

## Kursus giver viden – job giver kompetence

*af civilingeniør Hans Mikkelsen, Prodevo Projektmetodik*

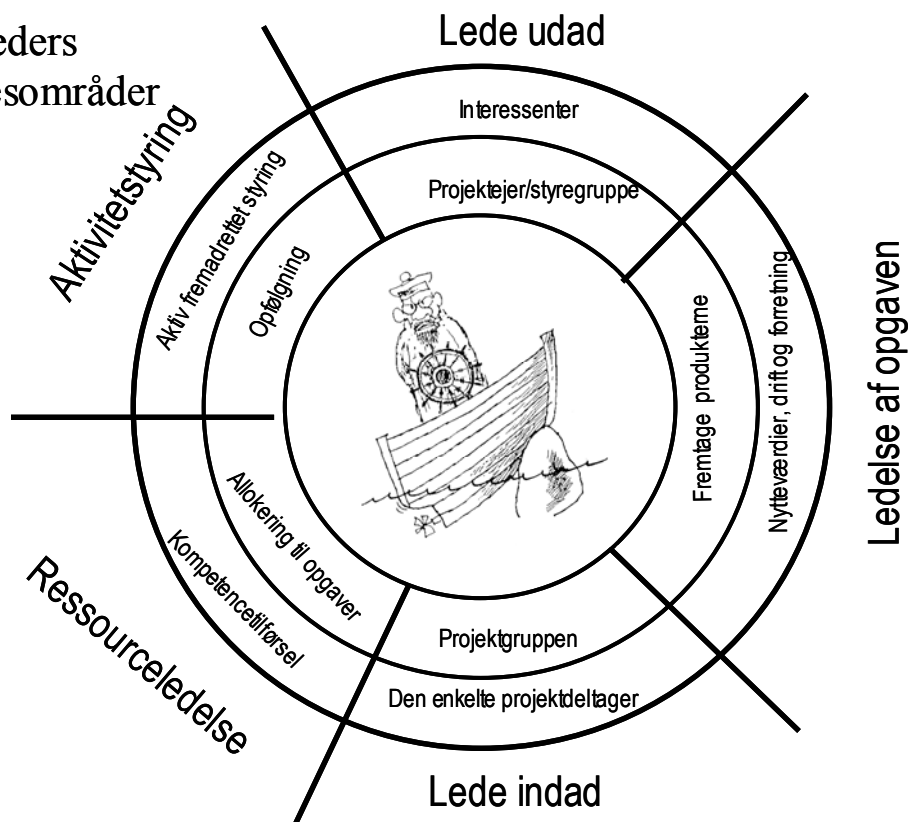
Gennem mere end 30 år er der uddannet projektledere i danske virksomheder ved hjælp af eksterne og interne projektlederkurser. Nyttigt men oftest med resultatet at deltagerne har fået en viden om styringsværktøjer og -metoder, som gør dem til gode planlæggere, koordinatore og administratore af projekter. Kurserne har ikke gjort dem til ledere i dette ords egentlige forstand. Lederkompetencen udvikles på jobbet - og kun delvis på kursus.

### *Lederskab kan udvikles*

Artiklen redegør for, hvordan det personlige lederskab kan udvikles hos projektledere. Det må især gøres på jobbet, men vigtigt er, at det har vist sig nødvendigt samtidig at udvikle den omgivende organisation, især dens funktionschefer og -ledere, til fornuftig anvendelse af projektarbejdsformen.

Projektledere er en del af virksomhedens korps af mellemledere – en fleksibel del. Projektledere må derfor behandles på lige fod med andre ledere.

### Projektleders 5 ledelsesområder



## 1. Begrebet lederskab

*Projektledelse er noget særligt*

Projektledelse bliver af og til sammenlignet med ledelse af en afdeling eller en virksomhed. Der er lighedspunkter når det gælder de almindelige ledelsesbegreber, og projektledere må også vide ganske meget om virksomhedsledelse for at kunne agere rigtigt i større udviklingsprojekter. Men projektledelse har også særlige kendetegn:

- Projektledelse er opgavebestemt. Den begynder med og den ophører med opgaven.
- Projektleder skal mobilisere og senere igen afvikle en organisation - og det skal endda gøres på kort tid.
- Projektleder leder en til opgaven sammenbragt flok medarbejdere. Nogle af dem er kun med en del af forløbet. Medarbejderne lånes og arbejder ofte kun på projektet en del af tiden.
- Projektleder udstyres sjældent med organisationens sædvanlige symboler på synlighed og legalitet såsom et kontor med skilt på døren, "kasse" i organisationsdiagrammet.
- Projektleder skal lede projektet i et spændingsfelt af interesser - repræsenteret ved interessenter, som hver især har deres forventninger til resultater og indflydelse, og som har magt over for projektet og hinanden.
- Projektleder udsættes for konkurrence fra andre ledere, som gerne vil dirigere hans medarbejdere. Projektleders opgave er at lede ind over andre etablerede ledelsesterritorier. Det er ikke altid muligt at give projektet dets eget uafhængige ledelsesterritorium.
- Projektleder leder medarbejdere, som hver især er professionelle på deres fagområde. Dygtigere end projektlederen.
- Projektleder leder flere fagdiscipliner og har opgaven at få et helstøbt resultat (produkt) ud af samvirket uden at kunne alle disse fagdiscipliner selv.
- Det forventes alligevel, at projektleder kender projektets faglige indhold, og at han kan besvare spørgsmål og forklare.
- Projektleders succes måles ikke blot ved kvaliteten af projektets "produkt", varigheden og omkostningsforbruget. I den sidste ende måles succes ved implementeringen af produktet. Anvendes det? Er brugerne tilfredse? Giver det forretningsmæssige og driftsmæssige nyttevirkninger? Projektleders kendskab til brugsverdenen kan være en betydningsfuld faktor.
- Projektleders ledelsesform skal have bredde og variation. Hvert projekt har sit særpræg og sit sæt aktører. Hver fase i et projekt har også særpræg. Spændvidden er ofte fra innovation til produktion.

