidegger, 1996, p.195f.). Der er altså tale om, at mennesket er til stede i verden, grundlæggende som et handlende væsen, og at det er hele denne tilstedeværelse eller væren som definerer, hvordan verden opfattes. Dermed tager Heidegger afstand fra den kartesiske dualisme<sup>5</sup>, som Husserl var tilhænger af (Moran, 2000, p.13; Heidegger, 1996, p.195f.). Merleau-Ponty forener på sin vis Husserl og Heidegger ved at sige, at mennesket ikke kan betragtes som værende i verden udelukkende med enten bevidstheden eller kroppen, men i stedet må betragtes som et sansende væsen, hvor krop og bevidsthed hører sammen (Dourish, 2004, p.113f).

Mennesket er grundlæggende sansende, og det er gennem disse sanseindtryk, at mennesket erfarer verden. Således anskues forholdet mellem individet og verden. Det er således projektledernes væren-i-verden, der er afgørende for, hvordan fænomenet projektledelse opleves.

#### *Livsverden*

Begrebet livsverden blev oprindeligt introduceret af Husserl, men er senere blevet brugt i forskellige varianter af både Heidegger, Merleau-Ponty og Schütz (Moran, 2002, p.61; p.181; p.412).

Individet kan ikke anskues isoleret fra dets historie og må derfor betragtes i samspil med dets tidligere erfaringer. Fænomenologien introducerer begrebet livsverden (tys. lebenswelt), som et udtryk for menneskets levede liv (Moran, 2002, p.5). Individet har dets daglige gang i en verden, som det ikke går og er konstant bevidst

---

<sup>5</sup> Den kartesiske dualisme handler om det af Descartes behandlede spørgsmål omkring modsætningen mellem krop og sind (Moran, 2002, p.16ff.).

om. Men det er netop denne daglige gang, som influerer vores erfaringer, vores oplevelser og vores væren – grundlæggende vores forståelse af verden (Schütz, 1953, p.34).

*"Det (livsverdenen, red.) er den verden, vi i dagligdagen tager for givet, det er den førvidenskabelige erfaringsverden, som vi er fortrolige med, og som vi ikke stiller spørgsmålstejn ved."*  
(Zahavi & Overgaard, 2005, p.170).

Dette er essentielt i forhold til at forstå fænomenet projektledelse, da fænomenernes fremtræden er afhængig af projektlederens levede liv. Deres erfaringer og oplevelser i dagligdagen er således bestemmende for, hvordan de oplever fænomenet projektledelse. Vi søger at forstå projektledernes livsverden.

### *Intersubjektivitet*

Schütz bringer et andet vigtigt perspektiv ind i forhold til vores opfattelse af mennesket og dets relation til verden og dermed vores fænomenologiske udgangspunkt. Nemlig det faktum at mennesket eksisterer i et samspil med andre mennesker. Mennesket er influeret og afhængigt af andre mennesker i dets sansning af verden og kan derfor beskrives som intersubjektivt (Schütz, 1967, p.139). Det er således i samspil mellem mennesker, at mening opstår.

*"Et samfund kan ikke reduceres til enkeltindivider, men på den anden side kan det heller ikke bestå uden individuelle subjekter. Som individuelle subjekter er vi ifølge fænomenologerne ikke kun underlagt den samfundsmæssige virkelighed, vi lever i – vi er også med til at skabe den."* (Zahavi & Overgaard, 2005, p.192).

Dette er særlig relevant, fordi det betyder, at projektlederne ikke kan betragtes isoleret set, men derimod må betragtes i et samspil med andre individer, og det er i dette samspil mellem mennesker, at projektlederens rolle og funktion konstitueres. Hvis projektlederen ikke indgår i en sammenhæng med andre mennesker, så er det svært at forestille sig, hvordan projektlederen kan udføre sin funktion - at lede projekter. Det er derfor essentielt, at vi betragter den sociale kontekst, som projektlederen indgår i.

### **Kritik**

Grundtanken i fænomenologien er, at mennesket erfarer verden gennem fænomener, hvor forståelsen og eksistensen af verden er knyttet til subjektets erfaringer. Det betyder, at der i teorien ikke kan eksistere en verden uden for dén som individet erfarer. Et problem ved dette er, at intet kan siges om fænomenernes eller verdens sande væsen, men blot om hvordan individet erfarer fænomenerne og dermed verden. I forhold til dette projekt betyder det, at vi ikke kan sige noget om det, der ikke viser sig for individet. Vi er således ikke i stand til at fremsætte lovmæssigheder eller objektive forklaringer på fænomenernes natur, da resultaterne og dermed forståelsen af projektledelse er afhængig af, hvordan dette fænomen erfares. Hvorvidt dette er et problem, kan diskuteres filosofisk ud fra spørgsmålet om, hvad det er for en viden der genereres – hvad vi kan vide noget om. Vi anser

det dog ikke for værende problematisk i dette projekt, da vi dels arbejder med at forstå hverdagen blandt en gruppe af projektledere, mere end vi forsøger at give et svar på, hvad projektledelse er generelt set. Vi er således ikke interesserede i den objektive verden, men er interesserede i, hvordan projektledernes dagligdagsudfordringer kan afhjælpes.

## Aktivitetsteori

Vi anvender i dette projekt aktivitetsteori, som en rammeteori til at forstå de aktiviteter, som vi her beskæftiger os med. Aktivitetsteorien tjener således som en måde at se verden på, hvorfor den har en overordnet indflydelse på, hvordan vi tilgår felten og indsamler vores empiri. Ligeledes benyttes aktivitetsteorien i dette projekt som et redskab til at beskrive projektaktiviteter og guide udviklingsprocessen i den forstand, at aktivitetsteorien bidrager til at sætte aktiviteten i centrum og forstå projektaktiviteten. Ved at anvende aktivitetsteori er det muligt at sætte begreb på, hvordan aktiviteten udspiller sig og dermed opnå en bedre forståelse for, hvordan projektlederne interagerer med projektledelse i det fællesskab, de befinder sig.

Vi bruger primært aktivitetsteorien på et konceptuelt plan, og den influerer derfor vores arbejde på alle niveauer. Selvom vi derfor eksplicit mest benytter aktivitetsteori i forbindelse med afdækningen af projektledelsesaktiviteten (forundersøgelsen), så påvirker den også vores måde at udvikle og designe på (designudvikling). Her er fokus i særdeleshed på aktiviteten og måden, hvorpå der interageres med denne.

Aktivitetsteorien anvendes i samspil med fænomenologien, hvilket medfører en række åbenlyse udfordringer. Derfor beskriver vi efter introduktionen til aktivitetsteorien, hvordan aktivitetsteori og fænomenologi adskiller sig fra hinanden, samt hvordan vi trods deres forskelle alligevel bringer dem i spil sammen.

### Historie

Aktivitetsteori bygger oprindeligt videre på 1920'ernes og 30'ernes russiske (tidligere sovjetiske) sociokulturelle psykologi, hvor især Leo Vygotsky og Sergei Rubinshtein var dem, der lagde grundstenene til aktivitetsteori (Kaptelinin, 2013, p.3). Alexei Leontiev, ven af og mentee til Vygotsky, introducerer aktivitetsteorien, som en rammeteori, hvor udgangspunktet er, at menneskelig aktivitet er måden, hvorpå mennesket interagerer med verden. Leontiev argumenterer samtidig for, at mennesket interagerer med verden gennem medierende instrumenter (ibid).

I 1980'erne bevæger aktivitetsteorien sig til nye højder. Dette sker i forbindelse med, at Yrjö Engeströms, professor ved Helinski Universitet, udvikler teorien til i højere grad at beskæftige sig med kollektiv aktivitet end individuel aktivitet (Kaptelinin & Nardi, 2012, p.33f.). Således går aktivitet fra at være defineret som en subjekt-objekt interaktion til en subjekt-fællesskab<sup>6</sup>-objekt interaktion.

Susanne Bødker bringer i 1989 og 1991 aktivitetsteorien ind i en human-computer interaktion (HCI) kontekst, hvor hun udfordrer ideen om, at computere er noget vi interagerer med. Hun argumenterer i stedet for, at

---

<sup>6</sup> Oversat fra det engelske community og har en betydning af at være et kollektiv fællesskab (Kaptelinin, 2013, p.14).

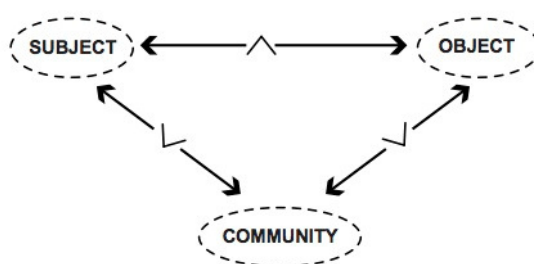
computere er noget vi interagerer igennem. Det betyder, at aktiviteten i højere grad må anskues som det centrale i arbejdet med HCI i stedet for computeren eller teknologien.

### Nøglebegreber

Som allerede nævnt, så beskæftiger aktivitetsteorien sig med, hvordan menneskelig aktivitet udfolder sig. I dette afsnit beskriver vi, hvilke underliggende principper aktivitetsteorien baserer sig på, samt hvilken betydning det har. Dette tjener som et kort overblik over teorien og dens implikationer for vores måde at tænke på.

#### Definition af aktivitet

Aktivitetsteorien karakteriserer en aktivitet som en interaktion. Aktivitetens subjekt (eng. subject), der både kan være et enkelt individ eller en gruppe af individer har et behov, som opfyldes gennem interaktion med verden, i form af interaktion med et objekt (eng. object). Aktivitetens subjekt og objekt er således gensidigt forbundne i den forstand, at de transformerer hinanden (Kaptelinin & Nardi, 2012, p.12). I forbindelse med Engeström's videreudvikling af Leontievs aktivitetsteori tilføjes et tredje element til interaktionen – fællesskab (eng. community). Hvilket illustreres på følgende måde:



**Figur 1 Trevejs interaktion mellem subjekt, objekt og fællesskab (Kaptelinin & Nardi, 2012, p.34)**

Menneskelig aktivitet, hvad enten det foregår individuelt eller kollektivt, foregår således i form af en interaktion mellem subjekt, objekt og fællesskab (Kaptelinin & Nardi, 2012, p.33f.).

Aktivitetsteori lægger dermed særlig fokus på, at mennesket er i tæt relation med den verden, som det eksisterer i, hvorfor hverken mennesket eller verden kan anskues uafhængig af hinanden. Menneskets aktivitet er interaktion mellem menneske, verden og fællesskab.

#### Objektorienteret

Et objekt i aktivitetsteori er grundlæggende et udtryk for et objekt i verden, som subjektet interagerer med. Individet er således rettet mod objekter i dets væren-i-verden. Der er her tale om et begreb, som minder om fænomenologiens begreb intentionalitet, forstået på den måde, at individets interaktion med verden sker gennem interaktionen med objekter. Et objekt i denne forstand kan være af både fysisk eller abstrakt karakter. Forestiller vi os eksempelvis aktiviteten "opførelsen af et hus", så kan "huset" karakteriseres som noget, der kan eksistere fysisk i verden. Hvorimod aktiviteten "at føre regnskab", indebærer objektet "et regnskab", der er af mere abstrakt

karakter, da det ikke er noget, der eksisterer fysisk i verden, men alligevel har karakter af at være et objekt, da det kan objektiviseres. Menneskets interaktion med objektet er motiveret i den forstand, at uanset om vi interagerer med et hus eller et regnskab, så gøres dette med et bestemt mål for øje, hvor målet er det, der differentierer objektet fra andre objekter i verden.

Den menneskelige aktivitet er således rettet mod et givent objekt, idet interaktionen er rettet imod imødekommelsen af et givet mål. Aktivitetsteorien argumenterer dermed for at rettedheden mod objekter former aktiviteten og dermed også subjektet. De er så at sige gensidigt forbundet.

Eksempelvis transformerer de projekter, som projektlederne interagerer med både projekterne i det hele taget, men samtidig også projektlederne selv og måden, hvorpå projektlederne interagerer med projekterne.

### *Mediering*

Menneskelig interaktion med verden differentierer sig fra andre dyrs ved at være medieret (Kaptelinin, 2013, p.3). Forstået på den måde, at når mennesket interagerer med verden, så sker dette som oftest gennem en eller anden form for værktøj, teknologi eller anden form for medierende instrument, der influerer forståelsen af verden (Kaptelinin & Nardi, 2012, p.3). Engeström introducerer her to ekstra former for mediering end Leontievs oprindelige ene type. Han siger, at interaktionen mellem subjekt, fællesskab og objekt er medieret af værktøjer eller instrumenter, regler eller forskrifter (eng. rules and regulations) og arbejdsdeling (eng. division of labor) (Kaptelinin & Nardi, 2012, p.33f.). Aktiviteten transformeres på den måde af, hvilke fysiske og abstrakte instrumenter, der benyttes i forbindelse med interaktionen – dette kan eksempelvis være brugen af en computer, eller brugen af møder som arbejds metode og e-mails. Instrumenter medierer i særdeleshed forholdet mellem subjektet og objektet. Samtidig er subjektet underlagt en række skrevne og uskrevne regler eller forskrifter, som influerer måden, hvorpå interaktionen udføres – her kan eksempelvis nævnes firmapolitikker eller kulturelle normer. Regler og forskrifter påvirker forholdet mellem subjektet og fællesskabet (Kaptelinin & Nardi, 2012, p.33ff.). Den sidste form for mediering, arbejdsdeling, handler i høj grad om fordelingen af, hvem der gør hvad i forbindelse med den pågældende aktivitet. Arbejdsdelingen medierer på den måde forholdet mellem fællesskab og objektet, idet denne mediering er et udtryk for, hvordan aktiviteten er distribueret blandt fællesskabet.

### *Transformation*

Forholdet mellem subjekt og objekt er under konstant forandring, hvilket betyder, at aktiviteten som helhed er under konstant forandring. Dette kan forekomme på forskellige måder. Den første type af transformation som aktivitetsteori beskæftiger sig med er internalisering og eksternalisering. Det er pointen i aktivitetsteori, at al menneskelig aktivitet består af både interne og eksterne komponenter. Disse kan være mere eller mindre synlige og kan transformeres til det modsatte (Kaptelinin & Nardi, 2012, p.31f.). En ekstern komponent som eksempelvis et kort over et område kan med tiden blive transformeret til en intern komponent, som kommer til udtryk ved, at man bliver kendt med området, og derfor ikke længere har brug for den eksterne komponent, kortet, til at finde rundt – der forekommer her en internalisering (ibid.). På samme måde kan det modsatte gøre sig gældende ved, at man eksempelvis skitserer en idé – processen med at få en idé ned på papir kan betragtes som eksternalisering.

En anden dimension af transformation er socialisering/individualisering. Det betyder, at en social proces som eksempelvis det at gå i skole kan transformeres til, at individet opnår en række færdigheder, som kan anvendes på egen hånd – der sker en individualisering (Kaptelinin, 2013, p.13). Er der derimod tale om, at en person har en ide til et stykke software og i den forbindelse allierer sig med en række mennesker, der skal hjælpe med at udvikle softwaren, så forekommer der en socialisering af aktiviteten.

### **Kritik**

Aktivitetsteorien beskæftiger sig som nævnt med aktiviteter som det centrale, men netop begrebet aktivitet, skal her give anledning til en kritik af aktivitetsteorien. Aktivitetsteoriens definition af en aktivitet er umiddelbart så bred, at den synes at kunne omfatte al form for menneskelig interaktion. Dernæst opstår et problem i forhold til beskrivelsen af aktiviteterens eksistens. Det er aktivitetsteoriens perspektiv, at viden opnås gennem aktiviteter, hvor subjektet interagerer med et objekt, som eksisterer i verden. Den viden, der opstår, er ydermere kulturelt afhængig i den forstand, at viden bygger på en kulturelhistorisk udvikling. I den forbindelse opstår der dog et problem i forhold til, hvordan noget nyt kan opstå, noget som i udgangspunktet ikke allerede er et objekt, som eksisterer i verden. En relevant kritik i forhold til projektledelse, da en række projekter i vores kontekst handler om skabelsen af noget ikke allerede eksisterende i verden. Kritikpunktet handler dog mest om, at dette ikke behandles af aktivitetsteorien.

## **Fænomenologi vs. Aktivitetsteori**

De to teoretiske udgangspunkter, vi har fremsat ovenfor, minder på mange måder om hinanden, men differentierer sig alligevel på visse punkter. Vi argumenterer her for, at de bidrager med hver deres perspektiv. Dette gør vi ved at diskutere de ontologiske og epistemologiske udgangspunkter, vi her beskæftiger os med, samt hvilke implikationer det har i forhold til vores arbejde. Spørgsmålene om ontologi og epistemologi er diskuteret i omfattende stil i litteraturen og differentierer vidt. Det er uden for dette projekts område at give en beskrivelse af forskellene mellem de forskellige, hvorfor vi primært fokuserer på at redegøre for, hvor vi er positioneret.

### **Ontologi**

Spørgsmålet, hvad eksisterer eller hvad er virkelighed, hører til i diskussionen omkring ontologi. Ontologi handler om, hvad der eksisterer i verden, og hvad verden overhovedet er for en størrelse. Dette spørgsmål er essentielt, fordi det er bestemmende for, hvad der giver mening at undersøge og hvad der kan undersøges i det hele taget. Det er ontologien, der bestemmer, hvad mennesket kan vide noget om, hvis vi da altså kan vide noget om noget.

Fænomenologien argumenterer for, at der ikke eksisterer nogen objektiv verden udenfor den, som individet erfarer, hvorfor verden består af fænomener, som opleves og erfares af individet. Individet kan således kun vide noget om verden, i det omfang det fremtræder. Det betyder samtidig, at vi for så vidt vi kun kan vide noget om det der fremtræder, altså fænomenerne, kun kan vide noget om verden, på den måde som den viser sig i form



af fænomener. Vi kan således ikke vide noget om verden, men kun noget om fænomener. Dette betyder ikke, at der ikke kan eksistere en verden uden for den subjektive erfaring heraf, men blot at det ikke er til at sige noget om, hvordan en sådan verden ser ud. Fænomenologien frastår derfor i nogen grad at svare på, hvad verden er, eller hvad der eksisterer i verden, da verden erfares og kun kan erkendes derudfra.

Aktivitetsteorien indtager en position, hvor verden består af objekter med deres iboende objektive mening. Det betyder at verden består af objekter, som differentierer sig fra hinanden ved at have forskellige betydninger. Aktivitetsteorien beskæftiger sig ikke med, hvad der rent faktisk eksisterer i verden, men at virkeligheden ret beset er konstitueret i en medieret interaktion med objekter, som eksisterer i verden.

### Epistemologi

Dette er grundlæggende spørgsmålet om, hvad viden er, og hvordan viden kan opnås. Hos fænomenologien opnås viden gennem sansning og væren-i-verden – grundlæggende gennem rettedhed mod verden. For fænomenologien handler det om, at viden opnås gennem en til-sagen-selv tilgang. Hvilket samtidig betyder, at mennesket kun kan vide noget ved at undersøge det og nå frem til essensen.

Ifølge aktivitetsteorien opnås viden gennem aktiviteter, som er under konstant udvikling og dermed er historisk forankrede. Mennesket kan ved at interagere med objekter opnå viden, hvorfor det må siges at være gennem motiveret objekt-orienteret handling, at individet opnår en viden. Dette implicerer således, at mennesket ikke kan vide noget, hvis det ikke interagerer med noget. Til gengæld produceres der viden, når der interageres med verden gennem aktiviteter.

De to teorier synes således ikke uforenelige, da de ikke er direkte modstridende, selvom de har forskellige fokuspunkter. Hvor fænomenologien i høj grad fokuserer på individets erfaring og oplevelse af fænomenet, fokuserer aktivitetsteorien på, hvordan subjektet (det kollektive eller individuelle) interagerer med verden gennem aktiviteter. Det kan således siges, at vi bruger fænomenologien til at forstå individerne og fænomenet, mens vi bruger aktivitetsteorien til at forstå situationen og aktiviteten, som individet blandt andet indgår i. Begge benytter de kvalitative undersøgelser som den primære kilde til viden.

## Participatory Design

Vi bruger Participatory Design (herefter PD) som metodisk tilgang til undersøgelses- og designfasen i dette projekt, da det er en metode, der fokuserer på at inddrage forskellige deltagere, herunder brugerne af systemet, designere og andre interessenter (Spinuzzi, 2005, p.171). I dette tilfælde inddrager vi projektlederne som værende brugere af systemet, designere i form af eksperter der til daglig arbejder med udarbejdelse af projektstyringsværktøjer. Vi inddrager de forskellige interviewpersoners synspunkter omkring projektledelse og videre om vores idé og design, hvilket vi gennem iterative processer fører gennem processen mod det endelige resultat (Spinuzzi, 2005, p.164).

Vi søger således at bygge bro mellem projektledernes behov og vores, udviklernes, teoretiske tilgang til, hvad værktøjet skal indeholde. Det handler for så vidt om at komme frem til den udtalte viden, altså om at give

projektlederne dét de ikke ved, de har behov for (jf. Hearn & Foth, 2004, p.4f). Det er således os som designere, der reflekterer over og kritisk forholder os til inputs, idéer og anden respons, vi får i forbindelse med undersøgelsen (jf. Spinuzzi, 2005, p.165). Inddragelsen af deltagerne er samtidig et forsøg på at mindske en eventuel kommunikativ afstand mellem deltagerne og os, som designere, da vi herved forsøger at belyse og afhjælpe et behov, der bunder i reelle udfordringer hos projektlederne, snarere end blot at belyse nogle udfordringer vi tror eksisterer (jf. Foth & Axup, 2006, p.1). Det handler derfor om at inddrage nogle projektledere, der aktivt anvender projektledelse i deres hverdag. Vi inddrager PD, da denne metode adskiller sig fra andre brugerorienterede metoder ved ikke blot at tage udgangspunkt i brugeren, men ved at inddrage brugeren (Spinuzzi, 2005, p.165).

Da de forskellige deltagere er selve udgangspunktet for undersøgelsen og på den måde bliver inddraget i hele undersøgelsen, vil deres forhold til produktet ifølge PD-metoden føre til en form for ejerskab over produktet, og de vil på den måde være ambassadører for systemet (jf. Spinuzzi, 2005, p. 167). Endelig er deltagerne i PD-metoden ikke kun en del af undersøgelsesfasen, men også designfasen og endvidere også efter eksekveringen, hvilket helt praktisk betyder, at deltagerne bliver inddraget i diverse tests og udviklingsprocesser løbende gennem projektet (Spinuzzi, 2005, p.171).

Den mere komplekse del af PD-metoden er at få deltagerne til at være en del af processen. Det handler her om at skabe rammerne for deltagernes motivation for inddragelse (jf. Foth & Axup, 2006, p.2). Derfor bruger vi vores netværk til at finde projektledere, eksperter og diverse institutioner. Vi har endvidere været åbne for alle deltagere og givet dem indblik i vores undren og idékatalog for at skabe gensidigtillid (jf. *ibid.*).

Endelig søger vi at opnå en større viden om emneområdet projektledelse, hvorfor vi lader os inspirere af deltagernes idéer og erfaringer. Opnåelse af viden opstår i en fundamental overensstemmelse mellem mennesker, hvilket ifølge fænomenologien betegnes som intersubjektivitet, hvorfor vi interagerer med andre individer i den verden, problemerne udspiller sig i og lader os inspirere af disse individer (jf. Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2006, p.51; Dolin, 2001, p.178). Ovenstående ligger til grund for vores undersøgelser og videre arbejde med problemformuleringen, hvorfor vores undersøgelse er baseret på projektledernes udfordringer.

Vi bruger implicit denne metodiske tilgang til felten hele vejen igennem undersøgelsen og designet i form af en fokuseret tilgang til felten med fokus på brugernes udtalelser. Måden, hvorpå vi inddrager brugerne, er gennem den kvalitative metode. Den praktiske metodiske beskrivelse heraf bliver udspecificeret senere i dette projekt.

# Del 1



**FORUNDERSØGELSE**

Vi har nu beskrevet projektets overordnede rammer, og vi bevæger os derfor nu videre til forundersøgelsen, der har til formål at afdække projektledelsesfænomenet og de udfordringer der er forbundet hermed. Denne sektion består af flere elementer. Indledningsvis beskriver vi projektaktiviteter i forhold til aktivitetsteorien for derefter at bevæge os videre til at diskutere projektledelse og humanressources ud fra relateret materiale i forskningslitteraturen. Dernæst introduceres de empiriske resultater, som er kommet ud af vores kvalitative undersøgelse – først med udgangspunkt i de interviewede projektledere og dernæst med udgangspunkt i de interviewede eksperter.

## Projektaktiviteter

Vi illustrerer i dette afsnit, hvordan projektarbejde og projekter grundlæggende kan betragtes som aktiviteter i et aktivitetssystem. Vi argumenterer for, at interaktionen mellem projektteam og projekt er medieret af mere eller mindre abstrakte værktøjer og instrumenter, at interaktionen er objektorienteret, og at projektaktiviteten kan anskues på flere forskellige niveauer, ligesom projektet overordnet kan betragtes ud fra forskellige perspektiver, som differentierer sig i forhold til niveauet det bliver anskuet på. Samtidig argumenterer vi for, at projekter kan ses som en kollektiv og social aktivitet, hvilket er med til at forme aktiviteten og måden, hvorpå subjektet interagerer med projektet på.

### Projekter som aktivitetssystem

Reiss (2007) definerer et projekt som, *"a human activity that achieves a clear objective against a time scale."* (Reiss, 2007, p.12). Dertil hører en række karakteristika, som synes at være til stede i en vis form i forbindelse med ethvert projekt: et klart defineret mål, en fastsat tidsramme, en gruppe af mennesker, uden forberedelse<sup>7</sup> og forandring (Reiss, 2007, p.12ff.). Med andre ord kan projekter således beskrives som aktiviteter, der udføres af mennesker med henblik på at opnå et defineret mål under en række mere eller mindre fastsatte rammer, hvilket også Lewis (2002) giver udtryk for:

*"(...) a project is a multitask job that has performance, time, cost, and scope requirements and that is done only one time."* (Lewis, 2002, p.2).

Der synes at være en vis sammenhæng mellem denne definition af projekter og aktivitetsteoriens hovedargumenter, hvor menneskelig aktivitet kendetegnes ved, at et subjekt er rettet mod et objekt, og hvor denne interaktion skabes og genskabes gennem forskellige former for mediering, hvor projektets krav er en form for mediering (Kaptelinin et. al., 1995, p.191f.). Ved at anskue projekter i lyset af aktivitetsteori er det muligt at analysere konceptet "projekter i organisationer" med henblik på at afdække, hvilke elementer der indgår i projektaktiviteter og således opnå en større forståelse for, hvilken rolle projektlederen spiller undervejs i projektforløbet. Vi

---

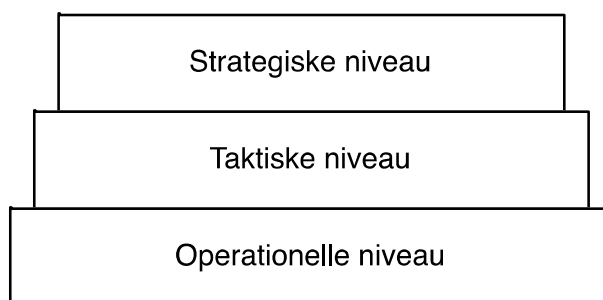
<sup>7</sup> To projekter kan minde om hinanden på visse punkter, men der vil altid være visse aspekter, som ikke kan forudses i projektforløbet – det er således ikke muligt at være forberedt på alt, hvad der kommer til at ske i processen.

argumenterer her for, at projekter er en aktivitet, som udspiller sig på flere forskellige niveauer. Vi indleder derfor med at introducere disse niveauer, da det bidrager til forståelsen af projektaktiviteten, og er med til at afdekke hvor komplekst et projekt er.

#### *Projektaktivitet anskuet fra forskellige perspektiver*

Der forekommer tre overordnede niveauer, som er relevante i forhold til at gruppere aktivitetssystemet. Disse tre overordnede niveauer fungerer som en kategorisering af underliggende niveauer i forbindelse med projektaktiviteter.

De tre overordnede kategorier er projektaktiviteter på et *strategisk*-, *taktisk*- og *operationelt* niveau.



**Figur 2 Projektaktivitetens overordnede niveauer**

Det strategiske niveau beskæftiger sig med projektaktiviteter på det højeste plan i organisationen. Det vil sige det plan, hvor aktiviteten og de overordnede rammer defineres. En definition af det strategiske niveau lyder således:

*"(...) the process of determining the major objectives of the organization and the policies and strategies that will govern the acquisition, use, and disposition of resources to achieve those objectives."*  
(Steiner, 1969, p.34).

Dette niveau fokuserer på at finde frem til, hvilke projekter der skal søsættes, samt hvilke ressourcer, der er råd til at allokere til det pågældende projekt. Det er det strategiske niveau som overordnet har ansvaret for, at de projektaktiviteter der interageres med er i overensstemmelse med organisationens overordnede visioner og målsætninger. Groft sagt handler dette niveau om, hvad der skal gøres i organisationen. Beslutninger på dette plan føder længere ned i organisationen og igangsætter således projektaktiviteter på det taktiske plan.

Det taktiske plan dækker over det niveau i organisationen, hvor der mere konkret organiseres og lægges planer for, hvad der skal gøres i forhold til, at det overordnede mål opnås (Steiner, 1969, p.37; Ackoff, 1990, p.523). Det er således på det taktiske niveau, at der træffes beslutninger om, hvem der skal gøre hvad. Det taktiske niveau defineres som:

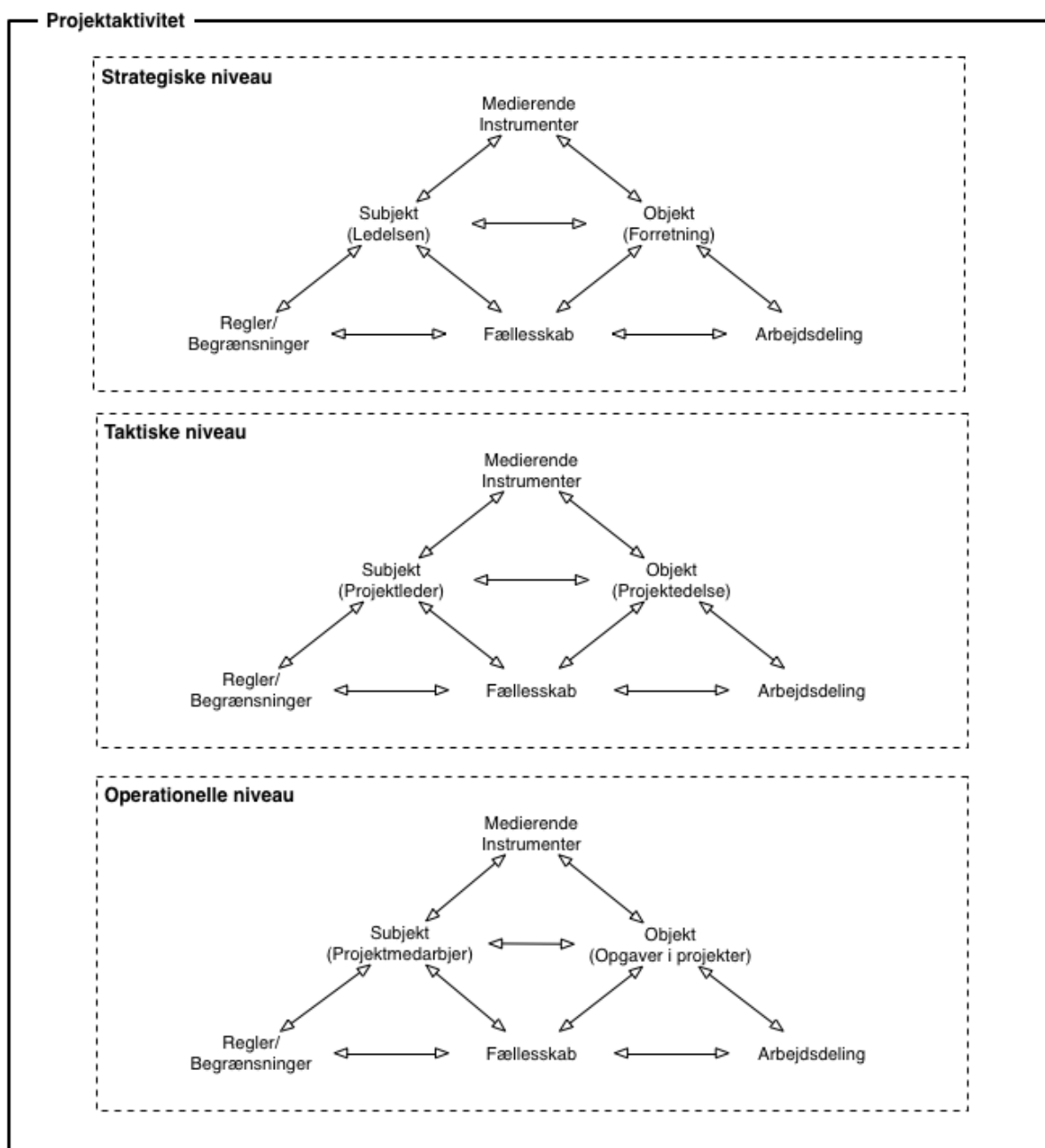
*"(...) the detailed deployment of resources to achieve strategic plans."* (Steiner, 1969, p.37).

Der er altså her tale om, hvad vi identificerer som projektledelsesniveauet, forstået på den måde, at det er op til projektledelsen at fordele ressourcerne på en sådan måde, at projektet kommer succesfuldt i mål i forhold til det scope og de rammer, som er opstillet på det strategiske niveau. Det taktiske handler således i høj grad om at planlægge, hvad der skal gøres, og hvem der skal gøre det for, at projektaktiviteten får det optimale udbytte (Slevin & Pinto, 1987, p.35). Det taktiske niveau skal så at sige mobilisere det operationelle niveau.

Det operationelle niveau beskæftiger sig simplificeret med udførelsen af den respektive aktivitet. Dette niveau handler i høj grad om dag-til-dag aktiviteter (Schultz et al., 1987, p.34f.). Det operationelle niveau arbejder med at udføre de opgaver, som er en del af selve projektet. Projektlederen planlægger projektarbejdet, og hvad der skal gøres, mens projektmedlemmerne på det operationelle plan beskæftiger sig med at føre planerne ud i livet. Det operationelle niveau er derfor i høj grad handlingsbaseret (ibid.).

Med en overordnet beskrivelse af de generelle kategorier inden for projektaktiviteten bliver det klart, at denne kategorisering følger den hovedregel, at aktiviteter er hierarkiske og består af flere niveauer. Alle niveauer føder ind i hinanden og er gensidigt afhængige, men søger alle at opfylde kravene på det ovenstående niveau og i sidste ende på det øverste niveau.

På baggrund af denne kategorisering er det nu muligt at opdele projektaktiviteten i tre niveauer, som figur 3 illustrerer. Hvordan hvert niveaus aktivitetsmodel differentierer beskrives i det følgende afsnit.



**Figur 3** Overblik over projektaktiviteten på de forskellige niveauer

### Elementer i aktivitetssystemet

I dette afsnit konkretiseres de enkelte niveauer i projektaktiviteten eller projektaktivitetssystemet med henblik på at afdække projektet som aktivitet. Dette gøres gennem en beskrivelse af hvert af de tre niveauer og deres tilhørende aktivitetsmodel. Vi introducerer i det følgende en beskrivelse af aktivitetsteoriens begreber i denne specifikke kontekst.

### Aktivitetsmodel på det strategiske plan

På det strategiske niveau træffes der som netop beskrevet beslutninger om, hvilke projekter der skal igangsættes og hvilke rammer, der er for det pågældende projekt.

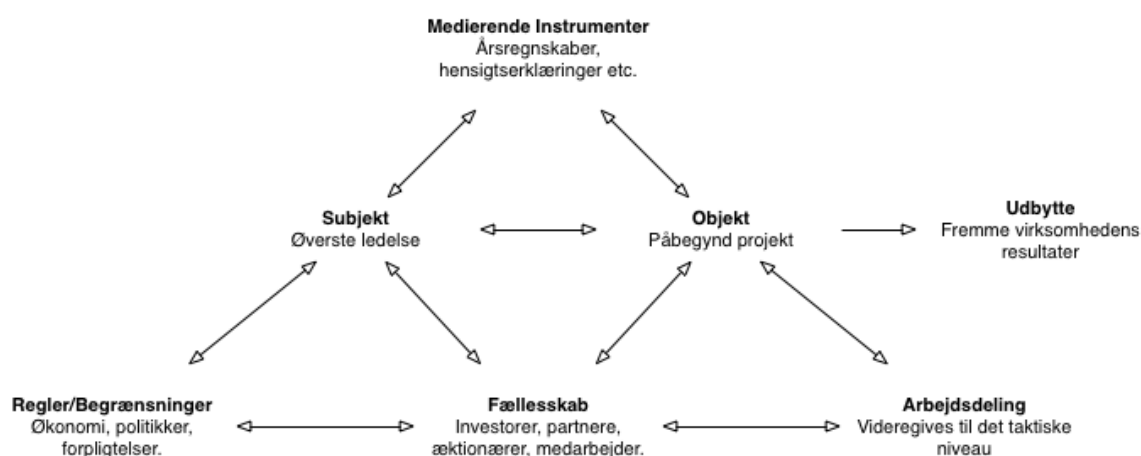
Objektet, der interageres med, kan derfor beskrives som værende igangsættelse af projekter, der understøtter og lever op til virksomhedens visioner og missioner. De underliggende handlinger bliver således at udforme økonomiske rammer for projektet, overordnet scope, tidsramme etc. Det er altså her alle projektets rammer bliver fastsat (Slevin & Pinto, 1987, p.35).

Subjektet, der indgår i denne aktivitet, kan beskrives som den øverste ledelse såsom direktion og bestyrelse, da det er disse instanser, der har det overordnede ansvar for, at virksomhedens aktiviteter foregår i overensstemmelse med virksomhedens vision og mission.

Interaktionen med objektet medieres af de instrumenter, som den øverste ledelse anvender. Dette gælder eksempelvis budgetter, hensigtserklæringer etc. Det vil sige, at interaktionen på dette niveau medieres gennem det vokabular, som er anvendt her. Der tales om strategiske målsætninger, årsregnskaber etc. Ligeledes formes interaktionen af regler, som på dette plan kan være en række forpligtelser overfor aktionærer, bestyrelsesmedlemmer, staten og andre overordnede regler til virksomheden. Et andet eksempel på en regel eller begrænsning, som måske er et mere passende ord, er økonomiske omstændigheder. Såfremt organisationens økonomi er præget af underskud, vil det have indflydelse på de projekter, der igangsættes, ligesom kulturelle og samfundsmæssige normer kan have en påvirkning på, hvad virksomheden kan og ikke kan tillade sig at engagere sig i.

Aktiviteter på det strategiske niveau udspiller sig, ligesom det er tilfældet på de andre niveauer, i en social kontekst. Det som vi beskriver som samfund. På dette plan kan samfundet beskrives som investorer, partnere, medarbejdere i organisationen og slutbrugerne, hvor det må antages, at der forekommer en variation i, hvem der er mest indflydelsesrige afhængig af det enkelte projekt.

Sidst men ikke mindst er interaktionen også influeret af arbejdsdelingen. Hvem har ansvaret for hvad, og hvordan organiseres dette ansvar? I forhold til projektaktiviteten handler dette element om at allokere en projektleder til projektet og opstille rammerne for det taktiske niveau, så der på det taktiske niveau kan lægges planer for, hvordan det overordnede scope opfyldes. Figur 4 illustrerer aktiviteten på det strategiske plan, som den ser ud rent konceptuelt.



Figur 4 Aktivitetsmodel på det strategiske niveau



*Aktivitetsmodel på det taktiske plan*

Hvor det strategiske niveau arbejder med projekter på det højeste plan i virksomheden, så beskæftiger subjektet sig på det taktiske niveau med at udføre en aktivitet, der tjener et formål på det højere plan. Det handler således om struktureringen og planlægning af, hvordan målene på det strategiske niveau skal udføres.

Subjektet på det taktiske niveau kan beskrives som mellemledere, i tilfældet med denne kontekst er der tale om projektlederen eller, hvis der er flere projektledere tilknyttet, projektledelsen.

Objektet, der interageres med, er at styre projektet i mål. Det er subjektet på dette niveau, projektlederen, der er ansvarlig for, at projektet bliver udført på en sådan måde, at det opfylder de på det strategiske niveau fremsatte målsætninger (Schultz et al., 1987, p.34ff.). Med andre ord interagerer projektlederen med aktiviteter, der har til opgave at planlægge, hvad der skal gøres hvornår, hvordan og af hvem. Dette består af en lang række underliggende handlinger (Kaptelinin & Nardi, 2012, p.29f.). Overordnet kan objektet dog inddeles i to kategorier, som handler om henholdsvis planlægning og ledelse.

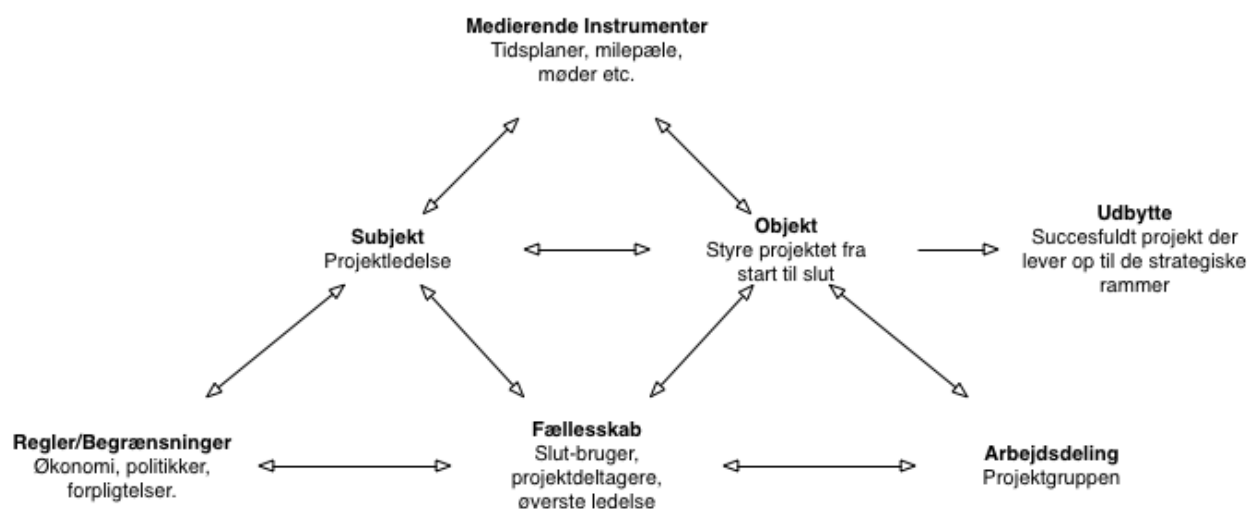
**projektledelse = planlægning + ledelse**

(jf. Reiss, 2007, p.17)

Denne interaktion er medieret af instrumenter som møder, tidsplaner, budgetter, kalender etc. Ligeledes er projektlederen underlagt en række regler eller krav, som eksempelvis budgetter og politikker. Derudover er aktiviteter på dette niveau også påvirket af fællesskab. Det betyder, at projektledelse er influeret af slut-brugere, projektdeltagere, den øverste ledelse med flere.

Aktiviteten og objektet er påvirket af den valgte arbejdsdeling. Arbejdsdelingen har en indflydelse på, hvordan projektledere skal og kan styre projektet. Netop her bliver det særlig interessant i vores perspektiv, for hvor der på det strategiske plan træffes beslutninger omkring rammerne for projektet, så er det på det taktiske plan i høj grad arbejdsdelingen, der medierer interaktionen afhængig af hvilke mennesker og kompetencer der er til rådighed. Altså beslutninger omkring, hvem der gør hvad i forbindelse med udførelsen af aktiviteten, og hvordan rollerne er organiseret, samt beslutninger omkring aktivitetens underliggende handlinger (Engeström, 2008, p.257).

Kort sagt beskæftiger det taktiske niveau sig med planlægningen og ledelsen af projekter, men ikke selve udførelsen, da denne foregår på det operationelle niveau. Genstanden for interaktion er at planlægge og identificere opgaver, som skal udføres på det operationelle niveau, for i sidste ende at skabe et succesfuldt projekt i forhold til de på det strategiske plan opstillede rammer.

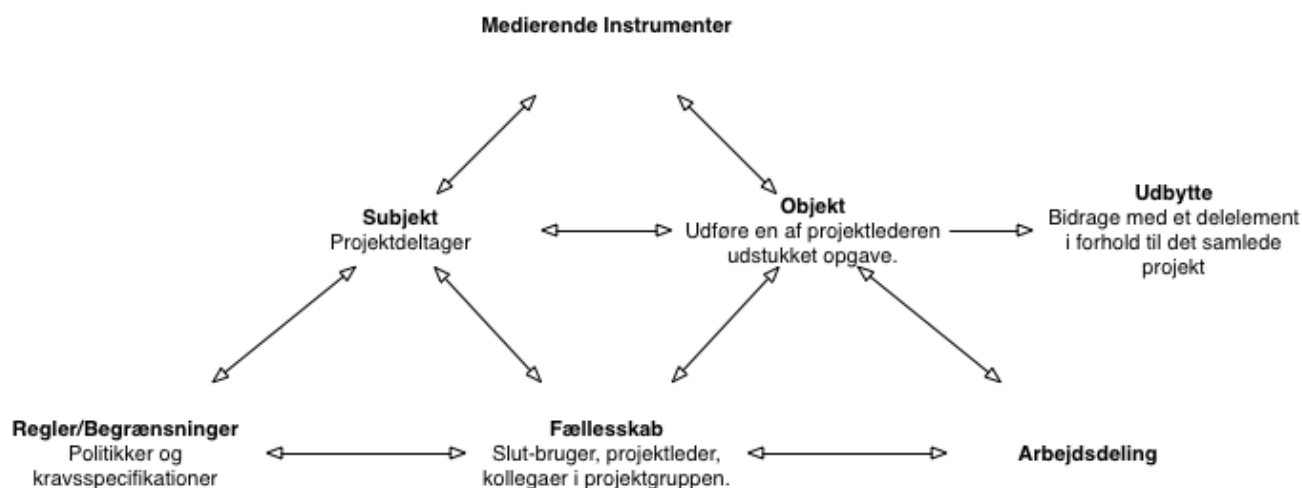


Figur 5 Aktivitetsmodel på det taktiske niveau

#### Aktivitetsmodel på det operationelle plan

Subjektet på det operationelle plan er den enkelte medarbejder eller den afdeling, som skal udføre en konkret aktivitet. Det er på dette niveau, at dag-til-dag aktiviteterne udspiller sig, og det er således på dette niveau, at selve projektplanerne føres ud i livet. Simplificeret set beskæftiger subjektet på det strategiske og taktiske niveau sig med planlægning af aktiviteter, mens det operationelle niveau beskæftiger sig med at realisere disse planer og udføre dem i praksis (Schmidt & Wilhelm, 2000, p.1503).

På det operationelle plan bliver aktiviteten eller objektet således at udføre en på det taktiske niveau udstykket opgave inden for de respektive givne rammer. Dette gøres inden for de rammer, der er opstillet på et højere niveau, hvorfor reglerne eller kravene til opgaven differentierer alt efter hvilken aktivitet, der er tale om. Overordnet handler disse krav dog om måden subjektet interagerer på (Engeström, 2008, p.257). De medierende værktøjer, der benyttes, differentierer ligeledes i stor udstrækning alt afhængig af, hvilken aktivitet der er tale om. Eksempelvis benytter en grafiker og en analytiker sig af vidt forskellige medierende instrumenter. Vi vælger derfor ikke at fokusere i særlig høj grad på de aktiviteter, som udføres på det operationelle plan, men blot illustrere konceptet i figur 6. Hvorfor de alligevel er vigtige i forhold til det samlede aktivitetssystem beskrives i det herpå følgende afsnit.



**Figur 6 Aktivitetsmodel på det operationelle niveau**

### Projektlederen og det taktiske niveau

Med udgangspunkt i ovenstående konceptuelle beskrivelse står det klart, at det projektaktiviteter og deres succes er afhængig af en overensstemmelse på flere områder mellem det strategiske, taktiske og operationelle niveau. Det må således antages, at jo bedre rammerne er for hvert af niveauerne, desto større er sandsynligheden for succesfulde projekter. Spørgsmålet er da, hvad der skal til før rammerne bliver forbedret. Som nævnt tidligere er vi interesserede i menneskelig aktivitet og individets oplevelse heraf. Derudover er vi interesserede i projektlederens rolle i projektaktiviteterne, fordi de agerer som bindeledet mellem det strategiske og operationelle niveau. Det skyldes, som vi har illustreret ovenfor, at projektlederne agerer på det taktiske niveau og således arbejder med grundlæggende at facilitere menneskelig aktivitet (Schultz et al., 1987, p.34ff.). Altså at sørge for at projektdeltagerne præsterer i forhold til den foreliggende opgave. Eftersom projektlederne agerer på det taktiske niveau, skal de således fokusere både op og ned i organisationen. Dette skal gøres under visse rammer, som er fastsat på forhånd på det strategiske niveau. En definition af projektlederens arbejde kunne således være:

at facilitere menneskelig aktivitet på en sådan måde, at ressourcerne benyttes optimalt i forhold til de opstillede rammer med henblik på at opnå et bestemt mål.

Det er med udgangspunkt i dette, at vi tager skridtet videre og betragter projektaktiviteten i forhold til, hvad humanressource management (herefter betegnet HRM) litteraturen siger omkring det at facilitere menneskelig aktivitet. Vi benytter HRM fordi projektlederen arbejder med at uddelegere arbejdsopgaver blandt projektmedlemmerne (jf. s.27).

## Humanressources og projekter

Ovenstående giver et indblik i, hvor komplekse projekter kan være, samt hvor mange forskellige faktorer, der spiller ind i forhold til at opnå et succesfuldt projektresultat. Særligt én dimension springer dog i øjnene, når det handler om projektaktiviteter – den menneskelige dimension. Årsagen hertil er, at aktiviteter er menneskelige, og at vi beskæftiger os med fænomenologien (jf. s.17). Det er ligegyldigt, hvor veldefineret objektet er, hvor klare regler der er opstillet, eller hvilke fællesskaber der er involveret, samt hvilke medierende instrumenter, der tages i brug, hvis ikke de menneskelige elementer, som subjekt og arbejdsdeling, stemmer overens med de øvrige elementer, vil projektet fejle. Der skal være en vis sammenhæng, og det er projektlederens opgave at sørge for det (Schultz et al., 1987, p.36ff.).

Overordnet set kan denne dimension beskrives som humanressource-delen af projektaktiviteten, hvilken i bund og grund føder ind i alle de ovenfor beskrevne elementer. Vi beskæftiger os med menneskelig aktivitet og derfor er netop menneskene, der udfører aktiviteterne, helt essentielle i forhold til aktiviteten. Uden mennesker ingen projektaktiviteter (Lewis, 2002, p.4).

For at indskrænke genstanden for vores analyse vælger vi i særdeleshed at rette blikket mod projektgruppen og projektlederen og dermed det taktiske niveau. På det taktiske niveau er det projektlederens fornemmeste opgave at facilitere projektaktiviteten i projektgruppen og altså blandt de mennesker, som opererer på det operationelle niveau (Schultz et al., 1987, p.36ff.). Det betyder med andre ord, at projektlederens rolle i høj grad er at få det bedste frem i de rigtige personer på de rigtige tidspunkter (Melkonian & Picq, 2011, p.462). Projektlederen skal være en menneskekender og skal være i stand til at lede mennesker, således at der opnås de bedst mulige resultater (Reiss, 2007, p.17ff.). Projektlederen skal altså sørge for, at aktiviteterne på det operationelle plan kan forløbe så hensigtsmæssigt som muligt. Der er dog helt åbenlyst en række udfordringer forbundet med denne rolle. Hvordan sørger projektlederen eksempelvis for at finde de rigtige mennesker til en opgave, hvis projektlederen ikke ved, hvem der er den bedste til at løse opgaven, og hvordan kan projektlederen vide, hvem der er den bedste til at løse opgaven, hvis projektlederen ikke er bevidst om, hvilke egenskaber den enkelte medarbejder besidder?

Særligt fire kategorier er forbundet med humanressources i projektaktiviteter:

- Kompetenceaspekt
- Tillidsaspekt
- Forandringsaspekt
- Det personlige aspekt

(Söderlund & Bredin, 2006, p.257)

Kompetenceaspektet spænder over identificering og udvikling af kompetencer inden for den organisatoriske kontekst. Det indbefatter i høj grad også vidensdelen hos organisationen, forstået på den måde, at det er essentielt i forhold til projektaktiviteter, at der foregår en konstant transformation og tilegnelse af nødvendig viden i forhold til at udføre de fornødne aktiviteter i projektet (Huemann et al., 2007, p.316f.). Disse udfordringer er da

heller ikke ukendte, da de beskrives i litteraturen omkring humanressources – der argumenteres visse steder for, at dette er en af de mest velkendte udfordringer og opgaver inden for humanressources (Huemann et al., 2007, p.316). Disse udfordringer influerer både, hvilke projektaktiviteter organisationen bør interagere med, samt hvem der er i stand til – har den fornødne viden til – at udføre de enkelte aktiviteter. Kompetenceudfordringerne påvirker med andre ord hele aktivitetssystemet, men er lokaliseret hos de forskellige subjekter og ydermere centreret omkring arbejdsdelingen. Organisationer bør derfor understøtte kompetenceudvikling i organisationen blandt de enkelte medarbejdere på en sådan måde, at kompetencepuljen følger med, når organisationen ændrer sig og indgår i nye projektaktiviteter (Grant, 1996, p.113ff.).

Tillidsaspektet af humanressources er en anden vigtig del. Denne del beskæftiger sig med at skabe tillid mellem de forskellige subjekter og i fællesskabet som helhed. Projektaktiviteter er midlertidige og sammensat af subjekter, der muligvis ikke har arbejdet sammen før, og måske ikke kommer til at arbejde sammen igen efter projektet er afsluttet (Söderlund & Bredin, 2006, p.260). Dette stiller store krav til rollefordelinger og tillid internt i gruppen, således at hvert subjekt er i stand til at udfylde sin specifikke rolle (Melkonian & Picq, 2011, p.459).

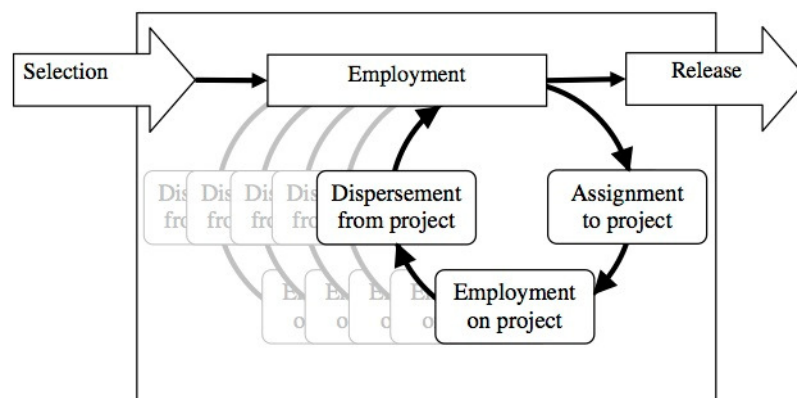
Forandringselementet er måske ikke overraskende også en del af de udfordringer, som organisationen og humanressources må forholde sig til, da forandring er en helt naturlig del af dét at engagere sig i projekter (Huemann et al., 2007, p.317). Der er behov for at organisationerne er i stand til at omstille sig hurtigt i takt med, at udfordringer opstår eller nye tiltag dukker op. På det taktiske niveau handler det i høj grad om, at projektlederen kan håndtere forandringer i forhold til projektet og hurtigt kan agere på disse (Söderlund & Bredin, 2006, p.260). Projektlederen står således konstant overfor at skulle være klar til at ændre kurs, når omstændighederne kræver det. Dette stiller særligt krav til subjektet på de forskellige niveauer, men er ligeledes vigtigt i forhold til arbejdsdelingen, reglerne, fællesskabet og de medierende instrumenter. Dette skyldes, at projekter per definition indebærer konstant udvikling og forandring (jf. Reiss, 2007, p.12ff.).

Det sidste element vi her beskæftiger os med, er det personlige element. Dette er vigtigt, fordi organisationen har brug for, at dens medarbejdere er opdaterede på viden og er anvendelige i forbindelse med de forskellige projekter, samtidig med at medarbejderen skal fungere i virksomheden og føle sig veltilpas (Söderlund & Bredin, 2006, p.261). Organisationens står således overfor en udfordring, der handler om at facilitere det enkelte subjekt og dets udvikling – det være sig i form af karriereplaner, arbejdslivet og privatlivets balance og lignende. I bund og grund handler dette aspekt om, at medarbejderen har det godt personligt og professionelt. (Söderlund & Bredin, 2006, p.261).

Sættes dette i forhold til, hvilke processer der er forbundet med humanressources, tilføjer det en ekstra dimension i forhold til, hvorfor ovenstående elementer er relevante i forbindelse med projektaktiviteter.

### **Humanressources processer**

Herunder præsenterer vi en model der viser humanressources processer i forbindelse med projektaktiviteter. Modellen, som ses i figur 7, forklares yderligere efterfølgende.



**Figur 7 Humanressources processer i projektaktiviteter (Huemann et al., 2007, p.319)**

Udvælgelse (eng. selection) sker på det organisatoriske plan i forhold til at ansætte nye medarbejdere, som enten tjener et formål i forhold til organisationen som helhed eller specifikt rettet mod et projekt. Uanset om det ene eller det andet er tilfældet, er det essentielt, at organisationen konstant holder sin medarbejderpulje i overensstemmelse med de krav og aktiviteter, som organisationen har og indgår i (Huemann et al., 2007, p.320).

I vidensbaserede organisationer er én af nøglerne til beskæftigelse (eng. employment), at medarbejderne har muligheden for at deltage i aktiviteter, som de finder interessante og udfordrende. Dette er vigtigere end at kravle op ad rangstigen (Sveiby, 1997, 102f.). Det betyder ikke, at karriereudvikling ikke er vigtigt, men blot at denne udvikling ikke nødvendigvis behøver at resultere i forfremmelse (Huemann et al., 2007, p.320). Ovenstående skyldes, at organisationen i mange tilfælde ikke længere er bygget op som klassiske siloer. Derfor er fokus i højere grad på at udvikle den enkeltes egen karriere gennem interaktionen med lærerige og udfordrende projekter (ibid.). Dette knytter sig både til kompetenceaspektet og det personlige aspekt, da der er et behov for, at subjektet udvikler sig på begge områder, hvilket medfører en bedre samlet kompetencepulje i organisationen.

Frigørelse (eng. release) er ligeledes et element, der er vigtigt at have for øje i forhold til projektaktiviteter, da organisationen og projektgruppen nødvendigvis må være forberedt på, at medarbejdere ikke er en del af organisationen for altid. Dette har stor betydning i forhold til forandringsudfordringerne. Organisationens skal være klar til at udvikle sig og lære, hver gang et subjekt træder ud af fællesskabet. Ligesom det kan være en fordel at bibeholde en forbindelse til medarbejderen selv efter personen har forladt virksomheden, da der altid er mulighed for et senere samarbejde (ibid.).

En proces, der ligner udvælgelsesprocessen, er projekttilknytning (eng. assignment to project). Denne proces handler i høj grad om at balancere individuelle ønsker, projektmæssige behov og ressourcer. Der forekommer her en proces, hvor ligningen mellem hvad vi har til rådighed, og hvad vi har brug for skal gå op i en højere enhed (Huemann et al., 2007, p.320f.). Dette gælder ikke kun for, hvilke egenskaber det enkelte subjekt besidder, men i lige så høj grad gruppen af subjekter. Igen har vi her at gøre med en proces, som spiller ind i forhold til kompetencer, tillid, forandring og personlige aspekter. Denne proces bør behandles på alle niveauer af organisationen på en måde så alle i størst mulig grad er med i projekttilknytningsprocessen (ibid.).

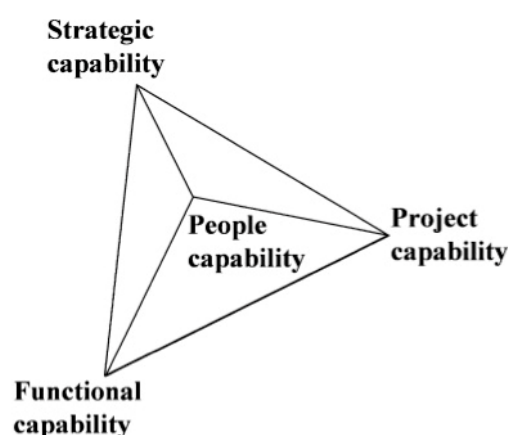
Beskæftigelse i projektaktiviteten (eng. employment on project) denne proces handler i særdeleshed om at sikre, at projektgruppen fungerer optimalt i forhold til at opnå det overordnede mål. Set fra en projektleders

perspektiv er det dennes opgave i en vis grad at tage hånd om projektmedlemmernes ve og vel i professionel såvel som personlig sammenhæng. Derfor bør projektlederen inkorporere det, som en del af det daglige arbejde at give feedback og rådgivning til projektmedlemmerne (Huemann et al., 2007, p.320). Dette vil styrke alle fire elementer – kompetencer, tillid, forandring og personlige – blandt projektgruppen.

Den sidste proces, som er relevant i forhold til et humanressource aspekt, er *projektfrakobling* (eng. dispersement from project), som handler om, hvad der skal ske med projektmedlemmet, som ikke længere er en del af det pågældende projekt. Et element som nødvendigvis jævnligt må tages med i overvejelserne. Skal projektmedlemmet overflyttes til et nyt projekt med det samme, eller er det bedre at "bænke" personen indtil, der bliver startet et projekt i fremtiden, som passer godt til netop dette subjekt. Det kan også være, at det giver mening at sende projektmedlemmet på kompetenceudviklende kurser. Dette element bliver ofte overset, fordi det forekommer på et tidspunkt, hvor projektet er ved at være slut. Der er derfor større fokus på at nå i mål. Hvis dette tænkes ind for sent, risikerer organisationen at stå med ikke udnyttet potentiale (Huemann et al., 2007, p.321). Der er i høj grad tale om et forandringsspørgsmål. Hvorfor det er essentielt, at organisationen er i stand til at være på forkant med dette, således situationens fulde potentiale kan udnyttes.

### Projektegenskaber

Vi har nu set, hvordan humanressources aspekter kan opdeles i fire kategorier der handler om henholdsvis: *kompetencer, tillid, forandring* og *personlige* aspekter. Derudover har vi fremstillet en model, der illustrerer, hvilket overordnet forløb en medarbejder gennemgår i en projektorienteret organisation. Denne model beskæftiger sig med seks elementer som beskriver: *beskæftigelse, frigørelse, projekttilknytning, beskæftigelse i projektaktiviteten* og *projektfrakobling*. Disse to dele har en gensidig indflydelse på hinanden, forstået på den måde, at der i hver af de seks processer må tages hensyn til at optimere kompetencer, opbygge tillid, imødekomme forandring og udvikle personlige aspekter. Disse ting kan vi kombinere ved at introducere følgende model:



**Figur 8 Model over projektegenskaber (Bredin, 2008, p.571ff)**

Grundlæggende illustrerer denne model, hvilke egenskaber der er nødvendige i forhold til at håndtere forholdet og relationerne mellem organisationen og de mennesker, som er en del af organisationen (Bredin, 2008, p.569).

Dette gøres ved at kombinere menneskelige egenskaber (eng. *people capability*) med strategiske (eng. *strategic capability*), funktionelle (eng. *functional capability*) og projekt egenskaber (eng. *project capability*), som figur 8 viser.

*Menneskelige egenskaber i samspil med strategiske og funktionelle egenskaber* handler i høj grad om, at organisationen sørger for, at de rigtige mennesker med den rigtige viden er til rådighed for organisationen enten i form af interne kræfter eller eksterne samarbejdspartnere. Det er nødvendigt, at der er en kohærens mellem, hvilke projekter organisationen søsætter, deres visioner og målsætninger, og de kompetencer der er til rådighed.

*“Companies need to have internal systems that attract and retain knowledge as an integral part of their work arrangements. These systems can draw upon both internal and external knowledge providers. People, the bearers of knowledge, have an intermediate role. But people management and knowledge management are not one and the same. (...) People have careers, sequences of work experiences over time, during which they accumulate knowledge. People form community attachments over the course of their careers.”* (Arthur & Parker, 2002, p.40f.).

Således beskæftiger dette samspil sig med at sikre, at den rigtige viden er til rådighed for organisationen og skaffe de mennesker, som er i stand til at løse den type opgaver eller rette de mennesker, der ligger inden med den rigtige viden.

*Menneskelige egenskaber i samspil med funktionelle og projekt egenskaber* opererer med; at skabe en god dynamik i projektgruppen, at ressourcerne benyttes på en fornuftig måde, således projektgruppen fungerer godt sammen, at de enkelte individer i projektgruppen ser en sammenhæng mellem de ting som de arbejder på og den udvikling de gerne vil gennemgå.

*“A group dynamics perspective might also suggest that those who constitute the project team should have personalities that complement each other, to make up a good team. But, people management systems that integrate people capability with project and functional capability should also aim to match these requirements with the requirements of people’s career development.”* (Bredin, 2008, p.573).

En vigtig del af humanressources er således at mikse de forskellige aspekter på en sådan måde, at projektgruppen konstitueres af medlemmer, der kan spille sammen om at opnå det samme mål, mens de samtidig arbejder på deres individuelle mål (Bredin, 2008, p.573; Melkonian & Picq, 2011, p.461f.).

*Menneskelige egenskaber i samspil med strategiske og projekt egenskaber* handler om, at organisationen konstant søger at forbedre sig ved at opnå kompetencer indenfor udvælgelse af projektaktiviteter og personel, der er i stand til at varetage disse. Håndteringen af humanressources i organisationen må således fungere på flere forskellige organisatoriske niveauer. Dette niveau handler om, at der er en forståelse og sammenhæng mellem projektporteføljen og de strategiske mål. Der er altså her fokus på, hvilke forretningsmuligheder organisationen kan engagere sig i – det vi tidligere beskrev som det strategiske niveau af projektaktiviteten.



Disse elementer skal ikke betragtes selvstændigt, men må derimod betragtes som værende stærkt influerede af hinanden. Begrundelsen for at vi introducer de tre grene, som vi her har præsenteret er, at de tilsammen giver et mere nuanceret billede af, hvad humanressources er. Simpelt beskrevet handler det om at håndtere og pleje forholdet mellem organisationen og menneskerne, som udgør denne (Bredin, 2008, p.574). Det bliver dog med dette hurtigt klart, at humanressources er af en mere omfattende og kompleks størrelse end som så. Der er mange aspekter, som skal tænkes ind i projektaktiviteten, hvad angår de menneskelige aspekter. De menneskelige elementer er centrale i forhold til at gennemføre projekter på en succesfuld måde (Bredin, 2008, p.574f.). De andre elementer af aktivitetssystemet er i samspil hermed også meget relevante. Idet vi arbejder med aktivitetsteori, som netop en måde at tænke på i forbindelse med menneskelig aktivitet, finder vi det særlig relevant at kigge på, hvad subjektet betyder i forhold til denne aktivitet. Dette gælder både det enkelte subjekt, men også det kollektive subjekt. Det menneskelige element spiller således ind i alle delene og må derfor betragtes uddybende i forhold til, hvordan objektet og behovet opfyldes.

## Empirisk undersøgelse

Som det blev klart i afsnittet om verdensanskuelse, er vi interesserede i at forstå den verden brugerne befinder sig i, og deres forståelse af verden og deres aktiviteter heri – altså deres væren-i-verden. Vi søger dermed at opnå en viden, som kun de enkelte brugere kender. I dette kapitel beskriver vi dels, hvordan den empiriske undersøgelse er udformet i form af kvalitative interviews, og dels hvilke udfordringer der blev fremlagt. Dermed hvilke resultater der opstod i undersøgelsen. I forbindelse med nedenstående beskrivelse af resultaterne har vi valgt kun at beskrive de udfordringer og udtalelser fra interviewene, der underbygger vores problemformulering. Dette har vi valgt for at begrænse omfanget af forundersøgelsen, der skal gøre det ud for et forarbejde til det egentlige design. Alle de ekspliciterede udfordringer fra de omtalte interviews er at finde i bilag 1-3, hvor interviewene er transskriberede i deres fulde længde. Transskriberingsnøglen vi har transskriberet interviewene ud fra findes i bilag 4.

### Interview med projektledere

For at få et indblik i og en forståelse for hvilke udfordringer projektledere har i deres projekter har vi valgt at interviewe tre projektledere fra tre forskellige virksomheder. Vi har valgt at interviewe projektlederne for at skabe en samtale med personer, der befinder sig indenfor det emnefelt, som vi beskriver, og som derudover arbejder i det problemområde, vi undersøger. Det er projektlederne, der skal gøre os opmærksomme på, hvilke udfordringer der kan opstå i projektarbejdet. Dermed er det projektlederne, der er med til at skabe vores problemfelt og problemformulering, da det er ud fra de udførte interviews, at vi har fundet de udfordringer, der ligger til grund for problemformuleringen. Vi bruger derfor interviewet som et forskningsinterview, der skal skabe viden mellem os som interviewere og projektlederne (Kvale & Brinkmann, 2009, p.143).

Med det kvalitative forskningsinterview kan vi få en forståelse for de interviewedes livsverden og dermed deres dagligdag som projektledere. Dette er i forlængelse af den fænomenologiske tilgang, da det giver et indblik i de interviewedes væren-i-verden (Kvale & Brinkmann, 2009, p.47).

Da vi har valgt at beskæftige os med interviewet som en form for samtale, har vi også udført interviewene som semistrukturerede, hvilket betyder, at vi ikke har låst os fast på en endelig interviewguide, men i stedet ladet samtalen styre interviewet (Kvale & Brinkmann, 2009, p.144). Samtidig giver den semistrukturerede tilgang til interviewet os mulighed for at forfølge specifikke svar og lære af de interviewede og dermed blive kloge på problemområdet og give os en bedre forståelse for projektledernes udfordringer. Dette skal ses i lyset af det aktivitetsteoretiske perspektiv, som betyder, at vi særligt fokuserer på aktiviteten projektledelse. I det følgende beskriver vi, hvordan dette føder ind i interviewguiden, og dermed illustrerer følgende sammenhængen mellem teori og empiri.

### *Interviewguide*

Formålet med interviewguiden er dels at sikre, at vi kommer rundt om alle aspekter af aktivitetsteorien, og dermed kan bygge vores empiri på vores teoretiske udgangspunkt. Samtidig er interviewguiden en rettesnor for, hvad vi som minimum skal have ud af de respektive interviews. Interviewguiden kan ses i bilag 5

Vi har opdelt interviewguiden i emner som, kan ledes tilbage til aktivitetsteorien, men samtidig også i emner som gør samtalen med projektlederne flydende og meningsfuld for dem. På den måde søger vi at opnå den bedst mulige interviewsituation og sikrer samtidig, at interviewet ikke bliver ét stort rod af spørgsmål, men en organiseret samtale (Kvale & Brinkmann, 2009, p.151f.). Endelig er der under hvert emne stillet en række spørgsmål, der skal sikre, at vi når rundt om alt i interviewet. Der er også gjort plads til andre ikke forberedte, men dog relevante spørgsmål, der kan opstå i den konkrete interviewsituation (jf. *ibid*).

Oprindeligt udformede vi interviewguiden direkte ud fra aktivitetsteoriens begreber og forsøgte at inddrage hovedbegreberne direkte i spørgsmålene. Dette for netop at skabe klarhed omkring, hvilke spørgsmål der blev afledt fra teorien. Det blev dog klart, at denne måde at opstille interviewet på var alt for konkret på projektlederens enkelte projekter til, i forhold til at skabe et billede af projektledelse og de udfordringer dette bringer. Interviewspørgsmålene blev samtidig for indforståede for os, og kunne resultere i uforståeligheder for de interviewede. Samtidig blev måden at opstille spørgsmålene på hurtigt til retoriske spørgsmål, snarere end forskningsspørgsmål. Vi valgte derfor at stille åbne spørgsmål, som projektlederne selv skulle fortolke og besvare på den måde de fandt mest relevant (jf. Kvale & Brinkmann, 2009, p.151f.). Dog valgte vi at lave en form for svarliste til interviewguiden, der skulle sikre, at de svar vi indsamlede rent faktisk indeholdt den nødvendige relevans i forhold til den videre brug af aktivitetsteorien (se bilag 6). Det var således observatørens rolle at sikre, at alle elementer fra teorien kunne besvares igennem interviewet. Yderligere en dimension vi i forbindelse med udarbejdelsen af interviewguiden havde stor fokus på var netop at holde fokus på projektlederen og ikke i ligeså høj grad på projektgruppen. Det var derfor vigtigt at eksplicite projektlederen i interviewguiden.

Vi er interesserede i at forstå de overordnede processer, der er i et projekt for at kunne forstå de mere underliggende processer og dermed kunne forstå udfordringerne. Derfor er de primære spørgsmål, vi stiller i

interviewguiden udformet til at give os et overordnet billede af projektledernes hverdag, som vi kan videreudvikle undervejs i interviewet for at forstå, hvad de interviewede beskriver.

Vi anvender aktivitetsteorien på dette niveau til at give et indblik i, hvordan den virkelige verden forholder sig, og søger ved at anvende teorien deskriptivt at forstå projektledernes udfordringer.

Helt konkret er den endelige interviewguide delt op i seks emner, hvoraf det fjerde og sjette emne er de mest løsningsrelevante, da der her bliver spurgt ind til, hvilke udfordringer projektlederen oplever både i projektledelse generelt og dernæst i projektgrupper (jf. bilag 5). Det første emne derimod er et introducerende emne for at varme interviewpersonerne op og give dem nogle spørgsmål, der nemt kan besvares. Endelig er de resterende emner anvendt for at skabe klarhed omkring processerne i projektledelse, og hvad det vil sige at være projektleder. Alt sammen for at få en forståelse af, hvordan det rent praktisk er at være projektleder, samt hvilke dagligdagsudfordringer det indebærer. I det følgende vil vi beskrive det data vi fik ud af interviewene.

#### *Interviewpersonerne i konteksten*

Den kontekst dette projekt afspejler, er store servicevirksomheder, der har eksisteret i mere end 100 år. Der er tale om virksomheder, hvor projektledelse indgår som en del af det daglige arbejde. Projektlederne, vi har interviewet, er alle erfarne projektledere med mellem 5 og 20 års erfaring. De har alle deltaget i store projekter i sådanne store virksomheder. Som beskrevet i casebeskrivelsen er interviewpersonerne; Ida Aarsleff, projektleder i Falck, Louise Mertins digital projektleder fra DSB og Klaus Bondam, tidligere projektleder, nu direktør i Cyklistforbundet. Grundet interviewpersonernes rolle som projektledere i virksomhederne er der tale om interviewpersoner, der befinder sig på det taktiske niveau, og beskæftiger sig dermed med at skabe rammerne for projekterne og sørge for at projekterne bliver udført (jf. s.27). Klaus Bondam vil i form af sin direktørstilling i cyklistforbundet reelt set befinde sig på det strategiske niveau. Vi interviewer ham dog i rollen som projektleder snare end i rollen som direktør, hvorfor han både befinder sig på det taktiske niveau og det strategiske. Alle tre projektledere kan imidlertid også befinde sig på det operationelle niveau, når de i forbindelse med projektarbejdet udfører specifikke opgaver, der er en del af projektopgaven.

#### *Empiriske fund overordnet*

Da vi har afholdt tre forholdsvis lange interviews, har vi fået mange differentierede svar, men vi har ligeledes fået en række svar, der går igen i de tre interviews og har givet os et billede af, at der er tale om et enslydende problem hos de tre projektledere. Alle tre projektledere har beskrevet en række udfordringer i forbindelse med dels at skabe positive og konstruktive relationer i projektgruppen for at optimere arbejdsprocessen og samtidig, hvordan det kan være svært at sikre, at det er de rigtige mennesker fra virksomheden, der er med i projektgruppen.

#### *Omstillingsparathed*

De interviewede beskriver omstillingsparathed på tre forskellige måder. Således er det angiveligt DSB, der i denne sammenhæng er mest omstillingsparate. DSB har for nylig fået ny ledelse, der sætter fokus på kerneforretningen - at transportere kunder fra A til B. Projektlederen fra DSB, Louise, beskriver hertil, at man "(...) inden for de

*rammer egentlig kører med ret godt tempo (...)*" (bilag 1, l.109f.). Selvom hun også beskriver, hvordan forretningsgangene alligevel kan have en forlængende effekt på diverse projektforsløb (bilag 1, l.182f.). Der er således i en virksomhed som DSB til trods for gode intentioner om forandringsparathed stadig mange traditioner, der gør, at omstillingsparatheden mindskes.

I Cyklistforbundet beskriver Klaus eksplicit, at organisationen langt fra er nok omstillingsparat, hvilket kommer til udtryk i, hvad han betegner som et skisma: "*(O)pfinder du projekter til de medarbejdere du har eller opfinder du projekter der tilgodeser organisationens formål.*" (bilag 2, l.23f.). Klaus fortsætter og beskriver, at der i organisationen er en tendens til at sikre de ansatte snarere end at sikre organisationens formål, hvilket har udviklet sig til at være en "det plejer vi at gøre"-mentalitet (bilag 2, l.24f.). En mentalitet der går igen i alle tre virksomheder ifølge de interviewede (bilag 1, l.65f.; bilag 3, l.l.101f.).

Endelig beskriver Ida, hvordan omstillingsparatheden i Falck kan ses som en kulturforskel, og at "*(...) der er stor forskel på kulturen i Falck alt efter hvilken afdeling du går til.*" (bilag 3, l.106f.). Der er således udfordringer med omstillingsparatheden i de tre virksomheder, der inddrages i dette projekt, dog på forskellige niveauer. Der er derfor tale om et aspekt, der skal tænkes ind i den endelige løsning, hvis virksomhederne og deres projektledere rent faktisk skal få glæde af produktet. Dette stemmer overens med det vi i afsnittet omkring HRM beskrev som forandringsaspektet (jf. s.35).

