

Situationsafstemte projektledelsesroller

Situationen har afgørende indflydelse på, hvilken rolle en projektleder skal vælge. Men hvad er projektets situation egentlig? Er der krig eller fred? Skal man grave skyttegrave eller vandingsanlæg? Her er inspiration til valg af projektlederrolle

Hvis blot man kunne identificere situationen knivskabt, så ville det give sig selv; hvordan projektledelsen bør planlægge og evalueres. Desværre er det sjældent let at beskrive situationen entydigt, og situationsbestemt projektledelse vil derfor altid bygge på en subjektiv vurdering og et personligt valg.

Situationens kompleksitet

Management Professor Ralf Stacey har i sin forskning af kompleksitet opstillet en simpel model, der har vundet stor udbredelse. Modellen graderer kompleksiteten fra simpel til kaotisk. I figur 1 er lavet en forenklet udgave af Stacy's agreement/certainty-matrix. I samme figur er indtegnet forslag til roller, man kan lade sin projektledelse inspirere af afhængig af situationens kompleksitet. Se figur 1.

Administrator. Når der er klarhed om mål og midler samt stor konsensus blandt alle interessenter, så bliver rollen som projektleder næsten en administrator, fordi man relativt nemt – med de klassiske værktøjer – kan styre projektet sikkert i havn.

Facilitator. Hvis situationen er, at der er uklare mål eller usikkerhed på fremgangsmåden, må projektlederen tage facilitatorrollen på sig. Opgaven er at fjerne uvished og skabe klarhed, både for projektet som helhed og fra fase til fase. Projektlederen skal have fat

i facilitatorens værktøjskasse og etablere processer, der kan muliggøre at dette sker.

Politiker. Når projektet er klart formuleret, men der hersker modstridende interesser har projektlederen brug for rollen som politiker, hvor det politiske håndværk handler om at bygge alliancer og magtbaser. Den politiske dagsorden vil ændre sig gennem projektet som interessenternes styrkeforhold afdækkes.

Kaospilot. Når der både er konflikter og uvished, så er kompleksiteten så høj, at projektet måske er på kanten af kaos. Her kan rollen være en kaospilot. De tre afgørende færdigheder for succes som kaospilot er kommunikation, kommunikation og kommunikation samt naturligvis en vis portion held.

Projektledelses retninger

Projektets kompleksitet er blot én situationsparameter. En anden vigtig parameter er hvilke retning projektledelsen har. Vi kan bruges Colin Hastings model, hvor der er forskellige krav til projektlederes rolle afhængig af, hvad retningen er. Se figur 2.

Opad: At lede ledelsen

Styregruppens medlemmer har mange meninger om projektet. I særdeleshed om hvor hurtigt projektet kan gennemføres, hvor billigt det kan laves, og hvor fantastiske resul-

taterne skal være. Styregruppens rolle vil ændre sig hen gennem projektets livsforløb, men der er særligt to parametre, som beskriver situationen. Den ene er hvor meget erfaring de har med styregruppeopgaven. Den anden er hvor realistiske styregruppens medlemmer er i deres indstilling. Se figur 3.

Forvalter. Hvis situationen er, at styregruppen både har erfaring og er realistiske i deres krav og forventninger, kan projektlederen falde til ro og indtage rollen som forvalter, fordi styregruppen kender sin rolle og giver projektledere gode rammer at forvalte.

Ekspert. Hvis styregruppen er uerfaren, kræver situationen, at projektlederen træder til i rollen som projekteksperten, der forklarer styregruppen, hvad projektet har brug for – både lige nu og på længere sigt. Men selvom du kender projektet bedst, kan det være svært at sige til og fra over for styregruppen. Det kræver træning at sige "nej" opad i systemet. Det kan også være svært at stille krav til styregruppen. Begge ting er dog ofte nødvendige.

