

## Projekterne og organisationen

*Af civilingeniør Hans Mikkelsen, Prodevo Projektmetodik*

### Projekter på tværs

Begrebet projektorganisation og dertil knyttede koncepter blev udmøntet i begyndelsen af 50'erne og i modsætning til mange andre management begreber er projektorganisation stadig et livskraftigt begreb - måske mere end nogensinde. Hvorfor? Måske fordi vi endnu ikke helt har forstået forholdet mellem projektorganisationen og basisorganisationen. I den udtryksmåde gemmer sig en del af problemets kerne. Når der er en basisorganisation, må andre organisationsstrukturer vel være "på tværs" og andre opgaver end basisopgaverne være sekundære.

Det er fortsat almindelig udbredt at tale om projekter som "tværororganisatoriske" aktiviteter og at opfatte projektorganisationen som den, der "går på tværs". Matrixorganisationen er endnu et udbredt billede - omend den i årenes løb har fået flere varianter. Enkelte virksomheder, som "lever" af at gennemføre projekter, har forsøgt at dreje deres matrix 90°, så kompetenceområder og funktionsområder går på tværs af projekter.

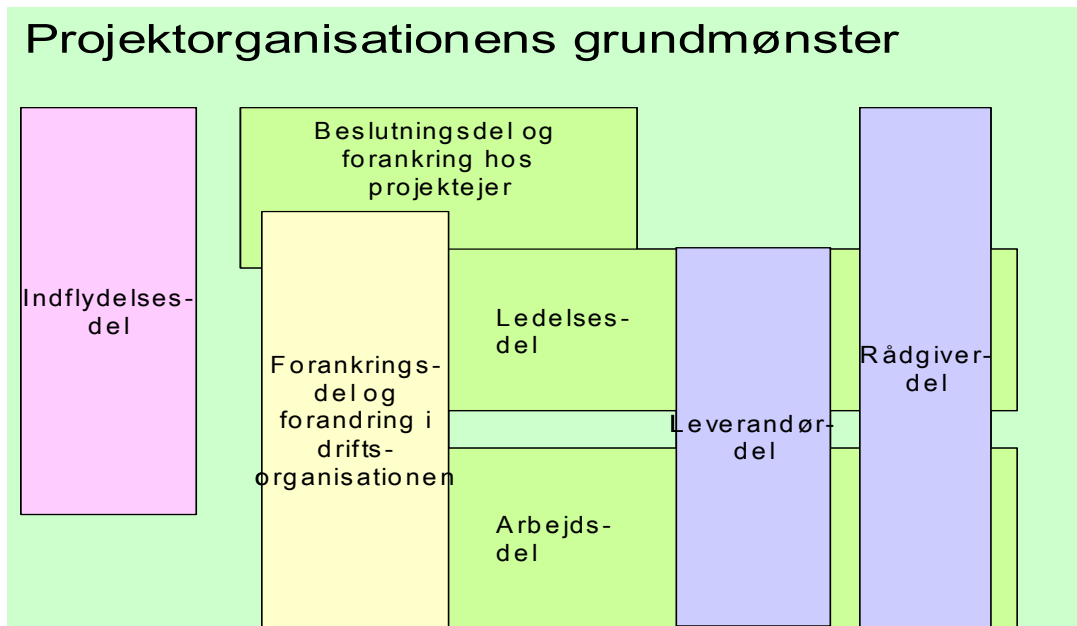
Men vore århundred gamle traditioner for opfattelse af en organisation spiller også en stærk rolle. Adskillige af os forbinder organisation med orden og tydelig placering af opgaver, ansvar og beføjelser (hierarki). Rart med afgrænsede territorier og et landkort! Projektorganisationen kom på tværs, blandede sig og skabte uklarhed om disse forhold. Matrixorganisationen er vel i virkeligheden et forsøg på at fastholde territorietænkningen - at give projektet sit territorium. Dilemmaet med flere strukturer er ikke nyt - tænk fx. på linie-stab konflikten eller "den uformelle organisation".

En nøgle til forståelse findes i at erkende, at virksomheder har flere organisationsstrukturer - hver med deres formål. De er bl.a. driftsorganisationen, forbedringsorganisationen, fornyelsesorganisationen, personaleorganisationen, kompetenceorganisationen. Samtidig bør vi måske undlade at benytte betegnelsen basisorganisation - for de er alle betydningsfulde.

### Projektorganisationen

Definitioner af begrebet projekt indeholder ofte to dele. Den ene er projekt som arbejdsform eller arbejdsmetode. I korthed ideen om systematisk (metodisk) fremgangsmåde, mål for arbejdet, factsbaserede beslutninger, arbejds- og tidsplaner, budget, o.s.v. Den anden er projekt som organisationsform. I korthed at projektet har interessenter, hvoraf flere er dets "kunder", som må forstå og acceptere dets resultater - samt at projektet må have en ledelse, og at det må bemannes med de fagdiscipliner og de funktionskompetencer, som skal til for at udføre opgaven. Arbejdsformen er egentlig ikke noget særpræg - den kan jo anvendes ved enhver opgaveløsning, uanset opgavens størrelse og kompleksitet. Det er snarere organisationsformen, som er det

særlige ved projekt. Vi skaber en organisation for projektopgaven, fordi vi ikke har en kendt, fungerende samarbejdsproces til den.



I begyndelsen hed det *projekt* - projektorganisationens principper blev formuleret som generelle. Men de omhandlede vel at mærke en afgrænset type projekter af teknisk og konstruktionsmæssig art. I mellemtiden er projektorganisationens konceptverden beriget med en lang række varianter, knyttet til forskellige typer af projekter med hver deres særpræg. Begrebet projekt bliver tydeligere ved at sætte ord foran projekt - produktudviklingsprojekt, byggeprojekt, it-projekt, procesudviklingsprojekt, uddannelsesprojekt o.s.v.

