

Lederen som igangsætter og ejer af projekter!

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co, www.tegkamp.dk*

De fleste lidt større organisationer igangsætter af og til projekter. Hvis man arbejder meget projektorienteret, har man måske også nogle medarbejdere, som mere eller mindre fast udpeges som projektledere. For projektledere findes der massere af kurser og egentlige uddannelser, hvor man kan blive certificeret som projektleder. Der findes derimod mig bekendt ikke nogen kurser, der fokuserer på lederens rolle og udfordringer som igangsætter og ejer af projekter. Dette indlæg vil forsøge at råde lidt bod på det.

Hvornår er det en god ide, at starte et projekt?

Man kan organisere arbejdet i en organisation på mange forskellige måder. Det er en vigtig ledelsesopgave hele tiden at vurdere, om man har den mest optimale organisationsform. Projektformen bør helt klart overvejes, hvis man har en tidsmæssigt afgrænset opgave, hvor løsningen kræver involvering af kompetencer på tværs af afdelinger eller funktionsområder. Hvis det er en opgave, som man kan forudse bliver en del af den daglige drift, så bør man nok lave en mere permanent organisation frem for at oprette et projekt.

Projektarbejde udvikler medarbejderne

Udover at bruge projekter til at få løst konkrete opgaver, skal man også være opmærksom på, at det kan være meget udviklende for projektdeltagerne og for projektlederen at arbejde projektorienteret. Har man medarbejdere, som man mener har et godt lederpotentiale, så kan det være en god måde at afprøve lederpotentialet, ved at lade medarbejderen prøve kræfter med projektlederrollen.

Skab de rigtige rammer for projektet

En del af ledelsesarbejdet i forbindelse med igangsætning af projekter er at udarbejde et brugbart kommissorium for projektet. Kommissoriet er rammen for projektet og er et meget vigtigt dokument for projektlederen.

Et kommissorium skal som minimum indeholde følgende:

- Formålet med projektet
- Hvilke resultater, der ønskes opnået
- Hvornår delresultater og endelige resultater skal foreligge
- Hvilke ressourcer, der sættes af til projektet.
- Hvorledes projektgruppen sammensættes
- Hvem der er projektleder
- Hvilken kompetence der gives projektlederen
- Hvorledes projektorganisationen ser ud
- Hvem projektlederen refererer til i det daglige
- Hvordan der skal rapporteres – både løbende og afslutningsvis

Valg af projektleder

Oftest ser jeg, at det er Tordenskjolds soldater der udpeges, når der skal findes projektledere til et projekt. Det er forståeligt, fordi de som regel tidligere har leveret nogle gode resultater og har vist, at de kan magte projektlederrollen. Men det kan være en faldgrube. For det første driver man rovdraft på en lille gruppe mennesker. For det andet er det kortsigtet at satse på det sikre. Man bør hele tiden udvikle nye projektledere, så man har en bred pulje at rekruttere projektledere fra.

Som leder bør man derfor først definere, hvilke udfordringer der ligger i gennemførelsen af projektet og dernæst, hvilke krav og kompetencer, det stiller til en projektleder. Dernæst bør man kigge bredt blandt projektledere og potentielle projektledere og finde det bedste match.

Når man gør det bedst som leder, kører man udpegningen af en projektleder på samme måde, som hvis man skulle ud og ansætte en nye medarbejder.

Ledelse under projektet

I det daglige kører projektlederen selvfølgelig projektet. Men fordi man som leder har sat en projekt i gang og har bemandedet det godt, er det ikke det samme som, at man ikke har mere med projektet at gøre, før der foreligger et resultat. I mere komplekse og langvarige projekter, bør det være nedsat en styregruppe, som projektlederen refererer ind til. Der bør i forhold til de enkelte faser i projektet være tilrettelagt styregruppemøder, hvor projektlederen giver en status på projektet og fremlægger delresultater samt rejser spørgsmål til drøftelse i styregruppen. Styregruppens opgave er at sikre, at der er den nødvendige fremdrift på projektet og samtidig sikre at ressourcer og bemanning løbende justeres i forhold til projektets udvikling. Det kan være, at der opstår uforudsete vanskeligheder, hvor styregruppen skal tage nogle ledelsesmæssige beslutninger for at rydde eventuelle hindringer af vejen. I mindre komplekse projekter vil det måske være overkill med en styregruppe. Der bør dog stadig være en overordnet ansvarlig leder for projektet. En leder som holder jævnlige statusmøder med projektlederen og som kan støtte og hjælpe projektlederen undervejs i projektet.

Afslutning af et projekt

Projekter skal ikke køre i en evighed, så er de ikke projekter. Så på et tidspunkt er det ledelsens opgave at lukke et projekt. Med til afslutningen af et projekt hører, at man foretager en evaluering af projektet. Har kommissoriet været dækkende, har ledelsen undervejs understøttet projektet og projektlederen tilstrækkeligt, har der været sat tilstrækkeligt med ressourcer af til projektet, har det været de rigtige projektmedlemmer og ikke mindst om projektledere har været den rigtige til projektet.

Udover evaluering er det også en god idé at fejre resultaterne, selvfølgelig under forudsætning af, at der er noget at fejre. Fejringen kan være en frokost med alle deltagerne og ledelsen, det kan være en lille komsammen, hvor alle projektdeltagerne får et par flasker vin. Og det kan også bare være at alle projektdeltagerne får nogle anerkendende ord med på vejen. At fejre sine succeser skaber god energi og er med til at deltagerne også en anden gang gerne vil stille op til et projekt, hvis de bliver bedt om det.

(Artiklen har været bragt i Frederiksborg Amts Avis den 17/3-2005)