#### *Overdragelse af viden*

En udfordring der blev pointeret fra de tre interviewede er, hvordan virksomheden håndterer overdragelse af projekter fra én projektleder til en anden; "*(...) udfordringen er altid tab af viden.*" siger Klaus (bilag 2, l.115). Igenom de tre interviews blev det klart, at denne udfordring bliver tacklet på forskellige måder i virksomhederne. Louise oplever, at der i DSB arbejder en lang række specialister, der beskæftiger sig med en viden, der er uundværlig, men at der ikke er fokus på at få samlet den viden op på en sådan måde, at det kommer flere personer til gavn (bilag 1, l.171f.). Der bliver udformet referater til dokumentering, men eksplicit vidensdeling er umiddelbart ikke et fokusområde. Louise beskriver det således:

*"(...) min kollega er top tunet specialist, hvis den kvinde får en brosten i hovedet eller en dag siger sit job op, så siger jeg held og lykke, fordi den kvinde sidder inde med meget info som ingen steder er."* (bilag 1, l.172ff.).

I Cyklistforbundet derimod er der stor fokus på erfaringsopsamling og vidensdeling, hvorfor der er blevet indført et mantra, der går på, at ingen er uundværlige, og at "*(...) man i princippet kan gå ud af døren og så skal du sikre dig at de informationer fortsat er tilgængelige.*" (bilag 2, l.106f.). Endelig har Falck en række portaler, der optimalt set skal give oversigt over et projekt, dels hvor fremskredent projektet er, og dels hvilke beslutninger der er taget etc. Idéen er, at al historikken på et givent projekt ligger i en portal, der kan tilgås af både interne og eksterne interessenter, hvori alle deltagere kan kommentere og stille spørgsmålene til projektlederen (bilag 3, l.491ff.). Der er dog en række faldgruber i dette, da det kræver, at alle projektdeltagere hele tiden anvender portalen også når der er spørgsmål eller kommentarer og ikke henvender sig via mail til projektlederen. Det kræver endvidere

et særskilt overblik og styring hos projektlederen til at få deltagerne til aktivt at anvende portalen til diverse data. En dataindsamling der ydermere blev ekspliciteret som værende en udfordring i forbindelse med projektarbejde. Projektledere er generelt afhængige af data. Data der ikke nødvendigvis er nemt at komme i besiddelse af, hvorfor det hurtigt bliver en primær opgave for projektlederne at følge op på diverse aftaler (bilag 1, l.563ff.; bilag 3, l.220ff.). På den måde er projekter og projektledere afhængig af information og afhængige af, at der er nogle deltagere i projektgrupperne, der både ligger inde med viden til projektet, men som også formår at videregive denne viden enten gennem vidensdeling, eller gennem dataindlevering. Dette kan relateres til det der i afsnittet om projektegenskaber blev betegnet som menneskelige egenskaber i samspil med strategiske og funktionelle egenskaber, da mennesker bærer informationen (jf. s.38)

#### *Allokering af ressourcer*

Endvidere oplever projektledere udfordringer i, hvordan ledelsen vælger at allokere ressourcerne, både penge, men i særdeleshed de menneskelige ressourcer til projektet. Ida beskriver eksempelvis, hvordan det kan være svært at holde gejsten hos en projektdeltager, såfremt denne projektdeltager ikke bliver målt på at være en del af projektet, men har en lang række andre opgaver, der bliver vægtet højere fra ledelsen: *"For hvis ikke ledelsen har fokus på det og de forskellige chefer rundt omkring i afdelingerne ikke bliver målt på det, så sker der ingenting."* (bilag 3, l.717f.). Når ressourcerne fra det operationelle niveau allokeres forskelligartet på det strategiske og det taktiske niveau opstår der uoverensstemmelser herimellem (jf. s.27). Ved at have klare forventningsafstemninger ledelse og projektledere imellem får projektdeltagerne prioriteret deres opgaver, og kommer således ikke ud for at forlænge processen, fordi de bliver allokeret andetsteds. Denne allokering sker ifølge Louise og Ida ofte i projektarbejdet (bilag 1, l.441ff.; bilag 3, l.96f.). Dette er ikke et ukendt problem, hvis vi vender os mod litteraturen, hvor udfordringerne for organisationer, der engagerer sig i flere projektaktiviteter beskrives således:

*"In a multiproject organization, the simultaneous management of the throughput times, resource allocations and costs of the projects is a complex process of balancing the (often conflicting) interests of multiple participants."* (Platje et al., 1994, p.100).

Ses dette i relation til aktivitetsteori, så giver det et billede af, hvordan der kan opstå især konflikter mellem, objektet, arbejdsdelingen og fællesskab. Konflikter der opstår når der pludselig sker en ændring i forhold til, at objektet der interageres med ikke ændrer sig, men arbejdsdelingen ændrer sig, fordi der pludselig ikke er de samme ressourcer til rådighed. Disse ændringer sker således i forbindelse med at visse projektmedlemmer frakobles projektet før tid (jf. s.36).

Projektlederens primære formål at lede og planlægge projektaktiviteten på en sådan måde, at projektet når succesfuldt i mål, og det kræver i forbindelse med en re-allokering af ressourcer, at projektlederen reviderer de handlinger, der skal til for at nå målet (jf. s.27). Her står projektlederen altså overfor en udfordring, hvor projektets forandringer kræver at aktivitetssystemet revideres, så der er kohærens mellem de forskellige elementer på en sådan måde, at projektlederen kan opnå det optimale udbytte. Dette kræver, at projektlederen skaber de

bedste rammer for aktiviteterne på det operationelle niveau og forholder sig til det der blev beskrevet som forandringsaspektet (jf. s.35). Problemet med allokering af ressourcer til projekter beskrives blandt andet som *resource allokatons syndromet*, hvilket er et udbredt problem, der generelt er kompliceret at håndtere, fordi der ofte er politik indblandet. Det foregår typisk på det strategiske plan og mellem konkurrerende projektaktiviteter (Engwall & Jerbrant, 2003, p.406ff.).

#### *Motivation af medarbejdere*

Endelig beskriver alle de tre interviewede, hvordan man ved at pleje relationerne til sine projektdeltagere kan få dem til at gå den ekstra mil og ved at motivere dem, engagere dem og pleje forholdet til dem kan holde dem til ilden (bilag 1, l.566f.; bilag 2, l.166ff.; bilag 3, l.675). En måde hvorpå man kan pleje sine medarbejdere beskriver Klaus: "*Det kan også være nogle treats der skal til en gang i mellem. Tag du med til den konference eller tag på det her kursus.*" (bilag 2, l.172f.). En anden måde at pleje relationerne til projektdeltagerne kan også være at spørge ind til, hvordan det går med de respektives familier med videre. Louise beskriver det som:

*"(...) grundlæggende noget interesse for deres person. Det lyder meget banalt. Det der med at du viser fem minutters interesse i deres privatperson, det gør bare at de yder tyve procent mere i et projekt."*  
(bilag 1, l.246ff.).

Endelig beskriver Louise, hvordan dét at tage del i ens projektdeltageres og andre interessenters privatliv og aktivt spørge ind til dem giver et udfald for det resultat projektgruppen opnår:

*"(...) man får skabt en god relation med respekt for hinandens arbejde. For jeg tror faktisk nogen gange de (it-afdelingen, red.) oplever at vi ikke rigtig respekterer det de sidder med og heller ikke forstår det den anden vej."* (bilag 1, l.444ff.).

På den måde kan interessen der gives både føre til forøget arbejdslyst, motivation og respekt, der tilsammen kan bibringe projektet og projektgruppen resultater der gavner både dem og virksomheden fremadrettet. Dette aspekt knytter sig til dét vi i afsnittet omkring de menneskelige relationer beskrev som *menneskelige egenskaber i samspil med funktionelle og projekt egenskaber*, der netop handlede om at skabe en projektgruppe, hvor dynamikken medfører en optimeret indsats (jf. s.35). Dette gælder både i forhold til det enkelte individ og individets ageren i gruppen, men også i forhold til den samlede projektgruppe. Det kan således relateres til tillidsaspektet og det personlige aspekt af humanressourcer, da disse netop handler om at fremme netværket samt individets trivsel i organisationen (jf. s.35). Det er projektledernes opfattelse, at ved at pleje projektgruppen og det enkelte projektmedlem socialt og personligt undervejs i projektaktiviteten, har det en positiv indvirkning på beskæftigelse i projektaktiviteten. Hvilket stemmer overens med humanresource processerne (jf. afsnittet om HRM).

### *Indhentning af viden*

Videre skaber interessen i projektdeltagerne en viden om deltagernes kompetencer, der for projektlederen kan være vigtig at holde fast i fremadrettet. Det handler her om at vide, hvem der ligger inde med den nødvendige viden, eller hvem man skal spørge for at komme i besiddelse af denne nødvendige viden. I forbindelse med projektledelse vil dette aspekt medføre en hurtigere eksekvering og færre afslag i forbindelse med indhentning af data (bilag 1, l.580f.;bilag 3, l.686). På den måde har man som både projektdeltager og projektleder gavn af at inddrage sit netværk og samtidig pleje dette netværk.

Dette aspekt knytter sig til en typisk problemstilling inden for informationshåndtering, der som Wilson (1999) beskriver det, handler om:

*“We are drowning in information, while starving for wisdom. The world henceforth will be run by synthesizers, people able to put together the right information at the right time, think critically about it, and make important choices wisely.” (Wilson, 1999, p.294).*

Dette beskriver, hvad det er, der er udfordringen for projektlederne – at mikse den rigtige information og på det grundlag træffe bedre projektledelsesbeslutninger. Der er naturligvis mange måder at gøre dette på, men da projektlederen befinder sig på det taktiske niveau i projektaktiviteten, så skal der på dette niveau planlægges og ledes. Det essentielle må derfor være at skabe de bedste omstændigheder for, at projektlederen kan samle de informationer, som skal til i forhold til at lede og planlægge projektet (jf. s.27). Jo bedre information projektlederen har omkring, hvor de rigtige informationer er at finde, desto nemmere er det at lede og planlægge projekter. Der mangler dog generelt transparens i projektinformationerne og kvaliteten heraf, hvilket hænger sammen med, at informationerne ikke flyder optimalt i organisation. (Elonen & Artto, 2003, p.400f.).

### *Opsummering på resultater*

I nedenstående skema har vi opstillet de vigtigste pointer fra de fire ovenstående afsnit, der alle beskriver respondenternes besvarelser på spørgsmålene fra interviewene omkring udfordringer i projektledelse. Dette skal blot ses som en opsummering på interviewene med projektlederne, en opsummering der leder os videre mod interviewene med eksperterne.

	<b>Resultater</b>
<b>Overdragelse af viden</b>	Projektet og projektlederne er afhængige af, at projektdeltagerne er i besiddelse af viden, og at de formår at give viden videre til projektgruppen.
<b>Allokering af ressourcer</b>	Det er problematisk, når ledelsen vælger at allokere projektdeltagere til andre projekter midt i et projektarbejde, da det har betydning ikke blot for projektet, men også for projektlederens arbejde.
<b>Motivation af medarbejder</b>	Når projektlederen tager del i og viser interesse for projektdeltagernes privatliv, fører det ofte til forøget arbejdslyst og villighed til at gå en ekstra mil for projektlederen og projektet
<b>Indhentning af viden</b>	Det er gavnligt for et projekt, at projektlederen og projektdeltagerne ved, hvem i virksomheden der ligger inde med den for projektet nødvendige viden, for blandt andet at effektivisere arbejdsgangene.

Af det ovenstående udleder vi, at det er et problem for projektledere i store servicevirksomheder at vide, hvilke personer der har den nødvendige (baggrunds)viden til at bidrage til eller deltage i et projekt, hvilket er den problemstilling vi vælger at tage med videre fra denne fase på vejen mod en endelig og konkret problemstilling.

### **Fra udfordringer til første løsningsforslag**

På baggrund af de første interviews, har vi gennem brainstorming og ud fra respondenternes eksplicite udtalelser udledt nogle funktioner, der kunne optimere projektlederens arbejdsprocesser og mindske deres udfordringer. Ovenstående har således dannet grobund for en idé om at udforme en udvidet kontaktbog til store virksomheder med mange ansatte. Da det for projektlederne var en udfordring at sikre, at den nødvendige information, der blev indsamlet, samtidig var den mest rigtige information. Endvidere også at hjælpe projektlederen til at vide, hvem der ligger inde med den nødvendige viden i organisationen. Samtidig ville en udvidet kontaktbog, der skulle baseres på kompetencer og kvalifikationer fremfor navn og telefonnummer, være givtig for andre end projektledere. Den skal også være gavnlig for nye medarbejdere der kastes ud i projektarbejde i denne type virksomheder. Endelig kunne den udvidede kontaktbog indeholde en form for tidsressourcebank, hvori både leder og projektleder kan se, hvorvidt den enkelte projektdeltager er fuld booket, eller ej. Denne funktion kunne afhjælpe de udfordringer projektlederne har med at projektdeltagerne pludselig bliver allokeret fra ét projekt til et andet eller bliver nedsat i tid der kan bruges på projektet.

Både Ida og Louise beskriver eksplicit, hvordan man som projektleder har en masse gode intentioner med sig fra projektlederuddannelsen, men at det kun er en brøkdel af det lærte, der rent faktisk bliver anvendt i praksis (bilag 1, l.165ff.; bilag 3, l.116ff.). Dog er der især én ting, som Louise mangler fra sin projektlederuddannelse, som hun mener, kunne gavne alle projektlederens projektarbejde, nemlig hvordan projektdeltagernes individuelle personlighedstype kan have konsekvenser for deres arbejdsmetoder og deres tilgange til projekterne. Hun beskriver problematikken således: *"Det synes jeg nogle gange er overset i projektlederdelen. Du bliver en bedre pro-*



*jektleder, hvis du kender dig selv godt og ved hvor dine styrker og svagheder er.”; ”Så det er meget hvordan folk skal tages og det lærer man sgu ikke på de uddannelser.” og endelig ” Tit ligger det i bagehovedet af mig, også at forstå hvorfor folk reagerer som de gør.” (bilag 1, l.313f.;495f.;507ff.). Louise giver her udtryk for, hvordan det empatiske aspekt af projektledelsen dels mangler, men også hvordan man ved at have fokus på det enkelte menneske i projektgruppen kan forbedre projektet og projektprocessen. Ved at projektlederen kender personernes reaktionsmønstre og samtidig ved, hvordan projektdeltagerne i praksis bør håndteres, er det muligt at få noget endnu bedre ud af dem. Derfor kunne en mulig løsning på dette problem være at inddrage en form for personlighedstest i det endelige system for at sikre, at projektlederen ved, hvordan projektdeltagerne arbejder bedst, og hvordan projektlederen skal håndtere den enkelte for at få det bedste mulige resultat ud af alle deltagere. Louise ekspliciterer at hvordan hun ser at *”Enneagrammet er et fantastisk redskab til det.”* og *”Det er den bedste jeg er støt på, jeg bruger det faktisk ret meget.”* (bilag 1, l.499;l.503f.). Når vi skal undersøge hvorvidt en metode til bestemmelse af personlighedstype skal inddrages i systemet, vil vi derfor ligeledes undersøge om det kan have en positiv effekt at inddrage Enneagrammet.*

Det er idéen om at lave en udvidet kontaktbog, der både anvender data om virksomhedens medarbejders kompetencer, samt faglige og menneskelige kvalifikationer fra en eventuel personlighedstest, vi vælger at gå videre i processen med. Det er den idé, vi præsenterer for nogle der til daglig arbejder med systemer til at hjælpe projektledere og projektgrupper til en mere gnidningsfri proces - i dette projekt omtalt som eksperterne.

### **Ekspertinterviews**

Den indsamlede viden om projektledernes dagligdag og livsverden som projektledere. Herunder de udfordringer de oplever i hverdagen, har vi valgt at validere overfor en række eksperter, både indenfor projektledelse, men også eksperter indenfor håndteringen af udfordringer i projektledelse – udviklere af projektstyringsværktøjer.

I den forbindelse har vi taget kontakt til virksomheder, der enten er bygget op af projektledere eller arbejder med projektledelse på et mere teoretisk niveau. Vi tog kontakt til Mannaz; Ingeniørforening Danmark; Dansk Industri; International Project Management Association; We Love People og Dansk Projektledelse. Vi spurgte dem, om de havde kendskab til, hvordan man i projektsammenhæng håndterer relationer i projektgruppen, hvortil vi fik meget enslydende svar. Det viste sig, at det ikke er noget virksomhederne har noget konkret information om eller nogle konkrete og officielle holdninger til. De personer vi snakkede med i de forskellige virksomheder kunne give os deres subjektive vurdering af det, hvilket var en positiv tilgang til, at det er vigtigt at pleje relationerne i en projektgruppe for at skabe en god arbejdsmoral. Angiveligt er dette dog ikke noget virksomhederne beskæftiger sig med fagligt og systematisk i hverdagen, hvorfor vi finder det videre interessant at se på, hvordan vi kan gøre dette område mere relevant for virksomhederne, således at det ikke blot bliver et ønske fra medarbejderne, men rent faktisk et fokusområde hos virksomhederne. Ovenstående understøtter for så vidt de forudgående interviews med projektlederne, der ytrer et ønske om fokus på ressourcer og relationer i projektledelse, men ikke ser at fokus er på dette i de pågældende virksomheder (bilag 1, l.497ff.; bilag 2, l.81ff.; bilag 3, l.716).

### *Interviewguide*

Vi har imidlertid snakket med direktøren for SoftwarePeople<sup>8</sup>, Michael Amsinck, der har udarbejdet projektstyringsværktøjet Marcombox, og direktøren fra eXformatics<sup>9</sup>, Teit Alsvik, der har udarbejdet forskellige typer værktøjer til projektledelse, heriblandt Aktivitetsstyring (se bilag 7 og 8). Derudover har vi foretaget et telefoninterview med seniorledelsesrådgiver og futurist, Martin Kruse, fra Institut for Fremtidsforskning ved Københavns Universitet (se bilag 9). Vi interviewer disse virksomheder og disses eksperter for at få verificeret om de udfordringer, vi ser hos de tre projektledere ikke er enestående tendenser, men snarere et større problem blandt det praksisfællesskab, der omhandler projektledelse. På den måde vil vi få valideret vores problemområde og samtidig blive klogere på, hvad der allerede bliver gjort ved problemer som dette, såfremt der overhovedet bliver gjort noget. Endelig søger vi at give projektet en viden, der kan belyse fænomenet og dermed problemområdet ud fra den ekspertise de interviewede besidder (jf. Kvale & Brinkmann, 2009, p.167).

Interviewguiden til ekspertinterviewene kan ses i bilag 10. Udgangspunktet for de interviews vi gennemfører i denne del af processen er at skabe klarhed omkring, hvad der i forvejen er gjort eller tænkt på området, og samtidig fremlægge vores foreløbige problem for at få en forståelse for relevansen heraf. Vi søger derfor at få bekræftet problemstillingerne fra projektlederne.

Som beskrevet ovenfor tager vi derfor udgangspunkt i det problem, vi fandt hos projektlederne, og endelig den løsning vi udledte herfra. Løsningen om en udvidet kontaktbog hvori der kan søges på kompetencer og erfaringer, snarere end navn og telefonnummer, hvilket kan afhjælpe problematikken om hvem i en stor virksomhed der ligger inde med en fornøden viden til brug i et projekt.

### *Løsningsforslagets relevans og innovation*

De interviewede eksperter ser alle ovenstående problem i deres arbejde. Eksempelvis beskriver Teit fra eXformatics følgende, inden vi har præsenteret ham for vores problem: *"Noget af det vi er stødt på undervejs og har oplevet nogle virksomheder også har udfordringer med, det er det her med at kunne finde den rigtige ressource."* (bilag 8, l.75ff.). Michael fra SoftwarePeople forklarer, hvornår et system som vores ville kunne anvendes:

*"(...) sådan noget som Danfoss der kunne jeg godt forestille mig i opstarten af et projekt eller man i en delfase af et projekt skal have noget viden fra en anden afdeling, der tror jeg sagtens det kunne være effektivt (...)"* (bilag 7, l.126ff.).

Dette viser, at der er opbakning til idéen, hvilket gør, at vi vælger at gå videre med denne som løsning på problemet.

Endelig ekspliciterer fremtidsforsker Martin, hvordan han i forbindelse med søgningen på en ressource forestiller sig, at vi kan anvende en form for *"(...) datamining hvor man tog forskellige data ind, såsom LinkedIn data, og kører det op imod hinanden og matcher dem, for at se hvem passer godt til den her profiler."* (bilag 9,

<sup>8</sup> SoftwarePeople er en del af det globale selskab AdPeople, der søger at ændre måden hvorpå globale marketing-organisationer og marketingbureauer arbejder sammen (AdPeople 1).

<sup>9</sup> eXformatics er leverandør af standard software, der gør det op med traditionelle løsninger til vidensstyring, aktivitetsstyring og projektstyring etc. (eXformatics 1).

l.12ff.). Inddragelsen af datamining vil medføre nogle komplikationer i forhold til hvilke data, der er tilgængelige, vi finder det dog relevant at inddrage den type information, som LinkedIn kan give. Samtidig mindskes den mængde data brugeren skal indtaste med inddragelsen af LinkedIn-data, da mange medarbejdere vil have deres CV liggende her (jf. bilag 8, l.198ff.). Vi kommer nærmere ind på, hvilke informationer vi inddrager fra LinkedIn, samt hvordan vi inddrager informationen senere i projektet.

For at kortlægge hvorvidt denne type system allerede eksisterer, har vi spurgt eksperterne om de selv har eller kender til nogle virksomheder, der har fokus på relationerne i projektgrupper, eller om der rent faktisk findes produkter, der kan håndtere dette. Michael fra SoftwarePeople fortæller, at det ikke er noget de har fokus på. Han siger dog endvidere: *"Men jeg ville sagtens kunne sætte mig ned og tegne et scenarie hvor man kunne designe forskellige ting ud fra nogle værktøjer."* (bilag 7, l.101ff.). Derimod fandt vi, at eXformatics har tænkt mange af de samme tanker som vi har, og Teit beskriver, hvordan han *"(...) mødte det første gang for 8 år siden ude hos MTHøjgaard, der sad nogle der og tænkte det der på det tidspunkt."* og videre *"Dét at kortlægge ens profil, ens cv og ens kompetencer, den del af det, er i virkeligheden noget der er fokus på og man arbejder på at blive bedre til at få systemunderstøttelse af."* (bilag 8, l.212f.; l.116ff.). eXformatics har i dag ikke et system, der understøtter dette, da de har valgt at prioritere anderledes, men har ifølge Teit haft de samme tanker om et system, som vi har. Han beskriver, at kortlægning af medarbejdernes profil, cv og kompetencer er noget der egentlig er stor fokus på, der skal blot udformes en bedre systemunderstøttelse af det. Igen er dette med til at underbygge relevansen af problemet og innovationen i at lave en systemunderstøttelse heraf.

Yderligere en problemstilling bliver fremstillet af fremtidsforsker Martin, der ekspliciterer at det kan være *"(...) svært at mikse de ting der ikke står nogle steder med de faglige kompetencer personerne har."* (bilag 9, l.18ff.). Teit beskriver ligeledes denne problemstilling: *"(...) det nytter ikke noget at en personprofil alene er på de hårde kompetencer som vi kalder dem her, den er også nødt til at være på de bløde kompetencer."* (bilag 8, l.176ff.). De bløde kompetencer, der bliver beskrevet her, er de bløde kompetencer, herunder samarbejdsevner og evnen til at sætte sig ind i andres sted, empatien. At der ikke bliver taget højde for de bløde kompetencer i projektledelse, fandt vi allerede i interviewene med projektlederne (jf. s.?). I flere enkeltstående tilfælde forholder det sig derfor sådan, at der er brug for et socialt aspekt til projektledelsen, hvorfor et system skal kunne understøtte denne problematik – eksempelvis *"(...) de værdier der ikke står på LinkedIn og Facebook, men som kan være relevante i forhold til projektarbejde."* (bilag 9, l.5ff.). For igen at gøre systemet anvendeligt og innovativt skal vi derfor lave et system, der kombinerer hårde kompetencer som eksempelvis programmering eller regnskab med de bløde kompetencer som hjælpsom eller trofast.

#### *Udfordringer forbundet med løsningsforslaget*

I løbet af de tre interviews blev vi klar over nogle udfordringer dels ved vores idé, men også ved generel idéudvikling rettet mod store virksomheder. Udfordringer som de tre eksperter gjorde klare for os, og som vi tager med i betragtningen af den endelige idé. Teit betragtede vores idé ud fra et udviklersynspunkt og fortalte os, at det ikke ville blive noget problem at understøtte teknologien i vores system, da der findes mange andre og mere komplicerede teknologier på markedet i dag (bilag 8, l.232f.). Det der derimod bliver udfordringen ifølge Teit er, at vi skal have nogle til at fodre systemet med information: *"(...) du skal have nogle bidragsydere. Det der er i det*

er at få noget data, for ellers så kan du ikke begynde at sætte noget op.” (bilag 8, l.236ff.). Michael beskriver ligeledes:

*”Selve teknologien behøver ikke være særlig svær, men det er det at få dem til at ændre bare en lille bitte smule så det bliver lidt mere effektivt og lidt mere transparent, og det er dér arbejdet ligger.”* (bilag 7, l.282ff.).

Her beskriver Michael problematikken med at have at gøre med virksomheder, der har en lav omstillingsparathed, netop at få overbevist projektlederne, og endda ledelsen om at et sådant produkt vil kunne effektivisere dagligdagen og dermed skabe bedre resultater. En problematik også Teit berører idet han mener, at problematikken som denne er noget, man kan tillade sig at koncentrere sig om på universiteter og i tænketanke, men at det ikke forholder sig sådan i erhvervslivet. *”Det der sker når man går ud på vejen over på den anden side og ind i en virksomhed, det er at spillereglerne er helt anderledes. Der bliver kigget på tal, tal og tal.”* (bilag 8, l.220ff.). Det er således en udfordring at få solgt idéen til virksomhederne. Dette aspekt, berører vi videre i perspektivering af dette projekt.

En måde at omgås ovenstående problemer på er ved at skabe et produkt, som brugerne ikke kan undvære. Michael beskriver det således:

*”Systemer har først en effekt når man føler man har en værdi derinde også når man skal arbejde med det. Man skal arbejde med det til hverdag. Det skal have en effekt og en værdi og alle skal committe sig til det, ellers er det fuldstændig ligegyldigt.”* (bilag 7, l.298ff.).

En klassisk problemstilling i forbindelse udvikling af IT-systemer er netop, hvordan systemet bliver gjort relevant til hverdagsbrug. Det er ifølge Michael således vigtigt at overveje, hvad der grundlæggende skal til, for at brugerne kan se relevansen i systemet og samtidig føle sig motiverede til at anvende det.

### **Videreudvikling af løsningsforslag**

I præsentationen af idéen for eksperterne blev det hurtigt klart, at en udvidet kontaktbog ikke var fyldestgørende nok eller innovativ nok. Undervejs kom en idé på banen. Idéen om at systemet beregner den bedst mulige projektgruppe ud fra nogle kriterier, herunder både faglige og sociale kompetencer. Det handler altså om at sammensætte det essentielle team. Både Michael og Martin beskriver, hvordan dét at få de rigtige personer til at sidde rundt om bordet fra start i en projektperiode er en stor udfordring, men samtidig en nødvendig udvælgelse for at effektivisere processen (bilag 7, l.132ff.; bilag 9, l.34f).

Som beskrevet i første del af forundersøgelsen, mener Louise, at man kan anvende personlighedstypetesten Enneagrammet for at skabe mere fokus på det personlige aspekt af projektledelsen. Igen i et interview med eksperterne bliver Enneagrammet nævnt, hvorfor vi ser det som en nødvendighed at undersøge, hvad denne personlighedstest kan bidrage med. Teit beskriver det således;

*"(...) hvis vi sætter alle folk i en kasse, hvilket man jo er i stand til i dag, så vi alle har et nummer i Enneagrammet, så ved vi også hvilke typer der helst ikke skal arbejde sammen, og så kan vi bruge det."*  
(bilag 8, l.255f.).

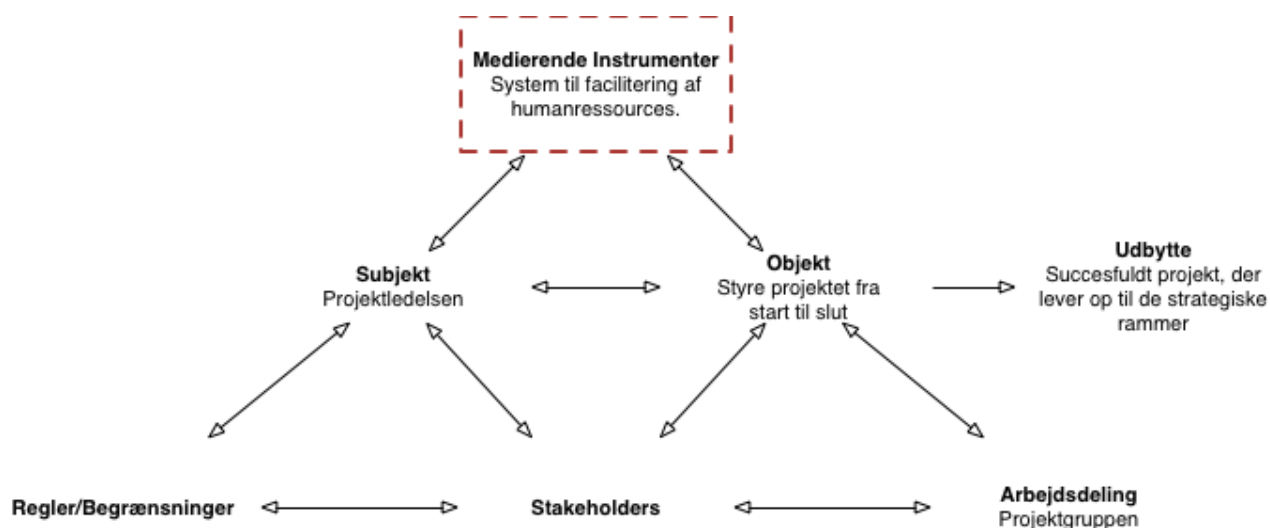
Det er for så vidt en måde, hvorpå man som projektleder kan få overblik over, hvem der arbejder godt sammen og derved bedre sikre en ensartet og let flydende arbejdsproces. Vi finder det derfor interessant at udforske Enneagrammet nærmere.

Som Teit videre beskriver handler det om at finde og sammensætte et team, der består af personer *"(...) hvor man har det her match mellem at et plus et giver tre, eller et plus et plus et giver fem."* (bilag 8, l.68f.). Såfremt denne synergi opstår, er der grobund for effektiviseringen af arbejdsgange og dermed forbedringer af resultater. Dette er i høj grad spørgsmålet om menneskelige egenskaber i samspil med funktionelle- og projektegenskaber (jf. s.35). Det handler således for os om at skabe rammerne for denne synergi.

Michael beskriver, at den primære problematik med et system, der kan sammensætte det bedste team vil være *"(...) at gøre søgeelementerne så relevante som muligt for det kan også blive svært tror jeg. Hvad er det for noget jeg skal spørge om for at finde frem til den rigtige person."* (bilag 7, l.124ff.). Det er derfor vores opgave at sikre, at der er tale om en søgefunktion, der kan facilitere de forskelligartede søgeteknikker, der måtte opstå, således at de søgende får et optimalt resultat. Vi må derfor have dette for øje i udviklingsprocessen. Endelig er der en problematik i at få de ansatte i en stor virksomhed til at udfylde dels en personlighedstest, men også at få dem til at udfylde testen så reelt som muligt. *"Samtidig skal de her informationer være kurraterede, sådan så det ikke er én selv der siger man er god til det."* (bilag 9, l.8f.) som fremtidsforsker Martin beskriver det. Der skal altså være tale om data, der bliver indsamlet på ærlig vis, og som samtidig skal kunne verificeres af andre parter. Et andet aspekt af netop dette er endvidere, som fremtidsforskeren anslår, at det kan ende med *"(...) ikke at være helt sandt det personerne ender med at skrive, fordi kvinder har det med at nedvurdere sig selv og mænd med at overvurdere sig selv, så hvordan finder man en balancegang her (...)"* (bilag 9, l.23ff.). Det bliver med systemet derfor en nødvendighed at få klarlagt at der her ikke er tale om en konkurrence, men snarere et katalog og en systematisering af virksomhedens interne kompetencer. Noget der kan udvikle sig til at være en fordel for den enkelte medarbejder, såfremt de udfylder dataet så reelt som muligt (jf. s.38). Derpå skal det dog siges, at Enneagrammet ikke skal bruges som en facitliste for, hvilken type der er den bedste type at være. Alle typerne har deres fordele og ulemper og ingen er bedre end andre i denne typeinddeling (jf. Povelsen & Olsen, 2012, p.12f.). Der er tale om en typebestemmelse, der angiver og hjælper personen med at forstå sig selv og dennes handle-mønstre. Man må for så vidt antage, at det er i den enkelte persons egen interesse at fremstå så troværdigt og reelt som muligt i en sådan situation, da dette har betydning for arbejdslivet. Hvorfor en reel udfyldning af data kan medføre den rigtige form for arbejdsopgaver til den enkelte medarbejder. Vi beskriver i næste kapitel Enneagrammet yderligere.

Den endelige idé vi derfor søger at gå videre med er at skabe et system, der, ud over at være en udvidet kontaktbog, på baggrund af en søgning på kompetencer kan sammensætte det bedste team, samt give projektlederen et overblik over, hvilke typer mennesker denne har med at gøre i projektet for at skabe rammerne for det bedste arbejde og faciliterer den bedste arbejdsproces.

Der arbejdes altså med en idé, som har karakter af et medierende instrument, forstået på den måde, at et sådan system, som idéen er et udtryk for, medierer interaktionen mellem subjekt og objekt. Det vil altså sige, at der især arbejdes med et system, der har potentiale til at forme måden, hvorpå projektlederen interagerer med det objekt, der hedder styring af projektet eller planlægning og ledelse af projektprocesserne.



*Figur 9 Systemet som medierende instrument*

### Validitet af forundersøgelsen

En anden tilgang til at forstå og gå i dybden med problemformuleringen for dette projekt kunne have været at foretage en etnografisk undersøgelse med observationer af projektledernes arbejdsgang og tilgang til de udtalte udfordringer for at få indblik i de udtalte udfordringer, der sandsynligvis har været i alle tre projektlederes tilfælde (jf. Kvale & Brinkmann, 2009, p.201). Endvidere kunne det også have været relevant at observere og følge de to projektstyringsvirksomheders arbejdsprocesser og vej til at udforme sådanne systemer. Endelig havde en observation af virksomheder, der anvender projektstyringsværktøjer som Marcombox eller Aktivitetsstyring, kunnet give dette projekt en yderligere dimension til forundersøgelsen af dels, hvilke udfordringer projektledere står med, og dels hvordan forskellige virksomheder forsøger at løse den type udfordringer. Endelig kunne det have været interessant at følge projektmøder og processen bag projekter både hos projektlederne og hos eksperterne, for dels at søge at opnå en viden der er udtalt i de forskellige interviews, men også for at få indblik i hvordan det reelt er at være en del af et projektforsløb. Vi har ikke erfaring med projektledelse eller projektforsløb i store danske virksomheder, hvorfor dette også er en fejkilde i forhold til indhentningen af det empiriske materiale.

## Opsummering på empiriske resultater

Forundersøgelsen som beskrevet i dette kapitel har medført en lang række iagttagelser, der har gjort os klogere på, hvad projektledelse rent faktisk er, men i særdeleshed også hvad projektledere står med af udfordringer i deres hverdag. Vi har fundet ud af, at projektledere har svært ved at indhente det nødvendige data og at få indhentet dataet til tiden. Den problemstilling, der dog blev lagt mest vægt på fra projektledernes side under interviewene, var problematikken med at skabe relationer i forbindelse med projektarbejde, relationer der angiveligt vil kunne hjælpe arbejdsprocesserne i virksomhederne. Samtidig var det vanskeligt for projektledere i sådanne store virksomheder at vide hvilke mennesker i virksomheden, der havde den fornødne viden om et givent emne. Det var denne problemstilling, vi tog op på et andet niveau og dermed søgte at få verificeret af en række organisationer og eksperter. Eksperterne bekræftede os i problematikken, men ledte os imidlertid imod at udvide systemet fra at være en udvidet kontaktbog til at blive et system, hvori man dels kan søge på én medarbejder, men samtidig også sammensætte det optimale team til en projektopgave. I det følgende beskriver vi, hvordan disse ønsker til systemet kan omsættes til en række krav til systemet og dermed til den forestående prototype. Vi har i det foregående udledt tendenser fra de kvalitative interviews. Tendenser der videre skal omformuleres til en række krav til systemet, og dermed søger vi at udlede et design, der understøtter disse tendenser og dermed understøtter og løser de udfordringer vi fandt hos projektlederne.





# Del 2



**UDVIKLING AF DESIGN**

Det er således netop blevet klart, hvilke udfordringer de tre projektledere står overfor, samt hvordan de tre eksperter underbygger den primære udfordring som projektlederne ekspliciterer. Det bør på nuværende tidspunkt været blevet klart, hvorfor det netop er nedenstående problemer i vores problemformulering, vi søger at løse:

*I Falck, DSB og Cyklistforbundet er det problematisk for projektledere at matche de behov der er i et projekt med kompetencer som virksomhedens medarbejdere er i besiddelse af.*

*I forlængelse heraf forekommer det problematisk at konkretisere kompetencer og personprofiler, og gøre dem eksplicit anvendelige.*

Denne anden del af projektet beskriver, hvordan vi vil gennem iterativ udvikling søge at løse problemstillingerne ved at udarbejde en prototype, der skal kunne afhjælpe problemet. Inden vi kommer til udarbejdelsen af designet, beskriver vi først med hvilken metodisk tilgang vi tilgår designprocessen. Herefter opsummerer vi de fra forundersøgelsen opstillede krav, samt hvilke overvejelser vi har gjort os i forbindelse med udviklingen af disse krav både i form af forskellige tilgange til dataindhentning og det etiske aspekt af udviklingen, hvorefter designet præsenteres.

## Dilectus

Vi har valgt at kalde systemet for Dilectus. Dilectus stammer fra latin og betyder valg, udvælgelse eller rekruttering, alt sammen ord der beskriver, hvad man kan med systemet. Ifølge Erhvervsstyrelsens iværksætterportal skal et velvalgt navn til et produkt eller et firma; kunne udtales på mange sprog, have mening og melodi, være forholdsvist kort og appellere til følelser såvel som forstand (Erhvervsstyrelsen 1). Dilectus indeholder alle fire ting. Vi vælger derfor i kombinationen af ovenstående at kalde systemet for Dilectus. Navnet vil fremgå eksplicit herfra, dog sideløbende med at vi også stadig vil betegne vores produkt som systemet.

## Metodisk tilgang til udvikling

I forbindelse med udarbejdelsen af både forundersøgelsen og designet af Dilectus har vi arbejdet med en metodisk tilgangsvinkel, der inddrager brugere, hvilket øger vores viden på området (jf. s.17; s.24). Specifikt for udviklingsdelen af projektet inddrager vi endvidere brugeren i udformningen af Dilectus. Vi arbejder i forbindelse med udviklingen af systemet agilt, med særligt fokus på den iterative udvikling. Herunder beskriver vi kort, hvad agile udviklingsmetoder er, samt hvordan vi arbejder iterativt.

### Agile udviklingsmetoder

Agil udvikling er i sig selv ikke en metode, men en form for paraply-betegnelse for forskellige metoder, der alle tager udgangspunkt i individet og interaktionen, og herudfra formår at udvikle løsninger, der bliver udviklet på

baggrund af behov og krav, men som hele tiden bliver videreudviklet, således at det også for kunden tyder på en udviklingsproces (Larman, 2004, p.28). Grundtanken med agil udvikling er, at brugeren er i fokus, og at det er dennes behov problemet, der skal løses tager udgangspunkt i. Endelig er det en del af den agile udvikling, at det er uvist, hvordan det endelige produkt ser ud, samt at det gennem løbende konsultationer er muligt for brugeren at få indflydelse og tilkendegive behov (jf. Agile 1).

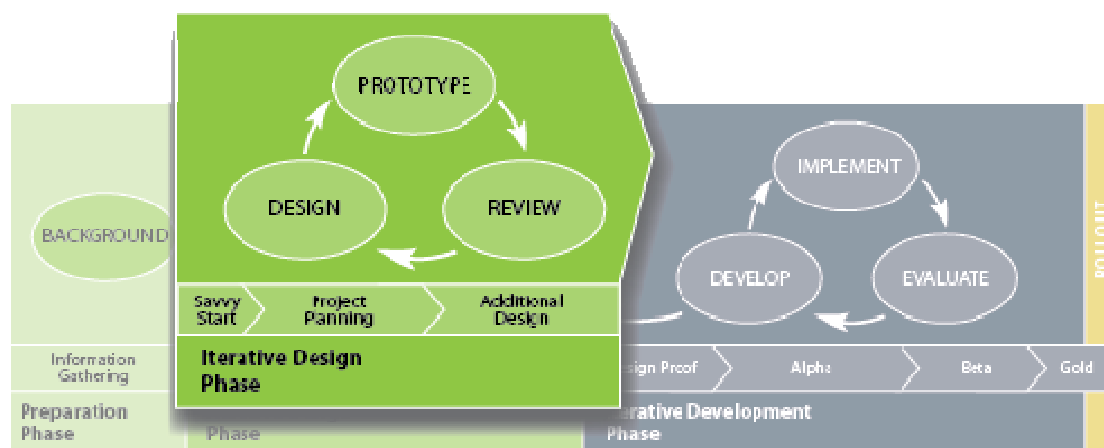
I 2001 blev der udviklet et manifest og en række principper med udgangspunkt i ovenstående, der skulle gøre op med de mange forskellige tolkninger af, hvad agilt arbejde indebærer. En af mændene bag det agile manifest, Jim Highsmith, beskriver tre karakteristika for den agile udviklingsmetode: "(...) *the three characteristics that define agile development: a chaotic perspective, collaborative values and principles, and barely sufficient methodology.*" (Highsmith, 2002, p.5). Heri anvendes Dee Hock's begreb "*chaordic*", der angiver kombinationen af kaos og orden (Highsmith, 2002, p.4). Dette kommer til udtryk ved anerkendelse og genkendelse af elementer i turbulente og uforudsete perioder i form af eksempelvis et projekt, som på ingen måde viste sig at være, som det blev planlagt fra start, men ikke desto mindre blev en succes. Det andet karakteristika er kollaborative værdier og principper, der angiver, hvordan agile udviklingsmetoder er designet til at tilgodese og nyttiggøre de enkelte udvikleres forskelligheder og kompetencer gennem samarbejde og samtale (Highsmith, 2002, p.5). Den agile tankegang i dag bygger derfor på, at den bedste løsning kommer ud fra ansigt-til-ansigt samtaler fremfor dokumentation (ibid). Endelig er der det tredje karakteristika, som omfatter, hvor meget struktur der rent faktisk skal til for at udføre en metodisk tilgang. Det er en balancegang mellem fleksibilitet og struktur, hvori det skal afvejes, hvor meget struktur der er nok struktur.

Med agile udviklingsmetoder er det på en gang vigtigt at have en klar mission og samtidig ikke have fastsat den endelige rejse mod missionen, men være åben og undervejs være klar til at foretage ændringer for at løse missionen på den bedst mulige måde (Highsmith, 2002, p.4)

Ovenstående er den metodiske tilgang, der ligger til grund for vores arbejde med udviklingen af et system. Vi søger at skabe orden på kaos, som eksempelvis at skabe system i de krav og ønsker projektlederne har til systemet og senere til de rettelser, vi finder i forbindelse med test af systemet. Endvidere søger vi at løse de udfordringer, projektlederne står med i deres hverdag, ud fra et system der tilgodeser deres behov og ikke vores, det er således gennem samtale med de interviewede, at vi opnår den fornødne viden til, hvad systemet skal indeholde. Agile metoder er således dybt funderet i empiriske undersøgelser, ligesom denne tager udgangspunkt heri.

### **Iterativ udvikling**

En stor forskel fra tidligere tiders anvendte udviklingsmetoder, såsom Waterfall-modellen, er at agile udviklingsmetoder anvender iterative processer. Iterative processer kan også kaldes for cykliske processer, da udviklingen gentages i cykler, indtil alle behov og krav til projektet er opfyldt. Således er denne type proces anvendelig i projekter, der har brugeren i fokus og forsøger at opnå en overensstemmelse mellem brugerens behov og udviklerenes udviklingsevner. På den måde har vi ladet os inspirere af og har fokus på en iterativ proces, da en sådan proces giver en mere flydende og åben indgangsvinkel til projektet, og samtidig gør det muligt at revurdere tidligere handlinger hele vejen igennem processen (jf. Dix et al, 2004, p.235).



**Figur 10 Illustration af den iterative proces (inspireret af Allen Interactions 1)**

Vi lader os inspirere af iterative processer i et sådant omfang, at vi vil sikre, at det bliver muligt at revurdere og redigere i alle tidligere handlinger. Derved kan vi i løbet af processen sikre en ensartethed imellem behov og design. Endvidere vælger vi at inddrage iterative processer for på den måde at minde os om at imødekomme brugernes behov på den bedst mulige måde inden for den givne tidsramme (jf. Dix et al, 2004, p.247).

I forbindelse med vores arbejdsproces er vi ligeledes interesserede i at arbejde iterativt da vi er interesserede i løbende at inddrage brugerne for hele tiden at have deres behov for øje (jf. Interaction Design 1). Ved at anvende iterative processer i forbindelse med dette projekt kan vi derfor løbende udforme og implementere kode, der kan blive præsenteret for projektlederne og eksperterne, som ligeledes løbende kan komme med feedback herpå.

## Udformning af kravspecifikation

I en kravspecifikation bliver det for alle implicerede parter klargjort, hvad et system skal levere (Wieggers & Beatty, 2013, p.204ff.). Kravspecifikationen er således et vigtigt element i softwareudvikling, da det er her de identificerede ønsker bliver omsat til reelt design. Alle funktioner der skal indgå i systemet, skal fremgå af kravspecifikationen. En kravspecifikation er ikke nødvendigvis fulden før udviklingen og designet af systemet påbegyndes, da der kan opstå situationer, hvori iterationer i kravspecifikationen må forekomme (Wieggers & Beatty, 2013, p.209f.). Det forholder sig netop sådan med den følgende kravspecifikation for Dilectus, da vi i forbindelse med udførelsen af prototypetests vil blive klogere på, hvilke funktioner der skal eller ikke skal være en del af den endelige prototype. I det følgende opstiller vi derfor den kravspecifikation, der er udgangspunktet for designet, hvilken bliver opdateret i forbindelse med de følgende iterationer af prototypetesten.

Endelig er det værd at bemærke, at en kravspecifikation kan være mere eller mindre udførlig, i form af beskrivelser af, hvordan systemet kan underbygge en virksomheds visioner, hvilke brugere der forventes at anvende systemet etc. (Wieggers & Beatty, 2013, p.83). Vi vælger at lave en simpel kravspecifikation, der skal gøre det klart, hvilke funktioner systemet skal indeholde og herudfra beskrive, hvad der er tænkt med de enkelte

løsninger, samt hvordan de udviklede funktioner kan bindes op på den indsamlede empiri. Den simple udgave vi vælger at inddrage beskriver funktionelle krav, ikke-funktionelle krav og løsningsmål, hvilke vi vil beskrive yderligere herunder (jf. Andersen, 2006, p.1). Den endelige kravspecifikation med angivelse af de forskellige iterationer kan ses i bilag 11.

### Prioriterede krav

De forestående krav skal endvidere prioriteres således, at det bliver klarlagt, hvilke funktioner der skal udvikles først, hvilke der er vigtige eller ikke vigtige, samt hvilke funktioner der kan vente med at blive implementeret til et senere tidspunkt. En måde hvorpå en kravspecifikation kan prioriteres er ved at anvende MoSCoW modellen. Denne model repræsenterer fire hierarkiske prioritetsgrupper, hvori alle et systems kommende funktioner kan og skal placeres (Hatton, 2008, p.518). Måden hvorpå kravene prioriteres er ud fra følgende: **M** står for Must have, hvor der er tale om krav som systemet ikke kan undvære; **S** - should be implemented beskriver krav der, hvis det på nogen måde er muligt skal implementeres, så systemet kan løse det givne problem; **C** står for Could have er krav der kunne være gode at få med, men som ikke er essentielle for at løse problemet; Endelig beskriver **W** Would not have eller Wish list, der ikke er uvigtige, men som blot beskriver funktioner, der vil blive implementeret på et senere tidspunkt og altså kommer på den fremtidige ønskeliste (Hatton, 2008, p.518).

I præsentationen af kravspecifikationen nedenfor vil ovenstående betegnelser være angivet ud for funktionerne, således at prioriteringen ligeledes bliver fremlagt.

## Uddybet kravspecifikation

Den problemstilling, vi søger at løse i forbindelse med udformningen af dette projekt, er som tidligere beskrevet blevet til på baggrund af den empiriske undersøgelse af de tre projektlederes udfordringer i deres hverdag. Således har de beskrevet en række udfordringer, ønsker og idéer til hvordan et sådant problem kan løses. I det følgende forsøger vi at komme projektledernes ønsker i møde og specificere dels, hvordan vi løser de pågældende ønsker, og dels hvordan vi prioriterer dem. Som tidligere beskrevet er den endelige kravspecifikation tilgængelig i bilag 11, inklusiv angivelsen af iterationer.

### Oversigt over funktionelle krav

De funktionelle krav indebærer de grundlæggende funktioner, som systemet skal kunne udføre (Wiegers & Beaty, 2013. p.136). Her skal det beskrives, *hvad* der ønskes af systemet, og ikke *hvordan* systemet skal løse opgaven. Figuren nedenfor stiller de grundlæggende funktioner op, med angivelse af prioritering ud fra ovenstående beskrivelse af MoSCoW modellen (jf. Hatton, 2008, p.518). Efterfølgende beskriver vi kort de enkelte funktioner, samt hvordan de er udledt fra forundersøgelsen.

Funktion	Prioritering
Log-ind	M
Opret profil	M
Søg på virksomhedens medarbejdere ud fra kompetencer	M
Udføre Enneagramtest / indtaste enneagramresultater	M
Angive egne kompetencer	M
Indhente LinkedIn data	S
Angive egne interesser	S
Oprette projektprofil, med scope, projektdeltagere m.v.	C
Adgang til egne aktuelle projektprofiler for projektledere	C
Differentieret adgang for projektledere og projektdeltagere	C
Tidsoverblik, hvilke medarbejdere har tid hvornår	W
Kombination med eksisterende projektstyringssystem	W
Sammensætte det bedste team	W

### *“Must have” implementering*

At systemet skal kunne håndtere *log-ind* og *oprettelse af profiler*, sker i forhold til at systemet indeholder personfølsomme oplysninger for en privatperson såvel som for virksomheder, hvorfor det rent lovgivningsmæssigt er en nødvendighed ifølge persondataloven (jf. Persondataloven, afsnit IV). Det er således i forbindelse med brugen af et log ind i et vist omfang muligt at undgå, at uvedkommende får adgang til det personfølsomme data. Disse funktioner bunder derfor ikke i reelle brugerønsker, men er snarere et spørgsmål om etisk forsvarlighed. Senere i denne del 2 beskrives de etiske overvejelser, der ligger bag systemet.

I forundersøgelsen blev det klart, at det er en udfordring at vide, hvem der har den fornødne information i forbindelse med projektarbejdet i virksomheden (jf. s.46). Grundstenen i Dilectus er derfor søgning på en type information, nemlig medarbejdernes kompetencer, hvorfor denne funktion skal implementeres som noget af det første i systemet. De tre projektledere fandt det udfordrende at holde styr på, hvilke kollegaer i virksomheden der har den fornødne viden. I den forbindelse skal Dilectus have indsamlet en lang række data fra virksomhedernes medarbejdere. Dilectus skal bruge faglige kompetencer og personlige kompetencer for at kunne give projektlederen et billede af, hvilke projektdeltagere der er de bedste at inddrage i et projekt. Det er derfor nødvendigt, at alle medarbejdere indtaster faglige kompetencer, herunder tidligere erhvervs erfaring i forbindelse med oprettelsen af en profil. Endelig skal det i systemet være muligt at inddrage Enneagramtesten, der skal synliggøre, hvordan den enkelte medarbejder arbejder og reagerer i henholdsvis trygge og pressede situationer, for

både medarbejderen selv og projektlederen. På den måde bliver det derfor overskueliggjort, hvordan den enkelte projektdeltager bedst kan bidrage i en projektgruppe for projektlederen. Imidlertid foreligger der en mulighed for, at nogle medarbejdere allerede har udført Enneagramtesten. Derfor bliver det i Dilectus også muligt for brugeren at indtaste sin Enneagramtype, såfremt man allerede har udført testen.

For at Dilectus hovedfunktion skal kunne fungere skal systemet bruge en mængde informationer omkring medarbejderens faglige kompetencer. Det er derfor vigtigt at også funktionen "Angive egne kompetencer" hurtigt implementeres. For at systemet kan fungere optimalt, er det imidlertid nødvendigt, at de angivne kompetencer er søgbare, hvorfor kompetencerne skal angives på en sådan måde, at det dels bliver ensartet, hvordan den enkelte indtaster kompetencer, og dels for at overskueliggøre processen og give folk noget at forholde sig til. Michael beskrev i interviewet at det med systemudvikling er klogt at give brugeren noget at tage udgangspunkt i således, at det er lettere at forholde sig til (bilag 7, l.321f.). Dette har vi overført til denne funktion. På den måde bliver indtastningen af informationer yderligere optimeret, da medarbejderne blot skal vælge hvilke kompetencer denne besidder og ikke selv definere dem.

#### *"Should have" implementering*

En funktion der kunne gøre indtastningen af data om tidligere erfaringer lettere for medarbejderne er en integration med allerede eksisterende data, eksempelvis LinkedIn. Det blev i forundersøgelsen fremlagt, at LinkedIn var et sted, hvor de fleste mennesker opdatere deres professionelle profil, hvorfor en samkøring af data vil mindske mængden af information brugeren selv skal indtaste (jf. s.49). Web 2.0<sup>10</sup> påvirker måden, hvorpå vi som mennesker tænker, lærer, kommunikerer, deler viden og tilgår information. Dette sker eksempelvis gennem sociale netværk som LinkedIn (He et al., 2009, p.718). På samme tid bliver det muligt at inddrage allerede eksisterende software i andre systemer, således at den inddragede software interagerer med systemet (Piao et al., 2010, p.340f.). Dette foregår ved at inddrage softwaren som et Application Programming Interface (API) (ibid.). På denne måde kan medarbejderne få adgang til data fra ét system, eksempelvis LinkedIn, til et andet, Dilectus, hvilket gør processen mod en fuldt udfyldt medarbejderprofil mindre langvarig. At implementere en sådan løsning vil betyde, at Dilectus gør det lettere for medarbejderne at indtaste den nødvendige information, idet processen automatiseres. Det er imidlertid ikke en funktion der medfører, at Dilectus ikke vil kunne, dog vil det gavne systemet betydeligt.

Endelig skal det være muligt for medarbejderne at indtaste interesser i form af familieforhold, interesser og yndlingsbeskæftigelser. Denne funktion er et forsøg på at løse problematikken fra forundersøgelsen om, at det kunne være svært at holde styr på de mere personlige informationer om virksomhedens medarbejdere (jf. s.45). Det kunne eksempelvis være antallet af børn, hvilke hobbyer personen har etc. Vi gør det derfor muligt for den enkelte medarbejder at indtaste den information vedkommende mener, medarbejderne bør vide.

---

<sup>10</sup> Web 2.0 er anden generation af Internettet. Eksempler på tilføjelser til den nye version af internettet, som ikke var tilgængelige tidligere er web applikationer, sociale netværk, blogs og wikier (TechTerms 1).

*“Could have” implementering*

Funktioner, der kunne være gode at have med, men som ikke påvirker det overordnede formål med systemet er blandt andet oprettelsen af projektprofiler. Ved at implementere en projektprofil med status på projekter den pågældende er en del af, bliver Dilectus mere relevant, fordi det dermed ikke kun henvender sig til projekttilknytningsprocessen, men også til beskæftigelse i projektaktiviteten (jf. s.27). Det blev nævnt i forundersøgelsen, at et system skal kunne bruges i hverdagen, hvis det skal blive en succes, hvilket vi har søgt at løse på denne måde (jf. s.50).

Søgningen på kompetencer er også til dels hverdagsrelevant, men ikke i samme omfang, som en projektprofil vil være det. I samspillet med oprettelsen af projektprofiler skal det ligeledes være muligt at kunne se de aktuelle projektprofiler for projektlederen.

Endvidere er en differentieret adgang for projektledere og projektdeltagere en funktion, der bør implementeres. Denne forskelligartede adgang opstod som en idé til at gøre systemet velegnet for projektledere såvel som projektdeltagere. Oprindeligt var tanken at lave et system til projektledere, hvori de kunne finde de bedste medarbejdere til et projektteam. Med idéen om at lave produktet som en udvidet kontaktbog blev det derfor også et system med relevans for virksomhedens øvrige medarbejdere. Derfor ville en differentieret adgang til systemet give projektledere adgang til projektprofiler og søgninger, samt sammensætningen af det optimale team, i en kombination, mens projektdeltagere ville have adgang til søgningen på kollegaer.

*“Wish-list”*

På ønskesedlen, over funktioner til systemet, er en tidsfunktion, der skal gøre det klart, om den fremsøgte person har tid til et projekt. Det blev i forundersøgelsen klart, at også tidsaspektet af projektledelse er en udfordring for projektledere (jf. s.44). Ved at implementere en funktion der gør det muligt at se, om personens kalender er helt fyldt op, eller hvorvidt en allokering vil være mulig. En måde hvorpå man også kan implementere en tidsfunktion, kan være ved at kombinere Dilectus med et allerede eksisterende projektstyringsystem. Ved at implementere et andet system såsom MarcomBox, kan vi endvidere gøre Dilectus yderligere hverdagsrelevant. Et samarbejde mellem Marcombox, og vores system kan medføre flere efterspørgsler hos brugerne.

Endelig er den funktion, vi oprindeligt ønskede som hovedfunktionen, nu kommet på listen over funktioner, der ikke i første omgang vil blive implementeret, men som er et ønske til fremtidig udvikling. Sammensætningen af det bedste team ud fra en række parametre. Netop disse parametre er knudepunktet i denne funktion. For hvad er det bedste team? Hvad skal det bedste team indeholde? Og hvordan transformerer systemet en søgetekst, eksempelvis et scope, til hvilke kompetencer personen skal besidde? Funktionen kræver mere udvikling, før den bliver en del af dette system, hvorfor vi i første iteration ikke medtager denne.

**Oversigt over ikke-funktionelle krav**

Ud over de funktionelle krav, er der i forbindelse med denne kravspecifikation fremsat en række ikke-funktionelle krav. Disse krav angiver forskellige begrænsninger, der sættes for løsningen, og måden den udvikles på (Wiegers & Beatty, 2013, p.137). Formålet her er at begrænse løsningsmulighederne. De ikke-funktionelle krav kan deles op i performancebegrænsninger og projektbegrænsninger.



Performancebegrænsninger omhandler, hvordan systemet skal performe, når det er leveret. Eksempelvis at det skal være muligt at anvende Dankort, hvis det er et krav. Her bliver udviklerens løsningsmuligheder begrænsede, men samtidig også specificerede (Andersen, 2006, p.2). Der bliver stadig ikke angivet, hvordan udvikleren skal udvikle opgaven, men blot anvist hvilke behov der er til systemet.

Projektbegrænsninger er underinddelt i ressourcer, tid og kvalitet. Ressourcer i form af relevante interessenter i brugernes virksomheder, samt økonomi og kvalificeret mandskab, der alt sammen spiller ind på systemets udformning (Andersen, 2006, p.2). Tiden angiver, hvornår produktet skal være færdigt, og hvilke milepæle der eventuelt er undervejs. Endelig skal det også beskrives, hvordan kvalitet håndteres, i form af niveau af brugervenlighed og browserkompatibilitet etc.

Listen herunder angiver de ikke-funktionelle krav, der er til systemet. Efter listen bliver de respektive ikke-funktionelle krav kort beskrevet.

	<b>Krav</b>
Performancebegrænsninger	Systemet skal være tilgængeligt døgnet rundt
	Systemet skal kunne tilgås uafhængigt af VPN-adgang
	Det skal være en cloud-løsning
	Brugeren skal logge ind når oprettet for verificering
Projektbegrænsninger	Der er ingen penge til udvikling
	Forskellige nøglepersoner med bookede kalendere
	Det kvalificerede mandskab indbefatter to fuldtidsstuderende
	Løsningen skal udformes sideløbende med et specialeprojekt
	Løsningen og projektet skal udformes på i alt 4 måneder
	Funktionalitet og brugervenlighed vægtes højere end design
	Prototypetest afholdes

### *Performancebegrænsninger*

Som beskrevet ovenfor er der her tale om begrænsninger, der har betydning for systemets performance, altså hvordan systemet fungerer i brug. De krav der er til dette bygger på, at det skal være muligt altid at have adgang

til systemet, således at medarbejderen ikke bliver begrænset i at skulle befinde sig på virksomhedens lokale internet for at kunne interagere med systemet. Således er det derfor et mål, at systemet er en cloud-løsning, der ikke er begrænset af VPN-adgange<sup>11</sup>.

Endelig er det her vigtigt, at systemet formår at lade brugeren logge ind undervejs i udarbejdelsen af en brugerprofil. På den måde kan vi derfor verificere, at den angivne data, med e-mail, som brugernavn og password, er data den pågældende person selv har indtastet.

### *Projektbegrænsninger*

Denne type begrænsninger er delt op i ressourcer, tid og kvalitet, således at alle områder bliver betragtet. Det er således begrænsninger til udviklingen af Dilectus. Som tidligere beskrevet har vi med dette projekt haft 4 måneder til at udforme både et system og en projektrapport herom. Vi har således været nødt til at tage nogle til- og fravalg for at nå i mål. Et valg vi har taget er, at funktionalitet og brugervenlighed med systemet er vægtet højere end selve designet. Vi har dermed fokus på, at systemet er interaktivt, således at det er muligt at tilgå systemet, oprette en profil og søge på andre profiler. Det er således funktionelt i top, hvorimod vi har nedprioriteret, hvordan funktionerne ser ud. Her havde det været relevant at inddrage en grafiker eller en designer, der kunne sætte sit designpræg på systemet. Endelig er brugervenligheden i højsædet grundet PD-tilgangen, hvorfor vi vælger at udføre prototypetest, så vi underbygger systemets anvendelighed for brugerne (jf. s.24).

### **Løsningsmål**

Endelig er der i specifikationen af krav opstillet en række løsningsmål. Ved at opstille disse bliver det klart for udviklere og andre interessenter, hvad målet med systemet er, samt i hvilke tempi udviklingen skal prioriteres (Wieggers & Beatty, 2013, p.204ff.). Der kan være mange mål i forbindelse med udviklingen af et system, såfremt prioriteringen foregår i en kravspecifikation, bliver det klart, hvor systemet videre kan nå hen fra det stadie, det befinder sig i på det pågældende tidspunkt (ibid.). Det bliver således beskrevet, hvad et givent system optimalt set skal kunne, men samtidig også hvilke minimumskrav, der er til systemet. Løsningsmålene for Dilectus beskrives herunder:

---

<sup>11</sup> Virtual Private Network (Lespagnol & Seid 1998, p.10)

1	Det skal være muligt for medarbejdere hurtigt og nemt at indtaste deres data i en profil
2	Det skal være muligt at søge på kompetencer i systemet
3	Projektledere skal have mulighed for at se deres projektprofil
4	Det skal være muligt at inddrage eksterne partnere i systemet
5	Kombinere systemet med et projektstyringsværktøj
6	Systemet skal kunne sammensætte den bedste projektgruppe til et givent projekt
7	Ledere og chefer i virksomheden skal kunne hente data om hvem der arbejder på hvilke projekter og hvilke projekter der er i gang.
8	Det skal være muligt for HR-afdelinger at se hvilke personer der ikke bliver valgt i søgninger og hjælpe dem til at få bedre kvalifikationer
9	Når projekter er afsluttet skal de enkelte projektdeltagere bedømme hinandens indsats
10	Virksomheden skal have en firmaprofil hvor alle virksomhedens projekter findes

Herfra er det omsætningen fra de brede ønsker til det mere ekspressive udviklingsprog, der er nøglen til en systemudvikling, der bliver succesfuldt (Dix et al., 2004, p.227). I forbindelse med dette system kommer vi uden om en sprogbarriere imellem designer og udvikler, da vi selv besidder begge kompetencer, og derfor selv både designer og udvikler systemet. Vi er imidlertid bevidste om, at hvis denne udviklingsproces skulle have foregået i erhvervslivet og ikke i forbindelse med udarbejdelsen af et kandidatspeciale, ville vi skulle have udspecificeret de systemtekniske termer for at sikre, at designet blev som ønsket efter programmeringsprocessen.

### Tekniske specifikationer

I det følgende afsnit vil vi dog alligevel give en kort beskrivelse af den tekniske del af systemet, fordi dette felt ydermere er en del af vores uddannelsesbaggrund (jf. studieordningen).

Systemet er grundlæggende bygget op af tre lag; et præsentationslag, et logisk lag og et datalag (jf. Jenkov 1). Disse lag går igen flere steder i udviklingsprocessen og kan bruges til at beskrive forskellige elementer af systemet. Vi introducerer kort, hvad hvert enkelt lag består af, for at give et indblik i de tekniske specifikationer ved Dilectus.

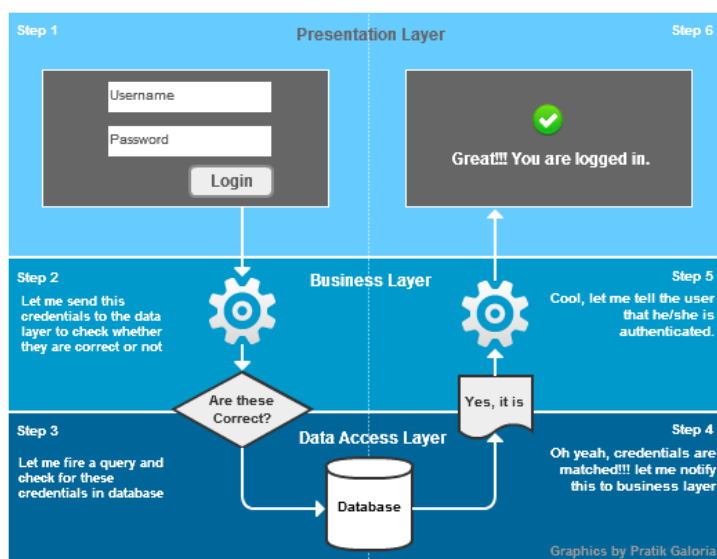
På det øverste lag, præsentationslaget, finder vi de elementer, der beskæftiger sig med, hvordan systemet skal tage sig ud for brugeren. Det er således selve interfacet, der her er tale om. Præsentationslaget er i Dilectus

baseret på HTML, CSS og JavaScript. Hvor HTML'en strukturerer indholdet, opbygningen af websiden og linke forskellige sider, så er CSS'en det visuelle udtryk. På engelsk betegnes det som et stylesheet, hvilket betyder, at CSS'en styler HTML'en. jQuery, som er den type Javascript vi anvender, er derimod et scriptsprog, hvilket betyder, at det manipulerer HTML'en alt afhængig af brugerens handlinger (W3C 1; W3C 2).

I det midterste lag - det logiske lag – foregår en logisk behandlingen af processer og handlinger. Ligeledes fungerer dette lag som et oversættelseslag eller transformationslag, forstået på den måde, at dette lag sørger for, at de to andre lag kan kommunikere med hinanden. Til dette benytter vi PHP<sup>12</sup>. PHP-sproget er således i stand til at kommunikere med både præsentationslaget og data-laget (PHP 1).

Datalaget består grundlæggende af gemte informationer, hvad enten det er i et filsystem eller i en database. Vi benytter os i forbindelse med Dilectus af en database til at opbevare informationer. Det er i denne database, at informationer om både medarbejdere og projekter er gemt. Databasen er af typen MySQL, og vi beskæftiger os her med én database, hvori der er en række tabeller (MySQL 1).

Når brugeren besøger Dilectus og eksempelvis indtaster sit brugernavn og password, svarer dette til præsentationslaget. Når brugeren trykker "log ind", går det logiske lag ind og påbegynder sit arbejde. Det logiske lag læser så at sige, hvad brugeren har skrevet af brugernavn og password, for så at spørge databasen om den kan finde en matchende information i databasen ud fra de af det logiske lag opstillede kriterier. Datalaget responderer derefter til det logiske lag, som kan foretage en handling og præsentere den for brugeren.



**Figur 11 Trelagsarkitektur, der her illustrerer login-processen (jf. Code Project 1)**

Med denne beskrivelse af de tekniske specifikationer beskriver vi i det følgende en række af de overvejelser, der ligger til grund for udformningen af prototypen.

<sup>12</sup> "PHP: Hypertext Preprocessor" (PHP), et Open Source programmeringssprog, der er udviklet til dynamiske webapplikationer (Bakken et al, 1997, p.2)

## Refleksion over kompetencer

Grundlæggende skal det samlede datasæt levere informationer, der er relevante i forhold til at skabe det bedste match til en bestemt projektopgave og/eller projektgruppe. Det handler altså om at kombinere informationer på en sådan måde, at det er nemt at finde frem til den person med de rigtige kompetencer, samt en personprofil som fungerer godt i den gruppekontekst, som personen skal arbejde i. Samtidig skal informationerne være af en sådan karakter, at de er fleksible nok til at tage højde for forandringsmomentet i projektaktiviteter (jf. s.35).

Der er mange underkategorier i forhold til, hvilken viden vi behøver omkring eksempelvis subjektets kompetencer. Vi må derfor nødvendigvis afdække, hvilke informationer som er et ultimativt minimum, for at systemet kan fungere, men samtidig have for øje, at det skal være nemt at inkorporere andre og flere parametre.

### Diskussion, hvad er kompetencer?

Der opstår altså en række spørgsmål i forbindelse med udviklingen af et system som Dilectus. Spørgsmål, som bør belyses mere, inden funktionerne implementeres for alvor. Forestiller vi os eksempelvis, at kompetencer kunne betragtes ud fra en kvantificerbar metode, så ville det være muligt, i teorien at køre systemet sammen med en stor database, som indeholder alle kompetencer, det er muligt for et menneske at besidde. Ud fra dette kunne medarbejderen vælge et felt eller et område repræsenteret i form af en hierarkisk opdeling eksempelvis en form for ontologi, men i så fald, hvordan gøres det? Vi identificerer især fire spørgsmål som illustrerer kompleksiteten af kompetencer. Spørgsmål som er essentielle i forhold til at udvikle lokaliseringsdelen af Dilectus.

#### *Spørgsmål 1 – Hvad er en kompetence?*

Et umiddelbart simpelt spørgsmål som: hvad er en kompetence? bliver hurtigt et stort diskussionsemne, idet en kompetence har karakter af noget abstrakt – noget uhåndgribeligt (Attewell, 1990, p.423ff.). En kompetence kan anvendes til at producere noget håndgribeligt, men kan ikke i sig selv være håndgribelig. Det kan derfor siges, at en kompetence kan transformere energi til noget mere konkret, eksempelvis at kompetencen programmering kan transformere den energi, som bruges, når der programmeres, til et program. Det handler således om at kunne noget. Aktivitetsteorien beskriver denne proces som en eksternalisering, da programmeringen er en intern viden der bliver gjort ekstern ved at foretage en programmering heraf (jf. s.20).

Såfremt denne simplificerede beskrivelse accepteres som beskrivelse af en kompetence må en sådan være lig med en *kunnen*. Men, hvis en kompetence kan beskrives som en kunnen, eller evnen til at kunne gøre noget, hvordan adskilles det så fra det at *kunne* gå en tur? De færreste vil formodentlig postulere, at evnen til at gå er en kompetence. Hvis dette er tilfældet så er vi tilbage ved udgangspunktet, hvad er en kompetence? Eller måske nærmere hvad en kompetence ikke er (Attewell, 1990, p.444f.).

Allerede i forsøget på at definere en kompetence opstår der et problem, som skal løses, hvis det skal være muligt at kortlægge kompetencerne i en organisation. Dette problem er dog muligt at omgå, da det blot handler om at definere, hvad en kompetence er i Dilectus. Det giver dog liv til en anden diskussion, som beskrives i forbindelse med spørgsmål fire.

Antager vi, at spørgsmålet besvares og en fyldestgørende definition fremsættes, så opstår spørgsmålet om, hvordan vi så beskriver de forskellige kompetencer.

### *Spørgsmål 2 - Hvordan beskrives en kompetence*

Men, hvordan beskrives en kompetence egentlig? Måske ikke det største problem, hvis vi snakker om en skomager, som må formodes kan reparere sko, men selv med en skomager kan det blive svært at beskrive kompetencerne (Attewell, 1990, p.443ff.). Et tænkt eksempel er, hvis der inden for et rimeligt område findes fem skomagere, som alle kandiderer til at reparere dine sko, hvem vælges der? Ser man bort fra de åbenlyse parametre som pris, behandlingstid etc. og betragter det ud fra et spørgsmål om, hvem der har de bedste kompetencer, så opstår problemet. Hvis det formodes, at alle skomagere besidder de samme kompetencer, betyder det så, at alle skomagere er ens, og alle skomagere er besiddelse af nøjagtig de samme kvalifikationer? Dette er næppe tilfældet. Formodentlig forholder det sig sådan, at kvalifikationerne er forskellige og deres spidskompetence – et begreb der er beslægtet med spørgsmål tre – differentierer. Formodentlig forholder det sig sådan, at en skomager ultimativt er at foretrække til den ene opgave og en anden skomager til den anden. Såfremt dette er tilfældet, så er der behov for en måde at adskille de to skomageres kompetencer fra hinanden. Der er behov for en beskrivelse af hver enkelt kompetence. En sådan beskrivelse kræver, at skomageren er i besiddelse af en kompetence, der gør ham i stand til at beskrive, hvilke kompetencer han besidder og beskrive dem i en sådan grad, at det giver mening for en ikke-skomager.

Skulle det lykkedes skomageren at beskrive sine kompetencer på en meningsfuld og for andre, forståelig måde, så vil skomagerens subjektivitet i høj grad influere en sådan beskrivelse. Hvilket i udgangspunktet ikke behøver at være et problem. I visse tilfælde vil det måske endda være ganske udemærket, men hvad med den anden skomager, som ikke er ligeså god til at beskrive sine kompetencer, men til gengæld er bedre til at reparere sko? I så fald bliver beskrivelsen utilsigtet misvisende for de egentlige kompetencer.

Sæt nu grafisk designer eller marketingkonsulent ind i stedet for skomageren og straks bliver problemstillingen endnu mere relevant.

Men lad os blot antage, at Dilectus er i stand til at løse dette problem på en meningsfuld måde, så er det ikke usandsynligt, at to personer i deres beskrivelse er vidt forskellige, men alligevel er lige gode til at løse en opgave. Så er spørgsmålet hvor mange niveauer kompetencen består af?

### *Spørgsmål 3 - Hvilke niveauer består en kompetence af?*

Foruden de to foregående spørgsmål, opstår spørgsmålet om hvordan kompetencerne differentieres eller klassificeres eller med andre ord, hvilke niveauer består en kompetence af (Attewell, 1990, p.444ff.). Hvis det skal være muligt at lokalisere mennesker i organisationen, som er i besiddelse af specifikke kompetencer, må det nødvendigvis også være et krav, at Dilectus tager højde for kvaliteten af en kompetence. Forstået på den måde, at der eksempelvis kan være forskellige grader af en enkelt kompetence. Forestiller vi os igen skomageren og hans ligesindede, så må det formodes, at der selv hvis kompetencerne er de samme og beskrivelsen meningsfuld, er forskel på netop, hvor gode kvalifikationerne er. En skomager, der har repareret sko i 30 år, er formodentlig bedre til at reparere sko end en, der kun har repareret sko i 2 år, men det modsatte kan også være tilfældet. For

at kunne differentiere kompetencerne og vurdere, hvem der matcher opgaven mest muligt, er der behov for en form for niveauopdeling af kompetencerne. En god skomager skal kunne adskilles fra en mindre god skomager.

Umiddelbart synes det som en mulighed, at hvis blot kompetencerne er velbeskrevet og forekommer i kombination med andre kompetencer, så er det muligt at vurdere, hvorvidt personen er i besiddelse af de rette kompetencer, men mange andre faktorer spiller ind. Tager vi eksemplet fra før, så er det tænkeligt, at graden af erfaring spiller ind i vurderingen af kompetencen, men der kan ligeså vel være andre faktorer, som spiller ind i forhold til at vurdere præcist, hvor gode kvalifikationerne er.

Tæt beslægtet med spørgsmål to kræver spørgsmål tre, at kompetencerne bliver betragtet ud fra visse parametre, som gør kompetencerne lokaliserbare (Attewell, 1990, p.445). Hvis dette problem løses, står vi stadig tilbage med det måske mest centrale spørgsmål af dem alle. Spørgsmålet om, hvordan der skabes konsensus mellem besvarelsen af de tre andre spørgsmål.

#### *Spørgsmål 4 – Hvordan skabes der konsensus omkring betydningen af en kompetence?*

Hvis et system som dette skal kunne fungere meningsfuldt i forhold til dets intenderede mening, må der nødvendigvis ikke blot være en konsensus mellem brugeren og den måde Dilectus besvarer de tre ovenstående spørgsmål på, men derimod en konsensus blandt alle involverede subjekter. Hvis en projektleder skal lokalisere en kompetence, så kræver det, at der er en konsensus mellem projektlederens forståelse af kompetencer overordnet såvel som specifikt og de i systemet eksisterende medarbejderes forståelse af kompetencer. I tilfælde af at der ikke er konsensus herimellem, opstår der en uoverensstemmelse mellem søgning og forventet resultat. En problemstilling som denne kan med tiden formindskes gradvist efterhånden som systemet udvikles, men hvis Dilectus grundlæggende ikke anvender det samme vokabular som Dilectus' brugere og der er ikke er konsensus mellem den bagvedliggende struktur og opbygning af kompetencer, så er det svært at se, hvordan lokaliseringen skal give mening for brugeren.

