

Udfordring og dilemma er en række situationer, som nogle projektledere har oplevet i deres projekter. Situationerne er her camoufleret og i nogle tilfælde forenklet således, at de kan bruges ved træning af projektledere. Vel fremstår situationerne konkrete og autentiske, men i dagligdagen oplever projektledere lignende situationer, som kan være ganske udfordrende.

Ideen med at bruge situationerne ved træning af projektledere er, at øve i at håndtere dilemma situationer. Læs dem og overvej hvad du vil gøre - og hvilke konsekvenser det kan få. Diskutér med en kollega eller i en erfagruppe. Forfatteren leverer med vilje ikke nogen løsning eller noget svar på de spørgsmål, som hver situation slutter med - for der er ikke noget "rigtigt" svar. Beslutningen er din.

Alle situationerne er forfattet af Hans Mikkelsen

### **Fortegnelse:**

Belønningssystemet ramte forkert  
Find den gode forklaring!  
En sort Mercedes?  
Er det et projekt?  
Er hesten død?  
Hvad skal de med en projektleder?  
Hvor er ildsjælene ?  
Interessekonflikternes holdeplads  
Hvem har ansvaret for kvaliteten ?  
Når kulturer mødes  
Kurt kikser kurset  
Den logaritmiske tidsskala  
Hvem styrer egentlig møderne?  
Mødetrætheden melder sig  
Lineopgave eller opgave på tværs  
Samarbejde er godt - men også besværligt  
Skjult dagsorden?  
Kan vi blive enige om styringen?  
Når stikket skal tages hjem  
Fælles forretning eller magtkamp

### Fælles forretning eller magtkamp

*Projektledere kan opleve vanskelige beslutnings- og handlingssituationer i projekter, men det kan projektdeltagerne - og sågar personer udenfor projektorganisationen, men med stærke interesser i projektet, også opleve.*

---

Den svenske virksomhed *Apparat AB* blev for få år siden overtaget af den internationale virksomhed *Process Inc.*, som har hovedsæde i USA. *Process Inc.* har gennem de senere år opkøbt flere konkurrent-virksomheder i Europa og er nu dominerende på verdensmarkedet. Ledelsen i USA har efter opkøbene ændret virksomhedens struktur fra de oprindelige virksomheder til en funktionsopdelt enhedsorganisation - opdelt klassisk i markedsføring og salg, produktion, produktudvikling, økonomi. De tilsvarende funktionsområder i de opkøbte virksomheder refererer nu til de fælles funktionschefer i USA.

Produktsortimentet bestod i begyndelsen af den samling af produkter, som de opkøbte selskaber havde. Disse produkter kunne stort set set det samme, fordi jo oprindelig var konkurrerende produkter. Stærkt tilskyndet af økonomichefen i USA besluttede topledelsen for et års tid siden at afløse dette sortiment af en fælles, meget mindre produktrække. Økonomichefen så, at det ville betyde en rationalisering. Samtidig kunne man omstrukturere produktudvikling og produktion til færre steder og lukke nogle af de opkøbte fabrikker. Han satte sig i spidsen for denne omstrukturering, udpegede udviklingslederen fra en opkøbt italiensk virksomhed til at være leder for projektet, bemandede det med udviklingsmedarbejdere fra den italienske og den amerikanske fabrik og udpegede produktionslederen hos en engelsk fabrik til at forestå produktionsforberedelsen, i samråd med de øvrige fabrikkers produktionsledere. Den tidligere produktionsleder på den engelske fabrik er iøvrigt nu chef for hele produktionsfunktionen.

*Apparat AB* havde, få år før den blev købt, færdiggjort udviklingen af en komplet produktrække med ajourført teknologi. Den havde netop moderniseret produktionsapparatet hertil - men havde en svag salgsorganisation. Alle de andre fabrikkers produktsortiment var langt ældre. Alle opkøbte fabrikker syntes naturligvis, at man kunne anvende eller forbedre netop deres produktrække. Den italienske projektleder og økonomichefen fandt imidlertid ud af, at man nemmest kunne skære igennem disse ønsker ved at udvikle en helt ny produktrække fra bunden af. Der blev ikke udarbejdet en grundspecifikation og ej heller sat mål for produktøkonomien. For: "Alle kender jo opgaven. Vi skal blot have en ny, fælles udgave af de produkter, som vi alle kender."

På et tidspunkt får produktionslederen hos *Apparat AB* hele den første udgave af konstruktionsbeskrivelsen for den nye produktrække tilsendt, med anmodning om at medvirke ved udarbejdelsen af produktionsgrundlag og -metoder for de dele af produkterne, som er tænkt fremstillet i Sverige. Han giver sig til at kalkulere fremstillingsomkostningerne for det komplette nye produkt, og bliver hurtigt klar over, at noget er helt galt. Fremstillingsomkostningerne vil være langt højere end for det hidtidige svenske produkt, fordi den nye konstruktion er for materialetung og med for besværlige bearbejdnings. Med de opnåelige salgspriser vil dækningsgraden være

ca. 15% mod ca. 45% på den hidtidige svenske produktrække. Det står også klart, at man nu må opretholde et reservedelsprogram til alle eksisterende produkter hos kunderne samtidig med, at der skal etableres et helt nyt reservedelsprogram til den nye produktrække. Han kan af det modtagne materiale se, at projektet endnu befinder sig på skitseringsstadiet og at der må være muligheder for at ændre produktet, omend det betyder radikale ændringer.

Den svenske produktionsleder omtaler sin bekymring overfor sin engelske kollega. Kort tid efter får han en opringning fra projektlederen, som har hørt om hans kalkulation. Projektlederen siger, at såfremt det vil være så kostbart at fremstille i Sverige, må man hellere stile mod fremstilling andre steder.

Hvad gør den svenske produktionsleder nu?

*Hans Mikkelsen*

### Når stikket skal tages hjem

Projektleder Poul har møde med konsulent Leo. Egentlig skulle de have talt om, hvordan Leo skal hjælpe en af delprojektlederne videre med hendes arbejde, men Poul har behov for snakke om projektets aktuelle situation. Poul er bekymret for projektets videre skæbne.

Det begyndte for trekvart år siden. Virksomheden havde over en tid købt tilsvarende virksomheder i flere lande og direktør Kurt ville nu udnytte synergimulighederne og ensarte driften i alle lande. Et spændende og udfordrende forandringsprojekt syntes Poul.

Der blev etableret en række arbejdsgrupper, sammensat af medarbejdere fra de forskellige lande. De har arbejdet med samordning på flere områder - produkter, produktion, distribution, organisering, økonomistyring, markedsføring - og deres resultater er beskrivelser af fremtidige koncepter, som skal anvendes i alle lande. Starten var flot med teambuilding for alle, planlægningsworkshops og møde med direktionen.

Det har været både spændende og ind imellem træls at finde fælles løsninger, når de lokale måder var så forskellige og når en del personer syntes ”vi gør det godt nok” og ”vi ved hvad der er bedst hos os”. Stemningen i grupperne har vekslet - nogle medarbejdere har været meget engageret, andre mere skeptiske. Svært har det været at få tid, for flere chefer har ikke villet frigøre de fornødne kræfter, så nogle gruppedeltagere gav op undervejs. Et par grupper var ved at gå i stå, men engagerede deltagere gjorde arbejdet færdigt. Nogle af de chefer, som havde det overordnede ansvar for delprojekterne, blandede sig med direktiver, som var styret mere af deres egne interesser end af forståelse for helheden, eller som var deres egne løsninger. Organisationen var uvant med den slags udviklingsarbejde. Men i den sidste ende synes hovedparten af gruppedeltagerne, at deres resultat er godt og anvendeligt.

Poul brugte sin tid på at holde grupperne i gang og på at hjælpe dem bedst muligt - og på kontakt til direktionen og delprojekternes ansvarlige chefer. Der var adskillige konflikter at håndtere, og Kurt var ind imellem betænkelig ved, om der ville komme tilstrækkelig nyttige resultater. Men til bestyrelsen kunne han melde om, at det ambitiøse projekt var godt i gang.

Arbejdsgruppernes løsninger blev præsenteret for den store lederkreds ved en flot anlagt 2-dages konference med videofilm, professionelle farvestrålende plancher, indøvede foredrag, diskussioner, projektavis osv. Forud arbejdede en særlig gruppe med tilrettelægning af en samlet gennemførelsesplan, som også blev præsenteret. Direktør Kurt var glad for arrangementet - igen en markering af tiltag fra topledelsen! I det hele taget var Kurt meget opmærksom på projektet i disse første måneder - det var et prestigeprojekt og det gode resultat blev præsenteret - også for bestyrelsen.

Nu er det 4 måneder siden og Poul synes, at det bare endnu mere træls. Han er helt bevidst om, at den tunge del af projektet først kommer nu. 2 års gennemførelse ligger foran, med indsats i alle landene. Projektet er reorganiseret og gennemførelsesorganisationen har været samlet til workshop og kick-off. Men der

sker for lidt. Det er tydeligt, at flere landeledere ikke støtter gennemførelsen aktivt. En af dem er Carsten. Han har ikke frigjort personer til gennemførelsesarbejdet, men tværtimod sat dem på vigtige driftsopgaver. Han hævder, at hans organisation ikke har brug for de udviklede koncepter - for han ved selv, hvad der bare skal forbedres i hans område. Og i øvrigt gælder det om at bruge alle kræfter på salg og levering.

Oven i købet er implementeringen af et nyt produktionssystem som pilotinstallation i Carstens område løbet ind i nogle vanskeligheder. Carsten lægger afstand til det - det må være udviklingschefens ansvar - og resten af lederne følger interesseret dette tiltag. Hvis det ikke er en succes, er det måske bedst at lægge lidt afstand til hele forandringsprojektet.

Direktør Kurt har flyttet sin interesse over på nye tiltag. Når Poul bringer projektet på bane siger Kurt: ”Jamen nu har vi jo alle løsningskoncepterne, og vi har fortalt om dem til hele organisationen, og vi har haft møde med alle lederne om dem. Nu skal de jo bare føre dem ud livet. Det kan da ikke være så svært - og det hjælper du dem med og du følger op på det”. Helt tydeligt, at for Kurt er projektet afsluttet, men lige så tydeligt for Poul, at det er nu der er brug for, at toplederne tilkendegiver forventningen om resultater, og at der er fodslaw.

Du får lov til at sætte dig i konsulent Leos stol. Hvilke råd har du til Poul? Hvad kan virksomheden lære af det hidtidige forløb?

*Hans Mikkelsen*

### Kan vi blive enige om styringen?

En offentlig forvaltning har sat et projekt i gang vedrørende omlægning af arbejdsproces og organisation for en af de vigtige kundevendte ydelser. Projektet indebærer indførelse af et IT system, som skal automatisere en række aktiviteter i arbejdsprocessen samt levere et bedre informationsgrundlag for sagsbehandlingen. Forvaltningen har visse erfaringer fra tidligere projekter og den har også hørt om andre forvaltningers oplevelser. Projektlederen har derfor taget det skridt at samle projektets parter til en indledende drøftelse af virkemidler til et vellykket projekt. Deltagerne er: Andersen, chef for den ene brugerafdeling og budgetansvarlig for projektet; Bruun, chef for den anden brugerafdeling, IT chefen Iversen; chefkonsulent Konradsen fra det konsulentfirma, som skal hjælpe med styringen af projektet; systemkonsulent Sylvest fra et systemhus, som skal bidrage med viden til udarbejdelse af et systemkoncept; personale- og uddannelseschef Pedersen, som skal varetage personalemæssige problemstillinger vedrørende forandringsprocessen; samt projektlederen.

