

Chefens rolle i projektorienterede organisationer

Hvis man fortsætter med at gøre det samme, må man forvente de samme resultater. Hvis organisationen skal være mere projektorienteret, så må chefen gøre noget nyt. Der er i hvert fald fem roller man kan fokusere på. Rollerne er de følgende:

Chefen som –

Leder (og leder kollega)

Der skal et klart Lederskab til for at få skabt det Følgeskab, der i sidste ende give Ejerskab til en projektorienteret arbejdsform. Derfor må lederen enten i Visionen eller i Værdierne for organisationen sikre, at den projektorienterede og tværorganisatoriske arbejdsform får grobund. Vigtige egenskaber hos medarbejderne er her f.eks. Selvledelse, Initiativ, Ansvar og Læring. Ved at fokusere på og belønne bl.a. disse dyder, kan der opbygges en mere projektorienteret organisation. Også kultur spiller en rolle. Kulturen kan bl.a. vurderes på forhold omkring Helte, Symboler og Ritualer. Her må lederen sikre, at heltene findes i projekterne og ikke i den formelle organisation. Symboler på succes skal måske snarere være fleksible arbejdspladser end store enkeltkontorer etc. Ritualerne udspilles snarere i projekterne end i afdelingen etc.

Vision, værdier og kultur er samtidige vigtige guidelines for projektlederen i de daglige beslutninger i projektet. Disse guidelines skal sikre, at beslutningerne er i overensstemmelse med den formelle organisation. Lederen må her sikre, visionen og værdierne er kommunikeret og forstået.

Samtidig må lederen i større grad have tillid til at tværorganisatoriske projekter kan styres af Styregrupper, hvor den enkelte leder ikke nødvendigvis er repræsenteret.

Personaleleder

Først og fremmest skal projektlederfærdigheder identificeres på linie med øvrige færdigheder i afdelingen. Dernæst skal der stilles skarpt på de kompetencer, som projektledere har brug for. Der er mange; men følgende kunne nævnes: Styring af projekter, Ledelse i og af projekter, Personlig afklaring, Økonomiforståelse, Præsentationsteknik og Forhandlingsteknik. Endelig vil der være behov for at klassificere projektledere i niveauer, således at der er karrieremuligheder i projektlederjobbet. Endelig kan nævnes annonceringer, udvælgelseskriterier og udviklingssamtaler, hvor projektrelevante egenskaber skal være at finde.

Beslutningstager

Lederen skal her indgå som en effektiv og troværdig beslutningstager i projekternes styregrupper. Dette kræver forståelse for projekter styringsparametre og dynamik. Lederen skal kende indholdet i en fyldestgørende og målrettet projektrapportering og skal evne at træffe beslutninger i overensstemmelse hermed. Lederen er her en markant beslutningstager og ikke en problemløser. Lederen bevæger sig fra fag- til beslutningsniveauet.

Porteføljeleder

Lederen har her ansvaret for at **udvælge, starte, justere** og måske især **stoppe** de projekter, der til en hver tid er mest optimale i forhold til organisationens mission og strategi. Opgavens succes er her betinget af organisationens modenhed. Det vil sige evne til at skabe et grundlag for overhovedet at kunne identificere projekter og rapportere brugbart om disse. Der er således brug for udvikling af organisationens projektmodenhed såvel som etablering og vedligeholdelse af et overblik over alle projekter på alle stadier – f.eks. i form af et projektkontor.