Det er altså ikke nok med, at kompetencerne defineres, beskrives og evalueres, alle de involverede skal også være enige herom. En kompliceret og kompleks opgave, som løses ved at gøre Dilectus modificerbart, hvilket gør det muligt at tilpasse systemet til den specifikke kontekst og den differentierede forståelse af kompetencer.

## Indhentning af informationer

Som vi tidligere har fremlagt skal Dilectus indeholde en mængde information, i datalaget, som det logiske lag skal bruge til at udføre de af brugeren angivne handlinger. Det er det data vi beskriver her.

### **LinkedIn**

Et af kravene til udviklingen af Dilectus var, at det skulle udvikles ud fra et bæredygtighedsprincip, hvilket betyder, at det for eksempel ville være uhensigtsmæssigt at bede brugerne om at levere en mængde information, som allerede forefindes andre steder. Vi implementerer derfor en del af brugernes informationer fra LinkedIn. Det

data giver en vis mening i forhold til den viden, vi behøver i forhold til at finde frem til de rigtige personer. Det er ligeledes hensigtsmæssigt, da det mindsker indgangsbarrieren (eng. barrier to entry) ved, at brugeren nemt kan komme i gang med at bruge systemet og ikke først skal foretage en masse indtastninger inden det giver værdi (jf NN group 1). Det kræver imidlertid, at brugerne har en LinkedIn-profil og tilmed en opdateret profil.

Vi forsøger således at inddrage så meget relevant information fra andre kilder som muligt. Dette er dog ikke ens betydende med, at vores system skal være afhængigt af andre informationskilder for at kunne fungere, men jo mere, der kan hentes ind automatisk, desto mindre behøver den enkelte bruger at bruge tid på dette. Med den tidligere omtalte API fra LinkedIn vi kan indhente til Dilectus, kan vi samtidig vælge, hvilke informationer vi vil hente fra derfra (LinkedIn 1). Vi kan således vælge kun at indhente "endorsements" eller anbefalinger, vi vælger imidlertid blot at inddrage erhvervs erfaringen. Samtidig bliver det dog muligt for brugeren at indtaste CV manuelt, såfremt denne ikke anvender LinkedIn. Det skal således ikke være et krav, at brugerne har en LinkedIn profil, men blot en hjælp til dem, der allerede har oprettet et digitalt CV.

På den måde kan vi med forholdsvis lille indsats fra brugeren skabe et umiddelbart informationsniveau, som gør det nemt at anvende systemet allerede kort efter lanceringen. Dog er dette langt fra det fulde og mest brugbare informationsniveau, men disse informationer er i høj grad noget, som skal komme over tid. Derfor forestiller vi os samtidig, at der skal være en vis form for konstant validering af data. Eksempelvis forestiller vi os, at *skills* og *endorsements* fra LinkedIn på et senere tidspunkt kan valideres ved at fremvise materiale, som beviser, at brugeren er i besiddelse af den konkrete kompetence, samt hvordan rammerne for denne opgave har udviklet medarbejderen.

### **Enneagrammet**

Da LinkedIn ikke umiddelbart giver et billede af personlighed og arbejdstype, mangler vi noget viden på dette punkt, og det er især her, at udfordringerne skal stå i forhold til indhentningen af informationerne. Dette data er svært at måle og svært at systematisere uden at oversimplificere mennesker. Også her må vi derfor indlejre et element i systemet, der gør det muligt at korrigere personlighedsinformationer nemt og hurtigt. Dette betyder ikke, at det skal være nemt at rette frem og tilbage i det billede, man gerne vil vise af sig selv, men derimod at systemet efterhånden skal blive en bedre og bedre menneskekender. I bund og grund er det pointen, at Dilectus skal være alle medarbejdernes facilitator ved at lære medarbejderne bedre at kende og konstant tilgodese det enkelte individ i projektprocesserne. Systemet har dog brug for et udgangspunkt som kan understøtte denne del i den indledende fase. Indledningsvis vælger vi derfor at implementere Enneagrammet, som en måde for systemet at forstå den enkelte medarbejders personlighedstype. Dermed skal Dilectus kunne sammensætte en profil, der kombinerer både hårde faglige kompetencer og mere bløde personlighedstræk.

I interviewene med projektlederne og senere med eksperterne, blev det belyst, at der i projektforløb er brug for at skabe fokus på relationen projektdeltagerne imellem for på den måde at skabe rammerne for et bedre projekt. Dette relaterer sig ydermere til tillidsaspektet af humanressources (jf. s.35). Vi fandt i interviewene, at såfremt projektlederen tager del i projektdeltagerens person, opstår der en villighed og en øget motivation til at udføre de pågældende opgaver i projektet både hurtigere og bedre (jf. bilag 1, l.566f.; bilag 2, l.166ff.; bilag 3,



1.675). Enneagrammodellen hjælper projektlederen med at forstå sine projektdeltagere og øger ydermere projektlederens muligheder for at håndtere disse og få det bedste frem i alle typer personer.

Enneagrammet anvendes i erhvervslivet, fordi det er et flerdimensionelt persontype-værktøj, hvilket vil sige, at det ikke blot er et værktøj til at karakterisere personlighed, men kombinerer dette med de dynamiske kvaliteter, der opstår i mødet med, samarbejdet med og forholdet til andre mennesker (Roager Olsen 1). På den måde er værktøjet godt til erhvervslivet og projektgrupper, da man - hvis man kender sine medprojektdeltagere og ved hvordan de reagerer i pressede situationer - kan mindske eller i bedste fald undgå konflikter, der har betydning for projektet. Vi søger ikke at sætte virksomhedens medarbejdere i bås, hvorfor vi netop anvender Enneagrammet, da dette værktøj ikke klassificerer mennesker som helhed, men derimod deres ego-personligheden og dermed kun en lille del af mennesket (Roager Olsen 2). Formålet med at typebestemme medarbejdernes ego er dels at lære dem selv noget om, hvordan de agerer i forskelligartede situationer, men også at lære dem, hvordan man kan gøre noget ved den måde at agere på.

#### *At finde sin type*

Enneagrammet består af ni forskellige typer, der hver angiver hvordan personer agerer i trygge og i pressede situationer, samt hvilke tanke- og handlemåder der karakteriserer den enkelte type. Ydermere kan der ud fra de enkelte typer udledes karakteristika, personlige styrker, måder at kommunikere på, generel tilgang til relationer og generel tilgang til arbejdet etc. Der er derfor grobund for en dybdegående personlighedsbeskrivelse. Enneagrammet er i modsætning til andre personlighedstyper bestemt fra start og kan ikke ændre sig over tid – er du 2'er nu, vil du være 2'er altid (Roager Olsen 3). At personlighedstypen ikke kan ændres er en fordel for Dilectus, eftersom personerne blot én gang skal gennemgå testen og derved fremadrettet vil fremstå som denne type. Personen skal således ikke gennemgå testen flere gange i løbet af sin arbejdstid. Dilectus kan derimod fokusere på at gøre brugen af testen og dennes resultater bedre fremadrettet fremfor at bede om nye informationer kontinuerligt.

Når personlighedstypen skal bestemmes, skal personen gennemgå en lang række spørgsmål, og i de tilhørende svarmuligheder udvælge den mulighed, der bedst muligt beskriver, hvordan man som person ville reagere i den pågældende situation. Der er ikke nogle rigtige eller forkerte svar. Hvert svar angiver en personlighedstype. Det handler derfor om, at personen der gennemgår testen skal være så ærlig som muligt og ikke søge at blive en bestemt slags type. Ifølge det materiale der hører til udførslen af en Enneagramtest, vil de fleste personer udvælge svartyper, der opfylder hvilke ønsker personen har, fremfor de svar der rent faktisk beskriver personens karakteristika (Povelsen & Olsen, 2012, p.12). Det handler således ikke om at finde ud af, hvad vi søger at være, men hvordan vi rent faktisk er som mennesker. Det er derfor en udfordring at få personerne til at se så realistisk på sig selv som muligt, når de udfører testen. En udført test giver personen en basistype, som denne person kan lære sig selv og sine adfærdsmønstre bedre at kende ud fra.



Figur 12 Enneagrammodellen (Povelsen & Olsen, 2012,)

Modellen er udformet som en cirkel med ni punkter, der hver angiver en type. Figur 12 viser Enneagrammodellen, ud fra Susanne Povelsen<sup>13</sup> og Claus Roager Olsens<sup>14</sup> grundlæggende bog Enneagrammet. Ud over de ni punkter er der til hvert punkt tilføjet to pile, i denne terminologi kaldet ben, der angiver, hvordan basistypen kan blive påvirket i pressede og trygge situationer (Povelsen & Olsen, 2012, p.15). Benene angiver således de mest sandsynlige typer og herved også adfærdstræk basistypen kan blive påvirket af. Ud fra eksempelvis type 2 går benene mod type 8 og type 4. Benet til type 8 er angivet af en pil, der går fra 2 mod 8 i pilens retning, hvilket angiver, at det er denne vej type to angiveligt vil gå i pressede situationer. Modsat er det med benet, der går fra 2 til 4, her er pilen angivet den modsatte vej mod pilens retning. Det viser, at type 2 anlægger sig træk fra type 4 i trygge situationer.

Endelig har basistypen også såkaldte nabotyper også kaldet vinger, der skal ses som en variation af basistypen (Povelsen & Olsen, 2012, p.15). Basistypen kan endvidere blive påvirket af disse vinger, således at persons type enten kan hælde til den ene eller den anden vinge, eller have god eller ingen kontakt til begge vinger. Således er basistypen altså påvirket af vingerne i større eller mindre grad.

Ovenstående beskrivelse er relevant for at forstå, hvad det er projektlederen skal sætte sig ind i for at få det optimale ud af Dilectus, der vil inddrage Enneagramtesten og dermed typernes funktioner. Vi vil ikke komme yderligere ind på, hvad de enkelte typer består af, men henviser til bilag 12 for yderligere information herom. Nedenfor beskriver vi, hvordan de ni typer kan spille sammen.

### Typernes samspil

Ifølge Claus Roager Olsen er det ikke muligt kort at beskrive, hvilke typer der arbejder godt sammen, og hvilke der ikke gør (se bilag 13). Generelt kan det dog siges, at alle typer rent faktisk er gode sammen, nogle gange, og alle typer endvidere kan komme i konflikter, nogle gange. Ligesom i forbindelse med et parfold vil der i arbejds-

<sup>13</sup> Susanne Povelsen er coach og Enneagram-konsulent, endelig har hun udgivet en lang række bøger om Enneagrammet (Povelsen & Olsen, 2012, p.114).

<sup>14</sup> Danmarks mest anvendte Enneagramunderviser, har udgivet en række bøger om Enneagrammet og undervist opimod 30.000 mennesker i Enneagrammet (Povelsen & Olsen, 2012, p.114).

relationer altid være udfordringer, fordele og ulemper ved alle typesammensætninger (Roager Olsen 3) Nogle typer vil påvirke en anden type på en positiv måde, og nærmest virke som et spejlbillede af den enkelte, mens andre kan gøre personen irriteret. Ligesom andre typers ageren og handlinger kan være såvel positive som negative grundet et andet værdisæt eller en anden ageren end den pågældende person selv ville agere i (Povelsen & Olsen, 2012, p.8f.). På den måde er der derfor ikke nogen enkelt beskrivelse af, hvem der arbejder godt sammen, og hvem der hurtigst kommer i konflikt. Ifølge Roager Olsen er de bedste typer at være sammen med dem, der er i balance og har en god selvindsigt (se bilag 13).

Såfremt Dilectus skulle kunne sammensætte det mest optimale projektteam på baggrund af blandt andet deres personlighed og derved deres typer, ville man derfor være nødsaget til at undersøge, hvilke typer der er gode til at arbejde sammen, og hvilke der bør afholdes fra at samarbejde. I så fald ville man kunne lave en grov generalisation af samarbejdet for typerne, som kunne inddrages som rettesnor for projektlederen i sammensætningen af teamet. Vi afholder os dog fra at undersøge dette aspekt af Enneagrammet, da det hører til i en senere del af udviklingsprocessen. Til videre udvikling af Dilectus ville en sådan undersøgelse af Enneagramtypernes indbyrdes samarbejdsevner være interessant at anvende.

Brugerne kan ved at tage testen og ved at læse den pågældende medarbejders Enneagramtype-tekst få indblik i, hvordan den enkelte medarbejder (re)agerer i teamarbejde.

#### *Et godt team*

Hvad er et godt team egentlig? Ifølge Glenn M. Parker<sup>15</sup> er en måde, hvorpå et godt team kan bestemmes ved først og fremmest at huske, at teamet ikke blot er en gruppe mennesker, men derimod:

*"A team is a group of people with a high degree of interdependence geared toward the achievement of a goal or completion of a task. In other words, they agree on a goal and agree that the only way to achieve the goal is to work together."* (Parker, 2008, p.13).

Det handler således om, at teamet skal have samme mål for øje, hvorfor et scope i projektarbejdet er essentielt for samarbejdet personerne imellem. Derudover beskriver Parker fire karakteristika til et godt team; klare mål og en plan til hvordan målene skal nås; gode relationer til andre dele af virksomheden og dermed også hjælp herfra om nødvendigt; god kommunikation, åbenhed og tillid teamet imellem; samt en blanding af personer der hver besidder hver deres kompetencer (Parker, 2008, p.70). Endelig beskriver Parker vigtigheden af at de forskellige teammedlemmer udviser forskellige kvaliteter og tilgange til arbejdet i teamet.

Definitionen af et godt team kan relateres til alle aspekterne vi beskrev i forbindelse med HRM (jf. s.35).

#### *Fire former for teammedlemmer*

Parker arbejder med fire former for teammedlemmer, der hver bidrager forskelligt til at opnå målet. Alle mennesker kan være et godt teammedlem, men på forskellige måder. De fire former for teammedlemmer beskriver vi kort herunder.

---

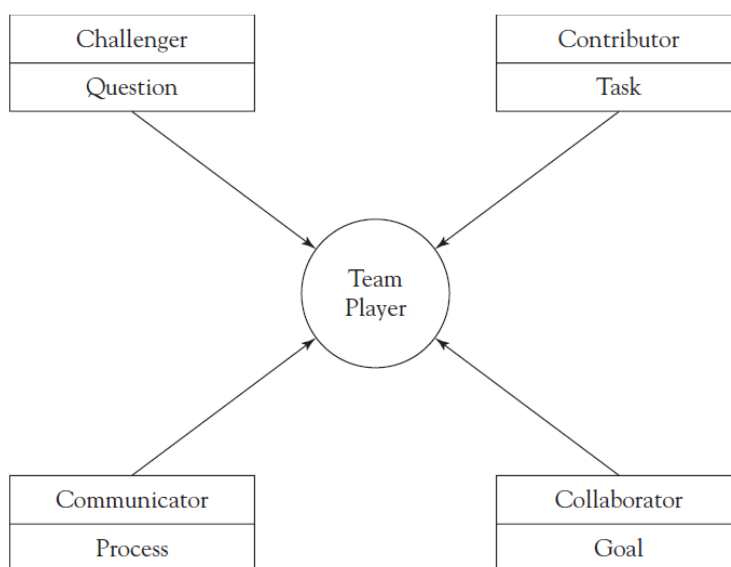
<sup>15</sup> Direktør for Glenn Parker Associates, forfatter til bøger om teams, herunder high-performance teams (Wiley 1).

Bidragyderen (eng. contributor) er opgaveorienteret og nyder at give teamet tekniske informationer eller data. Teammedlemmet laver altid sit forarbejde og forsøger i samme åndedrag at få teamet til at yde mere, bedre og endelig at udnytte ressourcerne bedst muligt. Denne person vil oftest blive betegnet som en person, der er til at stole på (Parker, 2008, p.72).

Kollaboratøren (eng. collaborator) er resultatorienteret, og målet for teamet er for denne person altafgørende. Personen er villig til at komme med nye idéer og arbejde uden for sin definerede rolle i teamet, samt at dele rampelyset med andre teammedlemmer. Teammedlemmet bliver betegnet som strategisk (Parker, 2008, p.73).

Kommunikatøren (eng. communicator) er procesorienteret, god til at lytte aktivt, giver feedback, løser konflikter, opbygger konsensus i gruppen og opbygger et rart og positivt klima i teamet. Denne person bliver oftest set som en positiv relations skaber (Parker, 2008, p.73).

Udfordrer (eng. challenger) stiller spørgsmålstegn ved målet for teamet, og metoderne der bruges til at nå målet. Teammedlemmet tør være uenig med en eventuel leder eller andre udenfor teamet, og opfordrer i den sammenhæng sine teammedlemmer til at tage velovervejede risici. Personen vil ofte blive værdsat for sin åbenhed og direkte fremtoning (Parker, 2008, p.73).



**Figur 13 Parkers fire former for teammedlemmer (Parker, 2008, p.72)**

De fire former for teammedlemmer inkluderer således medlemmer, der er orienterede mod opgaven, målet, processen og spørgsmål. Det handler på den måde om for dem, der sammensætter teamet, at anerkende, at der findes forskellige måder at være teammedlem på. Således bør et sammensat team som minimum indeholde en af hver af de fire former for teammedlemmer for at tilgodesee alle aspekter af teamarbejdet (Parker, 2008, p.99).

Ovenstående er derfor en måde at se sammensætningen af det optimale team på, som vi tager videre med i arbejdet med teams. Vi har dermed en mulig måde at sammensætte det optimale team på, men er i den forbin-

delse nødsagede til at vide hvilke personer i virksomheden, der er hvilke former for teammedlemmer. I det følgende beskriver vi, hvordan Enneagrammets ni typer kan oversættes til Parkers fire teammedlemmer.

#### *Parkers fire teammedlemmer vs. Enneagrammets ni personlighedstyper*

De ovenfor beskrevne teammedlemmers attributter kan relateres til de tidligere beskrevne ni Enneagramtyper. Vi beskriver herunder, hvordan de ni typer kan karakteriseres som mindst én af de fire teammedlemmer.

1'eren er som bekendt perfektionist, resultatorienteret og ønsker en klar og fastlagt kommunikation om, hvad personen bliver målt på, og hvad der forventes. I et team vil 1'eren typisk fremstå som kollaboratør eller bidrageren, da de finder glæde i at få ting klaret (Hebenstreit, 2003, p.33; Povelsen & Olsen, 2012, p.14;p.34).

2'eren er hjælperen, hvis identitet bliver skabt i de mennesker, de kan hjælpe og i de opgaver de kan hjælpe med. I et team vil hjælperen indtage rollen som kommunikatør grundet glæden ved kundetilfredshed og interaktionen mennesker imellem (Hebenstreit, 2003, p.34; Povelsen & Olsen, 2012, p.42).

3'eren er opgaveorienteret og udpræget konkurrencemenneske, hvilket kommer til udtryk i en kollaboratørrolle, dog kan 3'eren også besidde rollen som bidrageren i form af ønsket om succes og anerkendelse for det udførte arbejde (Hebenstreit, 2003, p.34; Povelsen & Olsen, 2012, p.50).

Individualisten, som 4'eren også beskrives som, vil gerne respekteres for sit arbejde, sine personlige visioner, idéer og valg. 4'eren agerer oftest som bidrager i teams – nogle gange som eksterne individuelle bidragsydere grundet deres lyst og trang til at arbejde alene (Hebenstreit, 2003, p.34; Povelsen & Olsen, 2012, p.58).

For 5'eren, observatøren, er viden essentiel, hvorfor 5'eren motiveres af udviklende og lærerige arbejdsopgaver. I et team, såfremt 5'eren er nødsaget til at deltage i teamarbejde, indtager denne rollen som værende bidrager (Hebenstreit, 2003, p.34; Povelsen & Olsen, 2012, p.66).

Analytiske færdigheder karakteriserer 6'eren, og indtager rollen som udfordrer i et team, da 6'eren er spørgende af natur (Hebenstreit, 2003, p.35; Povelsen & Olsen, 2012, p.74).

7'eren er innovativ og generelt optimistisk. I et team indtager 7'ere roller som kommunikatøren eller kollaboratør, fordi de er åbne for idégenerering (Hebenstreit, 2003, p.35; Povelsen & Olsen, 2012, p.82).

Lederen eller udfordrer, som 8'eren også benævnes, værdsætter retfærdighed og rimelighed. 8'eren finder sig godt med ansvar og kan lide at være den, der bestemmer, hvorfor de også oftest indtager roller som udfordrer eller kollaboratøren i teamarbejde (Hebenstreit, 2003, p.35; Povelsen & Olsen, 2012, p.18).

En typisk 9'er kan ikke lide at tage beslutninger, men føler sig bedst tilpas med velstrukturerede procedurer og strukturer. Den rolle 9'eren besidder i et teamarbejde, er kommunikatøren i form af sin tiltrækning mod faciliterede og procesorienterede opgaver (Hebenstreit, 2003, p.35; Povelsen & Olsen, 2012, p.26).

Ovenstående kan beskrives kort i denne model, inspireret af R. Karl Hebenstreits model herom:

<b>Enneagramtype</b>	<b>Attributter</b>	<b>Teamrolle</b>
1. Perfektionisten	Finder glæde i at få opgaver udført	Kollaboratør Bidragyder
2. Hjælperen	Finder glæde i kundetilfredshed og interaktion med og relation til mennesker	Kommunikatør
3. Udretteren	Konkurrencemenneske. Ønsker succes og anerkendelse for det udførte arbejde	Bidragyder Kollaboratør
4. Individualisten	Vil gerne respekteres for sit arbejde, idéer og valg	Individuel bidragyder
5. Udforskeren	Motiveres af viden og udviklende opgaver	Individuel bidragyder
6. Loyalisten	Analytiske færdigheder og er spørgende af natur	Udfordrer
7. Entusiasten	Finder glæde i innovation og er åben for idegenerering	Kollaboratør Kommunikatør
8. Lederen	Finder glæde i at have ansvar og bestemme	Udfordrer Kollaboratør
9. Mægleren	Finder glæde i faciliterer procesorienterede opgaver	Kommunikatør

Figuren er et forsøg på at indsamle nødvendig viden for at skabe en mulighed for at implementere funktionen, der kan sammensætte det bedste team. Dette er blot en måde at gøre det på, nemlig at lade brugerne udføre en Enneagramtest til typebestemmelse, hvorefter systemet kan adressere dem som én eller flere af de fire teammedlemmer. Umiddelbart vil de fire former for teammedlemmer ikke være tilgængelige for brugerne, men blot være en indikator til systemet i dets logiske lag for at kunne kombinere teamet, der således skal bestå af mindst en af hver form for teammedlem. Dette er blot én måde at matche denne type information. I det følgende beskriver vi mere overordnede overvejelser omkring matching af mennesker og projekter mod det optimale team.

## Matching af mennesker og projekter

Hovedfunktion i Dilectus vil på sigt være en måde hvorpå projektledere kan sammensætte det bedste team på baggrund af en række opstillede krav til dels kompetencer, persontype og teamrolle. Systemet beskæftiger sig derfor grundlæggende med at løse en søgnings- eller matching-opgave. Systemet vil på baggrund af en mængde information omkring personerne og projekterne forsøge at finde det bedste match i forhold til en given opgave inden for de rammer, som projektet og projektlederen dikterer. Dette problem kan anskues ud fra flere forskellige perspektiver, som alle knytter sig til, hvilken type algoritme systemet skal basere sig på (jf. Ricci et al., 2011, p.1ff.) Grundlæggende kan dette ses ud fra et automatisk eller et manuelt perspektiv, hvor vi i dette afsnit beskæftiger os primært med den automatiske del, da den manuelle del blot handler om at projektlederen søger på en kompetence eller en personlighedstype.

At udvikle selve algoritmen er uden for dette projekts horisont, men derfor finder vi det alligevel relevant at tegne et billede af, hvilke muligheder der umiddelbart synes hensigtsmæssige i forhold til at løse opgaven med at finde den rette person til projektet eller teamet. Vi finder især to overordnede emner relevante i forhold til belysningen af denne udfordring, filtrering og søgning.

### Filtrering og søgning

Problemet opstår, når systemet ligger inde med en række data af forskellige karakter og skal knytte disse sammen på en meningsfuld måde. Vi fremsætter to overordnede typer variabler, personer og projekter. Begge typer består af en række attributter, som kan være af forskellige karakter. I forbindelse med mennesker er der tale om attributter, der handler om deres faglighed og deres personlighed. Et projekts attributter er derimod scope, tidsplan, budget etc. (jf. s.27). Systemet skal på den ene eller den anden måde sammenkæde de to typer af data og give en score, der fortæller systemet, hvor godt et match der forekommer mellem en persons attributter og et projekts attributter.

Det er dog ikke nok, at systemet tager forbehold for personer og projekter, det må nødvendigvis også tages med i beregningen af scoren, hvilke personer der allerede eksisterer i projektet og disse interne relationer.

Hvis projektet er et igangværende projekt, som allerede har en række mennesker tilknyttet, så må systemet i dets søgningsproces tage højde for, hvilke kompetencer projektet allerede har til rådighed. Systemet skal således ikke køre en søgning på en bestemt person, men derimod foretage en beregning af projektet eller en specifik opgave i projektet i forhold til nogle søgeparametre, da det er nødvendigt først at se om kompetencen allerede er til stede i projektet. Hvis kompetencerne ikke er til stede i projektsfæren, så skal systemet køre en søgning igennem virksomhedens database på alle personerne og liste dem, som passer bedst til projektet ud fra dels søgeparametrene, og dels projektets eksisterende relationer og attributter. Systemet skal altså udføre en række forskellige handlinger, inden det er muligt at komme med resultater over matchende personer. De trin vi umiddelbart identificerer, er skitseret nedenfor:

1	Vælg projekt eller opgave – udført af den søgende
2	Udfyld søgeparametre – udført af den søgende
3	Sammenlign søgeparametre og projekt/opgave
4	Beregn score
5	Hvis foregående score > X returner match til bruger
6	Hvis foregående score < X sammenlign med personer uden for projektet
7	Gruppér de matchende i forhold til score
8	Returnér grupperede resultater til brugeren
9	Få feedback fra brugeren – den søgende angiver, hvilken person der vælges, om nogen

Spørgsmålet bliver da, hvordan de forskellige attributter og parametre skal rangeres i forhold til hinanden. Eksempelvis er det svært at forestille sig et match, som ikke besidder de kompetencer, der er specificeret i søgningen. Modsat, hvis et match med de rette kompetencer ikke besidder personlige attributter, således at det kan besværliggøre samarbejdet i projektgruppen, bør denne ikke sorteres fra, hvorfor en differentiering i forhold til vægtningen af de forskellige sammenligningspunkter synes nødvendig.

#### *Tre mulige løsninger*

Ovenstående kan muligvis løses i forbindelse med valget af søgeparametre. Hvis den enkelte projektleder til en given opgave vægter den personlige profil højere end den faglige, så søger systemet ud fra denne prioritering, men spørgsmålet opstår da om projektlederen får det bedste match i forhold til at sikre en succesfuldt projektaktivitet, eller om projektlederne får det bedste match i forhold til social omgang. Ikke nødvendigvis to modstridende match, men det betyder, at der er en mulighed for, at systemet giver anledning til et mere informeret valg, men ikke nødvendigvis et velinformeret valg, hvilket som bekendt er hensigten med Dilectus.

En anden løsning kan være, at denne score og vægtning ligger internt i systemet på en sådan måde, at det kun er udviklerne, som er klar over, hvordan systemets resultater bliver genereret. Det vil betyde, at projektlederen blot får et match eller en liste med matchs, men ikke er klar over, hvorfor den ene bliver placeret højere på listen end den anden. Det vil med andre ord give et mindre holistisk system, hvilket samtidig betyder, at der forekommer en større risiko for, at Dilectus giver anledning til forkerte beslutninger, som ellers kunne have været undgået. Igen er der her tale om en løsning, der ikke nødvendigvis er den bedste løsning i forhold til at give brugere muligheden for at træffe bedre beslutninger – altså at assistere beslutningsprocessen.



En tredje løsning er at matche de bedste kompetencer til en opgave og undgå at differentiere på personlige attributter, men at stille disse til rådighed i en beskrivelse, der gør det nemmere for projektlederen at facilitere projektarbejdet og således skabe de bedste rammer for medarbejderne. Dette rejser dog en problemstilling, som handler om, hvilke kompetencer, der er de bedste til en given opgave, som beskrevet i refleksioner over kompetencer (jf. s.68). Dette kræver i udgangspunktet, at Dilectus er i stand til at forstå, hvad en opgave går ud på og altså med andre ord er i stand til at foretage en matchning i forhold til medarbejdernes kompetencer og deres evne til at løse en specifik opgave. Det er imidlertid problematisk at forestille sig, at Dilectus skal vide, hvordan en opgave løses, da det kræver, at der er overensstemmelse mellem projektlederens forståelse af opgaven og Dilectus' forståelse af samme opgave. En måde at undgå dette på er ved at lade projektlederen vurdere, hvilke kompetencer der er nødvendige i forhold til en opgave, lade projektlederen søge efter sådanne kompetencer og lade Dilectus give en score i forhold til i hvor høj grad medarbejderen er i besiddelse af de eftersøgte kompetencer. Det er denne tredje løsning den endelige udgave af Dilectus vil tage udgangspunkt i.

### *Gennemsigtighed og fleksibilitet*

Systemet bør være så gennemsigtigt som muligt, da en transparent matching-proces og databehandling minimerer risikoen for, at der opstår for stor en afstand mellem system og bruger (jf. NN group 1). Forstået på den måde, at hverken system eller bruger forstår hinanden. Hvis processen er transparent, er det nemmere at korrigere systemet og tilpasse det til de menneskelige processer, idet det er nemmere for brugerne at forstå, hvorfor systemet gør som det gør. Det er således essentielt, at Dilectus foreslår en række personer, hvis kompetencer passer til en given opgave, da dette kan gøres ved en sammenligning mellem de kompetencer, der er nødvendige for at løse opgaven og de kompetencer, som er tilgængelige hos medarbejderne.

Når det kommer til det personlige element derimod synes det uhensigtsmæssigt, at systemet foretager en filtrering af kandidater på baggrund heraf. Denne filtrering synes umiddelbart at være bedre passende til en menneskelig filtrering - grundet etiske overvejelser, hvilke vi kommer ind på i det afsnittet herom. Systemet kan dog indeholde en række supplerende informationer, som kan være guidende i forhold til denne proces. Det betyder eksempelvis, at systemet kan komme med råd i forhold til, hvordan de pågældende personer bedst kan matches sammen med projektgruppen, hvad personen sætter pris på, og hvad personer har af behov. Dette har ikke en direkte indflydelse på udvælgelsesprocessen, men fokuserer nærmere på at forbedre rammerne for projektdeltagerne, projektmedarbejderne og projektgrupperne (jf. s.35). Grundlæggende skal personlighedselementet give en dybere forståelse af individet og dets ageren i gruppen. Såfremt dette foregår med en høj grad af transparens, er det nemmere at forstå, hvorfor systemet agerer som det gør, ligesom det gør det nemmere at forstå hvorfor projektdeltagerne agerer som de gør. Derudover skaber det også rammerne for et fleksibelt system, som i takt med, at det modtager mere og mere data bliver bedre til at komme med meningsfulde resultater.

Dilectus skal endvidere kunne søge på resultaterne fra Enneagramtesten, hvori hver person har fået tildelt et givent tal, en given type (jf. s.71). Systemet skal således endvidere vide, hvilke typer der arbejder godt sammen, og hvilke der har mindre gode chancer for at udføre et samarbejde med positivt udfald. Vi skal derfor fodre systemet med den nødvendige information om, hvilke typer der angiveligt har gode samarbejdsevner med hvem, hvilket systemet således skal føde ind i søgningen på det optimale team. Tidligere i dette afsnit blev vi bekendte

med, at en sådan skallering af hvilke typer der arbejder bedst sammen, er et studie for sig. Det skal derfor snarest være muligt, at Dilectus kombinerer Enneagramtyperne med Parkers fire former for teammedlemmer og på baggrund heraf kombinere et muligt team (jf. s.74). Igen skal det dog være klart for den søgende, hvilke typer de enkelte deltagere er, for på den måde at give den søgende en chance for selv at vælge anderledes såfremt at de udvalgte og disses sammenspil ikke har betydning for projektet.

En af hovedfunktionerne i Dilectus er en søgealgoritme, der finder og matcher kompetencer og sorterer resultaterne ud fra hvilke match, der er passer bedst i forhold til de indtastede søgeparametre. Der er dog tale om søgeparametre, der yderligere skal uddybes for at blive fyldestgørende nok til at kunne udvikles i Dilectus. Dette er ligeledes et studie for sig, som derfor ikke vil blive behandlet yderligere i dette projekt.

Ovenstående er en række overvejelser omkring, hvordan systemets egentlige kernefunktion kunne komme til at fungere, såfremt ressourcerne hertil havde været tilgængelige. I det følgende beskriver vi yderligere overvejelser omkring systemet og dets etiske perspektiv.

## Etisk perspektiv

En udfordring som ethvert system, der minder om dette, nødvendigvis må beskæftige sig med, er privatliv. Grundlæggende forekommer der et behov for, at det enkelte individ respekteres og ikke behandles som blot et middel (Buchanan & Ess, 2008, p.275). Dette er essentielt, fordi der opstår en risiko for, at de tilgængelige informationer omkring et givent individ bliver benyttet imod personen. Visse informationer kan give anledning til, at der træffes bedre beslutninger i organisationen, og at projekterne udføres med en større grad af succes. Samtidig er der en fare for, at disse informationer invaderer den enkelte medarbejders privatliv på en måde, som skader deres autonomi. Ydermere forekommer der en mulighed for, at organisationen eller individer i organisationen anvender informationer til at påvirke medarbejderen (Clarke, 1999, p.60; Alfino, 2001, p.7). Spørgsmålet om privatliv er af omfattende karakter, hvorfor vi vælger primært at anskue det i forhold til et informationsniveau. Det betyder, at vi koncentrerer os om, hvilke betydninger og udfordringer, der er forbundet med at lagre informationer om organisationens medarbejdere i et givent omfang med henblik på at træffe beslutninger for organisationen.

### Privatliv

Herman Tavani<sup>16</sup> identificerer i udgangspunktet fire faktorer, som knytter sig til informationer og privatlivet, *mængden* af information som bliver indsamlet om individet, *hastigheden* hvorved informationer kan blive udvekslet mellem mennesker eller systemer, perioden hvori informationerne kan *opbevares*, samt *typen* af information, der indsamles (Tavani, 2008, p.139f.). Eller som Luciano Floridi<sup>17</sup> beskriver det, faktorer der knytter sig til behandling, hastighed, mængde og kvalitet (ibid.).

<sup>16</sup> Herman Tavani er professor emeritus i filosofi fra Rivier Universitetet (Rivier 1)

<sup>17</sup> Luciano Floridi er professor i filosofi og informationsetik på Oxford Universitet (Philosophyofinformation 1).

Disse fire faktorer adskiller sig markant fra tidligere tider, da der her lå en begrænsning i, at det tog lang tid at indsamle information, da der ikke var noget digitalt værktøj til at finde og indsamle data om individet. Ligeledes var det i tidligere tider sværere at indsamle, opbevare og behandle informationer, da det krævede mange ressourcer i form af tid til indsamling og behandling, samt fysisk plads til opbevaring. Alt dette er blevet nemmere i takt med internettet og de digitale mediers fremkommen.

Overordnet kan de fire faktorer deles op i to kategorier, kvantitet (mængde, hastighed, opbevaring) og kvalitet (typen). I forhold til disse to overordnede kategorier er det tydeligt, hvordan et system som vores øger kvantiteten af information, der er tilgængelig om hver medarbejder. Dette kommer sig til udtryk ved, at informationerne bliver lettere tilgængelige. Hvor informationer omkring personlighed, erfaring og kompetencer tidligere var forbeholdt medarbejderens nærmeste kollegaer, så bliver de med Dilectus tilgængelige for en større del af organisationen. Samtidig bliver informationsniveauet højere - flere informationer om en enkelt medarbejder kan findes ét sted. Dette kan være problematisk i forhold til medarbejderens følelse af tryghed og sikkerhed i organisationen. På den anden side kan det åbne for sociale og kollegiale tiltag, der gør organisationen til en bedre arbejdsplads. Ligesom det for den enkelte kan medføre, at lederen og kollegaerne har bedre rammer i forhold til at udvikle personlige elementer og kompetencer, som vi beskrev i afsnittet omkring humanressourcer (jf. s.35).

Kvaliteten af informationer har en stor betydning i forhold til personlighedsdelen. Til trods for at vi vælger en standardiseret model som Enneagrammet, er den enkelte medarbejders personlighed et udfordringsbetonet element set ud fra et etisk synspunkt. Det skyldes, at vi her arbejder med informationer, som medarbejderen måske ikke ønsker organisationen bør fokusere på. Det er problematisk i forhold til individets ret til selv at bestemme, hvilke informationer der er tilgængelige og for hvem (Tavani, 2008, p.134). Ligeledes er det problematisk i forhold til, at informationer som disse muliggør en behandling af mennesker på en ikke fair måde, for som det lyder i Kants kategoriske imperativ:

*"(...) man and generally any rational being exists as an end in himself, not merely as a means to be arbitrarily used by this or that will, but in all his actions, whether they concern himself or other rational beings, must be always regarded at the same time as an end."* (Kant, 1992, p.11).

Det enkelte individ og dermed den enkelte medarbejder skal altså behandles ikke blot som et middel, men altid som et mål i sig selv. Man kan forestille sig en situation, hvor organisationen begynder at afskedige medarbejdere på baggrund af de informationer, som er tilgængelige i dette system. Et sådant tilfælde vil være at misbruge og udnytte de personlige informationer på en etisk diskutabel måde. Et system som vores giver således anledning til en lang række etiske diskussioner. Vi knytter her en parallel til de elementer og processer, vi beskrev i afsnittet om humanressourcer med henblik på at illustrere de etiske implikationer i forskellige situationer.

### *Privatliv og humanressourcer*

Vi beskrev i afsnittet om humanressourcer, hvordan HRM bestod af fire elementer; *kompetencer*, som handler om de faglige egenskaber og kundskaber. *Tillid*, der handler om at skabe tillid mellem medarbejdere for at opnå en tryghed, der er nødvendig for at skabe et velfungerende team og en velfungerende organisation. *Forandring*,

der omhandler, hvordan humanressources må fokusere på at sikre gode forandringsprocesser for medarbejderne, da der er behov for konstant udvikling og tilpasning i forhold til omgivelserne både internt og eksternt. Sidste element vi fokuserede på, var de *personlige* egenskaber, som handler om, hvordan humanressources må fokusere på at udvikle medarbejderne i tråd med deres personlige ønsker.

I forbindelse med udviklingen af Dilectus kommer en række perspektiver i spil. Det gælder for alle disse elementer, at systemet kan anvendes i tråd med etiske principper. Vi fokuserer her på især kompetenceelementerne og de personlige elementer, da dette er de informationer, som ligger mest eksplicit i Dilectus.

Informationerne om, hvilke kompetencer en medarbejder besidder, kan være gavnlige og i udgangspunktet fremme den personlige autonomi, da informationsniveauet giver adgang til en viden, som gør det muligt for medarbejderen at udvikle sig i flere forskellige retninger, der ellers ikke havde været tilgængelige før. Dette gælder eksempelvis efteruddannelse. Det bliver nemmere at udvikle og tilrettelægge efteruddannelsesplaner, hvis både medarbejder og organisation kender kompetencernes udbud og efterspørgsel. På den måde bliver det muligt at give medarbejderne tilbuddet om forskellige videreudviklingsprogrammer, som kan være med til at sikre fremtidigt arbejde. Modsat kan det andet også være tilfældet, hvis virksomheden benytter udbud og efterspørgsel til at afskedige medarbejdere, som ikke besidder de ifølge systemet rette kompetencer. Det vil ydermere være en trussel mod individets personlige sikkerhed og frihed. Forstået på den måde, at der opstår en risiko for, at individet konstant er i frygt for at miste sit arbejde, da medarbejderen ikke besidder ligeså mange efterspurgte kompetencer som mange af kollegaerne.

I forhold til de personlige elementer giver Dilectus mulighed for, at individets person bliver respekteret i højere grad end før. Det kan skabe en bedre forståelse for, hvad medarbejderens personlige styrker er i forhold til en specifik gruppe, ligesom det gør det muligt at motivere og engagere medarbejdere i mere målrettede og individualiserede indsatser, som tjener medarbejderens individualitet. Grundlæggende en større hensyntagen og accept af at alle er forskellige. Modsat risikeres det også, at individets frihed bliver indskrænket, da medarbejderen måske føler et behov for at agere i tråd med det billede, systemet har tegnet – individet kan på den måde begrænse sig selv på grund af systemet.

Dertil kommer spørgsmålet om, hvor meget information, der er hensigtsmæssigt at indsamle. Det er ikke utænkeligt, at nogle medarbejdere ønsker at oplyse mindre end andre, men hvilken betydning har det i forhold til deres rolle på arbejdspladsen? Et differentieret informationsniveau kan betyde, at personer med en lille mængde opgivet information bliver glemt i mængden af dem, der indtaster meget information. Grundlæggende et problem, der igen kan forekomme krænkende i forhold til individets frihed og autonomi. Det er svært at forestille sig, at der skal være frit valg om, hvilke informationer, der skal være til rådighed for andre, hvis alle andre i organisationen oplyser en stor mængde informationer.

Det er således tydeligt, at et system som Dilectus kan resultere i uhensigtsmæssig adfærd set ud fra et etisk perspektiv, da det enten strider imod individets ret til selv at bestemme over, hvem der har adgang til hvilke informationer og i hvilket omfang, eller strider imod individets tryghed og frihed, eller behandler individet blot som et middel (jf. s.81). Hvis systemet skal kunne fungere meningsfuldt blandt brugerne, er dette således problemstillinger, som der nødvendigvis må tage højde for – delvist i forbindelse med systemets design og delvist i forbindelse med organisationens anvendelse af systemet.

*Praktiske implikationer*

Vi har nu identificeret en række elementer, som kan være af problematisk karakter i forhold til at beskytte den enkelte medarbejder. Disse problemstillinger kan beskrives kategorisk, som vi har set ud fra følgende:

- Kvantitative (mængde, hastighed, opbevaring)
- Kvalitative (kvalitet)

At udelukkende lade det etiske spørgsmål være op til organisationen er u hensigtsmæssigt, da det fratager det enkelte individ muligheden for selv at bestemme over sine informationer. Dette må vi nødvendigvis tage højde for i systemets opbygning.

Grundlæggende er det det enkelte individ, der er i centrum og således det enkelte individ, der bør have kontrol over, hvem der har adgang til hvad og i hvilket omfang. Dette kan gøres ved at kombinere to initiativer, som handler om henholdsvis begrænsning og kontrol (Tavani, 2008, p.141ff.). Ved at begrænse mængden og følsomheden af informationerne minimerer systemet mulighederne for uetisk adfærd. Det er dog også værd at bemærke, at en begrænsning heraf vil have store implikationer for brugen af systemet, da systemet er afhængigt af informationer.

I det endelige design af prototypen i forbindelse med kompetenceaspektet på den enkelte medarbejders profil begrænses mængden af information dog til kun at vise, hvilken kompetence der besiddes, samt en kort beskrivelse, hvor medarbejderen har mulighed for at skrive i, hvilken sammenhæng kompetencen er opnået eller udnyttet (Tavani, 2008, p.142f.).

Enneagrammet er her benyttet, fordi det er et bredt anvendt redskab samtidig med, at det giver en række indikationer af, hvem personen er uden at være en udstilling af det enkelte individ. Generalisering betyder således, at typen af information bliver mindre følsom. Den selvsamme generalisering kan dog ligeledes forekomme uetisk, da vi netop risikerer, at individet ikke betragtes som værende det individ det er, men derimod det som det fremstår som i systemet (Tavani, 2008, p.147f.)

Endelig er der en differentiering af adgangen til funktionalitet og dermed informationer, eftersom vi forestiller os, at det endelige produkt indeholder forskellige brugertyper med differentierede adgange. Det er hensigtsmæssigt i forhold til at minimere risikoen for, at de 'forkerte' mennesker får adgang til informationer, de ikke bør have adgang til (Tavani, 2008, p.146f.).

Ved at begrænse informationerne og give brugeren en vis kontrol over, hvilke informationer der er tilgængelige, overholder systemet de mest grundlæggende etiske principper (Tavani, 2008, p.149f.). I forlængelse heraf antager vi, at en stor del af disse informationer allerede er tilgængelige i organisationen, hvorfor systemet i udgangspunkt ikke afslører noget nyt om medarbejderen, men gør det mere tilgængeligt for projektlederen.

## Første iteration – fra idé til udvikling

Den tidligere beskrevne forundersøgelse føder som bekendt ind i den ovenfor beskrevne kravspecifikation, og samtidig til de netop opstillede overvejelser omkring udformningen af systemet. Det er på baggrund heraf, at vi udleder et egentligt design. Et design, der tager udgangspunkt i kravspecifikationen, men grundet vores kombinerede design- og programmørtilgang er der dele af designet, der er udarbejdet som en videre fortolkning af det indsamlede empiriske data. Først beskriver vi nogle generelle designovervejelser, et såkaldt designbrief.

### *Scope*

Med scopet giver vi en kort beskrivelse af hvad problemstillingen drejer sig om og søger at udvikle.

Vi udvikler et system, der faciliterer projektarbejde ved at gøre det nemmere at lokalisere, identificere og allokere menneskelige ressourcer med deres individuelle kompetencer og karakteristika til et projekt, så der skabes bedre projektteams. Systemet skal endvidere kunne kombinere denne information på en sådan måde, at det optimale projektteam til et givent projekt udregnes og fremstilles.

### *Brugergruppe*

Brugerne af Dilectus er som udgangspunkt projektledere tæt efterfulgt af projektmedarbejdere. Dette skyldes, at vi har identificeret, at projektlederen og projektteamet har behov for at være knyttet tæt sammen, såfremt projektet skal nå i mål på en succesfuld måde (jf. s.46). Det samme gør sig gældende i forhold til Dilectus. Hvis dette skal have nogen gavn i praksis, må det nødvendigvis facilitere projektteamet og ikke udelukkende projektleders rolle i projektteamet.

Vores primære målgruppe må derfor anses for at være projektteamet. Det er derfor teamet vi fokuserer på i udviklingen af Dilectus. Vi vælger ikke at inddrage det strategiske niveau i systemets første fase. Det er dog hensigten, at denne brugergruppe skal tages med i overvejelserne om videreudvikling af systemet senere hen, men det er ikke noget dette projekt vil tage med i betragtningen af det endelige system.

### *Fysiske Constraints*

Vi arbejder på dette projekt med, hvad der i udviklingsterminologien kaldes *constraints*, men som vi videre vil kalde for begrænsninger. Disse har betydning i forhold til slutproduktet. Der er dels tale om begrænsninger, som er opstillede for os i forbindelse med udarbejdelsen af et kandidatspeciale (jf. studieordningen) samt nogle, i denne henseende mere interessante, af os selv opstillede begrænsninger. En af de største begrænsninger er, at vi har kort udviklingstid, og at systemets skal være funktionelt på et grundlæggende plan, når deadline nås. Det understreger, at vi har valgt at lave et projekt, der har fokus på både den akademiske undersøgelse og det praktiske produkt, i form af en semifunktionel prototype. Dette er en begrænsning, som vi har opstillet for os selv, da det svarer til at arbejde med en ide, som man udvikler til et punkt, hvor det er muligt at initiere en finansieringsproces, som kunne gøre den egentlige udvikling mulig.

En anden begrænsning er, at vores projektteam blot består af to personer. På mange måder ligner vores udviklingsproces altså det, som venter på den anden side af dette projekt, da der netop her også er tale om be-

grænset tid, budget og ressourcer. Begrænsningerne er ikke en hindring for arbejdet med projektet, men blot udfordringer der skal tages til overvejelse.

Fra det punkt i processen, hvor vi har foretaget forundersøgelsen og udformet krav til systemet har vi en måned til at udvikle, designe og beskrive systemet, inden vi rammer det punkt, som vi kalder for pre-launch. Det betyder, at Dilectus skal være så tilpas udviklet, at det fungerer på et plan, hvor det er klar til at blive præsenteret, som funktionel ide. Det betyder samtidig, at designet og ideen i dets konceptuelle form bør være afprøvet og testet på en række brugere fra brugergruppen. Vi udfører imidlertid eksperttests, hvorfor vi ikke i dette projekt vil nå til den egentlige brugertest. Rækken af brugertests skal afholdes når systemet er udviklet i en sådan grad at det er muligt at indsamle resultater på det funktionelle plan snarere end på det konceptuelle plan, som eksperttestene kan give os (jf. Dix et al., 2004, p.321). Derfor er der ikke foretaget de klassiske 3-5 prototypetests, men derimod én eksperttest per iteration (jf. Preece et al., 2002, p.341).

Vi bevæger os nu til udviklingen af den første prototype, hvor vi indledningsvist udarbejder en række wireframes, som danner grundlaget for den videre design- og udviklingsproces. Vi beskriver i dette afsnit processen fra wireframes til første prototypetest. Afsnittet behandler både den teoretiske del af processen samt den praktiske udvikling af den prototype, som vi afslutter første iteration med.

## Prototyping som metode

Det overordnede formål med at udvikle prototyper er, at det giver os muligheden for hurtigt at kunne teste idéerne af blandt brugerne. Vi beskæftiger os i dette projekt med to forskellige former for prototyper, som differentierer sig i forhold til hinanden ved at variere i kompleksitet, funktionalitet og detaljegrad. Den første form for prototype, som vi arbejder med er en low-fidelity prototype.

*"A low-fidelity prototype is one that does not look very much like the final product. For example, it uses materials that are very different from the intended final version, such as paper and cardboard rather than electronic screens and metal."* (Preece et al., 2002, p.243).

Denne form for prototyper er særlig anvendelig, fordi den først og fremmest fungerer som en måde at udvikle og tale om ideer på, hvilket gør low-fidelity prototyper gode i forbindelse med den indledende fase af udviklingsprocessen (Preece et al., 2002, p.243f.). Denne form for prototype giver mulighed for at udforske designet og hurtigt implementere ændringer, da den er simpel i dens detaljegrad og kompleksitet, ligesom den er udarbejdet primært ved hjælp af papir og blyant. Vi benytter i dette projekt low-fidelity prototype internt til at diskutere designet og den overordnede struktur. Alle vores low-fidelity prototyper er at finde i bilag 14.

Det er således på baggrund af low-fidelity prototypen - vores wireframes - at vi er i stand til at påbegynde udviklingen af vores high-fidelity prototype, som vi tester blandt brugerne. Denne prototype er særligt anvendelig, fordi den integrerer en høj grad af interaktivitet og funktionalitet.

*“High-fidelity prototyping uses materials that you would expect to be in the final product and produces a prototype that looks much more like the final thing.” (Preece et al., 2002, p.245).*

High-fidelity prototyper fungerer godt i forhold til at teste funktionaliteten gennem brugertests (Preece et al., 2002, p.245f.). Det kan siges, at high-fidelity prototyper er gode til at udforske og teste udformningen af, hvad der ligner et endeligt produkt.

En ulempe ved high-fidelity prototyper er, at de minder om det færdige produkt, og derfor er krævende at udvikle. De inkluderer en høj grad af interaktivitet og dermed stiger i kompleksitet. Samtidig tager det længere tid og kræver flere ressourcer at foretage større designmæssige ændringer (Preece et al., 2002, p.245).

I forbindelse med udviklingen af prototyper af Dilectus har vi primært fokuseret på high-fidelity prototyper, dog med en enkelt udtagelse i form af den indledende interne low-fidelity prototype, wireframing. Dette betyder samtidig at til trods for, at Dilectus ligner og opfører sig, som et endeligt produkt, så er der foretaget en del kompromiser, som betyder at visse ting er blevet prioriteret mindre. Eksempelvis er den bagvedliggende kode i høj grad udokumenteret og langt fra, hvordan det ville se ud i en endelig udformning af Dilectus. Vi har dog valgt at fokusere på at vi har en prototype der indeholder funktioner der rent faktisk fungerer. Prototypen er ikke implementerbar på nuværende tidspunkt, men vil for brugeren virke som et fungerende system.

Med denne beskrivelse af prototyping ud fra et generelt perspektiv beskriver vi nu, hvordan den første high-fidelity prototype er blevet til.

## Prototyping i praksis – første iteration

Som allerede beskrevet, er Dilectus centreret omkring aktiviteten ”lokalisér kompetencer” og på sigt ”sammen-sætning af det mest optimale team”. Første prototype må derfor understøtte denne aktivitet – at kunne søge efter kompetencer blandt de eksisterende brugere i organisationen. For Dilectus kræver det, at der er en vis mængde informationer til rådighed. I denne sammenhæng handler det især om, at det skal være muligt at oprette en bruger og i den forbindelse kunne angive kompetencer, således at en søgning er mulig. Derudover er pointen, at brugerne skal kunne kobles til projekter. Vi har derfor fokuseret på, at første prototype illustrerer rammerne for disse elementer og placerer dem i et design som er enkelt, genkendeligt og sammenhængende, hvilket er grundlæggende designheuristikker (NN group 1).

### Overordnet

Designet på den første prototype er udviklet ovenpå Bootstrap 3.1.1, som er et open-source front-end framework (Bootstrap 1). Vi anvender et framework, fordi det betyder, at vi behøver at bruge færre ressourcer på at designe de grundlæggende elementer, hvilket betyder, at vi i stedet kan fokusere på at bygge ovenpå og tilpasse det til vores behov, således det matcher den måde, vi ønsker Dilectus fremstår på.

I designet af Dilectus har vi især fokuseret på at gøre designet så enkelt og minimalistisk som muligt, således brugeren kun bliver præsenteret for informationer, der er relevante i den konkrete situation. Vi har desuden



fokuseret på genkendelighed, hvorfor elementer som farver, ikoner og sideopbygning går igen igennem hele siden. Eksempelvis har vi placeret navigationen i toppen af siden både til højre og venstre, hvilket minder om den måde, som det er gjort på hos Facebook. På den måde skaber det en genkendelighed hos brugeren (jf. NN group 1)

### Opret bruger

Det første en bruger skal gøre for at kunne interagere med Dilectus er at oprette et log ind (jf. s.60). Denne proces foregår gennem en firtrins oprettelsesformular, som illustreret ved figur 14, 17, 18 og 19. Opbygning af en firtrins oprettelsesformular er foretrukket, fordi det gør processen mere overskuelig for brugeren. Det er nemmere at forstå forløbet, ligesom det mindsker risikoen for at brugeren laver fejl, da forløbet i et vist omfang er styret på en sådan måde, at basale informationer er adskilt fra kompetence informationer etc. (jf. NN group 1). Processen afbrydes dog efter første trin, for at brugeren kan logge ind. Nedenstående viser de punkter brugeren skal igennem:

1	Oprettelse trin 1 – medarbejderinformation
2	Login
3	Oprettelse trin 2 – kompetencer
4	Oprettelse trin 3 – interesser
5	Oprettelse trin 4 – personlighedstest

Første trin i forbindelse med oprettelsen dækker over de mest essentielle informationer. Det er disse informationer, som er nødvendige for at brugeren kan oprette sig i Dilectus. Formularen er holdt i et simpelt format uden forstyrrende elementer. Samtidig leverer formularen feedback til brugeren i form af, at felterne valideres og brugeren præsenteres for eventuelle fejl og mangler i indtastningen (figur 14). Ligeledes er terminologien forsøgt holdt i et hverdagslignende sprog, der gør, at brugeren nemmere kan identificere mening med de enkelte felter. Vi har desuden her implementeret den funktion vi tidligere har beskrevet, med at importere CV fra LinkedIn. Vi gør det dog også muligt for brugeren selv at indtaste cv (figur 15).

The screenshot shows the registration form for Step 1 (Medarbejderinformation) in the Dilectus system. The form includes the following fields and their validation status:

- Navn:** "Signe Test test" (Validated with a green checkmark).
- Fødselsdag:** "15" (month) and "juni" (day) (Validated with a green checkmark).
- 1989:** (Year) (Validated with a green checkmark).
- Telefon:** "Telefon" (Invalidated with a red 'x' and the message "Dette felt skal udfyldes").
- Email:** "Email" (Invalidated with a red 'x' and the message "Dette felt skal udfyldes").
- Stilling:** "Stilling" (Validated with a green checkmark).
- Afdeling:** "Afdeling" (Validated with a green checkmark).
- CV:** "Indhent fra linkedin" (button) and "in" (LinkedIn icon) (Validated with a green checkmark).
- Billede:** "Vælg billede" (button) (Validated with a green checkmark).
- Password:** "Password" (Invalidated with a red 'x' and the message "Du skal indtaste et password").
- Bekræft password:** "Bekræft password" (Invalidated with a red 'x').

**Figur 14 Oprettelsesformularen med feedback til brugeren ved både korrekt og forkert indtastning**

The screenshot shows the registration form for Step 1 (Medarbejderinformation) in the Dilectus system, showing successful validation for all fields:

- Navn:** "Signe Test test" (Validated with a green checkmark).
- Fødselsdag:** "15" (month) and "juni" (day) (Validated with a green checkmark).
- 1989:** (Year) (Validated with a green checkmark).
- Telefon:** "23492527" (Validated with a green checkmark).
- Email:** "justsigne@gmail.com" (Validated with a green checkmark).
- Stilling:** "Stilling" (Validated with a green checkmark).
- Afdeling:** "Afdeling" (Validated with a green checkmark).
- CV:** "Indhent fra linkedin" (button) and "in" (LinkedIn icon) (Validated with a green checkmark).

**Figur 15 Skriv selv CV**

Vi har valgt, at brugeren inden denne udfylder de tre øvrige trin, skal logge ind, hvorfor brugeren efter det første trin bliver mødt med log ind skærbilledet (figur 16). Efter at brugeren har logget ind, sendes denne videre til trin to i oprettelsesprocessen.

I trin to bliver brugeren præsenteret for et skærbillede bestående af en række tags, som repræsenterer den måde hvorpå Dilectus illustrerer et antal kompetencer (figur 17).

**Figur 16 Log ind / Startside prototype ét**

**Figur 17 Oprettelsesformular trin 2. Angiv kompetencer**

Brugeren vælger sine kompetencer ved at klikke på et tag, der herefter bliver grønt. Vi introducerer en tagbase-ret løsning for brugerne for at teste, om de forstår opbygningen og formålet. Selve kortlægningen og selektionen af kompetencer er en essentiel del i forhold til, at Dilectus har det bedste udgangspunkt for at levere meningsfulde søgeresultater. Dette er således en funktion, der skal testes flere gange og udvikles over iterationer, inden det endelige produkt lanceres. Der er dog behov for brugerdata til at understøtte denne proces, hvorfor vi først leverer et bud, og derefter må lade brugerdataene guide den videre udvikling (jf. s.68). Efter at brugeren har udfyldt de matchende kompetencer videresendes brugeren til trin nummer tre.

I forbindelse med oprettelsesprocessens trin tre (figur 18) skal brugeren indtaste sine interesser, hvilket er designet som tekstfelter, hvor brugeren i realiteten kan beskrive sine interesser efter behov. Dette skyldes, at vi ønsker at give brugeren muligheden for selv at vælge, hvor meget information, de ønsker, at de andre medarbejdere skal kunne se. Dette bunder med andre ord i de etiske overvejelser (jf. s.81). Det er således ikke et krav, at brugeren udfylder disse felter. Denne funktion udspringer fra interviewene, hvor vi fandt, at der var brug for en måde, hvorpå man som projektleder kunne memorere de enkelte projektdeltageres privatpersoner, således at projektdeltageren følte, at projektlederen tog del i dennes liv. En egenskab der ifølge respondenterne vil medføre øget arbejdsglæde og arbejdslyst (jf. s.45; s.35).

Dilectus

Step 1  
Medarbejderinformation

Step 2  
Kompetencer

Step 3  
Interesser

Step 4  
Personlighedstype

Skriv lidt om dig selv

Familieliv  
Skriv her...

Fritidsinteresser  
Skriv her...

Yndlingsbeskæftigelse  
Skriv her...

Tilbage Næste

**Figur 18 Oprettelsesformular trin 3. Angiv interesser**

**Figur 19 Oprettelsesformular trin 4. Personlighedstest**

Det fjerde trin i oprettelsesprocessen er dér, hvor brugeren skal udfylde Enneagramtesten (figur 19). Det blev i interviewene præsenteret, at det var muligt at indsamle personlige informationer gennem denne test (jf. s.47; s.51). Vi har her implementeret muligheden for: a) at brugeren kan tage testen med det samme, b) blive påmindet om at tage den på et senere tidspunkt, eller c) importere resultater fra en allerede udfyldt test. Begrundelsen for dette er, at det skal være så nemt og overkommeligt for brugeren at komme i gang med Dilectus, hvorfor dét at tage testen skal passe i brugerens dagligdag. Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at tage testen, hvorfor dette trin blot simulerer, hvordan vi som designere forestiller os, at det kunne gøres. For at kunne implementere testen i systemet kræves det, at der inkorporeres et modul, som gør dette muligt.

**Medarbejder profil**

**Kompetencer**

- brugerundersøgelser (research)**  
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer posuere erat a ante.
- budget/regnskab (strategy)**  
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer posuere erat a ante.
- tekstforfatter (development)**  
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer posuere erat a ante.
- wireframing (design)**  
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Integer posuere erat a ante.

**CV**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Fusce euismod elementum convallis. Vestibulum ut elit vel metus consequat molestie ac vel lectus. Phasellus sodales nisi a bibendum rhoncus. Aenean vitae convallis risus, a congue leo. Integer ante sem, dapibus a turpis a, ornare volutpat odio. Pellentesque in nunc ac erat ullamcorper rutrum eu eget lorem. Praesent quis augue arcu. Mauris imperdiet suscipit velit, ac imperdiet ipsum pretium at.

Suspendisse sed quam quis dolor varius lobortis non sit amet orci. Suspendisse quis dapibus nisi. Nulla ac mattis lacus, eu vulputate orci. Mauris hendrent dui eget orci cursus vehicula. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Ut feugiat mollis elementum. Aliquam lacinia vel quam a suscipit.

Sed congue tempus risus nec posuere. Integer aliquet eros non luctus aliquam. Donec tincidunt eu tortor non pretium. Donec sed gravida dolor. Duis placerat pharetra tellus, a elementum arcu dignissim vitae. Donec elementum, libero vel volutpat pulvinar, ipsum purus interdum ante, eu semper elit dolor suscipit dui. Aliquam aliquam lorem ac interdum vulputate. Phasellus fringilla ligula odio, sit amet hendrent lectus sollicitudin vitae. Donec tortor purus, dictum vitae sollicitudin at, convallis at augue. Sed auctor ullamcorper velit ut ornare.

**Figur 20 Medarbejderprofil**

Efter at brugeren har oprettet en profil, præsenteres medarbejderprofilen (figur 20). Profilen er på nuværende tidspunkt blot en repræsentation af de informationer, som brugeren har indtastet i oprettelsesprocessen. Profilen er bygget op på en sådan måde, at matchende informationer er grupperet og dermed skaber en logisk opdeling mellem elementerne. Derudover er profilen opbygget, så informationerne er grupperet i bokse med et mellemrum imellem, hvilket skaber luft og overblik for brugeren. Vi har her ligeledes fokuseret på, at designe Dilectus sådan at funktionaliteten og intentionen er genkendelig (jf. NN group 1).

### Databasen

Når brugeren har indtastet informationerne i det første trin, bliver disse informationer gemt i datalaget, således det er muligt for Dilectus at hente brugeroplysningerne ved log ind. Dilectus gemmer informationerne i to forskellige tabeller, som henholdsvis styrer de grundlæggende log ind oplysninger og medarbejderinformationerne. Når brugeren, efter at have oprettet sin bruger, logger ind, sker dette ved at indtastningen af brugernavn og password tjekkes i forhold til tabellen med brugere (*users*), som desuden er koblet op på brugergrupper (*user\_groups*) og en tabel, der gemmer relationerne mellem de to (*user\_group\_relations*). Dette er gjort med henblik på at skabe en differentieret brugeradgang, således at forskellige brugere alt efter hvilken gruppe, de tilhører, har adgang til forskellige ting – det er især et aspekt, der er implementeret af fremtidige årsager mere end at prototypen gør brug heraf (jf. s.60). Oplysninger, der beskæftiger sig med medarbejderens profil, er derimod gemt i medarbejdertabellen (*employees*). Det er gjort for at adskille log ind informationer fra profil informationerne. I forbindelse med trin to bliver der igen gemt i databasen, hvilket i dette tilfælde sker ved, at medarbejder (*employees*) og kompetencer (*skills*) relateres til hinanden gennem tabellen medarbejderkompetencer (*employee\_skills*). Det fulde overblik over databasen er illustreret i figur 21.

employees

Field	Type	Null	Key	Default	Extra
id	int(11) unsigned	NO	PRI	NULL	auto_increment
user_id	int(11)	YES		NULL	
name	varchar(255)	YES		NULL	
email	varchar(255)	YES		NULL	
position	varchar(255)	YES		NULL	
birthday	date	YES		NULL	
department	varchar(255)	YES		NULL	
phone	int(11)	YES		NULL	
custom_cv	text	YES		NULL	
linkedIn_cv	varchar(255)	YES		NULL	
image_id	int(11)	YES		NULL	
family_info	text	YES		NULL	
personal_interests	text	YES		NULL	
favorite_occupation	text	YES		NULL	

skills

Field	Type	Null	Key	Default	Extra
id	int(11) unsigned	NO	PRI	NULL	auto_increment
type	varchar(255)	YES		NULL	
skill	varchar(255)	YES		NULL	
parent	int(11)	YES		NULL	

employee\_skills

Field	Type	Null	Key	Default	Extra
id	int(11) unsigned	NO	PRI	NULL	auto_increment
employee_id	int(11)	YES		NULL	
skill_id	int(11)	YES		NULL	

users

Field	Type	Null	Key	Default	Extra
id	int(11)	NO	PRI	NULL	auto_increment
username	varchar(128)	NO			
password	varchar(128)	NO			
email	varchar(128)	YES		NULL	
created	date	YES		NULL	

user\_groups

Field	Type	Null	Key	Default	Extra
id	int(11) unsigned	NO	PRI	NULL	auto_increment
group_name	varchar(128)	NO			

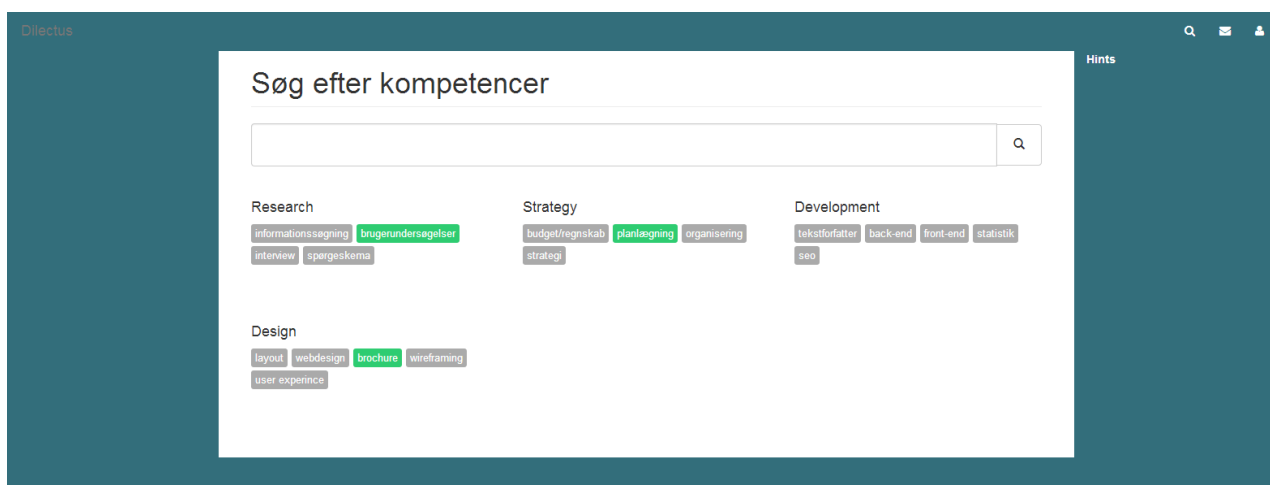
user\_group\_relations

Field	Type	Null	Key	Default	Extra
id	int(11) unsigned	NO	PRI	NULL	auto_increment
user_id	int(11)	NO		NULL	
group_id	int(11)	NO		NULL	

Figur 21 Overblik over databasen

## Søgefunktion

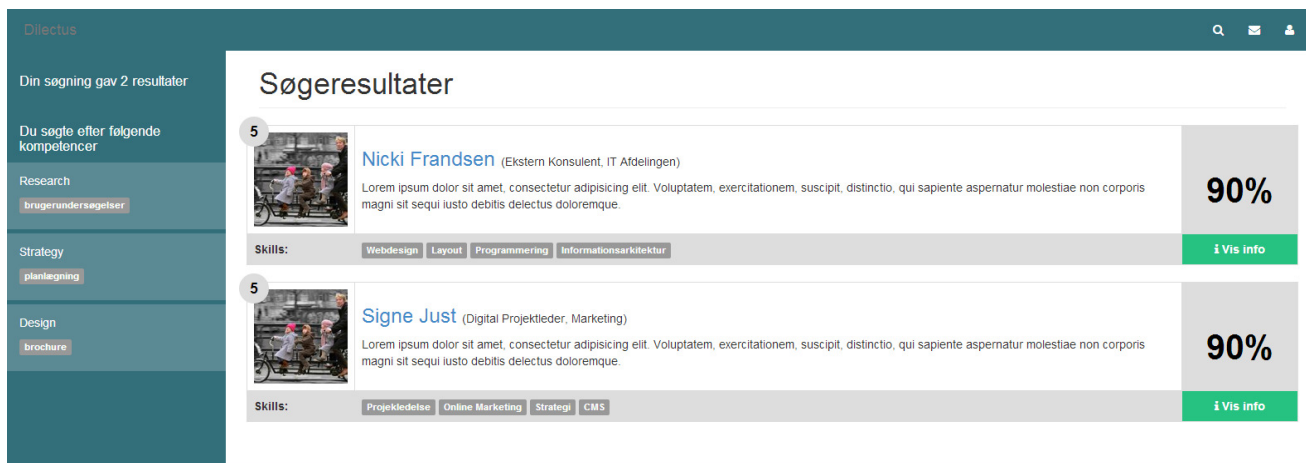
Dilectus' søgefunktion (figur 22) er på sigt den mest essentielle funktion i systemet, hvorfor denne skal raffineres ligesom hele kortlægningen af kompetencerne skal det. I denne første prototype har vi derfor ikke fokus på selve søgealgoritmen, som vi beskrev i forbindelse med afsnittet om matchning af kompetencer, men derimod på en simulering af søgeprocessen (jf. s.78). Dette skyldes, at vi ønsker et indblik i, hvordan brugeren forstår denne funktion, inden vi lægger os fast på, hvordan den egentlige søgning skal foregå. Jo mere vi på nuværende tidspunkt i processen lægger os fast på søgningens opbygning og parametre, desto flere ressourcer kræver det for at ændre den bagvedliggende struktur (jf. s.68). Eksempelvis skal strukturen ændres, hvis det i forbindelse med brugertestene viser sig, at der er behov for en anden opbygning end tagging. I et sådant tilfælde er det vigtigt, at der nemt kan implementeres ændringer og i den henseende anses det, som mere hensigtsmæssigt at simulere processen i denne første high-fidelity prototype.



**Figur 22 Søg efter kompetencer**

Som det ses på skærbilledet ved figur 22, så har brugeren mulighed for at skrive en fritext samt vælge de kompetencer, som brugeren ønsker at søge efter. Når bruger har gjort dette præsenteres brugeren for resultaterne af søgningen, som det ses i figur 23. Denne side viser, hvor godt medarbejderen matcher søgekriterierne, hvilket i dette tilfælde er illustreret ved de 90 %, derudover er der foruden navn, stilling, afdeling og overordnet beskrivelse, listet medarbejderens kompetencer, hvor tagging princippet gentages. I forbindelse med profilbilledet er der placeret et tal, som indikerer medarbejderen Enneagramtype (jf. s.71). Helt ude til venstre fortælles brugeren, hvad der er søgt efter, hvilket vi har valgt at gøre, fordi det gør det gennemsueligt for brugeren, hvad der foregår (jf. NN group 1).



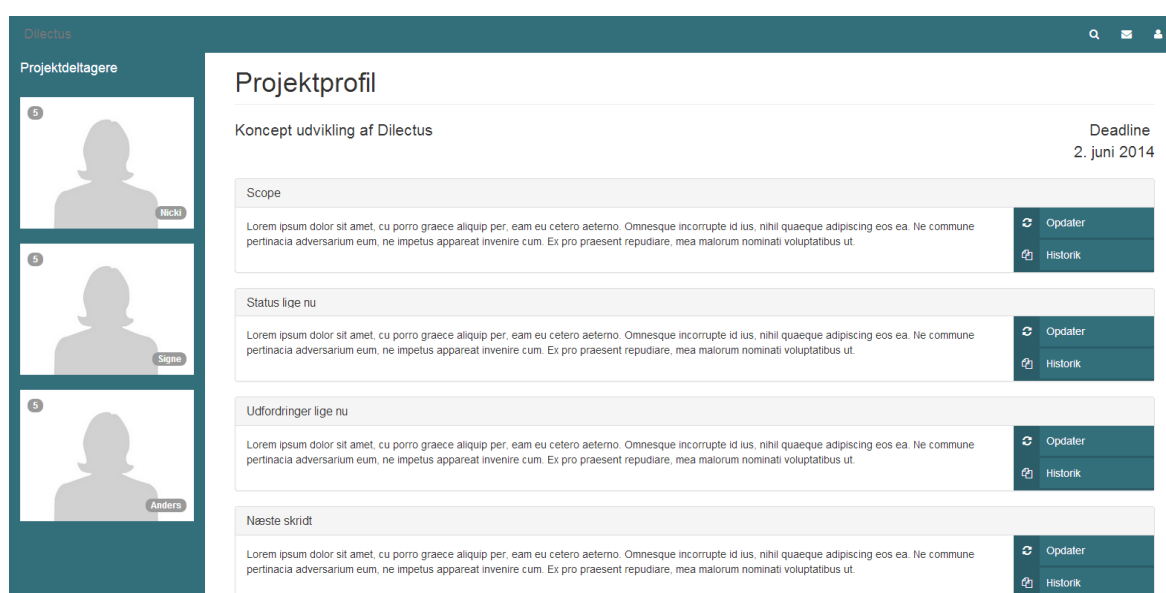


**Figur 23 Søgeresultater**

## Projektprofil

Det sidste element vi beskriver i forbindelse med denne første prototype er projektprofilen (figur 24). Projektprofil skal skabe overblikket over projektgruppen og facilitere de forskellige HRM elementer. Som det er tilfældet med flere af de andre sider, er der som bekendt tale om den første prototype, hvorfor det kun er de mest grundlæggende elementer der er implementeret på dette tidspunkt i udviklingsprocessen. Overordnet set har vi valgt at placere billeder af de tilknyttede medarbejdere i venstre side af skærbilledet, hvor de er grupperet adskilt fra de øvrige projektinformationer, som er at finde til højre for profilbillederne. Vi har her fokuseret på at opdele informationerne i blokke, således at informationerne er grupperet med luft i mellem og dermed fremstår mere overskueligt (jf. NN group 1).

Det er således disse sider, og funktioner, fra high-fidelity prototypen, som vi præsenterer for brugerne for dels at få et indblik i om funktionerne er forståelige, dels om systemet lever op til deres krav, og dels også for at teste om funktionerne fungerer i praksis. Derfor er næste skridt at udforme test af prototypen.



**Figur 24 Projektprofil**

## Forberedelse til første test

For at undersøge om Dilectus er anvendeligt for brugerne og om de kan navigere i systemet, laver vi tests af alle iterationer (jf. Kuniavsky, 2003, p.11). Vi kan bedst teste om systemet er brugbart ved at prøve systemet af. Herudfra kan vi blive klogere på, hvilke funktioner der fungerer, hvilke der ikke fungerer og endelig, hvilke der mangler (jf. Kuniavsky, 2003, p.11). Vi tager udgangspunkt i Kuniavskys model for en simpel brugertest, nemlig *nano-usability test*. Grunden til at vi inddrager en simpel brugertest er dels, at vi grundet projektets omfang ikke har mulighed for at lave store og langvarige tests, og dels at det ifølge Kuniavsky ikke er nødvendigt med en stor test, men at denne nano-usability test samler fem trin til at opnå indsigt i brugen af et system (jf. Kuniavsky, 2003, p.12). Nano-usability testen indebærer følgende fem trin:

1. Find en testperson der har en holdning til systemet. Det er lige meget hvem.
2. Arrangér at komme til at se personen anvende systemet, det er lige meget hvor.
3. Få dem til at anvende systemet.
4. Se dem anvende systemet. Stil ikke spørgsmål, lyt.
5. Spørg dig selv, hvad lærte du?

Som nævnt ovenfor tager vi udgangspunkt i de fem trin. Vi udvider dog trin 4 til også at indebære opklarende spørgsmål. I forlængelse af vores fænomenologiske tilgangsvinkel til projektet er vi som bekendt interesserede i at opnå forståelse for hvordan Dilectus fremtræder for personerne (jf. s.17). Vi søger derfor at opnå viden gennem testpersonernes forståelse af systemet, hvorfor opklarende spørgsmål i løbet af testen kan udlede yderligere viden fra personerne.

### Eksperttest

Med henblik på at få rettet de største og mest graverende fejl inden systemet skal brugertestes afholder vi eksperttests over flere iterationer. Jo tidligere i processen en fejl i systemet bliver rettet, desto mindre er effekten af fejlen (Dix et al., 2004, p.320).

De eksperttests vi udfører, foretager vi med en interesse i at få afprøvet enkeltdelene i Dilectus. Da vi på tidspunktet for testene ikke har et komplet system, der kan testes for brugervenlighed, vælger vi i stedet at lave en test på baggrund af enkeltdelenes eksakte funktioner. *"The basic intention is to identify any areas that are likely to cause difficulties because they violate known cognitive principles, or ignore accepted imperical results."* (Dix et al., 2004, p.320). Således er det med en eksperttest muligt at opnå forståelse for teknikker eller konventioner, vi som studerende ikke er klar over, men derimod viden eksperterne besidder. Testen foregår ofte som en uformel samtale (Preece et al., 2002, p.341).