Debatten er ganske livlig og præges af deltagernes ret så forskellige opfattelser af projekter og projektledelse. Projektlederen stiller nu spørgsmålet: Hvad er det vigtigste at styre i projektet?

Brugerchef Andersen lægger straks ud med at sige, at for ham gælder det i denne sag om at budgettet holder. Han mener at der må udarbejdes en detaljeret handlingsplan - først og fremmest for systemkonsulentens og projektkonsulentens arbejde. Den må være grundlaget for et holdbart honorarbudget, gerne en aftale om et fast honorar. Dernæst ønsker han en detaljeret plan for nødvendige investeringer og for udviklingen eller tilpasningen af et system således, at der også her kan lægges et budget. Endelig vil han også gerne have et budget for forvaltningens egen arbejdsindsats. Når budgettet er fastlagt - og det må være den første opgave - skal det holdes (for en gangs skyld!). Hvis der skal være en elastik må det være på forvaltningens egen indsats og i et beløb afsat som budgetreserve.

IT-chef Iversen føler åbenbart, at Andersen udtrykker en vis kritik af tidligere IT projekter og tager straks ordet. Han mener at systemet først og fremmest skal fungere korrekt og til tiden. Omkostningerne hertil er selvfølgelig ikke ligegyldige, så et budget skal der til. Men først må der opstilles en kravspecifikation og en handlings- og tidsplan. Derpå kan man kalkulere og få grundlaget for et budget. Hvis kravspecifikationen er accepteret bør man forvente at budgettet stort set overholdes - men der er altid en vis usikkerhed i systemprojekter, så undervejs gælder det først og fremmest om at sikre systemets rette kvalitet (forstået som at det lever op til kravene) og om at holde tidsplanen. Det kan derfor måske være nødvendigt at lægge flere penge på bordet end forudsat i budgettet. ”Men det er vel det en budgetreserve skal bruges til”.

Det vil Andersen gerne kommentere. Han kan ikke vente med et budget til der om nogle måneder foreligger en kravspecifikation. Budgettet skal fastlægges nu ved starten. Hvis projektet bliver for dyrt skal det måske ikke sættes i gang. Så budgettet skal efter Andersens opfattelse egentlig fastlægges ud fra ”Hvad opnår vi ved at gennemføre dette projekt? Hvad er vi derfor villige til at investere i projektet? Hvor

stort et beløb kan vi afsætte under hensyn til vore andre udviklingsinitiativer? Kan vi få en acceptabel løsning for de penge?”

Det var stikordet til brugerchef Bruun. For hende er det afgørende at få en arbejdsgang og et system, som brugerne (medarbejderne og forvaltningens kunder) er tilfredse med og som giver de ønskede effektivitetsforbedringer i hverdagen. Hvis der fra begyndelsen ikke er udsigt til et virkeligt godt system, må man hellere standse projektet med det samme. Der må også være ressourcer til en ordentlig implementering, uddannelse m.v. for at opnå den ønskede drift. Hvis der ikke er vilje og midler til det må man hellere standse nu. Hun mener at det vil være vanskeligt at opstille et bare nogenlunde sikkert budget, for brugerne har ikke klare meninger om, hvordan arbejds gange og system kan se ud med ny informationsteknologi. Det må man prøve sig frem med. Det bedste vil være at prioritere den mest effektive og tilfredsstillende daglige drift højest og at være fleksibel på tidsterminer og omkostninger. Hun er klar over at der vil opstå spørgsmål af typen: Skal vi have denne funktion eller facilitet med i systemet? Hvor smart skal denne funktion fungere? - og at disse spørgsmål kommer, fordi det koster indsats og penge at skabe løsningerne. Hun mener at der hver gang kan besluttes udfra en vurdering af, hvad en løsningen er værd for brugerne - og det er noget andet end at sige at ”der er kun så og så mange kroner i budgettet”. Bruun er med på, at der skal være både budget og tidsplan - de må bare være rummelige og fleksible.

Systemkonsulent Sylvest føler at hans branche står lidt for skud, så nu vil han gerne til orde. Hans erfaring er at tidsplaner og budgetter overskrides fordi brugerne vil noget andet end det, som står i kravspecifikationen. Altså må der lægges flere kræfter i at få kvalitet i kravspecifikationen og at få fuld accept af den. Det mener Sylvest der er metoder til, men at det også kræver en større indsats fra brugerne. Den skulle så gerne opvejes af en mindre indsats til ændringer og indkøringsproblemer.

Projektkonsulent Konradsen havde med vilje holdt sig lidt tilbage for at høre meningerne bordet rundt. Hun synes at han personligt ikke har grundlag for at sige hvad der er vigtigst at styre i dette projekt, for hun har endnu ikke haft lejlighed til at undersøge systemets betydning for forvaltningen. Hun ved derimod noget om tilsvarende projekter et par andre steder og noget om mulige IT-systemer - og i den sidste ende har Bruun ret i at systemets virke i daglig drift er den afgørende faktor, omend ambitionsniveau her kan diskuteres. Umiddelbart vil hun tilslutte sig Sylvests udtalelse om kvalitet i kravspecifikationen - eller snarere sige at der må skabes et fremtidsbillede af arbejdsprocesser, organisation og system. Dette fremtidsbillede må anskueliggøres med modeller, eksempler og besøg andre steder for i størst mulig grad at sikre at udvalgte brugere forstår det og sikre at det vil fungere tilfredsstillende. Vigtigt i den fase at stille spørgsmålet: ”Hvad er en løsning værd - hvad vil vi ofre på den? Men - trods gode bestræbelser i første fase - vil der efter Konradsens erfaring ske erkendelser undervejs og dukke ikke forudsete ønsker op - så en budgetreserve skal der til. Hun mener at Andersen må acceptere en første budgettramme, som revideres når fremtidsbilledet foreligger.

Personalechef Pedersen har lyttet tavs. Det er jo personalesiden der umiddelbart er hendes interesse, så hun synes ikke at hun har væsentlige meninger om systemkvalitet, tidsplaner og penge. Men det slår hende at andre taler som teknikere og tænker i systemløsninger og arbejdsmetoder i projektet. Det får hende til at sige, at

det vigtigste i dette projekt måske er kompetencen (kvalifikationerne) hos de personer, som kommer til at lede og arbejde med dette projekt. Hvordan finder vi de som ved og kan bedst - på alle områder? Hvordan sikrer vi at de stilles til rådighed? Hvordan sikrer vi at de engagerer sig helhjertet? Hvordan sikrer vi at de er på det rigtige sted, når de behøves?

Så er tiden vist inde til at projektlederen ytrer sig. Det er dig! Hvad siger du?

*Hans Mikkelsen  
(Inspireret af Kurt Ærenlund Petersen)*



### Skjult dagsorden?

Peter har i en årrække været projektleder i virksomheden Controlsystems og i de senere år hovedsagelig leder af systemprojekter for en stor kunde – en større offentlig servicevirksomhed. Kunden har flere gange tydeligt tilkendegivet stor tilfredshed og tillid til Peter, fordi han holder ord og klart bestræber sig på, at løse kundens problemer. Peter er selv meget glad for den gode kunderelation.

For tiden arbejder Peter og salgsafdelingen på et tilbud på den hidtil største opgave for kunden – et omfattende driftsstyringssystem. Kunden har dikteret en leveringsdato, men det trækker ud med at få kontrakten og underskrift på plads. Peter er bekymret ved at leveringstiden bliver kortere og kortere og han ser, at Controlsystems ikke kan gennemføre leverancen til ønsket leveringsdato. For nogle uger siden spurgte Peter direktionen om tilladelse til at mande op og igangsætte konstruktionsarbejdet, selv om man ikke havde kundens ordre. Det afslog Direktionen med begrundelsen, at man ikke var tilstrækkelig sikker på at få ordren. Der er flere andre tilbudsgivere – deriblandt en meget aggressiv større international leverandør, som stærkt ønsker fodfæste hos kunden. Direktionen mener, at denne konkurrent meget overbevisende vil påstå at kunne levere til ønsket termin – men senere svigte det løfte og betale den aftalemæssige bod, bare for at komme ind.

Peter arbejder med at finde udveje for at klare leveringen – herunder at kunne mande op meget hurtigt, når underskriften er i hus. Bl.a. har Peter opdelt leverancen i et grundsystem og et antal supplerende funktionsmoduler. Grundsystemet er minimum for at kundens driftsstyring kan fungere og de supplerende moduler er faciliteter og features, som dels tilgodeser særlige driftssituationer, dels nemmere og mere automatiseret betjening af systemet. Peter har endda prioriteret disse moduler efter værdi for kunden – udfra Peters kendskab til kunden. Peter vurderer, at såfremt kunden skriver kontrakt indenfor 14 dage, kan grundsystemet leveres til termin. Det har Controlsystems' sælger Søren bemærket og en dag kommer han med følgende forslag.

Controlsystems vil aftale at levere grundsystemet plus de supplerende moduler til ønsket termin. Peter skal ved forhandlingerne bekræfte, at det kan gøres. Sælgeren vil søge at aftale et bodssystem med stor bod, såfremt grundsystemet ikke er i drift til terminen og en mindre bod såfremt de supplerende moduler ikke er i drift.

Når kontrakten er i hus og arbejdet er i gang, skal Peter koncentrere sig om at levere grundsystemet til tiden og forsinke de supplerende moduler til levering senere. Peter må opfinde passende forklaringer herpå – gerne baseret på, at kunden ikke leverer sine ydelser som aftalt, så boden minimeres.

En anden mulighed er en variant – nemlig, at Controlsystems lover at levere grundsystemet plus de mest værdifulde supplerende moduler til ønsker termin. Sælgeren vil søge at aftale bodssystem som ved første forslag eller acceptere bod på hele leverancen. I aftalen indgår, at kunden inden en fastsat dato efter arbejdets påbegyndelse skal beslutte eventuel ordre på yderligere supplerende moduler. Når kunden har afgivet den ordre, skal Peter meddele kunden, at nogle af de nye

## Udfordring og dilemma

funktioner desværre griber ind i modulerne i hovedleverancen – med den konsekvens, at kun grundsystemet kan færdiggøres til terminen.

Peter svarer ikke straks, men beder om at måtte overveje ideerne. Han vil nemlig tale med dig om det. Hvad vil du sige til Peter? Hvad vil du gøre hvis du er i hans sted?

Hans Mikkelsen

### Samarbejde er godt - men også besværligt

I projektarbejde anvendes ofte udtrykket ”integreret projektarbejde”. At integrere kan oversættes med at forbinde en mangfoldighed til en helhed - at opnå en synergi effekt. I projektarbejde menes et tæt og helhedsrettet samvirke mellem deltagerne og det manifesterer sig som regel ved, at deltagerne er med fra første færd for at give dem maksimal forståelse og medindflydelse. Deltagerne møder hver især med en kompetence som hidrører fra deres faglige og funktionsmæssige territorium. Integration betyder ikke, at deltagere fra et fag skal overtage arbejdsopgaver fra et andet fag. Integration bygger på faglig ekspertise og kunnen. Desværre kan det betyde en territorietænkning og et territorieforsvar, som hæmmer ny udvikling og helhed.