*Billedet af udviklingsprojektet er endnu ofte, at det skubbes til side af driftsarbejdet, at der ikke er tilstrækkelige kræfter til det, at det udføres på "overtid" - det er "venstrehånds arbejde". Hvorfor? Når fornyelsen er sikringen af fremtiden og når den er udfordrende og krævende, behøver den vel højre hånds indsats. Driftsarbejdet er vel rutine, som kan klares med venstre hånd.*

Årene med projektbegrebet som en del af virksomhedens hverdag har også udviklet forståelsen af, at projektorganisation ikke alene drejer sig om struktur og styresystemer. Den drejer sig nok så meget om organisationskultur, arbejdskultur og menneskers adfærd i projektsammenhænge.

### Flere typer af projekter

Enhver virksomhed har grundlæggende forskellige typer af projekter:

- Leveranceprojekter hvor ydelser/produkter sammensættes, tilpasses, fremstilles og installeres hos kunder eller nye produktvarianter skabes
- Forretnings-, produkt-, ydelsesudviklingsprojekter hvor nye forretningsområder og produkter (ydelser) skabes og hvor produkter forbedres
- Facilitetsprojekter hvor administrative systemer, informationssystemer, produktionsudstyr, lokaler, m.m. moderniseres eller nyudvikles

- Procesprojekter hvor virksomhedens produktions- eller serviceprocesser og ledelses-/styringsprocesser fornyes
- Kompetence- og kulturprojekter hvor medarbejdernes kompetence udvikles, hvor præstationsnormer og præstationer udvikles og hvor værdisæt og opfattelser fornyes

Set på lidt anden led har virksomheden fornyelsesprojekter og driftsprojekter. Fornyelsesprojekterne er de projekter, som innovativt, markant fornyer og ændrer forretningen, produkterne, forretningsprocesserne, organisationen og medarbejdernes kunnen og værdiopfattelser. Driftsprojekterne er produkttilpasning til markeder og kunder, produktkonstruktion og levering til kunder, forbedring af faciliteter, systemer og arbejdsprocesser - med andre ord direkte ”produktion/levering”, samt forbedringer. Hvad betyder denne sondring for organiseringen af projekterne?

Nøgleord for driftsprojekterne er: produktivitet, gentagelse, kontraktoverholdelse, tidspræcision, budgetoverholdelse. Oplagt at genbruge produktkomponenter og at skabe mønstre for arbejds- og ledelsesprocesser, som kan gentages (work flow). Oplagt at skabe projektorganisationsmønstre, som kan gentages. Her kan matrixorganisationens varianter komme på tale, hvis vi vil eller skal arbejde ”på tværs”. Men vi kan jo også søge at gøre basisorganisationens struktur projektvenlig ved at indrette den, så den svarer til projekttyperne og til projekternes arbejdsprocesser. En række af driftsorganisationens klassiske dyder hører med her og medarbejderne skal trives med rutine og genbrug - krydret med de variationer, som nye kunder og forbedringerne indebærer. Det er lige før begrebet projekt i organisatorisk forstand ikke hører til her. Netop derfor måske af betydning at sætte ord foran.

Matrixorganisation blev egentlig skabt i den projektverden. Krydsfeltet mellem projektorganisationen og den kompetence- og ressourceorganisation, som leverer viden, kunnen og indsats. Forbindelsen mellem projektorganisationen og brugernes organisation - kunden - er en anden sag, som fortjener nok så megen opmærksomhed.

Nøgleord for fornyelsesprojekterne er: utydelig fremtidig omverden, usikkerheder, innovation, forandring af det bestående, ændring af vaner og adfærd, opnå forståelse, opnå accept. Her er projektorganisationen en organisme, som infiltrerer den eksisterende organisation, som bevidst blander sig og trænger ind på territorier, som flytter grænser og opløser territorier - som er midlet til et ikke før set samvirke. Her drejer det sig om tilgrænsning mere end om afgrænsning, om indflydelse og påvirkning mere end om tildelte beføjelser, om at håndtere det usikre mere end om at gøre det sikre og nemme, om at have tid og plads til usikkerheden. Åbenhed og uklarhed om projektopgaven kan være at foretrække, fordi det giver projektorganisationen mulighed for at gøre ”det som viser sig nødvendigt” - det som måske ville være ”forbudt område” ved en klassisk, bastant afgrænsning af opgaven. I disse projekter skal medarbejderne trives med at tænke i muligheder, at søge, at afprøve, at ændre - og senere at gennemføre med fasthed og vedholdenhed. Også trives med at være i den midlertidige organisation, som måske ikke efterfølges af en helt tilsvarende opgave.

## Integration med driftsorganisationen

Forbindelsen mellem projektorganisationen og brugerorganisationen er afgørende for succes - forstået således, at projektets resultater bliver anvendt og fører til driftsnytte. Det aspekt får sjældent fornøden opmærksomhed i projektorganisatorisk henseende. Vi taler om interessenter og om forandringsledelse.

Forbindelsen må indrettes på projektopgavens fornyelseskarakter. Er der tale om forbedring af bestående produkter, arbejdsprocesser og systemer kan brugerorganisationen udmærket involveres fra begyndelsen med dens krav og ideer. Er der derimod tale om mere radikale fornyelser og innovative spring kan det være mere fornuftigt at danne en innovativ projektorganisation, som udvikler løsningskonceptet. Den må derpå dels sælge sin ide til driftsorganisationen, dels omorganiseres og integreres i driftsorganisationen.

Det afgørende er, at driftsledelsen har ansvaret for at opnå drifts- og forretningsresultaterne. Driftsorganisationens ledelse har ansvaret for forankring for at opnå forståelse og accept, for at mobilisere driftsorganisationen til selve forandringen, og for at sikre forandringens gode forløb. Projektledelsen har ansvaret for at levere de gode løsninger hertil og for at stå bi i fornødent omfang.