En sådan type eksperttest kan ligeledes beskrives som "quick and dirty" hvilket vil sige, at testen foretages på kort tid. Samtidig at det er muligt at inddrage mindre dele af systemets funktioner i testen, for blot at undersøge hvorvidt en knaps udseende er tiltalende, eller om informationerne på en side er opstillet på en hensigtsmæssig måde (Preece et al., 2002, p.341).

Udførslen af eksperttesten foretages i form af en såkaldt *cognitive walkthrough* der tager udgangspunkt i systemets funktioner og interaktionen herimellem. Hovedfokus i denne type test er at undersøge, hvor interagerbart systemet er (Dix et al., 2004, p.321). Det er således de såkaldte domæne-eksperter opgave at gennemgå de forskellige steps simuleret som en bruger af systemet, for at fejlsøge på systemets funktioner. Med denne type test får vi som designere indblik i, hvilke udfordringer der er i forhold til systemet, men samtidig får vi også et indblik i, hvilke udfordringer der bør rettes op på for, at systemet kan fungere i praksis.

### Test af prototyper

I dette projekt tager vi udgangspunkt i Kuniavskys simple testmodel kaldet nano-usability test, som med få midler gør det muligt for os at afholde en test af systemets funktioner og brugervenlighed (jf. Kuniavsky, 2003, p.12). Vi udbygger Kuniavskys fjerde trin til også at omhandle uopklarede spørgsmål, således at vi gennem forståelse af testpersonernes viden kan blive klogere på, hvilke udfordringer de oplever med systemet. For yderligere er blive bekendte med testpersonernes grundlæggende viden om og holdninger til systemets design og brugervenlighed vælger vi at afholde testen som en "quick and dirty" eksperttest, hvormed vi kan få indblik i eksperternes faglige viden herom og drage nytte heraf. Vi kombinerer dermed disse to måder at afholde en test på og afholder, hvad vi fremadrettet i projektet kalder test af prototypen. Således er det med ovenstående tilgang, at vi har udformet eksperttesten af prototypens forskellige iterationer.

Med udgangspunkt i den ovenfor beskrevne indledende prototype finder vi det relevant at foretage den første test, således vi bliver i stand til at inddrage brugerne i højere grad. Dette skyldes både vores tilgang til designudvikling, men også vores overordnede fænomenologiske og aktivitetsteoretiske perspektiv, som netop sætter henholdsvis individet og aktiviteten i den pågældende kontekst i fokus.

## Anden iteration – videreudvikling af design

De fra forundersøgelsen udledte krav til systemet er gennem udviklingen af systemet blevet til en semifunktionel prototype, som vi netop har beskrevet. Den første prototype af Dilectus skal ud fra ovenstående beskrivelse testes for at få testpersonernes mening om systemet og dets funktioner. I testen af prototypen i første iteration er testpersonen Louise Mertins, projektlederen fra DSB som vi interviewede i forbindelse med forundersøgelsen. Louise har dermed kendskab til vores problemområde, hvorfor vi finder det relevant at teste Dilectus på hende. Louise er dermed en form for domæne-ekspert (jf. s.97). Vi udførte testen i DSB på Louises egen computer, således at det ikke blev en hindring for testen af systemet, at hun skulle anvende en ukendt computer. Vi forsøger at gøre miljøet omkring testen så almindeligt for Louise som muligt for at skabe en god stemning omkring brugen af systemet og sikre, at fokus i testen er rettet mod systemet (OneSpark 1).

I løbet af testen påpegede Louise, hvad der både var positivt ved systemet, og hvilke funktioner der dels ikke var relevante, men også hvilke funktioner der kunne forbedres i forbindelse med næste iteration. Testen der blev udført som en nano-usability ekspert test forløb uden problemer. Den transskriberede test af prototypen er at finde i bilag 15, hvoraf det også fremgår, hvilke opklarende spørgsmål vi stillede Louise undervejs i testen.

*Opdateret kravspecifikation efter første prototypetest*

Fra testen af prototypen har vi således indhentet ny viden der forbedrer Dilectus. I det følgende beskriver vi, hvilke ændringer den nye kravspecifikation indeholder. Der er foretaget ændringer i de funktionelle krav til systemet og i løsningsmålene (jf. s.60).

Ud over nedenstående funktionelle rettelser til systemet fandt vi med den første prototypetest mange små fejl og mangler som kan forbedre brugervenligheden i systemet og forståelsen med systemets hovedfunktioner. De mindre fejl og mangler bliver beskrevet, når vi beskriver designet i prototypen i anden iteration.

Efter første test	
Funktion	Prioritering
Angive egne interesser	S
Notefunktion	S
Gruppering af nuværende og tidligere kollegaer	C

I skemaet er der angivet at vi på baggrund af testen fjerner det led i oprettelsen af profilen, hvor brugeren skal indtaste sine interesser. Louise beskriver sit syn på denne funktion i systemet, således: *"Men der tænker jeg at det kan virke grænseoverskridende for mange at der bliver spurgt om det (...)"* (bilag 15, l.205f.). Ydermere beskrev hun, at det ikke var klart, hvor detaljerede informationerne skulle være, hvorfor det godt kunne blive svært at indsamle den nødvendige information herom. Vi er stadig interesserede i at gøre det nemmere for projektlederne at holde styr på de såkaldte bløde informationer om den enkelte medarbejder, som det blev klart i forundersøgelsen voldte nogle problemer (jf. s.49). En måde, hvorpå denne problemstilling kan afhjælpes, beskrev Louise som en notefunktion, hvor den enkelte person kan tilføje noter om de resterende medarbejdere (bilag 15, l.207f.). Noter der er lokalt funderede hos den enkelte, således at det ikke er muligt for brugerne af systemet at se hinandens notater på medarbejdere. Denne funktion er en implementering, der skal prioriteres som en should-have, altså som en funktion der skal implementeres i systemet for at understøtte systemets hovedfunktion. Funktionen kan tilføre systemet en personlig dimension, således at den enkelte, der indtaster noter, hurtigt kan påkalde sig den indtastede information om sine medarbejdere og dermed tage større aktie heri. Det handler således om at understøtte de menneskelige egenskaber i samspil med funktionelle og projekt egenskaber (jf. s.38).

Som et supplement til ovenstående funktion påpegede Louise en udfordring i systemet, der går på, at de projektmedlemmer man har været i gruppe med, og dem man har skrevet noter om, efter et projektforsløb er afsluttet rent praktisk vil forsvinde fra ens forside. En løsningsmulighed her er derfor at lave en database, der indsamler viden omkring, hvilke medarbejdere der har haft tilknytning til hinanden, samt hvem den enkelte har skrevet noter om. Databasen skulle herefter være tilgængelig som en funktion, der grupperer de forskellige informationer.

Ovenstående er i grove træk de funktionelle krav, der er ændringer til. I beskrivelsen af designet af prototype fra anden iteration beskriver vi yderligere funktionerne, og hvad der er gjort.

#### *Opdaterede løsningsmål efter første prototypetest*

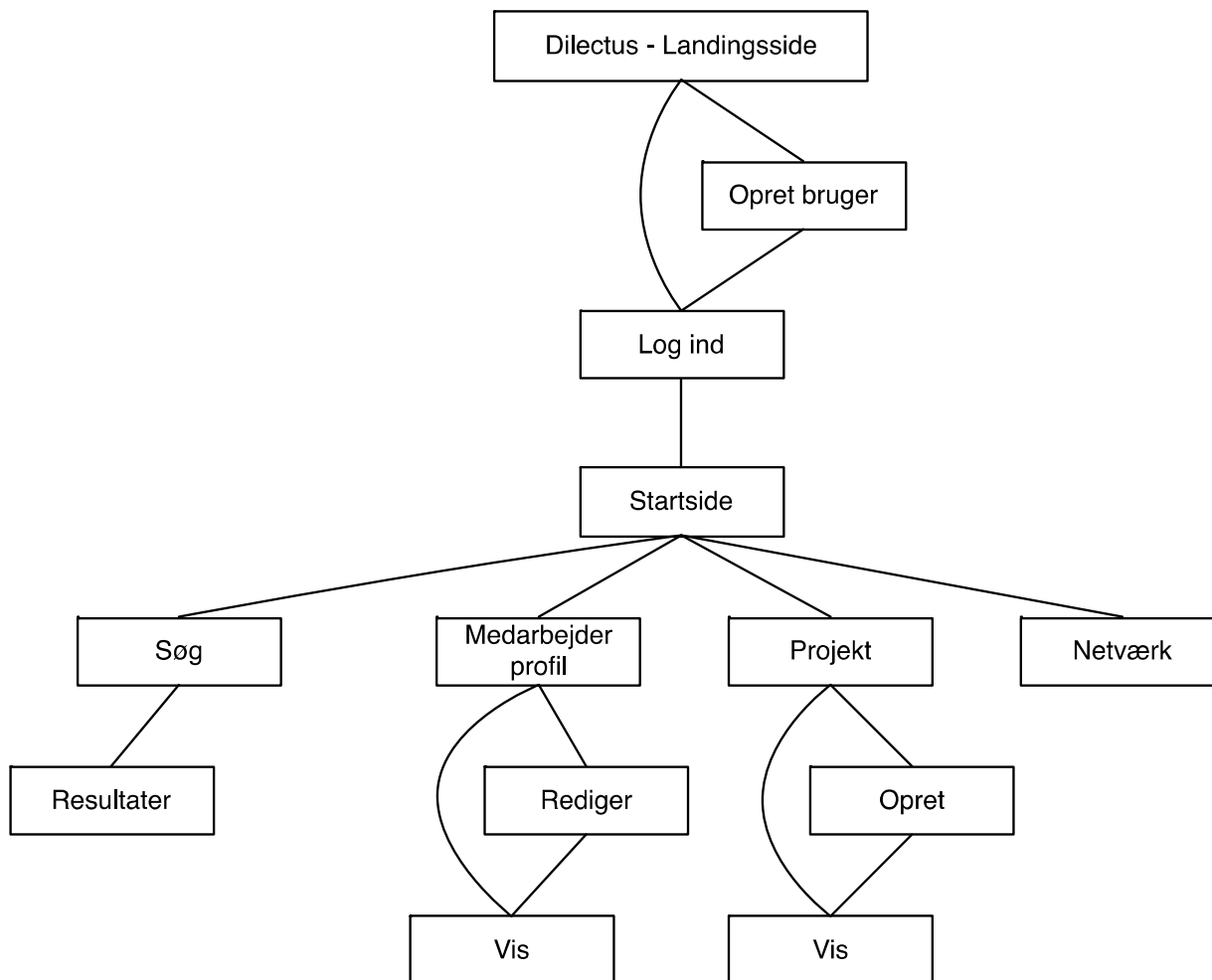
Med en opdateret version af ovenstående funktionelle krav, er der samtidig foretaget ændringer på systemets løsningsmål, der som bekendt skal prioritere målene for systemet. Vi har i forlængelse af ovenstående tilføjet to mål, der her er angivet som nummer fire og fem. De resterende mål er uforandrede.

1	Det skal være muligt for medarbejdere hurtigt og nemt at indtaste deres data i en profil	
2	Det skal være muligt at søge på kompetencer i systemet	
3	Projektledere skal have mulighed for at se deres projektprofil	
4	<i>Det skal være muligt at se medarbejdere den enkelte projektdeltager har været i projektgruppe med i en funktion for sig.</i>	Tilføjet efter første test
5	<i>Det skal være muligt at notere individuelle informationer til medarbejdere, når man logget ind. Disse skal endvidere gemmes i funktionen angivet som nummer 4.</i>	
6	Det skal være muligt at inddrage eksterne partnere i systemet	
7	Kombinere systemet med et projektstyringsværktøj	
8	Systemet skal kunne sammensætte den bedste projektgruppe til et givent projekt	
9	Ledere og chefer i virksomheden skal kunne hente data om hvem der arbejder på hvilke projekter og hvilke projekter der er i gang.	
10	Det skal være muligt for HR-afdelinger at se hvilke personer der ikke bliver valgt i søgninger og hjælpe dem til at få bedre kvalifikationer	
11	Når projekter er afsluttet skal de enkelte projektdeltagere bedømme hinandens indsats	
12	Virksomheden skal have en firmaprofil hvor alle virksomhedens projekter findes	

I det følgende beskriver vi hvordan designet af Dilectus i anden iteration ser ud, samt hvilke ændringer vi har foretaget ud fra testen af prototypen.

## Informations Arkitektur

Som beskrevet ovenfor har systemet, designet og informationsarkitekturen udviklet sig. Figur 25 viser en model over den overordnede struktur i systemet, som brugeren oplever det – altså kan dette karakteriseres som et sitemap.



**Figur 25 Sitemap for systemets anden iteration**

Forskellen fra tidligere ligger primært i tilføjelsen af landings siden, projektsiden og de dertil hørende undersider, samt netværkssiden. Derudover er der tilføjet en række underliggende funktioner til flere af siderne, som ligeledes medfører en række sider, som ikke fremgår af figur 25, Dette er en model over siderne og ikke over funktionaliteten. Udviklingen af disse fremgår af de respektive afsnit, hvor både design og struktur bliver forklaret.

Der er derimod foretaget en række ændringer i forhold til databasen, som øger kompleksiteten af systemet. Dilectus har på den måde udviklet sig fra at være en meget minimal prototype til i højere grad at være interaktiv og tillader nu, at brugeren kan tildele de enkelte funktioner mere mening. Første iteration har leveret grundlaget for inkludering af nye elementer og revideringen af allerede eksisterende elementer i forbindelse med anden iteration. I de følgende afsnit beskriver vi, hvordan prototype to differentierer sig fra prototype ét.

# Prototyping i praksis – anden iteration

I det følgende afsnit beskriver vi de overordnede sider, hvordan designet er udformet, samt hvilken funktionalitet, der er indbygget.

## Landingsside

Dilectus 0.2 introducerer som noget nyt en landingsside, der skal være det første brugeren møder. Landingssiden fungerer som en form for forside eller præsentationsside, hvor Dilectus' bliver præsenteret for brugeren. Hensigten med dette er at give brugeren et indtryk af, hvad systemet kan, og hvorfor brugeren skal vælge Dilectus. Siden står i princippet uden for selve værktøjet Dilectus, men fungerer som et vindue ind til systemet. I denne første udgave præsenterer landingssiden ikke en fyldestgørende beskrivelse af Dilectus, men via en fylde tekst i form af "Lorem ipsum"-standardiseret tekst, blot som et blikfang og et element, der skal arbejdes videre med i forbindelse med tredje iteration.

Landingssiden er bygget op som én lang side, hvor Dilectus præsenteres med henblik på at informere omkring systemet. Når værktøjet er klart til at gå i luften, så er det hensigten, at denne side skal få organisationer og interesserede brugere til at oprette sig som brugere. Det er således på denne side, at brugeren skal overbevises om, at Dilectus er det rigtige valg til deres behov.



**Figur 26 Landingsside**

Fra landingssiden har brugeren på nuværende tidspunkt to valgmuligheder – log ind eller opret bruger. Log ind siden har grundlæggende ikke ændret sig fra første til anden iteration, hvorfor denne ikke beskrives i dette afsnit. Det samme gælder tilnærmelsesvis ”opret bruger”-siden, som ikke har undergået de store forvandlinger, men der er dog blevet rettet et par fejl, som vi blev bekendte med i forbindelse med den afholdte test. Disse ændringer er beskrevet i det følgende afsnit.

### Opret/redigér bruger

Denne side har gennemgået visse forandringer på baggrund af den første test af prototypen. Det er eksempelvis blevet valgfrit, hvorvidt brugeren ønsker, at Dilectus skal gemme brugerens fødselsår. Dette skyldes, at vi i forbindelse med den første test oplevede, at testpersonen, Louise, stillede spørgsmålstejn ved, hvad systemet skulle bruge dette til – hvorfor det var relevant for systemet (bilag 15, l.4f.). Deres alder er ikke relevant i forhold til søgningen, og vi minimerer således mængden af irrelevant information ved at gøre fødselsåret valgfrit, hvilket stemmer overens med grundlæggende designheuristikker (jf. NN group 1). Fødselsdatoen er dog alligevel medtaget, idet denne er relevant i forhold til tillidsaspektet af humanressources, som netop går på at tage del i de forskellige projektmedlemmers privatliv (jf. s.35).

**DILECTUS**

**Step 1**  
Medarbejderinformation

**Step 2**  
Kompetencer

**Step 3**  
Personlighedstype

Navn

Fødselsdag  Dag  Måned  Evt. år (Valgfrit)

Telefon

Email (brugernavn)

Stilling

Afdeling

CV

Billede

Password

Bekræft password

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

**Figur 27 Opret / Rediger brugeroplysninger**

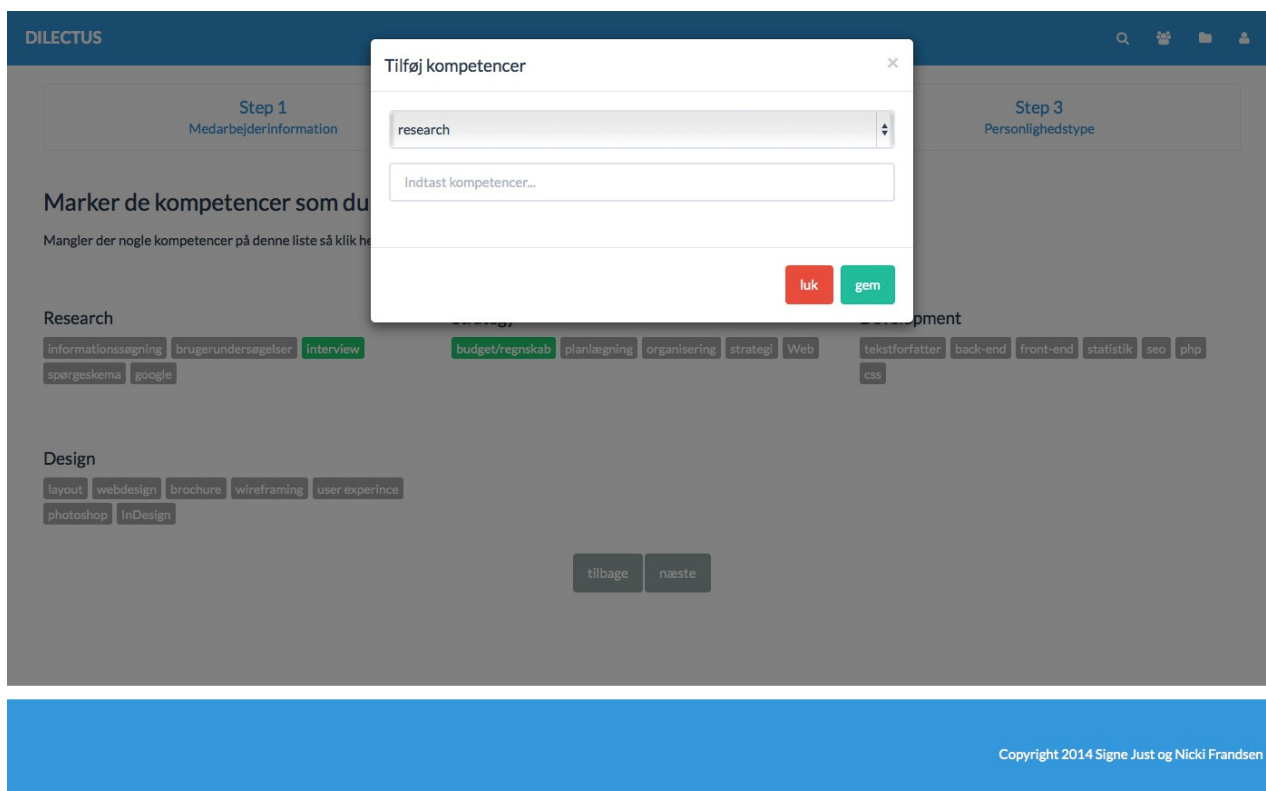


Vi blev ligeledes på baggrund af Louises kommentarer gjort opmærksomme på, at det kunne syntes uigennem-sigtigt, hvad der var ens brugernavn. I testen gik hun ud fra, at det var den indtastede e-mailadresse, der også fungerer som brugernavn (bilag 15, l.14f.). Det var for så vidt rigtigt at e-mailen skulle bruges som brugernavn, men grundet Louises erfaring med it-systemer ser vi det ikke som en selvfølge at andre brugere ville kunne gennemskue dette. Vi har derfor gjort dette mere tydeligt ved at skrive brugernavn i en parentes efter e-mail og dermed indikere, at de to ting er det samme (jf. NN group 1).

**Figur 28 Rediger kompetencer**

Derudover har vi ændret farven på "Indhent fra LinkedIn" knappen, så denne har samme blå farve, som LinkedIn's logo – farvekode #007bb6 (Design Pieces 1). Dette har vi gjort fordi genkendeligheden omkring logoet dermed forbedres (jf. NN group 1).

I forbindelse med indtastningen af kompetencer efterspurgte Louise en funktion, der gjorde det muligt at indtaste sine egne kompetencer, hvis de ikke var at finde i forbindelse med de prædefinerede (bilag 15, l.133f.). Vi har implementeret en funktion, der netop gør dette muligt (figur 29). Vi har bibeholdt de overordnede kategorier til trods for, at de ikke er dækkende. Dette skyldes, at vi ønsker at undersøge nærmere, hvorvidt de skal opdeles hierarkisk eller på anden vis sorteres. Hvorfor, som allerede nævnt i første prototype, denne funktion skal udbygges og raffineres yderligere og med små ændringer hver gang, således at vi på sigt finder frem til den mest optimale måde at gøre det på. Det er derfor brugerne der bidrager til denne udvikling, idet de definerer deres egne kompetencer (jf. NN group 1).



**Figur 29 Tilføj kompetence til database**

Vi overvejede ligeledes i forbindelse med udviklingen af anden prototype at visualisere kompetencerne på anden vis end i form af tags. Her var især et sunburstdiagram oppe og vende, men eftersom Louise gav udtryk for, at hun er glad for tags, så har vi valgt ikke at ændre, hvordan kompetencerne vises (jf. bilag 15, l.22ff.). Efterhånden som flere kompetencer kommer i spil, og det samlede datasæt bliver mere komplekst synes en vis form for data-visualisering relevant, men vi behøver dog mere information fra brugerne, førend vi kan implementere en sådan. Ydermere vil en sådan visualisering medføre en række komplikationer i forhold til at skulle vælge flere forskellige kompetencer, som ikke nødvendigvis indgår i samme hierarkiske opdeling. Et sunburstdiagram derimod er optimalt når der kun skal angives én type output fra den hierarkiske opdeling. Dette er således et element, der kræver flere overvejelser og mere data førend en dybere videreudvikling er mulig.

Første prototype bød på et trin i oprettelsesformularen, hvor brugeren havde mulighed for at indtaste personlige interesser og informationer, men på baggrund af Louises udtalelser, forekommer dette element en smule overfladisk, fordi der ikke synes at være nogen direkte relevans for brugeren, og at det samtidig er uklart, hvad meningen med informationerne er (bilag 15, l.32ff.). Vi har derfor valgt at fjerne dette trin, fordi det dels er uklart, hvor meget information der skal indtastes, og hvorfor det er relevant. Det er i forhold til de etiske overvejelser uhensigtsmæssigt at indsamle og præsentere informationer, som er irrelevante for brugeren eller brugerens interaktion med systemet (jf. s.81). Firtrinsformularen er derfor nu blevet reduceret til en tretrinsformular.

Det sidste trin i forbindelse med oprettelsesformularen var siden, der simulerede trinnet omkring personlighedstesten (figur 30). Ved denne side beskrev Louise det som et tilfælde, at hun fandt teksten, hvorpå der stod,

”hvis du allerede har taget testen, så klik her” (bilag 15, l.44f.). Hun foreslog derfor, at det kunne være mere hensigtsmæssigt at flytte dette ned til de andre checkbokse, hvilket stemmer godt overens med brugervenlighedsheuristikken om at gruppere informationer, der hører sammen (bilag 15, l.43ff.; jf. NN group 1).

**Figur 30 Personlighedstest version to**

### Medarbejderprofil

Anden prototype af Dilectus benytter grundlæggende det samme layout som den første prototype, men der er foretaget et par designmæssige justeringer, som har til formål, at gøre siden mere visuelt appellerende. Vi benytter os stadig af heuristikker som enkelt og minimalistisk design, altså at unødvendige informationer er udeladt (jf. NN group 1). Vi har desuden fremhævet kontaktoplysningerne på medarbejderen, så det er nemt at kontakte de forskellige medarbejdere (se figur 31).

Louise beskrev i forbindelse med testen, at hun syntes de firkantede lilla bokse forvirrede hende (bilag 15, l.118f.). Vi har derfor valgt at fjerne disse. Ydermere savnede Louise en funktion, der gjorde det muligt selv at beskrive de tidligere angivne kompetencer, så det var muligt at uddybe, hvad det mere specifikt var hun kunne inden for den konkrete kompetence (bilag 15, l.128ff., se figur 32). Vi har implementeret denne funktionalitet ved at tilføje et plus ikon ud for overskriften, hvorved brugeren bliver præsenteret for en dialogboks, hvor det er muligt, at indtaste en beskrivelse af den enkelte kompetence, som derefter er at finde under kompetencer på personprofilen (jf. s.68).

Den sidste ændring, som vi har foretaget på medarbejderprofilen, er en tilføjelse af en informationsboks, hvor Enneagramtypen er angivet ved et nummer med en dertilhørende beskrivelse (figur 31, nederst).

DILECTUS
🔍 🏠 📧 👤

## Medarbejder profil

**Signe Just Petersen**

Digital Projektleder  
Dilectus Marketing

Fødselsdag  
torsdag den 15. juni

📞

23492527

✉️

signe.just@hotmail.com

### Kompetencer

<p><b>Brugerundersøgelser (Research)</b> <span style="float: right;">✎</span></p> <p>Jeg er rigtig god til brugerundersøgelser</p>	<p><b>Interview (Research)</b> <span style="float: right;">✎</span></p> <p>Jeg er en haj til at interviewe</p>
<p><b>Spørgeskema (Research)</b> <span style="float: right;">✎</span></p> <p>Google-spørgeskemaer er jeg rigtig god til at oprette</p>	<p><b>Planlægning (Strategy)</b> <span style="float: right;">+</span></p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>
<p><b>Front-End (Development)</b> <span style="float: right;">+</span></p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>	<p><b>Css (Development)</b> <span style="float: right;">+</span></p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>
<p><b>Layout (Design)</b> <span style="float: right;">+</span></p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>	<p><b>Webdesign (Design)</b> <span style="float: right;">+</span></p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>
<p><b>User Experince (Design)</b> <span style="float: right;">+</span></p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>	<p><b>Photoshop (Design)</b> <span style="float: right;">+</span></p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>
<p><b>InDesign (Design)</b> <span style="float: right;">+</span></p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>	

### CV

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Fusce euismod elementum convallis. Vestibulum ut elit vel metus consequat molestie ac vel lectus. Phasellus sodales nisi a bibendum rhoncus. Aenean vitae convallis risus, a congue leo. Integer ante sem, dapibus a turpis a, ornare volutpat odio. Pellentesque in nunc ac erat ullamcorper rutrum eu eget lorem. Praesent quis augue arcu. Mauris imperdiet suscipit velit, ac imperdiet ipsum pretium at.

Suspendisse sed quam quis dolor varius lobortis non sit amet orci. Suspendisse quis dapibus nisi. Nulla ac mattis lacus, eu vulputate orci. Mauris hendrerit dui eget orci cursus vehicula. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Ut feugiat mollis elementum. Aliquam lacinia quam a suscipit.

Sed congue tempus risus nec posuere. Integer aliquet eros non luctus aliquam. Donec tincidunt eu tortor non pretium. Donec sed gravida dolor. Duis placerat pharetra tellus, a elementum arcu dignissim vitae. Donec elementum, libero vel volutpat pulvinar, ipsum purus interdum ante, eu semper elit dolor suscipit dui. Aliquam aliquam lorem ac interdum vulputate. Phasellus fringilla ligula odio, sit amet hendrerit lectus sollicitudin vitae. Donec tortor purus, dictum vitae sollicitudin at, convallis at augue. Sed auctor ullamcorper velit ut ornare.

### Enneagramtype 2

#2

2'eren er hjælperen der ønsker at alle kan lide vedkommende og søger accept fra sine medmen-nesker. Arbejdsopgaver der beror på sociale relationer er at foretrække for 2'eren, ligesom opgaver der fremkalder direkte eller løbende positiv feedback fra 2'erens leder er. 2'erens identitet bliver skabt i de mennesker de kan hjælpe og i de opgaver de kan hjælpe med. Belønning til 2'eren er anerkendelse og respekt for det udførte arbejde. I en gruppe vil hjælperen indtage rollen som kommunikator grundet glæden ved kundetilfredshed og interaktionen mennesker imellem.

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

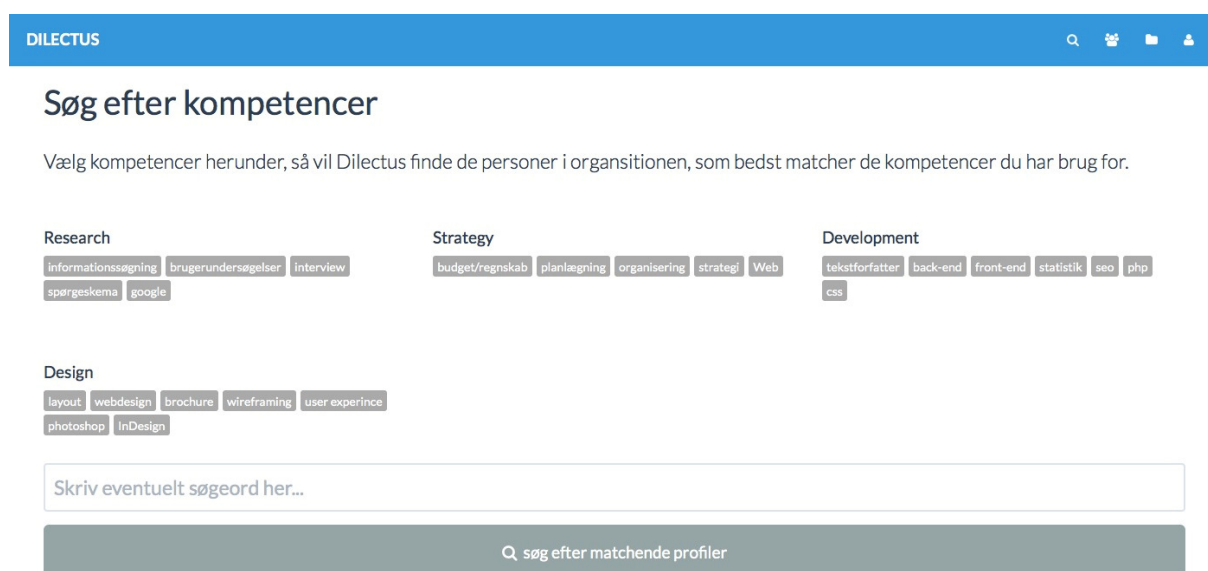
Figur 31 Fuld medarbejderprofil



**Figur 32 Uddyb kompetencer**

## Søg

Søgefunktionen i den første prototype af Dilectus præsenteredes brugeren for et fritekstfelt øverst på siden og kompetencerne nedenunder. Dette oplevede Louise som værende forvirrende, fordi hun ikke umiddelbart var klar over, at det var muligt at trykke på taggene, men at de derimod blot indikerede, hvilke søgeord hun havde mulighed for at skrive i søgeteksten (bilag 15, l.59f.). Især placeringen af knappen søg fik hende til at tro, at det var i forbindelse med fritekstfeltet, at søgningen skulle foregå, hvorfor hun foreslog, at knappen blev rykket ned under taggene, ligesom fritekstfeltet måske burde rykkes længere ned på siden (bilag 15, l.62ff.). Vi har derfor i forbindelse med anden prototype rykket rundt på disse elementer, således at tag-delen nu er i toppen, mens fritekstfeltet er under. Endelig placerer vi en stor knap til søg nederst (se figur 33). Dette stemmer overens med den logiske opbygning af informationerne i forhold til, hvad den intentionelle mening med søgefunktionen er (jf. NN group 1).



**Figur 33 Søg efter kompetencer version 2**

Skærbilledet med søgeresultaterne har også ændret sig siden første prototype. Testen af første prototype viste, at især Enneagramnummeret, som stod i forbindelse med profilbilledet og procentvisningen, der indikerer søgnings match, var designet på en måde, så det var svært at gennemskue elementerne (bilag 15, l.89ff.). Louise beskrev sit indtryk af tallet i cirklen som: *"Jeg læser det lidt som sådan en ranking."* (bilag 15, l.90f.). Det var således uklart, at der var tale om Enneagrammet. Samtidig fremlagde hun, at de personer der ikke kender Enneagrammet, og har valgt at udskyde udførelsen af testen, på ingen måde vil forstå tallet eller sammenhængen (bilag 15, l.81f.). Vi har derfor fjernet Enneagramnummeret med henblik på i stedet at generere en beskrivelse af personlighedstypen. Selve beskrivelsen er dog ikke inkluderet i prototype nummer to, men er tænkt ind som et element imellem overskriften og kompetencerne. Vi har ligeledes ændret kompetencematchprocent-elementet ved at tilføje en tekst hertil, som fortæller, at det er kompetencematch (se figur 34). I testen blev det klart at grundet konventionelle konnotationer til LinkedIn's "(...) procentvisning som er sådan noget med du har udfyldt din profil med 85 procent." blev Dilectus procentvisning for kompetencematch forvekslet hermed (jf. bilag 15, l.72f.).

The screenshot shows the Dilectus search results page. On the left is a blue sidebar with the Dilectus logo and search filters for 'Research' (Informationssøgning, brugerundersøgelser) and 'Development' (tekstforfatter, statistik). The main content area is titled 'Søgeresultater' and lists three search results:

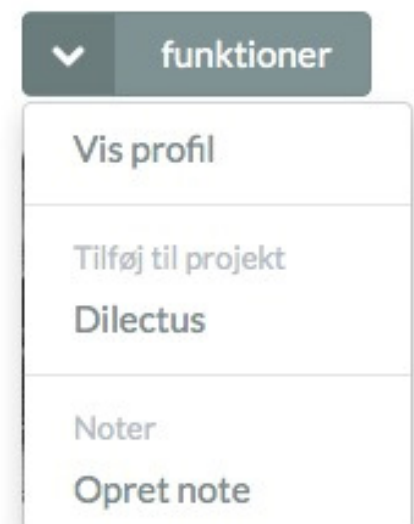
- Nicki Frandsen (Konsulent, NF Consulting)**: Kompetencer: [empty] | Kompetencematch: 90%
- Signe Just Petersen (Digital Projektleder, Dilectus Marketing)**: Kompetencer: brugerundersøgelser, interview, spørgeskema, planlægning, front-end, css, layout, webdesign, user experience, photoshop, InDesign | Kompetencematch: 90%
- Michael Amsinck (Business Director, SoftwarePeople)**: Kompetencer: informationssøgning, brugerundersøgelser, budget/regnskab, Web, tekstforfatter, css, wireframing | Kompetencematch: 90%

Each profile includes a placeholder image, a 'funktioner' dropdown, and a 'vis flere' button at the bottom.

**Figur 34 Søgeresultater version 2**

Foruden disse ændringer har vi tilføjet to ekstra funktioner, som gør det muligt henholdsvis at tildele en medarbejder til et projekt og at oprette en personlig note på den pågældende medarbejder (figur 35). Dette har vi inkluderet på denne side, fordi det er en af de primære sider, hvor interaktionen mellem at finde kompetence til

projekter finder sted. Notefunktionen til gengæld er inkluderet her med dét for øje, at visse brugere ønsker genveje til ofte brugte funktioner, hvilket vil mindske tiden, som bliver brugt på den enkelte handling (jf. NN group 1).



**Figur 35 Dropdown med ekstrarfunktioner**

Hvis brugeren vælger at oprette en note om en person, så videresendes brugeren til siden "Opret note om person" (figur 36). Denne side består i al sin enkelhed af en tekstboks og en gem-knap, hvorved brugeren kan oprette en note på den enkelte medarbejder. Denne note vil derefter kun være tilgængelig for den respektive bruger, som har indtastet noten. Når brugeren, har oprettet noten bliver denne medarbejder automatisk tilføjet til brugerens netværk, hvilket vi forklarer yderligere i afsnittet om netværk.

A screenshot of a web interface. At the top is a blue header bar with the word 'DILECTUS' on the left and search, home, and user icons on the right. Below the header, the text 'Note:' is followed by a large, empty white text input field. Below the input field is a small green button with the white text 'gem'.

**Figur 36 Tilføj noter**



## Projekt

Projektsiden (figur 37) har fået et redesign efter testen af prototypen, så der er kommet mere fokus på de essentielle elementer, samtidig med at det er tænkt som en form for et kontrolpanel til projektlederne. Dette hænger sammen med, at Louise bekræfter, at det ville være smart, hvis det var muligt eventuelt at dele filer igennem systemet eller at lægge en tidsplan, kalender og påmindelses funktion ind i denne del, hvilken hænger sammen med, at vi forestiller os, at Dilectus eventuelt kunne kombineres med et aktivitetsstyringsprogram (bilag 15, l.156ff.). Projektprofilen er tænkt som et element, der skal give et hurtigt overblik over projektets nuværende status og udfordringer. Derudover skal projektprofilen give et hurtigt overblik over de involverede teammedlemmer. Desuden er knappen, som før hed "opdater" nu blevet ændret til blot en blyant, idet testen viste, at en blyant var, for Louise, nok til at indikere, at det via denne knap var muligt at redigere informationerne.

**DILECTUS** 🔍 🏠 📁 👤

## Projektprofil

Dilectus Projektet er oprettet for 21 timer siden


### Scope

Lav et system der kan hjælpe medarbejdere med at finde de bedst mulige kompetencer i virksomheden.


# 13

dage til deadline  
(2. June, 14)


### Teamet



Signe Just Petersen ▼



Nicki Frandsen ▼



Michael Amsinck ▼

Status ✎

Vi er godt i gang med projektet og har lavet en funktionsdygtig prototype. Vi mangler dog stadig en del tekst.

Udfordringer lige nu ✎

Vi er hæmmet af vores mangel på rygrad.

Næste skridt ✎

Skriv det sidste.

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

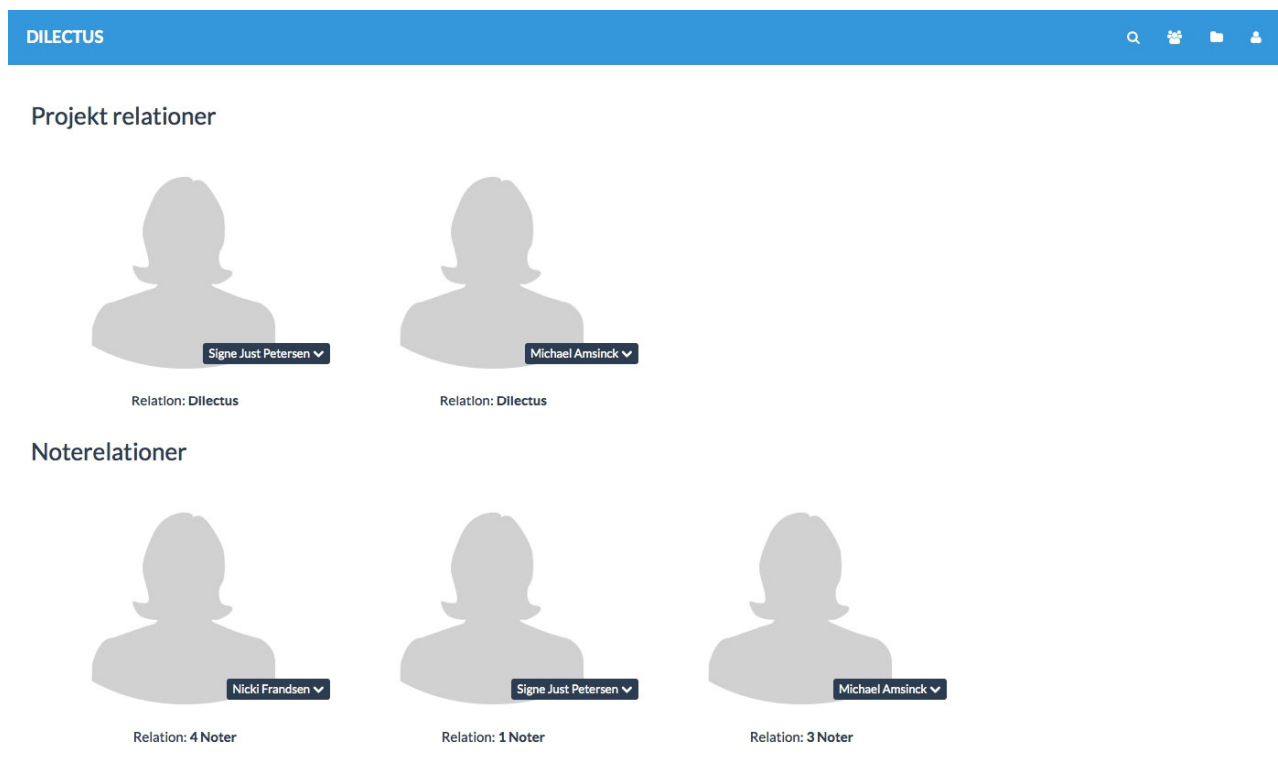


**Figur 37 Projektprofil version 2**

Ydermere har vi i prototype nummer to inkorporeret funktionaliteten til at oprette et projekt. Dette er grundlæggende en formular, hvor brugeren har mulighed for at indtaste de mest essentielle oplysninger. Ved at introducere projektprofilen centrerer vi samtidig Dilectus over projektledernes primære aktivitet, at holde overblikket over projekter og deres forløb. Ligesom det er deres opgave at understøtte projektegenskaberne, hvilket denne side bidrager med et overblik til (jf. s.38).

### Netværk

Det sidste element, vi implementerer i prototype nummer to, er netværksdelen, som dels er inspireret af vores fokus på at styrke relationerne i projektgruppen og omkring projektlederen og medarbejderne i det hele taget. Funktionen præsenteres ydermere af Louise i forbindelse med testen, idet hun foreslår, at dem som man tidligere har arbejdet sammen med og på anden vis interagerer med kunne kobles sammen gennem en visualisering af ens netværk (bilag 15, l.213ff.). Vi har derfor i denne prototype af Dilectus implementeret en funktionalitet, der gør, at projektrelationer og medarbejdere, som brugeren har oprettet noter på, samles i det der kaldes for "mit netværk" (figur 38). Her har vi fokuseret på at præsentere billeder af personerne i netværket, da vi derved skaber et link til den virkelige verden og samtidig gør det mere personligt. Vi forestiller os, at der i en senere prototype skal inkorporeres muligheden for at skifte i mellem, hvordan man ønsker, at ens netværk skal vises. Eksempelvis forestiller vi os en version, hvor det er muligt at vise netværket på forskellige måder. Dette har vi lavet low-fidelity prototyper på, for at skitsere de allerede på nuværende tidspunkt eksisterende ideer (se bilag 14).

**Figur 38 Mit netværk**

Med beskrivelsen af designet for denne anden prototype er det således muligt at udforme endnu en test af prototypen. Vi udformer test nummer to på samme måde som den tidligere beskrevne test af prototype ét.

## Tredje iteration – endeligt prototypedesign

Som vi så det i den tidligere beskrevne prototypetest, blev der påpeget nogle fejl, mangler og forbedringer til systemet. En sådan proces følger også med denne iteration nummer to. Den udførte test af prototypen blev udført hos AdPeople, med Michael Amsinck, der ligesom vi så det med Louise i den tidligere test har været med inde over projektet siden forundersøgelsen. Michael har på den måde en viden om projektområdet fra det tidligere interview, og er således domæne-ekspert (jf. s.97). Vi afholdt endvidere testen i vante omgivelser og med Michaels egen computer som medie. Miljøet havde derfor ikke nogen indvirkning på testsituationen (jf OneSpark 1). Den transskriberede test er at finde i bilag 16.

Grundlæggende var denne test meget præget af manglende links internt i Dilectus. Michael påpegede endvidere en række forskellige forbedringer til de enkelte funktioner. Han havde qua sit eget produkt Marcombox nogle konventionelle meninger om nogle features ved funktionerne, hvilke vi kunne vælge at lytte til eller afvige fra. Vi har primært valgt at lytte til de råd han kom med, hvilket vi beskriver yderligere i forklaringen af det endelige prototypedesign.

### *Opdateret kravspecifikation efter første prototypetest*

En enkelt funktion Michael mente, der med fordel kan tilføjes til systemet, er muligheden for at beskrive sine kompetencer med egne ord tidligere i processen. I prototypetesten i iteration ét fandt vi, at der var behov for, at man kunne skrive sine egne kommentarer til sine kompetencer ind i systemet, således at de enkelte tags blev personliggjort (jf. s.99). Måden hvorpå denne type information blev indtastet foregik via medarbejderens personprofil. Ifølge Michael lagde han ikke mærke til, at han havde den mulighed på personprofilen, men troede blot at der stod en standardiseret beskrivelse af kompetencen. En udspecificering af denne mulighed er således relevant. Vi tilføjer derfor følgende til kravspecifikationen:

Efter anden test	
Funktion	Prioritering
Angive egen beskrivelser til egne kompetencer	C

Denne funktion er ikke en nødvendighed for systemets funktionsdygtighed, det er et tillæg til en funktion, der blot vil gøre søgningen og dermed matchingen af resultater bedre. Derfor betegnes funktionen med en prioritering som en "Could-have" implementering. Vi implementerer denne funktion, da vi mener, at det er relevant at underbygge de forskellige kompetencer med medarbejderens egen beskrivelse.

En performancebegrænsning der i den anden test af prototypen blev klarlagt var unødvendig er følgende:

Efter anden test	
Performancebegrænsninger	Brugeren skal logge ind når oprettet, for verificering

Ifølge Michael er denne begrænsning ikke nødvendig, han udtaler: "Under normale omstændigheder vil jeg også sige at den skal logge dig direkte ind. For du har jo faktisk tastet al din data ind kan man sige." (bilag 16, l.14ff.). Han underbygger endvidere denne påstand med, at man i Dilectus endnu ikke er færdig med at udfylde sin profil, når denne begrænsning opstår (bilag 16, l.19ff.). Vi har derfor valgt at fjerne begrænsningen fra systemet, og lader brugerne gennemgå hele oprettelsen af profilen uden at skulle logge ind, vi fjerner dermed en barriere i oprettelsen af profilen (jf. NN group 1).

I det følgende beskriver vi, hvordan det endelige prototypedesign ser ud, samt hvordan det er forankret i forundersøgelsen og de foregående prototypetests.

### Ændringer i prototypedesign efter test

Som vi netop har forklaret, var der i testen af den anden iteration af prototypen primært mindre rettelser og kommentarer til systemet, såsom interne links der i denne sammenhæng medfører dårligere brugervenlighed. Rettelser der på papiret ikke virker af særligt meget, men som Michael beskriver det: "(...) der er relativt få fejl, men det er sådan nogle fejl hvor man lige tænker arh, hvis jeg nu bare lige kunne navigere rundt så ville det lige være den tak bedre." (bilag 16, l.117). Der er således tale om fejl, som vi vælger at ændre i det logiske lag, men som ikke har den store betydning for præsentations laget. Det har imidlertid en stor betydning for, hvordan brugeren i sidste ende vil se på og dermed anvende systemet.

Endvidere blev det i testen klart, at der i oprettelsen af profiler skulle foretages nogle forbedringer i forbindelse med, hvornår systemet beklager sig over at det indtastede enten mangler eller at der er fejl heri. Eksempelvis med indtastningen af kodeord. Her fortalte systemet inden test nummer to, at de to indtastede kodeord ikke var ens med det samme markøren befandt sig i det første kodeordsfelt. Michael mente dog at dette burde rettes: "Her (ved indtastning af kodeord) ville jeg også få den til at tricke det når man forlader det andet felt. Altså når man har skrevet koden anden gang." (bilag 16, l.12ff.). Sådanne funktioner har vi dermed også rettet til den endelige prototype for igen at forbedre brugervenligheden, og dermed gøre det så nemt og smertefrit som muligt for den enkelte at indtaste data (jf. NN group 1).



**Figur 39** Kalenderfunktion til indtastning af div. Datoer

I forbindelse med både oprettelse af personprofil og projektprofil er det muligt for brugeren at indtaste en dato – fødselsdag og deadline for projekt. Vi fandt i forbindelse med testen ud af, at det ikke var indlysende, hvordan hverken fødselsdag eller deadline skulle indtastes for at blive angivet korrekt i systemet. Michael fordrer her til at lave tre dropdowns med predefinerede dato- og månedsbetegnelser samt årstal. Vi har imidlertid valgt at gøre funktionen endnu mere intuitiv i form af en kalenderfunktion, der fremkommer som en pop-up, så snart man placerer markøren i feltet (figur 39). På den måde sikrer vi, at den rigtige datoangivelse og dermed den rigtige information bliver ledt ned i systemets database.

**Figur 40 Tilskrivning af egne ord til kompetencer**

En funktion der som bekendt blev udledt fra testen var muligheden for, at brugeren kunne komme med sine egne beskrivelser af de valgte kompetencer i forbindelse med oprettelsen af profilen tidligere i forløbet (jf. s.99). Ifølge Michael var det ikke tydeligt nok, at det var muligt selv at skrive beskrivelser til de valgte kompetencer, dermed har vi nu igen indført det tredje trin i oprettelsesprocessen, blot med et nyt indhold (figur 40). Vi holder designet af trinnet enkelt for ikke at tage fokus fra den primære funktion, nemlig at beskrive sine kompetencer med egne ord. Det er ikke obligatorisk for den enkelte medarbejder at udfylde trin tre, men vil blot være en hjælp til de søgende såfremt medarbejderen vil optræde i en søgning.

**DILECTUS** + Opret note

Din søgning gav 2 resultater

Du søgte efter følgende kompetencer

Strategy  
budget/regnskab ✕

Development  
tekstforfatter ✕

Design  
user experince ✕

## Søgeresultater

**Nicki Frandsen (Konsulent)**  
Kompetencer: interview budget/regnskab

funktioner

**Signe Just Petersen (Digitale)**  
Kompetencer: brugerundersøgelser interview spørgeskema  
user experince photoshop InDesign

funktioner

**Figur 41** Søgefunktion på resultatsiden

Endelige blev det i forbindelse med søgningen påpeget at der muligvis var andre måder, hvorpå man kunne gøre søgningen lettere for brugeren. En måde var ved at indlejre søgefunktionen på siden med søgeresultater. Michael beskriver det således: "Når man så søger, hvis man så finder ud af at det måske ikke lige var det man søgte efter, så kunne det være rigtig fint at man ikke skulle tilbage for at snævre søgningen lidt ind." (bilag.16, l.141ff.). Det Michael beskriver her er, at det i systemet skal være muligt at tilføje eller redigere i sin søgning fra resultatsiden. En søgefunktion, der konventionelt kendes fra eksempelvis diverse shoppingsider, hvor søgningen kan specificeres og konkretiseres således, at søgeresultaterne bliver optimeret undervejs i søgningen (figur 41).

Ovenstående er de grundlæggende ændringer, vi har udført på baggrund af testen af prototype to. Vi er således blevet klogere på systemet og har forbedret brugervenligheden og oplevelsen af systemet markant. I det følgende opsummerer vi systemets funktioner.

## Prototyping i praksis – tredje iteration

Det for dette projekt endelige prototypedesign er i alt det foregående blevet beskrevet helt ned på den enkelte funktions udseende og udtryk. I det følgende opsummerer vi, hvilke funktioner systemet besidder og hvad disse kan gavne projektledere og projektarbejdet med generelt. Et samlet visuelt overblik over Dilectus kan enten ses i bilag 17, eller på [www.dilectus.dk](http://www.dilectus.dk).

### *Landingsside*

Til denne endelige prototype hører en landingsside, som er det første brugerne møder, når de begiver sig ind på sitet. I de foregående to prototyper har teksten på landingssiden været predefineret af en standardtekst til at udfylde tekstfelter. Denne standardtekst har vi imidlertid udskiftet med en mere informativ tekst omkring Dilectus, dets funktioner og formålet med systemet. Vi har således søgt at gøre helhedsindtrykket af sitet bedre ved ikke at have uforståelig tekst eller andet stående.

### *Brugerprofil*

For at Dilectus kan lokalisere, hvem i virksomheden der besidder hvilke kompetencer skal alle medarbejdere oprette og udfylde en brugerprofil. I den brugerprofil udfyldes CV, kompetencer, egne beskrivelser af kompetencer, navn, telefonnummer og ikke mindst skal den enkelte medarbejder udfylde en Enneagramtest, som skal klarlægge, hvilken type den enkelte er. Denne typebestemmelse bliver i skrivende stund blot anvendt som en servicemeddelelse til de resterende medarbejdere, der således kan se, hvem der er hvilke typer, og herudfra kan udlede, hvordan den enkelte arbejder. Fremtidigt er det dog meningen, at man igennem Dilectus kan sammensætte det bedste team på baggrund af en række parametre, hvoraf typebestemmelsen skal være en aktiv del. Det er endvidere muligt i forbindelse med brugerprofilen at indhente CV fra LinkedIn, hvis medarbejderen ønsker det.

### *Søgning, herunder noter*

På baggrund af de af medarbejderne angivne kompetencer, bliver det i en løsning udformet af tags muligt at søge i virksomhedens medarbejderdatabase, enten ved at angive en række kompetencer i form af tags eller en fritekst. Søgningen vil dermed vise de fem personer, der passer bedst på den søgning, der er angivet, med mulighed for at vise flere. Med en procentuel visning er det muligt for den søgende at se, hvilken person der matcher bedst på søgeresultatet.

Når søgningen er foretaget, er det samtidig muligt at tilføje noter på den enkelte medarbejder. Der kan angives noter om en person i forbindelse med en arbejdsmæssig relation eller blot på baggrund af personlige informationer, den enkelte har valgt at dele. Der er her tale om noter, der kun er tilgængelige for den, som indtaster dem. Det er endvidere muligt at angive noter direkte fra den enkeltes personprofil.

### *Projektprofil, herunder tilegne deltager*

Med funktionen projektprofil er det muligt for medarbejderne at se, hvilke projekter de er en del af. Her er det muligt at se scope, deadline, udfordringer og næste skridt for projektet. Det er imidlertid kun projektlederen, der kan redigere i projektets informationer. Projektlederen kan endvidere tilføje projektdeltagere til projektet, så det givne projekt bliver tilføjet til projektdeltagernes projektmappe. Det er således kun projektlederen, der kan tilføje projektdeltagere til et projekt.

Tilføjjelsen af deltagere kan ske direkte i oprettelsen af projektet eller i forbindelse med en søgning på medarbejdere, som beskrevet ovenfor. Det kunne i denne forbindelse være interessant at inddrage et projektstyringsværktøj til denne funktion, så det blev muligt at udvikle projektprofilen til også at indeholde tidslinjer, muligheden for at uploade dokumenter til projektet, tilegne opgaver til den enkelte deltager med videre.

### *Netværk både noter og professionelle relationer*

Det er muligt med Dilectus at se, hvilke af virksomhedens medarbejdere man har været i projektgruppe med i løbet af sin tid i virksomheden. For hver gang en medarbejder bliver tilknyttet til et projekt, vil de andre projektdeltagere, der er tilføjet til projektet blive ført ind i hinandens respektive netværksmappe. Der vil samtidig blive angivet, hvilke projekter man har deltaget i sammen.

Endelig bliver der i netværket angivet, hvilke personer man har tilføjet noter omkring. På den måde vil man nemt kunne se, hvilke personer man dels har haft fagligt samarbejde med, men også hvilke personer man har haft dialog med og har valgt at beskrive i en note. Dette for at hjælpe personer der har svært ved at huske personlige informationer fra hinanden, men som stadig er interesserede i at tage del i sine medarbejderses privatliv og velbefindende.







**DISKUSSION**

Vi har nu præsenteret, hvordan det er muligt at designe et system, der gør det nemmere for projektledere at lokalisere ressourcer i organisationen ved at gøre det muligt at søge efter specifikke kompetencer. Vi har ligeledes præsenteret, hvordan det er muligt at inkorporere medarbejdernes personlighed i et sådan system. Dette er baseret på de udfordringer, som de adspurgte projektledere beskrev, at de oplevede i forbindelse med projektaktiviteter. Alle tre projektledere fra henholdsvis Cyklistforbundet, DSB og Falck beskrev, hvordan de fandt det svært at finde de rigtige mennesker med den rigtige viden til de forskellige projekter. Disse udfordringer blev ydermere bekræftet af eksperterne, som alle nævnte, hvor essentielt, men samtidig også hvor svært og komplekst det er at samle de rigtige mennesker til et projekt. Desuden har vi set problemstillingen bekræftet i litteraturen omkring HRM og projektledelse generelt. Der er dog alligevel behov for, at vi diskuterer resultaterne og projektet i det hele taget.

### **Dilectus som et modulerbart system**

Dilectus gør det nemmere at lokalisere og sammensætte ressourcer i organisationen. Lokalisere ved at gøre det muligt at finde mennesker på baggrund af deres kompetencer og sammensætte ved på sigt at konstruere grupper, som matcher hinandens kompetencer og personligheder

Dilectus er et eksempel på, hvordan det er muligt at indlejre en viden i et system, som giver projektlederen et værktøj til at finde de rigtige medarbejdere i forhold til projektledernes og de respektive projekters behov. Vi har ligeledes præsenteret, hvordan det er muligt at implementere en automatisk matching-algoritme, som på baggrund af informationer omkring kompetencer og personlighed sammensætter et team. Dilectus er et modulerbart koncept, hvilket betyder, at det er muligt at udvikle en række moduler, som hver benytter deres egen terminologi, ligesom måden at forstå kompetencer og personlighed kan differentieres. Begrundelserne for dette har vi beskrevet i designudviklingsafsnittet, men på et mere overordnet plan kan det siges, at dette skyldes, at vi har et fokus, som tager udgangspunkt i fænomenologien og aktivitetsteorien. Det betyder, at vi især fokuserer på menneskets oplevelse af fænomenet, hvilket implicerer at det enkelte individ selv tillægger systemer mening (Dourish, 2004, p.170f.). Ligeledes tager Dilectus højde for, at aktiviteten som mennesket interagerer med varierer alt afhængig af niveauet, hvorpå projektaktiviteten anskues, ligesom projektet differentierer alt afhængig af de til projektet opstillede krav. Modulerbarheden betyder samtidig, at det er muligt at tilpasse Dilectus til den specifikke aktivitet, som der er særligt fokus på. Eksempelvis kan Dilectus efter små justeringer anvendes på det strategiske niveau til at matche forretningsmæssige behov med investorer og partnere, eller til at finde nye medarbejdere til en stilling ved at lade ansøgere udfylde en række informationer i systemet og lade Dilectus sammenligne disse informationer med de projekter og øvrige medarbejdere der eksisterer i systemet. Vi forestiller os således at Dilectus kan anvendes i mange forskellige former på mange forskellige måde med mange forskellige meninger. Dette giver anledning til at udvikle flere moduler til Dilectus og teste på anvendeligheden og hvordan Dilectus i det hele taget fremstår for individet, for på den måde at forstå, hvilken mening brugerne tillægger systemet og hvordan det faciliterer forskellige aktiviteter.

## Kvaliteten af resultaterne

Betragter vi først og fremmest det empiriske grundlag, som danner udgangspunktet for identificeringen af udfordringer blandt tre projektledere i tre danske servicevirksomheder, så er det tydeligt, at der overordnet kun er en begrænset niveau af reliabilitet og validitet<sup>18</sup>, forstået på den måde, at datasættet er forholdsvis smalt og samtidig søger at afdække et meget omfattende og komplekst problem.

Det empiriske grundlag giver anledning til at antyde, at der eksisterer denne udfordring blandt projektledere, men datasættet er langt fra omfattende nok til at kunne sige noget generelt om udfordringer i forbindelse med projektledelse. Ligeledes gælder det i forhold til selve udfordringen at lokalisere kompetencer, at denne udfordring kan undersøge i væsentlig højere grad med henblik på at forstå, hvad projektlederne gør på nuværende tidspunkt. Vores datasæt fortæller os blot, at dette er en udfordring, og denne udfordring bekræftes af eksperter såvel som af litteraturen. Det kan derfor siges, at udfordringens eksistens er valid, men udfordringens underliggende struktur siger vores undersøgelse ikke nok om.

Såfremt en identisk undersøgelse udføres igen, så er det sandsynligt, at lignende udfordringer viser sig i andre kontekster, men hvorvidt de samme resultater vil gentage sig, kan vi ikke sige noget om. Vores vidensproduktion er således ikke generaliserbart, hvilket heller ikke er intentionen grundet vores fænomenologiske udgangspunkt. For at kunne afdække aspekter som disse kræves det, at der foretages mere eksperimentelle og kvantitative undersøgelser eller en væsentlig større og bredere kvalitativ undersøgelse.

Vores undersøgelse leverer et bud på en ramme, hvori den overordnede udfordring kan anskues. Det betyder imidlertid, at resultaterne er underlagt en vis grad af subjektivitet. Dette er ikke et problem i forhold til dette projekt, da vi netop arbejder med at forstå subjektet og de aktiviteter subjektet indgår i. Alligevel må subjektiviteten siges at have en indflydelse på selektionen af eksempelvis data og teori. Dette projekt har således, som konsekvens af den verdensanskuelse vi her indtager, en lav grad af objektivitet.

Dilectus i sig selv er et bud på, hvordan den givne problemstilling kan løses inden for denne specifikke kontekst, men forestiller vi os en anden kontekst, nogle andre respondenter og nogle andre designere, så er sandsynligheden for en identisk løsning ikke eksisterende. Dette bunder igen i vores underliggende verdensanskuelse. Begrundelsen for at Dilectus, som koncept stadig har relevans og er meningsfuld, skyldes i høj grad den indbyggede fleksibilitet i forhold til besvarelsen af eksempelvis de fire ovenstående spørgsmål i forhold til kompetencer. Dilectus er udviklet på en sådan måde, at det er nemt at anvende en anden forståelse af kompetencer, en anden visualiseringsmetode eller lokaliseringsalgoritme, ligeledes er det nemt at implementere en anden personlighedsmodel end Enneagrammet. I tråd med det fænomenologiske og aktivitetsteoretiske perspektiv, så giver dette god mening, fordi subjekter er forskellige og derfor oplever fænomenet forskelligt, ligesom at aktivitetssystemet differentieres alt efter, hvem der betragtes, og hvad der er objekt for aktiviteten. Dilectus fungerer på den måde som et medierende instrument, der gør det muligt at tillægge forskellige meninger alt efter i hvilken retning, der udvikles. På den måde er Dilectus centreret omkring en aktivitet, men Dilectus dikterer ikke, hvordan aktiviteten skal forløbe, og hvordan brugeren skal forstå det. Dermed ikke sagt, at Dilectus ikke influerer

---

<sup>18</sup> Begreber, der giver mest mening i forhold til kvantitative undersøgelser, idet de trækker på en positivistisk tradition, når vi alligevel benytter dem her, skyldes det, at de er relevante at overveje i forbindelse med en hver form for undersøgelse som et udtryk for pålidelighed og gyldighed.

aktiviteten. Dilectus kan i høj grad være med til at transformere måden, hvorpå projektledere leder efter kompetencer, som matcher det behov, der er i forhold til et specifikt projekter, samt måden hvordan projektgruppen sammensættes. Dilectus har således potentialet til at transformere projektaktiviteten, fordi det har karakter af at være et medierende instrument. Et koncept – en ramme.



**KONKLUSION**

Med udgangspunkt i forundersøgelsen og den derudaf udledte designudvikling besvarer vi her vores problemformulering:

*I Falck, DSB og Cyklistforbundet er det problematisk for projektledere at matche de behov der er i et projekt med kompetencer, som virksomhedens medarbejdere er i besiddelse af.*

*I forlængelse heraf forekommer det problematisk at konkretisere kompetencer og personprofiler og gøre dem eksplicit anvendelige.*

For at besvare problemformuleringens første problem er det nødvendigt først at belyse problemformuleringens problem nummer to, som handler om konkretiseringen af kompetencer og personprofiler. Igennem dette projekt er det blevet belyst netop, hvor komplekst det er at beskrive mennesker, deres kompetencer og deres personlighed, hvilket gør det yderst kompliceret at gøre sådanne informationer eksplicit anvendelige for projektlederne. Med udgangspunkt i designudviklingen kan vi konkludere, at kompetencer og personligheder netop er komplekse, fordi de er svære at definere, svære at beskrive, består af flere niveauer og er svære at skabe konsensus omkring. Det er dog muligt at løse dette ved at inkorporere en fleksibilitet der gør systemet åbent for flere forskellige definitioner, hvilket vi har givet et eksempel på med Dilectus. Dette kommer sig til udtryk i form af hårde kompetencer visualiseret som tags og personlighed beskrevet ved hjælp af Enneagrammet. Dette er dog kun én mulighed, og systemet indeholder som nævnt muligheden for at inkorporere andre forståelser end disse.

Ydermere forekommer det problematisk at gøre dem eksplicit anvendelige, fordi måden hvorpå kompetencer, personlighed og behov kan og bør matches varierer alt efter, hvilken type af information, der er mest anvendelig. Vi argumenterer imidlertid for, at det er muligt at løse dette problem, hvis blot der tages forbehold for kompleksiteten, og såfremt konteksten, der i dette tilfælde indbefatter Falck, DSB og Cyklistforbundet, tænkes ind i beskrivelserne. En sådan løsning, og samtidig besvarelsen af problemformuleringens første problem, præsenterer vi igennem systemet Dilectus.

Ved at udvikle Dilectus har vi udarbejdet en model for, hvordan det på et konceptuelt plan er muligt at konkretisere kompetencer og personprofiler og gøre disse anvendelige i forbindelse med projektaktiviteten. Dette er gjort ved at udvikle et fleksibelt system, der tager højde for kompleksiteten af mennesker ved at tillade muligheden for forskellige forståelser af kompetencer og personlighedstyper, til forskellige typer brugere eller virksomhedstyper.

Dilectus viser, hvordan det er muligt at lade medarbejderne vælge deres kompetencer ud fra nogle kategorier og derefter sætte deres egne ord på. Ligesom det er muligt at beskrive medarbejdernes personlighed ud fra Enneagramtesten. Dette samles i en medarbejderprofil, der gør informationer tilgængelige, og som er anvendelige i forhold til projektledere i denne pågældende kontekst.

Dilectus er et billede på, hvordan det er muligt at matche de behov, der er i et projekt med kompetencer, som virksomhedens medarbejdere er i besiddelse af ved at gøre det muligt for projektlederne at søge efter kompetencer i organisationen.

Grundlæggende kan vi på baggrund af dette projekt konkludere, at der er behov for yderligere undersøgelse af mulighederne for at konkretisere og beskrive kompetencer og personlighed i forhold til anvendelsen af Dilectus i praksis. Dette skyldes, at der ikke nødvendigvis er konsensus omkring, hvad en kompetence og en personlighed er, og hvordan en sådan skal beskrives. Vi kan dog samtidig konkludere, at det - i form af Dilectus - er muligt at udvikle et koncept, der er i stand til at assistere projektlederne i forbindelse med matchingen mellem behov og kompetencer. Ligesom Dilectus som platform gør det muligt på et senere tidspunkt at inkorporere resultaterne fra en yderligere undersøgelse om konkretisering af kompetencer og personlighed. Dilectus er derfor den konceptuelle besvarelse af problemformuleringen.







**PERSPEKTIVERING**

Som fremlagt i konklusionen er der igennem den foregående undersøgelse tegn på at Dilectus - efter en videre udvikling - vil være til gavn i projektarbejdet og ikke mindst for projektlederen. I det følgende beskriver vi, hvilke tiltag der bør gøres efterfølgende for at implementere Dilectus som en aktiv del af projektledelsen i større virksomheder.

Det første knudepunkt er, at vi i undersøgelsen ikke har betydeligt fokus på ledelsen i større virksomheder, og dermed ikke har undersøgt, hvorvidt ledelsen i en virksomhed finder systemet relevant. Vi har valgt at holde fokus på projektlederens udfordringer i dagligdagen og vælger derfor ligeledes at have fokus på det taktiske niveau i virksomheden. Som bekendt er Klaus Bondam direktør i Cyklistforbundet, men det er i form af hans erfaring fra projektarbejdet, vi primært inddrager ham i undersøgelsen. Med et fokus på ledelsens syn på systemet havde vi dermed kunnet undersøge, hvorvidt Dilectus har en praktisk fremtid i større danske virksomheder. Vi kan imidlertid påpege de udfordringer og muligheder, vi ser for det videre arbejde med Dilectus mod implementeringen.

### **Forandringsledelse**

For at kunne implementere et system som Dilectus i store virksomheder som Falck, DSB og Cyklistforbundet er virksomhederne nødt til at være klar til at implementere ikke blot systemet, men også den forandring der ligger deri. Et led mod implementeringen af et sådant system ville ud fra et akademisk perspektiv være at forberede de pågældende virksomheder på forandringsprocessen. Her ville det være essentielt at inddrage forandringsledelse mod at styre virksomheden gennem forandringsprocessen, og søge at opnå viden omkring medarbejderne og virksomhedens parathed i forhold til forandringer. At implementere Dilectus kræver i et vist omfang, at virksomhedens ledelse er parate til at indlede en længere implementeringsproces, da systemet som bekendt er afhængig af medarbejdernes informationer, jo flere medarbejdere, desto mere optimale søgninger kan systemet udforme.

Det er således ikke nok for implementeringen af Dilectus, at projektlederne er villige til at anvende systemet. En måde at vinde indpas i virksomhederne er selvfølgelig at have gode ambassadører i projektlederne. Men beslutningen for implementeringen af vil ligge hos virksomhedens ledelse – altså det strategiske niveau. Næste skridt mod implementeringen mener vi derfor ligger i at bearbejde disse til at forstå, hvordan forandringerne, som Dilectus medfører, kan gøre en forskel i den enkelte virksomhed. Forskelle i form af muligt forbedrede projektteams med mere relevante aktører i de respektive teams eller mindre spildtid med at undersøge, hvor i virksomheden den nødvendige viden befinder sig etc.

Forandringsledelse handler i høj grad om at bygge bro imellem den ønskede omstilling, og hvordan medarbejderne trives i omvæltningerne. På den måde kan man med fokus på forandringsledelse, gøre medarbejderne mere modtagelige overfor forandringen, dette sker i forskellige tempi. I forbindelse med implementeringen af Dilectus kunne en måde at implementere systemet på være at starte med funktionen, der gør det muligt at søge på virksomhedens medarbejdere og tilføje noter herom. En videreudvikling til at systemet også kan matche det bedste team, kunne således implementeres, når virksomhedens medarbejdere har vænnet sig til den tidligere forandring, det var at skulle anvende Dilectus. Den videre implementering kan således forekomme, så snart virksomhedens medarbejdere er klar til at indgå i nye forandringsprocesser med systemet.

## Platformen

En anden måde at sikre en højere implementering er ved at gøre platformen mere modulerbar, og dermed lade det være op til den enkelte bruger, hvordan platformen skal anvendes. Vi har, som beskrevet i konklusionen, udarbejdet en platform, der er grundstenen til en videre udvikling af funktioner, der understøtter udfordringerne, der opstår i forbindelse med relationer i projektarbejde. På den måde kan vi derfor gøre systemet brugbart for flere og andre typer interessenter. Eksempelvis vil en videreudvikling af systemets med en funktion, der kan sende invitationer til selvstændiges faglige netværk og bede dem om at oprette en bruger i systemet, således at den selvstændige dels kan holde styr på sit netværk, men samtidig også kan nedskrive informationer om den enkelte og oprette diverse projekter. På den måde er det muligt at brede brugerskaren af systemet ud til at omfatte andre end medarbejdere i store danske virksomheder.

En anden måde at udnytte platformens mange muligheder på er, som tidligere beskrevet at integrere et projektstyringsværktøj med systemet, så der opnås en større hverdagsbrugbarhed med Dilectus. Vi forestiller os, at dette kan forekomme på to måder. Enten i form af en integrering af et projektstyringsværktøj i Dilectus, således at man fra forsiden af Dilectus kan tilgå projektstyringsværktøjet. Den anden måde, hvorpå en integration kunne opstå, er ved at Dilectus bliver en del af et eksisterende projektstyringsværktøj. En fordel ved denne anden måde at integrere systemet kan være at eksisterende projektstyringsværktøjer har en i forvejen opbygget kundedatabase, som vi på den måde kan drage nytte af. Hvorimod den første form for integration vil markedsføre Dilectus som det primære værktøj og dermed skal en ny kundedatabase opbygges og en markedsføring af Dilectus sættes i gang. Vi forestiller os endvidere, at der ved at integrere Dilectus i et allerede eksisterende system kan opstå muligheden for at flere projektstyringsværktøjer søger at indhente Dilectus grundet den differentierede tilgang til den personlige information om den enkelte medarbejder.

Den fulde implementering af Dilectus er således influeret af virksomheders forandringsparathed, hvilket en efterfølgende undersøgelse skulle klarlægge. Dog er vi imidlertid hæmmede af en generel tendens, for som Søren Kierkegaard beskriver det: *"Alle vil udvikling, ingen vil forandring"* (Mannaz 3). Det er ikke nemt at foretage en forandringsproces i store virksomheder, hvorfor implementeringen af Dilectus ser ud til at have yderligere forhindringer end de beskrevne i diskussionen og konklusionen i vejen mod det egentlige marked. Grundet den integrerede modulerbarhed i Dilectus er det muligt at implementere systemet løbende trin for trin i tråd med virksomhedernes ønsker til et system der tager udgangspunkt i og har fokus på relationer i projektledelse.

## Efterskrift

Vi har løbende i forbindelse med processen om udarbejdelsen af dette projekt fået positiv respons fra de mennesker vi dels har interviewet, men også fra andre projektledere fra vores private netværk. Den positive respons kommer både til udtryk i form af tilkendegivelser af et flot og overskueligt design, men også i form af tilsagn omkring at systemet ville være brugbart i den enkeltes hverdag.

Fra de to eksperttests af prototyperne blev Dilectus ydermere positivt modtaget. Også her går den positive respons på både design og idé. Michaels første kommentar da han så systemet var "*Neeeej. Det ser da fedt ud.*" (bilag 16, l.1.) og fortsætter længere inde i testen med blandt andet at sige: "*Det er meget cool det der med at man kan assigne et team.*" (bilag 16, l.112). Omkring idéen med Dilectus siger Michael: "*(...) jeg synes det ser rigtig fedt ud. Jeg synes det er nogle meget gode idéer i har.*" (bilag 16, l.223f.).

Louise siger blandt andet omkring designet: "*Jeg kan godt lide det er et meget roligt design der ikke vil for meget. Det synes jeg er rigtig fedt.*" (bilag 15, l.140). Videre ekspliciterer Louise omkring idéen: "*(...) det her kunne jo blive kæmpe stort, der er jo tusindvis af ting man kunne proppe ind i det.*" (bilag 15, l.233). Endelig siger Louise: "*(...) jeg ville bruge sådan noget her rigtig meget.*" (bilag 15, l.225).



# LITTERATURLISTE

## Bøger og artikler

- Ackoff, R. L. (1990). Redesigning the Future. *Systems Practice*, 3(6).
- Alfino, M. (2001). Misplacing privacy. *Journal of Information Ethics*, 10(1), 5–8.
- Andersen, Stig (2006) *Den gode kravspecifikation*. Infoark. København.
- Arthur, M. B., & Parker, H. (2002). Technology, community, and the practice of HRM. *Human Resource Planning*, 25(4), 38.
- Attewell, P. (1990). What is skill?. *Work and occupations*, 17(4), 422-448.
- Bakken, Stig S.; Aulbach, Alexander; Schmid, Egon; Winstead, Jim; Wilson, Lars T.; Lerdorf, Rasmus & Suraski, Zeev (1997). *PHP manual*. Zend Technologies, Ltd.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1–11.
- Bredin, K. (2008). People capability of project-based organisations: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 26(5), 566-576.
- Buchanan, E. A., & Ess, C. (2008). Internet Research Ethics: The Field and Its Critical Issues. In: Himma, K. E., & Tavani, H. T., *The Handbook of Information and Computer Ethics* (pp. 271-292). Wiley.
- Clarke, R. (1999). Internet privacy concerns confirm the case for intervention. *Communications of the ACM*, 42(2), 60–67.
- Dix, A., Finlay, J., Abowd, G. D., & Beale, R. (2004). *Human-Computer Interaction* (3. udg.). London: Pearson Education Limited.
- Dolin, Jens (2001). *Kapitel 10. Konstruktivismen. Enhed og mangfoldighed*. In: H. Bang, J. Bang, K. Beyer, J. Dolin, & V. Schilling, *At lære fysik. Et studium i gymnasielevs læreprocesser i fysik* (s. 173-215). København: Undervisningsministeriets forlag.
- Dourish, Poul (2004). *Where the action is: the foundations of embodied interaction*. The MIT Press.
- Elonen, S., & Artto, K. a. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395–402.
- Engeström, Y. (2008). Enriching activity theory without shortcuts. *Interacting with Computers*, 20(2), 256–259.
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403–409.
- Foth, Marcus & Axup, Jeff (2006) *Participatory Design and Action Research: Identical Twins or Synergetic Pair?* Participatory Design Conference (PDC). Trento, Italy.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Hatton, Sarah (2008). *Choosing the right prioritisation method*. In *Software Engineering, 2008. ASWEC 2008. 19th Australian Conference on* (pp. 517-526). IEEE.