Det er ikke det store problem i projekter, hvor løsningen er skabt i en designfase. Når slutproduktet er synligt, er det ikke så svært for de enkelte ”projekthåndværkere” at se deres del af opgaven og deres tilgrænsninger til andre. Vanskeligere er det i forsknings- og udviklingsprojekter, hvor flere fagpersoner sammen skal nytænke og nyskabe løsninger på behov og problemstillinger. Problemet kan måske bedst illustreres med et lille tænkt eksempel:

Et forsknings- og udviklingsprojekt skal tilveje viden om de faktorer, som betinger en bestemt sygdomsfremkaldende virus’ tilstedeværelse og dens udbredelse i kvægbesætninger - og dermed kaste lys over valget af gode metoder til reduktion af sygdommens forekomst. I projektet medvirker bl.a.: Virologer med viden om virus egenskaber og betingelser; Klinikere med kendskab til de aktuelle sygdommes manifestationer, årsagforhold samt muligheder for bekæmpelse; Epidemiologer som arbejder med metoder til beskrivelse af sygdommes udbredelse i besætninger, samt risikofaktorer for sygdommes forekomst; Økonomer som ved noget om cost-effect modeller til vurdering af løsninger. Stald- og klimaspecialister som arbejder med disse forholds indvirken på dyrenes sundhedstilstand.

Det tager lang tid for eksempelvis en virolog at sætte sig ind i komplicerede epidemiologiske metoder. Kontakten med epidemiologen kan endvidere afstedkomme ubehagelige nærgående spørgsmål vedrørende en virustests følsomhed og sikkerhed. Det er spørgsmål som slet ikke kan besvares ved virologens nye iøvrigt meget banebrydende test, som i dette projekt skal anvendes første gang. Virusinfektionen giver nemlig ingen entydige skader, og man har derfor ikke nogen facitliste, som med 100% sikkerhed kan sige, om dyret har den pågældende sygdom. Det kunne måske ende med, at epidemiologen tager æren for en strålende undersøgelse over sygdommens udbredelse, hvis genialitet i virkeligheden består i den nye virologiske metode - hvis det da ikke er den unge stræbsomme kliniker, som ved at arbejde med begge sider af de to fag, får chancen for at publicere de nye erkendelser.

De andre forskere har også meldt sig på banen. Heriblandt har nogen den teori, at sygdommen i virkeligheden skyldes fodringen. En ændret fodringsstrategi skulle således helt kunne forebygge den pågældende lidelse. Den disciplin dumpede virologen forøvrigt i til eksamen i for nogle år siden. Endvidere er der stald- og klimafolkene, som mener at virusinfektionen kan minimeres ved en ændret staldindretning og klimastyring. De har iøvrigt i mange år befundet sig på udviklingssiden med stor indsats for afprøvning af producenters produkter og rådgivning om samme.

Klinikerne mener at fokusering på sådanne afgrænsede betingelser og forhold er alt for snævert. De kan opremse en række helt andre ting, som kan påvirke sygdommens udbredelse og virkninger.

Endelig er der sundhedsøkonomerne, som har stillet spørgsmålet: Kan det overhovedet betale sig at gøre noget ved sygdommen?

Virologen synes at det er besværligt. Hun har et personligt mål om at publicere mindst to kvalificerende artikler på hendes forskningsområde i år, så hun spørger sig selv om integrationen med de andre discipliner overhovedet er umagen værd. Måske bedre at arbejde med et eget projekt. Hun er ikke alene om sådanne tanker. Nogle af de andre deltagere har også deres overvejelser om forholdet mellem indsats og personligt udbytte.

Du er projektleder og mærker optræk til lidt krisestemning i gruppen. Hvad vil du gøre?

*Hans Mikkelsen  
(Inspiration fra Hans Houe)*

### Lineopgave eller opgave på tværs

Georg Henriksen, direktør for DAN-EL systemer kunne simpelthen ikke tro det. Han har netop hørt, at Jacob Madsen, der er leder af elektronikafdelingen, har sagt nej tak til tilbuddet om at lede det nye projekt. Nu ved Henriksen ikke, hvad han skal stille op. Det danske ingeniør- og elektronikfirma har fået en kontrakt på 2.500.000,-\$ med European Space Agency (ESA). Projektet er et forsknings- og udviklingsprojekt, kaldet "LEILA" (Long distance Electrical Impulse Locating Antenna). Projektet er DAN-EL's hidtil største opgave og involverer udvikling af forskelligt elektronisk udstyr af avanceret konstruktion og med meget høje krav til ydeevne.

Spørgsmålet, der nu plager Georg Henriksen, er hvorvidt man skal køre projektet via en af firmaet's tre tekniske afdelinger, eller man skal organisere det som et tværorganisatorisk projekt.

Ud over den budgetterede fortjeneste på kontrakten indeholder kontrakten en paragraf, der giver DAN-EL andel i eventuelle omkostningsbesparelser. Kontrakten indeholder endvidere omfattende økonomiske sanktionsmuligheder over for DAN-EL, hvis man overskrider det vedtagne omkostningsbudget, forsinker leveringen eller ikke lever op til de krævede specifikationer.

Det relativt unge firma er organiseret på traditionel vis med tre tekniske afdelinger, der alle i et vist omfang må involveres i projektet. De tre afdelinger er hver især orienteret mod deres tekniske discipliner og er ansvarlige for konstruktion af systemer og for teknisk service i forbindelse med udførelse af udviklings- og leveranceprojekter. Foruden disse tre afdelinger har selskabet en produktionsafdeling, der producerer, samler og tester producerede enheder.

Henriksen havde antaget, at Madsen skulle lede "LEILA" projektet. Madsen har været ansat i DAN-EL fra dets start, og han har den status og respekt, der er nødvendig for at få de andre tekniske afdelinger og disses personale til at samarbejde om opgaven. Men nu står Madsen foran ham rystende på hovedet og er uenig. "Jeg kan ikke påtage mig hele ansvaret for dette projekt, der i den grad afhænger af andre, som jeg ikke har nogen myndighed overfor. I det hele taget tror jeg overhovedet ikke på projektorganisation til en så stor og vigtig opgave". "Men du vil naturligvis få den totale og fuldstændige myndighed med hensyn til alt", afbrød Henriksen.

"Jeg vil stadig være nødt til at spille min tid med at overtale de andre afdelinger for at få tingene igennem, og til slut vil jeg stå med balladen, hvis noget alligevel går galt", svarede Madsen og fortsatte: "Vi har jo forsøgt at køre sådanne projekter med projektledere før, kan du huske det? Sidste gang lykkedes det os ikke at leve op til de tekniske specifikationer. Vi var heldige, at kunden til sidst accepterede uden at benytte sig af sine kontraktlige sanktionsrettigheder. Men næste gang er vi sikkert ikke så heldige!"

Det sidste projekt var ledet af Allan Holmsøe, der er leder af softwareafdelingen. Henriksen har overvejet ham som projektleder for det nye projekt. Han ønsker imidlertid ikke en gang til at tage ham væk fra hans normale job, og han mener også,

at der er behov for en mere erfaren mand til at lede LEILA projektet. Denne mand er helt klart Madsen.

”Holmsøe havde store vanskeligheder med at få afdelingerne til at samarbejde”, fortsatte Madsen, ”- Selv med den bemyndigelse, du gav ham. Folk har svært ved at arbejde for to chefer. Han havde også besvær med at få nogle af de andre afdelingsledere til at afgive personale til projektet”. ”Ja, men vi har lært en masse fra vore hidtidige erfaringer”, svarede Henriksen; ”Holmsøe er yngre og mindre erfaren end du er. Det betyder ikke, at projektledelse og projektorganisation ikke fungerer. Denne opgave vil stille krav om indsats og støtte fra alle de tre tekniske afdelinger såvel som fra produktionen og administrationen. Du er simpelthen den bedste mand til at opnå det”.

Madsen tænkte sig om et øjeblik. ”Hvorfor ikke lade min afdeling køre ”LEILA” som et projekt inden for den eksisterende organisation?” foreslog han. ”Vi skal under alle omstændigheder udføre en temmelig stor del af udviklingen, og på den måde kunne jeg lede projektet uden at forlade mit nuværende job”. Henriksen havde alvorlige indvendinger. ”Jeg ønsker ikke at se firmaet i en situation, hvor en afdeling skal dirigere aktiviteterne i de andre. Jeg tror heller ikke, at det er fornuftigt, at en afdeling får ansvaret for at koordinere dette projekt samtidig med, at den skal klare sit normale arbejde. Hvis hele projektet skal udføres i din afdeling, må vi overføre medarbejdere til din afdeling, og det vil ødelægge andre afdelingers stabilitet” sagde han.

På dette tidspunkt var Henriksen i et dilemma. ”Er det virkelig nødvendigt, at jeg personlig skal organisere projektet i detaljer?” tænkte han for sig selv, ”eller er det vigtigere at få den bedste mand som leder, uanset hvorledes han ønsker at organisere dette?”

Hvad vil du råde Henriksen til at gøre?

*Hans Mikkelsen*

*(Inspiration fra Jens Riis)*

### Mødetrætheden melder sig

”Hvor er Peter?” spurgte projektleder Hanne, da det ugentlige gruppemøde i projekt ”Nyprod” skulle begynde. Peter er udviklingsafdelingens mest all round kompetente medarbejder og derfor værdifuld deltager i adskillige af de igangværende udviklingsprojekter. Han er selvgående og giver sin mening tydeligt til kende i diskussioner og når han bliver spurgt.

En af deltagerne gik for at eftersøge Peter, kom hurtigt tilbage og kunne meddele, at Peter ikke agtede at deltage i mødet.

Efter mødet spurgte Hanne naturligvis Peter om årsagen og fik svaret: ”Jeg er træt af møder! På dit møde havde jeg bidraget gennem andre deltagere, så for mig ville mødet være tidsspilde. Jeg kan bruge tiden på mere nyttige opgaver”.

Lidt senere kom udviklingschefen Lars på besøg. ”Jeg har hørt om din mødetræthed - Peter. Som nøglemedarbejder i afdelingen er du et dårligt eksempel for de andre medarbejdere. Tænk hvis flere fik samme ide om at udeblive fra møderne”. ”Lars - jeg mener, at vi har for mange unyttige og uproduktive møder. Jeg kan bruge hele ugen på møder - hvornår skal jeg lave noget produktivt?” Lars tænkte lidt. Der var jo noget om det Peter sagde. ”Godt Peter - i næste uge deltager du i de møder, du er indkaldt til og så leverer du en vurdering og kommentar til hvert møde til mig. Så vil se til at vi gør noget ved mødeeffektiviteten”.

En uge senere afleverede Peter listen.

- Softwaregruppens leders møde om køb af ny software. 2 timer. Nyttigt for mig og jeg leverede et godt bidrag i diskussionen. 8 deltagere hvoraf de 5 slet ikke var forberedt til mødet og ikke bidrog
- Møde med potentiel materialeleverandør til Nyprod projektet om et nyt materiale. Hele projektgruppen til stede til 1,5 times salgstale. Materialevalget har ingen relation overhovedet til min del af projektet
- Ugemøde i Vprod gruppen. 1 time med relevant dagsorden og forberedte deltagere. Stram styring af mødet, relevante beslutninger
- Problemmøde i Nyprod projektet om et forslag til specifikationsændring. Den deltager, som kom med forslaget, havde ikke nogen holdbar argumentation, og efter 2 timers nytteløs diskussion bad projektlederen hende om at komme med et bedre oplæg i næste uge
- Problemmøde i projekt Zprod. Mere end halvdelen af 3 timers møde blev brugt på Europa Cup fodbold, sommerfesten og rygter om projekt Nyprod. 1 times nyttig forberedelse af et review sammen med marketing - men det kunne projektlederen og Jesper have lavet lige så godt
- 3 timers information om nyt system for medarbejdersamtale og kompetenceudvikling. Mødepligt for alle medarbejdere. Jeg skal ikke vurdere nogen medarbejdere og kunne have fået informationen på 10 minutter ved min næste medarbejdersamtale. Men der var kaffe og wienerbrød
- 2 timers planlægningsmøde i projekt Zprod. Alt for mange spørgsmål, som vi ikke kunne besvare på mødet, fordi ingen havde forberedt noget som helst. Men der

kom mange aktiviteter på bordet. Nu har projektlederen sendt en helt anderledes plan

- Høringsmøde om designoplæg i projekt Rprod. Hele projektgruppen til stede plus en større forsamling medarbejdere, hvoraf mange (de fleste) efter min vurdering kun havde perifer relation til projektet, men leverede en mængde spørgsmål og synspunkter, som nu er ren støj for projektgruppen. Men projektlederen havde en fin dagsorden til 3 timers møde
- Ugemøde i Nyprod gruppen. 2 ud af 5 deltagere var ikke til stede, men alligevel brugte vi 1 time på løst og fast, uden dagsorden og med ”det må vi se på ved næste møde”. Projektlederen tydeligt ked af situationen, men kunne ikke tage sig sammen til at aflyse mødet.