Matrix model duer ikke her. Bedre analogier kan være ”nervecenter og nervetråde” eller ”blæksprutte”. Projektorganisationen må ikke blive en ”ø uden bro og færge”, men må bo midt i den driftsorganisation, som den skal levere til og forandre.

*En udtalelse fra en projektmedarbejder i en virksomhed, som havde en organisatorisk meget turbulent periode: ”Det mest sikre sted at være er i projektorganisationen. Der er brug for min kompetence og indsats, der er indsyn i fremtiden og der kan jeg se mulighederne for at flytte til det rigtige sted i den fremtidige driftsorganisation - eller til et nyt projekt.*

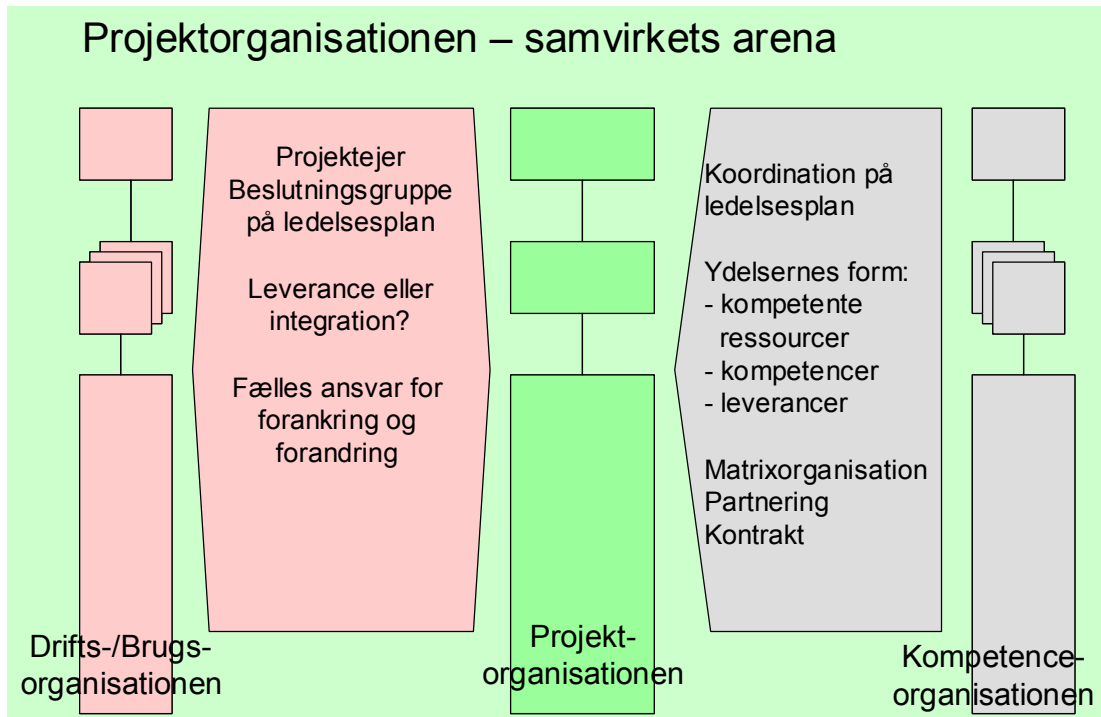
## Kompetenceorganisationen

Projekter har brug for en kompetenceorganisation, som besidder eller kan fremskaffe den viden og kunnen, som projekterne har brug for. Kompetencerne hentes også eksternt. En del af kompetencerne hentes naturligvis hos driftsorganisationen (brugerorganisationen), men det kan være hensigtsmæssigt at skelne mellem kompetencesiden og brugersiden for at tydeliggøre rollerne og ansvaret.

Kompetenceorganisationens ydelser kan have form af:

- Færdige leverancer baseret på kravspecifikation og leverancekontrakt
- Kompetencer i form af fagligt kompetente personer med udstyr og metoder. Projektledelsen kan regne med, at de ved alt om ”hvordan” og at de kan udføre det
- Ressourcer i form af fagligt kompetente personer, som er parat til at indgå i et situationsbestemt åbent samarbejde

Formen bestemmes af opgavens tydelighed og den må aftales mellem projektledelsen og kompetenceleverandørerne. Spændingerne vil opstå mellem projektledelsen og kompetenceorganisationens fagledere og netop gælde: Hvem bestemmer løsningerne?



### Projektorganisatoriske principper

Er der grundlæggende principper i begrebet projektorganisation? Ja - nogle af dem er:

- **Nytteorientering og kundeorientering frem for produktorientering.**  
 Opgaven ser umiddelbart ud til at være levering af et ”produkt”, men er reelt at skabe den ønskede eller nødvendige nytteværdi (driftsværdi, forretningsværdi, kundeværdi). Projektorganisationen må orientere sig mod at frembringe det produkt, som er det rigtige i den sidste endes klare billede af behovet - til forskel fra kravspecifikationens klare, men måske ufuldstændige og fejlagtige produktbillede. Et eksempel er at se leveranceprojektet som ” en kundeleverance” til forskel fra ”en ordrebehandling”.
- **Helhed.**  
 Projektet omfatter alt, som er nødvendigt for at lykkes - uanset at noget måtte være fragrænset i opgaveformuleringen (regn med at opgaveformuleringen ikke var rigtig set!). Listen over forudsætninger er en typisk fragrænsning, men hvem tager sig af dem? Forudsætninger bør altid modsvares af handlinger og dertil knyttet handlingsansvar i projektorganisationen. Et andet fænomen er at fragmentere i projekter således, at hver afdeling får sit projekt eller således, at hvert projekt synes lille og overkommeligt på kort tid. Hvor bliver koordinationen og sammenhængen af? Projektledelse er netop at koordinere til en helhed.
- **Kontinuitet - fra A til Z.**  
 Projektet ses som et sammenhængende - omend faseopdelt - forløb fra erkendelse af projektet til opnået nyttevirkning
- **Multifagligt og multifunktionelt.**  
 Projektorganisationen bemannes med mennesker (og udstyr), som tilsammen dækker det, som skal til for at udføre opgaven - og vel at mærke ikke fordi disse mennesker har den fornødne viden. Et vigtigt kriterie ved valget af medarbejdere

er, at de også er bevidste om den viden og kunnen, som de ikke har, men som er nødvendig for succes - og at de har energien til at skaffe den tilveje.

