

LEDELSE

LEDELSE OPAD - STYREGRUPPEN

Styregruppens medlemmer har ofte mange meninger om projektet - i særdeleshed om, hvor hurtigt projektet kan gennemføres, hvor billigt det kan laves, og hvor fantastiske resultaterne skal være.

Som projektleder har du sikkert oplevet, at det er udfordrende at få samspillet med styregruppen til at spille. Det er særligt vanskeligt af den simple grund, at styregruppen ofte består af folk, der rangerer højere i hierarkiet end projektlederen selv.

Hvad er din rolle?

Over for styregruppen har du mindst tre slags hatte, som du skal skifte mellem, fordi de kan være vanskelige at have på samtidig:

Realist: Hvis du som projektleder forventer, at realisme kommer fra styregruppen, så kan du nemt komme galt af sted. Din opgave som projektleder er at sikre en konstant balance mellem de tre klassiske komponenter i projekt-trekanten: levetid, tid og ressourcer. Uden balance har du en 'mission impossible', og det er hverken du eller styregruppen tjent med.

Projektspecialist: Som projektleder er du ekspert, der har den største indsigt i projektet og dets behov. Selvom du kender projektet bedst, kan det være svært at sige fra og til 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: Uanset hvor godt du har estimeret projektets forventede varighed og ressourcer, vil det ofte blot blive betragtet som et forhandlingsudspil af styregruppens medlemmer. Rollen som forhandler af projektets vilkår er en kompetence, du skal demonstrere igen og igen. Mestrer du ikke denne rolle, kan du risikere at skabe dårlige arbejdsvilkår for dit team.

Master in Management of Technology
Executive MBA

Det er nu, du skal gøre det!



Forandring og innovation bliver en stadig vigtigere del af ledelsesarbejdet i danske virksomheder og offentlige organisationer. Aalborg Universitet uddanner årligt mellem 15 og 20 højt specialiserede forandringsledere på den internationale anerkendte Executive MBA-uddannelse Master in Management of Technology (MMT).

Uddannelsen er en toårig deltidsuddannelse og er en af de bedste og mest projektorienterede Executive MBA-uddannelser, du kan få. Din læring og formningen af din lederfigur tager udgangspunkt i din egen organisation, og derfor er return on investment meget høj allerede fra første år. Løsning af organisationens centrale strategiske udfordringer er konstant i fokus, og du bliver den forandringsagent, der i praksis og på papiret kan løse dem.

Aalborg Universitet

Fibigerstræde 10, 9220 Aalborg
mmt@production.aau.dk - www.mmt.aau.dk

Projektlederens mange

Stadigt mere komplekse projekter kræver projektledere, der kan jonglere med flere bolde på en gang. Ledelseskonsulent Mogens Mikkelsen giver dig her den komplette rolleliste for projektledere.

PROJEKTELEDELSE

Af Sara Rosendal sro@ing.dk
Tegninger: Lars Refn

Der er dømt hurtige sceneskift for den moderne projektleder. Det ene øjeblik skal han op på ølkassen og levere en brandtale for projektmedarbejderne. I næste sekund skal han tilbage i kontorhulen og nøgle med tallene for at få budgetterne til at hænge sammen. Og når han møder op til styregruppemødet næste dag skal han finde sin indre fremtidsforsker frem og nøjternt fremlægge projektets fremtidsprognoser.

Sælger, talknuser, spåkon. Kært barn har mange navne - også når det gælder projektledere. Sådan lyder erfaringen fra civilingeniør og projektledelseskonsulent Mogens Mikkelsen fra Mannaz.

»Når projekterne vokser og bliver mere komplicerede, skal den moderne projektleder optræde i langt flere roller end tidligere. Han skal kunne hoppe ind og ud af rollerne uden besvær, og det kræver en vis øvelse,« siger Mogens Mikkelsen.

Kompleksiteten skyldes, at projekter i dag har flere snitflader end førhen: Antallet af underleverandører er steget, i takt med at produkterne bliver mere sofistikerede. Produkter skal desuden ofte godkendes i flere

instanser, og det øger antallet af interessenter, der skal inddrages i processen, forklarer Mogens Mikkelsen.

Konsekvensen er, at projektlederen skal kommunikere med flere interesserter og sætte sig ind i et stadigt bredere fagligt felt. Projektlederen skal med andre ord optræde på flere scener, og det sker alt sammen under et stigende pres på både tid og økonomi.

»De seneste års stramme økonomi har betydet, at virksomhedens tolerance over for fejl er mindsket. Forudsætningen for projektleders succes er, at de kan håndtere deres mange roller. Omstillingsparathed er blevet alfa og omega,« siger Mogens Mikkelsen.