Forhandler. Hvis styregruppen har erfaring fra andre projekter, men trods disse, er urealistiske i deres forventninger til projektet, så er situationen ofte følgende: Uanset hvor godt du har estimeret projektets forventede restvarighed og ressourceforbrug, vil det ofte blot blive betragtet som et forhandlingsudspil af styregruppens medlemmer. Mestret du ikke rollen som forhandler, risikere du at skabe dårlige arbejdsvilkår for dit team.

Autonom. Hvis projektet har en styregruppe der både er urealistisk og uerfaren, er det en meget vanskelig situation at projektledede opad. Projektet kan være et "mission impossible", som man måske bør sige nej tak til. I matricen har denne situation fået rollen "Autonom", fordi du forventeligt skal bryde en række regler, have brosten klar og sikkert får "ordensmagten" på nakken.

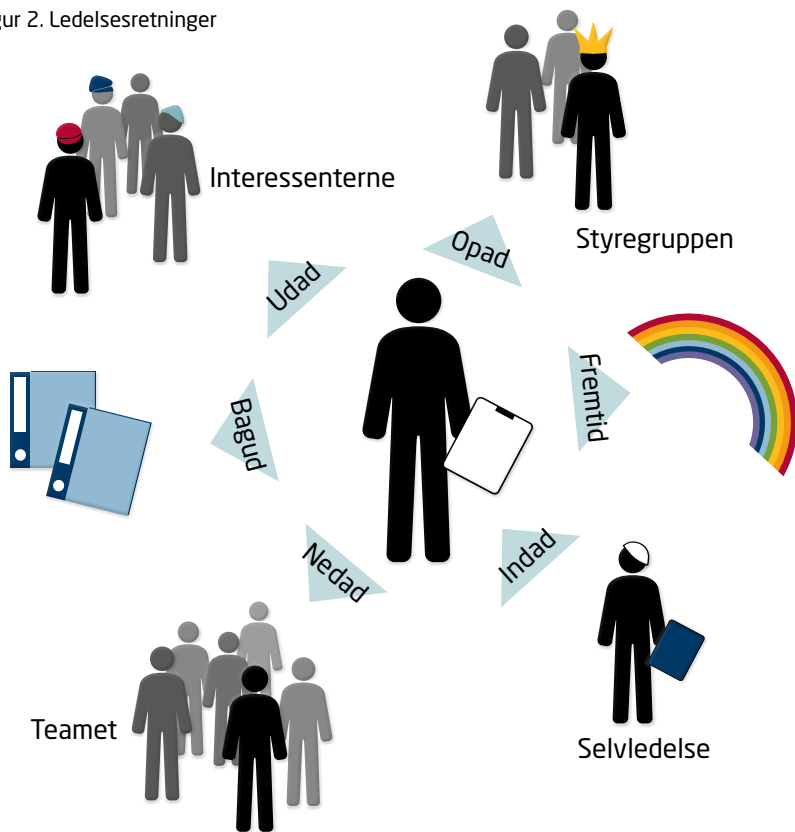
Nedad: At lede teamet

Roller som teamleder fylder meget i de fleste projektlederes hverdag, og man oplever mange forskellige situationer, der kræver meget forskellige roller for at få teamet til at performe godt.

Figur 1.

Sikkerhed Konsensus Konflikt	Projektlederen som Politiker	Projektlederen som Kaospilot
	Projektlederen som Administrator	Projektlederen som Facilitator
	Klarhed	Uvished
	Sikkerhed	

Figur 2. Ledelsesretninger



Figur 3.

Realisme	Nej	Projektlederen som Forhandler	Projektlederen som Autonom
	Ja	Projektlederen som Forvalter	Projektlederen som Ekspert
		Ja	Nej
		Erfaren styregruppe?	

Figur 4.

Behov for støtte	Høj	Projektlederen som Supporter	Projektlederen som Coach
	Lav	Projektlederen som Koordinator	Projektlederen som Instruktør
		Lav	Høj
		Behov for opgavestyring	

Red arrows indicate transitions: from Supporter to Coach, from Coach to Instruktør, from Instruktør to Koordinator, and from Koordinator to Supporter.