Min konklusion: Jeg sender afbud hvis der ikke er en dagsorden, hvis der ikke er forberedelse af punkterne, hvis jeg ikke kan levere eller få nyttigt bidrag.

Lars har set på listen og er klar over at den er et ganske korrekt billede af mødekvaliteten. Han ved også, at han ikke kan lade Peter følge sin egen regel for deltagelse.

Hvad vil du tilråde Lars at gøre?

Hans Mikkelsen



### Hvem styrer egentlig møderne?

Projektleder Charlotte er på vej til det ugentlige styremøde i projektets koordinationsgruppe. Hun ser frem til et bedre møde end de foregående. Hun har forberedt sig godt denne gang og hun har fulgt op på flere af deltagerne og konstateret, at de også har forberedt sig til mødet.

Mødet har ellers haft svært ved at finde sin form. Deltagerne har svigtet gentagne gange - både med tilstedeværelse og med forberedelse. Indholdet har ofte været rodet, fordi deltagerne har kastet problemer på bordet uden forvarsel. Flere deltagerne har udtrykt utilfredshed med at mødet bruges til envejs information og til to-sidige debatter. Deltagerne har travlt, så mødets varighed er skåret ned til max. 1 time og det er flyttet til om morgenen kl. 08.30. Så skulle der være mindre risiko for, at pludselige problemer hindrer deltagelse. Efter en lidt ophedet debat på et par møder har gruppen fundet frem til det nye mønster - og er nået til enighed om, hvad den bør behandle på styremødet.

Koordinationsgruppen består af 6 personer og projektlederen. Klokkeren 08.40 er projektlederen og 3 medarbejdere til stede i mødelokalet. Da stikker Jørgen hovedet ind ad døren og meddeler kort, at han desværre vil blive "en del" forsinket. "Det er vel i orden? Jeg har jo vigtigere opgaver i dag" - og væk er han! 5 minutter senere kommer Morten og siger, at han desværre slet ikke kan deltage på grund af vigtigere og hastende opgaver. Projektlederen mumler "Det er jo kedeligt - men --" - og væk er Morten. Den sjette medarbejder har ikke ladet høre fra sig.

Så har medarbejder Hanne fået nok og vil gå fra mødet. Hun har brugt det meste af et par aftener på at forberede et beslutningsoplæg og synes, at det er hensynsløst at andre spilder hendes tid på denne måde. Hendes vrede er umiddelbart rettet mod de fraværende, men Charlotte føler, at den i virkeligheden er rettet mod hende.

Charlotte er allerede stærkt irriteret over de tres fravær og den måde de har opført sig på. Nu drejes irritationen mod hende selv, fordi hun tydeligt føler, at de andre tilstedeværende må opfatte hende som slap og uden autoritet som leder. Hvorfor accepterede hun de to framelding uden videre - uden en eneste tilkendegivelse af det utilstedelige i adfærden? Har hun mistet anseelse hos dem alle og forringet sin mulighed for at fungere som projektets leder? Hvorfor lod hun bare de andre styre som de ville hver især?

Hvad burde og kunne Charlotte have gjort? Hvad bør hun gøre nu? Hvad gjorde du, da du sidst var i den samme situation?

*Hans Mikkelsen  
(Efter inspiration fra Lars Tuxen)*

### Den logaritmiske tidsskala

*Denne historie baserer sig på autentiske oplevelser med et byggeprojekt, men er skrevet som en ironi. Forfatteren finder, at oplevelserne sættes i stærkere relief ved at blive projiceret over på et andet produkt - "tænk hvis du får leveret din bil ligesom man leverer lejligheder i nybyggeri".*

Bitten funderer over oplevelserne med køb af den nye bil. Hun har - ligesom en række andre kunder - valgt den nye Golfer fra Nordic Car Company. Den blev vist som prospekt i efteråret 2000 og aftalen var levering 1. december 2001. 1. august meddelte leverandøren udsættelse til 1. februar 2002 - behørigt i tide ifølge kontrakten, så der ikke skulle betales dagbod. Den 6 januar spurgte Bitten projektlederen Regner Berndt om den nye dato ville holde og fik svaret "ja". 16. januar meddelte Berndt udsættelse til 1. marts - for "produktionslederen havde forregnet sig".

I løbet af februar spurgte Bitten flere gange til fremdriften, og fik at vide "den holder". 2 dage før aftalt gennemgang af bilen den 28. februar meddelte Berndt udsættelse til 11. marts, med gennemgang 8. marts. Dagen før gennemgangen ringede Berndt og sagde "Vi kan godt gennemføre gennemgangen i morgen, men jeg vil lige fortælle dig, at vi har afmonteret den ene dør, fordi regnvand trænger ind. Af den grund har vi måttet frakoble de elektriske installationer, så vi kan ikke prøve teknikken. Men vi kan da se på bilen".

Ved mødet den 8. marts lovede leverandøren bilen klar den 11. - men produktionslederen spurgte samtidig "Hvornår skal du aflevere din gamle bil?". 22. marts svarede Bitten - troskyldigt skulle det vise sig. Bilen var ikke klar den 11. marts! Den 22. fik Bitten sin bil - efter i 2 timer at have set 4 mekanikere arbejde febrilsk på at gøre den klar. Den blev ikke rengjort og færdig var den ikke - viste det sig.

Air condition anlægget fungerede kun, når kabinelyset var tændt, og anlægget kunne ikke reguleres. Vinduesviskere og rudevasker fungerede ikke - det viste sig, at både ledninger og slanger ikke var tilsluttet. Tætningslister var ikke monteret i 2 døre. Malingen var beskadiget flere steder. Vinduerne kunne ikke rulles op igen, når de var rullet ned. Når lygterne havde været tændt en time slukkede de, fordi en transformer blev for varm. Og diverse andre mangler. Det blev en træls sag at få manglerne rettet - trods kontakt og rykker til Berndt og produktionslederen hver dag. Det varede f.eks. 3 uger før der kom bundlister i dørene og 5 uger før air condition anlægget fungerede.

Fra andre kunder hørte Bitten om endnu alvorligere fejl - nogle måtte undvære bilen i flere uger for at få nye døre. Produktionslederen og Berndt havde ikke hast. "Bilen kan da køre og motoren fungerer - det er da det vigtigste" var deres kommentar.

Undervejs var sælgeren blevet usynlig og henviste til, at kontakten måtte være til projektlederen Regner Berndt. Han undskyldte med, at det var produktionsledelsen, der ikke havde styr på tingene. Produktionslederen forklarede hver gang, at det var underleverandørerne, der ikke var til at stole på. Bitten havde lejlighed til at tale med et par af dem. De rystede på hovedet ad "den umulige produktionsleder, som ikke er i stand til at lægge en realistisk plan og at styre en produktion".

Prospektet var ellers tillokkende. ”Forvent noget mere” lød det fra Nordic Car Company. ”Det betyder: *forvent mere bøvl*” sagde en af leverandørerne. En kunde - Madame Hector som havde fransk bid i udlægningen - mente at det betød ” - - - for der vil altid mangle noget”. Men andre billeverandører kunne åbenbart heller ikke levere bedre. Der gik i hvert fald historier om, at kunder hos konkurrenten Skandinaviske Skønne Automobiles havde endnu værre oplevelser med leverede biler.

Kort efter leveringen var Regner Berndt ”gået under jorden”. Bitten undrer på, hvad Regners næste job vil være. Måske skulle han søge over i byggebranchen - for der har de arbejdet med projekter i årtier, så de må have lært at levere kvalitet som aftalt og til tiden.

Hvordan ville du have det med at være projektleder under sådanne vilkår? Hvad synes du Berndt kan lære af projektet?

Hans Mikkelsen

### Kurt kikker kurset

Kurt er for nogle få måneder siden blevet projektleder på et større udviklingsprojekt. Det er Kurts første job som projektleder. Han har i adskillige år været udviklingsingeniør - en dygtig og meget respekteret udvikler. Kurt var overrasket over tilbudet om at tage projektlederjobbet på det vigtige projekt. Lederjob har ikke tidligere været på tale ved medarbejdersamtalerne og Kurt ved, at flere kollegaer gerne vil være projektleder. Men argumenterne om at projektet kræver gedigen teknisk indsigt lød overbevisende og en lønforhøjelse bidrog til Kurts ja.

Det er fint at lede projekt, synes Kurt, for nu kan han rigtig engagere sig i alle aspekter vedrørende produktet. Men hverdagen er blevet mere besværlig, for der er mange ting, som skal gøres. Han har svært ved at nå opgaverne til tiden. Indbakken svulmer. Projektdeltagere er ikke helt tilfredse med Kurts indsats. Han bruger megen tid på mindre vigtige opgaver og han beskæftiger sig meget med tekniske problemer - endda tekniske detaljer. Kurt har temperament og hans meninger om teknisk problemløsning og kvalitet fører ofte til konfrontationer med projektdeltagere. Organisering af arbejdet, planer og koordination mellem deltagere, beslutninger hos ledelsen og andre "klassiske" ledelsesopgaver bliver tydeligt nedprioriteret af Kurt.

En dag, sidst på dagen ved gennemgangen af den sidste del af dagens postbunke, ser Kurt, at hans udviklingschef og personaleudviklingschefen har tilmeldt ham til en uges kursus i projektledelse hos en udenlandsk kursusvirksomhed. Begrundelsen er kort - at der er en lejlighed til uddannelse og at virksomhedens projektledere alle skal på dette kursus. Kurt er overrasket, for han er ikke blevet spurgt og kurset falder oveni en vigtig test af en række delsystemer i det nye produkt. Kurt kan ikke forestille sig, at den test kan gennemføres uden hans medvirken hver dag, så første reaktion er at sige nej til kurset.

På vej hjem funderer Kurt over, hvorfor chefen har sendt ham på kursus netop nu. Er det et vink om at tage sig bedre af en række opgaver i projektet? Kurt kan huske adskillige situationer, hvor enten projektdeltagere eller chefer har udtrykt utilfredshed med hans beslutninger, den manglende samarbejdsånd i gruppen, den mangelfulde koordination o.s.v. Kurt beslutter, at han hellere må deltage på kurset. Det kan jo tænkes, at han kan få noget ud af det. Hvad Kurt ikke ved er, at hans chef faktisk har besluttet ikke at varsko om kurset, fordi han vil se, om Kurt har delegeret arbejdet til projektgruppen sådan, at den kan fungere selvom Kurt er borte for en tid.

Kurt har naturligvis travlt lige til afrejsen til kursus. Han får ikke delegeret ansvaret for testens gennemførelse, men aftaler med testgruppen at have telefonkontakt hver dag. Han når ikke at læse det materiale, som kursusledelsen har sendt med anmodning om forberedelse og han udarbejder ikke den ønskede præsentation af en case ved kurset.

