

Projektorganisering og projektledelse

Af BAGER_{og}AAGAARD.dk ©

Mange udviklingsopgaver kunne løses langt lettere, hvis de blev formuleret som et projekt med en projektgruppe og en projektleder til at trække det igennem. Men projekt-ejerne skal være opmærksomme på, at projektarbejde skaber forandringer – og det skal man være parat til.

Der er i disse år et stort fokus på udvikling. Hvad enten vi taler om virksomheder, om skoleverdenen og den pædagogiske verden, eller om vi taler om organisationer eller menighedsråd, står vi alle over for en så hastigt skiftende verden, at der er et konstant behov for idéudvikling og behov for, at vores kreativitet bliver til noget.

Kreativitet, der bliver til noget, kaldes innovation – og en af de rigtig gode metoder til at få kreative ideer omsat til virkelighed, er at definere udviklingsopgaverne som projekter.

Du kan læse mere om innovation og kreativitet på hjemmesiden

Projektarbejde er udvikling

Et projekt er en konkret udviklingsopgave, som skal løses inden for en begrænset tidsperiode og med definerede ressourcer til rådighed.

Alt for ofte drukner de gode ideer i vores intentioner om, at ”det skal vi gøre noget ved, når vi får tid til det!”, men erfaringen viser, at der ikke sker noget, hvis vi ikke fokuserer på, at det skal blive til noget. Hvis vi derimod definerer opgaven som et projekt og griber det an på den rette måde, kan vi opleve, at ideerne bliver til innovation.

Det første, man skal gøre sig klart, inden man begynder at planlægge et projekt, er, om virksomheden, institutionen, organisationen eller menighedsrådet (herefter kaldet projektejer) er klar til at tage konsekvensen af at indføre projektarbejdsformen. De fleste projektejere er nemlig traditionelt opbygget og ledet med en såkaldt linieledelse, hvor der går en lige linie nedefra fra de ansatte og op til ledelse og evt. bestyrelse. Når man arbejder projektorganiseret sker der det, at ledelsen i et vist omfang afgiver sin magt og suverænitet. Et projektarbejde kan ikke fungere, hvis projektlederen og projektgruppen ikke har et vist mål af frihed til at arbejde, og derfor må såvel ledelsen som de øvrige medarbejdere som medlemmer være indstillede på, at projektlederen og projektgruppen kan træffe beslutninger, som måske ikke lige var, hvad ledelsen havde forestillet sig.

Den vigtige projektbeskrivelse

For at undgå unødvendige sammenstød mellem linieledelsen og projektledelsen er det derfor nødvendigt, at ledelsen inden et projekt sættes i gang gør sig meget

1

www.bagerogaagaard.dk

Michael Bager

mb@bagerogaagaard.dk

Mob +45 50 72 78 40

Pernille Aagaard

paa@bagerogaagaard.dk

Mob + 45 26 72 11 02

**Hvis man gør det, man plejer at gøre,
får man det, man plejer at få**

umage og bruger den nødvendige tid på at udarbejde en projektbeskrivelse, der klart definerer projektet. En sådan projektbeskrivelse skal som minimum indeholde:

- 1) projektets navn
- 2) projektets formål
- 3) projektets arbejdsperiode
- 4) navn på projektleder
- 5) navn på projektdeltagere eller en tilladelse til, at projektleder selv udpeger projektdeltagere samt evt. procedure for godkendelse
- 6) projektets mål
- 7) projektets succeskriterier
- 8) tidsplan for projektet indeholdende vigtige deadlines (milepæle)
- 9) budget for projektet – samt angivelse af budgetansvar
- 10) krav og bindinger i projektet – herunder krav til, hvornår og hvordan der skal rapporteres til projektejer
- 11) plan for overgangen fra projekt til drift

2

Uanset hvor dygtigt forarbejdet til projektet er, vil der dog løbende kunne opstå uoverensstemmelser mellem projektejer og projektleder/projektgruppe. For at imødegå dette, bør der indlægges jævnlige konsultationer parterne imellem, så problemer kan tages i opløbet.

Projektgruppen som system

Et andet forhold, man skal være opmærksom på, når man iværksætter projektarbejde, er, at projektejer er et system af relationer (se mere under systemisk tænkning). Da projektarbejde omhandler udvikling, vil der i organisationer med projektarbejde finde en række forandringer sted, der fødes af projektarbejdet, men som kommer til at påvirke hele organisationen. Det kommer ofte bag på projektejer og giver ofte anledning til en række konflikter.

Når projektet er godt gennemtænkt og en projektbeskrivelse er vedtaget, skal projektgruppen i gang. Mange projektejere begår den fejl, at de alene ser på projektdeltagernes kvalifikationer og kompetencer, men overser, at det er mindst lige så vigtigt at arbejde med projektgruppen som et system og som en del af det større system – og dermed at arbejde med de relationer og transformationer, der finder sted (se mere under værdsættende kommunikation). Derfor investerer mange projektejere ikke den nødvendige tid på hverken at få arbejdet med projektgruppens interne relationer eller med projektgruppens relationer til den øvrige organisation.

En hjælp til at arbejde med gruppens interne relationer er at arbejde med grupperoller og gruppeprocesser, som er en vigtig del af vores projektkursus. Også projektlederens særlige rolle sættes der fokus på.

Projektpilen/gameplan som styringsredskab

Der findes mange avancerede og it-baserede redskaber til projektstyring, men det er vores erfaring, at den helt enkle metode projektpilen er det mest uovertrufne redskab i projektets første faser.

Projektpilen tegnes op på et stort ark papir, hænges på væggen og kan ses og bruges af alle projektdeltagere på samme tid.

Det er dermed et både overskueligt og demokratisk redskab, som kan bruges af alle – også af store børn og unge, hvor de er en del af projektprocesserne.

Projektpilen bygger på, at man ud fra det overordnede formål identificerer en række mål. De skrives og tegnes i en "skydeskive" og omtales i nutid, idet det er vigtigt at holde fast i, at selvfølgelig lykkes projektet, og succeskriterierne er opfyldt!

Efter målfastlæggelsen identificerer man projektets interessenter gennem en interessentanalyse – hvem er de mennesker og instanser, der har afgørende interesse i projektet og derfor er afgørende for, om projektet lykkes? Interessenterne indtegnes i den sol, der skinner over projektet.

Derefter identificeres de hjælpere, der sammen med projektlederen og projektgruppen kan gøre projektet muligt. De indtegnes som hjul, der skal bringe projektpilen – altså projektet – i mål.

Dernæst identificeres de faktorer, der kan spænde ben for projektet og ultimativt forhindre dets gennemførelse og succes – og der udarbejdes en risikoanalyse. Risikofaktorerne tegnes som bump under hjulene. Og slutteligt går planlægningen i gang ved at deltagerne udfylde selve pilen med milepæle og handlinger.

Vores projektkursus arbejder deltagerne med et projekt fra deres egen hverdag, så de allerede på kurset er i gang med at gøre et virkeligt projekt til en succes. Vi har oplevet på såvel virksomheder, i organisationer, i ungdomsgrupper og i menighedsråd, at deltagerne har haft stor glæde af projektpilen og har brugt den til at omsætte ideerne til virkelighed.

