

Nutidens projektledelse

Af Paul Rasmussen

Indledning

Da fagrådet Ledelse og IT i foråret 1997 besluttede at etablere en projektlederklub i Dansk Dataforenings regi, havde vi ingen anelse om, hvor eftertragtet det ville blive, at være med i klubben. Da den første klub var fuldttegnet var der nogen skepsis med hensyn til etableringen af klub nr. 2. Var der nu også grundlag for den? I dag har vi to fuldtegnede klubber, og overvejer at sætte gang i nummer 3 til efteråret. Hvorfor er klubberne så tiltrækkende for projektledere?

Jeg tror forklaringen er, at den klassiske projektleder har behov for at styrke sine færdigheder på en række nye områder, for at kunne leve op til den stigende professionalisering af projektlederopgaverne. Herunder at opbygge faglige netværk på det personlige plan på tværs af firmaer, snarere end inden for sit firmas rammer. I det følgende er forklaringen uddybet.

Tak til tre moderne projektledere for konstruktiv dialog ud fra et udkast til artiklen: Tina Willendrup, Tryg-Baltica, Lis Lindeneg, ALKA forsikring, og Jimmy Rose Nielsen, Cap Gemini.

Den klassiske projektleder

Den klassiske projektleder, som jeg betegner hende/ham, skal sørge for at projektet leveres med det aftalte indhold, indenfor de aftalte tidsmæssige og ressourcemæs-

sige rammer. Mekanismerne til at planlægge, udføre, følge op på dette osv. er mangfoldige. Mange steder anvendes projektkvalitetsplaner, projektplaner, styringsplaner eller lignende som dokumentation af, hvad der gøres for at håndtere indhold samt tids- og ressourcestyring. En projektkvalitetsplan indeholder beskrivelse af leverancer fra projektet, organisering og ansvar, metodegrundlag, konfigurationsstyring, versionskontrol osv.

En certificeret virksomhed (ISO 900x) har formelle procedurer for udarbejdelse af dokumenterne, opfølgning, korrigerende osv. i forhold til dele af eller alt det ovenstående. Men også ikke-certificerede virksomheder vil typisk følge tilsvarende regler. Den klassiske projektleders fokus vil typisk ligge på den "hårde" del af projektet: lægges de fornødne timer i projektet, er fremdriften som ventet, er kvalitetssikring gennemført, er der styr på ændringshåndteringen osv.

Projektledelse vs. ledelse

Hvordan er projektlederen som leder? Det har i den klassiske sammenhæng ikke været et centralt område. Det har - med en grov generalisering - typisk været en dygtig tekniker, som blev forfremmet til at være projektleder for et edb-projekt, og ikke en dygtig leder, der blev gjort ansvarlig for et projekt i stedet for en linieafdeling.

En sammenholdelse af linieledelse vs. projektledelse er f.eks. givet i bogen Industriel Projektledelse af Svend Jakobsen (Dansk Industri, 1995) side 46 ff. Sammenligningen er opsummeret i følgende tabel:

Område	Linieleder	Projektleder
Ansættelse	Længere periode	Begrænset periode
Autoritet	Formel	Uformel
Kollegialt forum	Etableret	Findes ikke
Status	Høj synlighed	Lav til usynlig
Resultater	Måles i forhold til planer	Ofte stærkt synlig
Prestige	Knyttet til funktionen	Knyttet til resultatet
Kommunikation	Kendte veje	Mere ustruktureret

Den daglige linieledelse har behov for i stigende grad at fokusere på projektledelse, med de uformelle processer og det stærkere fokus på resultater. Og projektlederen kan bruge en række af de ledelsesmæssige teknikker og færdigheder som bl.a. litteraturen er så rig på. De to parter kan (og bør) lære af hinanden, men hvordan?

Den moderne projektleder

Den moderne projektleder kender og behersker det samme repertoire som den klassiske projektleder. Men den moderne projektleder er klar over, at et succesfuldt projekt ikke kun er afhængig af en præcis kontrakt, en velestimeret plan, en dækkende interessentanalyse, at dokumentstyringen er på plads osv.

Projektets succes er i høj grad et spørgsmål om projektgruppens medlemmer til at fungere som et team.

Det kræver, at projektlederen behersker en række basale ledelsesmæssige færdigheder, som den gode linieleder typisk anvender, f.eks.:

- evnen til at opstille en vision, engagere medarbejderne i den og fastholde den
- evnen til at lede under hensyntagen til den enkeltes kvalifikationer og interesser (situationsbestemt ledelse)
- evnen til at motivere og udvikle medarbejderne gennem hele forløbet
- evnen til at skabe forandringer

- evnen til at tænke og arbejde forretningsorienteret

Jamen, vil læseren måske indvende, er det ikke det der i dag forventes (eller kræves) af projektlederen? Nogen steder sker det, men generelt tror jeg, at det, projektlederen i sidste ende bedømmes på, snarere er om budgettet og tidsplanen holder, end om medarbejderne udvikler sig og er glade for at være på projektet. Det kan være rigtigt alene at vurdere ud fra de hårde kendsgerninger (funktionalitet, tid, omkostninger) i nogle situationer - men generelt er det for snævert.