*Ansvar, beføjelser og kompetence*

Intet under at projektledere ofte efterspørger deres beføjelser. De er helt klar over, at de har ansvaret. Det er imidlertid min erfaring, at projektlederes beføjelser ofte er uklare, eller de oplever, at de skal vise, at de kan. Beføjelser tildeles ikke som en blankocheck. Men mange projektledere forveksler "at informere" og "at have rygdækning" med "at spørge om lov". Det gode råd til en projektleder kan være: "Nu har du fået projektlederopgaven og dermed beføjelser. Udvis ansvarlighed når du anvender dem. Hvis du agerer kompetent, får du beføjelser". Adskillige projektledere bør leve efter devisen: "Du har de beføjelser, som

du ta'r". "Det er lettere at få tilgivelse end tilladelse". "Grænsen for dine beføjelser findes ved at overskride den". Men de skal huske at kvalitetssikre deres beslutninger og handlinger.

*Eksempel:*

*Udgangspunktet for træningssituationen i et produktudviklingsprojekt var, at projektlederen var noget tilbageholdende. Han koncentrerede sig mest om selv produktet og fungerede ofte som facilitator for andre initiativtagere. Den projektansvarlige chef (salgs- og marketingchefen) håndterede væsentlige dele af projektet på egen hånd. På den ene side var det en følge af, at han opfattede projektleder som passiv, og på den anden side var det en del af årsagen til projektleders tilbageholdenhed. Der blev arrangeret en replanlægningsworkshop for projektet. Her deltog ikke blot nøglemedarbejderne med også deres chefer og den projektansvarlige chef. Workshopen skabte et helt nyt billede af den "ønskelige" projektleder, og både projektleder og projektansvarlig chef udtrykte vilje til at ændre adfærd. Det var dog nødvendigt gennem nogen tid at benytte en sparringspartner for begge for at opnå reelle ændringer.*

*Vise ansvarlighed*

Når du agerer kompetent får du beføjelser - er en læresætning for projektledere, som vil udvikle sig. Det er at kvalitetssikre sine beslutninger og handlinger ved at tage bestik af situationer, ved at indhente informationer fra cheferne, ved at tage hensyn. Ansvarlighed er som regel nøje forbundet med at udvise vidsyn i projektledelsen i stedet for snæversyn. Vidsyn er bl.a. orientering mod brugsverdenen og den forretningsmæssige værdi af anvendelsen af projektets produkt. Det er at erkende, at de behov og de rammer og muligheder, som projektet oprindeligt er baseret på, kan ændre sig under projektets forløb - og erkende at man derfor må styre også ved at ændre mål, rammer og projektkontrakten. Ved at omgås chefer og ved at opholde sig i projektets brugerverden og teknologiverden lærer projektledere de hensyn, som skal varetages når der vælges løsninger og implementeringsstrategi.

*Lederskabets dele*

Den ansvarlige adfærd forbindes som regel med begrebet lederskab. At udøve projektstyring er at anvende styringsinstrumenter. At udøve lederskab er at anvende sin person. Det er at lytte og observere, og det er at påvirke. Mere indgående kan elementerne i det personlige lederskab beskrives som:

- Valg af personlige fokusområder. Ledelsesopgaven kan anskues som bestående af fem dele:
  - At implementere projektets produkt og at sikre opnåelsen af de forventede driftsmæssige og forretningsmæssige nyttevirkninger
  - Ledelse af den faglige projektopgave - at skabe projektets produkt
  - Ledelse af projektgruppen og andre ydere af indsats og bidrag (indadvendt ledelse)
  - Ledelse udad over for opdragsgiver og projektets interessenter
  - Tilrettelægning, styring og administration af projektprocessenProjektleder kan variere sin indsats på disse områder og på dele af dem - ud fra deres behov og ud fra personlig kompetence og interesse.

- Valg af personlig ledelsesform. Dimensioner heri er bl.a., at projektlederen kan udøve centralistisk eller delegerende ledelse og agere styrende eller støttende.
- Styring af præstationer. Formulering og synliggørelse af mål og normer for arbejdet og tilkendegivelsen af tilfredshed med opfyldelsen af disse mål kan håndteres på forskellig vis.
- Håndtering af konflikter. Håndtering af forskelle i interesser og opfattelser i projektgruppen og i interessentkredsen kan foregå på forskellig vis fra projektleders side.
- Udvikling af projektgruppen. Der er et spekter af gruppeformer fra det "løse" netværk til det stærke team.
- Personlig synlighed - hos såvel projektgruppen som interessenterne.
- Personlig stil og væremåde - karakteriseret ved bl.a. engagementet, entusiasmen, arbejdsindsatsen, humøret.