- He, Wu; Xu, Li D.; Means, Tawnya, & Wang, Pan (2009). *Integrating web 2.0 with the case-based reasoning cycle: A systems approach*. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(6), 717-728.
- Hearn, Greg N. & Foth, Marcus (2005) *Action Research in the Design of New Media and ICT Systems*. In Kwansah-Aidoo, Kwamena (Ed.) *Topical Issues in Communications and Media Research*. Nova Science, New York, NY, pp. 79-94.
- Hebenstreit, R. K. (2003). Recruiting and Retaining Employees with the Enneagram. *OD PRACTITIONER*, 35(1), 31-37.
- Heidegger, Martin (1996). *Being and Time: A Translation of Sein und Zeit*, trans. Joan Stambaugh. Albany: SUNY Press.
- Highsmith, Jim (2002) *What Is Agile Software Development?* in: Crosstalk, the Journal of Defense Software Engineering, Vol. 15 (no.10) pp. 4-9
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25(3), 315-323.
- Husserl, E. (2001). *Logical investigations (Vol. 1)*. Psychology Press.
- Husserl, E. (2012). *Ideas: General introduction to pure phenomenology*. Routledge.
- Jefferson, Gail (2004): Glossary of transcript symbols with an introduction. In: Lerner, Gene H (2004): *Conversation Analysis – Studies from the first generation (pp.24-31)*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Kant, I. (1992). *An answer to the question: What is enlightenment?(1784)*. *Perpetual Peace and Other Essays*, trans. Ted Humphrey, Indianapolis: Hackett.
- Kaptelinin, V., & Nardi, B. (2012). Activity theory in HCI: Fundamentals and Reflections. *Synthesis Lectures Human-Centered Informatics*, 5(1), 1-105.
- Kaptelinin, V., Kuutti, K., & Bannon, L. (1995). Activity theory: Basic concepts and applications. In *Human-computer interaction (pp. 189-201)*. Springer Berlin Heidelberg.
- Kaptelinin, Victor (2013): Activity Theory. In: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (eds.). "The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed.". Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation. Available online at [http://www.interaction-design.org/encyclopedia/activity\\_theory.html](http://www.interaction-design.org/encyclopedia/activity_theory.html)
- Kristiansen, Marianne & Bloch-Poulsen, Jørgen (2006) *I mødet med sandheden - en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kuniavsky, M. (2003) *Observing the User Experience – A Practitioner's Guide to User Research*. Morgan Kaufman Publishers (Elsevire).
- Kvale, Steiner, & Brinkmann, Steen (2009). *Interview - Introduktion til et håndværk (2. udg.)*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larman, C. (2004). *Agile and iterative development: a manager's guide*. Addison-Wesley Professional.
- Lespagnol, Albert, & Seid, Howard A. (1998). *U.S. Patent No. 5,768,271*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Lewis, J. P. (2002). *Fundamentals of project management: developing core competencies to help outperform the competition*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

- Litecky, C. R., Arnett, K. P., & Prabhakar, B. (2004). The Paradox of Soft Skills versus Technical Skills in IS Hiring. *Journal of Computer Information Systems*, 45(1).
- Melkonian, T., & Picq, T. (2011). Building Project Capabilities in PBOs: Lessons from the French Special Forces. *International Journal of Project Management*, 29(4), 455-467.
- Moran, D. (2002). *Introduction to phenomenology*. Routledge.
- Olsen, P. B., & Pedersen, K. (2004). *Problemorienteret projektarbejde - en værktøjsbog* (3. Udgave ed.). Frederiksberg: Roskilde Universitets Forlag.
- Parker, G. M. (2008). *Team players and teamwork: New strategies for developing successful collaboration*. John Wiley & Sons.
- Piao, Chunhui; Han, Xufang, & Wu, Harris (2010). *Research on e-commerce transaction networks using multi-agent modelling and open application programming interface*. *Enterprise Information Systems*, 4(3), 329-353.
- Platje, A., Seidel, H., & Wadman, S. (1994). Project and portfolio planning cycle. *International Journal of Project Management*, 12(2), 100-106.
- Povelsen, Susanne & Olsen, Claus Roager (2012) *Enneagrammet*. (2. udg.) Bookwell AB, Finland
- Preece, Jenny; Rogers, Yvonne; Sharp, Helen (2002) *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Rainer, R. K., & Turban, E. (2008). *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. John Wiley & Sons.
- Reiss, G. (2007). *Project Management Demystified*. Routledge.
- Ricci, F., Rokach, L., & Shapira, B. (2011). Introduction to recommender systems handbook (pp. 1-35). Springer US.
- Schmidt, G., & Wilhelm, W. E. (2000). Strategic, tactical and operational decisions in multi-national logistics networks: A review and discussion of modelling issues. *International Journal of Production Research*, 38(7), 1501-1523.
- Schultz, R. L., Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1987). Strategy and tactics in a process model of project implementation. *Interfaces*, 17(3), 34-46.
- Schütz, A. (1953). Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action. *Philosophy and Phenomenological Research*, 1-38.
- Schütz, Alfred (1967). *The phenomenology of the social world*. Northwestern University Press.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1987). Balancing strategy and tactics in project implementation. *Sloan management review*, 29(1), 33-41.
- Söderlund, J., & Bredin, K. (2006). HRM in project-intensive firms: Changes and challenges. *Human resource management*, 45(2), 249-265.
- Spinuzzi, Clay (2005) *The Methodology of Participatory Design*. *Technical Communication* Volume 52, number 2.
- Steiner, G.A. (1969) *Top Management Planning*, MacMillan, New York.



Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.

Tavani, H. T. (2008). Informational privacy: concepts, theories, and controversies. *The handbook of information and computer ethics*, 131-164.

Van der Spek, R., & Spijkervet, A. (1997). Knowledge management: dealing intelligently with knowledge. *Knowledge management and its integrative elements*, 31-59.

Van Donk, D. P., & Molloy, E. (2008). From organising as projects to projects as organisations. *International Journal of Project Management*, 26(2), 129-137.

Wiegers, Karl & Beatty, Joy (2013) *Software Requirements*. (3. udg.) Microsoft Press. Washington.

Wilson, E. O. (1999). *Consilience: The unity of knowledge* (Vol. 31). Random House LLC.

Zahavi, Dan, & Overgaard, Søren (2005). *Fænomenologisk sociologi-hverdagslivets subjekt*. In: Michael Hviid Jacobsen & Søren Kristiansen (red.): *Hverdagslivet-sociologer om det upågtede*. København: Hans Reitzels Forlag.

## Internetkilder:

AdPeople 1, set d. 31. maj 2014:

<http://adpeople.com/about/>

Agile 1, set d. 31. maj 2014:

<http://agilemanifesto.org/iso/dk/principles.html>

Allen Interaction, set d. 20. maj 2014:

<http://info.alleninteractions.com/?Tag=Deanna+Sedivy>

Bootstrap 1, set d. 31. maj 2014:

<http://getbootstrap.com/about/>

Code Project 1, set d. 1. maj 2014:

<http://www.codeproject.com/Articles/667431/Tier-Architecture-in-Csharp-Web-Application>

Cyklistforbundet 1, set d. 29. april 2014:

<http://www.cyklistforbundet.dk/Om-os/Om-organisationen>

Cyklistforbundet 2, set d. 29. april 2014:

<http://issuu.com/cyklistforbundet/docs/landsmoedemappen-2013>

Design Pieces 1, set d. 31. maj 2014:

<http://designpieces.com/2012/12/social-media-colours-hex-and-rgb/>

DSB 1, set d. 29. april 2014:

<http://www.dsb.dk/om-dsb/virksomheden/>

DSB 2, set d. 29. april 2014:

<http://www.dsb.dk/Global/PDF/%C3%85rsrapport/2013/DSB%20%C3%85rsrapport%202013.pdf>

Erhvervsstyrelsen 1, set d. 20. maj 2014:

<http://startvaekst.dk/navngivning-af-virksomhed>

EVM 1, set d. 31. maj 2014:

<http://www.evm.dk/resources/oem/static/publikationer/html/service/kap01.htm>

eXformatics 1, set d. 31. maj 2014:

<http://exformatics.dk/OmExformatics.aspx>

Falck 1, set d. 29. april 2014:

<http://www.falck.dk/kontakt/omfalck/historie>

Falck 2, set d. 29. april 2014:

[http://www.falck.dk/SiteCollectionDocuments/Om-falck/Falck\\_aarsrapport\\_2013.pdf](http://www.falck.dk/SiteCollectionDocuments/Om-falck/Falck_aarsrapport_2013.pdf)

Ingeniøren 1, set d. 31. maj 2014:

<http://ing.dk/artikel/understoet-projektledelse-med-de-rigtige-vaerktoejer-163682>

Interaction Design 1, set d. 10. maj 2014:

[http://www.interaction-design.org/encyclopedia/agile\\_usability\\_engineering.html](http://www.interaction-design.org/encyclopedia/agile_usability_engineering.html)

Jenkov 1, set d. 15. april 2014:

<http://tutorials.jenkov.com/software-architecture/n-tier-architecture.html>

LinkedIn 1, set d. 31. maj 2014:

<https://developer.linkedin.com/apis>

Mannaz 1, set d. 31. maj 2014:

<http://www.mannaz.com/da/om-mannaz/om-virksomheden/fakta/>

Mannaz 2, set d. 31. maj 2014:

<http://www.mannaz.com/wp-content/uploads/2012/02/mannaz-projektlederundersoelse-2011.pdf>

Mannaz 3, set d. 31. maj 2014:

<http://www.mannaz.com/da/artikler/kampen-om-forandringerne/>

MySQL 1, set d. 5. maj 2014:

<http://www.mysql.com/about/>

NN group 1, set d. 31. maj 2014:

<http://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>

OneSpark 1, set d. 31. maj 2014:

<http://onesparkco.com/our-services/remote-usability-testing>

Oxford 1, set d. 31. maj 2014:

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/scope>

Persondataloven, afsnit IV, set d. 1. maj 2014:

<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=828>

Philosophyofinformation 1, set d. 31. maj 2014:

<http://www.philosophyofinformation.net/about/>

PHP 1, set d. 5. maj 2014:

<http://www.php.net/manual/en/intro-whatcando.php>

Rivier 1, set d. 31. maj 2014:

<http://www.rivier.edu/faculty/htavani/>

Roager Olsen 1, set d. 15. maj 2014:

<http://www.roagerolsen.dk/enneagrammet/hvad-er-enneagrammet/>

Roager Olsen 2, set d. 15. maj 2014:

<http://www.roagerolsen.dk/test/>

Roager Olsen 3, set d. 12. maj 2014:

<http://www.roagerolsen.dk/faq/>

TechTerms 1, set d. 31. maj 2014:

<http://www.techterms.com/definition/web20>

W3C 1, set d. 5. maj 2014:

<http://www.w3.org/standards/webdesign/htmlcss>

W3C 2, set d. 5. maj 2014:

<http://www.w3.org/standards/webdesign/script.html>

Wiley 1, set d. 05. maj 2014:

<http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0787998117.html>

## Figurer

Figur 1: *Trejevs interaktion mellem subjekt, objekt og fælleskab.* Kaptelinin & Nardi, 2012, p.34

Figur 2: *Projektaktivitetens overordnede niveauer.* Selvfremstillet

Figur 3: *Overblik over projektaktiviteten på de forskellige niveauer.* Selvfremstillet

Figur 4: *Aktivitetsmodel på det strategiske niveau.* Selvfremstillet

Figur 5: *Aktivitetsmodel på det taktiske niveau.* Selvfremstillet

Figur 6: *Aktivitetsmodel på det operationelle niveau.* Selvfremstillet

Figur 7: *Humanressources processer i projektaktiviteter.* Huemann et al., 2007, p.319

Figur 8: *Model over projektegenskaber.* Bredin, 2008, p.571ff

Figur 9: *Systemet som medierende instrument.* Selvfremstillet

Figur 10: *Illustration af den iterative proces.* Inspireret af Allen Interactions 1

Figur 11: *Trelagsarkitektur, der her illustrerer login-processen.* Code Project 1

Figur 12: *Enneagrammodellen.* Povelsen & Olsen, 2012.

Figur 13: *Parkers fire former for teammedlemmer.* Parker, 2008, p.72

Figur 14: *Oprettelsesformularen trin 1. Feedback til brugeren ved både korrekt og forkert indtastning.* Dilectus

Figur 15: *Skriv selv CV.* Dilectus

Figur 16: *Log ind / Startside prototype ét.* Dilectus

Figur 17: *Oprettelsesformularen trin 2. Angiv kompetencer.* Dilectus

- Figur 18: *Oprettelsesformularen trin 3. Angiv interesser.* Dilectus
- Figur 19: *Oprettelsesformularen trin 4. Personlighedstest.* Dilectus
- Figur 20: *Medarbejderprofil.* Dilectus
- Figur 21: *Overblik over databasen.* Dilectus
- Figur 22 *Søg efter kompetencer.* Dilectus
- Figur 23: *Søgeresultater.* Dilectus
- Figur 24: *Projektprofil.* Dilectus
- Figur 25: *Sitemap for systemets anden iteration.* Dilectus
- Figur 26: *Landingsside.* Dilectus
- Figur 27: *Opret / Rediger brugeroplysninger.* Dilectus
- Figur 28: *Rediger kompetencer.* Dilectus
- Figur 29: *Tilføj kompetence til database.* Dilectus
- Figur 30: *Personlighedstest version to.* Dilectus
- Figur 31: *Fuld medarbejderprofil.* Dilectus
- Figur 32: *Uddyb kompetencer.* Dilectus
- Figur 33: *Søg efter kompetencer version 2.* Dilectus
- Figur 34: *Søgeresultater version 2.* Dilectus
- Figur 35: *Dropdown med ekstrarfunktioner.* Dilectus
- Figur 36: *Tilføj noter.* Dilectus
- Figur 37: *Projektprofil version 2.* Dilectus
- Figur 38: *Mit netværk.* Dilectus
- Figur 39: *Kalenderfunktion til indtastning af diverse dato.* Dilectus
- Figur 40: *Tilskrivning af egne ord på kompetencer.* Dilctus
- Figur 41: *Søgefunktion på resultatsiden.* Dilectus



**BILAG**

## Interview med Louise Mertins

Uddannet i 8 år, og har gennem mere eller mindre hele sit arbejdsliv arbejdet som projektleder. Har arbejdet både som almindelig projektleder og online/digital projektleder. Arbejder nu i DSB, med fokus på at sikre driften på sms og app-løsninger, samt videreudvikle eksisterende værktøjer.

1 **Nicki:** Kan du starte med at give en kort beskrivelse af dig selv og hvad du laver  
2 her?

3 **Louise:** Ja. Altså jeg, har jo været uddannet i 8 år, må det efterhånden være, 8-9  
4 år. Og jeg har gennem hele mit arbejdsliv mere eller mindre som projektleder. I  
5 starten i det første job jeg havde i en personmæglervirksomhed knap så meget,  
6 det var mere sådan hvor man lavede alt omkring kommunikation i alle mulige  
7 retninger. Og så har jeg tidligere været hos Falck hvor jeg var online projektle-  
8 der med fokus på online platforme. Her i DSB er jeg så digital projektleder og  
9 har stort set kun fokus på mobile apps, og delvist også sms-løsninger, men de  
10 kører rimelig smertefrit så der er ikke brug for så meget. Så det er hovedsage-  
11 ligt det jeg laver her og man kan sige at projektlederrollen i DSB er ret stan-  
12 dard. Hvor det er delt op i to, vi har forretningen, det er der hvor jeg sidder og  
13 det er typisk os der har pengene, og så er der IT som jo så er dem der i mange  
14 sammenhænge koder og står for hele den tekniske del af løsningen suppleret af  
15 nogle eksterne leverandører som også leverer noget. I DSB er det faktisk oftest  
16 en blanding af de to scenarier, det var det aldrig i Falck. I Falck udviklede IT  
17 aldrig. Så min rolle er dels at sikre driften på de her mobile applikationer og  
18 sms-løsninger. Rimelig basalt, virker lortet eller gør det ikke. Og hvis det ikke  
19 gør det, så jagte hvorfor og få de rigtige mennesker til at tale med hinanden, få  
20 de rigtige mennesker sat i gang og få det kommunikeret ud bredt i virksomhe-  
21 den til de interessenter der er. Det er hele driftsdelen af det og så er der hele

22 udviklingsdelen. Vi har jo selvfølgelig som forretning nogle mål for hvad er det  
23 vi skal sælge, hvad er det for salg vi skal generere i selvbetjeningskanaler speci-  
24 fikt her i mit område og der har vi selvfølgelig nogle mål. Der er det jo meget på  
25 funktionalitet. Basis kan folk ret meget i de her apps, de kan købe en billet, det  
26 er ligesom det der er udgangspunktet og så skal de kunne alle mulige andre  
27 ting. Et eksempel er i vores DSB-app der kan man ikke selv vælge om man vil  
28 sidde ved vindue eller ved gang. Det er så sådan nogle ting vi er inde og kigge  
29 på og estimere og finde ud af hvordan og hvorledes kan det lade sig gøre, og er  
30 det overhovedet en god forretning at give folk mulighed for det? Så er det at vi  
31 afdækker det i forhold til hvad omkostningerne er og hvad løsningsforslaget  
32 skal være, og så skal vi jo så gå til dem der kan levere det. Det er jo så hen-  
33 holdsvis DSB-IT og de leverandører vi har på opgaven. Og så er det så os der  
34 skal sørge for at tingene kører i det spor som vi har sat det i gang.

35 **Nicki:** Hvordan vil du beskrive det at være projektleder og arbejde i projekter?

36 **Louise:** Blæksprutte synes jeg faktisk ikke er så forkert at bruge. Nu tror jeg  
37 blæksprutte bliver brugt sådan lidt negativt nogle gange, men det synes jeg  
38 faktisk ikke det er for man har jo virkelig gang i rigtig mange ting. Og så er det  
39 at være projektleder er også struktur, virkelig at have strukturgenet. Hvis ikke  
40 du har det, så er du voldsomt hæmmet af at være projektleder fordi du kan  
41 være sikker på at mange af dem du omgiver dig med de har ikke struktur så det  
42 skal du ligesom være den der sikrer.

43 **Nicki:** Kan du sætte nogle ord på hvorfor det er så vigtigt?

44 **Louise:** Det er vigtigt fordi ellers kommer du ikke i mål. Der er jo hele projekt-  
45 trekanten i forhold til hvad et scope altså hvad er rammerne for det projekt du  
46 har og det er jo både hvis det er et stort udviklingsprojekt til flere millioner, så  
47 har du jo kun et begrænset antal penge, begrænset antal menneskehænder og  
48 en begrænsning af hvad er projektets indhold. Den har tre hjørner. Den har  
49 nogen indhold, nogle ressourcer og så er der tid det er lidt forskelligt hvad man  
50 vælger at kalde dem. Ressourcer omfatter både penge og mandetimer. Egentlig

51 er det meget godt vist med den her trekant, for hvis du pludselig kommer til  
 52 mig og siger for øvrigt er det fuldstændigt afgørende at vi får en rejseplansvis-  
 53 ning med i app'en så folk kan se hvor de er fordi ellers så vil folk aldrig købe en  
 54 billet – what ever – og det ikke er med i indholdet til at starte med, så pludselig  
 55 så ændrer indholdet sig og hvis du ændrer på ét hjørne så giver det jo sig selv  
 56 at så kommer det til at have nogle konsekvenser for de andre hjørner. Det  
 57 samme gælder for de andre hjørner. Det er hele tiden det dilemma man ligger i  
 58 og det er derfor struktur er hamrende vigtigt. Jeg vil sige det er meget sjældent  
 59 man lykkes med den første version af den der, men så skal man jo bare være  
 60 god til at kommunikere hvad så planen er.

61 **Nicki:** Hvordan vil du beskrive DSB generelt og dét at lave projekter her?

62 **Louise:** Altså nu har jeg jo været her i lidt kort tid, men jeg har da en fornem-  
 63 melse af det. Altså som virksomhed er det en stolt gammel virksomhed som er  
 64 tilbage fra 1847, så der er ekstremt mange traditioner bundet op på virksom-  
 65 heden og der har været gennem tiden ekstremt mange holdninger til – det er  
 66 sådan her vi plejer at gøre. For halvandet år siden kom der ny ledelse, Jesper  
 67 Lock fra Mærsk, der ser det som en forretning, fuldstændigt isoleret. Han  
 68 kommer og skærer alt det andet ballade fra. For det første er det et super  
 69 spændende tidspunkt at komme ind i virksomheden, fordi der bliver optimeret  
 70 på alt og det gør at jeg tror det bliver en rigtig driftsikker virksomhed fremad-  
 71 rettet. Der er super flotte resultater for første gang i mange år. Som projektle-  
 72 der i DSB er det også rigtig spændende for når der er så stor en IT-del i det man  
 73 laver så bliver det altid bare lidt tungere og lidt mere udfordrende. Det er nogle  
 74 gange nemmere hvis man skal lave en breif til et bureau der skal lave et kam-  
 75 pagneforslag. Det der med du først skal have udviklere på banen det gør det  
 76 lidt mere interessant.

77 **Nicki:** Hvorfor gør det det mere kompliceret?

78 **Louise:** Egentlig fordi det tager enormt lang tid. Det er sjældent at du sådan på  
 79 IT-siden kan rykke fra den ene dag til den anden. Fordi mange ting her er også

80 bundet sammen. Så hvis du piller lidt ved fx Wildcard ups så pillede du også lidt  
 81 ved noget med et mobilperiodekort, så der er bare mange ting der hænger  
 82 sammen. Men det er en fed virksomhed at være projektleder i. Også fordi her  
 83 har man nu snævret fokus ind til at handle om tog – altså at transportere folk  
 84 fra A til B. På et tidspunkt var der et DSB-rejsebureau, de har prøvet at lancere  
 85 et teleselskab, det holdt i to dage så lukkede det igen. Der har været hele Harry-  
 86 delen der også skulle booste imagedelen. Alle de ting har de skåret fra. Så det  
 87 handler om at transportere folk fra A til B og det synes jeg er fedt, fordi for  
 88 mange mennesker er det noget vi er afhængige af hver dag. Det er top of mind  
 89 for mange. Det var sværere at få folks sind i kog over produkterne i Falck.

90 **Nicki:** Det her er noget der ligger mere til deres hverdag?

91 **Louise:** Ja fuldstændig. Nu kigger jeg på det røde tog bag ved jer ikke, og det  
 92 der det er altså hvad mange mennesker er afhængige af hver dag for at de kan  
 93 komme hjem og hente deres børn til tiden. Eller tage hen til deres syge mor,  
 94 eller komme på arbejde til tiden. Og det er sgu da fedt. Det gør jo også at der er  
 95 meget omtale af DSB alle steder og det er jo desværre i de færreste tilfælde at  
 96 det er specielt positivt. Men ved du hvad det er også fedt at arbejde et sted som  
 97 folk ved noget om, og kender til og spørger ind til og er interesseret i. Senest i  
 98 weekenden skulle jeg lige sidde og redegøre for noget med rejsekortet til et  
 99 familiearrangement. Det kan man jo så også blive lidt træt af men what ever.

100 **Nicki:** Hvor omstillingsparat vil du beskrive virksomheden?

101 **Louise:** På en skala fra hvad?

102 **Nicki:** Ikke så meget på en skala, måske mere hvad du oplever, er man villig til  
 103 at gå ind i nye ting der måske ikke er prøvet så meget, eller er det mere at vi  
 104 tager den sikre vej?

105 **Louise:** Altså man kan sige tidligere har de lavet rigtig mange små forsøg på  
 106 om der var noget forretningspotentialer blandt andet med rejsebureauet og  
 107 teleselskabet, som jeg måske ikke kender så meget til, men hvor jeg kan høre at

108 det måske ikke var der potentialet var allerstørst. Så det der med at vi nu foku-  
 109 serer hundrede procent på kerneforretningen det gør jo at vi nu inden for de  
 110 rammer egentlig kører med ret godt tempo synes jeg. Og også fordi Jesper Lock  
 111 er kommet ind og har snævret det fokus til og virkelig har skåret fra. Det har jo  
 112 så også de konsekvenser at der eksempelvis i Intercitytogene ikke længere er  
 113 salgsvogn, det har man valgt at skære fra, det er der kun i lyntogene og sådan  
 114 nogle beslutninger har man været inde og tage. Så jeg tror at man nu fra ledel-  
 115 sessynspunkt er meget omstillingsparate, det er det der er løsningen på de  
 116 dårlige tider DSB har haft i langt tid. Medarbejderne – jeg tror mange medar-  
 117 bejdere langt hen af vejen er det, men man skal også tænke på at det her er en  
 118 virksomhed hvor der er 8000 ansatte og det er helt vanvittigt hvor mange der  
 119 har været her i mere end 25 år. Ancienniteten er utroligt høj, og det kan i nogle  
 120 sammenhænge godt høre at det nogle gange er lidt mere trægt, fordi der er  
 121 mange der har gjort et på deres måde i mange år. Og så har de haft helt vold-  
 122 somt mange ledelsesændringer de sidste fire år der har haft konsekvenser for  
 123 folk. Men det virker som om at der nu er ved at komme lidt gang i det igen.

124 **Nicki:** Nu siger du, at du ikke har været her i så lang tid, men ved du om DSB  
 125 har nogle retningslinjer for hvordan projekter skal køres og ja igangsættes og  
 126 driftes og hele det her projektforsløb om de opstiller nogle ting der?

127 **Louise:** Altså jeg vil jo sige at jeg har efterspurgt det og jeg er ikke lykkes end-  
 128 nu med at se noget. Altså de har jo ikke nogen projektlederuddannelse som for  
 129 eksempel Falck havde jo en projektlederuddannelse specifikt målrettet mod  
 130 Falck-medarbejdere. Det synes jeg faktisk var meget fint og rigtig konkret at  
 131 man kunne tage udgangspunkt i den virksomhed man ligesom er i. Det vil jeg  
 132 sige det var ret genialt. Men det er ikke min opfattelse at det er sådan her. Og  
 133 altså der er jo også forskel på at være forretningsprojektleder og IT-  
 134 projektleder og jeg ved i hvert fald at vi fra forretningen er i dialog med IT-  
 135 partneren fra vores felt til en snak om hvad er det en IT-projektleder skal drive.  
 136 Hvad er det de præcist skal og hvilke forventninger er der? Der er heller ikke,  
 137 altså øhm, i Falck kørte vi meget med sådan nogle standardskabeloner til det

138 ene og det andet, det er ikke noget man kan se er her. Der har folk sådan sine  
 139 egne idéer for hvordan man gør det. Det synes jeg er en udfordring. Og jeg  
 140 savner voldsomt en projektportal. Der er sådan nogle halve løsninger her og  
 141 der. Der har jeg været vant til at det var meget, der var helt faste regler om at  
 142 det skal være her, alt var samlet.

143 **Nicki:** En projektportal som kan hvad, som indeholder informationer om tidli-  
 144 gere projekter eller hvad tænker du i forhold til det?

145 **Louise:** Det kommer det jo så automatisk til, fordi der vil være en historik, men  
 146 egentlig mere hvis man har driften, altså hvis man for eksempel har mobilbil-  
 147 letter-app'en, så kunne det være rigtig fedt at der var en projektportal hvor  
 148 mobilbilletter lå som et projekt. Det er jo så ikke et projekt, fordi et projekt i  
 149 virkeligheden har en slutdato, men lad os sige et driftsprojekt, sådan så al info  
 150 om det var samlet derinde. Det er helt basic som til SLAN, hvad er det for en  
 151 aftale vi har med leverandøren og med DSB-IT. Altså jeg fik et spørgsmål i dag  
 152 fra Christian Linnelyst vores Marketingdirektør og det er sådan noget – øh, ja  
 153 jeg finder lige ud af hvor den befinder sig i verden, og det er der så ikke lige  
 154 nogen der ved vel. Og få samlet det og det jeg egentlig har opponeret mest mod  
 155 her, det er at vores fejllog alle fejllog på de fire mobil løsninger vi har ligger hos  
 156 leverandøren og det synes jeg er problematisk. Der har jeg i hvert fald efter-  
 157 spurgt om der er skrevet noget ned omkring hvem der ejer det data. Det er jo  
 158 voldsomt meget historik, som hvis et firma går på røven eller hvis man stopper  
 159 samarbejdet, eller et eller andet, hvem ejer så alt det ikke? Plus at vi har be-  
 160 grænsninger i hvem der har adgang til det. Så der er lidt at komme efter der vil  
 161 jeg sige.

162 **Signe:** Hvad gør det ved din arbejdsgang at du ikke har de her faste rammer  
 163 som du siger du plejer at arbejde godt i?

164 **Louise:** Det gør at jeg gør det for mig selv. Jeg prøver at lave rammerne for mig  
 165 selv. Man er jo ikke slavisk projektleder. Når man er på projektlederkursus får  
 166 man sådan en hel mappe, og mange af de ting bruger man jo ikke. Man bruger



167 jo terminologien og nogle af de forskellige stikord som man ved det er godt at  
 168 komme ind omkring. Også fordi jeg har det jo meget på rygraden, men jeg tæn-  
 169 ker det kunne gavne forretningen at have nogle projektstyringsværktøjer. Og  
 170 ikke mindst det har jeg pointeret, overdragelsen. Nu er jeg jo startet som ny,  
 171 det er ikke nemt skulle jeg hilse og sige. Jeg kommer ind til nogle specialister,  
 172 min kollega Nursel der er totalt top tunet specialist, hvis den kvinde får en  
 173 brosten i hovedet eller en dag siger sit job op, så siger jeg held og lykke ikke,  
 174 fordi den kvinde sidder inde med meget info som ingen steder er. Så for mig  
 175 handler det om at suge så meget info ud af hende som jeg kan og så ellers  
 176 adressere at vi kommer til at stå med en udfordring hvis hun en dag står med  
 177 et andet job. Så er der jo så også forskel på hvor villige folk er til at dele ud af  
 178 deres viden. Nogle mennesker føler sig voldsomt truede hvis andre skal komme  
 179 ind og vide ligeså meget som dem.

180 **Nicki:** Hvilken indflydelse har virksomhedens forretningsgang på det at drive  
 181 projekter?

182 **Louise:** En forlængende effekt vil jeg sige. Forretningsgangene trækker ting i  
 183 langdrag. Det er den korte version af det. Det er jo så fordi der er kommet noget  
 184 nyt. Der er kommet et investeringsforum, hvis man skal lave projekter der er  
 185 over 2 millioner så skal der laves et oplæg der skal ind på investeringsforum-  
 186 met hvor det så skal godkendes til videre analyse og efterfølgende skal der  
 187 laves en rapport en bussinescase, som så igen skal godkendes og så kan man så  
 188 gå i gang. Det holdes så en gang om måneden, men det gør at hvis du ikke får  
 189 det godkendt første gang, så går der lige en måned mere plus at få alle interes-  
 190 senter til samlet at kunne lave sådan et dokument. Det kan godt være ret om-  
 191 fangsrigt. Med eksempelvis DSB-app'en der er det meningen at den der del skal  
 192 drives af DSB-IT, men det går ikke stærkt nok ikke efter mine behov i hvert  
 193 fald. Nu er det så ikke mig der er projektleder på den app, det er så Nursel, men  
 194 jeg synes sgu det går trægt.

195 **Signe:** Er det på grund af forretningen eller er det på grund af de mennesker  
 196 der sidder med den, tror du?

197 **Louise:** Det er bare forretningen tror jeg. Det er sgu det samme i Falck.

198 **Nicki:** Der er mange led eller hvad skal man sige?

199 **Louise:** Ja, vi er ikke en internetvirksomhed der har eksisteret i 7 år der så har  
 200 boomet og har en kæmpe omsætning, hvor at så sidder direktøren lige der, og  
 201 så var jeg også lige med der og så fik vi for øvrigt lige en øl der. Sådan er det  
 202 bare ikke her. Og det tror jeg bare er totalt normalt, det er i hvert fald på ingen  
 203 måde unormalt. Så er der jo selvfølgelig top fokus på optimering fordi der skal  
 204 nås en besparelse på en milliard inden udgangen af '14, og vi mangler 200  
 205 millioner så det er jo det der er fokus. Men de er sgu heller ikke bange for at  
 206 tage beslutninger. Nu har jeg skullet drive et projekt, sms-plads, altså hvor du  
 207 med en sms kan bestille en pladsbillet i et tog. Jeg fik den overleveret da jeg  
 208 startede og jeg tænkte bare who the fuck gør det altså. Du kan jo også gøre det i  
 209 app'en, og jeg ved ikke hvem det er, men der bliver solgt stadig ekstremt mange  
 210 sms-billetter hvor du skal sende en eller anden syntakt til 1415 og så får du en  
 211 sms med din billet. Altså jeg forstår det ikke, jeg ville aldrig gøre det selv. Men  
 212 der skulle vi lave noget lignende for pladsbilletter og det har næsten været i  
 213 mål da jeg startede, det blev så lige besluttet i forgårs at det skal ikke i marke-  
 214 det. Og det er jo, jeg kan jo sådan set være ligeglad for jeg har jo ikke skullet  
 215 gøre andet end at drive det i mål her til sidst, men det er jo en beslutning jeg  
 216 synes er modig. Hvor man siger, det har været halvandet år undervejs med  
 217 forsinkelse på halvandet år, og markedet er ligesom løbet fra løsningen, man  
 218 ville nærmest synes det var pinligt at komme ud i togene med den markedsfø-  
 219 ring. Det er ikke en nem løsning og vi vil gerne give nemme selvbetjeningsløs-  
 220 ninger. Og så ved vi godt at der er 40 procent, eller snart 30 procent der ikke  
 221 har smartphones, men så ja. Det er jo en beslutning der skal tages, og det synes  
 222 jeg egentlig er meget modigt.

223 **Nicki:** Så lidt mere om dig som projektleder. Hvad oplever du at der er af for-  
224 ventninger til dig som projektleder både oppefra og nedefra?

225 **Louise:** Jeg kan sige det meget præcist for det har været noget af det der var  
226 meget fokus på da jeg blev ansat, hvad det var min opgave var ud over. Det at  
227 være projektleder er jo rimelig generelt hvad det er det indebærer. Men derud-  
228 over var der meget fokus på en bedre forankring og relation til IT. Det er noget  
229 af det der har været højest på listen over ting som jeg skal være med til at dri-  
230 ve. Og så er det bedre relation og forankring i kundeservice. Så det er to utroligt  
231 vigtige punkter i forhold til hvorvidt jeg bliver en succes. Og så er der jo selv-  
232 følgelig nogle overordnede KPI'er for afdelingen som vi også er med til at byde  
233 ind til hvor jeg bliver også målt på for eksempel hvor mange bruger er der af  
234 app'en og hvor høj er selvbetjeningsgraden. Det er jo sådan noget overordnet  
235 noget som Christian vores direktør bliver målt på og det skal vi jo så føde ind  
236 til. Men hovedsageligt går det på at være en drivkraft til at sikre fremdrift og  
237 som står på nakken af IT når det er nødvendigt, og i høj grad også af leverandø-  
238 rerne for det er ved gud også nødvendigt og så at sikre bedre kommunikation.

239 **Nicki:** Hvilke forventninger tror du der er til at arbejde under eller referere til  
240 dig som projektleder?

241 **Louise:** Jeg tror faktisk ikke der er de store forventninger her i den her biks  
242 fordi det er ikke noget man har drevet specielt professionelt tror jeg, uden at  
243 jeg overhovedet skal kunne sige det, men det fornemmer jeg. Det jeg i hvert  
244 fald jagter det er et højt informationsniveau sørger for hele tiden at opdatere  
245 dem i forhold til hvad der foregår, i hvert fald omkring hvad der vedrører dem.  
246 Og så grundlæggende noget interesse for deres person. Det lyder meget banalt.  
247 Det der med at du viser fem minutters interesse i deres privatperson, det gør  
248 bare at de yder tyve procent mere i et projekt. Jeg tror også at hvis man som  
249 projektdeltager føler man bliver set, så yder man mere. Det er også en forvent-  
250 ning de har. Der er mange projektdeltagere der aldrig kommer til at bidrage

251 med det de skal fordi de ikke bliver set. Så det tror jeg faktisk også er en for-  
252 ventning. Set og hørt, for guds skyld også hørt.

253 **Nicki:** Hvordan vil du karakterisere dig selv som projektleder?

254 **Louise:** Meget relations skabende. Voldsomt relations skabende ville der nok  
255 være nogen der mener. Det er det jeg elsker ved et job det er at man kommer  
256 rundt og møder rigtig mange mennesker som er rigtig forskellige, og afkode  
257 hvordan får jeg det bedste ud af den her relation. Og det er jo fedt når man kan  
258 mærke nu er der hul igennem og man kan få folk til at hjælpe en. Så er jeg me-  
259 get struktureret, jeg er meget på bolden og med tiden er jeg blevet langt bedre  
260 til at skære igennem når det er nødvendigt. Jeg er ret venligt, jeg er faktisk  
261 generelt ret venlig, men når der er noget så er folk ikke i tvivl om, okay det her  
262 det er ikke godt nok nu skal vi rykke på det. Der er meget forskel. Nogle pro-  
263 jektledere har brug for at være meget på hele tiden og have kontrol, min kolle-  
264 ga for eksempel hun er sådan hele tiden og det har jeg ikke behov for. Jeg tror  
265 mere på det andet, det ligger også mere til min person.

266 **Nicki:** Tror du at dem der arbejder sammen med dig ser dig på samme måde,  
267 eller hvordan tror du de vil karakterisere dig?

268 **Louise:** Jeg tror de vil karakterisere mig som meget udadvendt og en der ved  
269 rigtig meget om forretningen, som man kan gå til og spørge om alt mellem  
270 himmel og jord. Jeg tror egentlig at folk synes jeg er meget tilgængelig. Og der  
271 kan jeg også se i forhold til at vi nu er to at der er mange der kommer til mig  
272 fordi jeg tror jeg er ret hjælpsom af natur, og så håber jeg også at de har en  
273 faglig respekt for det jeg kan. Det forventer jeg også.

274 **Nicki:** Hvordan ser et typisk projekt ud for dig?

275 **Louise:** Som jeg sagde tidligere kommer det an på om der er tale om et drifts-  
276 projekt eller et udviklingsprojekt. Driftdelen fylder ret meget. Hvis der er et  
277 nedbrud, så står vi pludselig med et driftsprojekt. Fordi så er projektet at vi  
278 skal have det her skidt til at fungere igen, og hvad er det så vi gør. Det er meget

279 hu-hej. Der er måske knap så meget totalt struktur. Der er mere sådan for hel-  
 280 vede nogen gør noget - og så er det med at få fat i de rigtige der skal gøre noget.  
 281 Men når vi kommer til at skulle udvikle yderligere, så er det jo noget med først  
 282 at afdække hvad er det for noget udvikling vi gerne vil have, altså lave en krav-  
 283 specifikation. Så er der jo så det her investeringsforum som der skal laves en  
 284 ansøgning til og når det er kommet igennem og de led er afsluttet så vil det  
 285 være der en udvikler skal løse opgaven. Når de så på et tidspunkt er nået til at  
 286 sige at de har noget klar til test, så er vi jo afgørende testressourcer og skal  
 287 godkende fra forretningens side. Vi har også en tester vi betaler for at teste  
 288 noget af det, en virksomhed Société der tester noget for os fordi ellers kunne  
 289 man teste hele tiden. Og så godkender vi jo, eller godkender ikke. Sådan foregår  
 290 det jo så indtil vi kan gå i produktion, og når så det er gået i produktion og vi  
 291 har testet det så er det udviklingsprojekt jo sådan set afsluttet. Så ligger der jo  
 292 så måske en masse markedsføring der skal klares af vores afdeling der hedder  
 293 Branding, der ligger særskilt fra hvor jeg sidder. Men det er jo så ligesom i  
 294 enden af det. Af en eller anden årsag så er jeg endt i jobs hvor der altid skal  
 295 testes. Jeg ved godt min styrke ligger i blandt andet at teste, for jeg er sådan en  
 296 psykopat detaljeorienteret lille mide der opdager ting. Men det er jo fint nok, så  
 297 har man noget at hænge ting op på.

298 **Nicki:** Hvordan håndterer du forskellige opgaver i forbindelse med et projekt?  
 299 Der er vel mange forskellige hatte man skal have på hele tiden, hvordan hånd-  
 300 terer man det at gå fra det ene til det andet?

301 **Louise:** Det falder mig meget naturligt egentlig, i virkeligheden. Det tror jeg for  
 302 mig er en fordel, fordi jeg tænker ikke så meget over det. Fordi jeg er meget  
 303 struktureret af natur så giver det mening at jeg indenfor interessentpleje gør  
 304 det på en måde i forhold til dokumentation og i forhold til leverandørdelen der  
 305 bliver gjort på en anden måde osv. Der hvor en uddannelse er god, det er jo for  
 306 folk der måske ikke er så strukturerede så de kan holde sig meget op til hvad  
 307 man skal gøre i det enkelte tilfælde. Var det svar nok?

308 **Nicki:** Ja, altså hvordan veksler man mellem at blive spurgt om noget fra IT og  
 309 5 minutter efter skal man ind og tale med direktøren. Hvordan håndterer man  
 310 den forskellighed i de informationer man skal brug og i den måde man skal  
 311 agere på?

312 **Louise:** Det er et godt spørgsmål. Hvordan gør man egentlig det? Jeg er blevet  
 313 bedre til det. Jeg tror faktisk det er noget med personlig udvikling. Det synes  
 314 jeg nogen gange er overset i projektlederdelen. Du bliver en bedre projektleder  
 315 hvis du kender dig selv godt og ved hvor dine styrker og svagheder er. Og jeg er  
 316 måske, nu er jeg jo også uddannet blandt andet i retorik, så det er klart at  
 317 mundtlig kommunikation er ikke en af mine svageste sider. Jeg er uddannet i  
 318 det knald, så det burde også være noget af det jeg kunne. For mig er det nemt.  
 319 Jeg tror egentlig også jeg er rimelig meget den samme. Jeg lader mig ikke rigtig  
 320 imponere af direktørtitler det må jeg bare erkende, det gør jeg simpelthen ikke.  
 321 Jeg er sådan meget, en spade for en spade og lidt sjov her og lidt sjov her. For-  
 322 beredelsesgraden kan godt være forskellig, for det er klart hvis du skal ind på  
 323 direktørniveau så skal du med garanti forberede noget med nogle tal, og jeg  
 324 hader tal. Alt med tal hader jeg. Tal og Excel-ark, ad hvor jeg hader det. Men det  
 325 kan man jo ikke rigtig komme udenom. Men jeg er jo uddannet i kommunika-  
 326 tion og retorik så det er klart sådan skal jeg jo have det, men jeg er blevet bedre  
 327 til det. Men jeg tror godt det er der nogle kan finde rigtig meget nervøsitet, hvor  
 328 det føles trygt med projektdeltagerne og der hvor du har overblikket og det  
 329 føles måske utrykt når du kommer ind på direktørniveau. For det er der de der  
 330 spørgsmål bare kan blive stillet hvor man tænker, "oh shit" det havde jeg ikke  
 331 forberedt, og det tror jeg sgu egentlig jeg håndterer okay. Jeg får lidt mere  
 332 adrenalin af det end jeg får angst. Men jeg forbereder mig, det vil jeg lige sige.  
 333 Det tror jeg er en vigtig ting. Jeg er altid velforberedt.

334 **Nicki:** Forbereder du dig forskelligt til de enkelte ting?

335 **Louise:** Ja det gør jeg. Man vil typisk til direktørniveau være lidt mere detalje-  
 336 ret omkring nogle ting.

337 **Nicki:** De forberedelser går på hvad? Hvad er det for nogle ting man henter  
338 ind?

339 **Louise:** Ja, altså det kommer jo selvfølgelig også an på hvad er det. I den her  
340 sammenhæng har jeg faktisk ikke rigtig været på direktørniveau, jeg har selv-  
341 følgelig lavet noget med Christian, men ham kender jeg jo også fra tidligere. For  
342 han har jo også været hos Falck, så jeg kender ligesom hans behov for informa-  
343 tion, hvad det er for et niveau vi ligger på. Men jeg vil sige at hvis man skal ind  
344 så skal man være stærk på sine tal, på omsætning, i app-regi hvilke tal hører da  
345 til hvilke applikationer? Hvor meget er omsætning på hver applikation? Hvad  
346 er brugen af den? Det vil være salgstal generelt de er interesserede i. Og så  
347 selvfølgelig udviklingsomkostninger. Jeg snakkede faktisk lige med min leder  
348 Thomas om det den anden dag. At jeg er fuldstændig forarget over at uanset  
349 hvad vi skal have udviklet så er det altid minimum tusind timer i DSB-IT. Ja  
350 estimatet er ca. 1000-1500 timer. Hvis man koger det ned til person og timer så  
351 må de jo bare sidde tre millioner mennesker dernede. Altså det er jo helt van-  
352 vittigt. Hvor vi også blev enige om, det kunne godt være vi skulle jagte en mere  
353 specifikt beskrivelse hvor de koger det ned til hvad de bruger 200 timer på og  
354 sådan noget ikke? Det er helt vanvittigt, jeg er i chok. Vi fakturerede også IT i  
355 Falck, men det var på en anden måde. De udviklede jo selvfølgelig heller ikke,  
356 men jeg har ved gud heller aldrig givet Magnetix en udviklingsopgave og de så  
357 har sagt det blev tusind timer. Selvfølgelig fakturerer vi her internt i virksom-  
358 heden, men det er stadig voldsomt. Jeg tænker også i forhold til sådan et effek-  
359 tiveringsspektiv, så skal man kigge på de reelle timer.

360 **Nicki:** Bruger du nogle værktøjer, det kan både være nogle her fra DSB, eller  
361 om du har nogle værktøjer du selv har fundet til at håndtere den daglige gang  
362 som projektleder?

363 **Louise:** Altså lige pt gør jeg ikke. Jeg bruger Microsofts OneNote, det bruger jeg  
364 rigtig meget og så har vi jo så Jira, som er sådan et fejllogningssystem som

365 ligger ved leverandørerne, men som er der hvor vi fejlmelder og sender æn-  
366 dringsønsker ind.

367 **Nicki:** Som er udelukkende på selve løsningerne, hvad for nogle fejl der kom-  
368 mer ind der?

369 **Louise:** Ja lige præcis. Vi har ikke decideret nogle værktøjer ellers til rådighed  
370 her. Nogle gange har jeg faktisk brugt nogle templates fra Falck fordi at vi har  
371 haft sådan nogle gode måder at arbejde på. Jeg har også lavet mine egne til  
372 testscenarier og alt sådan noget ikke. Så så stringent er det slet ikke her.

373 **Signe:** Nej okay. Kan du forklare hvad du bruger OneNote til?

374 **Louise:** Noter, rigtig meget noter. Det siger måske sig selv. Men jeg bruger også  
375 sådan en opgave-hak-af-metode. Og screendumping jeg elsker windows-s. Jeg  
376 var i panik da jeg startede i DSB for der kørte vi windows xp, og der er ikke  
377 OneNote på, så jeg var nærmest en dårlig projektleder i to måneder indtil jeg  
378 fik windows7. Jeg kunne rigtig godt tænke mig at sige at jeg arbejder rigtig  
379 meget med sådan nogle Gant-modeller og sådan noget, men det må jeg bare  
380 erkende det gør jeg bare ikke. Jeg har en tidsplan også fra Falck, hvor jeg har  
381 sådan et Excel-ark hvor man sætter ind. Den bruger jeg når jeg kører rigtige  
382 udviklingsprojekter, men som sagt det gør jeg ikke så meget herinde. Jeg vil  
383 sige det er noget man virkelig godt kunne bruge her, for når jeg efterspørg  
384 nogle ting på noget af det jeg er dumpet ned i ved at være startet så er det jo  
385 super svært at få nogen som helst pejling på hvor og hvad der skal laves færdigt  
386 og til hvornår. Det er de sgu ikke gode til.

387 **Nicki:** Hvad med de her noter, hvad er det for nogle noter? Er det alt? Jeg tæn-  
388 ker man kan skrive noter om alting og hele dagen lang.

389 **Louise:** Ja. Hov referatskrivning for øvrigt det bruger vi rigtig meget herude, og  
390 det er faktisk noget jeg prøvede at være meget opmærksom på i Falck, for det  
391 bruger man virkelig ikke der. Men det bruger man virkelig meget her, og det er  
392 jo fordi det er en offentlig virksomhed som skal have ført alt til referat så man

393 kan henvise til det. Og mobilbilletter og mobilt periodekort det er et samarbej-  
 394 de mellem DSB, Movia og Metro, så der har vi om noget brug for referater. Men  
 395 tilbage til det der OneNote. Det er stikordsreferater som så efterfølgende bliver  
 396 til referater. Så er det vigtig viden. Jeg er ikke sådan en der kan rumme alt vi-  
 397 den i mit hoved. Det er der nogen der kan, men det kan jeg ikke. Så jeg har  
 398 sådan nogle faner hvor jeg lige husker tilbage nårh ja det var sådan der det var.  
 399 Så kan det for eksempel være hver måned laver jeg salgsopfølgning. Igen de der  
 400 rædselsfulde Excel-ark med en masse tal der skal trækkes fra alle mulige rap-  
 401 porter. I og med mit hoved ikke er indrettet til talsammenhænge, uden at det  
 402 skal lyde som om jeg slet ikke kan finde ud af noget med tal, for det kan jeg jo  
 403 godt, men så har jeg min egen lille vejledning liggende der til hvordan var det  
 404 nu lige, og hvad var det nu lige der skulle stå hvor og hvorfor? Så det er meget  
 405 til mig selv i virkeligheden. Og opgaver jeg skal huske, huske at få løst og ting  
 406 jeg skal følge op på.

407 **Nicki:** Det er meget holdt i det her OneNote og er ikke spredt ude i alle mulige  
 408 forskellige...?

409 **Louise:** Post-its. Når jeg lige sidder og tænker over det. Jo på bordet. Ja post-its  
 410 også. Jeg holder mig fra sådan noget med remindere i min kalender og sende  
 411 mails til mig selv, det er kun en sjælden gang i mellem når jeg kommer i tanke  
 412 om et eller andet i badet, så sender jeg mig selv en mail. Men ellers så holder  
 413 jeg det til det. Og så er jeg sådan en check-liste type. Jeg har sådan en lille blok  
 414 hvor jeg laver sådan en lille liste over ting jeg forventer jeg får lavet i dag og så  
 415 får jeg en ekstrem selvtilfredsstillelse ved at hakke af på den liste. Det er sådan  
 416 jeg føler jeg kan leve op til det der kræves af mig i dag.

417 **Signe:** Okay. Er det analogt eller digitalt.

418 **Louise:** Det er analogt. Ja du kan jo godt høre nogle gange er det digitalt, men  
 419 de digitale ting, dem i OneNote, er mere når det er langsigtet. Det andet er mere  
 420 fra dag til dag. Men sådan arbejder jeg også derhjemme. Der er også en privat  
 421 tjekliste hjemme på bordet. Så sådan er jeg bare.

422 **Nicki:** Hvad er de største udfordringer eller problemer du oplever i projektpe-  
 423 rioder som gør din hverdag sværere?

424 **Louise:** Medmindre der er en fejl der direkte har betydning for omsætning.  
 425 Som foreksempel mobilbilletter er crashet. Den fungerer slet ikke i dag. Så skal  
 426 jeg love dig for så kommer all op af stolene og får kigget på tingene for det er  
 427 minut for minut penge lige ud af vinduet for den her gesjæft. Men man kan sige  
 428 der er måske andre ting som jeg kan føle rimelig presserende alligevel som  
 429 måske ikke har den samme allert i fx IT som gør at de på resourcesiden jo også  
 430 er begrænset og skal prioritere opgaver hele tiden og som gør at vores projek-  
 431 ter eller vores driftsprojekter bliver trukket i langdrag. Det synes jeg generelt  
 432 er udfordrende. Jeg tror i virkeligheden ikke de har en stor nok forretningsind-  
 433 sigt. Altså nu generaliserer jeg helt vildt. Men de har ikke den der lyst til eller  
 434 forståelse for hvorfor det gør en forskel at rykke på noget nu fremfor på tirs-  
 435 dag. Det prøver vi at forankre og forklare og gøre tydeligt for dem. Nu sidder  
 436 der faktisk nogle ildsjæle dernede. Især en der hedder Johan. Men han er slet  
 437 ikke projektorienteret overhovedet. Måske kommer man ned og spørger ham  
 438 om noget og så fordi han synes mig vil han gerne hjælpe så kan han bruge en  
 439 time på det. Men jeg er ikke sikker på at det er set i deres strategiske perspek-  
 440 tiv om hvorvidt han bør bruge en time på det fremfor noget andet. Så det kom-  
 441 mer jo så andre til last. Det er den største udfordring. Men jeg tror det er meget  
 442 normalt. Det var nok det svar 90 % ville give der sidder i min type stilling.

443 **Nicki:** Hvad gør man så for at håndtere de her udfordringer?

444 **Louise:** Den ene side er den her relations-side hvor man får skabt en god rela-  
 445 tion med respekt for hinandens arbejde. For jeg tror faktisk nogen gange de  
 446 oplever at vi ikke rigtig respektere det de sidder med og heller ikke forstår det  
 447 den anden vej. Så meget det der med at have respekt for hinanden og skabe en  
 448 god relation og en god stemning. Og så tror jeg også det er meget det her med  
 449 at kommunikere som projektleder meget tydelige deadlines ud og meget tyde-  
 450 ligt bede om input til hvis det ikke kan indfries den forventning. Sådan så der

451 ikke er nogen tvivl om hvad vi jagter. Det samme med leverandører. Jeg kan  
 452 love jer for at selvom folk de får penge for det man beder dem om så er der  
 453 kæmpe forskel på hvor hurtigt de følger op på ting. Så den der forventningsaf-  
 454 stemning, det er jo rent faktisk et fantastisk ord, og det er jo i mange facetter  
 455 super vigtigt. Og rigtig vigtigt her. Det prøver jeg i hvert fald at jagte rigtig  
 456 meget.

457 **Signe:** Hvordan forventningsafstemmer i så i en projektgruppe? Hvordan får  
 458 du forventningsafstemt med dine projektdeltagere?

459 **Louise:** Jamen det kan jo være mange ting. Men typisk på mail, hvis man ikke  
 460 lige mødes. At det står jo ret tydeligt at de skal melde tilbage at det er dét vi  
 461 gør. Og hvis de ikke mener de kan indfri det, så skal de komme med indsigelser  
 462 nu for eksempel ikke. En anden god ting er jo også at når man har sådan nogle  
 463 projektmøder. Vi har lige nu et, det er måske lidt voldsomt at kalde det et pro-  
 464 jekt, men vi prøver at lave bedre erfaringsudveksling mellem kundecentre fra  
 465 Movia, Metro og DSB, som jeg så faciliterer. Det kan vi måske godt sige er et  
 466 projekt, det er nok et meget godt eksempel. Hvor vi så samler nogle som sidder  
 467 ved telefonen eller ved tasterne på de her mobile produkter. Det var faktisk  
 468 meget positivt at samle dem i et rum og lade dem udveksle erfaringer. Der  
 469 gjorde jeg det hele vejen igennem at vi startede med at have en dagsorden, der  
 470 jo er en måde at sikre at man kommer rundt om det man skal, og ikke mindst  
 471 være den der faciliterer at vi ikke bruger al tiden på de første to punkter og så  
 472 ikke når resten, men at man hele tiden er på bolden. Og ikke mindst inden for  
 473 hvert punkt ligesom runde af og så sige, okay, nu samler jeg lige op her. Det vi  
 474 er blevet enige om nu det er det her, kan alle nikke til det, det kan folk så godt,  
 475 nogle gange kan de ikke, og så tager vi den jo så videre, men så bliver det jo så  
 476 skrevet til referat og så er der typisk ansvars personer skrevet på hvis der er en  
 477 handling der skal klares. Så det er egentlig meget firkantet, men det kan jeg  
 478 egentlig meget godt lide, det synes jeg er super fedt. Også det der med at blive  
 479 god til at lade andre løbe med en bold. Nogle gange kan jeg godt have en ten-

480 dens til at så løber jeg med den selv, men jeg kan godt se at man er nødt til at få  
 481 det delt ud og også for at motivere folk til at have en aktie i det.

482 **Nicki:** Kan du sætte nogle flere ord på det her med relationer, hvordan det er at  
 483 arbejde sammen med forskellige typer?

484 **Louise:** Det er rigtig sjovt, og det er også meget udfordrende. Jeg er ikke den  
 485 der har sværest ved det. Nu kommer det også til at lyde som om jeg er helt  
 486 fantastisk og det er altså ikke lige meningen, men jeg tror jeg har en karakter-  
 487 type der gør at det at være sammen med andre mennesker generelt både privat  
 488 og arbejdsmæssigt det er det der giver mig energi. Jeg føler det meget komfor-  
 489 tabelt både at arbejde med den introverte udvikler som man måske skal have  
 490 sådan én til én for at få den nødvendige viden man skal bruge. Ham skal man  
 491 ikke sætte ind i sådan et forum med 15 mennesker, og så sige for øvrigt David  
 492 kan du ikke lige gå op og sige et eller andet, så ville han dø indeni. Og det giver  
 493 en nærhed på en anden måde end ekstroverte typer som mig som man faktisk  
 494 typisk i sådan nogle situationer skal holde nede fordi ellers så holder de ikke  
 495 deres kæft. Så det er meget hvordan folk skal tages og det lærer man sgu ikke  
 496 på de uddannelser – nu ved jeg ikke på Prince2 og sådan nogle, men det tror jeg  
 497 faktisk ikke du lærer. Så jeg tror faktisk at hvis man supplerer sådan noget her  
 498 med noget personudvikling og noget forståelse for hvordan andre arbejder.  
 499 Enneagrammet er et fantastisk redskab til det. Super værktøj. Det er sådan et  
 500 personudviklingsværktøj hvor man afdækker hvilken persontype man er in-  
 501 denfor ni forskellige typer. Den er ret bred i forhold til hvordan er du i arbejds-  
 502 sammenhænge hvordan er du i sociale private sammenhænge, hvordan er du  
 503 som partner, hvordan er du under pres og sådan nogle ting. Det er den bedste  
 504 jeg er stødt på og jeg bruger det faktisk ret meget. Min kæreste kender det også  
 505 og har også været på kursus i det. Så vi bruger det faktisk tit til at sige jamen  
 506 det er også fordi han er sådan en typisk 7'er så skal man måske også tage ham  
 507 lidt anderledes fordi han dykker meget ned i og nørder og sådan noget. Tit  
 508 ligger det i baghovedet af mig, også til at forstå hvorfor folk reagerer som de  
 509 gør.

510 **Signe:** Så det kan man faktisk sige du bruger i din projektledelse?

511 **Louise:** Helt klart. Er du sindssyg. Jeg kan slet ikke forstå hvordan jeg kunne  
512 arbejde før jeg vidste alt det her. Så det kan jeg anbefale jer at kigge lidt på. Og  
513 det er super vigtigt i forhold til at være en projektleder der opnår resultater.  
514 Det er også lidt hvilket niveau, er et resultat bare at vi kommer i mål til tiden og  
515 vi trampede jo så for øvrigt på 15 mennesker på vejen. Sådan er der jo mange  
516 der driver projektledelse, hvor folk bliver helt grå i toppen fordi de skal på  
517 projekt med hende eller ham. Det jagter jeg meget at sådan en skal jeg ikke  
518 være. Det er meget individuelt hvornår man føler man har succes tror jeg.

519 **Nicki:** Det må være et godt værktøj for andre også at kunne håndtere de relati-  
520 oner, men der må ligge en udfordring i at man skal vide noget om rigtig mange  
521 mennesker og hvad er det du laver, og hvornår er det du laver det? Altså man  
522 skal bygge rigtig meget viden op om rigtig mange mennesker på samme tid, jeg  
523 oplever selv at det kan være svært at holde styr på alle de relationer. Jeg ved  
524 ikke om det er noget du oplever som en udfordring eller?

525 **Louise:** Nej ikke rigtig. Men jeg tror også det afhænger af hvad type man er i  
526 virkeligheden. Det er lidt ligesom det der med at jeg ikke rigtig kan huske tal.  
527 Jeg kunne sidde og lave salgsopfølgning i går på de her fire mobilplatforme, og  
528 hvis jeg så bliver spurgt specifikt sådan ind til en af dem, hvad omsatte wild-  
529 card for i februar? Øh, jeg går lige ind og kigger, for det hænger ikke fast i mit  
530 hoved. Og sådan tror jeg også det er for nogle de kan ikke huske ansigter de kan  
531 ikke huske navne og sådan nogle andre personrelaterede ting. Jeg er jo sådan  
532 en der også gør noget ud af det, og da jeg startede her havde jeg intro med de  
533 10 mennesker jeg sidder i team med. Bare en halv time for lige at lære dem at  
534 kende og måske ikke lige nogle man til hverdag arbejder på tværs af som så-  
535 dan. Og der skrev jeg også i min bog, okay, to drenge og bor på Østerbro. Fordi  
536 det er bare så kikset så at komme i næste uge og sige, nåh men okay, men du  
537 har jo heller ikke nogen børn og de så svarer jo jeg har jo to drenge.

538 **Nicki:** Ja og det er lidt sådan noget jeg tænker, for jeg tror også selv jeg har det  
539 lidt sådan at jeg kan godt huske folk, men det er mere de der detaljer.

540 **Louise:** OneNote. Man skal ikke føle skam over at sidde og tage notater til  
541 sådan noget, det synes jeg virkelig ikke for det er en virkelig god investering.  
542 Og hvis man så rent faktisk kan huske, nå Susanne hvordan gik den der tur til  
543 Bali egentlig du var på for 3 måneder siden sidst vi sås. Altså - det er jo nemt og  
544 nemme point.

545 **Signe:** Men det gør vel så også bare som du sagde tidligere at folk så også vil gå  
546 den ekstra mil for dig, ikke?

547 **Louise:** Fuldstændig. Det tror jeg i hvert fald på, det kan godt være jeg er ind-  
548 bildsk men det tror jeg.

549 **Nicki:** Gør du noget for at implementere den samme kultur internt i teamet  
550 eller i IT sige, nu gør vi sgu lige det her for at prøve at få det her frem?

551 **Louise:** Altså jeg tror nok de synes det er lidt en ændring, men det er jo bare  
552 den type jeg er, det er jo bare sådan helt generelt typebestemt. For der er min  
553 kollega og jeg meget forskellige. Jeg tror da at det synes de da også er dejligt at  
554 jeg virker tilgængelig. Det tror jeg de synes er rigtig rart. Og jeg tror også de  
555 arbejder på selv at være det. Med nogle af de ansættelser man kan se der bliver  
556 lavet, altså testmanager for eksempel er en der sidder og varetager alene pro-  
557 jektledelsen omkring test, hvem skal teste hvornår og hvorfor og hvad og hvor-  
558 dan. Det er jo et godt tegn for det hjælper også os. De typer de får ansat til så-  
559 dan nogle ting synes jeg også er nogle ret okay.

560 **Signe:** Den info du skal have fra dine projektdeltagere, hvordan sørger du for at  
561 få indsamlet den?

562 **Louise:** Altså jeg vil jo rigtig gerne sige det er noget der bare kører, nu er det  
563 mest baseret på tidligere erfaringer. Men det er jo opfølgning, man skal jo losse  
564 folk i røven hver og hver anden dag. Så det vil være opfølgning enten ved at  
565 ringe til dem eller ved at skrive til dem. Og så er der jo bare nogen der aflevere

566 når de skal, og sådan er det jo. Men igen fordi relationen oftest er god, jamen så  
567 går folk den ekstra mil og når man så husker dem på det, jamen så, så leverer  
568 de også. Det er i hvert fald min oplevelse.

569 **Nicki:** Oplever du nogle gange at der kan være en uoverensstemmelse mellem  
570 det at du har brug for nogle informationer som på et niveau synes at være det  
571 trækker vi da bare ud, mens det måske hos en fra IT er sådan noget, jamen det  
572 tager en halv time at gøre, eller det tager måske længere tid end man som pro-  
573 jektleder på et andet niveau tror det tager?

574 **Louise:** Det oplever man ret tit. Det er helt sikkert. Jeg vil nødt indrømme det  
575 men der er jo nogle gange hvor man er nødt til at trække direktørkortet og  
576 sådan er det jo. Faktisk gjorde det lige inden jeg mødtes med jer, fordi Christian  
577 bad om lidt flere informationer omkring de omkostninger vi har til Nets og på  
578 vores mobilapps i hovedstaden. Og altså det ved jeg sgu ikke, for jeg har ikke  
579 været her særligt længe og min kollega er på ferie. Så det er sådan lidt, hvad gør  
580 man så, så tog jeg fat i min chef for at høre hvem der var den rigtige at tage fat i  
581 her. Jeg skulle så have fat i en der hedder Bertel som jeg i øvrigt så ikke kender  
582 som jeg så ringede til. Han sad så i toget og sagde sådan, jo det ved jeg godt  
583 noget om, jeg kan trække nogle ting og finde nogle eksempler og så kan vi mø-  
584 des i eftermiddag. Christian havde i sin mail skrevet gerne til formiddag, og så  
585 er man bare nødt til at sige det er desværre for sent og jeg har møde, men altså  
586 Christian skal bruge det her i formiddag så kan du eventuelt strikke noget  
587 sammen til mig. Og jo det kunne han jo så godt. Og der kan jeg godt mærke her  
588 det er en politisk organisation, en offentlig virksomhed. Det forstår man godt  
589 det der, fordi hvem ved hvad han skal bruge det til. Det melder sagen jo i man-  
590 ge tilfælde ikke noget om og der er jo simpelthen så mange interessenter her,  
591 der er blandt andet en pendlerorganisation af sure pendlere som sidder og  
592 kigger på Christian og som han skal sidde overfor i tide og utide og redegøre  
593 for alle mulige pendlerproblematikker, der er folk med cykelråd og whatever.  
594 Og så er der pressen.

595 **Nicki:** Hvordan håndterer man det at der er så mange forskellige interessenter  
596 i det hele og der er så mange der har forskellig aktie i hvad der bliver gjort?

597 **Louise:** Ja hvordan gør man egentlig det. Ja man kan sige rejsekortets nedbrud,  
598 var måske ikke det klassisk bedste eksempel på hvordan det hele skal håndter-  
599 res, men altså i de der sager der der er det fra sag til sag, der ligger selvfølgelig  
600 nogle retningslinjer. For eksempel rejsekortets nedbrud. Der var retningslinjen  
601 at man så skal søge anden gyldig rejsehjemmel som det hedder at man skal  
602 søge at købe en billet på anden vis. Ligesom hvis dankortet gik ned kan man  
603 ikke bare gå ind og tage en mars og en hotdog fordi det er deres problem det er  
604 gået ned. Så bliver du nødt til at have kontanter med.

605 **Signe:** Ellers tror jeg ikke vi har så meget mere. Jo måske du lige kort kunne  
606 beskrive de projekter du sidder med nu, det kom vi vist ikke helt rundt om.

607 **Louise:** Ja altså jeg er projektansvarlig eller projektlederansvarlig eller hvad vi  
608 skal kalde det, i virkeligheden er det vel driftsansvarlig for mobilbilletter som  
609 er et hovedstadssamarbejde, med Metro, Movia og DSB. Som sælger mobilbil-  
610 letter til s-togsnettet, busser og metro. Derudover sidder jeg med Wildcard, der  
611 er den latterlige elev i klassen. Der har åbenbart altid været problemer med  
612 den, og man har ikke fået prioriteret at få kigget på den. Jeg er jo så sådan en  
613 snegl og jeg graver mig ned i det, så vi er virkelig nede at rode i nogle ting. Så  
614 nu håber vi at få det løst her indenfor et par uger. Så de to sidder jeg med  
615 driftsansvaret for. Og så deltager jeg jo i alt omkring hovedstadssamarbejdet,  
616 som også er mobilt periodekort og også udvikling på DSB-appen og test af det.  
617 Og så kører jeg jo så det her projekt, eller det er måske så overdrevet sagt, men  
618 hele det her kundecenter-information, for ligesom at få skitseret hvor er det  
619 ligesom vi kan blive bedre til det og sikre at folk taler på tværs og at vi også har  
620 ret høj tilgængelighed. De er ret afhængige af os for når kunden sidder og tin-  
621 gene ikke virker så er det jo begrænset hvad de kan gøre, de kender selvfølgelig  
622 alt sådan noget slet alt, ryd data cache på android og slet og geninstaller, men  
623 når det ikke virker så skal vi jo selvfølgelig hjælpe dem der. Det bruger jeg



624 rigtig meget tid på. Lige i øjeblikket er jeg faktisk også inde og svare kunder der  
625 har tekniske problemer, så lige nu har jeg faktisk ret meget kundehenvendelse  
626 og det er egentlig ret fedt for man får faktisk rigtig meget viden. I googleplay  
627 kan man svare folk der rater apps'ene. Og så mange af dem skriver jo så til os,  
628 så skriver jeg en e-mail de kan sende deres input til og så kan vi hjælpe dem.  
629 Der oplever vi faktisk at mange går tilbage og giver flere stjerner fordi der har  
630 fået hjælp. Det kan man ikke i app-store desværre, der kan man ikke svare. Men  
631 det er super fedt, for så kan man hjælpe folk på den måde. Andre går også ind  
632 og læser på det og kan så se for det første at der står en mailadresse de så også  
633 bruger eller kan se at andre har haft en udfordring der er løst med et løsnings-  
634 forslag de så selv prøver og så lykkes det den vej igennem. Så det synes jeg er  
635 ret fedt. Det er ikke noget jeg skal gøre for evigt men det er da fint nok at have  
636 fingeren på pulsen. Det gør også at vi ret hurtigt kan se hvis der er problemer  
637 med en app, så kan jeg se at der tikker henvendelser ind. Så kan vi have finge-  
638 ren på pulsen der. Det er fedt.

639 **Signe:** Tak.

640 **Louise:** Velbekomme.

## Interview med Klaus Bondam

Direktør i Cyklistforbundet. Har i modsætning til mange andre ledere ikke nogen lederuddannelse. Har i mange år arbejdet i en meget immateriel branche, der er meget projektbaseret. Har i 20-21 år arbejdet med projekter.

- 1 **Signe:** Vil du starte med at give en kort beskrivelse af dig og hvad du arbejder  
2 med for nogle projekter her i Cyklistforbundet?
- 3 **Klaus:** Ja. Jamen men jeg er 50 år, direktør i Cyklistforbundet jeg har i mod-  
4 sætning til mange andre ledere ikke nogen formel lederuddannelse. Jeg er  
5 uddannet toldbetjent. Jeg er skuespiller, politiker og har været teaterdirektør i  
6 mange år og har i mange år arbejdet i en meget immateriel branche. Til en vis  
7 grad i afdelingen for at sende mails og læse rapporte, men som jo også er me-  
8 get projektbaseret. Det kan være projekter både af immateriel, men også af  
9 materiel karakter. Nu er jeg så startet i en rigtig projektorganisation med 25  
10 ansatte og 90 % af vores omsætning er projektbaseret. [ ]
- 11 **Signe:** Hvis vi ser på den virksomhed du er i nu, hvor omstillingsparat vil du så  
12 sige at den er?
- 13 **Klaus:** Langt fra nok. Men det er et af mine skismaer som leder, for jeg kom-  
14 mer fra en freelancebranche som skuespiller. Så det der med at man er ansat i  
15 en kortere periode er helt fuldstændigt implicit i den. Og jeg har nogle gange  
16 svært ved at forstå det der behov for tryghed og kan jeg ikke blive fastansat. Og  
17 jeg tænker, hvorfor i alverden vil du fastansættes det fatter jeg slet ikke? Men  
18 jeg har også med årene forstået at mit tryghedsbarometer er anderledes end  
19 andre menneskers. Men altså jeg gør meget ud af at sige at den her organisati-  
20 on – altså man kan sige på en måde er det meget inspirerende at være en pro-  
21 jektorganisation men på den anden side har det også nogle meget store udfor-

- 22 dringer i sig fordi du jo hele tiden skal opfinde nye projekter. Der kommer man  
23 så ind i det skisma, opfinder du projekter til de medarbejdere du har eller  
24 opfinder du projekter der tilgodeser organisationens formål. Denne organisa-  
25 tion har nok haft en tilbøjelighed til at gøre det første, ved at finde på projekter  
26 der tilgodeser de medarbejdere der var projektansatte for at kunne forlænge  
27 deres ansættelse. Og det mener jeg ikke er rigtigt. Så jeg har sagt at nu skal vi  
28 til at vænne os til at vi er nogle der er her fast, altså en ledelse og en admini-  
29 stration og så er vi en masse mennesker der kommer ind og ud af organisatio-  
30 nen. De skal i princippet arbejde den første dag de kommer og de skal også  
31 arbejde den sidste dag de kommer og nu er vi jo en interesseorganisation  
32 Dansk Cyklistforbund eller Cyklistforbundet og der er masser af andre jobs i  
33 lignende institutioner osv. Så jeg kan jo sagtens sige at en tidligere projekt-  
34 medarbejder hos os er jo en god ven et andet sted, og kan jo også godt komme  
35 tilbage måske en dag. Den cirkulation ser jeg gerne og er der også eksempler  
36 på i dag.
- 37 **Signe:** Hvilket forventninger oplever du der er til dig i projektarbejdet?
- 38 **Klaus:** Jeg ved ikke om jeg synes det er nogle forventninger der er specielt i  
39 forhold til projekter, men det er nok mere nogle forventninger der er til hvor-  
40 dan man er som leder. Man kan sige at ledelse er punkt 1 et spørgsmål om  
41 synlighed, et spørgsmål om at være til rådighed, det er et spørgsmål om at  
42 svare når du bliver spurgt om noget. Det er et spørgsmål om at stå på mål for  
43 dine medarbejdere.
- 44 **Signe:** Hvilke forventninger er der til projektledere i Cyklistforbundet?
- 45 **Klaus:** At de tager ansvar. Det er nok den største forventning jeg har til dem, at  
46 de tager ansvar. At de er ærlige. At de fortæller hvad status er. Du kan ikke lede  
47 hvis ikke du får information. Så hvis ikke jeg får informationerne – jeg har det  
48 fint med ikke at få informationerne, men hvis det er nogle faresignaler eller et  
49 eller andet, så fortæl mig det for så skal jeg nok. Ærlighed, ansvar, ikke at lade

50 sejle, kommunikation tror jeg også jeg synes er vigtig. Jeg vil hellere have en  
51 mail for meget end en mail for lidt.

52 **Signe:** Hvordan ser en typisk projektperiode ud?

53 **Klaus:** Her? Der er der en lang opstartsperiode hvor det handler om at få med-  
54 virkende, forstået på den måde at få deltagere eller samle konsortier, der er  
55 ligesom de to typer. Og det er en lang proces. Hvorimod selve eksekveringen tit  
56 er en måned, halvanden måned. Så det er sådan et projekt oftest køres her. Vi  
57 har rigtig mange gentagelser af projekter. Så en af udfordringerne er jo også at  
58 få implementeret udviklingsarbejdet mens du drifter. Det har de svært ved.  
59 Hvor de siger kan vi ikke bare gøre det vi hele tiden har gjort? Jeg hører jo  
60 tilbagemeldinger om at der skal til at ske noget hvis vi vil blive ved med at  
61 have tilskud fra diverse fonde. Og det skal organisationen lige vænne sig til, for  
62 det er altid nemmere at gøre det man altid har gjort. Så det er noget med at  
63 finde ud af nogle måder til hvordan man får innovationskraft og udviklings-  
64 kraft ind i de tunge driftsopgaver.

65 **Signe:** Du siger i har opstartsfasen og eksekveringsfasen, kører der så også en  
66 analysefase?

67 **Klaus:** Narh altså jeg vil sige, det vigtigste tror jeg. Altså jeg har jo aldrig været  
68 ude i det private erhvervsliv, med blanke gange og pæne lænestole og alt så  
69 pænt ud. Når man går det igennem i sømmene virker det som et Ilvakatalog, og  
70 jeg ville dø hvis jeg skulle arbejde derude. Jeg har kun arbejdet i organisationer  
71 som aldrig har nogle penge, hvor man skal vende hver en 25-øre, hvor du ikke  
72 bare kan gøre noget for at du skal kunstigt holde liv i et eller andet og så gør du  
73 det som medarbejder for at det skal se ud som om at du som medarbejder  
74 bruger din tid. Jeg har kun været i organisationer hvor man lavede noget fordi  
75 det skulle laves. Samtidig er den type organisationer aldrig lønførende så du er  
76 enormt sårbare for du kan aldrig købe en medarbejder og sige jamen du får  
77 10.000 ekstra fordi det er der ikke råd til. Så jeg har altid i den type organisati-  
78 oner sikret mig at erfaringsopsamlingen var meget stor. Fordi det var altid

79 vigtigt at de næste der muligvis skulle lave det havde adgang til den erfaring.  
80 Den her organisation er meget såret af at både kampagneleder og én anden  
81 nærmest gik ud af døren, meldte sig syge og blev opsagt efter 120 sygedage. Så  
82 der var nærmest ingen viden her i huset. Og det er generelt synes jeg en meget  
83 dårlig ide.

84 **Nicki:** Hvordan holder I og du selv styr på de informationer der kan tænkes  
85 der skal gives videre?

86 **Klaus:** Det er jo arrogant at sige, men der er et element af held i det, altså et  
87 element i at bare de har hørt ordentligt efter det man siger ikke. Man er nødt til  
88 at æde den nogle gange med bukserne nede fordi du så siger én ting, og de så  
89 siger, jamen du sagde det modsatte i sidste uge. Jah det er rigtigt det gjorde jeg  
90 også. Der er det igen, så må du jo bare sige jamen sådan er det. Som leder væl-  
91 ter det jo ind med informationer på harddisken, og det er jo det der farvand du  
92 navigerer i. Og i virkeligheden så der hvor du får overskud som leder, det er  
93 der hvor du er i stand til hele tiden at se længere frem. Og det gør du jo ved at  
94 være enormt god til hurtigt at omsætte de informationer du får til et eller  
95 andet.

96 **Signe:** Dine projektledere, ved du om de har nogle projektstyringsværktøjer?

97 **Klaus:** Nej det ved jeg ikke. Og på den måde er jeg ikke særligt fed at arbejde  
98 for. For hvis ikke de kan finde ud af at gøre det, så må de jo finde ud af hvordan  
99 de gør det. Men jeg bliver enormt glad for når jeg ser en ung medarbejder Sofie  
100 der kommer ovre fra Wonderful Copenhagen, at det så viser sig hun har sådan  
101 en mappe og en måde hun deler ind på. For jeg kan i virkeligheden godt lide  
102 orden og rene skriveborde. Men jeg tror nu nok jeg mere forventer at andre  
103 har det end at jeg selv har det. Men jeg har en meget, meget stor forventning  
104 om at jeg hurtigt kan få det materiale jeg gerne vil have som de har. At de har  
105 styr på hvad det er. Og så har jeg et andet princip der hedder at ingen er uund-  
106 værlige, at man i princippet kan gå ud af døren og så skal du sikre dig at de  
107 informationer fortsat er tilgængelige. Og så tror jeg også at jeg har noget med

108 at en aftale er en aftale. Så hvis vi har lavet en aftale om at noget bliver lavet så  
109 bliver det også lavet til den tid vi har aftalt, eller du skal fortælle i god tid,  
110 hvorfor det så ikke er blevet lavet og hvordan vi kan finde ud af at afhjælpe dig.

111

112 **Signe:** Hvis vi nu lige prøver at se på hvilke udfordringer der er i projektperio-  
113 der, både her og i de projekter du har været med i før, hvilke udfordringer  
114 oplever du så?