Mandag formiddag, den første kursusdag, ringer Kurt til testgruppen og erfarer, at der allerede er tekniske problemer. Det bliver til flere samtaler og timer, så først efter frokost er Kurt egentlig mentalt til stede og synlig på kursusholdet. Tydeligt at kursuslederen ikke synes om den start! Kurts præsentation bliver udskudt til næste

dag og forberedt i hast sent om aftenen. Flere af hans ledelsesoplevelser ville have været glimrende cases, som kunne have engageret de andre deltagere, men Kurt valgte en ubetydelig situation, som ikke interesserede de andre. Om onsdagen erfarer Kurt, at der er nye problemer med testen og at udviklingschefen har sat en senior udviklingsmedarbejder til at styre arbejdet. Denne har ændret flere af Kurts ordrer ganske radikalt. Det bliver til adskillige telefonsamtaler fra en ophidset Kurt - og ikke megen kursusdeltagelse den dag. En søvnløs nat med både bekymring for testen og spekulationer over fænomenet ”ledelse” og usikkerhed omkring egen rolle.

Den sidste dag skal deltagerne reflektere over deres udbytte og deres personlige handlingsplaner. Kurt har set en verden af nye personlige indsatsområder, som hedder ledelse, men har svært ved at omsætte dem til egen hverdag. Og så vil de jo også tage tid fra de tekniske opgaver, som er og bliver interessante. Kurt oplever tydeligt, hvordan hans udbytte og ideer falder ved siden af de andres. På vej hjem i flyet spørger han sig selv, hvorfor han overhovedet sagde ja til jobbet som projektleder - og hvad han nu skal gøre. Han beslutter sig til at ringe til dig i weekenden.

Hvad vil du råde Kurt til at gøre?

*Hans Mikkelsen*

### Når kulturer mødes

Den danske virksomhed Danvirk har overtaget Uwork, som er en engelsk virksomhed i samme branche. Det kan blive en god fusion, for de er begge førende i branchen. Danvirk fik endelig anvendelse for penge sat til side til et opkøb og Uwork fik et tiltrængt kapitalindskud til et ambitiøst produktudviklingsprogram.

Hovedpersonerne i udviklingsprogrammet er Uworks hidtidige salgschef Hopkins samt en håndfuld progressive projektledere og udviklingsmedarbejdere. Hopkins er blevet udnævnt til ny direktør for Uwork, og programmet viser sig at kræve en forstærkning af udviklingsafdelingens ledelse. Direktør Hansen i Danvirk overtaler Hopkins til at overtage to gode ledere fra Danvirk - Ulriksen som ny chef for produktudvikling og Karlsen som leder af kvalitetsstyringsfunktionen.

Et halvt år senere hører direktør Hansen gennem nogle af udviklingsmedarbejderne i Danmark, at der er problemer i Uworks udviklingsafdeling. Flere medarbejdere har talt om utilfredsstillende forhold og senest taler et par af de bedste projektledere om at ville rejse, fordi de er utilfredse med ledelsesformen. Hansen beslutter at tale med Hopkins om det ved et chefmøde et par dage senere.

Hopkins bekræfter at der er problemer. Karlsen fungerer fint - han er krævende med hensyn til kvalitetsstyring og nogle synes, at det er lidt for formalistisk. Men Karlsen har humor og god kontaktevne, så de fleste synes om ham og hans indsats. Problemerne findes omkring Ulriksen. Han opleves som arrogant og dirigerende. Projektlederne synes, at han ikke har tillid til hverken deres eller udviklingsmedarbejderes kompetencer og at han derfor blander sig i mange detaljer og trumfer sine ideer igennem. De kalder ham selvhævdende og bedrevidende. Han følger deres arbejde meget tæt, og er en aflevering forsinket blot en dag eller to, sender han en mail, som fortæller at det ikke er stilen i en dansk ejet virksomhed. Men - siger Hopkins - Ulriksen har også en stærk side. Han har en ualmindelig god kontakt til de to virksomheder, som er udviklingspartnere til Uwork, samt til en hovedkunde, som benyttes til pilotafprøvninger. Her nyder Ulriksen megen respekt. Hansen kan huske hvordan Ulriksen var som gruppeleder i Danvirks udviklingsafdeling. Han engagerede sig stærkt i opgaveløsningerne - med meninger og argumentation. Men Hansen husker ikke nogen arrogant Ulriksen eller udviklingsmedarbejderes antipati. Lederens sparring blev opfattet som godt for løsningerne. Så hvorfor denne forandring?

Hjemkommet til Danvirk tager Hansen straks en snak med Ulriksens tidligere chef Larsen for at høre, om han ved noget om forholdene hos Uwork. Larsen fortæller, at Ulriksen tænkte meget over jobbet i England, og at han nogle gange fortalte om sine overvejelser. Ulriksen har blandt andet sagt, at årsagen til at Uwork kunne købes var, at deres udviklingsledelse ikke var kompetent og ikke kunne organisere arbejdet. Han havde meget at udsætte på Uworks produkter. Han mente også at engelsk virksomhedskultur var præget af tydeligere hierarki og at chefer måtte markere sig stærkere end i Danmark.

Hansen overvejer nu hvad han skal gøre. Hvad vil du gøre i hans sted?

*Hans Mikkelsen*

### Hvem har ansvaret for kvaliteten ?

Kitchenware A/S udvikler, fremstiller og sælger husholdningsmaskiner. Hidtil er produktudviklingsprojekterne startet i Udviklingsafdelingen, som har taget nye initiativer, Udviklingschefen fandt anledning dertil. Udviklingsafdelingen fremstillede som regel en prototype eller en model, som blev fremvist for Salgsafdelingen, Afdelingen for After Sales Service, Produktionsafdelingen, Logistikaafdelingen, m.fl. Først fra det stadie blev disse afdelinger mere direkte inddraget i udviklings- og konstruktionsarbejdet og andet arbejde med fremtagning af produktet til markedet. Resultaterne af denne fremgangsmåde har været innovative produkter, men til lidt for høje omkostninger og med kvalitetsproblemer af og til - især som følge af nykonstruktioner.

Ledelsens mål for det næste produktudviklingsprojekt er bl.a., at produktets omkostninger skal være 25% lavere end et nuværende produkts omkostninger. Endvidere skal produktet have afgørende kvalitetsforbedringer på drivkraftsystemet og på støj og vibrationer - som er svagheder ved nuværende produkt.

Ledelsen (chefgruppen) har hørt om ”integreret produktudvikling” og har besluttet, at det næste produktudviklingsprojekt skal gennemføres i en tværorganisatorisk projektgruppe. Hver funktionschef har udpeget en eller flere medarbejdere til projektgruppen. Den består dermed af deltagere fra Udviklings- og Konstruktionsafdelingen, Produktionsteknisk Afdeling og Produktionsafdelingen, Marketing- og Salgsafdelingen, Serviceafdelingen, Logistikaafdelingen. Projektlederen, Peter, er fra Udviklingsafdelingen. Han er maskiningeniør og har været ansat i 2 år. Det er hans første ansættelse. Han refererer i denne sag direkte til Udviklingschefen, som er den projektansvarlige chef i chefgruppen.

I projektgruppen er også ingeniør Hansen - mangeårig udviklings- og konstruktionsingeniør hos Kitchenware. Han har skabt de fleste af virksomhedens produkter - og endda selv konstrueret mange af deres detaljer. En seniormedarbejder med omfattende personlig kompetence og stor arbejdsindsats.

Projektgruppen mødes. I begyndelsen famler den lidt. Det er jo uvant for deltagerne at begynde projekter på denne måde. Men så tilbyder Hansen at levere en begyndelse. Han vil levere et forslag til udformning af det nye produkt - så kan gruppen diskutere det og komme med forbedringer. De andre accepterer - det er rart, at en tager et initiativ. Nogle af dem minder dog Hansen om ledelsens krav, om konkurrentprodukters gode features og om de krav og ideer, som indtil nu er fremkommet på gruppens første møder. Hansen lover at huske på - og mener, at han kan levere forslaget om 4-6 uger. Nogle synes, at gruppen bør være aktiv i mellemtiden og foreslår, at Hansen undervejs diskuterer ideer og løsninger med gruppen. Men Hansen vil gerne have lov til at arbejde på sin facon - og komme med et forslag, som er en helhed.

Tiden går. Projektlederen spørger med mellemrum interesseret til fremdriften, men Hansen er ikke meddelssom. Der går 4, 6 og 8 uger. Så lægger Hansen et forslag på bordet - presset af projektlederen. De andre deltagere og projektlederen er forbavset.

De havde ventet en skitse og endda alternative delløsninger, men Hansens forslag er mere detaljeret. Vitale komponenter er detailspecificeret, der er valgt fabrikater af vigtige købekomponenter, der er ingen alternativer. På mødet aftalte man, at hver enkelt nu måtte vurdere Hansens forslag til næste møde. Produktionsteknikeren og logistikmedarbejderen ville udarbejde en første kalkulation af produktomkostningerne.

Det næste møde blev stormfuldt. Kalkulationen viste, at ledelsens krav om lavere omkostninger ikke var opfyldt. Deltagernes ideer var stort set ikke anvendt. Hansen havde konstrueret som han plejede. Projektlederen var ilde til mode og havde svært ved at styre diskussionen og at konkludere. Han var ikke kompetent til selv at vurdere og at se problemområderne, men søgte at lytte til de andres argumenter. Kulminationen blev nået, da Hansen sagde, at han opfattede sig som ansvarlig for produktets konstruktionskvalitet og at han ikke kunne tage ansvar for løsninger, som han ikke troede på - antydet: kun jeg har forstand på at konstruere! Men det lykkedes projektlederen at få accept på, at gruppen ville arbejde videre med Hansens forslag - søgte at forbedre det, men først og fremmest at føre det videre til produktion m.m.

I det videre forløb gjorde projektlederen store anstrengelser for udadtil at give indtryk af, at han havde greb om projektet. Udviklingschefen og de andre chefer hørte naturligvis om uroen i projektgruppen, men Udviklingschefen hævdede, at det var vanskeligheder med at lære projektarbejdsformen, at det var det sædvanlige kæphesteridt fra hvert funktionsområde, at man måtte give gruppen tid til at finde ud af at samarbejde. Han gik aldrig tæt på projektet - for: vi har jo placeret meget kvalificerede medarbejdere i projektgruppen.

Slutresultatet? Produktet blev lanceret med 6 måneders forsinkelse. Dets omkostninger viste sig at være 5% højere end forgængerens. Ca. 8 måneder efter levering af de første produkter fik man en alvorlig reklamationsaffære, fordi en komponent i drivkraftsystemet brød sammen. Dens levetid var katastrofal kort.

Hvad burde være gjort undervejs i denne sag for at sikre et bedre projektresultat - og af hvem?

Hvordan (med hvilke processer) sikrer du succes for dine projekter? Hvordan sikrer du fuld ansvarlighed i projektgruppen med hensyn til alle resultatkrav? Hvad forventer du, at den enkelte deltager gør for at sikre produktets og forretningens succes?

*Hans Mikkelsen*



### Interessekonflikternes holdeplads

To virksomheder – Arcronics og Bitprint – er gået sammen i et joint venture om at bygge en fabrik i et udland, som de begge eksporterer til. Arcronics er den oprindelige initiativtager, men af konkurrencemæssige årsager har de ønsket at få Bitprint med.

Bitprint har tidligere benyttet det rådgivende ingeniørfirma Plantconsult til projektering af sådanne fabriksanlæg og til at lede deres opførelse. Der udpeges en projektleder, Peter, derfra. De to ejervirksomheder udpeger hver deres tekniske direktører til at være styrekomite for projektet, indtil en driftsorganisation er dannet for den nye fabrik.

