

En platform for projektledelse

Af Flemming Poulfelt*)

1. Indledning

Projektaktiviteter og projektgruppekonstellationen som arbejdsform har i de senere år vundet større og større indpas. Og af ganske naturlige grunde. Dels fordi det i forbindelse med en lang række opgavers behandling næsten er en forudsætning for deres løsning, at der inddrages flere personer. Dels fordi der synes at være en voksende erkendelse om, at det er fornuftigt at trække på den bredest mulige ekspertise med henblik på at sikre veldokumenterede og perspektivrige løs-

*) Lektor, lic. merc. Metodeforskningsgruppen, Institut for Erhvervsøkonomi, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget marts 1980.

ninger. Og dels fordi visse opgaver bedst håndteres af grupperinger, der er dannet på tværs af en eksisterende basisorganisation.

Men samtidig rejser anvendelsen af projektgruppeformen en række spørgsmål om blandt andet styring og ledelse af et projekt. For det er – næsten – en naturlov, at en arbejdsform, som ikke er permanent, hvad angår indhold og personsammensætning, afleder en række særlige ledelsesmæssige krav, såfremt projektarbejdet skal fungere.

Det er forskellige sider ved den projektmæssige ledelsessituation, som i det følgende skal belyses nærmere. For det første gennem en redegørelse for, hvilke kendetegn der er ved selve projektsituationen og for det andet gennem en drøftelse af hvilke særlige krav dette afleder til udøvelsen af projektledelse.

2. Projektsituationen

2.1. Generelt

Som allerede indledningsvis berørt er projektarbejdsformen efterhånden blevet vel indarbejdet i den organisatoriske problemløsning – og på en sådan vis, at man næsten kan tale om »projektpsykose«. For uagtet, at projektfilosofien har en række problemløsningsmæssige forcer, er der måske en tendens i retning af, at drive rovdrift på arbejdsformen. Eller sagt på en anden måde. Opgaver løses ikke altid nødvendigvis bedre og hurtigere blot fordi de overlades til projektgrupper – det tyder mange erfaringer på – samtidig med at projektformen er relativt ressourceintensiv.

Et projekt er ofte karakteriseret ved, at der er tale om en relativ omfattende og kompleks problemstilling, hvis løsning kræver medvirken af personer med en forskellig faglig baggrund. Desuden, at der er tale om en temporær aktivitet samt en temporær organisationsform.

Dermed er det samtidigt nævnt, at projektaktiviteter tit anvendes på grund af et *videnselement*, herunder at der ligger nogle potentielle muligheder (og vanskeligheder) i at stykke forskellige typer viden sammen (»nye øjne«). Imidlertid kan man også erfare, at projektgrupper i

praksis nedsættes som et passificeringsmiddel («sidesporsmodellen»), en terapibeskrivelse («belønningsmodellen») eller for at råde bod på en dårlig samvittighed («skyldmodellen»). Og som det kan forstås af de sidstnævnte årsager, ligger der i forhold til vidensmotivet nok en større grad af *politisk* motiv som baggrund.

2.2. Projekttyper

Selve projektbegrebet dækker et bredt spektrum af projekttyper. Der kan f.eks. være projekter af primært teknisk -, (edb, produktudvikling, byggeri m.v.), økonomisk - (investering, sanering m.v.) eller organisatorisk/administrativ karakter (rationalisering, organisationsudvikling m.v.), hvor disse typer i praksis ofte vil hænge tæt sammen. En anden opdeling fås ved at knytte projektets mål og indhold sammen, hvorved man f.eks. kan tale om *udviklingsprojekter* (forskning, strategisk udvikling, joint venture) eller *driftsprojekter*, d.v.s. projekter der er knyttet til ønsket om at effektivisere den daglige drift (rationalisering, samarbejde, produktionsstyring).