### *Adfærd fremfor egenskaber*

Der er i tidens løb sagt og skrevet meget om "den gode/ideelle projektleder" - typisk så mange egenskaber og færdigheder, at de bliver utopiske at opnå for den enkelte. Bedre at nedtone snakken om egenskaber til fordel for beskrivelse af synlig adfærd. Et anvendeligt sæt beskrivende ord kan hentes fra Bell Labs analyse af de effektive udviklingsmedarbejdere:

- Projektleder skal være faglig kompetent på væsentlige områder i projektet og produktets anvendelsesverden - og selvsagt være så intelligent og vidende, at man kan finde på at overdrage ham et projekt. Det er grundlæggende, og hertil kommer nogle karakteristika ved den personlige arbejdsform og adfærd:
- Tage initiativ og være foran, acceptere og påtage sig ansvaret og omsætte det til aktiv handling, have lyst til netop det lederjob.
- Vise selvstændighed og styre egen arbejdsindsats og præstationer.
- Lede - formulere mål, skabe opslutning om dem og nå dem også med andres indsats.
- Have perspektiv - se projektet i større sammenhæng og kunne forstå interessenters synspunkter. Have blik for hvad der tjener projektets og anvendelsesverdenens interesser uanset tilfældigt satte grænser.
- Yde nytte - hjælpe opdragsgiver til at nå nyttemålene, tænke og handle selv.
- Samvirke - tage ansvar sammen med andre, koordinere med andre, arbejde for fælles resultater.
- Anvende netværk - direkte og omgående adgang til personer, som kan og vil stå bi i problemsituationer. Villig til at hjælpe andre ved behov.
- Forklare og beskrive - påvirke andre, formulere idéer, mål og løsninger på overbevisende måde. Være troværdig.
- Fungere i organisationen - lytte, observere, påvirke og navigere mellem interesserne, håndtere konflikter, hjælpe til holdbare beslutninger og få ting gjort.

### *Mål for personlig adfærd*

Det er nøgleord, som kan anvendes ved træning af projektledere, men ikke som en facitliste. Når projektledere bliver bedt om at beskrive den adfærd og kunnen, som kendetegner den gode projektleder, vil de som regel selv formulere en beskrivelse, som er tæt på den ovenstående - men tilpasset deres ledelsessituation. I første omgang er det ord, som ikke nødvendigvis er et helt fælles billede. Træning i at efterleve ordene vil bestå i at

beskrive og vise, hvad ordene betyder i praktisk adfærd. Det må efter min erfaring gøres ved at behandle projektlederens konkrete ledelsessituationer, dels på forkant ved at drøfte, hvordan en forestående situation skal håndteres, dels på bagkant ved at analysere situationer.

Projektleder markerer sig ved personlighed og karisma. Sådanne egenskaber er som regel medfødte eller skabt i tidlig alder, men projektleder kan i nogen grad udvikle sin personlige adfærd ved at observere, hvad der fungerer godt - og ved at studere forbilleder.

### *Projektleders virkemidler*

Ved udviklingen af projektlederskab kan man vælge at sætte fokus på en række virkemidler og arbejdsformer for projektlederen. Følgende virkemidler ofte vil være i fokus:

- Positionering af projektet og projektlederen. Positionering er at øve indflydelse og rummer en række af de foran beskrevne elementer omkring beføjelserne.
- Iscenesættelse af projektarbejdet og projektledelsen. Projektlederen skaber praktiske rammer for arbejdet, arrangerer møder og workshop, etc.
- Synliggørelse af projektet. Projektlederen informerer om projektet og dets planer og benytter gode anledninger til at fortælle om dets eksistens.
- Integration. Projektlederen kan arrangere en direkte kommunikation og interaktion mellem projektmedarbejdere og mellem interessenter og derved lade dem påvirke hinanden til fælles forståelse og accept.
- Direkte medarbejde i projektet. Projektleder kan tage del i projektarbejdet, ikke blot på eget fagområde, men især ved grænsefladerne mellem deltagernes arbejde. Herved kan projektlederen sikre sammenhæng og helhed via personlig koordination og beslutning.
- Lede beslutningsprocesser omkring projektet og dets løsninger. Udarbejde beslutningsoplæg til ledelsen, arrangere beslutningsmøder med ledere og til styrekomite samt informations- og høringsarrangementer med interessenter.

#### *Eksempel:*

*Projektlederen i et produktudviklingsprojekt var oprindelig, sammen med udviklingschefen, initiativtager til det nye produkt. Det blev, efterhånden som udviklingsarbejdet skred frem, mere og mere tydeligt, at produktlederen var hovedkraften i arbejdet. Han engagerede sig personligt i alle de nye problemstillinger, som dukkede op til behandling, og hans arbejdsindsats rakte efterhånden langt ud over normal arbejdstid. Udviklingschefen syntes umiddelbart, at han var en god projektleder, måske fordi chefen selv havde samme arbejdsfacon. Projektets medarbejdere var ikke utilfredse, for projektlederen var faglig dygtig, meget entusiastisk og initiativrig. Det var andre chefer, som forudså projektets kvælning i projektleders flaskehals. På en replanlægningsworkshop, hvor også chefer fra andre afdelinger deltog, blev der dannet en udvidet projektorganisation og udpeget fire delprojektledere. Der blev også tilrettelagt en ny milepæls- og aktivitetsplan. Det varede længe, før planen blev distribueret, og de aftalte projektstyringsmøder blev ikke afholdt. Projektleder undskyldte med manglende tid. Først ved en tæt opfølgning fra en coach begyndte projektlederen at delegerede dele af arbejdet. Der skulle nogen tids coaching til, før der var tydeligt ændret adfærd hos projektlederen.*

