

# Projektledere er ledere!

*Projektledere skal hentes fra linien  
og de skal leve i linien*

af Hans Mikkelsen

Samtale mellem Projektchef Christina Sejer Pedersen, Forbundet af Offentligt Ansatte, Markedschef Lars Goldschmidt, Dansk Handel og Service og Konsulent Hans Mikkelsen, Prodevo ApS

Hans indleder: Jeg har inviteret til denne samtale om anvendelse af projektorganisation og projekter som ledelsesmiddel, fordi I begge har arbejdet meget med den og ytret jer om den ved forskellige lejligheder. Gennem mit arbejde har jeg mødt mange forskellige projektverdener og undrer mig, om det er rigtigt, at vi projektreligøse forsøger at prædike én projekttankegang, når anvendelserne er så mangfoldige. I mit aktuelle forskningsprojekt „Den ProjektEffektive Virksomhed“ kan jeg også konstatere, at nogle virksomhedsledere har en kritisk holdning til de klassiske projektmodeller.

## Projekt og drift – modstykker eller integration ?

En opfattelse – som jeg selv har bidraget til – er projekt som modstykke til drift. Vi organiserer projekterne særskilt, og vi behandler dem på særlige ledelsesmøder, kaldt styregruppemøder. Bør vi ikke i stedet søge at integrere projekt og drift mere – fordi projekter ender i drift? Bør vi ikke tale om både projekter og drift på de sædvanlige ledelsesmøder? Det hænger jo sammen

Jeg mener, det er ekstremt skadeligt at dele de to ting markant op – replicerer Lars straks – for de mennesker, som har den indsigt, vi skal bruge i projekterne, har den jo fra driften. Jeg har igen og igen oplevet konflikten mellem projekt og drift. Nogle gange fordi der sættes ledelsesmæssig fokus på projektet, og det fremhæves på andres bekostning. Andre gange fordi driften æder alle ressourcerne med sine her og nu krav på opmærk-

somhed. Ledelsen har som en hovedudfordring at skabe balance mellem respekt for driften og respekt for projektet.

Det kan jeg tilslutte mig, sekunder Christina. I offentlige organisationer kan man ikke skille det ad. Projektledere skal hentes fra linien, og de skal leve i linien. Det kan være attraktivt for projektet at bruge fuldtids dedikerede projektledere – men projektledere, som arbejder halv tid begge steder og mærker driftsverdenen hele tiden, er gode for projektet.

Hans undrer sig over, at vi efter så mange år med projektarbejdsform stadigvæk kan finde det svært at veksle mellem de to arbejdsformer. Hvorfor er det ikke bare lige til og naturligt, at vi i løbet af dagen og ugen arbejder begge steder?

Christina mener, at man kan det i den organisation, som er moden dertil. Jeg oplevede i Erhvervs- og SelskabsStyrelsen en stor smidighed med anvendelse af projektledelsesværktøjer i driften og udnyttelse af driftsviden i projekterne. Man kunne med kort varsel gå fra det ene til det andet. Men vi valgte at adskille driftsmøderne (kontormøderne) fra projektmøderne (i Projektforum), fordi vi oplevede, at der „gik sagsbehandling i det“, når vi blandede dem. Projektforum havde færre deltagere end den samlede ledelse, men der var altid en leder med, som overvejende havde drift. For Projektforum skulle ikke blot prioritere mellem projekterne, men også i forhold til drift. Der skulle være en, som mindede om, at der var vigtige driftsopgaver også. Begge opgaveområder skal være synlige, ellers vil de hver især bruge hele kapaciteten.

Lars hævder, at det vel afhænger af omfanget. I Arbejdsmarkedsstyrelsen var projekterne også drift, men var bare rettet mod det politiske niveau, mens den mere traditionelle drift var rettet mod omverdenen. Da det var en ministerfokuseret organisation, var det projekterne, der pressede den udadvendte drifts ressourcer. Derfor er det vig-

### Christina Sejer Pedersen

er projektchef i Forbundet af Offentligt Ansatte. Tidligere projektchef i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og før det projektleder i SUstyrelsen.