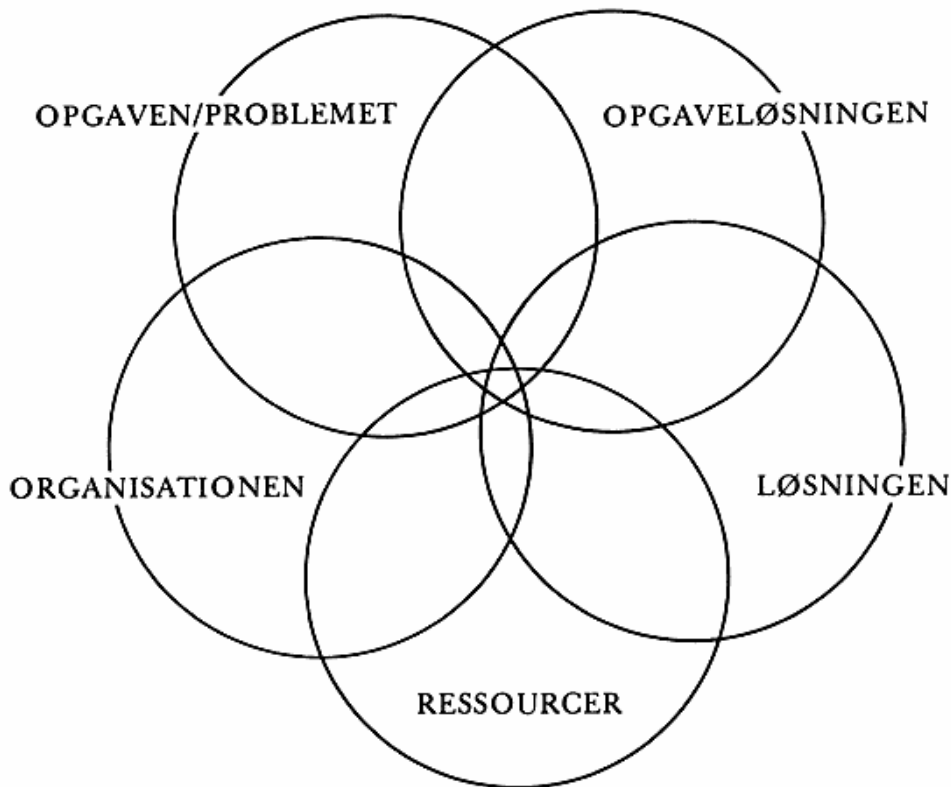
Som det fremgår af ovenstående, er der således en stor spændvidde i projektbegrebet, men trods denne er der imidlertid en række nogenlunde fælles træk.

2.3. Projekter og projektarbejde

Spørgsmålet herefter er hvilke særlige kendetegn, der er ved projektsituationen, og som betyder, at den adskiller sig fra andre virksomhedsaktiviteter, d.v.s. hvad er projektsituationens *særpræg*.

Dette er illustreret i figur 1, hvis nærmere indhold dækker over en række egenskaber som kan siges at være specielle for netop projektaktiviteter.

Opgaven/problemet: Selve opgavens karakter har tidligere været belyst, og hvor det komplekse islæt blev fremhævet. Desuden, at den nødvendige viden ofte er spredt samt at der er tale om et »one time shot«. Videre skal der peges på spørgsmålet om opdragsgiver, herunder om denne er intern eller ekstern (f.eks. hvor en entreprenør af en bygherre bliver anmodet om at forestå et byggeprojekt).



Figur 1: Projektsituationens elementer.

Opgaveløsningen: Denne er bl.a. kendetegnet ved en faseopdelt arbejdsform f.eks. i form af en 1) projektformuleringsfase, 2) planlægningsfase, 3) udførelsesfase og 4) dokumentationsfase, hvor grundidéen med en sådan model er at få bedre styr på dels opgavekonkretiseringen og dels behandlingen.

Et centralt aspekt i denne forbindelse er desuden samarbejde, som er grundstammen i ethvert projektarbejde. Både indenfor en projektgruppe og med andre personer, som det ofte er nødvendigt at inddrage på ad hoc basis.

Løsningen: Resultatet af en projektgruppes indsats udmøntes i en form for samlet projektdokumentation, hvor et vigtigt aspekt i denne sammenhæng er spørgsmålet om resultatets målgruppe. For uanset, at projektet har opfyldt opdragsgiverens ønske er alle målgruppeforhold ikke nødvendigvis afklaret.

Dette betyder videre, at »salg og accept« er alfa og omega i projektregie. For når mange projektræsultater er blevet arkiveret (lodret) skyldes det måske ikke at de har været uinteressante, men snarere, at man har negligeret eller glemt markedsføringen. Så »projektfiaskoer« (eller manglende gennemslagskraft) har i en vis udstrækning måske været selvforskyldt?