## **2. Om lederkursus og karriere**

At lede projekt er som nævnt en særlig ledelsesopgave, så det er rimeligt at tilbyde særlige projektlederkurser, men projektledelse rummer også megen almindelig ledelseskunnen. Derfor går projektledere på en række personligt udviklende kurser - meget relevant. Men efter min opfattelse bør projektledere frekventere de kurser, som tilbydes virksomhedernes mellemledere og funktionsledere. Der lærer de at omgås de mennesker, som de skal samvirke med og levere projektresultater til. Der lærer de om de drifts- og forretningsmiljøer, som de skal skabe fornyelser i. Der lærer de om virksomheders strategi og virksomhedsudvikling - centrale ting for ledere af fornyelsesprojekter. Der lærer de om ledelse generelt.

Et andet aspekt er, at mange projektledere er interne udviklingsledere. Isoleret betragtet kan de opfatte sig som værende i en projektlederkarriere - og virksomheder arbejder da også med karriereforløb for driftsledere/forretningsledere, projektledere, fagspecialister m.fl. Udmærket for de som vælger en bestemt vej - men hvorfor ikke tænke mere fleksibelt? Udviklingsprojektledere er vel en del af virksomheders mellemleder skare. Dynamik og fleksibilitet i den skare er for mig, at nogle af disse mellemledere veksler mellem driftsledelse og udviklingsledelse. Det giver nye dimensioner for karrierebegrebet end bare at se en stige. Det giver nye dimensioner for den personlige kompetence.

At blive projektleder synes at være en ambition hos adskillige medarbejdere. Alle karrierestiger i en virksomhed ender med få pladser på toppen - så mange projektledere når den ikke. Skaber vi frustrationer ved ikke at melde klart ud, at projektleder kan man blive, når man har talentet - iboende personlige egenskaber og drivkræfter? Glemmer vi ind imellem, at virksomheders forretningsudvikling og leverancer reelt bæres af kompetente fagmedarbejdere og sagsbehandlere?

### *Læring på jobbet*

I det følgende beskrives en række iscenesættelser af læring og kompetenceudvikling på jobbet - til inspiration. Der er glædeligvis megen sådan aktivitet i danske virksomheder og især coaching synes at være in-begrebet just nu. Men alligevel kan man fundere på, hvorfor det er mere populært at sende projektledere på kursus eksternt eller internt. Er der mere status ved at komme på kursus - og mere oplevelse? Det kan skrives på det personlige CV! Hvordan kan vi skabe iscenesættelser ved læring på jobbet, som er tilsvarende attraktive og synlige?

## **3. Chefernes rolle ved udvikling af projektledere**

At anvende projektledere er på samme tid at delegere en opgave til projektlederen og at sikre, at vedkommende udfører opgaven i overensstemmelse med virksomhedens tarv og ledelsens intentioner.

Når projektledere ind imellem undrer deres beføjelser, er det fordi chefer reelt dirigerer og agerer og projektleder skal på megen walking around for at opnå accept og rygdækning.

Det er som regel et udslag af, at linielederne ikke tør delegere til projektlederne - men mange steder også fordi ledelsesrummet er overbemandet. Driftsledelsen formår at tage hånd om megen udviklingsaktivitet. Man kan undre på forskellen på, hvordan chefer omgås og kommunikerer med deres underordnede mellemledere i driftsorganisationen hhv. omgås og kommunikerer med deres projektledere.

I det følgende omtales nogle virkemidler, som cheferne kan anvende – dels i form af fornuftige rammer for projektarbejdet, dels som støtte for projektledere.

#### *Rammer for projektledelse*

God projektledelse er ikke alene et produkt af projektlederens indsats. Den bygger også på, at ledelsen skaber rammer og kultur for projektvirke. Den ene del af rammerne er de retningslinier, procedurer, hjælpemidler, som gælder for hhv. stilles til rådighed for projekterne.

Den anden del er ledelsens styring af projektporteføljen, af ressourcekapaciteten og af allokeringen af personer til projekter. Projektlederne har ansvaret for projekter, men de beføjelser, som er fornødne for at leve op til ansvaret er reelt hos de chefer, som beslutter projektmængde og -terminer i forhold til ressourcekapacitet, beslutter aktuel prioritering af projektindsats, beslutter allokering af medarbejdere. God projektledelses-kunnen kan blive usynlig i et grundlæggende overbelastet og unødigt turbulent projektmiljø.