Organisationsudvikler

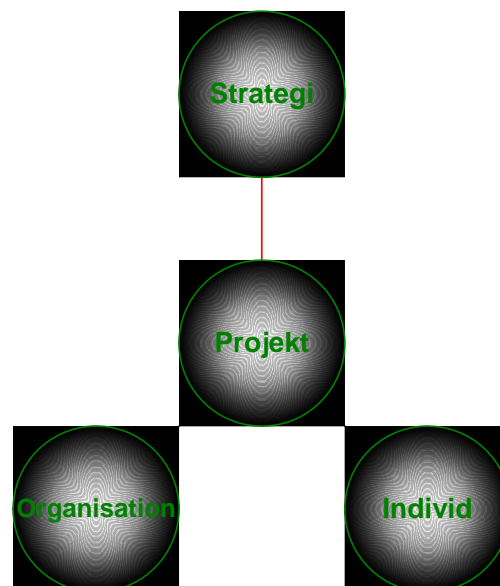
Det må ført og fremmest sikres, at de løbende forandringer i organisationen, hver i sær fremmer projektorienteringen og ikke modarbejder. At øge projektmodenheden i en virksomhed betyder at øge organisationens evne til at få succes i projekter. Succes kan måles i to dimensioner: 1) gennemføre de *rigtige projekter*? og 2) gennemføre de på den *rigtige måde*? Hvis det første ikke fungerer, kan man drøfte nytteværdien af det andet. Ikke desto mindre er de fleste initiativer om projektorientering på det sidste forhold i form af uddannelse.

Gennemføre de *rigtige projekter* er en ledelsesopgave af strategisk natur – at realisere strategiske beslutninger i form af projekter og vedligeholde og optimere den eksisterende portefølje af projekter i forhold til den givne strategi.

Gennemføre på den *rigtige måde* drejer sig om kompetence – viden, evner og erfaringer hos aktørerne. Det drejer sig ligeledes om understøttende projektmodeller, metoder, værktøjer og standarder.

Den samlede effekt af disse to områder reguleres af organisationen – strukturen, kulturen, karriereveje og udviklingsveje etc.

At udvikle projektmodenheden er således et spørgsmål om at sætte ind på tre dimensioner - og sætte ind balanceret. Rækkefølge har også betydning og naturligvis skal man sætte ind, hvor det giver størst udbytte.



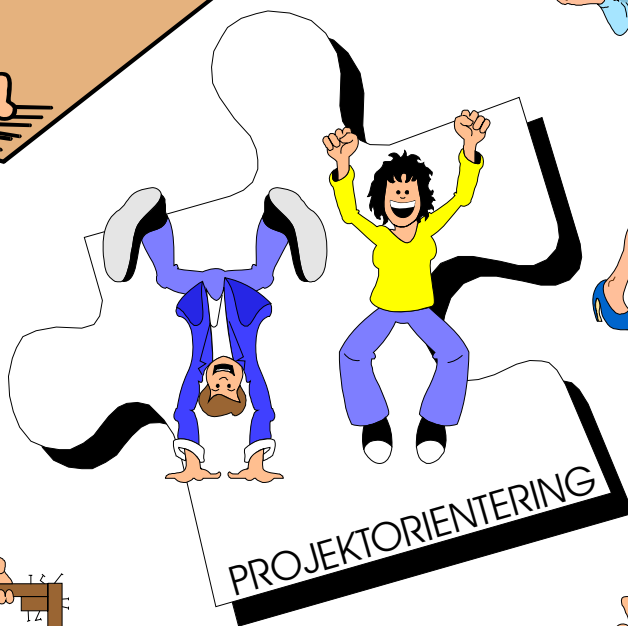
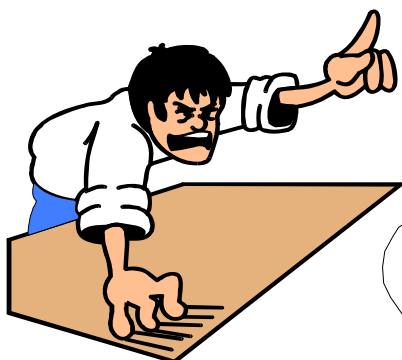
Organisatoriske mål

Formålene med projektorienteringen er mange:

- Effektivitet – dvs. større effekt for pengene
- Produktivitet – dvs. hurtigere og billigere
- Øget vidensdeling og -opsamling
- Øget kvalitet
- Øget kreativitet
- Attraktiv og moderne arbejdsmiljø
- Større medarbejder-udvikling og -tilfredshed
- Projekter er ofte et godt kompromis mellem hhv. delegering og styring.

Beslutningstager

Porteføljeleder



Organisations-
udvikler



Personaleleder



Leder