- Integreret projektarbejde.  
Et flere år gammelt, velkendt udtryk, som oftest er lig med, at alle projektdeltagere bør være om bord i båden ved afsejlingen således, at de kan øve indflydelse fra første færd - og mere vigtigt således, at de tidligt forstår nytteværdien og tidligt begynder at levere deres del af fornyelsen.
- Spændingsfelt.  
Vi siger at projekter har fælles mål, men realiteten er, at interessenterne (også de som er direkte deltagere i projektarbejdet) har hver deres ønsker og behov. Der kan skabes en fælles løsning, men den er ikke nødvendigvis lig med opfyldelse af alles ønsker. Spændingsfeltet findes - og ved organiseringen kan man enten udnytte det til innovation og til flytning af opfattelser og værdisæt, eller søge at undertrykke det. Spændingerne kan se ud til at være mellem projektledelsen og interessenter, men er i realiteten mellem interessenter. Projektledelsens opgave er oftest at organisere dialogen mellem parterne
- Orientering mod omgivelserne  
Projekter afgrænses for at blive håndterlige, men deres omgivelser ændrer sig. Det er bedre at sige, at projekter tilgrænses til deres omgivelser. Projektledelsen må overvåge omverdenens udvikling, påvirke den hvis muligt - og i hvert fald rette projektet ind til de nye vilkår
- Styring er vigtigere end planen  
Prædikatet ”god projektledelse” er traditionelt tildelt, når projektet slutter ”on spec, on time, on budget”. Vi har set tilstrækkelig mange projekter, hvor omgivelserne ændrer sig og hvor brugernes og deltagernes voksende erkendelser undervejs, til at vide at den latin ikke kan bruges hver gang. I stedet har vi brug for kriterierne for at tildele prædikatet for gode og fornuftige ændringer undervejs.

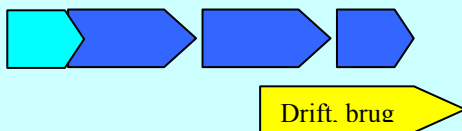
Begrebet integreret projektarbejde bør have et ord med på vejen. Det fører oftest til den ovenfor beskrevne organisering, men hver deltager kommer måske med sit eget territorium - sin egen funktionstænkning og pålagt mandat, sit eget fagområde, fagsprog og grænsetænkning. Det er stadigvæk ”tvær---”! Hvordan bliver det til ”fælles ---”? Hvordan opnår vi indsyn i hinandens områder, hvordan opnår vi at forstå hinanden, hvordan skaber vi sammen løsninger, som ingen af kunne have fundet alene? Her skal både energi og menneskelig kunnen til. Drivkraften er den fælles ”brændende platform” eller den fælles tro på et enestående resultat.

Desværre forplumres det ind imellem oven i købet af, at projektets parter indgår kontrakter, som er direkte udtryk for ”dit hhv. mit territorie ” i stedet for ”vor fælles opgave”. Integration er et af områderne for videre udvikling af begrebet projektorganisation, for at opnå en dybere forståelse og langt bedre kunnen.

---

**Helhed i projekter har flere dimensioner!**

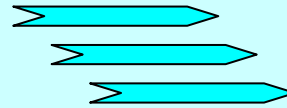
Alle resultatområder og indsatsområder skal med  
- alle berørte funktionsområder, faciliteter og  
forretningsprocesser skal med



Socio-teknisk helhed. Der skal arbejdes med  
driftsorganisationens Produkter, Processer,  
Systemer, Organisation, Personer



Projektet består både af en  
systemudviklingsproces og en forankrings- og  
forandringsproces



Fra A til Z - fra erkendelse af nødvendigheden af  
at begynde projekt til opnåede nytteværdier

**P P S O P**

Resultater og proces orienteres mod  
projektets interessenter - især brugerne af  
projektets produkter/resultater



---

Set på den måde er vor uddannelsesstruktur, med de fagdiscipliner, som vi kan uddannes i, en af årsagerne til, at projekter må organiseres på tværs. Hvordan kan vi supplere uddannelsernes grundfaglige struktur med systemorienteret og funktionsorienteret uddannelse? Når vi skal skabe et produkt, som allerede er defineret i en kravspecifikation og et design, kan vi sagtens se, hvordan vi hver især med vor territoriekompetence kan bidrage og hvordan vor del skal hænge sammen med de andres dele. Men hvordan skaber vi sammen det, som ingen af os har den rigtige løsning på.