Der skal også tilknyttes en arkitekt. Begge ejere har benyttet arkitekter tidligere – hver sin. Valget falder på Arcronics' arkitekt Stift, som er velrenommeret. Han stiller den betingelse, at han refererer direkte til styrekomiteen, fordi – hævder han – en arkitekt må have reference direkte til beslutningstagerne med pengekassen. Efter nogen diskussion accepteres det af alle parter – også Plantconsult, som har udtrykt forundring over, at arkitekten ikke er underlagt projektlederen, som forudsat i deres aftale. Men Stift har bedyret, at han selvfølgelig respekterer, at Peter er projektleder. En følge bliver, at Plantconsults honorar reduceres til fordel for arkitekten, som honoreres med en procentdel af udgiften til bygningsanlægget. Plantconsult – dvs. Peter – har fortsat ansvaret for projektets helhed og for dets økonomi.

Peter kan i den forbindelse se sammenhængen mellem projektinvesteringen og fabrikkens driftsøkonomi – og ved, at anlægsbudgettet må være stramt for at opnå fornuftig driftsrentabilitet.

Stift leverer derpå et forslag til bygningsprojekt, som er flot, men væsentlig dyrere end budgetteret – og efter produktionsledningens vurdering også uhensigtsmæssigt på flere punkter. Peter bearbejder derfor forslaget sammen med kollegaer i Plantconsult og foreslår reduktion af omfanget og en række besparelser. Plantconsults ledelse bakker Peter op i det forslag. Resultatet bliver at Stift holder på sit forslag og Peter fastholder sine ændringer – begrundet i økonomi og hensigtsmæssighed. Styrekomiteen vælger at afgøre sagen på et møde, hvor Peter ”sættes uden for døren”. Komiteen vælger Stifts forslag, med krav om at de brugsmæssige uhensigtsmæssigheder ændres. Samtidig forhøjer den anlægsbudgettet så det dækker byggeudgiften.

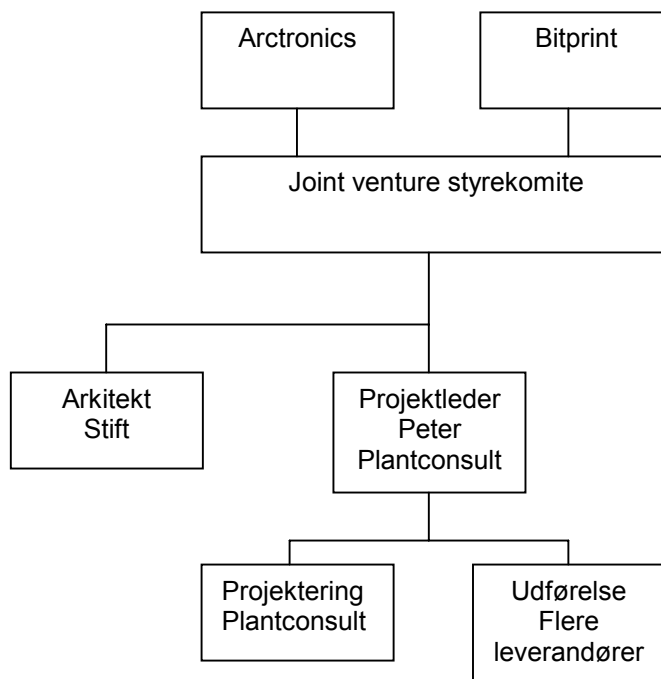
Det fører til en del diskussion og kommentar fra forskellige sider og herunder hører Peter, at arkitekt Stifts seneste opgave for Arcronics kom ganske langt på tegnebrættet, men ikke blev gennemført som byggeri. Forhandlingerne om vederlag for udført arbejde endte med, at Stift kun fik honorar for en lille del af arbejdsindsatsen – med løfte om at være med på de næste byggeopgaver.

Senere, under byggeriet, etableres driftsselskabet og organisationen for den nye fabrik og Peter refererer derpå til den nye fabrikschef som bygherre. Den nye fabrikschef bebrejder stærkt Peter, at han ”bygger for dyrt” og at han ikke har handlet i overensstemmelse med de oprindelige driftsøkonomiske kalkulationer. Peter forklarer

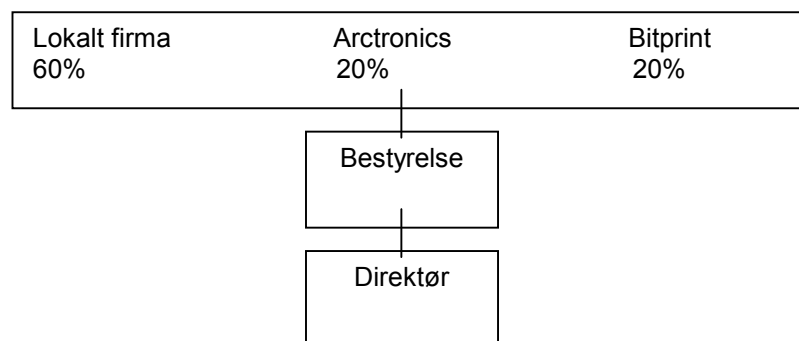
først, at det var styrekomiteen der handlede, men opdager få dage senere, at de to tekniske direktører nu har en forklaring, som placerer "aben" hos Peter.

Hvad kunne/burde Peter have gjort anderledes undervejs? Hvor i forløbet?

Projektorganisationen



Ny driftsorganisation (etableres under opførelsen)



*Hans Mikkelsen*

### Hvor er ildsjælene ?

Vi er i en mellemstor dansk virksomhed, som fremstiller materiel til telekommunikation. Ledelsen besluttede for nogle måneder siden at iværksætte udviklingen af et nyt produkt, som betyder en udvidelse af virksomhedens produktsortiment. Produktet henvender sig til et markedssegment, som virksomheden hidtil ikke har anvendt mange kræfter på.

Projektgruppen er i gang. Den er sammensat af personer fra marketinggruppen, udviklingsafdelingen, produktionsteknisk gruppe og logistikgruppen. Virksomhedens chefgruppe er beslutningsorgan og udviklingschefen er udpeget projektejer.

Udviklingsarbejdet går trægt og det er allerede forsinket i forhold til tidsplanen. Direktøren har bemærket det og mener, at årsagen er at projektlederen og gruppen ikke er tilstrækkelig kompetente udi projektledelse og -styring. Han får chefgruppens accept på at hidkalde en konsulent, som skal give projektgruppen et kursus i projektstyring. Konsulenten indleder med en samtale med projektlederen og et par af gruppens medlemmer og foreslår derpå en workshop, hvor gruppen skal tilrettelægge en ny tidsplan og forelægge den for chefgruppen. Projektgruppen skal først arbejde alene indtil frokost lørdag, hvorpå chefgruppen støder til for 2-3 timers drøftelse.

Workshoppen afslører hurtigt dyb frustration hos gruppens deltagere. Største parten af dem er slet ikke motiverede. Karakteristiske udtalelser er: "Projektet er forsinket fordi vore chefer sætter os til andre opgaver. De prioriterer ikke dette projekt højt". "Salgsafdelingen viser ikke deres interesse i projektet". "Jeg tror at salgsafdelingen ikke har lyst til at sælge dette produkt!" "Salgsafdelingen har vist svært ved at se markedet for produktet - for de har ikke leveret input til salgsprognosen".

Efter at have fået luft for frustrationerne begiver gruppen sig til arbejdet med en ny plan. Den bliver naturligvis påvirket af deltagernes opfattelse af projektets vilkår, selvom direktøren havde bedt om en "opstrammet plan". Workshoppen holdes i februar og oprindelig plan var lancering af produktet 1. november samme år. Chefgruppen regner med, at den aktuelle forsinkelse betyder lancering omkring februar næste år. Gruppens nye plan siger lancering i juni næste år.

Projektlederen har det svært ved workshoppen. På den ene side vil han gerne være loyal overfor virksomheden ved at gennemføre den stillede opgave. På den anden side ser han klart de vanskelige vilkår i og udenfor gruppen. Han ærgrer sig også over, at han ikke personlig har taget fat i ledelsen og søgt afklaring inden workshoppen. Han kan godt se, at han ikke har levet op til lederrollen. Han beslutter derfor, at han vil have en halv times møde med chefgruppen inden dens møde med hele projektgruppen. På formødet fremlægger han situationen som den er og tilbyder at trække sig som projektleder, med begrundelsen at han ikke har magtet ledelsesopgaven. Chefgruppen vælger at tale med hele projektgruppen før der tages beslutninger.

Chefgruppens reaktion ved mødet med projektgruppen er overraskelse - dels over stemningen, dels over mistilliden til salgsafdelingens engagement. Salgschefen bedyrer afdelingens interesse og direktøren dokumenterer produktets betydning for næste års indtjening. Men ord ændrer tydeligvis ikke holdningen hos

## Udfordring og dilemma

projektdeltagerne. De erklærer deres tilfredshed med projektlederen og ser de ydre vilkår som årsag til projektets situation. Resultatet bliver, at direktøren beordrer chefgruppen til beslutningsmøde om søndagen.

Hvilke råd har du til chefgruppen?

Hans Mikkelsen

### Hvad skal de med en projektleder?

Også i dag er Helle ked af det, da hun kører hjem. Igen en dag mere styret af hændelser og af andre end af plan for projektet og af hendes ledelse.

Helle er blevet projektleder for et strategi- og omorganiseringsprojekt hos Client A/S - på papiret i det mindste. Hun er ansat i ProjectManagers Inc., som leverer projektledere på lejebasis til virksomheder, der ikke har kompetente projektledere i huset. Opgaven hos Client A/S er at lede udviklingen af en ny virksomhedsstrategi og en dertil knyttet reorganisering af virksomheden, som består af to divisioner. Projektet er organiseret med en strategigruppe og et antal arbejdsgrupper, som skal levere analyser til strategigruppen. Strategigruppen udgøres af direktionens medlemmer, direktionsassistenten Lars samt en konsulent. Omkring sig har Helle en såkaldt projektledelsesgruppe bestående af økonomidirektøren Ørbech, som også er projektansvarlig på direktionens vegne, direktionsassistent Lars, som bl.a. har ansvaret for at støtte direktionen på strategiområdet, samt en afdelingsleder fra hver af de to divisioner.

Projektlederjobbet viste sig hurtigt at være anderledes end Helle forestillede sig. Ørbech havde forklaret, at han forventede en fuldtids projektleder, men det viste sig, at der ikke var arbejde til Helle hver dag og projektbudgettet var også meget stramt. Ørbech mente så, at Helle kun kunne fakturere effektive timer på projektet - men han forventede, at hun opholdt sig i virksomheden hele dagen. Helles chef besluttede derpå sammen med Helle, at hun skulle fortsætte på projekter hos et par andre kunder og være hos Client bestemte dage hver uge.

Helle forsøgte at få projektledelsesgruppen til at mødes på et fast tidspunkt hver uge. Men det fungerer ikke. De to afdelingsledere møder sjældent - med begrundelsen at deres chefer jo har talt om tingene på direktionsmøderne. Ørbech flytter gang på gang mødet, fordi det kolliderer med hans andre aftaler. Helles to andre kunder er efterhånden ret utilfreds med, at Helle gang på gang ændrer aftalerne med dem. Protester overfor Ørbech preller af: ”Aftalen er, at du er til rådighed, når vi ønsker det!”