#### *Hvornår starter projektet?*

Et væsentligt forhold er: Hvornår og hvordan starter projekterne. Det er en udbredt opfattelse, at der først er et projekt, når både problemstilling/behov og løsning/produkt er synligt. Et projekt skal have klare mål! Arbejdet frem til det punkt udføres da som regel af chefer (assisteret af medarbejdere). Det bliver ikke altid et kvalificeret udgangspunkt for projektarbejde. Min erfaring er, at man bør etablere projektet så tidligt som muligt i dets livsløb og arbejde i projektform med beskrivelse af problemstilling/behov og udvikling af konceptuel løsning. Allerede på disse stadier bør der udpeges en projektleder, og chefer må arbejde med som projektdeltagere. Det fører til bedre kvalitet i arbejdet, det giver chefer bedre forståelse for, hvad projektarbejde er i praksis, det giver projektledere indsigt i, hvordan chefer tænker og gør - og indsigt i virksomhedens politik og strategi.

#### *Eksempel:*

*I den virksomhed, hvor artiklens første eksempel er fra, har det vist sig særdeles nyttigt, at chefer tager del i projekternes planlægnings- og konceptworkshop. For projekterne har det betydet, at cheferne har leveret et udtømmende bidrag til projektet på rigtige steder i forløbet. Bidrag som ellers er leveret tilfældige steder og ofte for sent. For projektlederne (og projektdeltagerne) har det betydet et synligt løft af informationsniveau om forretningsmæssige og strategiske forhold og dermed bedre forståelse og evne til at lede projektet. Nogle chefer har tydeligvis skullet vænne sig til denne delegering, men de har haft viljen til at gøre det.*

### *”Ansættelse” af projektleder*

Udvælgelsen af projektleder, og af nøglepersoner iøvrigt i projektorganisationen, må gøres med blik for projektets særkender m.h.t. fagligt indhold, interesser, interessekonflikter, implementering, etc.

Ligesom ved andre lederjob bør projektleder ansættes ved en kvalificeret ansættelsessamtale og samtalen munder ud i en intern kontrakt om jobbet. En model herfor vises i nedenstående tekstbox.

#### *Indhold i ansættelsessamtalen og projektleders kontrakt:*

- *Projektets succeskriterier og hvordan de skal måles*
- *Perspektiver udover projektets mål (spin-off, teknologisk løft, videnløft, imagedannelse, etc.)*
- *Projektets faglige og forretningsmæssige opgave (udfordringer og opmærksomhedspunkter)*
- *Forholdet til interesserne (udfordringer og opmærksomhedspunkter i den udadvendte ledelse)*
- *Projektets ressourcer og faciliteter (udfordringer og opmærksomhedspunkter i den indadvendte ledelse, forventninger om udvikling af projektmedarbejdere)*
- *Projektets økonomi (usikkerheder og opmærksomhedspunkter)*
- *Udfordringen til projektleder (forventninger til projektleders kompetence, ledelsesindsats og succes, stærke og svage sider i forhold til opgaven, behov for udvikling i forbindelse med opgaven)*
- *Samvirke og medspil i ledelsen (den projektansvarlige chefs rolle i ledelsen af projektet - indadtil og udadtil, andre chefs rolle, anden støtte til projektleder)*

### *Projektets udfordringsprofil*

Udgangspunktet er at beskrive projektets særlige behov for ledelsesindsats og ledelsesform. Et værktøj hertil er bl.a. "projektets udfordringsprofil" sammen med "projektets særkender" - en metodik, som kan identificere projektets særlige udfordringer og krævende opgaver. I tilknytning beskrives den aktuelle projektleders stærke og svage sider - opdelt på de fem ledelsesopgaver (faglig ledelse, udadvendt ledelse, indadvendt ledelse, ressourceledelse og styring/administration). Dette værktøj kan anvendes af såvel projektleder som den projektansvarlige chef. Det er ikke mindst nyttigt, at sidstnævnte gør det.

En sådan analyse kan danne udgangspunkt for ansættelsessamtalen og kontrakten. Det er især dialogen, der er nyttig her. Der kan samtales om den projektansvarlige chefs forventninger til projektleder og projektleders forventninger til chefen - bl.a. hans medvirken ved ledelse af projektet.

### *Medledelse*

Klassisk har en projektorganisation en projektejer, en sponsor og/eller en styrekomité i toppen - over projektlederen. Det inviterer til klassisk *overledelse* - formelle møder med mellemrum, projektlederen forelægger til vurdering og beslutning, chefer handler uden om projektlederen osv. *Medledelse* fra cheferne vil være bedre - mere udviklende. Det er at

delegere i dette begrebs kvalificerede betydning; det er at støtte projektledere uden at stille sig selv i spidsen og uden at tage opgaven ud af deres hånd; det er at udøve kvalitetssikring for ”jernet er størknet”; det er at udvikle projektlederens indsyn i ledelsens situation og reaktioner.

Et særligt forhold er Styrekomite syndromet. Brugen af styrekomite er udbredt. Oftest fungerer den således, at projektleder ved nøglepunkter/beslutningspunkter i projektførelsen fremlægger helheder til beslutning. Ind imellem rapporteres til styrekomiteen om fremdrift. Resultatet er ofte, at projektet kommer til "eksamen", og at styrekomiteen ændrer løsninger og konstaterer fejl og mangler. Det er langt bedre, at projektleder anvender styrekomiteens medlemmer til kvalitetssikring undervejs, så kvaliteten er i orden til beslutningsmøderne. Udadvendthed og interaktion med omgivelserne fører til kvalitet og successiv forståelse og accept. Jeg kalder det udadvendt integration.