115 **Klaus:** Jamen udfordringerne er jo altid tab af viden. Det synes jeg måske nok  
116 er det største. Det kan jo være viden af alt, som fx en skuespiller der skal spille  
117 en rolle som bliver syg til at en given medarbejder der har siddet og lavet et  
118 eller andet af en eller anden grund forsvinder eller melder sig syg. Du skal jo  
119 især når du har med ret korte projektperioder at gøre, så er 10 dages influenza  
120 altødelæggende. Det gør ikke helt så meget hvis det er et 2-årigt projekt. Men  
121 det er ret svært hvis det er nu og her. Vi cykler til arbejde kører af stablen op  
122 imod 1. maj, så der er tryk på i øjeblikket. Så hvis en del af det kampagneteam  
123 der sidder med det, hvis en del af det tandhjul forsvinder så er det ikke så godt.  
124 Der er det jo så tit noget med at afsøge hvad det er for nogle mekanismer der  
125 gør at folk bliver syge eller ikke er effektive nok eller noget og der kan det at  
126 lave et organisationsdiagram være med til at optimere nogle ting. Hvor jeg  
127 eksempelvis forsøger at splitte et trekløver af kvinder op som jeg ikke synes er  
128 produktive for hinanden. Jeg skal skynde mig at sige at mænd kan gøre nøjag-  
129 tig det samme. Så nu gør vi den ene til leder. Det er måden jeg håndterer ud-  
130 fordringer på.

131 **Signe:** Hvad med inden cyklistforbundet, hvordan håndterede du så sådanne  
132 nogle udfordringer i projektperioder?

133 **Klaus:** Der skal virkelig meget til at slå mig ud. Jeg kan godt gå i panik, men når  
134 jeg har sovet på tingene så kommer det jo videre. Jeg kommer fra en "the show  
135 must go on" teatertradition. Der er ikke noget der ikke kan lade sig gøre og der

136 er ikke noget der ikke kan løses. Jeg har stået med aftner på et udendørsteater  
137 hvor regnen silede ned og der var 1000 mennesker der skulle have deres pen-  
138 ge tilbage. (...) Der er rigtig meget af det vi laver, det betyder ikke noget at der  
139 er en lille bitte fejl. Jeg tror nok mere jeg forsøger at animere en arbejdslyst og  
140 en arbejdsivrighed og en innovationskraft og en udviklingskraft, altså det vil  
141 jeg hellere have end jeg vil have et røvsygt produkt. Mange af os laver noget vi  
142 sagtens kan klare os uden. Det er fint nok det vi laver men vi kan sagtens klare  
143 os uden. Der er ingen der dør af at vi ikke laver vi cykler til arbejde.

144 (...)

145 **Klaus:** Jeg vil sige for mig ligger ansvaret i virkeligheden måske mere i at, altså  
146 jeg har altid været i afdelingen for værdier og holdninger og det er jo at få det  
147 til at fremstå så tydeligt som muligt på så ordentlig og fair en måde som over-  
148 hovedet muligt. Jeg kan jo godt tænke at medarbejderne synes at det er barskt  
149 når jeg siger at ingen er uundværlige. Men sådan er fakta. Ingen er jo uundvær-  
150 lige, men netop derfor skal der ligge den der vilje til at gøre det bedre og an-  
151 derledes til næste år.

152 **Signe:** Når dine projektledere kommer ind til dig med nogle problemer, hvad  
153 er det så typisk for nogle problemer?

154 **Klaus:** At det er vokset dem over hovedet. At de ikke er i stand til at prioritere.  
155 Det anerkender jeg fuldt ud, fordi det er måske det mest afgørende i ledelses-  
156 opgaven – at hjælpe dine medarbejdere til at prioritere i hvilken rækkefølge vi  
157 skal lave opgaverne. Det har jeg fuld forståelse for. Og det er lige præcis det  
158 overskud du skal have som leder, nu skal du høre, du skal lave det der først og  
159 det der er vigtigere end det der. Det der må du godt vente med til næste uge, er  
160 det nok at vente til næste uge, ellers vent 14 dage. Få nu afsluttet det der, og få  
161 så gjort sådan. At komme med bud på hvad der skal til for at hjælpe dem, og  
162 det er et spørgsmål om empati og fairness. Det er jo noget med at holde øje  
163 med hvordan mennesker agerer. Fx i det der storrumskontor der er der nogle  
164 som hvis man kommer ind så sidder de og følger med i alle andres samtaler, så

165 sige til dem måske er det en fordel for dig at sætte dig at arbejde alene en gang  
 166 i mellem. Eller til en anden, du må gerne gå ud med din veninde og spise fro-  
 167 kost og komme tilbage efter halvanden time. Jeg har en medarbejder hvor jeg  
 168 har sagt til hende at hun gerne først må komme ind kl 12 og så arbejde til ud på  
 169 aftenen, fordi hun er sådan en der synes der er uroligt her nogen gange. Så  
 170 prøver vi at rykke hendes arbejdstid, for jeg er i tvivl om hvor meget hun laver  
 171 når hun siger hun arbejder hjemme om formiddagen. Så kan det hurtigt blive  
 172 lidt for fluffy. Det kan også være nogle treats der skal til en gang i mellem. Tag  
 173 du med til den konference eller tag på det her kursus. Eller dele en bog med  
 174 dem som man har læst og som man synes er inspirerende. Give dem en følelse  
 175 af at de er noget specielt. Det er en del af ledelsesarbejdet. Det er oftest mang-  
 176 len på evne til at prioritere der er stor. Jeg synes det er meget menneskeligt.  
 177 Det findes også som ledere, du har dem jo også som ledere. Der er det så nogen  
 178 over dig, der - altså man betaler coaches jeg ved ikke hvor mange tusinde kro-  
 179 ner i timen. For at give hjælp til det, ikke? Eller du kan snakke med dine venner  
 180 om det, men det er sådan et generelt - jeg tror, det er et problem på alle ledere,  
 181 ikke? Og det, kan man sige, er jo nok det, der gør forskellen imellem almindeli-  
 182 ge ledere og fuldstændige topledere. Det er en enestående evne til at priorite-  
 183 re. Jeg er nok som leder sådan lidt mere "Ja det går nok", altså. Du snakker jo  
 184 med rigtig mange mennesker, og 80% af dem er interessante, men 20% af  
 185 dem er nok virkelig waste of time. Men jeg tror, jeg smitter meget af. Altså man  
 186 skal passe på med at lave den sammenligning, men det gør jeg alligevel tit,  
 187 fordi ledelsen er jo tit lidt ligesom parforhold og lidt ligesom familie. Det er jo  
 188 lidt lige, du kan sige, den adfærd du selv synes, er den rigtige at have, prøver  
 189 du jo at inkorporere i dine medarbejdere og sige, altså den ærlighed jeg forsø-  
 190 ger at have overfor mig selv, den forventer jeg også fra dig. Så er der selvfølgelig  
 191 lig nogle grænser omkring, for eksempel nu er det sværere at navigere i Dan-  
 192 mark, for vi har en langt højere grad af krydsfelt mellem privat og offentlig. Det  
 193 er meget [ ] legitimt på den danske, når man snakker om sådan nogle proble-  
 194 mer end det for eksempel er på arbejdspladser.

195 **Signe:** Yes. Har du mere?

196 **Nicki:** Ikke umiddelbart, nej.

197 **Signe:** Så har vi også brugt vores 40 minutter snart.

198 **Klaus:** Nå ja, men... Men altså jeg ville ønske, at jeg kunne sige, at det ville være  
 199 fuldstændig fantastisk, hvis det havde været elektronisk. Det tror jeg virkelig,  
 200 at man som projektmedarbejder har brug for.

201 **Nicki:** Men du har ikke brug for noget?

202 **Klaus:** Nej, altså nogle gange sidder jeg og tænker på, at det er meget... Altså  
 203 jeg tænker bare, at når jeg snakker med lederkollegaer i alle mulige forskellige  
 204 sammenhænge, så oplever jeg jo også, at vi er utrolig individuelle som ledere,  
 205 fordi det er tit nogle andre elementer, der gør, at du bliver leder. Altså du bli-  
 206 ver leder, fordi du synes ledelse er sjovt. Du bliver leder fordi, at du har det  
 207 godt med at have den rolle, og du fungerer og trives i den, ikke? Jeg tror godt,  
 208 at sådan nogle ledere, der har gået på CBS og har et eller andet sådan lidt mere,  
 209 at man kan tegne det ind i en boks, ikke? Der hvor jeg kommer fra, det jeg  
 210 kommer af, der har ledere virkelig mange forskellige baggrunde. Og det, der  
 211 måske mere forener os, er en lyst til at lede. Jeg har virkelig respekt for medar-  
 212 bejdere, der har behov for et system, og der er et system, og der er et optæl-  
 213 lingssystem. Men jeg kigger ikke nødvendigvis i det. Jeg har sådan en joke her,  
 214 og var i øvrigt det samme nede i Bruxelles, jeg er jo aldrig inde på fællesdrevet.  
 215 Altså de har noget, der hedder S-drevet, og de siger altid: "Nu skal vi vise dig,  
 216 hvor tingene ligger på S-drevet", og jeg har det sådan, hold mig væk fra det, jeg  
 217 skal ikke vide, hvor de ting ligger. Altså organisationen skal vide, hvor de lig-  
 218 ger. Fordi det må ikke blive afhængig af... Og det er et stort skift, det her, fordi  
 219 der var en direktør tidligere, som altid skrev notater om hvad som helst og  
 220 lagde ind og spredte rundt osv. Og jeg mener, det er alt for introvert og spild af  
 221 tid. Og i langt højere grad er mere frisindet, altså mere fortælle nogle grund-

222 læggende værdier, at vi selvfølgelig skal dokumentere, vi skal evaluere, vi skal  
 223 udvikle os osv., men...

224 **Signe:** Hvordan er det blevet taget imod af dem, som har været her med den  
 225 gamle direktør også?

226 **Klaus:** Det er forvirrende. De synes, det er forvirrende. Det skider jeg på.

227 **Signe:** Hvad gør du så for at få dem ind i det her?

228 **Klaus:** Jamen ledelse er benhårdt. Og ledelse er også grusomt for mange. Og  
 229 det er også samtaler med ens ledelseskollegaer om - vi har en ledelse her - om  
 230 man skal lægge an til, altså om man skal fyre en given medarbejder. Fordi man  
 231 synes, at der obstrueres. Og det er jo i bund og grund et økonomisk spørgsmål.  
 232 Altså, det koster X antal 100.000 kroner, og det sjove ved det er, at de andre  
 233 medarbejdere kan godt brokke sig inden, men det er jo også en måde at sætte  
 234 et eksempel på. Altså sige: "Sådan er det." Altså jeg har været - i øvrigt der hvor  
 235 Nicki også var - men jeg har været på en arbejdsplads, hvor jeg var meget  
 236 uglad for min egen chef i København. Og der må man jo bare sige, at hvis ikke  
 237 man kan lide lugten i bageriet, så må man finde sig et nyt bageri. Og jeg er i  
 238 øvrigt stor tilhænger af, at folk skifter job relativt ofte. Og jeg vil også tillade  
 239 mig at have en diskussion - altså jeg prøver at animere nogle medarbejdere,  
 240 måske især de yngre, til at sige, at man må gerne snakke om, at man godt kun-  
 241 ne tænke sig noget andet. Altså jeg bliver ikke sur som leder over, at nogen  
 242 siger: "Nå men jeg kigger efter noget andet". Jeg synes i virkeligheden, det er  
 243 enormt sjovt, hvis jeg kan hjælpe nogen til at få et andet job. Altså. Fordi jeg  
 244 bruger det dér med, altså det er jo venner, man har ude. Og mit bedste eksem-  
 245 pel er Eva, som startede som praktikant, da jeg var borgmester, og så blev hun  
 246 pressemedarbejder, og så blev hun pressechef, og så blev hun sidenhen, efter  
 247 jeg var stoppet som borgmester, så blev hun kommunikationschef, og nu er  
 248 hun kommunikationschef i Vejdirektoratet. Altså hvor jeg sidder og tænker, jeg  
 249 har jo - ikke bare linjen - jeg har den lige linje til [ ]. Der er ikke noget... Det er jo  
 250 også derfor, jeg synes, det er sjovt med praktikanter og unge mennesker, fordi

251 det er jo alle dem, der skal give én konsulentopgaverne, når man bliver gam-  
 252 mel og skal have rigtig mange penge for... (Griner) Nej men jeg synes - det er jo  
 253 for mig også en del af ledelse, jeg er simpelthen ikke tilhænger af, at folk skal  
 254 være det samme sted for mange år. Og jeg synes, det er fuldstændig fint at  
 255 snakke om. Jeg vil gerne have, at arbejdspladsen er sådan, så man leverer, og  
 256 det gør man, fordi man synes, det er sjovt og interessant og spændende. Ikke  
 257 fordi jeg sidder og siger, at man skal. Og jeg har fuld accept for, at man har  
 258 dårlige dage osv. Men jeg gider bare ikke have, at det bliver sådan en trumme-  
 259 rum.

260 **Nicki:** Det er vel også til motivationen og at man gider i det hele taget, at man  
 261 kan snakke åbent og frit om det.

262 **Klaus:** Ja ja, fuldstændig. Men man skal ikke underkende, at der også er nogle  
 263 mennesker, for hvem den dér frygt for at miste, er enormt stor. Og det kan  
 264 være, at du faktisk er en mor med to små børn, og den ene er virkelig syg, og  
 265 da-da-da. Og der er det at gå fra måske ikke engang specielt højt lønnede - 24-  
 266 25.000 - til dagpenge, det er meget seriøst. Og den følelse skal man selvfølgelig  
 267 også have.

268 **Signe:** Så en del af - også det at være i et projekt, går jeg ud fra - er også at  
 269 netværke?

270 **Klaus:** Meget. Meget. Jeg mener, det er meget vigtigt - og det er det egentlig  
 271 også som medarbejder - det dér med at komme ud, være synlig, være klar på...  
 272 Jeg gør meget ud af, at de medarbejdere, jeg har, er klar over, hvad er det for  
 273 nogle holdninger, vi har, og hvad er det, vi står for. Og en af grundene til at de  
 274 ikke har været på de sociale medier her, det er, at de er meget bange for, hvad  
 275 nu hvis ikke det godkendes af ledelsen og hvad der står i organisationen. Men  
 276 der er altså ikke nogen, der dør af, at der står noget på Facebook, som ikke  
 277 passer. Det er der ingen, der dør af. Og hvis vi laver en fejl, så skal jeg nok gå ud  
 278 og sige: "Undskyld, det var en fejl, vi kom i går til at skrive at ... Det var en fejl.  
 279 Ups." Jeg mener, Vorherre bevares. Altså der er ministre, der undskylder både

280 det ene og det andet og det tredje. Det overlever vi nok. Så hellere altså sprøjte  
281 ud og gå på og være aktiv. Og lyt dig frem til hvad er vores værdier, hvad er det  
282 vi står for, hvad er det vi mener, hvem er det vi er.

283 **Signe:** Ja. Men jeg tror vi har fået indblik i nogle problemer og sådan noget. Det  
284 er det, vi gerne vil.

285 **Klaus:** Altså jeg har i hvert fald - min baggrund er kunst og kreativ. Og det er  
286 selvfølgelig også det, der ligger til grund for mit lederskab, ikke? Og det er i  
287 øvrigt det, jeg mener, at den branche måske kan bidrage med.

288 **Signe:** Tak fordi du gad sætte tid af til os.

## Interview med Ida Aarsleff

Projektleder i CRM og Kommunikation i Falck Marketing, primær formål at fastholde eksisterende kunder ved at bekæmpe CHURN. Har været i Falck i 2 år. Har været projektleder i 6-7 år.

- 1 **Signe:** Tak fordi at du ville deltage. Der er nogle ting, som vi skal sige inden det  
2 er vi interviewer dig, blandt andet sådan noget som, at det er okay at vi opta-  
3 ger?
- 4 **Ida:** Det er helt fint.
- 5 **Signe:** Og at Nicki kommer til at interviewe dig og jeg er observatør og det er  
6 jeg fordi at så skal jeg være sikker på at han gør det ordentligt og får alle  
7 spørgsmålene med, som vi har skrevet ned her, og lige holde hånd i hanke med  
8 at vi ikke glemmer noget. Vi kommer også ti at lægge det her speciale ud på  
9 vores universitets hjemmeside Så hvis du finder ud af, at der er noget du siger,  
10 som er sådan lidt fortroligt, så skal du bare sige til, så bliver det gjort fortroligt.  
11 Vi kommer til at måske nogle gange at være lidt irriterende faktisk, fordi at de  
12 spørgsmål vi stiller kan godt være sådan lidt de samme spørgsmål, som du  
13 egentlig synes du har svaret på en gang og det er sådan en metode, der hedder  
14 why-why-why, som gør at hver gang vi spørger dig om egentlig det samme, så  
15 kommer du med en ny forklaring på det vi egentlig har spurgt dig, så det kan  
16 være du kommer med en dybere forklaring. Så det er egentlig grunden til at vi  
17 måske kommer til at være lidt irriterende.
- 18 **Ida:** Det er i orden... I må gerne være irriterende [der grines] Skal vi kalde det  
19 grundige [der grines].
- 20 **Signe:** Og så skal jeg bare spørge om du har nogle spørgsmål. Jeg kan også godt  
21 lige forklare bare lige kort om projektet. Egentlig ved vi ikke så meget endnu

- 22 [der grines] så det er meget hurtigt at forklare, men vi vil gerne tage udgangs-  
23 punkt i projektleder - som du jo er - og tage udgangspunkt i den proces, som i  
24 er igennem og finde ud af, hvad der er af gode ting og hvad der er af udfordrin-  
25 ger undervejs og så se om vi ud fra nogle af de udfordringer i har kan hjælpe jer  
26 med en eller anden form for system eller værktøj, som kan gøre det nemmere  
27 for jer at være projektledere i det daglige.
- 28 **Ida:** Ja... Det lyder rigtig godt.
- 29 **Signe:** Så derfor vil vi tage udgangspunkt i, hvad du og de to andre siger og så  
30 lave noget ud fra det. Det er derfor at det meget af det sådan meget grundlæg-  
31 gende på, okay hvad er så projektledelse for dig og hvor er dine udfordringer  
32 og sådan noget.
- 33 **Ida:** I'm ready [der grines].
- 34 **Nicki:** Ja... men jeg vil sådan set bare starte med at spørge, om du ikke kan give  
35 en kort beskrivelse af dig selv, hvad du laver her din stilling og sådan nogle  
36 ting.
- 37 **Ida:** Jeg er projektleder i marketing og sidder med et team der hedder... sidder i  
38 et team, der hedder CRM og kommunikation, hvor det primære formål er at  
39 fastholde eksisterende kunder. Så vi bekæmper churn. Altså vi bekæmper  
40 kundeafgang ved at lave forskellige kampagner, tiltag, projekter, forretnings-  
41 gange, så vi fastholder kunderne. Jeg har været i Falck i to år og sidder med fem  
42 store overordnede områder. Det ene er. Jeg har udarbejdet en strategi for per-  
43 missionindsamling og implementere den, så sidder jeg lidt med kundetilfreds-  
44 hed, hvor jeg har implementeret nogle nye responskanaler og gjort at vi kan  
45 øge tilfredsheden væsentlig på vores kundetilfredsmålinger. Og så sidder jeg  
46 med et kundefastholdelsesprojekt, der grå ud på og få vores eksisterende  
47 girokunder over på pbs - både de eksisterende kunder, men også i nyttegnings-  
48 øjeblikket sikre at vores salgskanaler bliver bedre til og få kunder ind på beta-  
49 lingservice til at starte med. Så sidder jeg med nogle velkomstkald, hvor vi



50 byder kunderne velkommen og optimerer på den telefonsamtale, så de gør det  
51 på den rigtige måde, og så til sidst har jeg været med til at implementere en  
52 segmenteringsmodel, så man sikrer, eller vi sikrer, at de kunder vi bruger mest  
53 tid på at servicere er vores bedste kunder. Meget kort fortalt.

54 **Nicki:** Ja. Og hvor lang tid har du været projektleder, sådan både her og før det  
55 og sådan.

56 **Ida:** 6-7 år tror jeg. Jeg har haft stillingsbetegnelse af marketingkonsulent i et  
57 tidligere job, men hvor min funktion var at være projektleder og lede projekter.

58 **Nicki:** Kan du give en beskrivelse af hvad det vil sige for dig at være projektle-  
59 der, eller det at drive projekter?

60 **Ida:** For mig ligger der det i projektledelse at man bliver givet en problemstil-  
61 ling, får skitseret nogle mulige løsninger, nogle mulige veje, et budget og i bed-  
62 ste fald også nogle ressourcer som allerede er committed som man kan trække  
63 på. Men ikke rigtig mere end det. Så simpelthen selv sætte sig ned og kigge på  
64 noget datamateriale, nogle forretningsgange, nogle arbejdsgange og sætte sig  
65 ned og tage nogle formelle og uformelle samtaler med nogle kollegaer og gøre  
66 sig klar på hvad er egentlig problemstillingen her. Så går man over i en analyse-  
67 fase og blive lidt skarpere på de enkelte løsningsmuligheder, fordele og ulem-  
68 per ved de forskellige muligheder. Dernæst komme med en anbefaling til hvil-  
69 ken mulighed jeg ville anbefale til en styregruppe og så endelig gå i gang med  
70 selve eksekveringsarbejdet med en projektgruppe, hvor en styregruppe løben-  
71 de vil blive opdateret. (...) Altså en problemstilling, noget analyse og noget  
72 eksekvering og afslutning.

73 **Nicki:** Okay, så det at være projektleder er så at stå med ansvaret for at det  
74 fungerer optimalt, eller hvordan vil du beskrive det?

75 **Ida:** Som projektleder har du ansvaret for hele molevitten, men hvis projektet  
76 lige pludselig bliver frataget nogle ressourcer eller hvis scopet – den essentielle  
77 problemstilling pludselig ændrer sig, så er det selvfølgelig din rolle som pro-

78 jektleder at gå til styregruppen og sige at vi står med følgende udfordringer, jeg  
79 ser disse mulige løsninger, men det er jer der træffer beslutningen. Så som  
80 projektleder tænker jeg at det er vigtigt at man faciliterer og leder processen,  
81 men hvis der er nogle helt overordnede beslutninger der har konsekvenser for  
82 projektet så er det styregruppen der skal tage de beslutninger. Nu taler vi store  
83 projekter.

84 **Nicki:** Lidt mere generelt om det at være i Falck. Hvordan vil du beskrive Falck  
85 som virksomhed i forhold til det at lave projekter?

86 **Ida:** Jeg tror at i den tid jeg har været i Falck har jeg lært at det giver god me-  
87 ning at starte et projekt med at være meget eksplicit omkring, hvem der har  
88 hvilke roller. Man gør en stor dyd ud af at man som ny i Falck kommer på pro-  
89 jektlederkursus og får en masse værktøjer, og der er store fine projektportaler,  
90 men derfra og til at have en udbredt projektlederkultur, der mener jeg bestemt  
91 ikke vi er i dag. (...) For mig at se i den optimale verden, så når man vælger 10-  
92 12 projekter helt overordnet på Vice President niveau er det vigtigt at man så  
93 er tro mod den prioritering, og siger jamen det er de her projekter vi forfølger  
94 og det er dem der skal forrest i rækken når det kommer til prioritering af bud-  
95 get, ressourcer og nogle gange også de bedste projektdeltagerressourcer. Og  
96 det er ikke nødvendigvis sådan det sker i virkeligheden. (...) Jeg tror ikke det er  
97 specifikt for Falck, jeg tror også det sker andre steder. Desværre. Men det gør  
98 det ikke mere vigtigt.

99 **Nicki:** Det lægger sig måske lidt op af, men hvor omstillingsparat vil du beskri-  
100 ve Falck?

101 **Ida:** Jeg tror det kommer meget an på hvor du henvender dig i Falck. Hvis du  
102 går i IT er det en stabsfunktion der er meget omstillingsparat og har gang i tyve  
103 nye projekter på en gang, med de fordele og ulemper der nu en gang er ved det.  
104 Hvis du går ud til en vagtcentral og siger i næste uge der gennemfører vi tre  
105 nye tiltag der har stor betydning for jeres hverdag, så vil du ikke opleve at de er

106 særligt omstillingsparate. Så der er stor forskel på kulturen i Falck alt efter  
107 hvilken afdeling du går til.

108 **Nicki:** Så man kan sige størrelsen, at Falck er en stor virksomhed, har en stor  
109 betydning for deres projekthåndtering og begyndelsen på de forskellige projek-  
110 ter og samtidig på hvordan kulturen er. Ville det være forkert at sige?

111 **Ida:** Nej det er en meget god opsummering.

112 **Nicki:** Er der nogle guidelines til hvordan et projektforsløb skal foregå i Falck?

113 **Ida:** Ja. Jeg og en del andre projektledere i Marketing har været på projektle-  
114 derkursus. Hvor du er igennem et fint pensum der løber de forskellige faser  
115 igennem der er i et projekt. Der er skriftlig eksamen og er en super god mini-  
116 uddannelse. Når man går fra projektlederuddannelsen har man en klar for-  
117 ventning til sig selv om at man ikke længere skal gennemføre et eneste projekt  
118 som ikke følger de retningslinjer slavisk. Men så er hverdagen bare en anden,  
119 fordi på et ledelsesplan følger man heller ikke knivskarpt den her projektlede-  
120 sesvej, man bliver ikke holdt op på det i hvert fald.

121 **Signe:** Vil du så sige, at dine arbejdsgange har ændret sig alligevel, efter at du  
122 har fået den her uddannelse, eller er den egentlig gået tilbage til at være den  
123 samme, som før du fik den her projektleder uddannelse i Falck?

124 **Ida:** Nej, jeg tror lidt ligesom, når jeg kigger tilbage og siger jamen bruger du  
125 egentlig noget fra din cand. merc. den gang du læste den. Det bliver man jo  
126 spurgt om nogle gange, og så siger nej ikke direkte, men der har jo lagt sig  
127 noget inde på fjernlageret, som man jo nok bruger engang imellem alligevel og  
128 sådan tror jeg også helt klart det er med projektlederuddannelsen, at fra tid til  
129 anden så hiver jeg lige noget ned fra hylder og siger: ah det her med scope, der  
130 var det jo sådan set ret vigtigt, at jeg fik opstillet nogle klare KPI'er, at det var  
131 målbart og at det var realiserbart osv. Det er også vigtigt, at denne her beslut-  
132 ning er så stor, at husk lige og gå en tur op forbi styregruppen og jeg skal også  
133 huske at det ikke er mig, der skal løbe med alle opgaverne. Jeg skal også udde-

134 legere noget til projektdeltagerne i projektgruppen. Så der er noget jeg hiver  
135 ned fra hylderne fra tid til anden, så jeg synes bestem, at den har være god og  
136 udbytterig, men for en fuld implementering så skulle man integrere projektle-  
137 derkulturen i højere grad i Falck.

138 **Nicki:** Altså er den projektlederuddannelse du har fået er den lavet af Falck,  
139 eller sendes det over til noget eksternt - bare lige for at forstå det?

140 **Ida:** Ja. Det er en projektlederuddannelse som en virksomhed, der hedder  
141 Mannaz, udbyder, og som jeg har forstået det, så har Mannaz en tæt dialog med  
142 vores project management setup inde i IT, så den skulle være ret klart afstemt  
143 med den måde vi kører projekter på.

144 **Nicki:** Okay, så den er tilrettelagt til sådan som i arbejder her?

145 **Ida:** Den er tilpasset Falck i en eller anden grad, ja.

146 **Signe:** Så vidt jeg ved kører Mannaz også nogle andre forløb, altså det er jo ikke  
147 fordi de kun kører noget for Falck.

148 **Ida:** Nej nej, de er bare kunderne. De har sådan nogle standardpakker og så kan  
149 man gå ind og præge dem i forskellige retninger, sådan har jeg forstået det.

150 **Nicki:** Ja, hvordan skal man sige det. Den her kultur der er i Falck har du ople-  
151 vet, at den har ændret din måde at lede projekter på fra førhen... Altså er der  
152 noget du gør anderledes. Det kan selvfølgelig være svært at hive frem lige på  
153 stående fod, men sådan som du vil sige, at det her er radikalt anderledes end,  
154 hvad jeg gjorde før i tiden?

155 **Ida:** Altså jeg tror altid, jeg har været lidt småparanoid for at være helt ærlig  
156 [der grines] og det har ikke noget med Falck at gøre. Altså jeg er nok sådan lidt  
157 controlfreak-agtig. Meget grundig og følger rigtig meget op på de ting, der er i  
158 mit projekt og det har jeg egentlig altid gjort. Hvis der er noget man skal sige,  
159 der er Falck relateret, så tror jeg, at jeg blevet, jeg vil ikke sige bedre til, men jeg  
160 er nok blevet mere opmærksom, at hvis der ressourcemæssigt, altså projekt-

161 deltagermæssigt, er noget der begynder at skride, så tager jeg hurtigere fat på  
 162 min chef nu, end jeg gjorde da jeg startede for to år siden. De var jeg nok tilbø-  
 163 jelig til at sige: ah men det løser sig nok og når han siger at der går en uge og så  
 164 vender tilbage, så går der nok bare en uge. Der er jeg begyndt tidligere i forlø-  
 165 bet at skalere det. Belært af erfaring.

166 **Nicki:** Okay. Ja. I forhold til det at være projektleder, hvilke forventninger ople-  
 167 ver du, at der er til den rolle. Både oppefra og nedefra.

168 **Ida:** Der er helt klart forventninger til, at man kan arbejde meget alsidigt. Altså  
 169 den ene dag skal jeg sidde over nakken med en kundeservicemedarbejder og  
 170 forstå noget helt helt jordnært - helt lavpraktisk - inde i vores CRM system og  
 171 den anden dag skal man stå med en styregruppe, noget vice-president og en  
 172 marketingchef og holde nogle præsentationer, som virker troværdige og over-  
 173 bevisende og have sådan et overblik, så det at kunne spænde ret vidt, både i  
 174 den måde du tilgår folk og den måde du sådan formulerer dig og agerer, men  
 175 også at du er vedholdende. Altså, at du holder fast og at du ikke lader dig løbe  
 176 om hjørner med. Altså det tror jeg måske er noget af det jeg er blevet bedre til  
 177 de sidste 5-6 år. Hvis man gik i IT og sagde kan du ikke lige forklare mig det og  
 178 det, og så kom de med en meget teknisk redegørelse om det så var på mail eller  
 179 face-to-face, og så sagde man okay - mange tak, tak for det - hvor jeg nu sætter  
 180 mig ned og siger jeg forstår overhoved ikke det du siger til mig. Du har helt  
 181 sikkert ret, og det lyder meget lækkert og fint, men jeg forstår det ikke. Du  
 182 bliver simpelthen nødt til at skære det ud i pap for mig, eller stil dig op ved  
 183 tavlen. Jeg forstår ikke, hvad det er du siger. Kan du ikke prøve at tegne det for  
 184 mig. Så det tror jeg også er vigtigt, at man forstår det her med at bide sig ind til  
 185 kernen og holde fast, og også at have en analytisk tilgang og en forretningsfor-  
 186 ståelse og sige okay, hvis vi går den her vej, så har det en betydning for projek-  
 187 tet i den retninger, og så betyder det at vi salgsmæssigt ikke når det her. Så  
 188 nogle forretningsøjne, og at du er vedholdende, og du kan agere på de forskelli-  
 189 ge niveauer, og at du sætter en ære i at følge op og overholde dine tidsplaner og  
 190 følge op på dit budget og ikke synes det er pinligt at gå til styregruppen og sige:

191 I'm sorry, men vi har altså det her problem. Så at sætte dig selv og din egen  
 192 personlighed lidt i baggrunden og lige løbe forrest i projektet, fordi projektet  
 193 det er det der er vigtigt.

194 **Nicki:** Så man kan sige en eller anden forståelse for, hvordan projekter de  
 195 forløber og en en tilgang at opsøge den viden, som man har brug for.

196 **Ida:** Ja og også lede projektet. Altså hvis der ikke sker noget, så sikre at der sker  
 197 noget. Det kan jeg huske, det gjorde stort indtryk på mig engang en gammel  
 198 chef, der sagde til mig: du skal ikke bare sidde og vente på at tingene falder ned  
 199 på dit skrivebord - altså du skal ud og have fingrene ned i suppedasen og sikre  
 200 noget fremdrift, og hvis der ikke sker noget, så må du gå til vedkommende og  
 201 prikke til ham og husk at skalere det, hvis der bliver ved med ikke at ske noget.  
 202 Så det der med at projektled, det betyder altså, at du skal lede det her projekt.  
 203 Det er dig der er projectmanager og du skal ligesom styre det her projekt. Det  
 204 tror jeg er rigtig vigtigt, at man tager den kasket på og husker det.

205 **Nicki:** Ja, okay. Hvordan tror du, at dine projektdeltagere vil karakterisere dig  
 206 som projektleder?

207 **Ida:** Jeg tror de vil opfatte mig som lidt, på godt og skidt, controlfreak. Jeg følger  
 208 meget op. Tillid er godt, men kontrol er bedst [der grines]. Ej det er måske også  
 209 lidt farvet af de seneste projekter jeg har siddet med, men jeg tror jeg bliver  
 210 opfattet som værende grundig og perfektionistisk og ret struktureret og vel  
 211 også målrettet. Jeg sikrer, at mine projekter når i mål og hvis der er nogle pro-  
 212 blemer, der opstår undervejs, så bilder jeg mi også ind, at jeg agerer og gør  
 213 noget ved det, om det så er med projektgruppen, styregruppen, eller hvad det  
 214 er. Men jeg er helt klart den grundige perfektionistiske type må jeg være ærlig  
 215 at sige.

216 **Nicki:** Du har allerede været lidt inde på det, men det her med at være projekt-  
 217 leder, kan du sætte lidt flere ord, hvordan det er i hverdagen. Hvordan ser

218 hverdagen ud som projektleder - ikke bare på de høje planer, men på en helt  
219 almindelig mandag morgen.

220 **Ida:** Jamen det er egentlig meget lavpraktisk - opfølgning, opfølgning, opfølg-  
221 ning, altså om det så er at ringe til en kollega og sige, hvad var det egentlig vi  
222 blev enige om her? Var det noget med, at det var dig der havde bolden, og  
223 hvordan går det egentlig med det udtræk du skulle levere, eller om det er busi-  
224 ness intelligence: nu har jeg ikke hørt fra jer i nogle dage, er vi enige om, at i  
225 skal levere noget til mig den og den dato. Sådan nogle helt lavpraktiske opfølg-  
226 ningsopgaver kombineret med at lave nogle lidt større præsentationer, hvis  
227 man for eksempel skal holde et styregruppe møde eller lige skal give en status,  
228 så er det jo altdi godt lige at have de seneste resultater og scope med i en 5-6  
229 PowerPoint slides, men som jo også noget tid at stykke sammen. Og så løben-  
230 de hele tiden at gå ind og følge op på tidsplan og budget - det tvinger jeg også  
231 mig selv til. Nogle gange så for at huske det, så laver jeg sådan en lille reminder  
232 i min kalender, så jeg ved, at den der tidsplan, hvis jeg glemmer det, så har jeg i  
233 hvert fald en reminder i kalenderen ikke.

234 **Nicki:** Så opfølgninger, budgetter, tidplaner og sådan nogle ting og det at lave  
235 præsentation eller at gå til møder og briefe vil være en opsummering på sådan  
236 en dag?

237 **Ida:** Ja, det er det faktisk.

238 **Nicki:** Hvilke, det har du også være lidt inde på, men mere konkret hvad er det  
239 så for nogle projekter du sidder med i øjeblikket?

240 **Ida:** Hele vores kundetilfredshedsetup er delt op i to. Den ene del er det vi  
241 kalder en generel kundetilfredshed, hvor vi går ud til 2000 kunder og spørger,  
242 hvad synes du om at være Falck kunde. Den anden halvdel er såkaldt hændel-  
243 sesbaseret, hvor vi går ind og spørger folk, der netop har haft en assistance, om  
244 det så er inden for vejhjælp eller kørsel, hvad synes du om din seneste oplevel-  
245 se med Falck. Vi kan se du lige har fået hjælp enten til bilen eller til at blive kørt

246 på hospitalet, behandlingssted. Det er vi inde og kigge på og så sige, hvordan  
247 skal kunde tilfredshed se ud fremadrettet. Vil vi bruge det som den del af vores  
248 kontaktpunktsstrategi, hvor vi sikrer os, at vi er i kontakt med vores kunder  
249 minimum en gang om året for dermed og nedbringe vores kundeafgang, eller  
250 vil vi være tro mod grundtanken i kundetilfredshed. Netop at sige vi gennemfø-  
251 rer kundetilfredshedsmålinger for at spørge ind til, hvor tilfredse kunderne er  
252 og få noget indsigt i, hvad er det for nogle overvejelser de går med. Der har jeg  
253 lige lavet et oplæg omkring, hvilke veje der er at gå inden for kundetilfredshed,  
254 fordele, ulemper, konsekvenser, forudsætninger, direkte arbejdsopgaver, som  
255 er relateret med de forskellige vej man kan gå inden for kundetilfredshed. Det  
256 er vores kundetilfredshed, så er der det her kundefastholdelsesprojekt, der  
257 hedder fra giro til PBS, hvor jeg lige netop har siddet og lavet sådan en power-  
258 point moppedreng på 35 slides, hvor hele projektet bliver afrapporteret, som  
259 indeholder scopet med projektet, de keyfindings som man er nået frem til i  
260 løbet af projektet, en anbefaling og så et hav af bilag. 25 sider eller 30 siders  
261 bilag med alle de forskellige tiltag og aktiviteter og brochurer og bs-bannere,  
262 som vi kalder det, betalingservice-bannere inde på falck.dk og alle mulige  
263 mærkelige ting, som vi har gennemført inden for det projekt.

264 **Nicki:** Okay, så det er i afslutningsfasen?

265 **Ida:** Ja, det er en afrapportering på hele projektet.

266 **Nicki:** Og det andet det er i begyndelsesfasen, eller hvad man skal sige?

267 **Ida:** Ja, det kan man godt sige, ja. Hvor vi lige nu har truffet beslutninger om,  
268 hvilken vej vi vil gå, ikk. Så er der mit tredje store projekt, som hedder permis-  
269 sion-indsamling, hvor man kan sige vi har implementeret master-permission  
270 og nu er der så en masse driftsopgaver, der ligger og driller lidt, hvor det hand-  
271 ler om at de opgaver, efterhånden som de får større og større konsekvens for  
272 forretning, at de bliver skaleret i de rette forum... fora. Så det er de tre største.

273 **Nicki:** Okay, så det er også tre projekter i forskellige faser, som kører sideløbende. Er det altid sådan, at så skal man afslutningshatten på og så skal man have begyndeshatten på, eller hvordan ser det ud typisk?

276 **Ida:** Ja altså, når man tager afslutningshatten på i forbindelse med fra Giro til PBS feks så handler det om at sidde og gruble og gruble og gruble og så sige har jeg nu husket det hele, og kigge sin mappe igennem inde på computeren og så alle de her ting inde vi har lavet inden for det her projekt har jeg nu husket at få det med, sådan at når jeg lukker døren og siger farvel farvel, så kan man gå derind og se alt, hvad der er gennemført inde for det her projekt. Så det er afslutningskasketten. Hvorimod på kundetilfredshed, der handler det mere om at sidde at kigge lidt ud af vinduet en gang imellem og så sige, jamen man kunne måske også gøre det her, ah men det er jo også de her fordele ved denne her vej og ej men vi skal også lige huske på, at vi skal jo tage højde for det og det, så det er jo en forudsætning for det her. Så det er mere sådan open-mind perspektiv og der er jo noget charmerende ved begge faser, men det er bestemt nogle forskellige hatte man skal have på.

289 **Nicki:** Hvordan oplever du det at skulle balancere mellem de forskellige ting og skifte hatte engang imellem?

291 **Signe:** Altså at jonglere mellem hattene på samme tid, sådan at nu har du den her hat på, men du skal også have den her hat på i det andet projekt.

293 **Ida:** Jo, altså jeg tror nok, at jeg, ligesom muligvis også nogle andre projektledere, bliver grebet af at sige de der mail der tikker ind med nogle hurtige driftsopgaver, det løser vi sku lige først, for det der med at sidde og kigge ud af vinduet og tænke de der store perspektiver, eller lave den der PowerPoint præsentation på de 35 slides, det kræver alligevel, at man sætter sig ned og tænker sig rigtig godt om, men jeg er nået frem til et lille Ida-værktøj, der hedder, at jeg inden i min kalender blokerer 3 timer til det ene og så tager jeg nogle gange mine ørebøffer på og er rigtig asocial og kedelig for resten af storrumløkalet deroppe, og siger siger jeg til mig selv nu er det forbudt at lave alt mulig andet -

302 nu må du kun lave det her Ida. Lige gyldigt hvad. Altså, hvis der kommer en og prikker dig på skulderen og siger tag lige ørebøfferne af, så gør jeg det, men ellers så tvinger jeg mig selv til at være superfokuseret på det. Tilsvarende, næsten lige gyldigt hvad for en hat, men hvis jeg tager en af de store hatte på og skal fordybe mig, så bliver jeg nødt til at gøre det, for jeg har siddet og taget de der hatte af og på med halve timers intervaller og det kommer der ikke noget godt ud af.

309 **Nicki:** Så det hjælper, for dig i hvert fald at sætte et sammenhængende tidsrum af, og så bare nu er det der. Nu er jeg lukket og...

311 **Ida:** Ja, feks det der afrapportering på fra Giro til PBS, der vidste jeg, at i næste uge har jeg det der møde og der ville jeg gerne lave en god præsentation og jeg ville gerne lave en præsentation, som var færdig i god tid, og jeg vidste også at det var nogle vigtige mennesker som skal lytte på det jeg har at sige. Så da jeg bookede det møde, så med det samme bookede jeg sådan 3-4 timer ind et par steder, hvor jeg vidste, og der skal du overholde det, for ellers når du ikke at blive færdigt. Det fungerer egentlig forbløffende godt. Og det har jeg lært mig selv. Det er meget effektivt.

319 **Nicki:** Og hvordan med mail, der tikker ind, hvordan er det... bliver de sorteret væk eller slår du dem fra eller hvordan?

321 **Ida:** Nej, der prøver jeg at være meget disciplineret. Altså hvis det er noget meget vigtigt og jeg ved det er noget der bare lige skal ekspederes videre, så gør jeg det, men ellers prøver jeg at være ret disciplineret.

324 **Signe:** Jeg har lige et opfølgende spørgsmål i forhold til det, hvordan du tror dine projektdeltagere karakteriserer dig, er det forskelligt fra, hvordan du karakteriserer dig selv som projektleder?

327 **Ida:** Nej egentlig ikke. [der grines]. Altså jeg er ikke den der super super kreative, super super alternative type og det er også derfor, at med min tidligere chef, havde vi et sindsygt godt teamwork fordi at han ligesom var visionær og krea-

330 tiv og kunne sige vi skal denne her vej, og så tog jeg snuden lige ned i sporet, så  
 331 kom vi sku den vej. Med sådan en profil, som jeg har, så forudsætter det også  
 332 lidt, at man har en, der kan vise vejen, så tror jeg det kan blive fint. Nej jeg er  
 333 god til at være struktureret og sikre at når derhen, hvor vi skal hen, men jeg er  
 334 ikke god til at være den der meget meget kreative visionære type.

335 **Nicki:** Oplever du i det typiske projekt at der er den hjælp oppefra det kræves,  
 336 eller er man som projektleder nogle gange efterladt med det selv og være nødt  
 337 til at tage den kreative hat på?

338 **Ida:** For mig er det meget vigtigt at man formår som styregruppe eller som  
 339 chef, men den der skal sætte projektlederen i gang med projektet mener jeg har  
 340 en afsindig vigtig rolle i at fortælle projektlederen hvad der er projektlederens  
 341 rolle. Hvis projektlederens rolle er at udtænke fem scenarier så må man sige  
 342 det til projektlederen. (...) For mig at se er det vigtigt at få formuleret meget  
 343 klart hvad det er der er projektlederens succeskriterier.

344 **Ida:** Et andet projekt kan også være at sige, vi har det her problem, vi er allerede  
 345 halvvejs igennem projektet, vi har valgt en vej og vi er nået halvvejs igen-  
 346 nem med den løsning, der blev anbefalet, så du skal bare lige gennemføre det.  
 347 Det er meget vigtigt, at man formår at forklare meget klart og tydeligt til pro-  
 348 jektlederen, hvad er det der bliver forventet af projektlederen. Jeg kan sagtens  
 349 sætte mig ned og tænke store tanker og kigge ud af vinduet, hvis det er det,  
 350 men det er vigtigt, at man som chef eller som styregruppe forstår at få det  
 351 formidlet.

352 **Nicki:** Så man ved hvad succeskriterierne er på forhånd så at sige?

353 **Ida:** Ja, altså at få opstillet nogle klare succeskriterier.

354 **Nicki:** Kan du beskrive en typisk projektperiode, hvordan den ligesom løber  
 355 igennem de forskellige faser, så vidt det nu er muligt, det flyder jo mange gange  
 356 sammen, men i grove træk?

357 **Ida:** Jeg har et projekt, som jeg overtog fra en kollega, hvor man havde haft et  
 358 stort konsulenthus ind, og så sige det er det her projekt vi skal køre med. Man  
 359 havde også været igennem en række foreslået tiltag, som var blevet afvist af  
 360 styregruppen og var nået frem til en nettopulje af tiltag, som man ville forfølge  
 361 og hele analysearbejdet var sådan set foretaget af det her eksterne konsulent-  
 362 hus. Der var det så min rolle at lave nogle bussinesscases, der viste de her til-  
 363 tag, hvordan kan de gennemføres og til hvilke pris og til hvilke tid og afstemme  
 364 ressourcer med salgskanalerne og sikre at vi ligesom kom i mål med de aktivi-  
 365 teter. Og så var der en fase, der hed at afrapportere de her aktiviteter, tiltag og  
 366 kampagner og evaluere. De var så ikke faldet ud helt som de skulle, så der var  
 367 noget med en plan a, en plan c, en plan c og bringe det op for styregruppen, og  
 368 så blev en af de planer valgt. Så på et tidspunkt, så når man over til den her  
 369 evaluerende fase, hvor man siger, er der sammenhæng mellem de ressourcer,  
 370 der bliver afsat til projektet i dag kontra de visioner og målsætninger der var  
 371 for det givne projekt til at starte med. Nu er vi så nået hen til den absolut afslut-  
 372 tende fase, hvor vi siger, vi kører videre med de tiltag, der er sat igang, men  
 373 selve projektet bliver afrapporteret. Men det har kørt meget glidende, det er  
 374 ikke sådan at der har været nogle helt klare skillelinier mellem de forskellige  
 375 faser.

376 **Nicki:** Nej, men det er vel sjældent, at der er direkte skillelinjer, eller oplever  
 377 du nogle gange, at man siger nu går vi fra den her fase til den her fase. Nu går vi  
 378 fra at eksekvere til at evaluere.

379 **Ida:** Jeg tror, hvis du tager til Novo eller Coloplast eller nogle af de steder, så er  
 380 det sådan en fuldstændig systematisk tilgang til de her faser, men det ser man  
 381 nok ikke så tydeligt i øvrige virksomheder, som ikke har med decideret pro-  
 382 duktudvikling at gøre som kerneområde.

383 **Nicki:** Hvor håndterer man så det, at man går igennem de her faser på en me-  
 384 get glidende, flyende overgang. For jeg kan forestille mig, at man evaluerer og

385 implementerer lidt hele tiden, man kører måske lidt det hele på en gang kunne  
386 jeg forestile mig. Jeg ved ikke om det er forkert antaget.

387 **Ida:** Jamen det er rigtig. Hvordan søren håndterer man det?

388 **Signe:** Eller er det noget, der skal håndteres, eller er det okay, at det bare er  
389 sådan?

390 **Ida:** Man kan sige, at hvis man som chef for en afdeling har committet til helt  
391 overordnet, at den her projektleder skal gennemføre de her tre-fire projekter i  
392 løbet af den her tidsperiode, og man kan se at vedkommende ikke kommer i  
393 mål med det ene projekt pga. om det er så er manglende ressourcers eller tek-  
394 niske udfordringer, eller hvad ved jeg, så begynder det jo at blive et problem  
395 for chefen kan man sige. Så kan det jo give rigtig god mening at tage en snak  
396 om, hvad er det, der gør at det hele skrider lidt og kan vi måske nå frem til en  
397 90% løsning i stedet for en 100%-løsning eller det her som vi har bokset med  
398 igennem de sidste 3-4 uger, synes du ikke vi skal skalere det på en måde. Eller  
399 måske også sige, vi skal sku i mål på den her dato, hvad skal der til for at vi når i  
400 mål til den dato, hvad skal der til at vi når i mål med projektet til den dato, fordi  
401 der er også nogle andre projekter, der ligger og venter på dig, og nu kan jeg  
402 ikke vente på at det bliver løst det og det.

403 **Nicki:** Hvordan sørger man for ikke at nå dertil i hverdagen hvor tidsplanen  
404 skrider?

405 **Ida:** Det tror jeg er lidt tilbage til den meget klare rollefordeling. Som projekt-  
406 leder at blive skarpere og skarpere til fra start af at sikre sig at de personer du  
407 har med i din projektgruppe ved hvorfor de er der og hvad der bliver forventet  
408 af dem. Og også have noget politisk snilde, altså hvis pludselig en vigtig pro-  
409 jekt deltager bliver tilsidesat eller allokeret til et andet projekt så have mod nok  
410 til at skalere den og så sige at jamen jeg når ikke i mål med mit projekt med-  
411 mindre jeg har ham eller hende med i projektgruppen på fuld tid, og det var dét  
412 jeg blev stillet i udsigt. Det er vigtigt.

413 **Nicki:** Har du værktøjer til at hjælpe dig med hvilke aftaler der er indgået og  
414 hvem der har hvilke roller?

415 **Ida:** Jeg tror nok jeg er blevet bedre til at dokumentere sort på hvidt desværre,  
416 men nødvendigt belært af erfaring, at det giver rigtig god mening lige at få  
417 bekræftet, hvem er det der har hvilke ansvarsområder, hvem løber med hvilke  
418 bolde, hvad er din rolle. Og så tror jeg måske også jeg er blevet bedre til på et  
419 tidligere stadie at opsnappe nåh men hvis han skulle levere noget til mig tors-  
420 dag og nu er det fredag, jamen så er sandsynligheden for at der ligger noget på  
421 mit bord mandag ikke særligt stor. Så allerede nu skrider jeg ind og siger hov  
422 hov hvad sker der her. Også fordi hvis han bliver allokeret til et andet projekt,  
423 så er det jo ikke fordi han kommer og siger til mig, nu skal du høre der er sket  
424 dét at der er kommet det her projekt ind fra siden som er blevet prioriteret  
425 højere end dit projekt, hvad synes du vi skal gøre ved det?. Det er aldrig sådan  
426 det fungerer, det er jo altid sådan at pludselig så glider det hele lidt for ved-  
427 kommende og så skal man selv være hurtig og gribe ind.

428 **Nicki:** Nu siger du, at dokumentere det her sort på hvidt, hvordan gør du det?  
429 Er det bare at skrive det ned i en bog eller igen hvordan, at holde styr på alle de  
430 her forskellige aftaler hele tiden, som kan være af meget forskellig karakter.

431 **Ida:** Der veksler jeg lidt, nogle gang så, hvis det feks handler om at afslutte et  
432 projekt og lade det gå over til driftsmode, så har jeg nogle PowerPoint præsen-  
433 tationer med nogle forslag jeg så har holdt et møde, og hvis der så er blevet  
434 committet til at ja det er den vej vi går, så plejer jeg altid lige at skrive et referat  
435 på mail og arkivere det hos mig selv, så har jeg det sort på hvidt. Og nogle gan-  
436 ge, hvis det er meget formelt, så skriver jeg et referat, hvis der er nogle indven-  
437 dinger, så skal i vende tilbage til mig inden udgangen af den her uge. Ellers så  
438 når det er et on-going projekt, så har jeg altid sådan en lille tidplan, hvor jeg  
439 skriver ned de forskellige ting, vi skal have klaret, på opgave niveau. Så skriver  
440 jeg ned, hvem der er ansvarlig for opgaverne, og hvad der er deadline på opga-

441 ve, og hvad der er status lige nu. Det er sådan et lille dokument, jeg selv har  
442 lavet.

443 **Signe:** I word eller excel eller.

444 **Ida:** I excel.

445 **Nicki:** Det er en ting med de her opgaver og referater og sådan nogle ting, men  
446 de beslutninger der feks bliver taget i frokoststuen, har jeg lyst til at sige, eller  
447 henover hækken, skabene, hvordan får man det ned på papir, for man kan sige  
448 det er nemt, når man har et referat at sige jamen det var det her vi besluttede,  
449 men de der småbeslutninger, som ikke behøver et møde eller et referat, eller  
450 sådan nogle ting, men som er sådan nogle day-to-day beslutninger, men som  
451 alligevel kan være gode at have, at det var det her vi besluttede i fællesskab os  
452 to. Hvordan håndterer man det?

453 **Ida:** Der er jeg nok den der lidt kedelige snusfornuftige type, som selvom det er  
454 meget uformelt og henover et stykke lasagne oppe i kantinen, at så skriver jeg  
455 sku altid lige en mail alligevel. Jeg havde et eksempel for to uger siden tror jeg,  
456 der tale jeg med to kollegaer, meget uformelt, omkring en aktivitet vi lige kun-  
457 ne køre og vi kunne lige sætte os på de ressourcer og vi kunne lige... Og så sent  
458 som igår tænkte jeg ups ups, den aktivitet, det kan godt være jeg lige skulle  
459 skynde mig at få skippet den mail afsted, hvor jeg lige får beskrevet, at det var  
460 det her vi blev enige om, og det må du godt lige bekræfte, for det har jeg også  
461 erfaret, at det giver god mening.

462 **Nicki:** Okay, så det kører meget på mailkorrespondance, at man lige smider en  
463 hurtig mail. Hvordan oplever du, dét at skulle holde styr på alle mails?

464 **Ida:** Jamen der kommer min grundighed og mit strukturgen mig heldigvis til  
465 gode. For jeg har en særlig evne til at genfinde mails fra meget langt tid tilbage.  
466 Men ja, det er da lidt bøvl. Jeg ved inde i IT har jeg stiftet bekendtskab med en  
467 AM portal altså en application manager portal. Det er et super lækkert værktøj.  
468 (...) Lige præcis den her portal den bliver brugt til når vi holder møder at man

469 lige kan gå ind og kigge opgaverne igennem, så kan vi hver især gå ind og  
470 kommentere på den fremdrift der er inde for den givne opgave og den er også  
471 assignet til en person. (...) Det er et super fedt værktøj. Det eneste det forud-  
472 sætter er der er enighed om i projektgruppen at det kun er igennem den her  
473 portal vi kommunikerer hvis du lige pludselig går over til både at have mail-  
474 korrespondancer og den her portal og ikke alle bruger den portal så går det  
475 først op i hat og briller.

476 **Nicki:** Men er det ikke en helt naturlig ting at det foregår mange forskellige  
477 steder? Der vil måske også altid være nogle småting ved siden af.

478 **Ida:** Ja man kan bare sige at den der er tovholder på altså hvis AM'eren både  
479 skal have styr i de mails der kommer ind vedrørende den givne opgave og de  
480 kommentarer og fremdriftsstatusser der kommer inde på AM-portalen så  
481 mister AM'eren overblikket.

482 **Signe:** Hvordan sikrer man så at projektdeltagerne bruger denne portal?

483 **Ida:** Der er så nogle AM'er der er rigtig gode til banke i bordet og sige prøv at  
484 hør her alle de mails i ligger og sender til mig det holder ikke. I bliver nødt til at  
485 holde jer til den AM-portal og skrive remindere og så videre. Husk nu Ida den  
486 her opgave er din, den ligger i min portal, men det er din opgave. Er du ikke sød  
487 at gå op på din plads og gå ind i AM-portalen og skrive det vi lige har snakket  
488 om her så vi har en opdateret status. Og det kører supergodt. Det er et godt og  
489 effektivt værktøj.

490 **Nicki:** Hvad er det der gør det godt?

491 **Ida:** For eksempel hvis du skal overdrage din projektdeltagerstatus fra dig selv  
492 til nogle. Så kan du bare sige værsgo her er al historikken på den her opgave,  
493 det ligger alt sammen derinde, du kan se hvem der har været inde og kommen-  
494 tere hvad. Du kan se vores eksterne leverandører hvad de har givet af estima-  
495 ter. Og jeg ville ikke skulle sidde og grave alle mine mails igennem. (...) Du har



496 bare hele overblikket samlet der. Det kræver at den der er tovholder på porta-  
497 len er rigtig god til at få formidlet vigtigheden af det.

498 **Nicki:** Hvilke proces-modeller eller tankegang oplever du, at i kører efter, eller  
499 måske selv kører efter. Er det sådan, at det hele er planlagt på forhånd, eller er  
500 det køre mere sådan, at nu sker der lige de her ændringer, så må vi lige. Altså  
501 det foregår på sådan en iterativ proces, kalder man det. Sådan at man går fra, at  
502 man tager en beslutning til at så tester man den til også gå videre med det og  
503 altså hele tide at køre i cirkel, eller er det mere sådan en lineær proces, der  
504 bare starter her og så kører vi herover?

505 **Ida:** Jeg synes, det afhænger meget af, hvilket projekt det er, hvor stort det er  
506 og hvor meget fokus der er på projektet, og hvorhenne i projektet det er. Hvor  
507 vi er henne, hvilken fase. Jeg med i et projekt, hvor efter at vi havde launchet, så  
508 sad vi jo og lavede løsninger. Ligesom at reparere på et fly, der er igang med at  
509 flyve. Sådan ahh krise, kaos, men vi prøver sku lige at fixe det alligevel. Super  
510 kaotisk og frustrerende, men hvor man i den gang er handle kraftigt og bare ja,  
511 det er sådan noget kriseløsning - kriseproblemløsning. Det er den ene yderpind  
512 og den anden yderpind, er det her med at lave stor lækre excel-regneark med  
513 en egentlig kontaktplan, hvor vi siger jamen hvis vi vil nå det her resultat, så  
514 kan vi gøre det via de her kanaler, med de her hitrater og med de omkostninger  
515 og udregne return on investment. Altså en ROMI og udregne customer lifetime  
516 value og virkelig jonglere med businesscase-delen. Det er sådan den helt store  
517 tunge analyseredskab at bruge det. Der tror jeg et eller andet sted, at jeg ville  
518 gå ned med mavesår, hvis jeg kun havde kaos delen og jeg ville også dø af ked-  
519 somhed, hvis jeg skulle sidde og kigge ind i et excelregneark og udregne ROMI  
520 og CLV fra morgen til aften.

521 **Nicki:** Det her hvor i lavede en masse ting efter launch. Var det fordi det ikke  
522 var testet på forhånd eller at det var sådan, at lanceringsdatoen en her og så  
523 var det først der, man blev klar over, at der måske var nogle ting, som egentlig  
524 skulle have været rettet for lang tid siden, eller hvad ved jeg?

525 **Ida:** Ja, det var fordi der i sidste øjeblik sprang en hulens masse skelleter ud af  
526 skabet, som man ikke havde mulig for at ane før man kom dertil.

527 **Nicki:** Okay, som netop først kom, fordi det var launch, eller hvad?

528 **Ida:** Det er en længere historie, men det var nok pga noget IT-problematik.  
529 Noget IT-problematik. Altså nogle IT-flows, der ikke var tilstrækkelig doku-  
530 menteret.

531 **Signe:** Har I i Falck nogle procesværktøjer i gør brug af?

532 **Ida:** Vi har vores one-to-ones med vores chefer, men det er jo ikke et rigtigt  
533 procesværktøj. Næh. Engang havde vi en feedback-periode hvor vi skulle give  
534 hinanden konstruktiv feedback. Men ellers er der ikke noget formaliseret setup  
535 for et procesværktøj.”

536 **Nicki:** Hvordan er tidsplanerne struktureret hen imod the final goal? Eller  
537 arbejder man med mange små deadlines.

538 **Ida:** Altså milepæle undervejs? Ja, altså det bør jo være sådan et projekt, at man  
539 har en final launch dato og så undervejs er der nogle milepæle, hvor du afslut-  
540 ter de forskellige faser, men jeg synes tit jeg oplever, at der er nogle af de her  
541 faser, der løber parallelt med hinanden. Så lige pludselig kan du godt blive  
542 bremsat af, at du er stødt på problemer det første spor og så begynder det at  
543 rykke hele tidsplanen, og så har du launch-dato i spil lige pludselig. Jeg kan  
544 godt huske den der fine plan fra projektlederuddannelser, hvor du har milepæ-  
545 le og så har du launch-dato, men i praksis oplever jeg tit at sporene løber pa-  
546 rallelt og ret ofte spiller ind på hinanden.

547 **Nicki:** Så måske gennemgår man faktisk flere af de her faser end der er givet  
548 udtryk for i sådan en linær proces hen mod launch date, selvom man måske  
549 gerne vil tænke sådan at det er der hen til, og hvordan kommer vi nemmest  
550 derhed.

551 **Ida:** Feks havde vi et projekt, hvor jeg viste at der skulle sendes et brev, og der  
 552 skulle også laves nogle bannere og noget forskelligt materiale. Det gik jeg igang  
 553 med at lave fra starten af, samtidig med at hele it-flowet blev lignet op og det  
 554 hed sig, at det skulle vi, så det gav rigtig mening at køre med de to spor på  
 555 samme tid. Så relativt sent i processen fandt man ud af, at det skal vi så ikke  
 556 alligevel, og der kan man sige at alt det arbejde der er gået med at lave det  
 557 trykte materiale og online materiale, det er et eller andet sted gået tabt. Men  
 558 sådan er det.

559 **Nicki:** Nu skal jeg lige have styr på spørgsmålene her, jo. Du har nævnt, at du  
 560 bruger excel, kalender og sådan nogle ting, men kan du nævne nogle andre  
 561 værktøjer, som du bruger til at hjælpe den funktion at lede projektet?

562 **Ida:** Excel er jo fantastisk, synes jeg, elsker excel. Og altså PowerPoint og sådan  
 563 whiteboard, synes jeg også er rigtig fint.

564 **Nicki:** Kan du sætte lidt ord på, hvad de forskellige ting er gode til.

565 **Ida:** Ja. Jeg synes PowerPoint er godt til at opsummere feks noget i retning af,  
 566 hvad er problemet, hvad er der af forskellige løsningsmuligheder, hvad er  
 567 anbefaling og hvor skal vi hen, eller hvis man skal give en status, hvad har vi  
 568 gjort, hvordan virkede det og hvad er next step, sådan helt kort i bullet form og  
 569 formidle nogle budskaber på sådan en kortfattet, god, brugervenlig måde, der  
 570 synes jeg powerpoint er fantastisk. Excel er godt til businesscases, grafer og  
 571 rapportering. Excel kan også være godt til det der fremdriftsreferat eller tids-  
 572 plan eller hvad vi nu skal kalde det. Boardet, whiteboardet, synes jeg er fanta-  
 573 stisk til møder. Jeg bruger det rigtig meget til at illustrere sammenhænge. Jeg er  
 574 sådan en meget visuel type, så jeg kan godt lide, når jeg kan se det for mig og  
 575 sådan overskue sammenhængene visuelt. Så den her AM-portal er jeg blevet  
 576 meget positivt overrasket over for her de seneste 4-5-6 måneder jeg har stiftet  
 577 bekendtskab med den. Så er der vores projektportal, men det er mere sådan et  
 578 opsamlingssted, hvor vi lægger dokumenter. Jeg tror ikke vi udnytter den til  
 579 fulde.

580 **Signe:** Er den tænkt som sådan et projektstyringsværktøj?

581 **Ida:** Ja. Det tror jeg det er, men det bliver bare ikke brugt sådan. Det tror jeg  
 582 egentlig den er.

583 **Signe:** Hvad bliver den brugt til så?

584 **Ida:** Som en mappe. Det bliver brugt til et sted, hvor vi opsamler dokumenter  
 585 og ikke andet.

586 **Signe:** Så egentlig kunne man ligeså godt have haft en mappe på fællesdrevet,  
 587 som hed et eller andet.

588 **Ida:** Ja... Så har jeg på et tidspunkt i et tidligere job brugt noget der hed Visio,  
 589 som også er sådan lidt visuelt, altså lidt powerpoint agtigt, men det er vist det.

590 **Nicki:** Er der nogle ting du savner i værktøjer, hvor du tænker det her kunne  
 591 være super fedt værktøj at have i min dagligdag.

592 **Ida:** Jeg tror egentlig det ligger der. Projektportalen rummer et hav af mulighe-  
 593 der, og jeg tror der er det fedeste potentiale procesværktøj i projektportalen.  
 594 Det handler bare om at bruge det og formalisere det. Sådan at det hedder, når  
 595 du er en del af det her projekt, så bruger vi projekt portalen og så er det derin-  
 596 de det hele det foregår. For jeg kan også huske, at der blev snakket om projekt-  
 597 portalen på projektlederuddannelsen og alle de her skabeloner lå derinde til  
 598 interessentanalyse, risikostyring, budget, tidsplan og alt det her, så det ligger  
 599 derinde, man bruger det bare ikke rigtig - desværre.

600 **Signe:** Hvad er de vigtigste værktøjer du benytter for at kunne dokumentere  
 601 dine beslutningsprocesser?

602 **Ida:** Mails. Mails bruger jeg rigtig meget og så den her AM portal, der gør jeg  
 603 også meget ud af at dokumentere, hvad jeg anbefaler, og hvad vi er nået frem til  
 604 og ja mails, det er så referater i mails bruger jeg også.

605 **Signe:** Nu sagde du i forhold til den her AM-portal. At det skulle være proces  
606 dele, altså sådan noget som tidsramme og hvordan får vi nået det vi skal, er det  
607 det du mangler.

608 **Ida:** I den optimale verden, der ville hele projektet jo bare ligge inde i projekt-  
609 portalen, altså tidsplan og den her risikoanalyse, interessentanalyse, frem-  
610 driftsreferater, tidsplaner, budgetter og bare hele molevitten og ja også gerne  
611 noget procesoptimering, men det kunne være rigtigt fedt, hvis man havde et  
612 helt projekt derinde, så når man skulle overdrage bare kunne sige projektet er  
613 oprettet i projektportalen, det ligger her værsgo. Så kunne man selvfølgelig  
614 give forskellig adgang til forskellige kollegaer og sådan noget, men at man lige-  
615 som kunne sige, at det er der, så man også har den der online dialog med dine  
616 projektdeltagere.

617 **Nicki:** Hvad er de største udfordringer du oplever som projektleder?

618 **Ida:** Det er tilbage til det her med uklar rollefordeling og ansvarsfordeling, det  
619 kan man selv gøre en dyd ud af i starten af et projekt, men det er rigtig rigtig  
620 vigtigt. Og så ressourcer, det foregår desværre ikke så eksplicit det med at  
621 ressourcerne glider og bliver allokeret til noget andet. Lige pludselig kommer  
622 det snigende at den og den ikke afleverer det de skal fordi de er blevet alloke-  
623 ret til noget andet. Eller de har fået at vide af chefen at nu skal du bare aflevere  
624 det her. Det er også et stort problem synes jeg.

625 **Nicki:** Er det fordi man ikke kan se hvordan ressourcerne er eller at man ikke  
626 tager højde for hvordan det varierer?

627 **Ida:** Fordi at du som projektleder committer dig til et mål. Og der kører jo ofte  
628 flere parallelle spor i et projekt som er indbyrdes afhængige af hinanden og  
629 hvis det ene spor begynder at glide fordi der er en tredjedel eller en fjerdedel af  
630 projektgruppen afsat til noget andet, eller ikke afleverer det de skal om det så  
631 er udtræk eller noget teknisk, så er det det har konsekvenser for hele proces-  
632 sen. Det kan være super frustrerende fordi man så ser at nu skrider hele tids-

633 planen og nu når vi ikke launch-datoen. Og også fordi du skal bruge noget krudt  
634 på at gennemskue det der. Der går lige nogle dage før du gennemskuer at der er  
635 tale om et problem. Så uklar rollefordeling, ansvarsfordeling, ressourcer og  
636 dermed også tidsplan der skrider. Nogle gange budget. Noget med at sige ja-  
637 men vi skal alligevel ikke bruge penge på det her projekt, der er kommet noget  
638 andet ind. Vi skal gøre det du vil men for det halve budget. Det kan også være  
639 en udfordring. Nej det tror jeg egentlig er det. It er som oftest også nogle pro-  
640 blemer. Hvis man bygger et projekt ovenpå nogle it-flows og nogle it-  
641 arbejdsgange som ikke er dokumenteret, så har du også et stort problem. Eller  
642 også så får du det.

643 **Nicki:** I forhold til den her it-dokumentation, er det i forhold til hvordan det  
644 fungerer, eller hvordan det skal komme til at fungere, fordi det kan også meget  
645 hurtigt blive meget omfattende og meget teknisk med sådan en dokumentation  
646 af, hvad det er for noget IT, det er bare for sådan mere specifikt.

647 **Ida:** Da vi implementerede masterpermissions, der skulle der laves om i de  
648 flows, der gik mellem vores selvbetjeningsunivers på falck.dk, falck.dk, vores  
649 webshop, vores mobilapp, vores maildatabase og vores CRM-værktøj inde i  
650 kundeservice. Det lyder jo meget nemt at de flows der foregår lige nu, de skal  
651 bare lige have tilføjet et par nye kanaler, men hvis der ikke står nedskrevet  
652 nogle steder, hvordan de flows er i dag, så kan du ikke rigtig bare tilføje noget,  
653 for du ved ikke, hvad du skal tilføje det til, så det gav os store problemer, og  
654 prøve selv på sådan semi-professionel vis at få lavet noget dokumentation og  
655 blive klogere på hen af vejen, hvordan er de eksisterende flows, fordi de ikke  
656 var beskrevet eller illustreret nogle steder. Så hvis du skal bygge ovenpå noget  
657 skal du vide, hvad du bygger ovenpå.

658 **Signe:** De udfordringer du så listede op der, hvordan håndterer du så dem i  
659 dine projektperioder?

660 **Ida:** Får grå hår [der grines]. Ja, det er et godt spørgsmål. Jeg synes det kan  
661 være en svær balancegang mellem og bide sig fast og gå ned i materien og

662 virkelig forstå, hvordan tingene hænger sammen kontra at bede dem, som  
 663 sidder med det givne arbejdsområde om at vende tilbage med en gennemgang,  
 664 en præsentation eller noget dokumentation, det er faktisk en svær balance-  
 665 gang, for hvis du er meget entusiastisk og engageret omkring dit eget projekt, så  
 666 oplever, eller det har jeg i hvert fald haft en tendens til at gå for meget ned i  
 667 materien og uddanne sig selv som halv it-specialist i løbet af projektet, og der  
 668 er det jo en vigtig disciplin at holde sig på sit projektlederlag eller profil og sige  
 669 jeg er ikke it-specialist, jeg er projektleder, så det er vigtigt, at it-afdelingen  
 670 vender tilbage til mig og redegør for det og det eller præsenterer det og det.  
 671 Det er deres opgave det er ikke din. Det er en svær balancegang.

672 **Nicki:** I forhold til projektgruppen, hvad oplever du af udfordringer der?

673 **Ida:** Det kan være svært at holde gejsten oppe hvis det er et projekt der kører  
 674 over længere tid, der kører over 9 måneder eller over et år og der gennem en  
 675 længere periode er tekniske problemer. Så kræver det lidt ekstra en gang imel-  
 676 lem at finde gnisten og gejsten, og at man taler til hinanden på en god og for-  
 677 nuftig måde og er konstruktiv. Der skal man nogle gange lige huske at det er dig  
 678 der er projektlederen, og dig der skal gå forrest og være lidt inspirerende og  
 679 give dem et boost.

680 **Nicki:** Hvordan håndterer man det? Eller er der nogle værktøjer til det?

681 **Ida:** Nogle gange havde jeg på min tidligere arbejdsplads rigtig gode erfaringer  
 682 med et sparingsmøde med en god kollega, hvor vi rev en halv time ud af kalen-  
 683 deren. Der kunne vi så sige ved du hvad jeg sidder med det her projekt og jeg er  
 684 løbet hovedet mod en mur, jeg har de her problemer. Hvad ville du gøre hvis du  
 685 var mig? Og vice versa brugte han mig. Det var super godt en gang i mellem at  
 686 få nogle friske øjne på. Han kendte måske også nogle i organisationen som jeg  
 687 ikke kendte, som han kunne henvise mig til og som han mente jeg kunne få data  
 688 fra.”

689 **Nicki:** Har du nogle tilføjelser?

690 **Signe:** Ja, hvordan forventningsafstemmer du omkring projektprocessen med  
 691 dine projektdeltagere, hvordan bliver i enige om, hvornår hvad skal ligge og  
 692 hvem der har hvilke roller?

693 **Ida:** Der tror jeg nok, at jeg som projektleder, påtager mig den ledende rolle og  
 694 siger nu skal i høre, vi skal i mål med det her, er det noget i kender til og så tage  
 695 en bordet rundt, og høre lidt om, hvad de kender til projektet og hvad deres  
 696 forventninger er, og hvad deres opfattelse af deres rolle er, og så tager vi en  
 697 snak i fællesskab om, hvad kan vi så nå til enighed om er rollerne og ansvars-  
 698 fordeling, for det er jo ikke altid at deres opfattelse initielt er den sammen som  
 699 den der ligesom er skiteseret i projektet. Nogle gange tror jeg også det er vig-  
 700 tigt som projektleder, at man tør gå til projektgruppen og sige det går sku ikke  
 701 så godt lige i øjeblikket vi bokser med det her problem, vi har gjort det her og  
 702 det her, har i nogle gode forslag, hvordan vi kommer videre og ligesom være  
 703 åbne for inputs og forstående, og for guds skyld ikke tage det personligt, hvis  
 704 der er nogle, der ikke leverer til tiden, men måske snarere sætte sig i deres sted  
 705 og så sige jeg kan godt se at du er en lus mellem to negle fordi din chef står på  
 706 nakken af dig og siger du skal gøre det her, og jeg vil gerne have dig til at gøre  
 707 det her, men kan vi så i det mindste ikke aftale, at du lige giver mig prej hvis du  
 708 fremadrettet kan se, at du ikke kan levere det du skal til det her projekt. Så det  
 709 der med at fjerne sig personligt fra tingene og forholde sig professionelt til det.  
 710 Og så have en åben dialog. Jeg er sådan et meget ærligt menneske, så jeg kan  
 711 godt lide at tale om tingene som de er og at man melder ud, hvis der er noget  
 712 man ikke kan levere til tiden.

713 **Signe:** Hvordan sikrer du at du får den nødvendige information du skal bruge?

714 **Ida:** for eksempel med det her giro til PBS der var jeg meget afhængig af nogle  
 715 salgskanaler der lavede en form for performance. Og der handler det om at få  
 716 det ind i nogle helt overordnede målsætninger og sikre sig at ledelsen har fokus  
 717 på det. For hvis ikke ledelsen har fokus på det og de forskellige chefer rundt  
 718 omkring i afdelingerne ikke bliver målt på det, så sker der ingenting. Så det tror

719 jeg er vigtigt at få de rette projekter og målsætninger forankret de rigtige ste-  
720 der. Og så også huske at involvere folk undervejs. Og give dem de klap på skul-  
721 deren de skal have, motivere og engagere dem og holde dem til ilden.

722 **Signe:** Ser du det som en udfordring at skulle samle det er data ind?

723 **Ida:** Ja. Som projektleder er man meget hurtigt meget afhængig af data og det  
724 er ikke altid helt nemt at få. Og det er jo hele udgangspunktet for analysefasen  
725 at du kan blive klogere på hvordan porteføljen ser ud. Det er rigtig vigtigt.

726 **Signe:** Har du nogen ide til hvordan man kan løse den her udfordring?

727 **Ida:** Man skal måske være endnu mere eksplicit. De her projekter som vi nu har  
728 valgt at prioritere, hvis de skal nå i mål så er de afhængige af de her rapporte-  
729 ringer, udtræk og kundedata. At være meget eksplicit omkring det. Og være  
730 sikker på at der er allokeret ressourcer til at få fremskaffet det datamateriale.  
731 Og så på den måde også sikre det og skallere det hvis det så ikke bliver skalle-  
732 ret. Men det har sgu også været forsøgt, men måske være endnu mere eksplicit  
733 med det.

734

735 *Efter interviewet fortsatte snakken med Ida om hvilke udfordringer hun oplever i*  
736 *forbindelse med projektledelsen af projekter, og i den forbindelse også hvilke*  
737 *udfordringer der kan være med projektdeltagerne og deres andre arbejdsopga-*  
738 *ver. Ida uddybede tidligere statements og sagde blandt andet at en stor udfor-*  
739 *dring også er at hvis vi forestiller os at en projektdeltager bliver målt på fem ting*  
740 *af sin chef, og hvis dit projekt ikke er én af de fem ting, så bliver det automatisk en*  
741 *udfordring at få projektdeltageren til at prioritere projektet ligeså højt som*  
742 *projektlederen. Dette problem kan udvikle sig til frustrationer hos projektlederen,*  
743 *da denne gerne vil have leveret materiale til tiden, hvilket i situationer hvor pro-*  
744 *jektlederen ikke prioritere projektet kan blive endnu mere vanskeligt end det i*  
745 *forvejen er.*

## Transskriberingsnøgle

Med udgangspunkt i Gail Jeffersons transskriberingsregler har vi benyttet os af følgende (Jefferson, 2004, p.24ff.):

- Abc** Navne markeret med fed angiver at det er en ny taler.
- [abc] Firkantede parenteser indikerer et overlap i ytringer. En form for afbrydelse eller snakken i munden på hinanden.
- [ ] Tomme firkantede parenteser er udtryk for at det for transskribenten ikke har været muligt at transskribere her på grund af uforståeligheder i lyden.
- ( ) Angiver tilføjelser fra observatøren til lydfilen
- haha Hvis personen der taler griner.
- (Der grines) Hvis alle griner.

# Interviewguide projektledere

Tak fordi du vil deltage.

Projektet handler om...

Projektet bliver lagt ud på universitetets database.

Interviewet bliver optaget på diktafon.

Observatørens rolle: sørge for, at interviewerens ikke glemmer noget.

Nogle spørgsmål inden vi går i gang?