Projektledere skal kunne forandre

Når antallet af roller er stigende, skyldes det samtidig, at projektlederne i dag ikke bare skal kunne styre projekterne, de skal også kunne lede dem. Projektlederen er ikke bare 'manager', han er også 'leader'. Den tid er forbi, hvor projektlederen kun nøjes med at fylde værktøjskassen med en certificering eller to, understreger Mogens Mikkelsen.

I dag skal projektlederen også beherske kunsten at forandringslede. Det gælder både i forhold til sit eget team og i forhold til at få skabt de rette betingelser i organisationen, så projektet kan implementeres med succes.

»Et it-projekt er for eksempel ikke automatisk en succes, når det er færdigprogrammeret. Succesen afhænger af, om organisationen er parat til at gøre brug af systemet, og når ledelsen har travlt, bliver det ofte pro-



FORUDSÆTNINGEN FOR projektleders succes er, at de kan håndtere deres mange roller. Omstillingsparathed er blevet alfa og omega, siger civilingeniør og projektledelseskonsulent Mogens Mikkelsen fra Mannaz. Foto: DIEU

jektlederens opgave at arbejde med organisationens parathed. Rollen som forandringsagent er en ny rolle for projektlederen,« forklarer Mogens Mikkelsen.

Han oplever, at mange projektledere har svært ved at rumme de mange forskellige roller. Indimellem kræver det et mindre personlighedsskift at gå fra den ene til den anden. Er man bevidst om de forskellige roller, bliver det imidlertid lettere at hoppe fra den ene til den anden, og den bevidsthed kan trænes, påpeger Mogens Mikkelsen.

»Det er en god investering at mødes med andre projektledere og øve sine roller. Man kan for eksempel afholde generalprøve på et styregruppemøde, hvor de andre projektledere

ser op og sørger for, at alle kan observere retningen.

Teamet består af nye projektdeltagere: Vær kommandanten, der sætter retningen og skaber klarhed.

Teamet består af træne projektdeltagere: Vær fluen på væggen, der leder teamets selvstændighed udfolde sig.

Teamet er træet og måske modløst: Vær motivatoren, der bruger en positiv attitude til at skabe god energi.

Teamet står over for nye opgaver og snubler i snørebåndet: Vær den rolige coach, der udvikler teamets kompetencer.

Teamet har deltagere på kort visit i projektet: Vær den gode vært, der får gæsterne til at føle sig velkomne.

Teamet sidder fast i processen og snakker om skyld samt bagudrettede årsagsforklaringer: Vær den positive indpisker, der sætter skub i aktiviteterne ved at fokusere på mål og løsninger.

Teamet oplever konfliktende interesser: Vær mægleren, der får parterne til at mødes.



LEDELSE NEDAD - TEAMET

Rollen som teamleder er den, mange typisk forbinder med udførelse af projektledelse. Og teamlederrollen har uden tvivl stor betydning: Et team er ikke noget, der opstår af sig selv, blot fordi nogle mennesker mødes i en gruppe. Ethvert team skal fødes, mødes og en dag brydes op igen.

Hvad er din rolle?

Stillet over for teamet vil du som projektleder opleve mange forskellige situationer, der kræver meget forskellige hatte for at få teamet til at performe godt. Typisk foretrækker projektledere at indtage den rolle over for teamet, der falder dem mest naturligt. Det er dog ikke den bedste løsning. Stil i stedet dig selv spørgsmålet: Hvilken rolle har teamet mest brug for, at jeg indtager nu? Det er bedre at lede ud fra teamets behov end at lede, som du intuitivt selv føler for.

Teamet skændes: Vær den voksne, der løfter dig op i helikopteren og skaber et distanceret overblik.

Teamet er rådvildt: Vær fyrtårnet, der ly-

>> Fortsættes
side 8

ansigter

spiller styregruppemedlemmer og derigennem få afprøvet sin præsentationsteknik.»

Han opfordrer desuden projektlederne til at søge feedback på deres performance. Det kan virke grænseoverskridende, men er den eneste måde at finde ud af, hvad man kunne have gjort anderledes.

»Hvis projektlederen ser sig selv

som et lærende menneske frem for én, der konstant skal bevise sig selv, bliver det lettere at øve sig på de forskellige roller og acceptere, at nogle roller falder én mere naturligt end andre,« understreger Mogens Mikelsen. ■

LEDELSE INDAD - SELVLEDELSE

Der er ingen tvivl om, at projektlederrollen indebærer en høj grad af ledelse af andre mennesker. Med alle rollerne, du som projektleder må påtage dig for projektets skyld, må du endelig ikke glemme dig selv. Selvledelse er en vigtig rolle, der gør, at du som projektleder kontinuerligt udvikles og kan holde i mange år.