*I en forskningsorganisation reflekterede nogle af projektlederne over anvendelsen af styrekomiteer. De oplevede, at styrekomiteer som regel blev sammensat af personer, som var seniorer på projektets fagområder. Resultatet var, at styrekomitemøderne fik stærkt fagligt indhold, og at styrekomiteen brugte sin bedre viden og sin position til at ændre det udførte projektarbejde. Det blev oplevet som utilfredsstillende og til tider ubehageligt at se projektarbejdet bedømt som "ikke godt nok". Omvendt oplevede flere styrekomitemedlemmer, at det netop var deres opgave, og at de netop burde markere styrekomiteers berettigelse ved at udøve kvalitetskontrol på den møde. Kun en ændring af disse personer til at være rådgivere, faglige sparringspartnere og reviewere undervejs og valg af chefer med anden baggrund til styrekomiteer kunne ændre forholdene.*

Forankring af projektet hos en chef, som vil være dets ejer og sponsor i organisationen og tage ansvaret for det som medlem af virksomhedens ledelse, har vist sig at være en god støtte for projektleder - bedre end styrekomiteer. Men det fordrer at den pågældende chef påtager sig at udvikle projektlederen og ikke bare at være overordnet leder.

Medledelse kan især være nyttig både for projektet og projektlederen i projektets tidlige fase - ved formning af projektet og dets mål og ved udvikling af løsningskonceptet. Her træffes beslutninger med stor rækkevidde på et ofte svagt vidensgrundlag, så det er væsentligt, at chefer er med. Også for at disse chefer virkelig forstår perspektiverne og konsekvenserne af valgt scope og koncept. Det giver projektledere indsigt i, hvordan chefer tænker og gør - og indsigt i virksomhedens politik og strategi.

### *Dialog med chefer*

Dialog mellem projektleder og chefer og andre interessenter er i det hele taget et væsentligt virkemiddel. Det fordrer chefernes tid og kræfter, men deres mentale koncentration om projektet betyder meget for udvikling af projektkulturen - og naturligvis for resultatet af arbejdet. Over tiden "vokser" projektlederne ved disse dialoger, og de skaber den tillid hos chefer, som får cheferne til at delegere reelt til projektleder.

Projektledere, som leder større fornyelser af produkter, forretningsprocesser og systemer, kan deltage i de regelmæssige ledermøder i det brugerområde, hvor implementeringen skal finde sted. Projektlederen har jo reelt en ledelsesopgave på niveau med de andres. Det er

en god mulighed for at være ajour med situationen hos brugerne, det gør projektleder synlig hos lederne, det legaliserer at ledergruppen også snakker om igangværende udviklingstiltag på ledermøderne.

### *Ophold i brugerorganisationen*

Projektledere tager lederjob i drifts-/brugerorganisationen for en tid for at lære det miljø at kende. Gode forretningsudviklingsprojektledere har typisk flere års virke i forskellige funktionsområder på bagen før de bliver projektledere. Det er også et middel til at lære personaleledelse.

### *Udøvelse af støtterolle*

Ved støtterolle forstås her flere chefroller i forhold til projektlederen:

- Som projektlederens chef i personalemæssig og ledelsesfaglig henseende
- Som den projektansvarlige chef
- Som chef for faglige enheder, der leverer ydelser til projektet

Rollen som chef i personalemæssig henseende består i at sikre projektlederen en hensigtsmæssig karriereudvikling. Elementer heri er at udøve vurdering af projektleders præstationer og at identificere stærke og svage sider.

Rollen som den projektansvarlige chef består i at være projektleders direkte ansvarlige overordnede - ikke som "kunde", men i samme båd som projektleder. Her må være en stærk interesse i at finde ud af, i hvilket omfang ledelsesopgaver kan delegeres til projektleder og at finde det hensigtsmæssige samvirke om udøvelse af ledelsen. Der kan være tale om et spekter af chefroller - at være "godkender", at være samtalepartner og sparringspartner, at varetage visse ledelsesopgaver, fx af udadvendt art overfor kunder, brugere, leverandører, m.fl. Det er væsentligt, at den projektansvarlige chef er sig rollen bevidst og benytter den til projektets bedste, men også til at udvikle projektlederen

Rollen som chef for leverende enheder i organisationen kan umiddelbart opfattes som uden forbindelse med udvikling af projektledere. Der bør imidlertid hos disse chefer være en interesse i, at de projekter deres afdeling medvirker i har succes, og i, at projektlederne er kvalificerede "købere" og brugere af afdelingernes ydelser. Opmærksomhed omkring, hvordan de kan støtte projektlederen, må derfor være naturlig.

### *Ledelsesaudit på projekter*

Ved ledelsesaudit på projekter forstås en konstruktiv, kritisk analyse og vurdering af projektstyringen og projektledelsen, udført af kvalificerede personer udenfor projektet. Audit kan være et udmærket middel til at billede af en projektleders kunnen - og det kan samtidig være et middel til udvikling af projektlederen.

En anden version er at projektleder får feed-back fra sin projektgruppe og fra sine nære interessenter.