Den succesrige projektleder skal - og vil i fremtiden i stadig stigende grad blive bedømt på - om hun (eller han) har fået gruppen samlet, engageret og til at fungere som et hold. Og dermed skabt det forretningsmæssigt bedst mulige resultat totalt set.

Projektlederens netværk

Den tidligere viste oversigt, som sammenholder linieledelse med projektledelse, anfører, at et kollegialt forum typisk ikke findes for projektledere. Jeg fornemmer, at der er ved at ske en bedring på dette område. Jeg kender eller har hørt om flere virksomheder, som tager projektledernetværk eller projektlederfora meget seriøst, og opmuntrer til erfaringsudveksling på tværs af projekter og organisatoriske skel. Omvendt kender jeg mange virksomheder, som ikke har erkendt hvad det betyder motivationsmæssigt og produktivitetsmæssigt, at formalisere videnudveksling mellem projektledere.

I begge typer virksomheder har Dataforeningens projektlederklubber dækket et meget savnet behov. Selvsagt kan en klub på tværs af virksomheder ikke direkte afdække specifikke firmainterne problemstillinger. Men klubberne kan synliggøre, at projektledelse er en seriøs ledelsesmæssig disciplin, som har behov for sit eget mødeforum, ligesom IT-chefer, driftschef, administrerende direktører, sikkerhedschefer, økonomichefer osv. har deres mødefora. Og pudsigt (naturligt) nok afsløres det, at det, som den ene projektleder troede var en helt speciel problemstilling i hendes (hans) firma, er en situation som kendes fra andre virksomheder, og at deres løsning på problemet også kan bruges af hende.

Sidst men ikke mindst understøtter projektlederklubberne den professionalisering af projektlederstanden, som er ved at finde sted mange steder. Projektlederne er blevet dygtigere, de er vigtige for deres firmaer, og de er bevidste om deres eget værd! De lægger vægt på at holde sig bredt fagligt orienteret og dyrke et fagligt netværk på tværs af virksomheder, fremfor indenfor ét firmas rammer.

Projektlederklubberne

Projektlederklubbernes formål er dels gennem arrangementer med relevante faglige indlæg at opdatere medlemmernes viden og skabe grundlag for drøftelse af aktuelle spørgsmål vedr. projektledelse, dels at udgøre et selvstændigt fagligt netværk for projektledere, hvor der

kan ske erfaringsudveksling, gennemføres virksomhedsbesøg mv.

Erfaringen fra de første arrangementer i de to klubber viser, at der er fokus på det, jeg kalder de moderne aspekter af projektledelse dvs. den bløde del af projektledelsen. Lidt firkantet og provokerende kan jeg sige: det er mere udviklende for en projektleder at tale med en anden projektleder om projektkultur end om MS Project er bedre end PMW til at opsamle tidsforbrug i projekter.

To forudsigelser

Forudsigelse 1: Projektlederens magi er lig projektets succes

Det er banalt, men ikke desto mindre sandt - og måske ikke erkendt i alle ledelser: den rigtige projektleder er afgørende for, om et projekt bliver en succes. Jeg har oplevet "nemme" projekter, som en udygtig projektleder ikke fik til at fungere. Og jeg har oplevet "umulige" projekter, som er lykkedes på grund af projektlederens karisma.

Forudsigelse 2: Nutidens projektleder er fremtidens leder

En god projektleder kan blive en god linieleder. Det omvendte er ikke nødvendigvis tilfældet. Jeg tror, at projektlederens hårde egenskaber (beskrivelse, planlægning, opfølgning, justering, resultatorientering osv.) kombineret med de bløde egenskaber, som motivation og teambuilding, vil vise sig at passe bedre til en fremtidig, mere projektorienteret ledelsessituation. Linieopgaverne vil blive mere automatiserede og kræve enklere ledelsesformer. Projekttopgaverne vil blive mere og mere komplekse og kræve bedre og bedre kvalifikationer i projektteamet og ikke mindst hos projektlederen.

Konklusion

Lidt provokerende har jeg i det foregående omtalt en klassisk og en moderne projektledertype. Jeg håber at læseren, ikke mindst den læser, som også er projektleder, forstår, at jeg ikke foretrækker den ene type for den anden. Den bedste projektledelse er - ligesom den bedste ledelse - situationsbestemt. Den projektleder, som forstår at få det bedst mulige frem i sin projektgruppe ud fra faglige og personmæssige forudsætninger, vil opnå de bedste projektsresultater og vil samtidig udkonkurrere de traditionelle linieledere i konkurrencen om fremtidens lederjobs. Og fremtidens leder vil være afhængig af - på en positiv måde - sit eksterne netværk, som bl.a. én af Dansk Dataforenings projektlederklubber vil være en naturlig del af.

Dataposten 24. april 1998