Hvad er din rolle?

Beskytteren, der varetager dine egne interesser og egen velbefindende som projektleder. Der er desværre ofte ingen andre, der gør det!

Træneren og selvcoachen, der kæmper for din egen udviklingsvej og finder midler, der gør det muligt at betrede den.



LEDELSE UDAD - INTERESSETER

Interessenterne er meget ofte projektets største udfordring. Grundlæggende set bliver projekter udført på grund af (nogle af) interessenterne og gennemført på trods af (andre blandt) interessenterne. Det kan opleves som et minefyldt farvand, som du skal navigere gennem. Den væsentligste udfordring ved at lede interessenterne er deres holdning til projektet, som bygger på den mere eller mindre tilfældige strøm af informationer, som tilflyder dem.

Hvad er din rolle?

Håndtering af interessenter handler om rettidig involvering, opnåelse af forståelse for formålet og ikke mindst accept af løsningen. Man kan kendetegne rollen som en slags dirigent af informationsstrømmen. Det handler i høj grad om at komme rundt til mange og tage dialogen i god tid. Afsæt rigeligt tid og regn gerne med, at du som projektleder skal slide et par sko pr. projekt. Rollen som dirigent af informationsstrømmen spænder vidt:

Journalisten, der forstår at udspørge og undersøge, hvordan sagen opfattes hos de forskellige parter, der påvirkes af projektet.

Snushanen, der opsnapper korridor snakken, inden den udvikler sig til rygtedannelse, der skader projektets omdømme.

Politikeren, der forstår spillets regler og kan fremstille sagen gunstigt til projektets fordel, så der kan mobiliseres en magtkoalition om nødvendigt.

Sælgeren, der formår at sikre 'buy-in' fra interessenterne på fordelene såvel som ulemperne, der følger med projektet og projektets resultater.

Markedsføringskonsulent, der sikrer, at projektet gøres synligt i bevidstheden hos interessenterne og særligt hos kommende brugere samt aftagere af projektets resultat.

HD, MBA og
projektledelseSYDDANSK
UNIVERSITET

En HD-uddannelse, MBA eller master i projektledelse giver dig nye faglige inputs og styrker din karriere. Uddannelserne foregår på deltid, så du kan kombinere arbejde, familieliv og studie.

HD - 2. dels specialer

- Finansiell rådgivning
- Marketing Management
- Organisation og ledelse
- Regnskab og økonomistyring
- Supply Chain Management

→ Læs mere på sdu.dk/hd

Masteruddannelser

- MBA
- Projektledelse

→ Læs mere på sdu.dk/master

Kontakt

Syddansk Universitets Efteruddannelse på tlf. 65 50 10 54 eller
→ efteruddannelse@sdu.dk



FORSKNINGSBASERET EFTERUDDANNELSE

SYDDANSKUNIVERSITET.DK

LEDELSE

< Fortsat fra side 7

LEDELSE FREMAD - FREMTIDEN

Det er en gammelkendt sandhed, at det er svært at spå - særligt om fremtiden. Ikke desto mindre bliver du som projektleder afkrævet præcise forudsigelser af, hvornår diverse elementer i projektet er færdige, og hvor mange ressourcer det kræver at færdiggøre dem. Det er lettere for meteorologer at blive tilgivet for at skønne vejret helt forkert de næste dage, end det er for en projektleder at blive tilgivet for at skønne lidt forkert i forbruget de næste måneder.

Hvad er din rolle?

Som projektleder vil du blive påkrævet forskellige roller i din håndtering af fremtiden:

Spåkone: Det er urimeligt, når andre bruger bakspejlets iskolde klarsyn til at bebrejde, hvad du som projektleder ikke har taget højde for. Desværre sker det ofte. Som projektleder forventes du at være spåkone, der kan planlægge i forhold til ukendte hændelser i fremtiden. Da spådom ikke er mulig, må du i stedet være god til at formidle antagelser og forudsætninger.

General: Som projektleder skal du kunne føre tropperne sikkert fra den ene milepæl til den næste på en udfordrende slagmark. For at dette skal kunne lykkes, skal du kunne se et godt stykke

ind i fremtiden, så det både er milepælen i morgen og i næste måned, der får opmærksomhed.

Historiefortæller: Hvis holdet skal slås for projektets sag, skal sagen fortælles som en inspirerende historie med en appellerende fremtid, der gør alle anstrengelserne udholdelige. Som historiefortæller skal du kunne trække på gode metaforer, tegne det store billede og samtidig finde den personlige vinkel, der giver historien liv.