<b>Indledende spørgsmål</b>	<p>Giv en kort beskrivelse af dig selv.</p> <p>Hvor langt tid har du været projektleder?</p> <p>Hvad vil det sige at være projektleder?</p> <p>Hvordan vil du beskrive virksomheden?</p> <p>Hvor omstillingsparat er virksomheden? (se model)</p> <p>Har virksomheden nogle retningslinjer for hvordan et projekt skal forløbe? Hvis ja, hvad siger de retningslinjer? Hvordan er det at arbejde under sådanne retningslinjer?</p> <p>Hvordan vil du beskrive det at være projektleder i XX?</p> <p>Hvilken indflydelse har virksomhedens forretningsgang på dine projekter?</p>
<b>Dig som projektleder</b>	<p>Hvilke forventninger oplever du, at der er til dig som projektleder?</p> <p>Hvordan tror du dine projektdeltagere ville karakterisere dig som projektleder?</p> <p>Hvilken type projektleder vil du karakterisere dig selv som?</p> <p>Kan du sætte lidt flere ord på, hvordan du er som projektleder?</p> <p>Hvilke projekter sidder du med i øjeblikket?</p>
<b>Generel projektledelse</b>	<p>Hvordan ser en typisk projektperiode ud for dig?</p> <p>Hvilke forskellige faser går I igennem som team, og hvilke faser går du igennem som projektleder? Hvorfor?</p> <p>Hvordan administrerer du fordelingen af arbejdsopgaver i projektgruppen? (Hvem laver hvad, og hvornår skal det afleveres?)</p> <p>Hvilke procesmodeller anvender I i virksomheden? (Waterfall etc.)</p> <p>Hvilke projektstyringsværktøjer anvender du i dine projekter og hvad</p>

	<p>hjælper de dig med? Hvorfor?</p> <p>Anvender du nogle særlige værktøjer der er rettet mod at være projektleder i forbindelse med dine projekter? Hvis ja, hvilke?</p> <p>Har virksomheden nogle projektstyringsværktøjer du anvender?</p> <p>Hvad er de vigtigste værktøjer du har i forhold til at håndtere de informationer du skal bruge i projektperioder?</p> <p>Hvad er de vigtigste værktøjer du anvender for at kunne dokumentere beslutningsprocesser?</p> <p>Hvad er de vigtigste værktøjer du anvender til at administrere projektperiodens tidsramme, deadlines, fremgang m.v.?</p>
<b>Udfordringer i projektledelse</b>	<p>Hvilke typiske problemer / udfordringer står du overfor som projektleder?</p> <p>Hvorfor oplever du dette som en udfordring?</p> <p>Hvad gør du for at håndtere de udfordringer der er i forbindelse med projekterne? Hvorfor?</p>
<b>Projektgruppen</b>	<p>Hvilke profiler arbejder du typisk sammen med i dine projekter?</p> <p>Hvordan påvirker de forskellige profiler processen? Uddyb?</p> <p>Hvor ofte er det de samme personer der deltager i dine projektgrupper? Hvorfor?</p> <p>Hvordan forventningsafstemmer du omkring projektprocessen med dine projektdeltagere?</p>
<b>Udfordringer i projektgruppen</b>	<p>Hvilke udfordringer oplever du typisk i projektgrupper? Hvorfor?</p> <p>Hvad gør du for at håndtere de udfordringer der opstår her?</p>



## Interviewguide til observatør

Tak fordi du vil deltage.

Projektet handler om...

Projektet bliver lagt ud på universitetets database.

Interviewet bliver optaget på diktafon.

Observatørens rolle: sørge for, at interviewerens ikke glemmer noget.

Nogle spørgsmål inden vi går i gang?

<b>Indledende spørgsmål</b>	Få en forståelse for subjektet (projektlederen) og den kontekst som den arbejder inden for.  Nb. kan bruges ifm afgrænsning, så info om virksomheden
<b>Dig som projektleder</b>	Få et indblik i hvordan projektlederen er som projektleder. I bund og grund opnå en dybere forståelse for subjektet.
<b>Generel projektledelse</b>	Opnå et indblik hvordan projektlederen leder projekter, med andre opnå en indsigt i den aktivitet det er at styre et projekt.  Hvordan arbejder projektlederen og hvordan er workflowet? (Flowmodel)  Opnå en forståelse for, hvilke værktøjer projektlederen anvender, og hvordan det transformerer projektprocessen  HUSK at spørge ind til, hvordan det har ændret sig over tid.  Nb. kan bruges ifm afgrænsning, så info om det at arbejde med projekter  Vigtigt observatøren holder flowmodel for øje (har vi det hele med)  HUSK at tage flowmodel eksempel med.
<b>Udfordringer i projektledelse</b>	I høj grad samme som ovenstående, at opnå et indblik i selve aktiviteten at lede et projekt - hvad er svært, hvorfor og hvad bliver det gjort for at håndtere udfordringerne.

	<p>Opnå et indblik i hvilke mulige breakpoints der i forbindelse med workflowet.</p> <p>Breakpoints forstået som steps i processen, der giver anledning til forbedring</p>
<b>Projektgruppen</b>	<p>Få en indsigt i hvordan omgivelserne og de forskellige teams påvirker projektlederen. Hvordan er det at arbejde sammen med forskellige mennesker, som alle tænker forskelligt, men som skal gå sammen om at opnå det samme formål.</p>
<b>Udfordringer i projektgruppen</b>	<p>Samme som ovenstående, men mere specifikt, hvad der gør det svært, hvorfor og hvordan prøver projektlederen at løse det.</p>

## Interview med Michael Amsinck

AdPeople er et globalt selskab, hvori udviklingselskabet Softwarepeople er der hvor Michael er chef. Der sidder 5 i Danmark og 30 mand i Bangladesh der står for hovedudviklingen. Brandshare og Marcombox er de to store projektstyrings-systemer der laves her.

1 **Signe:** Vil du ikke starte med at give en kort beskrivelse af virksomheden og af dig  
2 selv?

3 **Michael:** Jo. Jamen jeg har været her i Adpeople. Teknisk set er der to divisioner  
4 vi har Adpeople som er vores globale selskab og så har vi Softwarepeople hvor jeg  
5 er chef som er vores udviklingselskab. Så her sidder vi fem mand her i Danmark  
6 og jeg har 30 mand i Bangladesh som står for hovedudviklingen. Adpeople starte-  
7 de tilbage i 1998-99, med ren marketing og på det tidspunkt fik vi Dell i Danmark  
8 som kunde, hvor vi lavede nogle få kataloger for dem. Og det der så skete det var  
9 at vi, der hvor jeg sad, gik ind og kiggede på at der er nogle arbejds gange der er  
10 meget ens, som vi gør hver gang og der er nogle ting vi gør galt hver gang. Sådan  
11 nogle ting som hvor ligger den sidste briefing og hvem har de sidste korrektur-  
12 gange og sådan nogle ting. Det var så allerede i 2000 at vi begyndte at udvikle på  
13 Brandshare som er vores ene produkt. Det gik lidt på at få centraliseret noget af  
14 dataet. Det udvikler vi på stadig i dag, men i 2002 eller 2003 bryder vi ligesom  
15 sådan ud og laver Softwarepeople der kun fokuserer på det. Stadig med agency-  
16 services i baggrunden men man har en mere opsplittet division sådan så Soft-  
17 warepeople kan agere mere selvstændigt. Så bliver vi ved med at vækste med Dell  
18 og i 2005-2006 har vi faktisk Dells produktion af kataloger og online og det hele i  
19 hele Europa, som bliver styret ud af København. Der sad vi inde i PeopleGroup  
20 som ligger inde i Vester Farimagsgade. Derfra begyndte Dell i USA og Dell i Asien  
21 at få interesse for de her værktøjer vi begyndte at rulle ud, så i 2006 der flytter jeg

22 så til Malaysia og bor efterfølgende også i Singapore og bor der i 5 år, for ligesom  
23 at se på hvordan kan vi tage nogle af de her effektiviseringsværktøjer vi har rullet  
24 ud i Dell i Emea og rulle dem ud i Asien også. Så laver WPP som er verdens største  
25 holdingselskab indenfor marketing vinder Dell som global kunde via en AFP. Dell  
26 laver en global AFP og siger nu vil vi gerne have et globalt marketingsetup der  
27 kan supportere os du ved der er Omnicom eller WPP eller nogle af de andre store  
28 holdingselskaber som de går ud og pitcher på. Den vinder WPP så og så laver de  
29 det bureau der hedder Infartico som i stedet for at starte forfra i Emea så opkøber  
30 de Adpeople, Graphicpeople og Softwarepeople som er Adpeople delen af Pe-  
31 opleGroup og graphicPeople og Softwarepeople er så vores afdeling i Bangladesh.  
32 Så vi bliver så en del af WPP og vi begynder så at globalisere tankegangen som vi  
33 har støbt i København og globaliserer den. Det har vi så gjort frem til i dag, hvor vi  
34 har et system for Dell og så Brandshare har vi ligesom whitelabel'et og har brugt  
35 det produkt til at køre andre kunder ind over også. Og så for 2 år siden blev vi  
36 enige om at når man har et produkt der er 10 år gammelt så er der nogle ting der  
37 kunne være lidt smart at lave lidt om. Så så har vi lavet en ny idé der hedder Mar-  
38 comBox som er vores nye produkt der er meget mere cloud-agilt og kan en masse  
39 ting. Det er meget mere fleksibelt system at køre på og det er også mere henvendt  
40 til måske small-medium businesses hvor Brandshare er mere Enterprise kunder  
41 med mellem 2-3-400 medarbejdere. Ja det er nogenlunde sådan vi er kommet til  
42 der hvor vi er i dag.

43 **Signe:** Når I udvikler på Brandshare og Marcombox er det så ud fra hvad projekt-  
44 ledere eller andre siger de har brug for eller hvordan udvikler i det?

45 **Michael:** Der er to spor i det. Der er den første der er baseret på vores egne erfa-  
46 ringer, hvad der kunne være rigtig smart, og så selvfølgelig marked trends altså  
47 hvad laver Trello, hvad laver Podio, hvad laver Basecamp og de andre ting. Og så  
48 ikke lægge sig helt op af det, men se hvad der foregår der. Så plus at lytte på hvad  
49 det er for nogle problemstillinger vi møder når vi er ude og møde kunder.  
50 Brandshare er meget fokuseret på workflowmanagement, da vi startede med  
51 Marcombox troede vi jo så også det var det vi skulle ind og lave her. Men da vi så

52 snakkede med de small-medium businesses så var det faktisk ikke rigtig der deres  
 53 problemstilling lå, deres første problemstilling var jeg har behov for et sted jeg  
 54 kan have mine assets og jeg kan dele dem med andre. Så vi skiftede lidt spor in-  
 55 den i selve marcombox. Rent udviklingsmæssigt så har vi på Brandshare en ny  
 56 release en gang i kvartalet og i Marcombox der har vi gjort det sådan at vi ud-  
 57 kommer hver torsdag med en lille ting. Fordi noget vi også har fundet ud af, altså  
 58 det er jo ikke en eller anden big revelation, men nogle gange så har man tendens  
 59 til at se på det store billede, og så prøve at udvikle det. Det der så er problemet  
 60 når du er færdig 6-7 måneder efter med at udvikle systemet så er forretningen  
 61 bag rykket videre. Så du putter mange penge ind på det og så er verden rykket  
 62 videre. Så en ting er vores egen erfaring indenfor det og hvad der er af markeds  
 63 trends, og så er det selvfølgelig at snakke med projektledere og høre hvad deres  
 64 paypoints er og snakke med interne marketingafdelinger i virksomhederne for at  
 65 finde ud af hvad er det der kunne være smart. Det vi oftest ser hvis vi beder dem  
 66 om at beskrive hvad deres paypoints er, så beskriver de et helt kæmpe stort sce-  
 67 narie, og ofte beskriver de et scenarie der er lidt for stort fordi de tror det er  
 68 meget komplekst. Men ofte kan man faktisk indsætte nogle små ting som faktisk  
 69 gør at hverdagen bliver nemmere, noget så nemt som at briefe et bureau så at  
 70 tilsikre at den briefing man har den ved alle hvor er og den ligger et centralt sted.  
 71 Bare det gør en forskel. Så nogle gange handler det om at gå ud og lytte på dem og  
 72 sige Jamen i beskriver et meget stort scenarie, men hvis vi bryder det ned i bider  
 73 hvordan kan vi så komme videre med det.

74 **Signe:** Den udfordring vi har valgt at tage op er at de projektledere vi har snakket  
 75 med har svært ved at skabe relationer i sådan en stor virksomhed, eller også til  
 76 deres interessenter og i de her relationer både have den her kommunikation med  
 77 folk.

78 **Nicki:** Ja administrere viden imellem de relationer så kommunikationen både  
 79 med og internt imellem interessenter både eksterne stakeholders og internt i  
 80 virksomheden. Er det noget i er støt på også eller om det er noget i kender in-  
 81 ternt?

82 **Michael:** Men når de så siger kommunikation, hvad mener de så? Er det den dag-  
 83 lige dialog eller handler det om vidensdeling.

84 **Signe:** Det er alt lige fra at vide noget om den enkeltes privatliv, fordi det kan  
 85 gavne projektet hvis man rent faktisk husker de private ting fordi de ansatte giver  
 86 lidt ekstra og går en ekstra mil for projektet. Men også hvad er det projektdelta-  
 87 gerne kan og hvad er deres spidskompetencer.

88 **Michael:** Jeg vil sige, det har vi ikke kigget så forfærdeligt meget på. Man kan sige,  
 89 vi har kigget lidt på at lave et HR-space indenfor marcombox. Hvor man bare  
 90 laver et HR-kartotek hvor man har noget stamdata, men det der ofte bliver med  
 91 stamdata, det er jo at det er konfidentielt. Så lige indenfor hvad for nogle kompe-  
 92 tenceområder har den her person – det kan godt være man kan lægge det online  
 93 et eller andet sted, eller man kan hive LinkedIn ind. Men mere personlig data og  
 94 sådan noget der skal man jo være opmærksom på at det oftest ikke er noget man  
 95 må dele bredt.

96 **Signe:** Det vil også helt klart have fokus på de her kompetencer, men det der også  
 97 var i det var at de her projektledere synes det var et rigtig stort problem at man  
 98 brugte rigtig lang tid på at finde de rigtige personer til at have i den projektgrup-  
 99 pe man nu er. Fordi der kan jo være mange der ved meget om marketing, men  
 100 hvem er nu den bedste der ved noget om SEO eller sådan noget.

101 **Michael:** Det kan jeg godt forstå. Det har vi ikke fokuseret på. Men jeg ville sag-  
 102 tens kunne sætte mig ned og tegne et scenarie hvor man kunne designe forskelli-  
 103 ge ting ud fra nogle værktøjer. Netop at have sådan et – for mig så handler det jo  
 104 så om hvad det er for nogle typer data man gerne vil kunne tilknytte en person,  
 105 hvad er det for noget der giver mening. Hvad er det for nogle filtreringsfunktioner  
 106 du gerne vil have, hvad er det der giver mening der. Det kunne jeg sagtens se. Vi  
 107 arbejder i langt højere grad med arbejdsprocesser både med interne og eksterne  
 108 stakeholders, du ved med den arbejdsgang der skal supporteres, der var et eller  
 109 andet der skulle udkomme her. Det er mere i den grad vi har det.

110 **Nicki:** Men kunne man forestille sig at de to ting har en indflydelse på hinanden,  
 111 at jo nemmere du kan finde frem til de rigtige mennesker og den rigtige viden jo  
 112 nemmere bliver arbejdsgangene også. Eller de her processer bliver måske effekti-  
 113 viserede.

114 **Michael:** Jeg tror i opstarten af et projekt tror jeg det ville være relevant, når du  
 115 ligesom skal sætte dit essentielle team, nu snakker vi jo store virksomheder, fordi  
 116 i en lille virksomhed som vores går man til de forskellige ledere i de forskellige  
 117 afdelinger og siger jeg skal have lavet det her og så finder lederen den rigtige. Men  
 118 jeg kunne godt forestille mig at hvis du tager ud som sådan noget som Cowi hvor  
 119 afdelingerne er mere separerede eller hvis man tager ud til sådan nogle som  
 120 Danfoss, de arbejder utroligt meget i siloer. Hvor der ikke bliver tænkt over om  
 121 der sidder nogen i en anden silo der kunne have betydning for projektet. Og der  
 122 tror jeg en opsætning i forhold til at det kan hjælpe én med at gå ind og søge og  
 123 sige hvem er det egentlig jeg kan snakke med. Det jeg ser som en udfordring det  
 124 er at gøre søgeelementerne så relevante som muligt for det kan også blive svært  
 125 tror jeg. Hvad er det for noget jeg skal spørge om for at finde frem til den rigtige  
 126 person. Men sådan noget som Danfoss der kunne jeg godt forestille mig i opstar-  
 127 ten af et projekt eller man i en delfase af et projekt skal have noget viden fra en  
 128 anden afdeling, der tror jeg sagtens det kunne være effektivt at have sådan et  
 129 værktøj. Det handler jo så igen om stamdata, hvor mange års erfaring du har, og  
 130 en jeg snakkede med hos Danfoss havde været der i 20 år, der vil det også være  
 131 relevant at se på hvad det er for nogle afdelinger han har været igennem og hvor  
 132 langt tid har han været der. Men det er selvfølgelig rigtig nok, jo mere du har de  
 133 rigtige personer rundt om bordet til at starte med jo mere effektive vil dine pro-  
 134 cesser selvfølgelig være.

135 **Nicki:** Kan du beskrive nogle af de ting som i så har kigget på som der for jer har  
 136 været de vigtige ting i forhold til de her arbejdsprocesser. Hvad er det typisk for  
 137 nogle udfordringer i møder og hvad prøver I helt konkret at gå ind og gøre?

138 **Michael:** Det der ligesom er hovedområdet vi kigger på det er at skabe transpa-  
 139 rens i en proces. Og det er både internt for os, relationen med kunden, men så er  
 140 det også at gå ind og kigge på kundens arbejdsgang. Den sidste med kundens  
 141 arbejdsgang kan godt være lidt svær fordi ofte vil de helst ikke sige så meget. Men  
 142 der hvor vi altid prøver at starte er at vi siger, lad os prøve at gå ind og lave en  
 143 projektbeskrivelse i forhold til hvad er det for nogle milestones som vi har i en  
 144 produktionsproces, så går vi ind og siger hvor langt ind i kundens bagland skal  
 145 man før man kan finde nogle beslutningstagere. Transparens handler om i pro-  
 146 cessen at der altid er en stakeholder på kundens side og på vores side der sidder  
 147 og snakker sammen. Det er rigtig smart hvis de to ved hvad er det der foregår i  
 148 baglandet sådan der kan opstå, måske ikke en empati, men et eller andet for at  
 149 sige der er noget mere komplekst, når jeg sætter noget i gang så sker der en pro-  
 150 ces i baglandet som gør at den bliver vi også nødt til at acceptere. Det vil sige der  
 151 er en grund til at vi bruger tre dage i processen på at gøre det her. Så det er den  
 152 ene ting. Transparens i den anden ting er at hvordan sørger vi får at vi har en  
 153 historik i et system så vi kan se den her fil blev uploadet på det her tidspunkt, den  
 154 her fil blev downloadet på det her tidspunkt. Den her fil er godkendt på det her  
 155 tidspunkt. Der kom nogle rettelser. Det vi så ofte gør er at hvis vi opretter en task  
 156 eller sender den videre til næste milestone, så sender den en mail i stedet for at  
 157 du selv sidder og sender en mail, eller ringer på skype. Så det handler meget om  
 158 at få centraliseret hele den der kommunikation, sådan så hvis der er et eller andet  
 159 sted i processen hvor det går galt så kan man også gå ind og kigge på jamen den  
 160 her er tre dage forsinket det er derfor vi i sidste ende også blev forsinket eller  
 161 man kan sige det går meget hurtigere end vi havde regnet med, så så kan vi opda-  
 162 tere vores processorer. Så det handler om at få skabt den der vidensbase. Ikke  
 163 bare på at jamen jeg synes det går langsomt eller sådan noget, men have nogle  
 164 fakta så man den vej igennem langt nemmere kan styre sine processer, men også  
 165 være enige om hvilken vej man vil gå. Så det er jo meget sådan noget basalt hvad  
 166 vi prøver at gøre. Så bruger vi jo også vores systemer til. Altså MarcomBox har vi  
 167 jo meget at hvis du styrer nogle ting gennem et Excel-ark i dag, jamen så læg det

168 herop i stedet for. Og igen hvis du har nogle eksterne filer som du hele tiden bær  
 169 rer rundt på, hvis du så er til møde, og du så ikke har din pc med så kan du ikke  
 170 tilgå dem. Hvis du skal have nogle andre til at give input på det så sender du ex-  
 171 celarket rundt til alle som så kan give feedback og alle sender en ny tilbage. Så kan  
 172 du sidde og pille og nusse hele tiden. Så det handler også om effektivitet i de ar-  
 173 bejdsgange. I starten havde vi det jo også sådan at så sender kunden en briefing,  
 174 så sender kunden en ny briefing og en ny igen. Så kan vi sidde der og tænke, ja-  
 175 men hvad for en er det vi skal bruge. I dag siger vi upload dem inde i systemet og  
 176 så godkend dem, fordi så har vi ligesom et fingerprint på at det er den her vi skal  
 177 bruge og det er den vi skal gå videre med. Det samme gør vi så, så uploader vi en  
 178 version eller en arbejdsgang oppe i systemet og så kan de ligesom komme videre  
 179 med den. Og vi kan også inde i systemet sige at nu opretter jeg en opgave og så  
 180 sætter jeg en forventning på hvornår den opgave skal færdiggøres, så jeg har også  
 181 nogle timelines inde i systemet. Altså vi prøver ikke at lave et nyt Microsoft pro-  
 182 jects hvor der er kæmpe gant-charts og alle mulige ting, fordi igen det bliver bare  
 183 for kompliceret. I starten da man udviklede sådan nogle værktøjer inden Trello og  
 184 Podio og sådan nogle kom ind, så prøvede vi meget at sige jamen okay, værktøjet  
 185 kan det her, så må folk tilrette deres arbejds gange så det passer ind i værktøjet.  
 186 Hvor det bliver bare nogle gange svært. Så med Marcombox har vi sagt at det er så  
 187 agilt og fleksibelt at de kan proppe det ned og tilpasse boxen til deres arbejds gang  
 188 i stedet for. Selvfølgelig vil det hjælpe lidt hvis de også ændrede sig lidt fordi det  
 189 jo ofte er processen der er gået i stykker. Det er jo ikke fordi man bare kan plugge  
 190 et værktøj ind og så løser det det hele, men ofte er det jo processen der er gået i  
 191 stykker. Men prøve ikke at gøre det for svært at implementere et værktøj.

192 **Signe:** Vi så også et andet problem, hvor de sagde at de synes det var svært at få  
 193 folk til at aflevere ting til tiden og sådan noget. Er det noget i har taget højde for?

194 **Michael:** Det er sådan noget vi prøver at styre med netop at kunne have dato-  
 195 mærkninger på. På de store kunder har vi en servicelevel-agreement på at den  
 196 her firsiders brochurer den tager så og så lang tid at producere og så ligger der  
 197 nogle milestones inden for det. Og så kan man så taste de milestones ind i syste-

198 met og så kan man lige få en reminder på at nu skal du huske at aflevere den her  
 199 tilbage.

200 **Signe:** Den reminder man får, hvad er det så, en mail eller hvad?

201 **Michael:** Det er en mail ja. Så sender systemet en mail ud med at man skal huske  
 202 at aflevere det her indenfor 24 timer eller sådan noget. Men det systemet jo så  
 203 også gør det er at man kan gå tilbage og se at hvis der er en tendens til at person X  
 204 altid afleverer to dage for sent, så i stedet for at slå person x i hovedet med det så  
 205 kan vi gå over og sige, hvordan tilretter vi så eller optimerer vi så vores proces.  
 206 For der må jo så gå et eller andet galt, fordi det er konsekvent at der sker noget i  
 207 processen. Det det jo så gør er at systemet kan give en form for dokumentation. Så  
 208 der bruger vi også systemets datomærkninger til at kunne gå tilbage og optimere  
 209 på processerne. Igen det er jo det der med at skabe transparens så i stedet for at  
 210 diskutere hvad man synes og føler, så diskuterer man hvad der er fakta. Vi har  
 211 brugt det også overfor kunder, hvor der var gået noget i trykken og der var blevet  
 212 publiceret nogle forkerte priser på. Det kan jo være relativt katastrofalt når man  
 213 sælger mange datamater, som Dell gør. Men der kunne vi så gå tilbage i vores  
 214 system og se at den fil der var blevet publiceret var den fil der var blevet god-  
 215 kendt af kunden. Så der kunne vi jo så gå tilbage og kigge og sige at vi har gjort  
 216 det som vi er blevet bedt om. Men hvis vi ikke havde haft systemet så kunne det jo  
 217 være gået galt. Så systemerne kan også bruges som værende en kontrakt imellem  
 218 de forskellige parter. I øjeblikket har jeg et møde med et firma oppe i Espergærde,  
 219 som sådan helt lavpraktisk siger, vi har sindssygt svært ved at finde ud af hvilke  
 220 ting der er i gang. De er en marketingafdeling på 10 mand, de har jo sindssygt  
 221 svært ved at finde ud af hvilke ting der er i gang og hvad status på de her ting er.  
 222 Det vil de gerne lave om på. Så der er vi ved at lave en MarcomBox til dem hvor vi  
 223 laver en helt simpel projekapp til dem, som bare handler om at du kan starte et  
 224 projekt, uploade nogle filer til det og fortælle hvor langt du er. Det er igen det her  
 225 med at selvom du holder simplicitetsniveauet helt nede, kan selv det skabe en  
 226 værdi for den her virksomhed.

227 **Nicki:** Det var noget af det vi også er støt på i forhold til det her med relationerne,  
 228 at finde ud af hvad nu hvis en person bliver allokeret til et andet projekt lige plud-  
 229 selig midt i det projekt der er gang i. Ofte kan man jo så risikere at den der sidder  
 230 med det ene projekt ikke får at vide at den her person ikke har så meget tid til det  
 231 her projekt, og hvordan skal man så håndtere det? Kommunikationen mellem de  
 232 forskellige parter i teamet, så man bruger sine ressourcer bedst muligt var også  
 233 noget af det de fandt rigtig svært.

234 **Michael:** Ja vi ser også ofte, jamen hvad så når vi skifter et team rundt. Vi har jo  
 235 også nogle faste processer, sådan at hvis nu der er en der er syg så er der en an-  
 236 den der kan træde ind og ved hvordan arbejdsgangen er og ved hvad næste skridt  
 237 er fordi vi har nogle dokumenterede processer. For det andet så kan man kigge på  
 238 historikken inde i systemet, det er de her rettelser vi har været igennem og det er  
 239 her vi er nået til. I modsætning til når der er en der bliver syg og har taget sin  
 240 computer og er gået hjem, så ligger der otte korrekturgange på computeren. Så  
 241 hvis der er en der skal overtage fordi nu har han brækket knæet, så kan det være  
 242 svært for den nye at finde ud af hvor det ligger fordi det oftest ligger ikke så opti-  
 243 malt på folks computere. Jeg kan selv se det med min hustru der arbejder i en  
 244 intern marketingafdeling og de havde alt deres billedmateriale på en ekstern disk.  
 245 Det i sig selv er fint nok. Problemet var bare at der ikke var nogle der kunne tilgå  
 246 det hvis de ikke var på kontoret og hvis den disk blev væk så ville det blive et  
 247 relativt stort problem. Og deres serverstruktur var lidt underlig. Så det der med  
 248 igen også at tage sådan noget bare som billedmateriale at lægge det op i et sy-  
 249 stem, hvor alle kan tilgå det og du kan styre nogle rettigheder. Sådan noget helt  
 250 lavpraktisk. Hvor er de sidste billeder og hvor er dem jeg må bruge. Det er også  
 251 sådan noget vi ser virksomheder efterspørger rigtig meget.

252 **Signe:** Hvordan gør i så? Er det jer der tilpasser systemerne eller kan folk selv få  
 253 lov til at ændre på det og vælge funktioner til systemet?

254 **Michael:** Altså vores forretningsmodel rundt omkring med Marcombox det er at  
 255 der er en pris per user per month og så har du fuld adgang til systemet, fordi vi

256 prøver at holde det helt simpelt. Vi var også ude i at du så skulle betale per user  
 257 og så noget data oven på og noget netværksbrug, men det bliver bare lidt for  
 258 kompliceret. Den måde konceptet virker på er at vi lige nu kalder det for Apps, vi  
 259 overvejede lidt at kalde det for Spaces, men det rum har Podio ligesom taget, de  
 260 kalder det workspaces og så kalder de noget andet for apps, så det arbejder vi lidt  
 261 på, men idéen er i hvert fald at man generere de her apps som har en funktion,  
 262 som kan et eller andet. Vi har designet det sådan at hvis nu I gerne ville have  
 263 Marcombox, så kan jeg sætte det op nu. Så tager det to sekunder og så opretter  
 264 man det og så kører det. Ligesom man gør med en account på Google eller sådan  
 265 noget. Tidligere var det sådan med sådan nogle MRM-systemer der skulle man ud  
 266 og installere og så tog det to måneder og så var den klar. Men nu kører det hele i  
 267 Amazon Cloud og IS3 og alle mulige sjove ting. Hvis man laver et nyt projekt  
 268 kommer der en projektform op, der skal man angive projektnavn, beskrivelse,  
 269 hvilket medietype er det briefingdato, du kan uploade en fil og du kan sætte en  
 270 projektstatus. Den måde systemet så virker på det er at det her jo er det helt  
 271 basic, det er sådan vi synes det er smart. Men så hvis kunden sidder og siger der  
 272 skal meget mere på. Så går vi ind i projektformen som er der vi bygger en form,  
 273 når du opretter dit projekt så er det her stamdataet på projektet. Man skal måske  
 274 også kunne sætte nogle tags på, og det kan brugerne så selv gøre. Så det her med  
 275 om det er os der opretter og opdaterer i systemet, så ja, til at starte med vil det  
 276 nok være det. Det vores vision til at starte med var at nu laver vi det her, så læg-  
 277 ger vi det online og så går folk ud og bruger det. Så vælter pengene ind og så er  
 278 der nogen der vil købe os på et tidspunkt. Sådan fungerer det ikke. Det der er det  
 279 svære ved hele det her, det er hele Change Management delen det er at tage de  
 280 gamle virksomheder der arbejder på en meget bestemt "sådan har vi gjort de  
 281 sidste 20 år" "Jamen det er jo ikke effektivt" "Nej nej, men" undskyldningen er  
 282 sådan har vi altid gjort. Det er den del der er svær. Selve teknologien behøver ikke  
 283 være særlig svær, men det er det at få dem til at ændre bare en lille bitte smule så  
 284 det bliver lidt mere effektivt og lidt mere transparent, og det er dér arbejdet lig-  
 285 ger. Så oftest det vi gør er at tegne på tavlen med kunden, hvad er det for nogle

286 processer i gerne vil understøtte, hvad er det for noget data i gerne vil fange og så  
 287 sætter vi boksen op. Det gode er at vi kan gøre det med det samme. Vi kan jo også  
 288 lige tilføje et felt hvis det er det der er brug for eller sådan noget. Så grundkernen i  
 289 Marcombox er det her formsystem. Det systemet også kan er at hvis vi forestiller  
 290 os at jeg har mange projekter til at ligge her, så kan man se om vi har for mange  
 291 projektforsløb på samme tid, skal vi sprede dem lidt mere ud? Man kan også sætte  
 292 tasks på, og assigne forskellige mennesker på de forskellige tasks. Når jeg så har  
 293 oprettet en task sender den mig en mail, fordi det var mig der blev angivet som  
 294 owner af den task. Så hvem har bolden og hvornår skal den være færdig. Hvis  
 295 datoen bliver overskredet bliver tasken angivet som rød, hvis det er i dag jeg skal  
 296 være færdig vil den være orange. Ofte når man implementere nye systemer så har  
 297 de jo prøvet det før. Så siger de, jamen det er jo bare et password, så skal jeg hu-  
 298 ske et password mere og så kan jeg finde nogle billeder og så er det det. Systemer  
 299 har først en effekt når man føler man har en værdi derinde også når man skal  
 300 arbejde med det. Man skal arbejde med det til hverdag. Det skal have en effekt og  
 301 en værdi og alle skal committe sig til det, ellers er det fuldstændig ligegyldigt. Så  
 302 det vi jo siger det er, at hver morgen når du kommer ind så logger du på dit sy-  
 303 stem og så kan du så få et overblik over hvad det er for nogle opgaver der ligger  
 304 og venter, eller er der nogen du lige skal have fat i nakken på? Sådan nogle ting så  
 305 man igen bruger systemet aktivt hele tiden. Så det er den måde vi har lavet Mar-  
 306 combox på at man starter med at gå ud og undersøge hvad det er for nogle pro-  
 307 blemstillinger de har derude, de kan installere nogle helt basale apps som de selv  
 308 kan gå ind og rette i eller vi kan sætte en op for dem. Bare for at få dem i gang på  
 309 den måde.

310 **Nicki:** Går i ud med nogle standard procesmodeller eller siger I vi ved en proces  
 311 foregår sådan her, for man kan jo forestille sig at virksomhederne ikke selv er helt  
 312 klar over hvordan de arbejder.

313 **Michael:** Ja det har vi. Vi har sådan en lang og meget omfattende proces når vi går  
 314 ud til globale kunder. Der er lidt forskel på at gå ud til Triumph der bare gerne vil  
 315 håndtere deres interne marketingafdeling og så til sådan noget som Motorola

316 Solutions som har et problem globalt fordi de synes at det materiale der bliver  
 317 produceret centralt ikke bliver udnyttet nok. På de store globale kunder har vi et  
 318 kæmpe stort procesdiagram som vi går ud at anbefaler dem at arbejde ud fra. Vi  
 319 siger det her er udgangspunktet hvordan passer det ind hos jer. Det vi har været  
 320 udsat for før er at vi er gået ud og har spurgt dem, jamen hvordan arbejder i? og  
 321 så begynder de at snakke. Det er bedre at komme med et udgangspunkt og så sige,  
 322 jamen det her det er sådan vi tænker at arbejde hvordan passer det ind i jeres  
 323 univers. Det er altid nemmere at tage stilling til noget end at fortælle hvordan  
 324 man arbejder.

325 **Nicki:** Ja, det var egentlig også vores udgangspunkt for et par måneder tilbage, at  
 326 gå ud og undersøge hvordan arbejder sådan nogle virksomheder. Hvordan forelø-  
 327 ber deres processer? Det var også meget fint, men vi manglede også noget at gå  
 328 ud fra og det er sådan her det ser ud og så kan man gå ud fra det.

329 **Michael:** Det er meget nemmere for folk at stille sig op og sige, nej nej det passer  
 330 ikke, sådan gør jeg slet ikke. Det trækker på en eller anden måde noget i folk hvis  
 331 man kommer med en form for påstand om at det altså er sådan her det fungerer.  
 332 Vi oplever også ret ofte at de så lige glemmer at fortælle noget, eller en del af  
 333 processen. Folk tænker ikke over det. De siger altid at de ikke har nogle processer  
 334 at arbejde ud fra. Hvor jeg altid siger til dem, jo i har i ved det bare ikke. Men i gør  
 335 jo altid meget de samme ting, og det er meget de samme der er involverede, det er  
 336 bare ikke dokumenteret eller tænkt.

337 **Nicki:** Det i så går ud fra er det noget i selv har udviklet eller er det noget i træk-  
 338 ker på et eller andet sted fra?

339 **Michael:** Det er noget vi selv har udviklet. Men de fleste herinde er LEAN eller  
 340 ZigSigma uddannede grønbælter og blackbælter eller hvad det nu hedder, så lidt  
 341 af basen ligger i det. Men den store proces er en vi selv har lavet. Egentlig er den  
 342 meget fladpandet. Det handler om hvem har bolden og hvad sker der i de enkelte  
 343 steps. Når det drejer sig om marketingproduktion så handler det jo også om at  
 344 kunden jo gerne vil have at tingene udkommer til tiden, de vil også gerne have



345 fleksibilitet, men de vil også gerne have billige priser, men de vil også gerne have  
 346 fleksibilitet. De ting hænger nødvendigvis ikke rigtig sammen. Så det vi gør det er  
 347 at der er nogle forskellige faser som er delt op. I fase ét der skal i bare give os fuld  
 348 Gadafi, altså køre det hele ind så vi kan få lavet noget. I fase to kan i komme med  
 349 smårettelser. Og i fase tre hvis der er noget virkelig kritisk, så hvis der er en fejl i  
 350 prisen så er det der vi retter det. Sådan så at vi skærer ned på omfanget af rettel-  
 351 serne. Det er i bund og grund det der er kernekonceptet bag vores processer. Det  
 352 er at sørge for at vi ved hvad vi gør i hver enkelt fase, fordi ellers så lige pludselig  
 353 så stikker det af og så står vi med et halvfærdigt produkt når vi egentlig skulle  
 354 have været udkommet. Det bliver tre gange så dyrt og kunden synes det er noget  
 355 lort selvom det teknisk set er dem der kommet med en masse ting oveni.

356 **Nicki:** Hvad med projektlederens rolle, er det noget i tænker med ind i systemet  
 357 eller er det mere på teambasis?

358 **Michael:** Jeg tror projektlederens rolle er nok den vi tænker mest ind i systemet.  
 359 Fordi man kan sige der hvor systemet giver mest mening det er jo at hjælp pro-  
 360 jektlederen med at håndtere den kompleksitet der ligger i at køre projektet. Net-  
 361 op det der med, nu skal jeg lige have en godkendelse, nu skal jeg lige spørge dem  
 362 og dem. Det er jo ikke sådan at vi helt stringent ligger alle oplysninger ind i sy-  
 363 stemet for det kan man jo ikke, men man kan sige sådan noget med de vigtigste  
 364 milestones. Det er projektlederen vi prøver at hjælpe allermest. Og så er det når  
 365 projektlederen får spørgsmål, så er det jo også nemt for den person og sige –  
 366 jamen gå ind på systemet. Vi har rigtig mange executives der det eneste de bru-  
 367 ger systemet til er at få et overblik over hvad er det for nogle ting der er blevet  
 368 produceret. I stedet for at man nu skal gå tre måneder tilbage i deres eget arkiv og  
 369 hive frem og lave pæne rapporter og sende tilbage, så kan systemet også gøre det.  
 370 Hele processen for mig handler rigtig meget om et mindset og så handler det om  
 371 dem de skal sidde og eksekvere det så meget som muligt. Det gør også at hvis man  
 372 sætter nogle regler op eller nogle faste procedurer op så gør det også at man som  
 373 projektleder nemmere internt kan sige jamen det er den her proces vi kører efter,  
 374 i har committed jer til tre dage fra x-b, det har vi givet hinanden hånd på, så det er

375 vi nødt til at gøre. Så det handler også om at styre de interne arbejdsgange såvel  
 376 som at styre de eksterne arbejdsgange. Så det er meget det der ligger i systemsar-  
 377 kitekturen.

378 **Nicki:** er det muligt at se en basic procesmodel?

379 **Michael:** Ja. Vi har jo prøvet at gøre den lidt visuel. Det vi prøver at gøre det er at  
 380 vi siger helt i starten der laver vi noget planlægning, allerede der kommer det bag  
 381 på kunder nogle gange. Så laver vi noget global udvikling og det der ofte sker i et  
 382 globalt setup, det er at den globale udvikling bliver lavet i USA. USA mener at de  
 383 er verden. Det kan også blive lavet i Emea, så mener Emea at de er verden. Det  
 384 vores model går ud på det er godt nu laver vi noget global udvikling i USA så tager  
 385 vi den briefing og så spørger vi lige dem ovre i Europa og i Asien og spørger dem  
 386 om de ikke vil kigge det igennem og se om det giver mening for dem. Vi spørger  
 387 dem om der er noget vi skal være opmærksomme på når vi går i gang med det  
 388 her. For det hele humlen er det er at når vi skal i gang med at producere, der gider  
 389 vi ikke have en diskussion med kunden omkring skal den være blå grøn eller  
 390 lyserød, skal billedet vende til højre eller venstre. Så det handler om at man i  
 391 staren af forløbet har de diskussioner der skal tages og får de sign-offs fra de  
 392 personer der nu en gang er i forløbet sådan at når vi når frem til bunden af det, så  
 393 kan vi bare eksekvere. Så at gøre det så effektivt som muligt. Vi har prøvet at  
 394 implementere alle mulige store Gant-charts og alt sådan noget, men hver gang  
 395 viser det sig at de går tilbage til at bruge excel.

396 **Nicki:** Ja, det er også noget af det vi har fundet ud af, netop at det bare er nemme-  
 397 re at bruge sådan noget som excel eller den lille lommebog de kan skrive noter  
 398 ind i. Eller måske post-its.

399 **Michael:** Ja, og det er også meget fint alt sammen, men problemet er den dag den  
 400 person lægger sig, eller tager på ferie eller sådan noget. Så bruger de jo oceaner af  
 401 tid på at finde ud af hvordan er det nu lige.

402 **Signe:** Ja helt sikkert, men vi snakkede også med nogen om det den anden vej, når  
403 man kommer ind i et nyt job og skal overtage den andens stilling og måske har  
404 der ikke været det her overlap, så får man bare en bunke papirer, ja værsgo det er  
405 dit. Der er slet ikke det der flow i hvor langt det enkelte projekt er. Jo jo du har  
406 fået 40.000 mails og en mappestruktur der siger spar to ikke. Og så ellers værsgo  
407 at start.

408 **Michael:** Ja og så har du en teknologi som du kan knappe bag i det der, og så kan  
409 du sige ja værsgo her har du en teknologi. Men det er jo ligemeget, så er du jo  
410 ligevidt. Men hvis du kan sige det her er den normale arbejdsgang vi har, det er de  
411 her værktøjer vi bruger, så er du tohundrede procent bedre off end du var. Det er  
412 man bare.

413 **Nicki:** Vi mødte lidt sådan en mentalitet der hed ingen er uundværlige men der er  
414 brug for alle.

415 **Michael:** Ja og jeg tror specielt med sådan lidt ældre virksomheder der er det  
416 meget rigtigt. Jeg oplever i hvert fald tit at så bliver folk i organisationen, og ryk-  
417 ker videre. Man rykker meget rundt internt i organisationen, men der tager de det  
418 lidt for givet at selvom personen er rykket videre er den person stadig til at få fat  
419 i. Så skal der jo nogle andre ind. Man tager det ikke helt så alvorligt som man  
420 måske egentlig burde.

421 **Nicki:** Ja. Tak. Men jeg tror ikke vi har mere så.

422 **Michael:** Nej. I må altså endelig sige til hvis jeg kan gøre mere for jer. Når I har  
423 noget mere vil jeg gerne hjælpe jer med at kigge det igennem.

## Interview med Teit Alsvik

Exformatics er et softwarehus der udvikler aktivitetsstyring og softwaredeling til virksomheder, for at sørge for at den viden der er hos os alle sammen bliver sat i spil på den nemmest mulige måde.

1 **Signe:** Ja, men lad os gå i gang. En af de ting vi har fundet ud af er en udfordring for projektlederne er hvordan man kan sætte et team sammen på en optimal måde. Både med dem der har tid til det, men helt klart også en lyst og en faglighed som gør at det her projekt kan blive færdiggjort på en god og hurtig måde. For det er jo det som virksomhederne gerne vil have. Ting skal helst ske på den halve tid, til de halve penge.

7 **Teit:** Ja. Jeg tror i virkeligheden at mange virksomheder ville blive glade hvis projekterne kom i mål til den estimerede tid og det estimerede projekt. Så tror jeg allerede der man ville opnå ret stor besparelse. Man kan sige uden at jeg ved om der er nogle der har regnet på den, så er et skud fra hoften at 70-80-90 procent af de projekter der kører de kommer ikke i mål hverken til tiden eller indenfor budget. Det tror jeg ikke engang er overvurderet. I hvert fald er 70 procent ikke overdrevet. Man hører selvfølgelig også altid om dem der ikke kommer i mål, men det er efterhånden mere reglen end undtagelsen at man ikke kommer i mål til tiden af den ene eller den anden årsag. Og det koster jo penge for hver dag der går. Nogle penge er mere målbare end andre, men ja det er rigtigt.

18 **Nicki:** Så er det så vores tese at hvis man fokuserede lidt mere på de ting der foregår og de mennesker der er en del af processen at man så kan opnå bedre resultater i forhold til estimeret budget og tid.

21 **Teit:** Det tror jeg helt klart også er rigtigt. Nu kan man jo sige, jeg sidder på den anden side af bordet og jeg kommer ude fra det virkelige liv. Og det man ople-

23 ver det er jo at det er ekstremt komplekst den verden vi agerer i og projektledere agerer i. For der foregår både en masse politisk omkring at projekter kan være mere eller mindre allignet med ledelsen om der er noget strategisk tænkning i det projekt. Projekter der hænger meget sammen med strategien i den pågældende virksomhed for oftest både de bedste ressourcer, rigeligt af dem, på de rigtige tidspunkter og de bliver prioriteret i de tidspunkter hvor der opstår de her flaskehalse som næsten altid opstår i projekter. Og det vil sige der er en politisk del, en politisk udfordring som man skal vurdere på. Det er der rigtig mange virksomheder der er begyndt at kaste sig over og har udviklet sådan nogle PPM, porteføljemanagement systemer for i virkeligheden at give ledelsen muligheden for at blive bedre til ikke at sætte for mange bolde i luften på samme tid. Sørge for at drive nogle i mål inden de sætter nye i søen og samtidig også sørge for det er de rigtige de sætter i søen og ikke de forkerte. Ud fra risiko og ud fra værdi det giver tilbage til virksomheden og alle mulige ting. Det er en del af den komplekse verden vi snakker om. Og så er der selve det mere jordnære, selve styringen af det konkrete projekt hvor man i høj grad ser rigtig mange leverandøre ude i markedet der leverer forskellige former for ydelser og produkter der er løsninger til at understøtte bedre projektledelse. Hvor man giver projektlederen og alle projektdeltagerne et bedre billede af hvor er vi, hvor skal vi hen, hvad er det for nogle delmål vi skal levere på undervejs, hvor får vi fat i den rette information, guidelines, best practices for at kunne bevæge os smoothest muligt igennem de faser vi skal. Det er et andet område der hele tiden bliver arbejdet på, både bedre relationer mellem de forskellige deltagere, så der ikke sker en masse gnidninger undervejs også på kommunikation et kæmpe område. Hvem kommunikerer med hvem, hvordan får vi information fra nogen der måske er distanceret fra os rent fysisk og hvordan får vi så kommunikeret den viden ind de har, fordi det er ofte det her med at en lille sten meget langt væk kan ofte forårsage meget store ødelæggelser og forsinkelser inde i projektet, hvis vi ikke får det at vide i tide så vi kan agere på det. Og så er der den sidste del, jeg er ikke sikker på det nødvendigvis

53 kan deles op i de tre dele alene, men så er der hele ressourcestyringen, hvor  
 54 man kan sige man er jo i konkurrence med nogle andre projekter og det vil sige  
 55 at man for det første skal sikre sig at man får de rigtige folk, dem med det bedst  
 56 mulige skill-set, dem med det bedst mulige fokus, hoved, altså målrettethed,  
 57 dræberinstinkt, hvad man nu kalder det. Dem med de bedste samarbejdsevner,  
 58 for et projekt er samarbejde og så skal man have rigeligt af dem. Det er hele  
 59 ressourcestyringsdelen. Udfordringen ligger i forskellige elementer, jeg hører  
 60 jer sige at det er meget ressourceelementet i kigger på lige nu, have nok res-  
 61 sourcer, de rette ressourcer og få dem sat til rådighed på de rette tidspunkter.  
 62 Så et styringselement.

63 **Signe:** Men samtidig også den relation og den kommunikation der er imellem,  
 64 for der var også en der sagde at hvis man har en god relation så går man måske  
 65 også bare lige den ekstra mil en gang imellem.

66 **Teit:** Ja. Jeg tror sågar, det hører jeg jo en gang i mellem. Man har sådan nogle  
 67 ressourcepuljer og der er også elementer af at man finder ud af der er nogle  
 68 der kan godt sammen, hvor man har det her match mellem at et plus et giver  
 69 tre, eller et plus et plus et giver fem. Og hvor man arbejder meget med projekt-  
 70 teams og hvor teamsne i en eller anden grad arbejder sammen, det vil sige at  
 71 de over tid finder man ud af dur vi tre som projektledere sammen støtter vi  
 72 hinanden har vi det rette kompetencemix. Har vi de rette sociale evner, besid-  
 73 der vi de samme elementer og kemi de her bløde ting der er med til at gøre at  
 74 vi fungerer rigtig godt sammen. Nogle gange er der måske endda noget vi slet  
 75 ikke behøver sige til hinanden fordi det giver helt sig selv. (...) Noget af det vi  
 76 er stødt på undervejs og har oplevet nogle virksomheder også har udfordrin-  
 77 ger med, det er det her med at kunne finde den rigtige ressource. Bare det at  
 78 kunne finde en person i en organisation der ved noget om et område. Fordi en  
 79 ting er at du får allokeret en ressource i dit projekt. (...) Det man også har brug  
 80 for i løbet af et projekt er folk der kommer udefra og er bidragsydere, løst  
 81 koplede bidragsydere. Det at finde det er noget man også kigger på, og noget af  
 82 det vi blandt andet har kigget på er, og som vi ikke er færdige med, men som vi

83 har kigget på i en årrække, det er at få systemet til at smage på hvad det er de  
 84 forskellige medarbejder i en virksomhed arbejder med. Så hvis systemet ople-  
 85 ver at en given medarbejder har berørt eller været inde over x-antal projekter  
 86 der minder om det her eller er inden for samme felt som det vi er i gang med.  
 87 Når jeg så går ind via en søgning og søger ned gennem vores ressourcepulje på  
 88 det kan være nogle kompetencer eller bare noget viden på et område, så vil der  
 89 dukke nogle forslag op til nogle folk – det er dem her. Hvad kan man sige lidt  
 90 ligesom et cv. En lille smagsprøve på hvem den her person er, hvor sidder den  
 91 her person, hvad er det for nogle kontaktinformationer den her person har. Er  
 92 vedkommende måske mere end 100 procent allokeret i øjeblikket eller er  
 93 vedkommende måske lidt frit allokeret eller bare disponibel i en eller anden  
 94 grad. Samtidig får man også nogle former for informationer om hvad de her  
 95 folk har lavet historisk set. Det vil sige du får med det samme at vide at ham  
 96 her har været på et projekt for to år siden der var meget beslægtet med det her  
 97 projekt. Han må vide noget om det og det og det. I dag gør man jo det i store  
 98 organisationer at man går til en leder, eller til en leders leder et sted deroppe,  
 99 og siger hvem man skal bruge. Nogle gange er det bare via mail, og så mister  
 100 man noget information undervejs. Men det at man kan vende den om og sige at  
 101 man selv kan søge og måske finde en top tre over dem i ønsker til jeres projekt.  
 102 Jeres drømmeressourcer det er hende og hende og ham og ham. Så kan man gå  
 103 til en eller anden ressourcechef og spørge om der er mulighed for at få disse  
 104 ressourcer i x-antal uger og x-antal timer. Man taler også meget omkring det  
 105 her med også inspireret af de her likes og alt det at man også arbejder med det  
 106 her med at rate folk for deres indsats. Det er også noget vi har kigget på og  
 107 noget vi til en vis grad har implementeret i vores løsning i dag. Når man bidra-  
 108 ger med noget på en sag eller et projekt så kan ens kollegaer give likes, det kan  
 109 også være at projektlederen kan like eller rate nogle forskellige former for  
 110 delleverancer eller indsatser. Det skal man se over tid. I takt med at måneder-  
 111 ne går og du bidrager på forskellige projekter, så får man sådan set en profil på  
 112 en person hvor man kan se at den her person er god til de og de områder,

113 vedkommende har den og den erfaring, har været forbi disse områder i vores  
 114 organisation, måske også nogle projekter i tidligere virksomheder, men som  
 115 stadig lugter af fisk. Det handler altså om det samme og er beslægtet med  
 116 hinanden. Det at kortlægge ens profil, ens cv og ens kompetencer, den del af  
 117 det er i virkeligheden noget der er fokus på og man arbejder på at blive bedre  
 118 til at få systemunderstøttelse af. Som det foregår i dag er det i høj grad noget  
 119 med noget HR og nogle medarbejder udviklingssamtaler og et review når man  
 120 er færdig, som har været meget menneskeligt, hvor man har siddet og skrevet  
 121 nogle ting ned. Men det er noget man arbejder på at få lagt det ind som ens  
 122 projektstyringsværktøj, så det undervejs bliver kortlagt, så man bliver stillet til  
 123 rådighed for virksomheden.

124 **Signe:** Har I det nu? Har i et system som det du snakker om?

125 **Teit:** Vi har elementer af det. Vi har elementet fra sociale medier, det her Twit-  
 126 ter og Facebook-inspirerede hvor man kan kommunikere med hinanden og i  
 127 en eller anden grad rate. Det er på et meget tidligt tidspunkt lige nu, lige nu er  
 128 det noget med at kunne give likes, ikke dislikes, eller lade være, på bidragsyde-  
 129 re undervejs i et projekt.

130 **Nicki:** Vi tænker ikke at dette system skal gå ind og erstatte noget men skal i  
 131 høj grad understøtte den her i forvejen eksisterende proces og at projektleder-  
 132 ren skal være i stand til at kunne kommunikere med de forskellige mennesker,  
 133 skal kunne finde frem til hvem man skal bruge i øjeblikket. Det kan ligeså godt  
 134 være nogle ting som han sidder og nørkler med selv, som man ikke bør vide  
 135 noget om, men ved at understøtte at der er en interesse for hinanden så kan  
 136 måske også finde nogle uudnyttede ressourcer i projektet eller i organisatio-  
 137 nen som de enkelte måske ikke er bevidste om før det kommer til udtryk.

138 **Teit:** Præcis. Meget rigtigt. Du kan også vende den om og sige, hvis du sidder  
 139 ovre i HR-afdelingen og kigger og siger jeg har de her folk til rådighed som vi  
 140 har ansat, og de arbejder i dag jeg kan se der er nogle af dem der ikke er allo-  
 141 keret så meget som jeg gerne vil have, hvorfor? Og så kan du vende den om, du

142 har jo datagrundlaget. Så kan du sige hvorfor bliver de ikke valgt ud? Det er  
 143 gode folk, vi kunne jo egentlig godt bruge dem i vores projekter, men de har  
 144 ikke været særligt meget inde over vores projekter, hvad er det for nogle kom-  
 145 petencer de mangler? Hvad er det der bliver søgt på? Det vil sige at vi ved lige  
 146 pludselig at hvis vi tager de her tre ressourcer vi har ledige og bringer dem op  
 147 til det her skills-set de her kompetencer og får dem løftet til det her niveau, så  
 148 har vi flere ressourcer vi kan trække på i organisationen fremadrettet. Og vi  
 149 ved hvad der bliver efterspurgt for det kan vi se på søgningerne fra projekter-  
 150 ne. Så det er jo lidt at kortlægge ens kompetencer i organisationen. Så kan du  
 151 se på det som en kuppe du kan se på det både som udbyder men også som  
 152 efterspørger, og få det optimeret i virksomhedens navn og interesse.

153 **Nicki:** Ja, for man kan sige man kan jo også som organisation blive opmærk-  
 154 som på at vi mangler en der er virkelig skarp til at lave frontendudvikling, der  
 155 har vi ikke nok ressourcer.

156 **Teit:** Præcis. Og hvis du bruger et ressourcestyringsværktøj der er procesori-  
 157 enteret så kan du som ledelse i organisationen også lige pludselig se på tværs  
 158 af organisationen. Du kan se for øjeblikket har vi faktisk 12 projekter der er på  
 159 vej som ligger i fase det eller fase det, og inden for tre måneder, vil de alle  
 160 sammen være i den fase hvor vi har brug for nogle frontendudviklere. Men vi  
 161 kan se vi har dem jo ikke, så allerede nu kan vi gå ud og se efter dem og finde  
 162 dem på markedet. Enten som konsulenter eller som fastansættelser, i stedet  
 163 for at det først sker den dag der står en og banker på døren og siger prøv at hør  
 164 her, nu bliver vi forsinkede, for vi har ikke nogle ressourcer. Så kan du i stedet  
 165 som ledelse agere og styre uden om flaskehalsen. Så det er jo et styringsværk-  
 166 tøj. Også for projektdeltagerne, de ved hvor er vi henne hvornår skal jeg for-  
 167 vente at jeg skal på banen, vi er i fase to jeg skal først på i fase fire.

168 **Nicki:** Vi snakkede med en fremstidsforsker ude for institut for fremstidsforsk-  
 169 ning, som netop sidder med det her, som siger at jamen det vigtigste for at få et  
 170 projekt godt i gang det er at få samlet de rigtige mennesker rundt om bordet og

171 det kommer ikke altid an på hvad det er for nogle hårde kompetencer de har,  
 172 men måske i ligeså høj grad om hvem der spiller godt sammen sådan rent  
 173 personligt og kemi etc. Det ved jeg ikke om du har et take på hvordan man kan  
 174 få de ting ind?

175 **Teit:** Jamen jeg tror i virkeligheden jeg ville bruge præcis de samme elementer.  
 176 Man kan bare sige at den der hedder personprofil, det nytter ikke noget at den  
 177 personprofil alene er på de hårde kompetencer som vi kalder dem her, den er  
 178 også nødt til at være på de bløde kompetencer. Sådan så man også som pro-  
 179 jektleder kan sidde og sige at der er bare nogle mennesker jeg er bedre til at  
 180 arbejde sammen med typemæssigt. Jeg skal ikke have nogle af dem der jeg skal  
 181 sige det til tre gange for det har jeg simpelthen ikke tålmodighed til. Så jeg er  
 182 nødt til at lede efter nogle andre typer for så ved jeg det bliver et godt projekt  
 183 for mig. Plus at man kan have det her med at når du arbejder i et projekt at  
 184 man rater hinanden, både i review når vi er færdige at man laver måske en 360  
 185 graders rating af hinanden, eller bare hvor man siger du har været projektdel-  
 186 tager, projektet er afsluttet og projektlederen har meldt det færdigt. Og så  
 187 sender systemet en lille evalueringsblanket ud der dukker op på ens skærm. Så  
 188 rater du hver enkel, men det er ikke sådan så man kan gå ind og se hvem der  
 189 har givet hvilke ratings. (...) På en meget simpel måde kan man gøre det her,  
 190 man skal passe på at det ikke bliver for bureaukratisk det her, man kan jo ikke  
 191 sidde og udfylde lange blanketter om alt muligt, for så falder kvaliteten i vores  
 192 grundlag for at kunne træffe beslutninger. Men samtidig for at sikre at det er  
 193 med mindst mulig indsats hver enkel gør det og at man kan se ideen i at gøre  
 194 det. For så får man det oftest gjort. (...)

195 **Signe:** Er LinkedIn tænkt ind i noget af det her?

196 **Teit:** Det er det ikke sådan som det er i dag, det er det ikke direkte, men det er  
 197 det jo indirekte i form af at man kan sige at man kan fodre en personprofil med  
 198 nogle data fra LinkedIn fordi det er nemmere og trods alt der de fleste menne-  
 199 sker opdaterer deres cv. Så du kan sige det er en bidragsyder på en personpro-

200 fil, men det er ikke sådan den anden vej. Det er ikke sådan når man har en  
 201 profil inde i virksomheden at man så fører dem over i LinkedIn, det er virk-  
 202 somhedsdata, det er en del af en virksomheds human capital. Det er ikke sådan  
 203 at man kan trykke på en knap og så bliver det lagt ud på LinkedIn. Den dag  
 204 medarbejderen forlader jamen så er det det, så må han opbygge sin nye kom-  
 205 petenceprofil i den nye virksomhed.

206 **Signe:** I forhold til den her personprofil vi snakker om, er det en i er i gang  
 207 med at udvikle noget på eller er det en I i forvejen har et system der understøt-  
 208 ter?

209 **Teit:** Det er en vi er i gang med at udvikle på.

210 **Signe:** Det er ret sjovt, for det er også den idé vi lidt har tænkt os at gå videre  
 211 med. Det er nøjagtig det vi snakker om.

212 **Teit:** Ja. Og jeg mødte det første gang for 8 år siden ude hos MTHøjgaard, der  
 213 sad nogle der og tænkte det der på det tidspunkt.

214 **Nicki:** Men på den research vi har lavet indtil nu er det her et problem der er  
 215 beskrevet for langt tid siden men det er ikke undersøgt særligt meget. Hvordan  
 216 undersøger man HR delen i forhold til projekter og i forhold til den projektba-  
 217 serede organisation?

218 **Teit:** Jamen det er en klassiker. Det er noget man i høj grad kan tillade sig at  
 219 gøre og bruge ressourcer på når man er på et universitet og i de her tænkte-  
 220 tanke. Det der sker når man går ud på vejen over på den anden side og ind i en  
 221 virksomhed, det er at spillereglerne er helt anderledes. Der bliver kigget på tal,  
 222 tal og tal. De mennesker der sidder i spidsen i mange af de her organisationer  
 223 det er jo mennesker der er rigtig dygtige til at kigge på tallene og rigtig dygtige  
 224 til at sparke til sælgerne for at få solgt nogle vare og tænke ud af boksen i for-  
 225 hold til prissætning og markedsføring, men hvis der er noget set over en bred  
 226 kam at de ikke har så meget fokus på, det er HR generelt. HR fylder i virke-

227 ligheden ikke ret meget i mange store organisationer forbavsende lidt faktisk.

228 Og det samme sådan et element som vidensdeling.

229 **Nicki:** Vi har også kigget på rent videnskabeligt hvad er der skrevet om de her  
230 ting og der er ikke skrevet noget om hvordan teknologi kan understøtte den  
231 her proces. Det er ikke noget man har beskæftiget sig særligt meget med.

232 **Teit:** Jeg ser det i virkeligheden slet ikke som, altså det er slet ikke svært. Rent  
233 teknologisk er det ikke svært at understøtte. Når jeg tænker på hvad man  
234 understøtter i dag. Alt kan lade sig gøre. Og det der er jo ikke en gang sådan  
235 noget, vi er jo ikke ude i at man skal have sådan noget artificial intelligence,  
236 sådan noget skal du slet ikke ud i. For det her det er bare kortlægning. Men du  
237 skal have nogle bidragsydere. Det der er i det er at få noget data, for ellers så  
238 kan du ikke begynde at sætte noget op. Det med at arbejde med profiler, det  
239 gør man i forvejen i en række HR-systemer rundt omkring. Altså det med at du  
240 kan få et menneske lagt ind og få kortlagt personens kompetencer. (...) Det skal  
241 ikke ende i et eller andet HR-system og det skal ikke hen i at jeg er den eneste  
242 bidragsyder. Det skal komme fra systemudvikling det skal komme fra at vi  
243 evaluerer hinanden. Ligesom man i dag er gode til at evaluerer på projekter,  
244 hvad gjorde vi godt og hvad gjorde vi mindre godt så skal man også evaluerer  
245 på projektdeltagerne, i hvert fald i projekter af en vis størrelse.

246 **Signe:** Vi tænker at lave et system hvor vi føder noget information ind i en  
247 søgning, et scope, nogle kompetencer og nogle medarbejderkræfter, og så  
248 søger systemet i databasen der fortæller dig at du skal bruge dem og dem og  
249 en ekstern. Sådan så man får opbygget det rigtige team fra start.

250 **Teit:** Ud fra nogle kriterier. Og igen tilbage til kriterierne kan jo både være  
251 faglige og det kunne også være vi skal sikre os at der i hvert fald, hvis vi finder  
252 ud af at i de sidste fire projekter du har været i, der har du ratet en speciel type  
253 menneske halvsidt, så kan det være vi skal tage højde for det fremadrettet at  
254 du ikke arbejder så godt sammen med den type menneske. Der er også virk-  
255 somheder der arbejder med det her enneagram. Og hvis vi sætter alle folk i en

256 kasse, hvilket man jo er i stand til i dag, så vi har alle et nummer i enneagram-  
257 met, så ved vi også hvilke typer der helst ikke skal arbejde sammen, og så kan  
258 vi bruge det. Det er en rimelig ting at forholde sig til. Er jeg den type menneske  
259 eller er jeg ikke den type menneske? Og så kan det egentlig bare være en del i  
260 at blive ansat i virksomheden at man kommer igennem et forløb med enne-  
261 gram og så får man en klassifikation i virksomheden og så ligger man i syste-  
262 met og er en 3'er eller hvad ved jeg. Og så ved vi også når vi skal sammensætte  
263 teamet at vi skal kigge på kompetencer men også lige skele lidt til de blødere  
264 værdier.

265 **Nicki:** Det betyder i hvert fald også, at man du kan arbejde sammen med en, du  
266 ifølge skalaen måske ikke burde arbejde sammen med, men så længe at pro-  
267 jektlederen er opmærksom på det her, og man selv er opmærksom på det, så  
268 kan man måske også trigge det hele lidt.

269 **Teit:** Præcis. Så det er jo ikke fordi, data ikke ligger langt væk. Det ligger jo lige  
270 foran. Altså man kan sige, hvis man samler det op, og sætter det i struktur og  
271 betynder at arbejde efter det, så kan man få de her ting til at virke. Det er mere  
272 en spørgsmål om at sikre, at data er der, altså at systemet bliver fodret med det  
273 her data faktisk. Og det er man nødt til. At bede folk om at rate. Hvis det var op  
274 til dig selv at rate folk efter et projektforsløb, så vil du som udgangspunkt gå ind  
275 og rate dem, du er glade for. Og du rater ikke dem, du er negative overfor. Og  
276 det kan også være, at det er det, man skal gøre, og ikke gøre andet. Men som  
277 virksomhed er det smartest, at man i virkeligheden får ratet alle.

278 **Signe:** Nogle gange er det vel også vigtigere faktisk at få ratet udfordringerne.

279 **Teit:** Præcis, lige nøjagtig.

280 **Signe:** For at finde ud af, hvor er det, det ikke hænger sammen.

281 **Teit:** For det er jo det, vi skal gøre noget ved. Ja. Men det er jo også sådan no-  
282 get, man nogle gange er lidt nervøs for at røre ved. Det ligger sådan lidt i man-  
283 ge organisationer. Der ligger nogle konflikter og ulmer rundt omkring. Er der

284 nogen grund til, at vi tager fat i dem? Ja det kunne godt være en god idé, at vi  
285 lige får løst dem. Eller fundet ud af hvordan vi styrer udenom.

286 **Nicki:** Ja og man kan sige, det behøver jo ikke at blive - det er jo en balance-  
287 gang, for de skal jo ikke udstilles.

288 **Teit:** Nej præcis.

289 **Nicki:** Man kan jo godt gøre det sådan, at det bliver ratet, og man tager snak-  
290 ken om det og alle de her ting, og så får du lov til at prøve at rate igen. Altså så  
291 kan det være, at ratingen har ændret sig. At: "Nå okay, det var derfor."

292 **Teit:** Det vil også ske over tid. For det er igen tilbage til det dér med, at når  
293 man arbejder med data og skal analysere på data, så ved man også - det ved I jo  
294 også selv - at man skal op og have en vis datamængde for, at man overhovedet  
295 kan bruge data. Ellers giver det slet ikke nogen mening, og så må man ikke  
296 bruge data. For så er der større chance for, at de er forkerte, end de er rigtige.  
297 Og det vil sige, at det vil komme helt naturligt. At man skal ikke på baggrund af  
298 to ratings, så skal man ikke pludselig have et "smack" i ansigtet: "Du er bare en  
299 dårlig projektdeltager." Nej det er ikke sikkert. Det kan være, det er de to, der  
300 har ratet mig, der er skidt til at styre projektet, og jeg bare har været et offer i  
301 den sammenhæng. Så vi er nødt til at finde ud af det på tværs af 6-8-10 projek-  
302 ter. Mere måske. Og så fortæller den mig netop profilen - jamen, der er de her  
303 ting, som dine medarbejdere oplever, at du er fra "mellem" til "god", eller du er  
304 bedre end normalt eller "average" - det kan også være gennemsnitsbetragtning-  
305 ger, at man i virkeligheden arbejder ud fra gennemsnitsbetragtninger i hele  
306 virksomheden. "Du er bedre end average på de og de kompetencer. Og de og de  
307 to kompetencer her, der ligger i dag under average. Der skal vi have bragt dig  
308 op - til at starte med i hvert fald have bragt dig op på average. Og det har vi  
309 faktisk noget funding af her. Så hvad siger du til, at du kunne tage for eksempel  
310 det her kursus, eller du deltage i det her forløb med en mentor." Eller et eller  
311 andet. Hvad der måtte til. Hvad man synes, der skulle til af værktøjer.

312 **Signe:** Ja. Skal vi sige tak?

313 **Nicki:** Det synes jeg.

314 **Signe:** Jeg tror ikke, vi har mere.

315 **Teit:** Og hvis I har noget, så send det eller ring. Jeg er ikke længere væk end et  
316 telefonopkald eller en mail. Hvis der er et eller andet, der lige pludselig dukker  
317 op.

318 **Signe:** Det er vi glade for. Tak.

319 **Nicki:** Ja. Det kunne være meget fedt lige at tage en snak, når vi har noget mere  
320 konkret på tegnebrættet, og så kunne du få lov at tage et tjek på det.

321 **Teit:** Ja ja, og jeg vil også meget gerne, hvis det ikke er hemmeligt, når I er  
322 færdige en gang, så vil jeg rigtig meget gerne se, hvad det er, I bliver færdige  
323 med. Hvad I drager af konklusioner osv. Det er altid spændende at se.

324 **Nicki:** Selvfølgelig.

325 **Signe:** Hvor langt henne er jeres egentlig?

326 **Teit:** Jamen vores udfordringer har været, at for nogle år tilbage da vi ligesom  
327 kiggede på det sådan for alvor. Så løb vi i mellemtiden ind i - vi prioriterede  
328 faktisk nogle andre ting højere. Og vi har i den mellemliggende periode haft et  
329 forløb med nogle folk ude fra ITU omkring hele den her proces [ ]. Som i virke-  
330 ligheden er færdig, den kører ude hos alle vores kunder i dag. Men som vi  
331 gerne vil gøre endnu bedre. Og det har vi så nogle dialoger med nogle Ph.d.-  
332 studerende ude fra ITU omkring. Det er noget virkelig langhåret noget, og har  
333 vi brugt rigtig mange ressourcer på. Og derfor så de andre ting, hvor det her er  
334 et element af det, det her kortlægning, det er blevet lagt lidt til hvile, kan man  
335 sige. Men det er noget, der er inde i vores udviklingspipeline. Jeg tror i høj grad  
336 også, at det der er drevet i sådan en virksomhed som vores, det er jo, at når vi  
337 møder den virksomhed, som sidder og siger de tre gyldne ord. Som siger: "Det  
338 ser sgu meget spændende ud. Hvad med sådan noget her, er det noget, I...", så



339 er vi der. "Hallo! Nu skal I høre. Vi er så langt. Vi har de og de elementer, vi har  
 340 de og de tanker. Er det noget, vi skulle lave sammen for at bringe det i mål?"  
 341 Sådan så vi får et medsponsorat. Altså at der er en sponsor, der er med til at  
 342 sponsorere en del af det, og hvor vi så bidrager med en anden del af det. Det er  
 343 sådan meget, især unge og ikke så store virksomheder, velhavende virksom-  
 344 heder, det er sådan, man ofte laver udvikling i dag. Så jeg tror i høj grad, at det  
 345 er et spørgsmål om, at vi lige skal støde på den virksomhed, som er klar i spyt-  
 346 tet til at ville noget med det her.

347 **Nicki:** Men det kan I sagtens få lov til, der er ikke noget dér. Det er åbent. Mere  
 348 eller mindre public.

349 **Teit:** Ja og hvis du kan sælge det ind herude til Falck, altså gå den vej, så er jeg  
 350 klar.

351 **Signe:** Ja, så er du klar? Jeg tror, der er lang vej.

352 **Teit:** Ja det er også min erfaring. Vi har været ude og præsentere for Falck en  
 353 del gange faktisk. Vi var faktisk meget langt med Falck på en tidspunkt, med  
 354 Torben og alle de andre.

355 **Signe:** Der er lang vej, de er på nogle punkter meget lidt omstillingsparate. Og  
 356 det er også lidt det, der faktisk er vores fokus, altså virksomheder der er gamle  
 357 og er lidt omstillingsparate, så hvordan man kan pushe det lidt.

358 **Teit:** Og det er jo sjovt, at man oplever jo ofte med de dér organisationer, det  
 359 er enten, at der kommer en ny ledelse, eller at der bliver åbnet op nogle steder  
 360 rundt omkring, enten med noget ny teknologi, altså at de får lov til at gå på et  
 361 eller andet, det kunne være noget social medie eller et eller andet, og så får de  
 362 lov til det et sted i organisationen, og så finder de ud af, at det var faktisk en  
 363 god idé, og så spreder det sig, og så får de lov i hele organisationen, og så er det  
 364 dét, der kan ligesom give nogle nye strømme igennem virksomheden. Det er  
 365 ofte sådan, vi oplever det. Og så andre gange så skal der ny ledelse til eller nye  
 366 folk, altså enten i funktion eller overordnede. Men det er historisk set en svær

367 virksomhed at dreje rundt, og det er der en del af de dér meget store danske  
 368 virksomheder, som er lidt svære. Men heldigvis ved de det også godt selv.  
 369 Trods alt. Erkendelse.

370 **Nicki:** Det er jo også klart, at jo større man bliver, og at man har rigtig meget  
 371 tradition i virksomheden, så er det da klart, at det er svært.

372 **Teit:** Ja. Kultur ligger dybt. Så det er ofte de små og mellemstore virksomheder,  
 373 der skal gå forrest i sådan nogle ting her. Man skal have fat i de folk, som  
 374 brænder for sådan noget her, og selv tænker: "Det her, det kan gøre en for-  
 375 skel." Og så skal de se, at overlæggeren ikke er så høj. Altså der er ikke så lang  
 376 til målet, sådan så de tør kaste sig ud i det.

377 **Signe:** Ja for eksempel i Falck, de kører jo også [ ]. Det er ikke alle, der har  
 378 været igennem det, men der er tilbud om, at alle kan komme igennem det. Så  
 379 det er jo en stor del af det, at hvis du bare siger, at 10% af din medarbejder-  
 380 kreds har været på det her Enneagram [ ] kursus, eller hvad vi skal kalde det,  
 381 så er du jo 10% længere, end hvis ingen var, i forhold til den her personprofil.

382 **Teit:** Ja. Det kan være, jeg skulle prøve at tale med Mia om det. Mia Dalsgaard.  
 383 Hun sidder i IT. Og hvis I møder nogle virksomheder derude, som siger: "Det  
 384 lyder rigtig spændende, det dér" eller "Det kunne vi faktisk godt tænke os at  
 385 prøve at være en del af" eller et eller andet. Så - vi kunne også godt tænke os at  
 386 være en del af det. Og vi kunne også godt tænke os at være en del af det i form  
 387 af være medsponsor, kan man sige. Altså i form af, at vi også vil investere i det  
 388 for egne midler. Fordi jeg er 100 på, at det har en edge over det. Dem der  
 389 kommer først med noget, der kan det her - men det skal også være bulletproof.  
 390 Altså det er nemt at skyde sådan noget her ned. Det er nemt at finde hullerne i  
 391 luften. Så det er også vigtigt, at det bliver holdbart. Men det er starte med de  
 392 profiler dér - altså ikke de facts, det er nemt at få ind, men det at få de bløde  
 393 profiler ind, det er ligesom en forudsætning. Og så skal man så have det her  
 394 datagrundlag. Men for at få datagrundlaget, så er du også nødt til at få nogle  
 395 evalueringer. Og i dag, sådan som vi tænker det, så er det jo i form af, at virk-

396 somheden bruger vores vidensdelingssystem. Så er det derfra, at data bliver  
397 født. Men vi kunne også møde en virksomhed, som et eller andet sted ikke var  
398 klar til at købe det her system og få det indført. Og så skal man finde en anden  
399 måde at få de data ind. Så skal det måske være i et projektstyringsværktøj,  
400 hvor det alene til at starte med så kigger man på projekterne, og kun på projek-  
401 terne, og så skal man have født data tilbage ind fra projektstyringsværktøjet,  
402 kan man sige.

403 **Signe:** Jamen lad os sige, at vi snakkes ved. Tak for det.

## Telefoninterview Martin Kruse

Seniorledelsesrådgiver og futurist hos institut for fremtidsforskning Martin Kruse var meget interesseret i vores emneområde, men havde ikke tid til at mødes med os til et interview. Derfor blev det et uformelt telefoninterview nærmere en samtale om hans syn på vores problemstilling.

### Telefoninterviewet refereret:

1 Det er svært at finde ud af hvem der skal være med til møderne for hvis man  
2 begynder at fokusere på de blødere værdier såsom kreativitet, så kommer der  
3 pludselig mange omkring et bord. Fordi der kommer mange med for at tage  
4 beslutningerne skaber det en form for ineffektivitet. En problemstilling er derfor  
5 at få de blødere værdier ind over projektarbejde, de værdier der ikke står på  
6 LinkedIn og Facebook, men som kan være relevante i forhold til projektarbejde.  
7 Det kan eksempelvis være kreativitet, idéudvikling etc. som ikke er noget der  
8 står nogle steder, men som er nogle kompetencer man har ved siden af. Samtidig  
9 skal de her informationer være kurraterede, sådan så det ikke er en selv der  
10 siger man er god til det, men at man på en måde er endorset for det ligesom på  
11 LinkedIn. Kurrateringen skal selvfølgelig være værdifuld og ikke bare være  
12 ligegyldig, for så bliver det irrelevant. Samtidig kunne man forestille sig at man  
13 kunne bruge en form for datamining hvor man tog forskellige data ind, såsom  
14 LinkedIn data, og kører det op imod hinanden og matcher dem, for at se hvem  
15 passer godt til den her profiler. Hvad passer godt til at man skal ideudvikle no-  
16 get, hvem passer godt til at man skal vedligeholde noget m.v.

