

## NYHEDSBREV OM LEDELSE APRIL 2005

Kære læser!

De fleste organisationer arbejder i dag projektorienteret. Det stiller store krav til ledelsen. Artiklen i dette nummer handler om lederens udfordringer som igangsætter og ejer af projekter. Projektledelse og forandringsprocesser er også noget, som optager dette nyhedsbrevs gæsteskribent. Vicedirektør Steen Davidsen fra KMD har overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Indhold:

- 1. Lederen som igangsætter og ejer af projekter**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 3. Blue Ocean Strategy – en bog**
- 4. Seminar på Oslobåden – indhold, ophold og oplevelser**
- 5. Teambuilding – bliv bedre til at arbejde med det selv**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på [nyhedsbrev@teglkamp.dk](mailto:nyhedsbrev@teglkamp.dk)  
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

### **Lederen som igangsætter og ejer af projekter!**

*Af: Susanne Teglkamp*

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 rovdrift 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)*

## 2. "5 skarpe" om ledelse

**Sten T. Davidsen**, født 1957, blev udnævnt til vicedirektør i KMD juli 2003. Han tiltrådte hos KMD i 1996 som chef for KMD-Dialog. Ud over jobbet som chef for KMD's ledelseskonsulenter har han bestridt poster som markedschef og executive project manager i KMD. Sten startede sin karriere i Den Danske Bank, hvor han var i fem år, senest som kontorchef for bankens finans-sekretariat. Herefter fulgte fire år som administrationschef i høreapparat- virksomheden Oticon, hvor Sten stod for implementeringen af spaghettioorganisationen. Fra 1995 og til sin tiltræden i KMD var Sten økonomichef i Rønne Kommune. Sten T. Davidsen er cand. polit. fra 1985 og skrev afhandling inden for finansiering. Sten har endvidere gennemført management-uddannelser i England og på University of Wharton (USA). I en periode var Sten ekstern lærer ved Handelshøjskolen i København, ligesom han har gæsteforelæst ved SIMI "

## 1. Hvorfor blev du leder?

Tja, det er vanskeligt at knytte en konkret begivenhed på. Det har vel altid ligget i blodet. Siden min skoletid har jeg ubevist søgt der hen hvor beslutningerne blev taget. Den gang var det skolerådet. Senere blev det studenter politik. Jeg har altid været fascineret af at være en del af beslutningsprocessen lige fra analysen til de første operationelle træk. Og pudsigt nok har jeg været en del af en række markante forandrings-processer gennem min karriere. Som kontorchef i Den Danske Bank i anden halvdel af 80'erne var det således sammenlægningen af Den Danske Bank, Handelsbanken og ProvinsBanken. Som projektchef i Oticon i begyndelsen af 90'erne var det etableringen af spaghetto organisationen og i dag som medlem af direktionen i KMD er det løsningen af alle de udfordringer, som en stor dansk IT virksomhed står overfor.

## 2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Med den forestående kommunale sammenlægning har politikerne givet startskudet til et af Danmarks historiens største IT projekter. KMD er en væsentlig leverandør til det kommunale marked og har dermed også et meget stort ansvar for, at vores kunder kommer til at opleve sammenlægningen så problemfrit som overhovedet muligt. Det er en mega udfordring, som vi i KMD har planlagt og forberedt særdeles grundigt, og vi glæder os til at komme i gang med den egentlige sammenlægningsopgave ude hos kunderne i de kommende måneder.

## 3. Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Jeg tror banalt set at en stor del af ledernes udvikling ligger i evnen til at vurdere hvad man som leder gør rigtigt og hvad som ikke virker i de forskellige situationer. Med til denne selv-udvikling ligger naturligvis evnen til at lytte til og søge råd hos de mennesker man omgås på og uden for jobbet.

## 4. Hvad er de største faldgruber for en leder?

Dem er der vel mange af. For mig er det vigtigt ikke at miste jordforbindelsen men at bevare sin sunde fornuft intakt. En anden faldgrube er naturligvis selvtillidstrækkeligheden som kan komme at succes. Her er der igen vigtigt at være bevidst om, at virksomheder er som organiske størrelser. Bedst som der er ligevægt kommer der nye impulser udefra som skaber ny ubalance. Er man således ikke som leder konstant opmærksom på forandringerne og er handlekraftig, risikerer man, at virksomheden eroderer.

## 5. Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Lad mig starte med at slå fast, at jeg ikke tror på "one hat fits all". Hver generation, hver branche, hver virksomhed har sin specifikke historie, som enhver leder skal respektere i et vist omfang - også når vi taler om ledelse af voldsomme forandringer. Dernæst tror jeg, at ledelseskompetencer ikke er noget man kan lære forlods. Kompetencer kommer gennem erfaringen og læring fra den konkrete håndtering af mange forskellige situationer.

### 3. Blue ocean strategy – en bog

**Teglkamp & Co.** Har indgået et samarbejde med Børsens Forlag, som bl.a. betyder, at vi kan præsentere forskellige af forlagets bøger om ledelse i vores nyhedsbrev.

## Blue ocean strategy - De nye vinderstrategier

W. Chan Kim | Renee Mauborgne



"Nye vinderstrategier" handler om at finde den strategi, der gør virksomheden unik på markedet, og gør virksomheden sine konkurrenter overlegen. Ledelsen skal ikke fokusere på dødelig konkurrence, som priskonkurrence, men på kreativitet og nye ideer.

Der er ingen virksomheder, der har konstant succes, og der er ingen brancher, hvor det altid går godt. Virksomheder skal derfor ikke holde fast i bestemte handlemønstre, men hele tiden nytænke den måde, hvorpå de markedsfører, sælger og kommunikerer med deres marked. Virksomheder skal tænke ud af boksen og finde deres unikke forretningsområde. På den måde bliver konkurrence stort set overflødig.

Det røde ocean symboliserer markeder med dødelig hård konkurrence. Det blå ocean symboliserer unikke markedspositioner, hvor konkurrencen er minimal.

Bogens forfattere er begge professorer på det anerkendte INSEAD. I mere end 15 år de samlet materiale til bogen gennem deres forskning, deres arbejde med virksomheder og deres undervisning

### 4. Seminar på Oslobåden – indhold, ophold og oplevelser

1½-2 kursusdøgn med både indhold (vi stiller med konsulenterne), ophold (Oslobådene kombineret med sejltur, god mad og drikke) og oplevelser (i Oslo og omegn). **Teglkamp & Co.** tilbyder en samlet pakke til attraktive priser, næste gang I vil holde seminar, konference, projekt kick-off, workshops, kursus eller lignende.



**Teglkamp & Co.** har indgået et samarbejde med DFDS Seaways og kan derfor tilbyde seminarer mv. på konferencecentret på Oslobådene.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## **5. Teambuilding – bliv bedre til at arbejde med det selv**

*Af Susanne Teglkamp*

Teambuilding er meget andet end "Kanindræberkurser" og at gå ud og bowle. Teambuilding er en løbende proces, der handler om at udvikle sig selv og teamet, så teamet leverer bedre resultater.

Ideen med dette seminar er at formidle en grundlæggende viden omkring teamets psykologi samt praktiske værktøjer til at arbejde internt i virksomheden med teambuilding. Seminaret kan tilrettelægges som et 2 timer inspirationsmøde eller et 2 dages internatkursus på f.eks. konferencecentret om bord på Oslobåden.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil uddybende materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)