**En projektgruppe er anderledes end en gruppe eller afdeling i driftsorganisationen!***Opgaven*

- Opgaven er et spændingsfelt - deltagerne ser den fra hver deres position, har hver deres interessefelt og opfattelse af succeskriterier
- Deltagerne har hver deres faglige kunnen og fagsprog. Vanskeligt at forstå hinandens områder og faglige grænseflader, vanskeligt at kommunikere helhedsløsninger
- Hver deltager er fagligt professionel. Skal sikre kvalitet på eget fagområde
- Hver deltager har en faglig chef, som også føler ansvar for professionalisme og kvalitet
- Kunden og produktets brugsverden er måske usynlig for nogle af deltagerne. Information herom formidles af andre

*Samvirke udad*

- Mindst én anden leder (herunder også andre projektledere) ønsker også arbejdsindsats fra den enkelte deltager
- Projektet er et spændingsfelt. Nogle deltagere er repræsentanter for en større kreds af kollegaer og skal varetage deres interesser (oplever pres) - men også påvirke dem til at forstå og acceptere nyt
- Deltagerne kan opleve at være de upopulære - eller de interessante

*Samvirke indad*

- Gruppen er sammenbragt - ikke alle har selv søgt jobbet
- Samarbejdet er opgavebestemt. Det ophører med opgaven
- Samarbejdet er på deltid. Andre opgaver udføres sideløbende, i andre samarbejdsrelationer
- Deltagerne og gruppen skal hurtigt op på effektiv arbejdsindsats

*Styring*

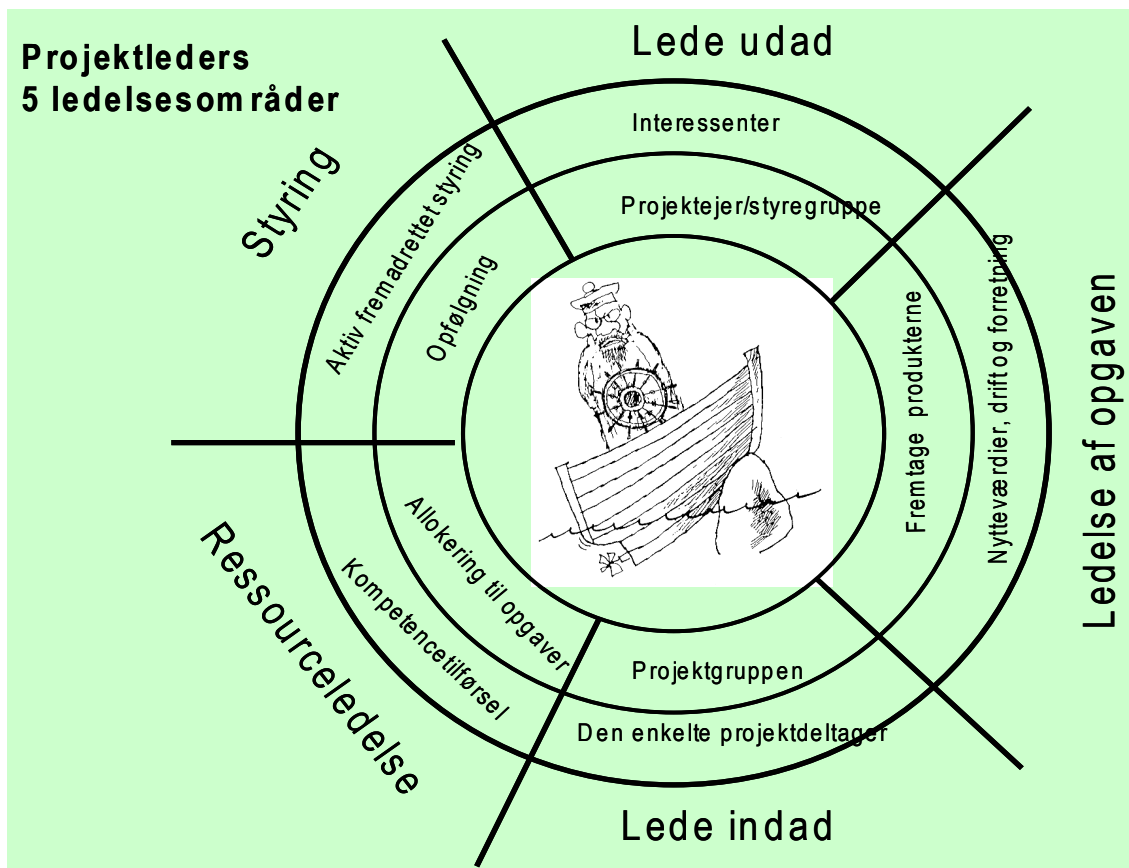
- Tidsplaner holder ikke altid. Svært at styre de mange sideløbende opgaver
- Nogle af deltagerne kan være usikre på ophørsforløbet og det næste job

**Projektleder - fremtidens mellemlider**

Til den effektive projektvirksomhed hører rollen som projektleder. Også det er en generel betegnelse, som dækker over et stort spekter af udfoldelser - sagsbehandleren, den praktiske administrator og koordinator, overarkitekten og overingeniøren, kontraktbestyreren, fornyeren og ildsjælen. Adskillige fortjener ikke betegnelsen, når ordet ”leder” skal opfattes i dets alvorlige betydning. Ofte er der større tilbøjelighed til at delegere til en linieleder end til en projektleder - ikke på grund af personerne, men som udtryk for forskellig betydning af lederjobbet.

At være projektleder - i ordets kvalificerede betydning - er et af de mest krævende lederjob. Mere krævende end de fleste lederjob i driftsorganisationen. Det er tankevækkende, at medarbejdere ofte bliver projektledere som deres første lederjob. Netop derfor er de snarere projektadministratorer og -koordinatører. Den ”rigtige” projektleder handler på vegne af virksomheden og dens ledelse. Det er afgørende for delegeringen til projektleder, at hun forstår virksomheden og lederne - kan sætte sig i deres sted. Projektledere skal lede mennesker uden at have de sædvanlige ledelsesbeføjelser og virkemidler. Af disse grunde vil det vil være bedre at begynde i et lederjob i driftsorganisationen og siden hen avancere til at blive ”rigtig” projektleder.