Underviser i projektledelse, holder foredrag og har rådgivet om projektorganisering til specielt offentlige organisationer.



### Lars Goldschmidt



er markedschef i Dansk Handel & Service og tilknyttet Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologier, CBS som adjungeret Professor og forskningsleder indenfor ledelse. Tidligere

direktør for Arbejdsmarkedsstyrelsen, direktør i Dansk Industri og kontorchef i Miljøstyrelsen.

### Hans Mikkelsen har

arbejdet med projektformen i virksomheder gennem mere end 30 år og bidraget til dens metodik med lærebøger og undervisning. Hans er konsulent i udvikling af virksomheders projektkompetence og på deltid adjungeret professor ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet, hvor han leder forskningsprojektet „Den ProjektEffektive Virksomhed“.



tig at holde en tæt sammenknytning mellem projekt og drift. At det så alligevel er vanskeligt at skifte mellem de to skyldes, at det er krævendt at skifte mellem to ultimative prioriteringer i ressourcepressede organisationer. Ledelsen må påtage sig den prioritering, og selv da må man ikke have projektledere, for hvem driften er ligegyldig. Jo højere du er oppe i ledelseshierarkiet, jo vigtigere er det at den dobbelte prioritering lægges hos den samme person. Jeg har haft en direktion, hvor den ene var projekt og den anden var drift. Det var virkelig et problem, at projektdelen ikke havde ansvar for drift – for mange spørgsmål blev til kamp.

Det er nemmere at sige „prioritering“ end at gøre det, mener Hans. Drift har kortsigtede mål, hvor udviklingsprojekter har længere

horisont. Det kan give en skævhed ved prioritering af, hvad der skal gøres først. En anden faktor er, hvordan ledelsen formår at holde fokus, når der er mange projektskibe i søen, og der ustandselig sættes nye skibe i søen.

Christina genkender det – jeg har oplevet en organisation, hvor mange personer (politikere) kan søsætte projektskibe, men ingen holder fast på, at de kommer i havn. Den politiske markering ligger i at søsætte dem! Der var jeg nødt til at øge bevidstheden om prioritering.

Det er et meget godt eksempel på, at ledelse af en projektvirksomhed er at lægge ledelseskrafterne på det, man skal blive bedre til – synes Lars. Det jeg havde problem med var, at man ikke var god til at se, at en problemstilling var større og involverede flere interessenter, end det umiddelbart så ud til. Derfor måtte jeg tidligt gå i gang med at afdekke projektets omfang.

### Håndterer projektledelsen politik eller rationalitet?

Hans: En af grundene til at jeg iværksatte forskningsprojektet „Den ProjektEffektive Virksomhed“ er, at jeg oplever at mange interne udviklings tiltag ikke iværksættes på grundlag af en kontant business case men ud fra både politiske og personlige motiver. Nogle kaldes „strategiske projekter“. Vi må vel gøre op med dogmet, at et projekt altid har et fælles mål – der er en række interessenter med hver deres forventninger, så det er politisk.

Christina mener, at man må tilpasse medicinen til diagnosen. Jeg er overrasket over at høre om en politisk organisation, hvor projekterne har dominans. Jeg har ofte sagt til mig selv, at en politisk styret organisation er noget særligt, og at en chef med baggrund i en forretningsdrevet virksomhed vil komme til kort. Men jeg har også oplevet, at udtrykket „det er politisk“ bruges som en begrundelse for at tage ting ud af projektleders hænder eller for at benytte andre beslutningsprocesser eller at forsinke beslutninger.

Lars advokerer for en systematisk approach. Politisk betyder det, at nogle andre interessenter må med i beslutningerne – men det kan man da behandle systematisk gennem en interessentanalyse. Man er nødt til at finde ud af, hvem der skal med, og hvordan beslutningsprocessen så skal være. Det sam-

me gælder det strategiske, hvor direction og bestyrelse må med i opgaveløsningen

Jeg undrer mig over: Har vi hidtil lagt for megen vægt på at lære projektlederne instrumentelle styringsmetoder? – spørger Hans. Er det ikke meget vigtigere at give dem indsigt i virksomhedens strategi og ledelsens situation og tænkemåde, give dem forståelse for politiske processer og sætte dem ind i interessentverdenen? De må vel lære at agere i organisationen og at forandre.