Organisationen: En projektgruppe er en »midlertidig organisation i organisationen«, som består af en »løs besætning« med forskellig faglig og holdningsmæssig observans. Dette betyder, at gruppen foruden at besidde et »videnspotentiale« samtidig indeholder et »konfliktpotentiale«.

Dertil kommer et krav om, at en projektgruppe indenfor en given tidsramme skal etableres, virke og afvikles, samtidig med, at der gerne skulle komme et konstruktivt resultat ud af arbejdet. Og når man kender virkeligheden, ved man hvor vanskeligt det kan være at honorere begge disse ting.

Endelig skal nævnes den formelle projektorganisation, herunder styringsgrupper, referencegrupper, projektgrupper, subgrupper m.v. samt spørgsmålet om kompetencefordeling både grupperne imellem samt indenfor disse (f.eks. udpeges der en projektleder med en særlig kompetence for projektgruppen). Så selvom projektorganisationen måske kun skal have en begrænset levetid kan den i realiteten blive en relativ kompliceret mekanisme.

Ressourcer: Generelt – og dermed i realiteten en parallel til alle andre virksomhedsmæssige aktiviteter – har en projektgruppe begrænsede ressourcer i form af tid, manpower og økonomi. Men givet de rammer en projektgruppe normalt underlægges skærpes kravene med hensyn til planlægning og styring, hvilket bl.a. kommer til udtryk i selve projektarbejdsformen (jvf. tidligere om faseopdelingen samt projektplaner, aktivitetsnedbrydning, tidsplaner, journaler/skemaer m.v.).

Som det er fremgået af ovenstående projektbeskrivelse afføder denne en række særlige krav til hvorledes et projektarbejde skal gennemføres, herunder hvorledes dette skal styres og ledes. Med andre ord: Hvilke særlige krav stilles der til udøvelsen af projektledelse?

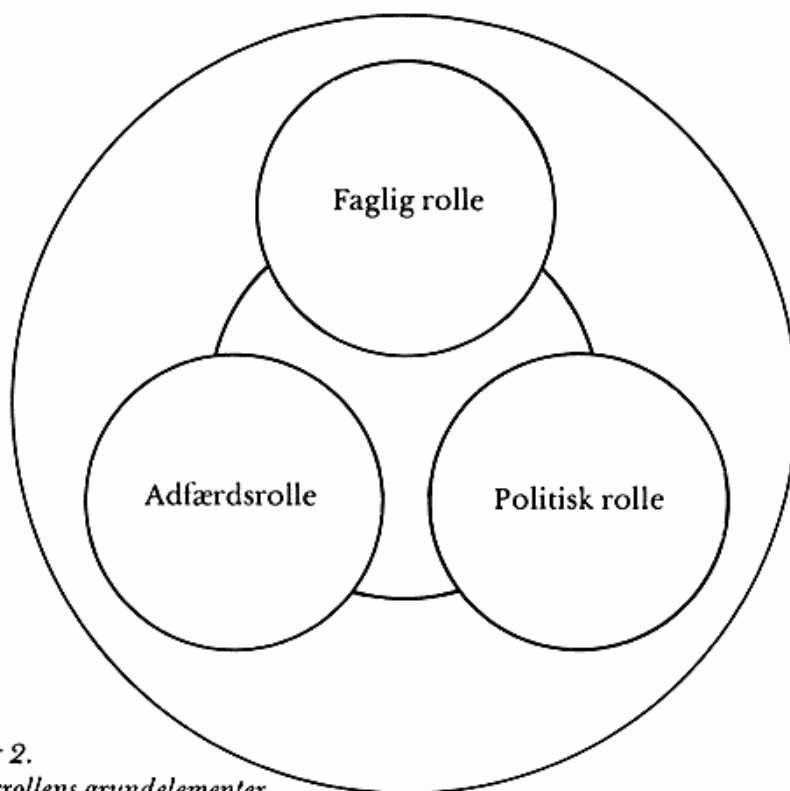
3. Projektledelse

3.1. En ledelsesintroduktion

Ledelse på det generelle plan omfatter bl.a. formulering af mål samt løsning af problemer med henblik på at skabe udvikling og resultater. Derfor bliver udøvelsen af en lederrolle identisk med at medvirke aktivt og bevidst i selve målformuleringen og problemløsningen.