**Projektledelse er mere udfordrende og krævende end at lede i driftsorganisationen!**

- Projektledelse er opgavebestemt. Den begynder med og den ophører med opgaven.
- Projektleder skal mobilisere og senere igen afvikle en organisation - og det skal endda gøres på kort tid.
- Projektleder leder en til opgaven sammenbragt flok medarbejdere. Nogle af dem er kun med en del af forløbet. Medarbejderne lånes og arbejder ofte kun på projektet en del af tiden.
- Projektleder udstyres sjældent med organisationens sædvanlige ledersymboler på synlighed og legalitet, såsom et kontor med skilt på døren, "kasse" i organisationsdiagrammet.
- Projektleder skal lede projektet i et spændingsfelt af interesser - repræsenteret ved interessenter, som hver især har deres forventninger til resultater og indflydelse og som har magt over for projektet og hinanden.
- Projektleder udsættes for konkurrence fra andre ledere, som gerne vil dirigere hans medarbejdere. Projektleders opgave er at lede ind over andre etablerede ledelsesterritorier. Det er ikke altid muligt at give projektet dets eget uafhængige ledelsesterritorium.
- Projektleder leder medarbejdere, som hver især er professionelle på deres fagområde. Dygtigere end projektlederen.
- Projektleder leder flere fagdiscipliner og har opgaven at få et helstøbt resultat (produkt) ud af samvirket uden at kunne alle disse fagdiscipliner selv.
- Det forventes alligevel, at projektleder kender projektets faglige indhold, og at han kan besvare spørgsmål og forklare.
- Projektleders succes måles ikke blot ved kvaliteten af projektets "produkt", varigheden og omkostningsforbruget. I den sidste ende måles succes ved implementeringen af produktet. Anvendes det? Er brugerne tilfredse? Giver det forretningsmæssige og driftsmæssige nyttevirkninger? Projektleders kendskab til brugsverdenen kan være en betydningsfuld faktor.
- Projektleders ledelsesform skal have bredde og variation. Hvert projekt har sit særpræg og sit sæt aktører. Hver fase i et projekt har også særpræg. Spændvidden er ofte fra innovation til produktion.

Projektledelse er en kompetence som skal dyrkes, udvikles - og anvendes. Den projekteffektive virksomhed har et antal gode projektledere, som anvendes igen og igen. Her udvikles kompetencen gennem erfaring og læring. I den projekteffektive organisation betragtes projektledere og linieledere ens. Projektledere er fremtidens fleksible stab af mellemledere. Det betyder på den ene side, at der er projektlederkarriere - til mere og mere udfordrende projekter. På den anden side betyder det, at projektledere er "på niveau" med ledere i driftsorganisationen. Det er påfaldende, at billeder af matrixorganisation altid viser, at projekter foregår "nede i organisationen". En følge er, at driftsorganisationens ledere opfatter dette bogstaveligt - projektarbejdet bliver "hækkeløb". Prøv at vende billedet, så projekterne foregår oppe over driftsorganisationen - med den følge, at driftsorganisationen skal understøtte projektarbejdet. En tredje konsekvens er, at der ikke er brug for så mange driftsledere. Det samlede ledelsesrum kan blive overfyldt, såfremt tilvækst i antal projektledere ikke modsvares af udtynding i andre lederrækker.

Nogle kendetegn på god projektstyring	Elementer i projektleders personlige lederskab
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokus på og beredskab overfor usikkerheder</li> <li>▪ Rettidig omhu og god planlægning</li> <li>▪ Resolut tilpasning af mål og plan til nye vilkår og erkendelser</li> <li>▪ Værdirettede beslutninger med effektiv anvendelse af ressourcerne</li> <li>▪ Forankring i driftsorganisationen</li> <li>▪ Levering af tilfredsstillende løsninger med rigtig timing</li> </ul> <p>Fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nyttéværdien af projektets løsninger</li> <li>▪ Idriftsættelse og anvendelse af projektets løsninger</li> <li>▪ Løsningernes rigtighed</li> <li>▪ Projektets omverden</li> </ul> <p>Succeskriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Løsningerne anvendes og gør nytte</li> <li>▪ Løsningerne understøtter forretningsmålene - på ibrugtagningstidspunktet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personlige fokusområder</li> <li>▪ Personlig ledelsesform</li> <li>▪ Styring af præstation</li> <li>▪ Håndtering af konflikter</li> <li>▪ Udvikling af projektgruppen</li> <li>▪ Relationer og respekt udadtil</li> <li>▪ Personlig synlighed</li> <li>▪ Personlig stil og væremåde</li> <li>▪ Kommunikation</li> </ul>

### Medledning fra cheferne

Virksomhedens projektorganisation er en kalejdoskopisk mekanisme. Projekter dannes og lukkes - men de er afhængige af kompetence og medarbejdere til disposition. Det er tydeligt, at vi bevæger os i retning af, at en lang række medarbejdere er selvgående og selvkoordinerende og dermed kan leve med at gå fra projekt til projekt og endda være med flere projekter på samme tid. De kan administrere relationer til flere sider, de kan leve med flere ledere, de kan styres af

mål og værdier, de har personlige netværk som udnyttes til fremskaffelse af viden og til kvalitetssikring. Men de har behov for at se de projektjob, som er på vej - og virksomheden kan have behov for at påvirke deres allokering til projekter. Den projektorienterede virksomhed må have mekanismer hertil. Nogle vil også have brug for en personlig leder, som er sparringspartner og holdepunkt med hensyn til karriere og personlig udvikling. At være personlig leder for fremtidens selvgående projektledere og projektmedarbejdere rummer perspektiver. Den klassiske afdelingschef passer ikke i det mønster.