Helle fandt også hurtigt ud, at det var ikke så nemt at blive projektets leder. Der var flere ledere ved roret. En stor del af initiativerne til aktiviteter i projektet kom fra direktionsmøderne, hvor Ørbech og Lars var til stede, men ikke Helle. Gang på gang kom der direktiver fra de to til Helle - som opdagede, at de hver dag talte sammen om projektet uden at tage Helle med i samtalerne. Når Helle forsøgte dialog om direktiverne var svaret, at det var besluttet. Når Helle kom med forslag på eget initiativ, var Lars' reaktion ofte: ”Det er jo dit ansvar, så det finder du ud af”. Helle var hensat til at sende meddelelser til arbejdsgrupperne og at skrive kommissorieudkast til nye arbejdsgrupper eller til ændring af de igangværende grupper - og at holde kontakt til gruppeformændene. Indflydelse på deres analysearbejde var vanskelig, dels fordi gruppeformændene fik informationer fra forskellige af strategigruppens medlemmer, dels fordi Helle vidste for lidt om strategigruppens behov for input. Hun fandt dog hurtigt ud af, at store dele af analyserne ville være unyttige - strategigruppen brugte dem ikke.

Selve strategiudviklingen var lagt i hænderne på et konsulentfirma, som havde en strategikonsulent som leder af den opgave. Han kommunikerede udelukkende med strategigruppen, Ørbech og Lars . Det lykkedes ikke for Helle at opstille en handlingsplan sammen med ham, for han mente at strategiarbejdet var et afklaringsforløb, som måtte planlægges fra workshop til workshop. Helle skulle ikke deltage i disse strategiworkshops - for det var ikke meningen, at hun skulle deltage i det egentlige projektarbejde. Ørbech forventede dog, at Helle udførte en slags kvalitetssikring af arbejdsgruppernes input til strategimøderne ved at læse deres notater og rapporter og sikre samordning og konsistens. Helle måtte erklære, at det var en umulighed og, at hun hellere så, at de enkelte deltagere i strategigruppen påtog sig enten formandskabet eller sponsoratet for arbejdsgrupper og deres bidrag. Det blev afvist med begrundelsen at de ikke havde tid.

Strategikonsulenten negligerede reelt Helle, men da der opstod kvalitetsproblemer med konsulentens ydelser, bebrejdede Ørbech Helle, at hun ikke havde konstateret det som den første og havde reageret - for det var vel projektlederens ansvar.

Helle undrer på hvad der er galt. Projektorganisationen er ikke konstrueret på den rigtige måde, men det er svært at få en dialog om den. Strategikonsulenten ønsker tydeligvis ikke en projektleder. Det synes som om Ørbech og Lars vil bruge Helle som projektsekretær - eller vil de bevise, at en udefra kommende projektleder ikke kan lede projektet? På vejen hjem beslutter Helle, at i morgen vil hun sige stop.

Er du enig med Helle? Hvad kunne Helle have gjort anderledes? Hvad synes du, at Helle skal gøre i forbindelse med at hun frasiger sig jobbet?

Hans Mikkelsen

### Er hesten død?

Udviklingschef Carlsen var trængt. Direktionen og bestyrelsen var bekymret over, at der kom for få nye produkter med ordentligt forretningspotentiale. Direktionen luftede ideer om at købe nye produkter eller at outsource produktudviklingen til et konsulentfirma. Carlsen følte at han måtte handle hurtigt og få projekter i gang. Derfor arrangerede han en uges brainstorm seminar med over halvdelen af udviklingsafdelingens stab samt et par teknologi konsulenter.

Carlsen var vant til at udviklingsafdelingen skabte de nye produktideer - ofte baseret på udnyttelse af nye eksterne teknologiske landvindinger. Seminaret producerede da også et pænt antal produktideer, som man forsøgte at prioritere på stedet. Carlsen var opsat på at komme hjem med én eller højest to produktideer til gennemførelse, så han lagde megen personlig beslutningskraft i vurderingen. Resultatet var en ide om et system til behandling af flydende affald fra huse uden kloaksystem.

Hjemkommet fra seminaret iværksatte Carlsen omgående udviklingen af et systemkoncept således, at han fik grundlag for at fremlægge produktet for resten af organisationen. Det trak gode kræfter fra et par andre udviklingsprojekter, men Carlsen havde travlt med at bevise den teknologiske bæredygtighed af det nye produkt. Det varede da heller ikke længe før han kunne meddele direktionen, at han havde et vinderprodukt og at han satte sin personlige prestige ind på det.

Salgs- og marketingafdelingen blev naturligvis nysgerrig og fik en præsentation. Jubelråbene var ikke til at høre. Det nye produkt passede ikke til distributionskanalerne og det ville kræve en teknisk installations- og servicefunktion, som virksomheden ikke havde organisation til. Trods disse indvendinger fortsatte Carlsen. "Det er jo opgaver, som bare skal løses til sin tid. Salgsafdelingen må se at lære, at de også skal levere deres del af nyudviklingen, når vi skal skabe nye forretninger. Om ikke andet må vi fra Udviklingsafdelingens side påtage os at organisere den tekniske service."

Der viste sig adskillige teknologiske udfordringer - selv prototypen fungerede ikke og nyt materiale valg måtte gøres. Tiden gik, men Carlsen kunne vise direktionen, at der blev arbejdet med usædvanlig kraft og indsats. Hvad der ikke var så tydeligt for direktionen var udviklingsomkostningerne og produktets kommende fremstillingsomkostninger. De voksede og Carlsen og hans medarbejdere så, at produktets pris ville være blokerende for det helt store salg til private husholdninger. Men Carlsen havde allerede udviklet ideen om anvendelse til andre boligmarkeder og industrielle anvendelser. Det betød for ham blot udvikling af varianter af produktet.

Så meddelte en af nøglemedarbejderne på projektet, at han ikke ville være med længere. "Jeg vil ikke lægge navn til denne krikke. Den bliver aldrig en vinder!". Han var en nøgleperson, så Carlsen accepterede naturligvis ikke hans flytning. En måned senere sagde han op!

Næste måned kom projektlederen med sin opsigelse. Samme begrundelse: "Dette projekt burde have været udsat for et par langt hårdere vurderinger af bæredygtighed

undervejs. Så ville det være lukket for længe siden”. Carlsons svar var kort: ”Vi er så langt, at vi ikke kan lukke det nu. Vi må løse de problemer, som står tilbage”.

Ny projektleder fra gruppen blev udpeget, men alvoren og frustrationerne blev mere og mere åbenlyse. Flere andre udviklingsprojekter var nu så forsinkede, at deres manglende forretningsbidrag tydeligt ville give alvorlige problemer. Carlsen dekreterede ”temposkift” workshop for at finde udvej for at sætte udviklingstempoet i vejret. Det var ikke nemt. Den nye projektleder så efterhånden problemet og udbrød: ”Hvorfor har vi ikke modet til at erklære denne hest for død?”

Hvor længe var du redet med på denne hest?

Vi siger ofte, at nye produkter fordrer en sponsor og ildsjæl men hvordan sikrer vi, at sponsor bevarer sin objektivitet og træffer sunde beslutninger?

*Hans Mikkelsen*



### Er det et projekt?

Lise er på vej hjem fra IT symposiet i Nice. Det er gået ganske godt. Direktør Iversens plenumforedrag markerede sig pænt blandt de andre topchef indlæg, og Lars og Søren har meldt om god stemning på de to workshops, som de var med til at arrangere. Selv har Lise taget hånd om firmaets stand, som var pænt besøgt. Alt i alt vel udmærket - selvom Iversen endnu ikke har ytret sig om sin opfattelse af præstationerne.

Men svært har det været at nå dertil. Både Lars og Lise har været ved at give op undervejs.

Det begyndte for et års tid siden. Iversen indkaldte en kreds af ledere og medarbejdere og kundgjorde, at firmaet skulle markere sig stærkt på næste års europæiske symposium. Det var et projekt. Der blev dannet en projektgruppe med Lise som projektleder og Jens som medlem. Andre måtte findes i næste runde. Chefgruppen blev styregruppe og direktør Iversen var den projektansvarlige chef. Fint med sådan forankring i topledelsen, syntes Lise.

Fra det møde fulgte Lise og Jens med Iversen til hans kontor for at få ”overdraget opgaven”, som han sagde. Iversen indledte med at sige, at Lise og Jens nu havde helt frie hænder til at komme med et oplæg - et koncept for firmaets optræden ved symposiet. De måtte supplere sig med andre personer til projektgruppen - dels for inspiration, dels for medvirken til at producere. Derefter fortalte Iversen en times tid om sine gode oplevelser fra andre konferencer - både gode indlæg, gode udstillinger og inspirerende workshops. Også en fortælling om spændende personer og firmaer. Lise spurgte til sidst, om Iversen allerede havde en ide om konceptet eller om bidrag, men han svarede, at det ville han ikke påvirke dem med lige nu. Nu måtte de selv søge og tænke, og så kunne de og han tale sammen senere.

Lise og Jens fik hurtigt samlet en idegruppe med Søren og Peter. De gik i gang med brainstorm og idesøgning og ville præsentere koncept to måneder senere. Fjorten dage senere begyndte Iversen at sende mails og papirer, og at ringe til Lise om ideer til bidrag, og Lise blev kaldt til mange samtaler om sagen. Det var stort og småt blandet sammen - også budskaber i Iversens eget foredrag, som Lise skulle skrive. Stilen ændrede sig hurtigt til at blive ”det skal vi have med” i stedet for ”jeg har en ide”. Mange af meldingerne fra Iversen var ændringer til det, han tidligere havde sagt. Det blev mere og mere tydeligt, at Iversen havde gjort sig selv til projektmedarbejder. Dagen før konceptoplægget skulle udsendes til chefgruppen, kom der nye meldinger fra Iversen.

Et par timer efter gruppens udsendelse af oplægget til konceptet blev Lise kaldt til samtale med Iversen. Han var slet ikke tilfreds med konceptet. ”Det vil føre for vidt at gå det igennem her med alle mine bemærkninger og ændringer. Jeg må have nogle dage til at se på det, og så skal I høre fra mig. Men der er ingen grund til at holde mødet med chefgruppen, før mine kommentarer er indarbejdet”.

Der gik to uger, så kom Iversens koncept - ikke kommentarer men et helt oplæg. Ret anderledes end gruppens. Lise spurgte om drøftelse i chefgruppen, hvortil Iversen

svarede, at det kunne han klare på næste ugentlige chefmøde. Meldingen derfra var ok til Iversens koncept - men Lise og de andre hørte godt nok visse andre synspunkter luftet fra nogle af cheferne. Gruppen havde et møde med Iversen om organisation og plan for den praktiske forberedelse til symposiet. Det var fortsat gruppens opgave. Lars blev koblet på som bidragsyder til symposiet. Peter sagde, at han kun ville bidrage til ideerne og meldte fra til gennemførelsen.

Det kom til at forløbe på samme vis. Iversen blandede sig gang på gang og dikterede hvordan. Oplægget fra Lars om workshop blev endevendt. Lise blev frataget opgaven at skrive Iversens foredrag, og Christina fik opgaven i stedet - og alligevel endte det med, at han selv skrev det. En workshop med Jens som leder blev kasseret. Kun Søren klarede nogenlunde frisag. Han holdt sig til, at hans workshop var et fælles arrangement med to andre virksomheder, og at han ikke kunne arbejde med bundet mandat fra Iversen.

Godt nok har Lise kun været projektleder på et par mindre projekter før, men hun spekulerer alligevel på, om det er sådan den tilværelse skal være? Skulle hun have gjort noget anderledes? Skulle projektet have været organiseret på en anden måde?

(Hans Mikkelsen)

### En sort Mercedes?

Du er leder af en afdeling med 10 medarbejdere i en middelstor konsulentvirksomhed. Direktionen har ved flere lejligheder signaleret, at din afdelings beskæftigelsesgrad må øges til det for konsulentvirksomheden målsatte niveau – eventuelt ved tilpasning af din konsulentstab, medmindre du skaffer flere større kundeopgaver til afdelingen.