Til inspiration kan vi tage fat i Hersey and Blanchard klassiske model fra 70'erne: Situationsbestemt ledelse. Modellen har to dimensioner: Styring og støtte, hvor førstnævnte handler om opgaven mens sidstnævnte handler om personerne. Modellen har defineret 4 leadership roller: Telling, Selling, Participating af Delegating. Hver af disse fire roller passer til et bestemt modenhedsniveau hos dem der ledes. Situationsbestemt ledelsesmodellen er udviklet til linieledere, og i figuren 3 ses en version, der er tilpasset projektledelse. Udviklingen af deltagerne opgavemodenhed er vist med pile rundt i matricen. Se figur 4

Hvis situationen er, at teamet er nye i forhold til opgaven, må projektlederen træde til som instruerende, der forklare i detaljer, hvad der skal ske, og hvordan det skal gøres. Når det basale er på plads hos teamet, kan rollen ændres til en mere coachende tilgang for at styrke selvstændigheden hos teamdeltagerne. Når kompetencen blandt deltagerne stiger falder behovet for opgavestyring, og projektlederen kan trække sig tilbage til en mere supportende rolle. Når situationen er, at deltagerne har udviklet sig til selvkørende profiler, kan projektlederen nøjes med at lave koordinering af de igangsatte opgaver, som deltagerne selv håndtere fra start til slut.

En anden situationsbeskrivelse af projektteamet kan skabes med inspiration fra Tuckman's femfasede teamudviklingsmodel. Der vil være overlap mellem disse to perspektiver på den i den situationsafstemte projektledelse af teamet. Se figur 5.

Udad: Lede interessenterne

Den væsentligste udfordring ved at lede interessenterne er deres holdning til projektet, som i nogen grad bygger på den mere eller mindre tilfældige strøm af informationer, som tilflyder dem. Det handler i høj grad om at komme rundt til mange og tage dialogen i god tid. Håndtering af interessenterne handler om rettidig involvering, opnåelse af forståelse for formålet og ikke mindst accept af løsningen.

Men hvad er projektets aktuelle interessent situation? Er interessenterne negative, ➤

tema: situationsafstemt projektledelse

positive eller blot ligeglade – eller er situationen, at vi endnu ikke ved det?

Snushane

Hvis situationen er, at man ikke ved, hvilke situation man er i med interessenterne, så må man starte som snushanen, der opsnapper korridorsnakken – gerne inden den udvikler sig til rygtedannelse, der skader projektets omdømme. Om der bruges mund-til-øre eller spørgeundersøgelser betyder mindre, når blot du får snuset dig frem til den aktuelle interessentsituationen for projektet.

Journalisten

Hvis interessenterne er ligeglade, skal projektlederen tage rollen som journalist. Rollen består i at udspørge og undersøge, hvordan sagen opfattes hos de forskellige parter, der påvirkes af eller påvirker projektet – set med deres øjne. En særlig vigtig aspekt ved den journalistiske rolle er at finde den vinkel i nyhederne, der gør projektet relevant for modtageren.

Sælgeren

Hvis interessenterne er negative må du sælge projektet. Sælgeren fornemste opgave er at kende fordelene og ulemperne ved at købe ind – og også fordelene og ulemperne ved ikke at købe ind – på projektet og projektets resultater. Sælgeren kender svaret på det berømte spørgsmål "What's in it, for them?"

Forandringsagenten

Hvis interessenterne er positive er situationen naturligvis gunstig, men for en del af interessenterne vil der stadig være en forandringsproces, du som projektleder skal forholde dig til – i særdeleshed hvis nogen har givet dig eksplicit ansvar for den.

Fremad: Lede ind i fremtiden

Den afgørende forskel mellem ledelse og projektledelse er tidsdimensionen. At se ind i fremtiden og realisere visionen gennem frembringelse af projektets resultater. Vedrørende fremtiden er der tre fundamentale situationer at forholde sig til.

I starten står vi over for "Det store ukendte" og her er rollen som spåkone nødvendig. Det særlige ved spåkone er, at hun kan fortælle om fremtiden på en sælgende måde og samtidig holde formuleringer så tilpas abstrakt og flertydigt at alle muligheder forbliver åbne.