Virksomhedens topledere må også lære at lede med projekter - at udøve ”medledelse”. Det er at delegerer i dette begrebs kvalificerede betydning; det er at støtte projektledere uden at stille sig selv i spidsen og uden at tage opgaven ud af deres hånd; det er at udøve kvalitetssikring før ”jernet er størknet”; det er at udvikle projektlederens og projektmedarbejderens indsyn i ledelsens situation og reaktioner. En banal, men alligevel betydningsfuld detalje: Chefer informerer deres driftsorganisation gennem faste rutiner - bl.a. et sæt af ledermøder. Hvem husker at informere projektlederne og dermed projektorganisationen på tilsvarende måde og lige så hurtigt?

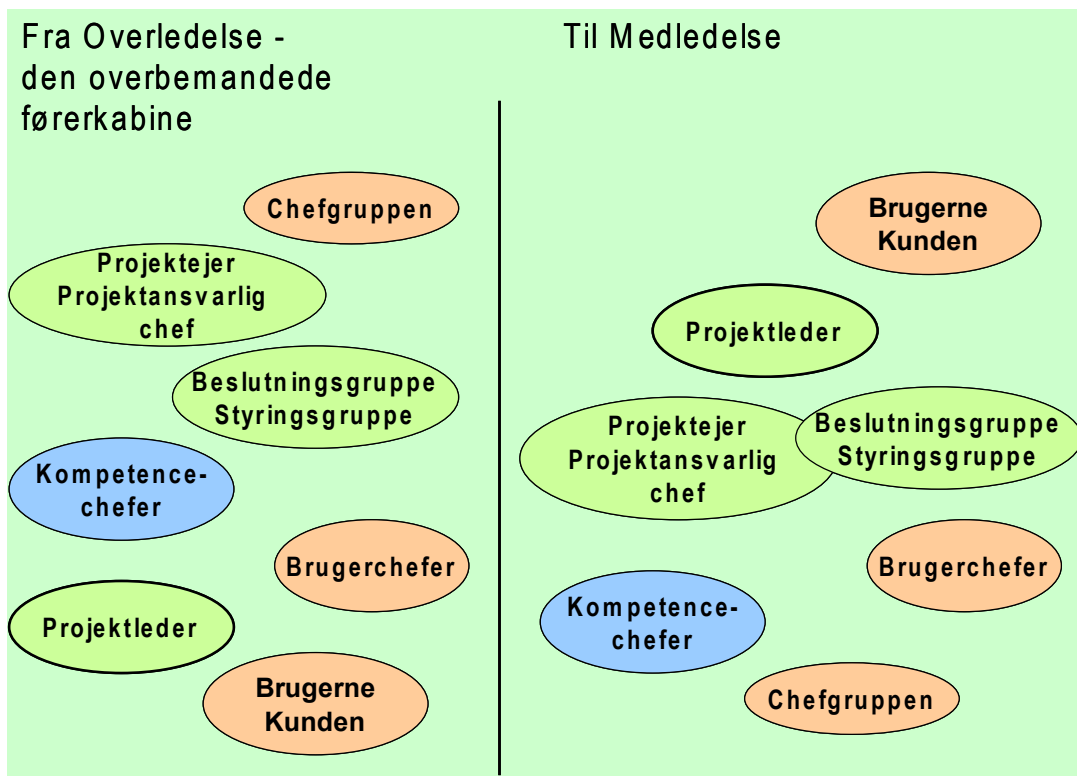
Medledelse er også at modtage projekternes produkter og bringe dem i anvendelse og drift. Det er min erfaring, at driftsorganisationens evne til at overtage og med ledelsesmæssig vedholdenhed at opnå de målsatte nyttevirkninger er et vigtigt udviklingsområde, når det gælder den projekteffektive virksomhed.

Driftsorganisationens ledere er her partnere i projektet. Giv dem hver især rolle og opgaver svarende dertil. Måske bør vi den sammenhæng undlade at placere dem i ”styregrupper”, for det fører for ofte til tilfældig ”overledelse” og utilstrækkelig indsats. Tilsvarende er placering i en følgegruppe alt for uforpligtende.

### **Den lærende projektorganisation**

Projektledere og -medarbejdere lærer af hvert projekt, men hvor effektivt? I den klassiske organisation er afdelinger og funktionsområder både producerende enheder og centre for kompetenceopbygning. Umiddelbart er hvert projekt et tilsvarende center for erhvervelse af yderligere kompetence, men hvordan udnyttes den i andre igangværende projekter og i efterfølgende projekter? Bl.a. ved at flytte medarbejdere og ved kommunikation mellem projekterne - men det kræver, at der er gensidig indsyn for overhovedet at blive opmærksom på mulighederne for genbrug og videreudvikling. Hvordan opnår vi, at kompetenceudvikling ikke bare er den erfaring, som den enkelte projektmedarbejder tilfældigvis formår at tilegne sig, men bliver forstærket ved refleksion og ved udveksling/sparring med kollegaer? Hvordan styrer vi ambitiøs udvikling af de kernekompetencer, som virksomheden skal overleve på?

Svaret på disse spørgsmål synes at være: virksomheden må have en kompetenceorganisation, som supplerer projektorganisationen og er et af fundamentene for projekternes organisation og bemanning. Alt afhængig af kompetencernes betydning kan de organiseres på forskellig vis. Kernekompetencer og facilitetskrævende kompetencer bor i afdelinger, hvor der kan skabes miljø, hvor der



kan udfoldes specielle udviklingsaktiviteter, hvor der er kontakt til eksterne videnkilder. Andre kompetencer bor i organiserede netværk, hvor deltagerne mødes med mellemrum, bidrager med input til videndatabaser og er til gensidig rådighed for hjælp og sparring.

$$2+2 = 5$$

Virksomhedens organisation har en kompetence, som er større end summen af de enkelte projekters kompetencebidrag - men den skal organiseres og gøres tilgængelig

Afgørende er en organisationskultur, hvor alle projektmedarbejdere søger viden og kunnen, søger fornuftigt genbrug, søger platforme for yderligere udvikling - og vel at mærke modsat gør erfaringer og resultater synlige for andre og leverer dem på anmodning. Afgørende er en organisationskultur, der legaliserer arbejdsindsats til læring og formidling. Et hyppigt udsagn er: "Vi haster videre til næste projekt og har ikke tid til at se tilbage og opsamle erfaringerne fra vore projekter. Vi opfinder det samme igen og vi begår de samme fejl igen". Læringen skal sættes i scene - der bør være en tilrettelagt læreproces med "time out punkter" i projekterne og der må være en ansvarlig for læreprocessen. Der skal budgetteres med arbejdsindsats og omkostninger til læringen.