17 Martin kender ikke umiddelbart til noget og synes det var en interessant  
18 problemstilling fordi det er svært at løse. Det er svært at mikse de ting der ikke  
19 står nogle steder med de faglige kompetencer personerne har. Det bedste vil  
20 være at man kan få medarbejderne til selv at skrive det, hvor han siger, mænd er

21 meget optimistiske omkring deres evner og kan det hele, hvor kvinder er lidt  
22 mere omvendt og mere tilbøjelige til at sige at det kan de ikke finde ud af. Så på  
23 den måde kan det ende med ikke at være helt sandt det personerne ender med  
24 at skrive, fordi kvinder har det med at nedvurdere sig selv og mænd med at  
25 overvurdere sig selv, så hvordan finder man en balancegang her, der gør det  
26 meningsfuldt?

27 Martin arbejder med strategiske ting hos kunder, det er i høj grad konsu-  
28 lenter der kommer ud til kunder. Han hjælper dem med at effektivisere i forhold  
29 til at forbedre processerne. De arbejder meget med vidensdeling og hvordan ens  
30 løn kan være baseret på forskellige vidensområder. Man kommer med forskelli-  
31 ge inputs, og så er ens løn differentieret ud fra. I høj grad kigger han på løsninger  
32 til hvordan man kan få innovation ind i dette felt.

33 Martin er stor fortaler for Steve Jobs tilgang til at der kun skal sidde de  
34 mennesker omkring et bord, der er nødvendige. Hverken flere eller færre. Den  
35 største udfordring er at få de rigtige mennesker rundt om bordet fra start for at  
36 få en så effektiv proces som muligt. Man bruger for meget tid på at samle ledere  
37 til møder uden at det har en nødvendig relevans. Oftest er det bare spildtid. Det  
38 kan ikke nytte noget bare at snakke om tingene hvis der ikke kommer noget  
39 konkret ud af det.

### Opsummeret:

40 Pointerne var at samle de rigtige mennesker rundt om bordet. Hvis man kan  
41 gøre det ved at koble nogle hårde værdier der står på et CV med nogle bløde  
42 værdier der ikke står nogle steder, vil det gøre det nemmere at placere de rigtige  
43 mennesker rundt om bordet.

# Interviewguide ekspertinterview

Tak fordi du vil deltage.

Projektet handler om...

Projektet bliver lagt ud på universitetets database.

Interviewet bliver optaget på diktafon.

Observatørens rolle: sørge for, at interviewerens ikke glemmer noget.

Nogle spørgsmål inden vi går i gang?

<b>Indledende spørgsmål</b>	Giv en kort beskrivelse af dig selv og virksomheden Hvordan arbejder I konkret med projektledelse? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har I projektledere?</li> <li>- Hvordan tilgår I emnet "projektledelse"</li> </ul>
<b>Vores problem</b>	Vi ser at der er en udfordring med at håndtere relationer i forbindelse med projektarbejde – det gælder især kommunikation til og med interessenter. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er det et problem I har oplevet før?</li> <li>- Hvordan håndterer I det problem?</li> <li>- Er det noget I har taget højde for i jeres system?</li> </ul>
<b>Jeres produkt</b>	Hvordan er jeres system blevet udarbejdet? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har I haft en konkret problemstilling fra projektledere, eller bunder systemet i udfordringer I selv har oplevet?</li> <li>- Oplever I forskellige problemstillinger fra forskellige typer virksomheder (små/store, omstillingsparate/ikke-omstillingsparate)</li> </ul>
<b>Øvrigt</b>	Hvilke problemer oplever I ellers i forbindelse med projektledelse?

# Kravspecifikation

## Funktionelle krav

Funktion	Prioritering
Log-ind	M
Opret profil	M
Søg på virksomhedens medarbejdere ud fra kompetencer	M
Udføre Enneagramtest / indtaste enneagramresultater	M
Angive egne kompetencer	M
Indhente LinkedIn data	S
Angive egne interesser	S
Oprette projektprofil, med scope, projektdeltagere m.v.	C
Adgang til egne aktuelle projektprofiler for projektledere	C
Differentieret adgang for projektledere og projektdeltagere	C
Tidsoverblik, hvilke medarbejdere har tid hvornår	W
Kombination med eksisterende projektstyringssystem	W
Sammensætte det bedste team	W
<b>Efter første test</b>	
Angive egne interesser	S
Notefunktion	S
Gruppering af nuværende og tidligere kollegaer	C
<b>Efter anden test</b>	
Angive egen beskrivelser til egne kompetencer	C

**Ikke-funktionelle krav**

	<b>Krav</b>
Performancebegrænsninger	Systemet skal være tilgængeligt døgnet rundt
	Systemet skal kunne tilgås uafhængigt af VPN-adgang
	Det skal være en cloud-løsning
	Brugeren skal logge ind når oprettet for verificering
Projektbegrænsninger	Der er ingen penge til udvikling
	Forskellige nøglepersoner med bookede kalendere
	Det kvalificerede mandskab indbefatter to fuldtidsstuderende
	Løsningen skal udformes sideløbende med et specialeprojekt
	Løsningen og projektet skal udformes på i alt 4 måneder
	Funktionalitet og brugervenlighed vægtes højere end design
	Prototypetest afholdes
<b>Efter anden test</b>	
Performancebegrænsninger	Brugeren skal logge ind når oprettet, for verificering

## Løsningsmål

1	Det skal være muligt for medarbejdere hurtigt og nemt at indtaste deres data i en profil	
2	Det skal være muligt at søge på kompetencer i systemet	
3	Projektledere skal have mulighed for at se deres projektprofil	
4	<i>Det skal være muligt at se medarbejdere den enkelte projektdeltager har været i projektgruppe med i en funktion for sig.</i>	Tilføjet efter første test
5	<i>Det skal være muligt at notere individuelle informationer til medarbejdere, når man logget ind. Disse skal endvidere gemmes i funktionen angivet som nummer 4.</i>	
6	Det skal være muligt at inddrage eksterne partnere i systemet	
7	Kombinere systemet med et projektstyringsværktøj	
8	Systemet skal kunne sammensætte den bedste projektgruppe til et givent projekt	
9	Ledere og chefer i virksomheden skal kunne hente data om hvem der arbejder på hvilke projekter og hvilke projekter der er i gang.	
10	Det skal være muligt for HR-afdelinger at se hvilke personer der ikke bliver valgt i søgninger og hjælpe dem til at få bedre kvalifikationer	
11	Når projekter er afsluttet skal de enkelte projektdeltagere bedømme hinandens indsats	
12	Virksomheden skal have en firmaprofil hvor alle virksomhedens projekter findes	

## Enneagrammet - de 9 typer

1'eren betegnes som perfektionisten og stræber efter at forbedre verden, samtidig ønsker 1'eren at være i balance og være uden fejl (Povelsen & Olsen, 2012, p.14). På arbejdet er 1'eren organiseret, systematisk, sætter høje standarder og lægger en dyd i at udføre arbejdet korrekt i henhold til virksomhedens regler (Povelsen & Olsen, 2012, p.34). I en gruppe vil 1'eren gerne leve op til andres input og anstrengelser, ligesom 1'eren tror på at meningsudveksling og debat kan skabe enighed.

Hjælperen, også angivet som 2'eren, er ihærdig efter at hjælpe andre, og vælger ofte at sætte andres behov før egne. På arbejdet indtager 2'eren en plads iblandt de socialt effektive, da det ligger til 2'erne at skabe relationer, ligesom 2'eren gerne træder til side eller hjælper andre til at få opbakning. I gruppen er 2'eren præget af relationer, såfremt gruppen består af personer 2'eren har en god relation til vil deltagelsen heri højnes, ligesom 2'erens væsen smitter og opmuntrer for netop at vinde anerkendelse for opgaven (Povelsen & Olsen, 2012, p.42).

3'eren vil gerne være værdifuld og god til det vedkommende gør, og er derfor bedre kendt som udretteren. Det er vigtigt for 3'eren at være anerkendt og have status, samtidig værdsættes produktivitet, hvortil detaljer kan vente. I gruppen tager 3'eren initiativ til at komme i gang og går foran mod målet, og kan således godt overtage en lederrolle såfremt rollerne ikke er klart definerede (Povelsen & Olsen, 2012, p.50).

Individualisten, den sensitive eller 4'eren er kreativ, original og særlig. 4'eren er god til at se muligheder, er god til at arbejde alene, men kan godt have brug for menneskelig interaktion. I gruppen har 4'eren brug for ros og anerkendelse, såfremt denne ros opnås kan 4'eren arbejde mere effektivt. Endelig vil 4'eren gerne være den eneste med netop det bidrag til en gruppe (Povelsen & Olsen, 2012, p.58).

5'eren bliver betegnet som udforskeren, eller iagttageren, foretrækker som oftest at arbejde alene uden unødigt vejledning og foretrækker ligeledes frihed og en selvstændig indsats. Når 5'eren indgår i gruppearbejde skal det være konkret, med et formål og en dagsorden. Dog kan 5'eren ikke lide forhastede møder. Det er vigtigt for 5'eren at samarbejdet foregår for produktets skyld og ikke for lønningen (Povelsen & Olsen, 2012, p.66).

Loyalisten, som 6'eren også kaldes, føler sig godt tilpas i en gruppe af ligestillede, og kunne aldrig drømme om at svigte, men er hårdtarbejdende og holder, hvad de lover. Det er vigtigt for 6'eren at undersøge både positive såvel som negative aspekter af en sag. I gruppen er 6'eren fokuseret på mellem menneskelige relationer, og mener alle er lige med mindre andet er aftalt. Det er som oftest 6'eren,



der er problemknuseren for gruppen, som foretrækker fællesskab og enighed (Povelsen & Olsen, 2012, p.74).

7'eren er entusiasten, der fremmer den positive stemning i form af godt humør og opmuntring. 7'eren er god til at lave ting på én gang, men kan samtidig have evne til at se, hvordan der kan effektiviseres i arbejdsgangene. I gruppen er det oftest 7'eren, der holder tingene i gang, ved at generere brainstorme og gode idéer. 7'eren ser muligheder, som andre ikke nødvendigvis ser og fremmer risikovilligheden i gruppen (Povelsen & Olsen, 2012, p.82).

Lederen, 8'eren, har som navnet antyder en ledende adfærd, og kan derigennem motivere andre til at nå deres mål, samtidig har 8'eren det bedst, når denne er i besiddelse af ansvaret. Som spiller i gruppen har 8'eren en tendens til at have en lav tolerance omkring møder, og tager ofte ledelsen uden selv at bemærke det. Der er altid fuld fart på 8'eren, der således er et konkurrencemenneske (Povelsen & Olsen, 2012, p.18).

Endelig er 9'eren, mægleren, gode til at mægle, deraf navnet. 9'eren kan dog være tilbøjelig til at bortforklare problemerne. Såfremt 9'eren får en klar retning, hvilket de i øvrigt foretrækker at få, kan de være gode ledere. I gruppen er 9'eren ofte mere kreativ end alene, og er således en naturlig holdspiller – dog kun så længe konfliktrisikoen er minimal (Povelsen & Olsen, 2012, p.26).

## **SV: Spørgsmål i forhold til Enneagrammet**

Claus Roager Olsen [claus@roagerolsen.dk]

**Sendt:**21. maj 2014 15:32

**Til:** Signe Just Petersen

Hej Signe & Nicki,

Det lyder da vildt spændende – og det er et MEGET stort spørgsmål I stiller 😊

Jeg har besvaret det kort her:

<http://www.roagerolsen.dk/fag/>

og generelt kan siges, at alle typer er gode sammen...nogen gange!

Og alle typer kan komme i konflikter...nogen gange!

Ellers syntes jeg denne side er fed -

<http://www.enneagraminstitute.com/compatibility.asp#.U3yqx02KDIU> – der kan man kombinere typerne, og se det i mener 😊

Ellers ring til mig for en snak....

Med venlig hilsen

Claus Roager Olsen

Konsulent, Enneagraminstruktør & foredragsholder

**ROAGER**  **LSEN**

Roager Olsen ApS

Københavnsvej 81

4000 Roskilde

Mobil: +45 20 45 95 05

E-mail: [claus@roagerolsen.dk](mailto:claus@roagerolsen.dk)

Hjemmeside: [www.roagerolsen.dk](http://www.roagerolsen.dk)

Tilmeld dig nyhedsbrev på [www.roagerolsen.dk/nyhedsbrev](http://www.roagerolsen.dk/nyhedsbrev)

Åbne Enneagramuddannelser: [www.enneagramstedet.dk](http://www.enneagramstedet.dk)

*"Alle vil Udvikling – Ingen vil Forandring" – Søren Kirkegaard*

**Fra:** Signe Just Petersen [mailto:sjpe09@student.aau.dk]

**Sendt:** 21. maj 2014 15:13

**Til:** Claus Roager Olsen

**Emne:** Spørgsmål i forhold til Enneagrammet

Hej Claus

Vi er to specialestuderende der skriver speciale om projektledelse og er i den forbindelse i gang med at skrive om inddragelse af Enneagrammet. Vi har dog stødt hovedet lidt mod en mur da vi ikke kan finde informationer om, hvilke typer der arbejder godt sammen.

Ved du hvor, eller har du mulighed for at give lidt informationer om hvilke Enneagramtyper der arbejder godt sammen, og hvilke der ikke gør? Eller er det ikke noget der er beskrevet så meget?

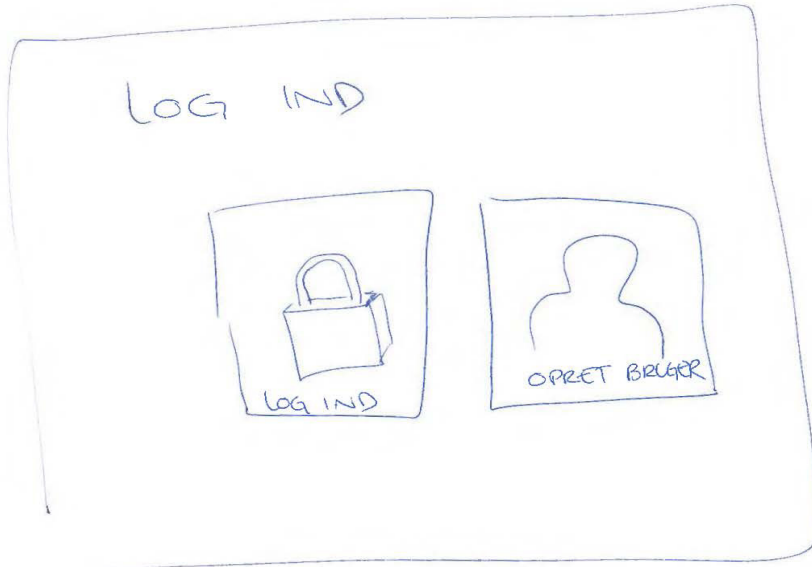
Mange hilsner

Signe Just og Nicki Frandsen

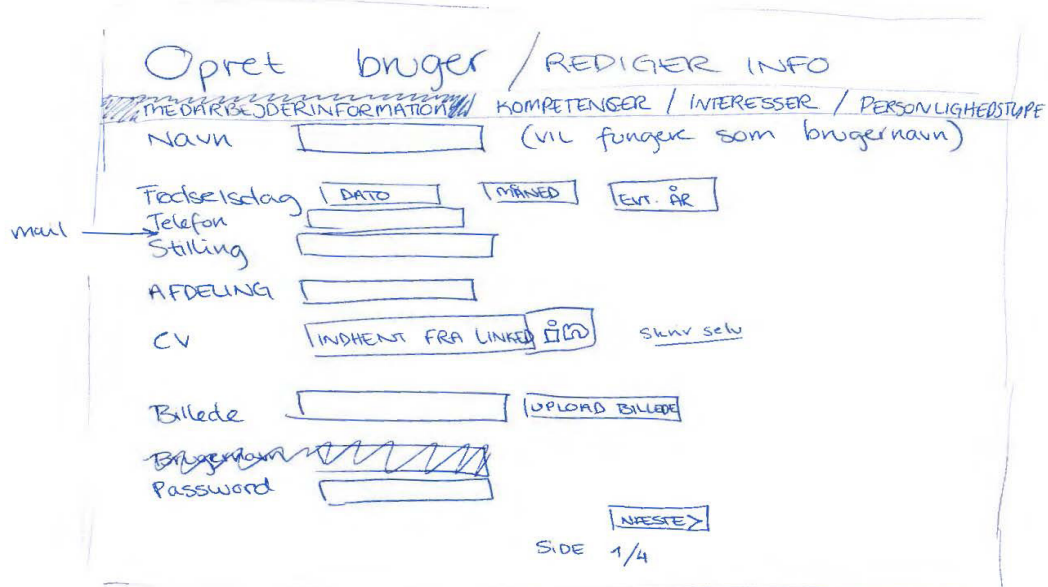
Specialestuderende i Informationsvidenskab  
Aalborg Universitet København

# Wireframes til prototype 1

## DILECTUS



## DILECTUS



DILECTUS

Opret bruger / REDIGER INFO

---

MEDARBEJDER INFO / ~~KOMPETENCER~~ INTERESSER / TYPE

---

MARKER DE ~~SPRÅK~~ DU BESIDDER KOMPETENCER

RESEARCH STRATEGY DEVELOPMENT

INFORMATI BRUGERU.

INTERV. SPØRGESKEMA

DESIGN

TILBAGE / NÆSTE

side 2/4

DILECTUS

Opret bruger / REDIGER INFO

---

MEDARBEJDER INFO / KOMPETENCER ~~INTERESSER~~ TYPE

Skiv lidt om dig selv

Familieforhold

Fritidsinteresser

Yndlingsbeshæftigelse

Tilbage / Næste

side 3/4

DILECTUS

## Opret bruger / REDIGER INFO

---

MEDARB. INFO / KOMPETENCER / INTERESSER / ~~PROTYPE~~

### Enneagramtest

Du skal inden for den næste måned gennemgå enneagramtesten for ~~at~~ dels at blive klogere på dig selv og dels blive klogere på hvordan du arbejder sammen med dine medarbejdere.

Testen kan tage op til en time.

Du skal ~~vælge de svar der passer på den person du er og ikke den du ønsker at være.~~ ~~bestå~~ ~~testen~~ ~~så du får de sv~~

Tag testen nu  påmind mig


Har du tidligere taget testen, indlæs resultater her.

/  → (Når man trykker her kommer)


Wireframes til prototype 2

DILECTUS

### Hvad ønsker du at foretage dig?




Soeg efter kompet



~~OPRET BRUGER~~

SE PROFIL



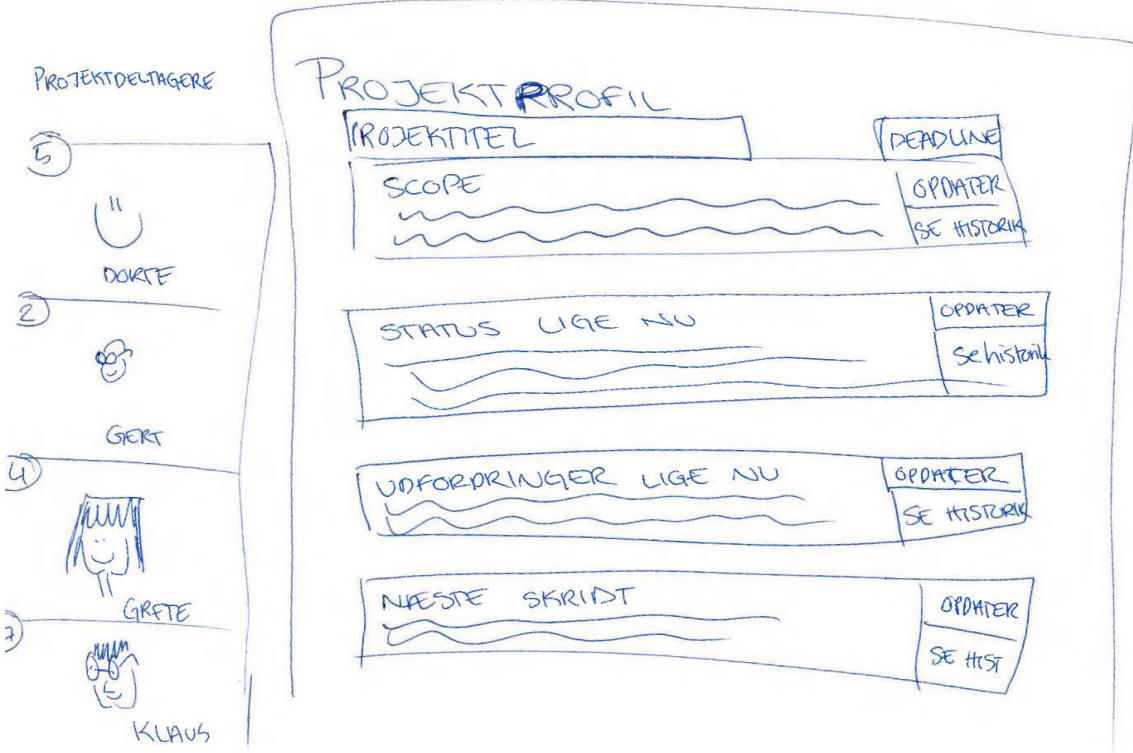
~~LOG IND for~~

~~Projekt~~

SE DINE PROJEKTER

MAPPE (4)

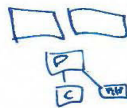
DIRECTUS



DIRECTUS



SØG EFTER KOMPETENCER  
~~~~~



SØG



FILTRER

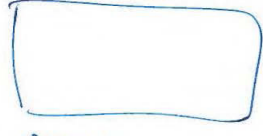
- Søg på NAVN
- Søg på KOMPET.

Mit NETVÆRK.

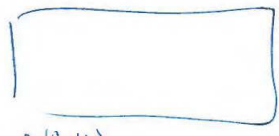
DU HAR ARBEJDET MEST SAMMEN MED



NAVN



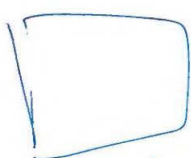
NAVN



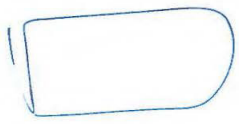
NAVN

A  
B  
C  
D  
E  
I

VEJLØGERE



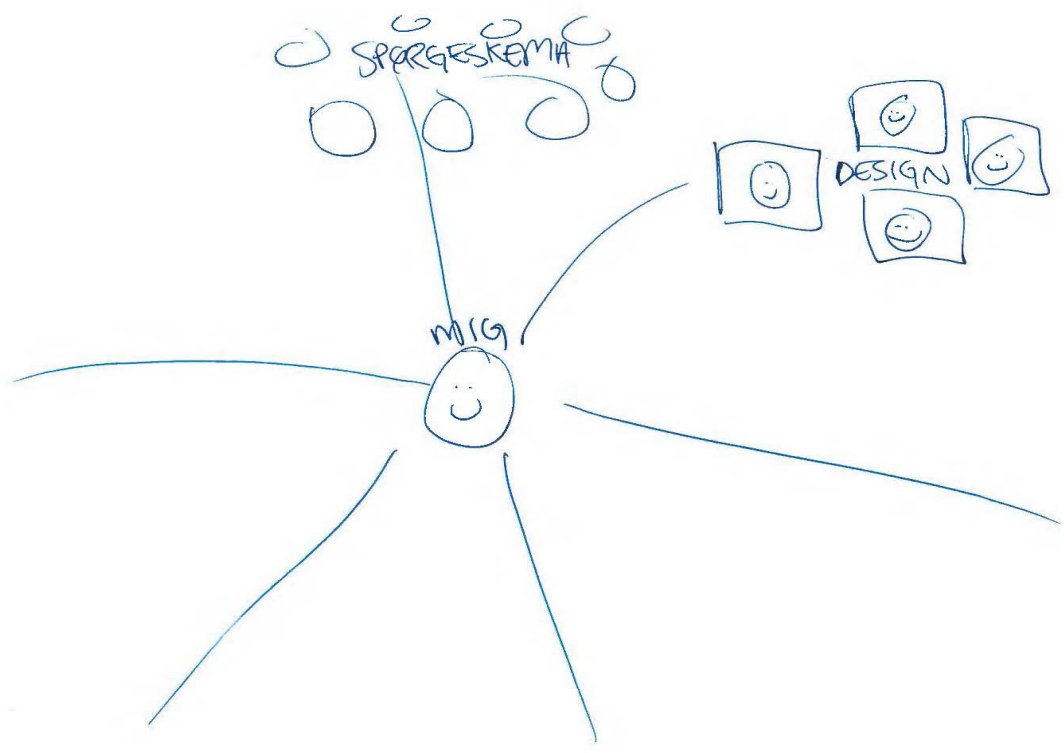
NAVN



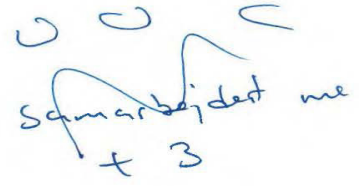
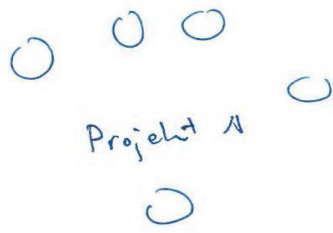
A

FILTRER

- Søg på NAVN
- Søg på KOMPET.







DIRECTUS



OPRET PROJEKT

SCOPE [ ]

DEADLINE [ ]

OPRET PROJEKT

PROJEKT NAVN

DEADLINE

PROJEKTPROFIL

# Første prototypetest med Louise Mertins

Inden lydfilen starter har vi gjort Louise Mertins opmærksom på at vi er interesseret i at få al den feedback hun overhovedet kan lide os, såvel positivt som negativt. Vi beder hende om at fortælle hvad hun gør og hvad hun tænker når hun gør som hun gør.

- 1 **Louise:** Så går vi i gang. Så har jeg trykket opret bruger, og så skal jeg skrive 11.  
2 oktober 1980, hvorfor skal I have de informationer tænker jeg jo så først.
- 3 **Signe:** Ja alt hvad du tænker vil vi bare gerne vide.
- 4 **Louise:** Ja, jeg tænker hvorfor I skal have min fødselsdag. Men det kan være jeg  
5 får svar på det senere. (Taster information og mumler) Hent fra LinkedIn. Det  
6 kan man ikke lige nu, men det synes jeg var ret smart. Det kunne jeg rigtig godt  
7 lide.
- 8 **Signe:** Hvad ville du tro der så skete når du trykkede der?
- 9 **Louise:** Mit billede blev indhentet i hvert fald ikke, og så måske også noget CV,  
10 eller hvad? Ja, det tror jeg. Fordi det der ligger på LinkedIn er simpelthen så  
11 gennemarbejdet (der grines).
- 12 **Signe:** Hvad tænker du om at man kan tage LinkedIn med ind?
- 13 **Louise:** Det synes jeg er fint, altså hvis man bruger det som sådan et projekt-  
14 værktøj så synes jeg det er. Det kunne man godt bruge mere af generelt. Hvad  
15 var det nu mit brugernavn var? Det var nok e-mailen. (Taster information)  
16 Sådan. Øh. Research. Er der nogen hvor man selv kan tilføje hvis der ikke er den  
17 man skal bruge?

- 18 **Signe:** Ikke sådan som det ser ud lige nu.
- 19 **Louise:** Det kunne man jo vælge, hvis det var. At man selv kunne skrive nye til.  
20 I bruger det vel som tags eller hvad? [Ja] Ja. (Lister sine kompetencer)
- 21 **Signe:** Hvad tænker du med måden det med kompetencer er sat op på?
- 22 **Louise:** Jamen øh. Det ser godt ud. Nu ved jeg ikke, det er jo nok også fordi jeg  
23 arbejder og har arbejdet meget med tagging, og bruger det også. Det virker  
24 sådan lidt Wiki-agtigt. Det kan jeg meget godt lide.
- 25 **Signe:** Er det overskueligt nok?
- 26 **Louise:** Måske jeg kan undre mig lidt over at det er centreret. Men det er en  
27 lille ting. Her står Design jo under Strategy, men det kunne ligeså godt stå un-  
28 der Research. Men ja. Næste. Skriv lidt om dig selv. Så tænker jeg også hvad I  
29 skal bruge de her informationer til. Det synes jeg bliver spændende.
- 30 **Signe:** Så du kunne godt tænke dig en beskrivelse af hvad det skulle bruges til?
- 31 **Louise:** Ja, der måtte meget gerne være en forklaring på hvad det skulle bruges  
32 til. Det ville være rigtig fint så man vidste det. Og måske også... Ja for så tænker  
33 jeg også at man bedre kan se hvad man skal bruge det til, men også man kan  
34 bedre afgøre hvor meget skal jeg egentlig skrive. For det jeg nu lige har skrevet  
35 er jo så lidt kort kan man sige. (Læser op fra siden med Enneagrammet) Og  
36 hvad vil du have at du gør her? Tag testen?
- 37 **Signe:** Det vi har tænkt her er at hvis man tidligere har taget testen at man så  
38 kan skrive sit resultat ind. Sådan så man ikke skal gennemgå testen igen.
- 39 **Louise:** Det er en god idé. Så i virkeligheden vil i have at jeg bare skal kunne  
40 taste personlighedstype nummer to. Det synes jeg er en god idé.
- 41 **Signe:** Hvad ville du tro der skete hvis du trykkede på tag testen nu?
- 42 **Louise:** Så ville jeg ryge over på et andet site ikke? En pop-up er også en god  
43 idé. Det jeg tænkte det var at den der har du tidligere taget testen, den ville jeg

44 sætte ned under tag testen nu eller påmind mig. For det var sådan lidt et tilfæl-  
45 de at jeg så den. Så skal jeg sige afslut?

46 **Signe:** Ja. Påmind mig tænker vi så skulle sende nogle påmindelser om at man  
47 skulle huske at tage testen.

48 **Louise:** Ja. God idé. Men hvornår ville den så skulle gøre det? Hmm... Det skal  
49 være indenfor forholdsvis kort tid, men ikke om en time.

50 **Signe:** Sådan nu er du så inde i systemet.

51 **Louise:** Nej. Hvor fint. Jeg kan ret godt lide designet. Det er sådan lidt iOS7  
52 design-agtigt. Altså fra apps. Nu sidder vi lige og optimere alt til iOS7, og det er  
53 også sådan de farver og sådan noget. Fint. Så altså hvis jeg kan søge efter kom-  
54 petencer er det så fordi nu har jeg brug for en der kan noget med frontend. Er  
55 det sådan det er tænkt? Nu prøver jeg lige at gøre det. Søg efter kompetencer.  
56 Så skal jeg vel lige vælge en af dem der står dernede ikke?

57 **Signe:** Hvad tror du? Tror du man kan skrive, eller vælge, eller begge dele  
58 eller? Er du i tvivl om, om du også skal skrive noget der?

59 **Louise:** Ja det tænker jeg egentlig. Jeg ville faktisk tro at jeg skulle skrive og at  
60 det her bare er en oversigt over hvad det er for noget jeg kan søge på. Er det  
61 rigtig forstået? Kan jeg klikke? Nå jeg kan klikke. Men hvis jeg så klikker her  
62 skal jeg så trykke søg heroppe? Nå men det er også ulogisk. Det er rigtigt. Der  
63 kunne det være bedre med når du har klikket af og så kunne man henede i  
64 højre hjørne have en knap der hed søg, eller sådan noget. Nu prøver jeg så at  
65 trykke søg. Nææh hvor fint. Og et billede.

66 **Signe:** Hvad tænker du om den side vi så kommer ind på her?

67 **Louise:** Det synes jeg faktisk er rigtig fint. For man får jo ret fint skills, skills, og  
68 hvad betyder de der 90 % er det fordi du ikke har udfyldt din fulde profil?

69 **Signe:** Det vi tænker med den her, det er at man opfylder de krav du har valgt.  
70 Men det kunne man godt eksplicitere på en bedre måde?

71 **Louise:** Nårh, okay. Ja ja. Ja det kunne man godt. Det er bare fordi man har  
72 sådan en eller anden konvention fra LinkedIn i forhold til det der procentvis-  
73 ning som er sådan noget med du har udfyldt din profil med 85 procent. Eller i  
74 mit tilfælde 40, eller sådan noget. Men det er rigtig fint. Hvad med det der fem-  
75 tal det forstår jeg måske ikke rigtig helt?

76 **Signe:** Pointen med tallene er at hvis man tager musen hen over, så vil der stå,  
77 Signe Just er type 5.

78 **Louise:** Okay, det er Enneagrammet. Okay. Men der tænker jeg at der er brug  
79 for noget forklaring, også uden en mouseover. Ja det tror jeg, det ville jeg synes.

80 **Signe:** Hvordan tænker du man kunne gøre det?

81 **Louise:** Udfordringen er jo at hvis folk aldrig har lavet Enneagramtesten og så  
82 siger påmind mig og så kommer til det her. Så aner de ikke hvad det betyder.  
83 De ved ikke engang at der er 9 typer. Så det skal man jo ud af. Der tænker jeg jo  
84 også at man er nødt til at have en forklaring. At man måske klikker og der så  
85 kommer en lille pop-up der kort beskriver type 5, eller hvad i nu har tænkt jer.

86 **Signe:** Men ville det være bedre at der stod noget med typen i den her tekst i  
87 midten?

88 **Louise:** Ja. Ja. Det er jo sådan et lille resume om hvem man er tænker jeg, ikke?  
89 Ja det synes jeg faktisk det ville. Fordi på en eller anden måde bliver det lidt  
90 sådan en ranking, jeg læser det lidt som sådan en ranking. Så jeg tænker i var  
91 bare to femmere. Men hvis nu i var en etter og en toer, så ville jeg tænke når  
92 okay Nicki han var en etter så det er ham der passer bedst og så kommer du.  
93 Men det er i virkeligheden ikke det i vil fortælle her. Men i ranker vel dem med  
94 højest procentsats øverst. Men hvor skiller i, matcher i dem med 70 procent og  
95 over eller hvad?

96 **Signe:** Det har vi faktisk ikke tænkt på. Hvad tænker du kunne give mening?

97 **Louise:** Det kommer også an på hvor mange valg man tager.

98 **Signe:** Det kommer vel også an på hvilken virksomhed det er og hvor mange  
99 medarbejdere der er.

100 **Louise:** Ja præcis. Man kunne måske godt lave en listevisning med ti og så kan  
101 man eventuelt vælge flere. Det er aldrig hensigtsmæssigt bare at vise 20 eller  
102 flere. Så top 5 måske i virkeligheden.

103 **Signe:** Okay, så man kunne godt sige at den altid bare viste 5?

104 **Louise:** Ja top 5 og så kunne man se flere. Ligesom vi kender det fra når vi  
105 køber kjoler og sko og sådan noget. Det er jo det samme. Jeg tænkte lidt det her  
106 "din søgning gav to resultater" "du søgte efter følgende resultater" bam bam  
107 bam. Der skete noget med siden altså den hvide side, nu ved jeg ikke om jeg  
108 kan trykke tilbage. Ja lige præcis. Fra forsiden, hvor den går helt ud til siden, og  
109 den så snævre den ind når man søger. Det er noget designmæssigt, enten at  
110 køre den hvide ud hele tiden eller have den inde hele tiden tænker jeg.

111 **Signe:** Hvad tænker du er bedst?

112 **Louise:** Jeg ville køre den hvide igennem. Det synes jeg er meget. Det har også  
113 noget at gøre med skærmstørrelser og sådan noget. Nå så kigger jeg se profil.  
114 Rigtig fint. Der kører i også med den der brede hvide, og så bare med den lille  
115 informationsboks hvor der står hvem jeg er og hvad mine forskellige interesser  
116 er. Det er rigtig fint. Nu lægger jeg bare lige mærke til at jeg jo faktisk har indta-  
117 stet min fødselsdag men den slår ikke igennem kan jeg se. Den er ikke gemt. Og  
118 så ville mit billede have været her, ikke? Rigtig fint. Så tænker jeg bare farve-  
119 mæssigt går vi over i noget lilla nu. Det synes jeg er lidt synd. Der kunne man  
120 godt holde sig indenfor den blå skala. Det er jo meget individuelt, men det  
121 synes jeg. Hold da op hvor kan jeg mange ting. Jeg ligger ikke på den lade side.  
122 Og så det her CV ville det så være hentet fra LinkedIn eller kan det være noget  
123 jeg retter?

124 **Signe:** Det skulle være hentet fra LinkedIn. (pause: 23sek).

125 **Louise:** Okay fedt. Nå, og her er så de forskellige ting jeg har valgt og så ville jeg  
126 så kunne klikke på det på et tidspunkt, eller hvad?

127 **Signe:** Hvad ville du tro der ville ske hvis man klikkede på den?

128 **Louise:** Altså det jeg tænker kunne være fedt, det var at jeg kunne sætte mine  
129 egne ord på hvad det er jeg kan indenfor spørgeskema, ikke? Og hvad så, ville i  
130 have et ikon der (hvor der på prototypen er et B) eller hvad? Det kunne man jo  
131 vælge, eller det kan selvfølgelig være lidt svært at finde ikoner til alt. Det skal i  
132 måske lige tænke over. Det bliver måske også lidt meget hvis I lader folk tage  
133 løbende med ting, altså faktisk ligesom på hjælpsom.dk, der kan brugerne også  
134 selv opfinde tags. Så bliver det selvfølgelig et lidt stort arbejde at lave en masse  
135 ikoner til det. Men super fint stillet op her. Det synes jeg giver rigtig god me-  
136 ning.

137 **Signe:** Også selvom der er så mange kompetencer samlet?

138 **Louise:** Ja, altså selvfølgelig er det jo lige nu hvor der så er den der kasse hvor  
139 man tænker hvad skal den lige, men ellers synes jeg det er fint. Jeg kan godt lide  
140 det er et meget roligt design der ikke vil for meget. Det synes jeg er rigtig fedt.  
141 Godt. Og så mine projekter. Så har jeg kunnet vælge nogle projektdeltagere  
142 herovre. Hvornår mon jeg har kunnet gøre det? Det er jo så spørgsmålet. Det  
143 må jeg jo kunne finde ud af.

144 **Signe:** Det tror jeg ikke du kan lige nu. Det der mangler er at du skal kunne  
145 oprette et projekt. Fordi at du så er logget ind som projektleder – det hak tæn-  
146 ker jeg lige nu at vi heller ikke har fået med – men at man så har sagt at jeg er  
147 projektleder, når du opretter din profil. Så får du den her mappe, den her fir-  
148 kant der hedder dine projekter. Ellers ville du ikke have den. Så ville det egent-  
149 lig bare være at du som medarbejder i DSB bare ville kunne gå ind og søge på  
150 kompetencer i virksomheden.

151 **Louise:** Okay. Og hvad som projektdeltager?

152 **Signe:** Der ville du kun kunne gå ind og søge efter kompetencer. Men det er  
 153 også fordi lige nu er det ikke bundet op på et andet system, altså sådan et akti-  
 154 vitetsstyringssystem. Men hvis det var det forestiller vi os at man sagtens ville  
 155 kunne have det system som endnu en funktion – eller var koblet op på det.

156 **Louise:** Ja for man kan sige det jeg tror det ville kunne fungere godt til var  
 157 netop at man kunne lave fildeling derinde. Nå hvor fint. (.) Så undrer jeg mig  
 158 over hvad den her opdater knap kan gøre ved mit scope. Og hvad mon der sker  
 159 når jeg trykker på historik?

160 **Signe:** Der skal nok stå rediger i stedet for opdater.

161 **Louise:** Det tror jeg.

162 **Signe:** For så kan du gå ind og sige nu er der ændret noget i scope, og så redi-  
 163 gere det. Og hvis du så trykker på historik, så vil du komme ind på en ny side.  
 164 Og så kan du se alle de gange du har været inde og ændre i scopet.

165 **Louise:** Okay, så i virkeligheden vil den så her vise den seneste opdatering.  
 166 Men det er rigtigt det skal i hvert fald hedde rediger og så med en eller anden  
 167 blyant som ikon. Det ville jeg i hvert fald bedre kunne forstå. Opdater der tæn-  
 168 ker jeg jo bare om der vil komme ny information når man så trykker. Men det  
 169 gør der jo så ikke. Okay. Jamen det er jo rigtig fint.

170 **Signe:** Og det samme med de andre. Så man hele tiden kan se hvad status er nu.

171 **Louise:** Helt sikkert. Og der er også et næste skridt. Det er ikke koblet op på  
 172 nogen kalender? Det der ville være godt ville være at få det koblet op på et eller  
 173 andet tidsplansværktøj, for det er altid det der man sidder med det latterlige  
 174 microsoft projects som er skod at arbejde i eller i et excelark. Det er i hvert fald  
 175 også noget der kunne være efterspørgsel på. Det kunne I jo bare tage med og  
 176 nævne kunne være en udviklingsmulighed. Og så det med at koble det op på et  
 177 system der i forvejen kan noget med fildeling og sådan noget, tror jeg også  
 178 kunne være en god ide. Og så tænker jeg tit... Måske skal I tænke ind at man på  
 179 en eller anden måde kan gemme dokumenter. For der er tit hvor man har nogle

180 dokumenter som man ikke vil dele med andre, men som man bare selv bruger  
 181 projektstyringsmæssigt, som sådan et sted her kunne være et godt sted at  
 182 gemme det.

183 **Signe:** Hvad kunne det være for dokumenter?

184 **Louise:** Jamen det kan være alt sådan noget hvis man for eksempel har lavet  
 185 korrektur på noget eller anslået tidsplaner eller idébanker eller ting fra for  
 186 eksempel workshops.

187 **Signe:** Som er bundet op på det enkelte projekt?

188 **Louise:** Ja lige præcis. Det er jo sådan der er jo ikke andre der glør på det når  
 189 først de går ud af lokalet. Men vi andre har det jo liggende i en rum tid, og det  
 190 bliver jo bare mere og mere digitalt sådan noget. Selvom jeg nu stadig sværger  
 191 til en post-it. Hvis man så tænker det der kalender og tidsplanlægning ind kan  
 192 man jo også få lavet sådan et rigtig godt remindersystem. Hvor man kan taste  
 193 en reminder ind, så når man ligesom logger ind, så ligger der hvilke opgaver  
 194 der er den næste uges tid, på tværs af de projekter man har. Det bliver tit lidt  
 195 Outlook-agtigt i dag, og det er egentlig lidt irriterende fordi Outlook jo har en  
 196 anden funktion. Det er jo ikke et projektstyringssystem.

197 **Signe:** Så kunne du forestille dig at det lå ude på forsiden?

198 **Louise:** Ja det kunne man sagtens forestille sig, der kunne godt være sådan en  
 199 boks nederst hvor der var et lille resume af hvad ugen byder på.

200 **Signe:** Hvis jeg lige skal forklare dig hvorfor du skulle skrive de informationer  
 201 om dig som du spurgte om tidligere, så sådan som vi lige nu har tænkt det, så  
 202 når man trykker på den person, så får du den information om personen op. Vi  
 203 snakkede lidt med dig om de relationer imellem folk og det med at huske hvem  
 204 der skal hvad og hvem der har hvilke børn og så videre.

205 **Louise:** Men der tænker jeg at det kan virke grænseoverskridende for mange  
 206 at der bliver spurgt om det og så tænker jeg måske mere at det for projektleder-

207 ren kan være et værktøj at jeg så kan klikke på Signe og så kan jeg skrive noter  
208 om dig. Som jo så ikke bliver til rådighed for nogle andre, men som bruges til  
209 mig. Hvor jeg jo så også har dit ansigt og så for øvrigt også har adgang til de der  
210 andre ting. Det er dér jeg synes man kan bruge det. På den måde.

211 **Signe:** Så vi kunne fjerne det fra opret profil, og lave det til en notatfunktion  
212 ved brugerne.

213 **Louise:** Ja det tænker jeg. Og så på en eller anden måde tænker jeg at når nu  
214 det her projekt er færdigt så har jeg måske 10 projektdeltagere liggende som  
215 jeg i virkeligheden ikke rigtig skal have noget med at gøre de næste tre projek-  
216 ter. Men jeg er jo interesseret i at det jeg ved om dem er gemt et eller andet  
217 sted. Så jeg ved ikke om man kunne forestille sig et eller andet med at dem man  
218 har haft tilknyttet til projekter og derfor har haft noget at gøre med, at det på  
219 en eller anden måde... Man kunne kalde en knap "Dit Netværk" eller sådan et  
220 eller andet. Som så er personer man har haft noget at gøre med løbende, ikke?

221 **Signe:** Ja det er en god idé. Det kunne man jo også bruge som ikke-projektleder.

222 **Louise:** Fuldstændig! Sagens! Ja ligepræcis, jo for det er jo faktisk tit lige så  
223 interessant hvem man har siddet i projektgruppe med som projektdeltager.  
224 Der er det ligeså interessant. Og det er jo vanvittigt overset, så jeg synes det er  
225 rigtig godt set af jer. Altså jeg ville bruge sådan noget her rigtig meget. Jeg gør  
226 det jo så bare i min telefon eller sådan noget, men det er jo også håbløst, så  
227 ringer de op så står der alt muligt, men hvad skal man gøre? Og nogle er jo bare  
228 bedre til at huske end andre. Jeg er ret god til at huske, så det er ikke så svært  
229 for mig, men andre kan jo nærmest dårligt huske fra næse til mund.

230 **Signe:** Ja. Men det er altså sådan systemet ser ud nu.

231 **Louise:** Ja. Jeg synes det er rigtig godt. Der er kun de der ting vi har talt om  
232 hvor og hvornår det giver mening og så videre. Og så selvfølgelig hvad i har  
233 defineret det til at være. For det her kunne jo blive kæmpe stort, der er jo tu-

234 sindvis af ting man kunne proppe ind i det. Men det er jo bare spørgsmålet om  
235 hvad i afgrænser det til at være i version 1.

236 **Signe:** Lige nu er version 1 at det er en kompetencefinder. Vi har også på et  
237 tidspunkt snakket om at den skulle kunne sammensætte det bedste team. Fra  
238 at man skrev et scope ind og trykkede enter, så kom den op med at du skal  
239 have ham og ham og hende. Men det er lige nu lidt svært hvordan man skal  
240 gøre det.

241 **Louise:** Men der er vel også plads til potentialet i et system. Men det er jo også  
242 meget normalt, man kan jo ikke udvikle det hele på en gang. Men det tænker  
243 jeg heller ikke er det i lægger op til. Men der er jo også en pointe i at man ikke  
244 opfinder noget der allerede er opfundet, det er jo fuldstændig vanvittigt. Men at  
245 man udvikler noget som er en god ting at lægge ovenpå som er noget i samspil  
246 og som komplimenterer. Det er jo faktisk vanvittigt vigtigt og i rigtig mange  
247 sammenhænge ville det jo være langt bedre hvis der var mange flere der tænkte  
248 sådan. Der er jo alt for mange der sidder og laver noget som allerede er lavet  
249 hundrede gange i forvejen. Hov for resten så kan jeg rigtig godt lide den blå  
250 farve der. Nu er jeg jo også ret vild med blå. Det er meget sagligt. Også det her  
251 med at der er store knapper. Nu bliver de måske lidt mindre hvis der skal være  
252 lidt flere af de der ting vi snakkede om ikke. Nu skal jeg bare lige se hvad sker  
253 der hvis jeg trykker heroppe (i topmenuen i højre hjørne). Nåh, det er min  
254 profil og det der (ikonet formet som en konvolut) ville være hvis jeg skulle  
255 hvad?

256 **Signe:** Det er tænkt som en support, hvor man kan sende mails.

257 **Louise:** Nårh ja. Det er måske meget fint. Eller man kunne også overveje at lave  
258 et spørgsmålstegn i stedet for. Jeg synes det er rigtig fint. I er da nået langt.

259 **Signe:** Ja. Tak og tak for hjælpen.

260 **Louise:** Det var så lidt i må endelig sige til hvis jeg skal kigge på det igen.

# Første prototypetest med Michael Amsinck

Inden lydfilen starter har vi gjort Michael Amsinck opmærksom på at vi er interesseret i at få al den feedback han overhovedet kan give os, såvel positivt som negativt. Vi beder ham om at fortælle hvad han gør og hvad han tænker når han gør som han gør.

- 1 **Michael:** Neeeeej. Det ser da fedt ud.
- 2 **Signe:** Du skal bare se om du kan finde ud af hvordan man gør.
- 3 **Michael:** Det er fint. Jeg læser lige lidt her på forsiden. Vil du have mig til at oprette  
4 en bruger og gå hele det igennem?
- 5 **Signe:** Ja det må du meget gerne.
- 6 **Michael:** Okay, fint. (Mumler) Den tricker allerede, man skal da taste sin e-mail ikke?
- 7 **Signe:** Der blev du forvirret over at den trickede inden du havde skrevet hele din  
8 mail?
- 9 **Michael:** Ja. Normalt så vil man sige at den tricker den idet jeg forlader feltet. Så  
10 laver den det tjek idet den forlader feltet. (mumler) Så skal man kunne indhente sit  
11 cv fra LinkedIn? Det er cool. Og så her kan man uploade et billede. Failer den hvis jeg  
12 ikke gør det? For jeg har ikke rigtig noget. Her (ved indtastning af kodeord) ville jeg  
13 også få den til at tricke det når man forlader det andet felt. Altså når man har skrevet  
14 koden anden gang. Under normale omstændigheder vil jeg også sige at den skal  
15 logge dig direkte ind. For du har jo faktisk tastet al din data ind kan man sige.
- 16 **Signe:** Så du ville ikke prompte den for en log-ind der?

- 17 **Michael:** Nej så ville jeg sige at hvis du går ind og siger opret bruger, det gør vores  
18 flow i hvert fald, så sender den dig direkte ind til sitet. Også fordi jeg ikke er færdig  
19 med at udfylde min profil. Man kan sige her, altså du udfylder step 1, så bliver du  
20 bedt om at logge ind og så kommer du til step 2, hvor det ville være naturligt at du så  
21 sagde nu udfylder du alle dine kompetencer og så sender vi dig videre til step 3 bag  
22 efter. Okay. Nu taster jeg bare lige nogle forskellige kompetencer her. Så kan man så  
23 sige hvis der er en der mangler, så kan man lægge den ind under, okay. Vi kunne  
24 kalde den web, laver den, den så. Nå så sletter den det jeg lige har tastet ind. Så gør  
25 jeg sådan her igen. Det er vel meningen at den skal huske hvad jeg har trykket ind?  
26 Hvad er det her for et ord (peger på Enneagram). Det ord kender jeg simpelthen  
27 ikke.
- 28 **Signe:** Nej det kan jeg godt forstå. Det skal vi nok lige forklare lidt mere. Det er sådan  
29 en personlighedstypetest.
- 30 **Michael:** Det skal du bare skrive. Fordi ordet i sig selv giver ikke nogen mening. Og I  
31 skriver jo personlighedstype heroppe i oversigten over hvor langt vi er nået, så bare  
32 skriv det her også. Hvilken type test det er her, er sådan set lige meget. Bare du ved  
33 det er en personlighedstest. Vil du have jeg tager testen nu?
- 34 **Signe:** Det kan du ikke.
- 35 **Michael:** Okay. Så trykker jeg måske på påmind mig. Det prøver vi. Super. (Mumler  
36 de muligheder han har). Se profil vælger jeg. Okay, så er det så meningen at mit CV  
37 fra LinkedIn skal komme ind og stå her? Og så kan man se sin Enneagramtype hvad  
38 man er for en type. Og her i toppen kan jeg se det jeg har indtastet. Og jeg kan tilfø-  
39 je... Hvad kan jeg tilføje? Jeg kan tilføje yderligere information til informationssøg-  
40 ning.
- 41 **Signe:** Ja til den kompetence. Hvis nu du tænkte noget specifikt med informations-  
42 søgning. Lad os sige at under budget og regnskab var du rigtig god til excel eller et  
43 eller andet.



44 **Michael:** Ja det giver meget fin mening. Jeg er den type der er rigtig dårlig til at læse  
 45 hvad der står. Det er lidt en fagskade. Men det fungerer meget cool. Man behøver så  
 46 ikke at gøre det? Men jeg synes faktisk det er ret relevant fordi du kan for eksempel  
 47 sige hvis du har sat web ind under strategi, det kan være alle mulige mærkelige ting.  
 48 Så med mindre i er meget meget specifikke, men så får I også en liste der er for lang  
 49 under kompetencer som det bliver svært at vælge ned igennem. Så på den måde  
 50 synes jeg det er rigtig fint.

51 **Signe:** Så for at undgå den lange liste er det så en okay måde at gøre det på det her?

52 **Michael:** Ja det synes jeg er meget fint. Jeg sidder bare lige og tænker på om man  
 53 skulle gøre det tilgængeligt tidligere i flowet, men det bliver måske også lidt meget.  
 54 Jeg tænker bare idet du laver step 2 der vælger du jo ind, når du så siger næste trin  
 55 kunne det være at man skulle præsenteres for det her og sige at hvis der er yderlige-  
 56 re information eller her kan du udspecificere dine kompetenceområder. Fordi det  
 57 der er ved det, det er at jeg forventede ikke at jeg kunne gøre noget. Grunden til at  
 58 jeg ikke læste det her, det var faktisk at jeg tænkte brugerundersøgelse så stod der et  
 59 eller andet om det. Jeg forventede faktisk ikke at jeg kunne gøre noget aktivt her.  
 60 Altså at jeg kunne eller skulle editere. Men hvis man havde taget steppet inden og  
 61 havde sagt at du kan også tilføje noget og gøre det med det samme så når du kom  
 62 herind, så ville du se, nårh ja det er det jeg har skrevet.

63 **Signe:** Ja. Det giver god mening.

64 **Michael:** Hvor kommer ordet Dilectus fra?

65 **Signe:** Det hedder systemet.

66 **Michael:** Er det noget bestemt?

67 **Signe:** Det er fra latin og betyder sådan noget med at vælge, udvælge og rekruttere.

68 **Michael:** Okay. Så prøver jeg at søge på nogle kompetencer. Okay, så kompetence-  
 69 matcher den. De 90 procent er det korrekt nu, eller er det bare mock-ups? Det er  
 70 meget cool at man kan se hvor meget man matcher søgningen. Så nede i din profil så

71 står der også hvad for en type du er. Det er meget cool. Så kan man vel også lave  
 72 kompetencematches ved at sige, okay jeg har en masse 2'ere i det her team i forvejen  
 73 jeg har mere behov for en 4'er end en 2'er. Det er fint det synes jeg er rigtig cool. Her  
 74 savner jeg lidt at kunne gå tilbage til mit søgeresultat. Tilføj til projekt, noter. Okay  
 75 der kan jeg så tilføje noter. Et eller andet. Gem. Okay. Yes. Den ligger vel så på ham?

76 **Signe:** Ja, hvad synes du om de noter? Hvad ville du bruge dem til?

77 **Michael:** Det første jeg tænker det er at den KUN ligger her i søgningen. Den ligger  
 78 inden jeg har læst hans profil, så den skal måske også have lov til at ligge på en profil.  
 79 Så her kan jeg tilføje note, men det er kun fordi jeg i forvejen har tilføjet en note på  
 80 ham. Så hvis jeg gik ind på dig for eksempel i din profil. Her kan jeg jo ikke oprette en  
 81 note, men det ville jeg synes kunne være meget smart. Er noten tænkt som at være  
 82 min personlige note altså nu er det her jo et flere-brugere-system eller nu går Signe  
 83 ind og logger på og så kan Signe se at Michael har været inde og skrive en note om  
 84 Nicki eller Signe for den sags skyld?

85 **Signe:** Nej det er tænkt som din personlige.

86 **Michael:** Okay, det er fint. Jamen så ville jeg jo klart bruge det til at gå ind og skrive  
 87 lidt hvis du havde været en del af et team tidligere så ville det være oplagt at skrive  
 88 hvordan det var gået. Sådan noget, indgik fint i teamet eller aldrig nogensinde mere,  
 89 never again, red flag. Der ville det også være relevant, nu så jeg i havde et projekt.  
 90 (begynder at oprette projekt) Er det et datofelt? Man kan skrive hvad som helst her.  
 91 Okay. Hvorfor har den ikke gemt projektet? Så hvis man trykker på tilføj personerne  
 92 nu, så gemmer den ikke projektet. Hm. Nå okay. (taster ind igen) Hvad sker der hvis  
 93 jeg tilføjer flere udfordringer lige nu. Jeg kan ikke editere her? Kan jeg gøre noget ved  
 94 udfordringerne? Er udfordringerne en slags opgave? Kan jeg tillægge en udfordring  
 95 til en person?

96 **Signe:** Lige nu er det mest det her med kompetencerne, og søgningen på det. Snarere  
 97 end det er funktioner der tilknytter sig projektets opgaver.

98 **Michael:** Okay. Det jeg tænkte på i forhold til noten, der også kunne være lidt inter-  
 99 ressant, det var at hvis man kunne relatere en note til et projekt. Nu vil jeg gerne  
 100 oprette en note. Er det relateret til et projekt, ja det er det. For så kan man gå tilbage  
 101 og sige nårh ja det var i det her projekt personen gjorde sådan og sådan. Eller det her  
 102 projekt personen var en del af. Okay. Nå og så når man har sat projektdatoen ind, så  
 103 viser den hvor mange dage der er tilbage. Der ville jeg gøre det sådan så under pro-  
 104 jektoprettelsen ville jeg lave en dropdown der hed dag, måned, år. Sådan så man ved  
 105 hvad man skal skrive ind og det her ikke bliver noget juks. Så har man teamet, status,  
 106 udfordringer.

107 **Signe:** Så hvis du prøver at tilføje en person via kompetencesøgningen.

108 **Michael:** Okay. Nu skal jeg lige prøve at se hvordan det ser ud. Der ville jeg, ja okay,  
 109 det er fint. Meget fint at få sådan en bekræftelse, men man kommer så bare ikke  
 110 videre. Okay. Og nu har jeg så to projekter. Nårh jeg var der allerede i forvejen, ja, det  
 111 skal den jo så også tage højde for. Men det er meget cool. Det er meget cool det der  
 112 med at man kan assigne et team. Hvis jeg lige går ind i mit netværk. Her kan jeg så se  
 113 hvem jeg har været i projektgruppe med og hvem jeg har lavet noter på. Okay, og her  
 114 kan jeg så se at jeg har lavet tre noter på Nicki. Den vil bare ikke vise mig hans profil.  
 115 Men profilen viser kun to noter. Okay, så den tæller måske alle med der er lavet på  
 116 ham. Det er jo heller ikke helt optimalt. Den skal kun relatere sig til mig. Jeg synes  
 117 faktisk der er relativt få fejl, men det er sådan nogle fejl hvor man lige tænker arh,  
 118 hvis jeg nu bare lige kunne navigere rundt så ville det lige være den tak bedre. Klart  
 119 få links til at virke. Jeg tror det er småting.

120 **Signe:** Ja, du har ret. Hvis vi måske lige kan snakke lidt om den her søgefunktion. Vi  
 121 er meget i tvivl om hvordan man skal søge på folk og om det her med tagging er den  
 122 rigtige måde at gøre det på. Virker det okay for dig?

123 **Michael:** Altså jeg synes det fungerer fint. Det du kan sige er at du nok ret hurtigt  
 124 løber ind i at du får rigtig mange tags. Jeg ved ikke hvordan man tænker det. Nu  
 125 tilføjede jeg jo bare en fordi jeg synes der manglede en, bliver den så gjort public  
 126 available. For hvis den gør det så skal man nok, på en eller anden måde begrænse at

127 brugere ikke bare kan skrive ting. Fordi så lige pludselig så får du sådan noget "tis-  
 128 semand" og så er det public available. Altså umiddelbart synes jeg det fungerer fint,  
 129 men det der er med tags det er at der er jo altid en association. Giver det mening for  
 130 alle at den her kompetence ligger under research. Men det er jo så rigtig fint at man  
 131 kan skrive et søgeord ind, det er altid rart at have et eller andet sted hvor man bare  
 132 kan taste. Men altså den her måde kan jeg godt lide at søge på, indenfor de her krite-  
 133 rier find en der matcher. Og så liner i endda mine søgekriterier op herude. Så kan du  
 134 jo sige, hvem er det der laver sådan noget, det er jo blevet meget populært at have  
 135 søgefunktioner til at sidde herude i siden hvis det er tag-relateret. For så fjerner du  
 136 lige og så tilføjer du lige og så søger du igen. De fleste sådan shoppingsites de har  
 137 sådan nogle afkrydsningsting. Er det Zalando. Ja. Det synes jeg fungerer super fint.

138 **Signe:** Skulle vi så også tilføje det her til at man kunne ændre i sin søgning ude i  
 139 siden?

140 **Michael:** Det synes jeg ville være fint. Det er fint at man har sådan en side, nu skal du  
 141 i gang. Når man så søger, hvis man så finder ud af at det måske ikke lige var det man  
 142 søgte efter, så kunne det være rigtig fint at man ikke skulle tilbage for at snævre  
 143 søgningen lidt ind. På Zalando har de så lavet sådan en træstruktur. Men den her  
 144 type måder at søge på kan jeg ret godt lide.

145 **Signe:** Fordi du får snævret søgningen ind?

146 **Michael:** Ja, jeg får det snævret ind og jeg får noget jeg kan relatere mig til. For det er  
 147 ofte sådan at hvis du bare har et søgefelt hvad skal jeg så søge på, Thomas, eller hvad  
 148 nu hvis jeg søger på programmør, men systemet har sat det op som developer, så får  
 149 jeg ikke nogle opslag på programmør. Så når det handler om sådan nogle specifikke  
 150 kompetencer så tror jeg bare man skal påpasselig med at få defineret det kompeten-  
 151 cesæt man vil have til at starte med som man kan vælge af, men så tror jeg det er en  
 152 rigtig måde at gøre det på. Det er jo lidt ligesom en indkøbskurv. Man skal finde  
 153 nogle der matcher de kriterier man har.

154 **Signe:** Lige nu kan man jo ikke selv lave en supertype, men kun selv definere en  
155 subtype, men på et tidspunkt er det meningen man også ville kunne lave en ny su-  
156 peretype.

157 **Michael:** Jah, og måske skulle man gøre det at når man når til det så ville man lave  
158 sådan en kan du ikke finde det du leder efter, eller mangler du noget her så send det  
159 til os. Så får de sådan en prompte op hvor de så kan skrive til jer om I vil tilføje den  
160 her kompetence, sådan at I får det, for jeg tror det er vigtigt der er en central styring  
161 omkring hvad der bliver oprettet på længere sigt. Hvordan gør man egentlig på Lin-  
162 kedIn (tjekker LinkedIn)?

163 **Signe:** Vi har også snakket om at systemet skal kunne genkende hvad man søger på,  
164 så hvis du forsøger at enten tilføje eller søge på en kompetence der allerede eksiste-  
165 rer at den så spørg dig om det er den her kompetence du mener.

166 **Michael:** Der er ingen tvivl om at de her, jeg kan ikke huske hvad de hedder, de har  
167 sådan et eller andet udtryk, men sådan nogle searches med dropdowns med "var det  
168 mon den her person du søgte" ligesom på LinkedIn og Facebook, de er rigtig fede. Jeg  
169 tror klart det er en god måde at gøre det på. Jeg tror i skal restricte det der med at  
170 hvem der kan oprette, og så sådan noget gøre det nemt for brugeren at finde de  
171 rigtige kompetencer, ikke? For man kan jo sige, I vil jo også få meget information fra  
172 LinkedIn når den kommer over. Men de har jo ikke kompetencer fra tags.

173 **Signe:** Nej, og altså man kan jo selv vælge hvad man vil trække ind fra LinkedIn og vi  
174 havde eksempelvis ikke tænkt os at trække de her endorsements med ind.

175 **Michael:** Nej. Det har du heller ikke behov for. Nej jeg forstår dem ikke. Jeg har folk  
176 på den her som jeg kender men som jeg ikke har arbejdet sammen med, og så ved de  
177 jo ikke hvad jeg kan. Det mest relevante er klart CV'et herfra.

178 **Signe:** Ja og det er tænkt som en måde lettere at få hentet den information ind i  
179 systemet. For det tager jo noget tid at skrive sådan et CV.

180 **Michael:** Ja, plus at når du først har skrevet det på LinkedIn så har man jo alle infor-  
181 mationerne derinde. Det er jo det de fleste bruger det til.

182 **Signe:** En sidste ting vi har snakket om systemet skal kunne og som vi udledte lidt  
183 fra sidst vi var her og snakke med dig, det er at systemet skal kunne udregne det  
184 bedste team. Men så er vi jo selvfølgelig løbet ind i hvad det bedste team er. Det er  
185 kompliceret.

186 **Michael:** Ja det er meget kompliceret. Fordi hvad er det for en algoritme, hvad er det  
187 du skal holde det op imod. Også fordi så skal du tænke over sådan noget med at i  
188 projektoprettelsesfasen der bliver du jo så nødt til at give dem nogle faste paramet-  
189 re. Vælg projektbeskrivelse, her skal du jo så vælge ud fra noget der allerede er fast-  
190 sat, for hvis du bare skriver kartoffelmad så ved den jo ikke hvordan den skal hive  
191 ting ind, hvordan den skal sammensætte det. En måde man kunne gøre det på hvis  
192 man skulle gøre det ret simpelt så kan man sige at de noter du laver der kunne du  
193 lave et nemt ratingsystem, du ved, når du skriver en note der er relateret til et pro-  
194 jekt så giver du 1-5 stjerner. Når du så har gjort det nok gange så har du en database  
195 af folk som du har arbejdet sammen med og så kan du på projektet sige ud fra nogle  
196 parametre at du skal bruge en 2'er, en 4'er, en 6'er og en 8'er. Så kommer den op og  
197 siger de her fire folk har du arbejdet sammen med som har været rigtig rigtig gode,  
198 og som du har vægtet højt, så det vil være et forslag til din bedste teamsammensæt-  
199 ning. Men det er jo kompliceret.

200 **Signe:** Vi var også ude i noget med at den så skulle beregne det ud fra det scope man  
201 så taster ind, ved at man skulle hakke af at man skal bruge en designer og en pro-  
202 grammør. Den skulle så kunne sige at nu vender vi lige det hele på hovedet og det er  
203 de her mennesker du så skal bruge. Det der tryllesnummer det er lige det der er det  
204 svære ikke? For hvordan skal den omsætte scopet? Så skal den være klogere end os.

205 **Michael:** Jo. Men igen hvis du opretter et projekt på baggrund af parametre og ikke  
206 fritstævning, så kan du faktisk godt gøre det. Og så kan du sige at hvis du laver et  
207 ratingsystem så kunne det jo være at det ratingsystem blev en del af, ej det bliver  
208 måske også sådan lidt, men at man så kunne se hvad andre folk rater. Ikke specifikt,  
209 men personen har en overordnet samlet score på baggrund af sit projektarbejde,  
210 sådan at det ikke kun er på baggrund af din rating, men på baggrund af andres rating

211 at du så kan søge. Jeg skal bruge en webdesigner og han skal være en 4'er. Så får du  
212 en liste på fem personer der alle sammen har scoret højt. Så skal man måske passe  
213 på om folk bliver pissed over at de bliver ratet, men det er en anden snak. Men det er  
214 i hvert fald en måde at gøre det på, fordi ellers er det svært at sige hvorfor den her  
215 person skulle være bedre end de andre. Fordi hvis du ikke har en rating med så er  
216 det bare en 4'er der er webdesigner. Fint så får du foreslået alle dem. Men det kunne  
217 også være du havde brug for en 2'er i projektleder, en 4'er i grafiker og en webdesig-  
218 ner der er en 7'er, så der er rigtig mange parametre i det.

219 **Signe:** Ja der er meget i det. Det er også derfor den ikke kan det endnu.

220 **Michael:** Ja det kan jeg godt forstå. Men det handler igen om det der med at starte  
221 noget når man opretter projekterne, hvordan skal man sammensætte parametrene.  
222 Når du kan sammensætte parametrene hvor skal den så pege hen. Det kan sikkert  
223 lade sig gøre, men jeg vil også sige at det er relativt kompliceret. Ja. Men jeg synes det  
224 ser rigtig fedt ud. Jeg synes det er nogle meget gode idéer i har.

225 **Signe:** Det er blevet meget bedre.

226 **Michael:** Bruger i den der font Awesome. Jeg tror det er font awesome.

227 **Signe:** Bruger i også den? Men jeg tænkte lige på når man skal oprette en bruger  
228 inde ved jer, hvor meget input skal den så have?

229 **Michael:** Ingenting. Vores er super simpelt. Det er ikke brugerorienteret. Det ligger  
230 lidt på tegnebrættet at vi skal have kigget på det. Vores system, skal på brugerniveau  
231 kende et navn, en e-mail og nogle adgangsrettigheder. Så vi bruger ikke rigtig bru-  
232 gerne lige nu. Du kan se vi kører med samme ikon. Det er så den font. Det vi bruger  
233 brugerne til lige nu det er at assigne tasks. Vi bruger dem ikke til så meget. Nej ikke  
234 lige nu. Men der er da klart en idé om at... Vi er i gang med at lave noget for Won-  
235 derman hvor de netop har... Vi er i gang med at indføre et gruppekoncept nu. Hvor  
236 det er meningen at man skal kunne gruppere nogle brugere og så bruge det til at give  
237 dem adgangsrettigheder til nogle forskellige ting. Du kan sige, det gruppekoncept  
238 kan man jo bruge til mange forskellige ting, ikke? Men lige nu bruger vi ikke bruger-

239 ne rigtig, men vi vil gerne ekspandere det en lille smule med nogle ting, men slet ikke  
240 på samme niveau som jer. For det er der ikke et behov for, vi har slet ikke den sam-  
241 me team-tankegang. Det kan godt være det kommer på et tidspunkt. Men vi bruger  
242 mest brugernes info til at notificere dem.


243 **Signe:** Ja. Men tak.

244 **Michael:** Tak. I må endelig sige til hvis der er noget jeg kan hjælpe jer med igen.

**Endeligt prototypedesign***Designet kan også opleves på [dilectus.dk](http://dilectus.dk)*

DILECTUS

Login    Opret bruger




Find de rette kompetencer  
til dit projekt.

Dilectus gør dine projektk aktiviteter til en leg!


## Facilitér de menneskelige processer med Dilectus

Det kan være en svær, kompliceret og tidskrævende proces at finde frem til de rette ressourcer. Dilectus gør det nemmere at finde de rette personer til teamet og opgaven.




1 - Browser Compatibility

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever.



2 - Email Campaigns

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever.




3 - Gather Your Notes

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever.


## Designet til organisationer

It is a long established fact that a reader will be distracted by the readable content of a page when looking at its layout.




## Udviklet af specialestuderende

It is a long established fact that a reader will be distracted by the readable content of a page when looking at its layout.





Nicki Frandsen

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever.



Signe Just

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever.

DILECTUS


## Velkommen til dilectus

Indtast brugernavn og det matchende password for at logge ind.

Login + opret ny bruger

**Email**

**Password**

 login

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

DILECTUS
+ Opret note
🔍 🏠 📁 👤

Step 1  
Medarbejderinformation

Step 2  
Kompetencer

Step 3  
Beskrivelse af kompetencer

Step 3  
Personlighedstype

Navn

Fødselsdag

Telefon  ✓

Email (brugernavn)  ✗  
Dette er ikke en gyldig e-mail

Stilling

Afdeling

CV indhent fra linkedin in Skriv selv

Billede

vælg billede

skift password

næste

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

DILECTUS + Opret note Q 📁 📄 👤

Step 1 Medarbejderinformation    **Step 2 Kompetencer**    Step 3 Beskrivelse af kompetencer    Step 3 Personlighedstype

### Marker de kompetencer som du besidder

Mangler der nogle kompetencer på denne liste så klik her for opret nogle flere. +

**Research**

informationssøgning brugerundersøgelser interview  
spørgeskema google

**Strategy**

budget/regnskab **planlægning** organisering strategi Web

**Development**

tekstforfatter back-end **front-end** statistik seo php  
css

**Design**

layout webdesign brochure **wireframing** user experince  
photoshop InDesign

tilbage næste

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

DILECTUS + Opret note Q 📁 📄 👤

Step 1 Medarbejderinformation    Step 2 Kompetencer    **Step 3 Beskrivelse af kompetencer**    Step 3 Personlighedstype

### Uddyb kompetencer

Her har du muligheden for at uddybe dine kompetencer med en beskrivelse af, hvad du kan inden for hver kompetence.

Planlægning (Strategy) + tilføj beskrivelse

Front-End (Development) + tilføj beskrivelse

Wireframing (Design) + tilføj beskrivelse

Brugerundersøgelser (Research) + tilføj beskrivelse

tilbage forsæt

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

DILECTUS + Opret note 🔍 📁 👤

Step 1 Medarbejderinformation    Step 2 Kompetencer    Step 3 Beskrivelse af kompetencer    **Step 3 Personlighedstest**

## Personlighedstest

Du skal inden for den næste måned gennemgå enneagramtesten for dels at blive klogere på dig selv og dels blive klogere på, hvordan du arbejder sammen med dine medarbejdere.

Testen kan tage op til en time

Du skal vælge de svar, der passer på person du er og ikke den, du ønsker at være.


- Tag testen nu
- Jeg har tidligere taget testen
- Påmind mig

tilbage

færdiggør profil

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

DILECTUS + Opret note 🔍 📁 👤



**Nicki Frandsen**

Fødselsdag  
onsdag den 30. november

📞  
29608301

✉️  
nf@nf.dk

## Medarbejder profil

### Kompetencer

|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Planlægning (Strategy)</b> +</p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p> | <p><b>Front-End (Development)</b> +</p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>        |
| <p><b>Wireframing (Design)</b> +</p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p>   | <p><b>Brugerundersøgelser (Research)</b> +</p> <p>Der er ingen beskrivelse til denne kompetence. Vil du tilføje en? Så klik på plusset ovenfor!</p> |

### CV

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Fusce euismod elementum convallis. Vestibulum ut elit vel metus consequat molestie ac vel lectus. Phasellus sodales nisi a bibendum rhoncus. Aenean vitae convallis risus, a congue leo. Integer ante sem, dapibus a turpis a, ornare volutpat odio. Pellentesque in nunc ac erat ullamcorper rutrum eu eget lorem. Praesent quis augue arcu. Mauris imperdiet suscipit velit, ac imperdiet ipsum pretium at.

Suspendisse sed quam quis dolor varius lobortis non sit amet orci. Suspendisse quis dapibus nisi. Nulla ac mattis lacus, eu vulputate orci. Mauris hendrerit dui eget orci cursus vehicula. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Ut feugiat mollis elementum. Aliquam lacinia vel quam a suscipit.

Sed congue tempus risus nec posuere. Integer aliquet eros non luctus aliquam. Donec tincidunt eu tortor non pretium. Donec sed gravida dolor. Duis placerat pharetra tellus, a elementum arcu dignissim vitae. Donec elementum, libero vel volutpat pulvinar, ipsum purus interdum ante, eu semper elit dolor suscipit dui. Aliquam aliquam lorem ac interdum vulputate. Phasellus fringilla ligula odio, sit amet hendrerit lectus sollicitudin vitae. Donec tortor purus, dictum vitae sollicitudin at, convallis at augue. Sed auctor ullamcorper velit ut ornare.


### Enneagramtype ②

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen




DILECTUS + Opret note Q 📁 👤


## Hvad ønsker du at foretage dig?




søg efter kompetence



se profil



dine projekter



dit netværk

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

DILECTUS + Opret note Q 📁 👤

## Søg efter kompetencer

Vælg kompetencer herunder, så vil Dilectus finde de personer i organisationen, som bedst matcher de kompetencer du har brug for.

**Research**

informationssøgning brugerundersøgelser interview  
spørgeskema google

**Strategy**

budget/regnskab planlægning organisering strategi Web

**Development**

tekstforfatter back-end front-end statistik seo php  
css

**Design**

layout webdesign brochure wireframing user experience  
photoshop InDesign

Q søg efter matchende profiler

**DILECTUS** + Opret note

Din søgning gav 2 resultater

Du søgte efter følgende kompetencer

Strategi

Development

Marketing

### Søgeresultater

- Nicki Frandsen (Konsulent, NF Consulting)**  
 Kompetencer: [Strategi](#) [Marketing](#) [Development](#)  
 90% Kompetencematch
- Signe Just Petersen (Digital Projektleder, Dilectus Marketing)**  
 Kompetencer: [Strategi](#) [Marketing](#) [Development](#) [Business](#) [Sales](#) [Finance](#) [HR](#) [Operations](#) [Customer Support](#) [Project Management](#)  
 90% Kompetencematch
- Michael Amsinck (Business Director, SoftwarePeople)**  
 Kompetencer: [Business](#) [Sales](#) [Finance](#) [HR](#) [Operations](#) [Customer Support](#) [Project Management](#)  
 90% Kompetencematch
- hr graubæk (løner, helt ude i skoven)**  
 Kompetencer:  
 90% Kompetencematch
- Kristian Graubæk (oprejt, helt ude i skoven)**  
 Kompetencer:  
 90% Kompetencematch
- Signe Test (Digital Marketing Koordinator, Marketing)**  
 Kompetencer: [Marketing](#)  
 90% Kompetencematch
- Nicki Frandsen (,)**  
 Kompetencer: [Business](#) [Sales](#) [Finance](#) [HR](#) [Operations](#) [Customer Support](#) [Project Management](#)  
 90% Kompetencematch

[vis flere](#)

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

**DILECTUS** + Opret note


Type:

Note:

[gem note](#)


DILECTUS + Opret note Q 👤 📁 👤

### Projekt relationer




Signe Just Petersen ▾

Relation: Dilectus



Michael Amsinck ▾


Relation: Dilectus



Kristian Graubæk ▾


Relation: Dilectus

### Noterelationer




Nicki Frandsen ▾

Relation: 1 Noter



Signe Just Petersen ▾

Relation: 1 Noter



Michael Amsinck ▾

Relation: 1 Noter

Copyright: 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

DILECTUS + Opret note Q 👤 📁 👤

## Opret projekt

Projektitel

Scope

Deadline  📅

Status

Udfordringer

Næste skridt

| juni 2014 |    |    |    |    |    |    |
|-----------|----|----|----|----|----|----|
| ma        | ti | on | to | fr | lø | sø |
| 26        | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1  |
| 2         | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  |
| 9         | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 16        | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
| 23        | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| 30        | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |

opret projekt ✓

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen

DILECTUS + Opret note

Dilectus Projektet er oprettet for 2 uger siden

### Scope

Lav et system der kan hjælpe medarbejdere med at finde de bedst mulige kompetencer i virksomheden.

**1** dage til deadline (2. June, 14)

### Teamet

Signe Just Petersen Nicki Frandsen Michael Amålnck Kristian Graubæk

Status  
Vi er godt i gang med projektet og har lavet en funktionsdygtig prototype. Vi mangler dog stadig en del tekst.

Udfordringer lige nu  
Der er ikke mange dage til.  
Håj

Næste skridt  
Skriv det sidste.

Copyright 2014 Signe Just og Nicki Frandsen