Et stort europæisk finansieringsinstitut har prækvalificeret din virksomhed til at give tilbud på en stor konsulentopgave i en af delstaterne i den sydlige del af Rusland. Opgaven er at indføre et virksomhedsstyringssystem hos en stor og dominerende gødningsvirksomhed i en mindre by ca. 200 km fra hovedstaden. Der er 2 andre tilbudsgivere – et italiensk og et spansk konsulentfirma.

Opgaven vil kunne beskæftige 3 af dine medarbejdere i ca. 1,5 år og den vil være en referenceopgave til erhvervelse af flere tilsvarende opgaver på det østeuropæiske marked – som din virksomhed gerne vil ind, som implementeringspartner for den softwarevirksomhed, som har udviklet systemet.

For at få det bedste grundlag for at udarbejde tilbud, rejser du til møde med virksomhedens direktør og ledergruppen – samt en repræsentant for den lokale regering. Regeringsrepræsentanten skal medvirke ved vurdering af tilbudene og indstiller formelt til finansieringsinstituttet, om hvem der skal have opgaven. Instituttet følger sædvanligvis sådanne indstillinger.

Af udbudsmaterialet fremgår det, at de udenlandske konsulenter skal medbringe en mellemklassebil til deres lokale transport i forbindelse med opgaven. Der gives importtilladelse, og bilen skal overdrages til gødningsfabrikken ved opgavens afslutning. Finansieringsinstituttet har fastsat den for dem acceptable grænse for bilens klasse og værdi.

Ved besøget lader direktøren – ved en samtale under fire øjne – dig forstå, at regeringens repræsentant vil sørge for at din virksomhed får opgaven, hvis du sørger for at bilen er en sort Mercedes af nærmere angivet dyr model. Den vil de overtage fra starten, mod at stille en ny Lada til rådighed for konsulenterne. I tilbudet skal du anføre en mellemklassebil, men kalkulere ekstra konsulenttid til dækning af prisforskellen. Hvordan du skaffer bilen er din sag, men han vil sørge for at bekræfte modtagelsen af en mellemklassebil. Han behøver nu blot dit ord for, at du vil gøre det, inden tilbudene vurderes.

På vejen hjem spekulerer du på, hvad du skal gøre. Umiddelbart ser du tre muligheder:

1. Du udarbejder et tilbud, som svarer til direktørens ønske. Du vil telefonisk meddele direktøren din beslutning
2. Du udarbejder et tilbud med regulært indhold – med en præsentabel mellemklassebil, som du kan forsvare overfor finansieringsinstituttet
3. Du undlader at give tilbud og koncentrerer dig om andre potentielle salgsmuligheder.
4. Du .....

*Hans Mikkelsen*

### Find den gode forklaring!

Projektleder Sørensen er havnet i en situation, hvor hans tekniske kompetence og realitetsbetonede projektplanlægning ikke slår til. Gennem mere end to år har han ledet skitseprojekteringen af et nyt forbrændingsanlæg, som tre kommuner og et fjernvarmeselskab vil opføre. Sørensen er ansat hos fjernvarmeselskabet til netop denne opgave.

De fire parter har diskuteret og diskuteret. Ikke anlæggets kapacitet, placering og teknik, men ejerforhold, driftsansvar, driftsøkonomi, afgifter, finansiering og lignende mere politiske forhold. Der har især været megen uenighed om organisationsformen - fra et særskilt interessentskab for bygning og drift af forbrændingsanlægget til, at en af parterne står for anlægget. Sørensen har fulgt diskussionerne med interesse og har leveret de analyser, som parterne ind imellem har efterspurgt. Efterhånden som tiden er gået er Sørensens tålmodighed sat på prøve. Den tekniske projektering er forlængst overstået. Det er også lykkedes ham at få lov til at gennemføre en prækvalificeringsrunde med potentielle leverandører og til at indhente tilbud. Sørensen var faktisk klar til dette så tidligt, at anlægget kunne have været bygget til den fyringssæson, som nu er overstået. Men politikerne tøvede med deres accept af det skridt, så tilbud blev modtaget i marts sidste år og deres gyldighedsperiode er udløbet. I mellemtiden er nogle af forudsætningerne også ændret.

Undervejs har politikerne udadtil talt om dato for idriftssætningen. Den er ændret to gange - sidst da det stod klart, at anlægget ikke ville være klart til den forgangne fyringssæson. Politikerne havde lidt forskellige forklaringer - mest manglende afklaring af ejerforhold og økonomi, usikkerhed om behov, uenighed. Siden sommeren sidste år har 1. november i år været datoen, som alle parter lover anlægget klar til.

Nu, sidst i maj måned, er parterne pludselig blevet enige. Sørensen undrer lidt på hvorfor. Måske er et større boligbyggeri en af drivkræfterne. Det vil være klar til indflytning i løbet af eftersommeren og det er planlagt, at fjernvarmeselskabet skal levere dets varmforsyning. Fjernvarmeselskabets eksisterende værk har nok kapacitet til varmtvandsforsyningen, men ikke kapacitet til vinteropvarmningen. Det synes pludselig at stå klart for politikerne. Boligselskabet er klar over problemet og har forberedt en alternativ løsning på varmforsyningen. Boligselskabet skal nu beslutte om den skal iværksættes for at nå at gennemføre den.

De fire parter har besluttet at danne et interessentskab, hvori såvel forbrændingsanlægget som det hidtidige fjernvarmeværk og fjernvarmforsyningen indgår. Der er dannet en bestyrelse for interessentskabet, med flere af de politikere, som har medvirket det seneste par år. Sørensen er fortsat projektleder, nu ansat i det nye interessentskab. Udadtil er enigheden publiceret som en begivenhed og med løfte om, at alle kræfter sættes ind på at have anlægget i drift til fyringssæsonen.

På det første bestyrelsesmøde drøftede man naturligvis tidsplan for gennemførelsen. Sørensen forklarede, at det varer mindst 8 måneder at bygge anlægget og at det derfor først vil kunne være i normal drift i marts året efter. Det vakte stort røre i bestyrelsen og efterfølgende diskussioner mellem især nogle af bestyrelsesmedlemmerne og deres

politiske bagland. På det næste bestyrelsesmøde, som blev holdt kort efter, fremlagde Sørensen tidsplaner for kontraktindgåelse, levering, opførelse, idriftsætning og indkøring.

Sørensens oplevelse er, at bestyrelsen mener, at planerne ikke kan bruges. Flere medlemmer hævder, at de ikke kan forstå, at det ikke er muligt at være i drift senest i november dette år. De siger at tilbudene jo viser, at bygningen kan være færdig til den tid og at leverandørerne af kedel og andet større udstyr også kan levere til efteråret. Ingen af projektets enkeltdele har længere leveringstid end de 5 måneder, som er til rådighed.

Hertil har Sørensen forklaret, at en række aktiviteter nødvendigvis må udføres i forlængelse af hinanden. For eksempel skal store dele af bygningen skal være færdig før installation af kedel m.v. kan udføres. Til dette ryster de pågældende medlemmer på hovedet og siger, at det må være muligt at finde mere utraditionelle fremgangsmåder. De hører at der tales en del om større tempo i projekt, så det venter de at se i dette projekt.

Sørensen er frustreret. Han forstår ikke, at bestyrelsen ikke kan se realiteterne i hans planer. Samtidig lurer en fornemmelse af, at de måske godt ved, men ikke vil indrømme åbent, at tiden nu er for kort. Hvad kan Sørensen gøre ved det?

*Hans Mikkelsen*

### Belønningssystemet ramte forkert

Jørgen Hansen, direktør for Systemhuset, havde et vigtigt punkt på ugens direktionmøde: ”På bestyrelsesmødet var der stor bekymring omkring vore seneste projektresultater. Alt for mange af vore fornyelsesprojekter er forsinkede. Flere produktprojekter er overhalet af vore konkurrenter og vi kan ikke prale af forretningsresultaterne af vore seneste lanceringer.” Hvad mener I der er galt?” Salgschefen havde en mening om det. ”Vore medarbejdere i projekterne mangler engagement og begejstring. Når klokken er fem er de gået hjem. De, som har driftsarbejde, prioriterer projektarbejdet lavt. Jeg foreslår, at vi skaber et incitament i projektarbejdet ved at belønne den mest innovative og produktive projektmedarbejder i år. Belønningen kan være en halv eller hel månedsløn eller en rejse med familien.”

Efter en del diskussion om konsekvenser af et sådant skridt var der tilslutning til at prøve. Udviklingschefen så dog et problem: ”De fleste af vore projekter er jo teamwork. Jeg synes at det vil være problematisk at pege på en enkelt medarbejder i et godt team”. Jørgen Hansen havde en løsning: ”Vi får en lektor fra DTU til at udpege vort mest vellykkede projekt. Med vort kendskab til projektgrupperne kan vi sagtens pege på den medarbejder, som har bidraget mest til resultatet. De andre i projektgruppen giver vi så en anerkendelse også - men af mindre størrelse.”

Belønningssystemet blev udmeldt med en uges familierejse til Caribien som bonus og efter nogen tid var der tegn på at systemet virkede. Engagement var tydeligt bedre i nogle af projekterne og et par fremragende produktideer blev fremsat.

Den ene kom fra Inge, en udviklingsmedarbejder, som også tidligere havde leveret gode ideer, men ikke evnede at tage føringen ved deres realisering. Inge var god til design- og konstruktionsarbejdet og inspirerende for de andre i gruppen. Hun kunne tilrettelægge forsøg og afprøvninger og i dette tilfælde lagde hun en usædvanlig arbejdsindsats og ihærdighed i at løse problemer og holde tempo i projektet.

Projektledelsen blev lagt i hænderne på Poul. Han lod Inge tage sig af udviklings- og konstruktionsarbejdet og nøjedes i den forbindelse med at styre opfølgningen. Hans fokus var forberedelsen af produktion og distribution og dermed mobiliseringen af driftsorganisationen til det nye produkt. Poul var i det arbejde i tæt kontakt med driftsorganisationens chefer og han markerede tydeligt overfor dem og Jørgen Hansen, at projektet fulgte planerne og var på vej mod en salgssucces.

Tidspunktet for uddeling af årets ”pris” nærmede sig. I udviklingsprojektets gruppe - og hos de kollegaer i udviklingsafdelingen, som var tæt på projektet, var der enighed om, at Inge måtte være selvskrevet til at få den. Hun var produktets skaber og gruppens ildsjæl. Som en spøg forærede gruppen hende et par solbriller.

Så oprandt dagen. Medarbejderne samledes i kantinen til annoncering af vindere og overrækkelsen af præmier. Stor applaus da Jørgen meddelte, at Pouls projekt var udpeget som det bedste. Efter en spændingspause meddelte Jørgen derpå, at Poul var udnævnt til årets bedst præsterende projektmedarbejder. Der blev stilhed og så et par enkelte håndklap. Jørgen forstod straks, at forsamlingen havde en ganske anden opfattelse af, hvem der var årets projektmedarbejder.

Resten af dagen var der en del snak blandt medarbejderne om ledelsens manglende føling med det daglige arbejde og manglende blik for, hvem der ydede en stor indsats. Jørgen har forstået, at han og cheferne har set forkert og dagen efter finder han ud af, hvem projektgruppen ville pege på i stedet for Poul. Han ærgrer sig over, at han og cheferne ikke havde fundet ud af det og over at belønningssystemet ramte forkert.

Nu ringer han til dig for at søge et godt råd. Hvad vil du sige til ham?

*Hans Mikkelsen  
(Inspiration: Industrial Research Institute)*