I tilknytning hertil kan man pege på forekomsten af forskellige typer af mål og problemer samt måder at løse problemer på. Dette medfører samtidig, at lederrollen ikke er et éntydigt fænomen, idet forskellige situationer kræver forskellig fokus, afhængig af hvilke mål der skal nås og problemer som skal løses.

Selve lederrollens indhold kan beskrives på mange måder. En model er illustreret i figur 2, hvoraf fremgår, at lederrollen omfatter et a) fagligt -, b) adfærdsmæssigt - og c) politisk rolleelement.



Figur 2.
Lederrollens grundelementer.

Den *faglige rolle* omfatter bl.a. en persons faglige ballast samt evne til at tænke og analysere problemsituationer, hvilket kan sidestilles med et videnselement.

Adfærdsrollen omfatter en persons evne til at håndtere sociale situationer, herunder at inspirere og motivere andre, samt løsning af konflikter.

Endelig referer den *politiske rolle* til en persons formåen til at »løfte et system«, herunder initiativ og handlekraft samt en vis manøvrerings-evne.

Alle rollefacetter – som igen kan specificeres nærmere – indgår i det normale lederrollespil, dog vægtet afhængig af den konkrete ledelses-situation.

Overført til projektledelse betyder dette, at en række aspekter ved generel ledelsesteori bør vies større opmærksomhed, når det drejer sig om udøvelsen af projektlederrollen bl.a. på grund af projektsituationens særlige karakter (jvf. det forrige afsnit).

3.2. Projektlederrollen

Det centrale spørgsmål bliver herefter, hvilke sider ved ledelsesadfærd, som bør opprioriteres med henblik på at kunne honorere og håndtere de tidligere fremsatte projektkarakteristika, d.v.s. hvilke egenskaber er nødvendige for at kunne varetage *projektlederrollen*.

Betragtes i første omgang den *faglige rolle* (som skal opfattes bredt) kan der bl.a. peges på evnen til *strategisk tænkning*, d.v.s. nogle overordnede betragtninger omkring hvad der egentlig er perspektivet og indholdet i opgaven. Dette skal videre ses på baggrund af, at projekter indledningsvis kan være formuleret diffust, hvorfor det er vigtigt med en vis filosofien over opgavens idé og sigte. Desuden er det centralt, at kunne *diagnosticere* selve problemsituationen, herunder udgangspunkt og det nærmere indhold i problemkomplekset samt strukturering af eksisterende viden og behovet for yderligere.

Et andet aspekt ved den faglige rolle vedrører *projektplanlægning*, *-styring* og *-administration*. Dette kræver kendskab til og anvendelse af konkrete planlægnings- og styringsprincipper med henblik på løbende at kunne holde sig indenfor de tidsmæssige- og økonomiske rammer. Imidlertid medfører anvendelsen af mere formalistiske styringsprincipper i realiteten et dilemma, idet et sigte med projektarbejde er

kreativ problemløsning – et formål som kan blive hæmmet af en mere hård teknisk-ressourcemæssig styring. Det er et dilemma, men samtidig et typisk tegn på den balanceevne, som er så vigtig i ledelsesprocessen.

Endelig skal der peges på *kommunikation/information*. Dette refererer bl.a. til den løbende projektaf rapportering og projektdokumentationen, herunder formidlingen til andre. Videre omfatter kommunikatorrollen *markedsføringen* af projektresultatet med henblik på at få accept m.v. Når det kan konstateres, at mange projekter er løbet ud i sandet skyldes det ikke kun at resultaterne har været uinteressante. Tværtimod, det skyldes nok snarere, at man glemte »salgskampagnen«.

Sættes fokus herefter på *adfærdsrollen* stilles der i projektregie krav om *motivator-*, *inspirator-* og *koordinator-*egenskaber med henblik på at kunne formidle og sikre et funktionelt samarbejde, jvf. tidligere, at samarbejde er et nøgleord i projektarbejde. Mange erfaringer fra projektarbejde siger samtidig, at hvis arbejdet skal resultere i et konstruktivt resultat forudsætter dette en velfungerende proces.

For hvordan kan man være kreativ, hvis man mistrives eller har en udpræget mistillid til de øvrige?