### *Cheferne må også lære*

Mange års kursusaktivitet for projektledere modsvarer ikke af tilsvarende kursusaktivitet for de chefer, som skal lede eller bruge projektledere. Det kan undre – hvis virksomheden vil udvikle sin projektkompetence, er det ikke tilstrækkeligt alene at udvikle projektlederne. Det er nødvendigt sideløbende at udvikle deres medspillere - især chefer og ledere i organisationen. Der skal gives plads for projektledelse, man skal lære at bruge projektledere, man skal lære at lade sig bruge af projektledere. Der skal udvikles en fælles kultur for projektarbejdet. Chefer tror måske, at de ved hvordan, men det er ofte begrænset og ensidig viden.

## **4. Træning på jobbet**

I dette afsnit omtales en række virkemidler og tiltag for projektlederens læring og kompetenceudvikling på jobbet. En del af dem fordrer iscenesættelse sammen med andre personer. Nogle er projektleders egne aktiviteter.

### *Læremester, coach og mentor*

En god form er at finde en coach og sparringspartner for projektleder. Det kan være en konsulent, en chef eller en anden projektleder. Samtaler med coach kan omhandle feedback fra coach på adfærd, coachens observationer i organisationen samt drøftelse af forestående ledelsessituationer. Det er i den forbindelse ikke hensigtsmæssigt, at coachen blot siger "sådan ville jeg gøre" eller "du skal gøre sådan". Det er vigtigere at få projektlederen til at reflektere ved at stille spørgsmål, som kaster lys over den egentlige problemstilling og over mulige løsninger/fremgangsmåder og deres konsekvens. Det kræver tålmodighed at lære.

Det er ikke enhver, der er en god coach. Det kræver tid og vilje at være til rådighed og at tage del - og også at tage initiativ, når projektleder ikke gør det. Det kræver indsigt og forståelse. Det er vigtigt, at kemi og "fortrolighed" er i orden og kan bære "tabe ansigt" situationerne og bære, at coachen også tager fat om det mindre behagelige. Det er en erfaring, at personer bør uddannes til at fungere som coach.

Læremester rollen er lidt anderledes. Læreren er den fagligt mere vidende person. Hos læremesteren kan projektleder hente erfaring og gode råd. Iscenesættelser kan være, at projektleder arbejder som assistent for erfarne projektledere, som påtager sig lærerrollen, eller at projektleder får en læremester for en tid - for eksempel et projekt. Også her gælder, at man skal lære at være en god lærer. Excellente projektledere som er naturtalenter er ofte ikke gode lærere!

Mentor er den person, som er god at tale med om fremtidsplaner, ambitioner, personlige udviklingstiltag - baseret på fælles billede af stærke og svage sider. Mentor har både livserfaring og faglig erfaring.

### *Udviklingsamtaler*

Udviklingssamtalen mellem projektleder og den personalemæssigt ansvarlige chef er et væsentligt redskab ved udviklingen af projektlederne. Et opmærksomhedspunkt er chefens grundlag for vurdering af projektlederen. Chefens føling med projektleder kan være lille, fordi projektleder arbejder for og sammen med andre chefer og med kunder. Der er derfor særlige krav til chefens indsamling af informationer om projektleders præstationer og til chefens anvendelse af disse informationer. Der kan være behov for at sætte dette lidt i system.

### *Køre tandem*

Sparring med en anden projektleder suppleret med workshops på tværs af projekter er også et virkemiddel. Her kan projektlederne udføre selvanalyser, og de kan præsentere problemsituationer for hinanden. "Probleminterview" eller "appreciative enquiry" kan anvendes som middel til analyse af situationer og til at lære deltagerne selv at analysere vanskelige og udfordrende situationer. De er særlige beskrivelses- og spørgeformer, hvor analyse af symptom og årsag benyttes til identifikation af det egentlige problem hhv. den egentlige kilde til vellykket resultat.

### *Erfa-grupper*

Projektledere kan danne gruppe med andre projektledere og netværk med personer, som vil medvirke til gensidig udvikling. Netværket kan være både internt og eksternt. I erfa-gruppen kan projektlederne præsentere problemsituationer og vellykkede situationer for hinanden. De kan analysere årsager og udlede læresætninger. Gruppen kan også invitere undervisere, chefer og projektledere fra andre virksomheder til foredrag og dialog.

Erfa-grupper bygger på, at alle deltagere er indstillet på både at give og at få. Hvis gruppen drives af få ildsjæle, som oplever, at de alene yder for at holde gruppen i gang, lever den kun så længe ildsjælene gider. Hvis deltagere gang på gang udebliver, fordi de mener at andre opgaver er vigtigere, dør gruppen hurtigt. På den anden side er det måske sundt, at gruppen ikke holdes i live, når der ikke er ordentligt udbytte, og at gruppen får nye medlemmer undervejs.

### *Projektdage*

Virkemidler på et andet niveau er at afholde interne projektdage - seminarer hvor projektkulturen, effektivitet og produktivitet i projektarbejdet drøftes mellem chefer og projektledere - og hvor gode projekteksempler gennemgås.

### *Projektleder må lære at lære*

Læring på jobbet fordrer både vedholdenhed og kunnen hos projektlederen. Et udgangspunkt kan være at beskrive projektets særlige behov for ledelsesindsats og ledelsesform. Det kan skærpe projektleders organisering af sparring med andre og brug af coach.