LEDELSE BAGUD - FORTIDEN

Mens fremtiden mest består af gættier, så består fortiden heldigvis af fakta. Men fakta skal indsamles og dokumenteres. Dog kan vi ikke hverken dokumentere eller huske alt. Når tiden er gået, har vi ofte glemt, hvilke udfordringer vi tidligere havde. Og når projektet først har fundet løsningen, glemmer interessenterne ofte, hvor vanskeligt problemet var at løse. Generelt set har interessenter svært ved selv at huske, hvor meget bøvvl og besvær de hver især har forvoldt projektet.

Hvad er din rolle?

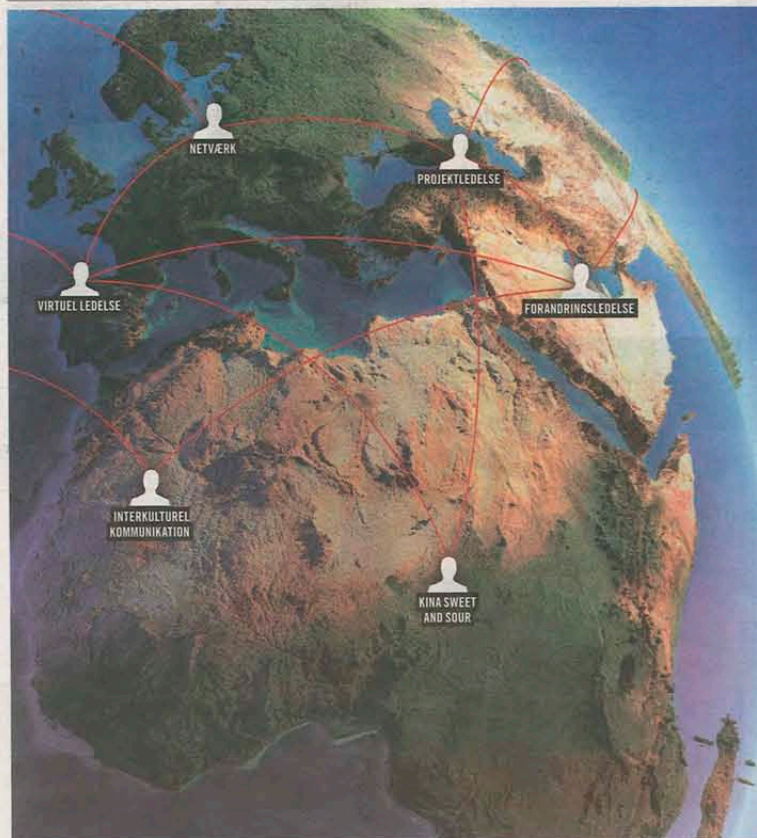
Som projektleder vil du blive påkrævet forskellige roller i din håndtering af fortiden:

Bogholder: Som projektleder indtager du rollen som bogholder, der med stor præcision skal kunne redegøre for projektets anvendelse af de midler og ressourcer, der er blevet tildelt. Som bogholder skal du tælle, hvad tælles kan.

Historiker: Som projektets historiker skal du ikke alene kunne dokumentere de leverancer og resultater, der er blevet leveret. Du skal også kunne forklare de forskellige sving, som projektet har taget i forløbet. Samtidig skal du kunne redegøre for de ændringer, der er foretaget undervejs, som forhåbentlig er dokumenteret behørigt i projektets ændringslog.

Dommer: Når det uventede indtræffer, så koster det ofte tid og/eller penge. Men hvem skal bøde? Det er her, rollen som dommer kommer ind, fordi du skal komme med en saglig begrundelse baseret på fortidige forløb. Hvem tog risikoen? Var det styregruppen, klienten eller projekt-

gruppen selv? Hvis det fremgår af projektets risikolog, så bliver dommerrollen lettere.



IDA LEDERFORUM

IDA Lederforum

— ledelse der styrker globalt

IDA Lederforum har fokus på ledelse globalt. Du kan blive klædt på til at blive en bedre leder gennem kurser, konferencer og inspirationsaftener – uanset hvor du er i verden. Lederforum afholder en del arrangementer virtuelt, så du kan blive bedre til at lede projekter, medarbejdere og virksomheder i en multikulturel verden.

SOM MEDLEM I IDA LEDERFORUM FÅR DU:

- 10.500 engagerede medlemmer at sparre med
- 100 årlige inspirerende arrangementer
- god indsigt og stærke ledelsesværktøjer
- et globalt og uundværligt netværk

Læs mere på ida.dk/lederforum