"Det lange seje træk" i midten kræver den "story telling"-general, der både kan inspirere tropperne og lede dem sikkert fra milepæl til milepæl hen over slagmarkens risici.



Mogens Mikkelsen. Civilingeniør. PMP, Prince2, IPMA. Projektledelseskonsulent hos Mannaz siden 2010.

15 års projektledelseerfaring primært i IT branchen, 5 års som coach og mentaltræner og 5 års som underviser.

mimi@mannaz.com

Teamets situation ifl. Tuckman	Situationsafstemt projektledelsesrolle
Forming. Teamet er lige samlet, så det er mere en gruppe end et team.	Fyrtårn. Skab klarhed og kast lys over landet. Udstrål sikkerhed (selv om du ikke føler den)
Storming. Følelsen af sikkerhed er steget, så individer nu vover at markere sig, hvilket kan føre til konflikter.	Mediator. Lyt upartisk til partner, vær imødekommende og find fælles værdier at bygge konsensus omkring.
Norming. Teamet ved at etablere sig med skrevne og uskrevne regler.	Kulturskaber. Arbejder med de formelle og uformelle regler for arbejdet og samarbejde
Performing. Teamet fungerer effektivt og løser opgaverne til tiden med rigtig kvalitet.	Flue på væggen. Teamet kører selv og den bedste ledelse er ingen ledelse.
Adjourning. Projektet er under nedlukning.	Inkassator. Hold fast i teamet, der er ved at spredes for alle vinde – både mentalt og fysisk.

Figur 5.

Når "enden er nær" på projektet, bliver der brug for at beherske rollen som inkassator, der forstår at inddrive det sidste, sikre værdierne og færdiggøre sagen.

Bagud - Lede ud fra fortiden

Den menneskelige hukommelse er svigfuld, og når projektets situation skifter, glemmer mange hurtigt, hvorfor tingene gik, som de gik. Når løsningen er fundet, glemmer interessenterne ofte, hvor vanskeligt problemet var at løse. Mange har særligt svært ved selv at huske, hvor meget bøvvl og besvær, de hver især har forvoldt projektet. Her skal projektlederen både være **bogholder**, der sikrer det korrekte faktuelle bogholderi og **historikeren**, der kan forklare årsagen til de sving, projektet har foretaget, og hvad vi kan lære af historien.

Indad - At lede dig selv som projektleder

Et gammelt mundheld siger, det er bedre at svede i fredstid end bløde i krig. Er situationen i projektet krig eller fred? Det er afgørende for hvilke ledelsesrolle du bør overveje at bruge over for dig selv.

Beskytteren

Hvis situationen er krigstid (kriser og stressende perioder) bør ledelsesrollen være beskytteren. Der er ofte ingen anden end projektlederen til at passe på projektlederen.

Husk nu, at sige "nej" i tide. Opstil behårdede prioriteringer – og hold dem. Hold fri, også selv om der er travlt i projektet.

Træneren

Når tiderne er mere fredelige, kan du fokusere på din egen udvikling, såvel den faglige som menneskelige. Rollen handler om at finde tid og midler, der gør det muligt. Trænerens rolle er også at promovere projektlederen i forhold til kommende spændende og udviklende projektopgaver, som gerne skal komme din vej.

Instruktøren

Uanset hvilke situation projektet er i, er instruktørrollen vigtig at have med. Instruktøren sætter scenen og instruerer projektlederen (dig) i den rolle, der skal spilles så projektledelsen bliver situationsafstemt.

Afrunding

En situation kan aldrig forstås isoleret, men er altid en grænseflade mellem fortid og fremtid. Hvad er der sket indtil nu – og hvad skal der ske herefter? Artiklen giver en stribe snapshots om metaforiske roller, som forhåbentlig kan give inspiration til både refleksion over og planlægning af situationsafstemt projektledelse igennem hele projektets livscyklus.

[]