### Kompetencecenteret for projektledelse

Den projekteffektive virksomhed ser projektledelse som en kompetence - måske endda en kernekompetence. Det betyder bl.a. at den er bevidst om udvikling af projektlederkunnen hos en gruppe medarbejdere - og at de bruges igen og igen som

projektledere. Den opsamler erfaringer fra projekter og den bruger kræfter på at udvikle metoder, systemer og projektkunnen. Projektlederne er aktive udadtil i projektforeninger og erfagrupper med andre virksomheder.

Denne udvikling fordrer et synligt miljø - et center for projektledelseskompetence - om end en stor del af udviklingen foregår imellem et netværk af personer.

## Model for virksomhedens projektkompetencecenter

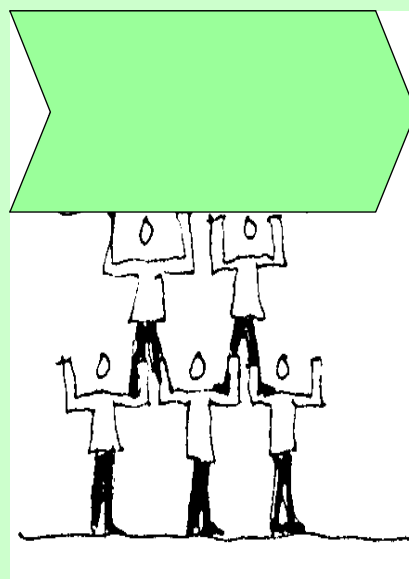
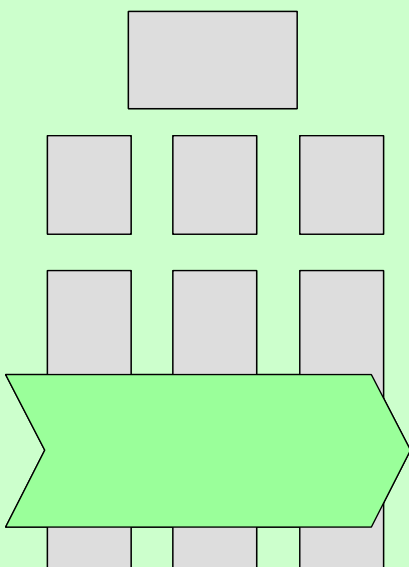
### Kompetencecenterets elementer

- Virksomhedens stab af faste projektledere - og deres kompetenceprofiler
- Virksomhedens ad hoc projektledere og deres kompetenceprofiler
- Kompetencemodel for projektledere
- Projektmodel og retningslinier for projekthåndtering
- Projektleders værktøjskasse og projektvejledning
- Projektmetoder og erfaringsdata
- Forandringsledelsesmetoder
- Model og retningslinier for programstyring
- Målesystem for projektresultater
- Projektinformationssystem

### Kompetencecenterets aktiviteter

- Levering af projektledere til større og krævende projekter
- Støtte og coaching til projektledere
- Projektaudit
- Erfaringsopsamling fra projekter
- Indhentning af ekstern inspiration og erfaring
- Aktiviteter for kompetenceudvikling i hele organisationen
- Aktiviteter for metodeudvikling og erfaringsdannelse

## Fra klassisk matrixorganisation til projektstøttende kultur



**En sammenfattende karakteristik af den projektorienterede virksomhed.**

- Fokus på kunderne, ydelserne, forretningen og overlevelsen, snarere end fokus på funktioner og procedurer
- En struktur af aktuelle opgaver (projekter) frem for en struktur af faste funktionsområder
- Evner hurtigt at identificere, at vælge, at iværksætte og at gennemføre ydelsestiltag (leverancer) og fornyelsestiltag
- Evner at organisere disse tiltag effektivt ved at anvende et spekter af projektarbejdsformer.
- Evner effektiv tværgangsløsning - selvorganisering omkring opgaver, hurtig gensidig forståelse, evne til fodså, sans for kvalitet - snarere end fokus på organisationsstruktur og personlige arbejdsområder. Opgaver bemandes ud fra kvalifikationshensyn frem for hensyn til repræsentation af organisationens ansvarsområder
- Fleksibel organisation, som kan samle ressourcer om aktuelle opgaver. Samarbejdskultur og evnen til at etablere nyt opgavesamvirke overskygger hensyn til territorier
- Ledelsesfokus på vigtige opgaver. Projekterne markedsfører sig selv internt
- Parallelt/integreret fagligt arbejde i projekter frem for sekventielt arbejde. Kvalificeret og resultatorienteret opgaveløsning. Koordinationen foregår via personer snarere end via systemer og procedurer. Høj grad af selvkoordination
- Nøglepersoner, som er tværfaglige, multidisciplinære, samt lederne har flere roller og indgår i flere relationer og opgaver
- Mission, mål, strategier og resultater kommunikerer hurtigt og bredt i organisationen - og styrer derved projektarbejdet
- Gøre i stedet for at spørge - men der er et højt informationsniveau
- Evne til organisatorisk læring ved opsamling og formulering af erfaringer fra gennemførte tiltag. Kompetencecentre og kompetencenetværk for at bearbejde og fastholde erfaringer fra projekter og for at formidle dem til nye projekter

C

H. Mikkelsen