Læring på jobbet er on-demand - når problemet er der. Men det bør suppleres med en læringsrytme. Den kan være det jævnlige møde med coach eller i erfa-gruppen. Den kan

være lærings-dagbogen, hvor projektleder noterer ugens læresituationer og dertil knyttede læresætninger. Den er oveni en udmærket præstationsmåler, som viser resultater og fremskridt - den kan bruges ved udviklingssamtalerne. Den appellerer til at tage stunder ud til refleksion.

Man skal lære at lære! De fleste af os kan hurtigt opregne vore erfaringer - det som vi har arbejdet med og kender til. Men hvad har vi lært som mere personlige læresætninger og huskepunkter til en anden gang? Det kræver refleksion over erfaringerne.

*Eksempel:*

*Projektlederen til et omfattende styrings- og informationssystem til styring af en transportvirksomheds logistik blev valgt fra virksomhedens systemudviklingsfunktion. Hun havde en fortid i brugerverdenen, men den var af kort varighed, så hendes kendskab til den var begrænset. Hun havde ledet mindre systemudviklingsprojekter og havde der vist lederevner. Men ledelsen og hun selv syntes, at der var behov for støtte i projektlederjobbet - givet af en projektledelseskonsulent. Væsentlige elementer blev først vejledning til at lede en indledende række planlægnings- og konceptworkshops med et stor antal deltagere. Det var vigtigt, at hun her markerede sig som lederen og blev helt synlig. Et par efterfølgende opgaver var at hjælpe hende til at "løfte sig" til at være overordnet projektleder for en række projektledere, som hver især tog sig af deres delprojekt. Det var svært for hende at undlade at lede på deres områder. En anden opgave var at få hende til at anvende størstedelen af sin tid på udadvendt ledelse for at sikre hele implementeringsprocessen. Et led heri var, at hun opbyggede viden om brugermiljøet for at kunne føre en tillidsvækkende dialog.*

## **5. Nogle styringsmidler**

### *Styring af karriereforløb*

Projektleders karriereforløb skal forstås således, at det bør lige så agtværdigt at være projektleder som leder af en enhed/funktion i basisorganisationen. Ledernes anerkendelse af projektledere som ligeværdige og betydningsfulde personer er et element heri. Et andet er at belønne de dygtige projektledere ved advancement - det vil sige ved at give dem ledelsen af "tunge" projekter og ved en høj grad af delegering af ledelsesopgaven. Projektledere skal ikke vælges ud fra "hvem har tid", men ud fra en aftale mellem chef og projektleder om, hvilke typer og størrelser af projekt, der skal stiles imod som den næste opgave.

Projektlederne kan have ambitioner i så henseende, men det er chefens opgave at medvirke ved styringen og opfyldelsen af ambitionerne.

### *Målesystem for præstationer*

Alle projektledere får skudsmål, men de kan være mere eller mindre retfærdige og korrekte, afhængig af hvem der giver det og af, hvad vedkommende ser eller hefter sig ved. Et aftalt sæt parametre, som kan benyttes til måling af såvel projektresultater som projektproces og ledelsesindsats, kan stimulere projektledernes udvikling og give mulighed

for at synliggøre gode ledelsesindsatser, selvom projektet som helhed måske er en begrænset succes.

Kompetenceprofilen kan typisk bestå af et sæt oplysninger pr. projektleder:

- Et projekt-cv med beskrivelse af de gennemførte projekters særkender.
- En viden- og kunnenprofil på projektledelsens og projektstyrings emneområder.
- En viden- og kunnenprofil på de af virksomhedens forretningsfunktioner, som især indgår i projektarbejdet. Herunder viden og kunnen med hensyn til anvendelsesverdenen for projekternes produkter.
- En kunnenprofil for elementerne i det personlige lederskab.

Det kan kombineres med en kompetencestige – typisk 4-5 kompetenceniveauer som projektledere kan placeres på. Nogle har ambition om at udvikle sig til højere niveau. Et eksempel på kompetencestige er den certificering, som Foreningen for Projektledelse tilbyder. Den er international – baseret på organisationen IPMA's certificeringsmodel. Men den kan udmærket anvendes internt som fælles sprog og udviklingsmodel.

### *Belønningssystem*

Et belønningssystem kan tilrettelægges med anvendelse af et udvalg af belønningssystemer. Kontant belønning via gageringssystemet og bonus for vel gennemført projekt er kun en type. Belønning kan også have form af såvel intern som ekstern omtale af projekterne og deres ledelse, nye udfordringer, deltagelse i symposier og kongresser, etc.

Nogle virksomheder kårer årets projektleder eller årets projekt – enten som ledelsens valg eller ved afstemning mellem den kreds af medarbejdere, som har god føling med projektaktiviteten.

## **6. Resultater**

Træning af projektledere på jobbet har effekt, men tager tid - både ressource- og kalendertid. Det kan være vanskeligt for deltagerne at afsætte den fornødne tid og at have den fornødne tålmodighed. Derfor er det vigtigt at identificere fremskridtene og at gøre dem synlige. Det kan også være vanskeligt at finde gode coachpersoner og at få projektledere til at gå med. Det afhænger meget af kulturen i virksomheden. Af og til må man begynde i det små.

## **Referencer**

Robert Kelly, Janet Caplan: How Bell Labs Creates Star Performers. Harvard Business Review, July-August 1993.

Foreningen for Dansk Projektledelse. Kompetencer i Projektledelse. 2004