Ja – det er nogle andre ledelsesværktøjer, som skal anvendes – svarer Christina. Jeg holder foredrag om projektledelse i politiske miljøer for offentlige embedsmænd, som mener at politik er for politikere og ikke for embedsmænd. Jeg siger: Det gør I også – ikke for egen vindings skyld, men fordi I mener at vide, hvad der er bedst for organisationen. Jeg har nogle krav til „politiske“ projektledere. Selvfølgelig skal projektleder kunne det basale håndværk. Dernæst skal projektleder være meget aktiv med interessentanalyse, og det skal gå helt ud i aktiv håndtering af interessenterne – det er legitimt at bedrive politik. Det kan være så banalt som til at tage kontakt til alle styregruppemedlemmer inden styregruppemødet eller at komme til at printe rapporten ud på direktørens printer. En kompleks interessentverden og interesseforskelle stiller visse krav til ledelsesdisciplin hos projektleder.

Lars supplerer – det er også at udvide projektmedarbejdernes forståelse for processer i projektorganisationen til forståelse for processer i hele den organisation eller interessentverden, som projektet foregår i. Det kan hjælpe projektledere, som er frustrerede over manglende opbakning, beslutningstræghed og indgreb fra chefer. De skal forstå, at det er den verden de kastes ud i – så de skal begå sig i organisationen.

### Projektledere skal lede udadtil

Netop – bryder Hans ind. Jeg har et begreb, som hedder udadvendt ledelse. Det er der kræfterne ofte skal lægges frem for at lede projektgruppen. Det er min erfaring, at det er det sværeste for de fleste projektledere. Projektleder skal bruge projektorganisationen som et ledelsesinstrument og ikke bare tegne et stereotyp organisationsdiagram. Spændingerne og problemsituationerne er mellem interessenterne og ikke mellem dem

og projektlederen. Derfor skal projektleder iscenesætte konfliktbehandlingen. Så – hvordan kan unge mennesker komme ind i en organisation og få projektlederjob som det første lederjob, når det job er så krævende? Hvordan lærer de at agere i organisationen?

Lars ser en problemstilling og muligheder. Udviklingen af en fladere struktur i linieorganisationen betyder, at linielederjob også er meget krævende med stort span of control indad til og en stor interessentkreds udad til. Vi mangler måske lederjob med mindre span of control, som er egnede til optræning af ledere. Mine projektgrupper har mindre span, så jeg synes, at vi må bruge de små projekter til oplæring og samtidig sørge for, at projektleder arbejder en del af tiden i driften og endelig give god coaching fra chefer.

Christina supplerer – de unge tilfører vitalitet og tempo, og de stiller udfordrende spørgsmål – men de kan slå sig på organisationen. Dem giver jeg en meget erfaren projektejer, som er en god coach – typisk den største bruger af deres produkt. Forudsætningen er, at projektejerne også lærer at blive gode ledere af projektledere.

### Chefernes aktive medledelse

Det er en af mine kæpheste, tilføjer Hans. Jeg taler om at udøve enten overledelse eller medledelse over for projektledere. Overledelse er, at de ikke deltager i styregruppens møder eller at projektejer tager sig af møder med interessenterne og lader projektleder være mappebærer. Overledelse er, at styregruppemøderne bliver til opgaveløsningsmøder, og at chefer handler uden om projektleder og projektgruppe. Hvordan løfter og støtter man projektleder, når man er chef?

Lars er enig i, at projektejerrollen er lige så vigtig som projektlederrollen, og at projektejerne skal lære den. Vi bør fokusere mere på, hvad projektejere og andre chefer skal kunne ved ledelse af projekter. For mange projektledere svigtes af deres projektejer.

Netop – siger Christina – i styregruppen og ved andre mødesituationer må projektleder og projektejer stå sammen. Det skal være et makkerskab – så de må have afklaret meningsforskelle inden mødet. Jeg kan godt lide dit begreb overledelse og medledelse. Det sætter begreb på, hvad det er lederne skal bedrive i forhold til projekter.