I forlængelse heraf skal fremhæves den udfordring og forpligtelse der ligger i at få en projektgruppe etableret, til at virke og afviklet. Dette kræver et vist *organisatortalent*, samt evne til at håndtere sociale situationer. For forskellige personer kan være vanskelige at få til at fungere gnidningsløst, og specielt når der arbejdes under pres (som ofte er et udpræget projektkendetegn). Konflikter og uoverensstemmelser både af faglig og adfærdsmæssig karakter kan nemt opstå, hvilket stiller krav til effektiv konfliktløsning, såfremt arbejdet ikke skal blive blokeret. Derfor er egenskaber som *sensitivitet* og *procesbevidsthed* vigtige samt evnen til at kunne fungere som *opmand* i stridsspørgsmål.

Videre skal der peges på, at projektlederrollen også indebærer afvikling af projektgruppen, hvilket nødvendiggør fokus på selve tilbageslutningsproblematikken – et forhold som hidtil har været underdimensioneret, jvf. at tryk i arbejdssituationen ikke blot er et spørgsmål om arbejde eller ej, men også et spørgsmål om hvilket arbejde.

Endelig skal nævnes, at adfærdsrollen også indbefatter forhold vedrørende *koordinering* og samarbejdning af oplæg m.v. fra projektgrup-

pens forskellige deltagere samt den løbende ressourcemæssige koordinering og styring, jvf. tidligere. Det tredje rolleelement var den *politiske rolle*. Denne omfatter bl.a. en *interessentorientering*, hvilket refererer til opdragsgiverdimensionen samt målgruppespørgsmålet. For hvorfor er man – respektive hvem er – interesseret i opgavens belysning og hvilke forventninger stilles der. Dette nødvendiggør en mindre politisk analyse, hvilket stiller krav til projektlederens politiske flair og fornemmelse.

Videre skal nævnes, at lidt *politiseren* er nødvendigt bl.a. for at få andre til at frigøre kapacitet og afgive de nødvendige informationer, jvf. at projektarbejde ofte kræver udenforstående inddraget. Desuden skal den politiserende adfærd ses i relation til et projekts samlede forløb og gennemførelse, idet en vis manøvreringsevne tit er en nødvendig ingrediens med henblik på at kunne sikre den fulde varetagelse og forhåbentlige succes. Dette skal desuden knyttes til markedsførings- og acceptforholdet samt den samlede projektorganisation. Hvad angår sidstnævnte skal blot fremhæves vigtigheden af, at informationskanalerne løbende holdes åbne, ligesom en vis radarmekanisme ofte er påkrævet bl.a. ud fra en politisk og overlevelsesmæssig synsvinkel. For mangt og meget kan foregå i forbindelse med et projekt – »både over og under vandet«.

Endelig skal fremhæves, at en forudsætning for en projektmæssig succes hænger sammen med graden af *initiativ*, *timing* og *handlekraft* – egenskaber som tillige bør være inkluderet i projektlederrollen.

Ovenstående angiver en række eksempler på ledelsesmæssige egenskaber, som er vigtige at være opmærksomme på ved projektlederrollens udførelse med henblik på at sikre et gunstigt og fremmende projektføreløb og dermed i sidste instans et perspektivfyldt og velunderbygget resultat af projektarbejdet. Og at det er nødvendigt med en endnu større grad af fokus på projektledelse behøver næppe nogen yderligere dokumentation.

4. Afrunding

Der er i det foregående redegjort for projekter og projektarbejde gennem en nærmere præcisering af særlige kendetegn ved projektsituationen. Afledt heraf er det blevet belyst hvilke krav projektaktiviteter stil-

ler til udøvelse af projektledelse. Det blev i denne forbindelse understreget at projektledelse stiller særlige krav bl.a. fordi:

- opgaven ofte er kompleks og muligvis diffus
- opgaveløsningen skal foregå indenfor visse faste rammer og med et ønsket sigte
- løsningen måske ikke altid er lige populær eller let at sælge
- selve projektgruppekonstellationen kan være en vanskelig organisation at håndtere
- ressourcerne ofte er faste og begrænsede

Effektiv projektledelse er identisk med at kunne tackle ovenstående. Som led i dette, er det nødvendigt at projektlederrollens faglige -, adfærdsmæssige - og politiske elementer gives en udformning, der matcher de specielle forhold som kendetegner den specifikke projektsituation. Men heri ligger udfordringen og incitamentet til en udvikling af projektlederrollen.