VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 14-01-2023

Sådan projektleder du

Lederweb har samlet en guide til projektledelse, der giver dig gode råd til, hvordan du holder et projekt på rette kurs, minimerer feberredninger og undgår de typiske fælder.

Skribentinfo



Lederweb

Sekretariat for Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse

Dygtige projektledere, der kender og mestrer de vigtige værktøjer, er i høj kurs på arbejdspladsen. Heldigvis er styringsværktøjerne ikke så komplicerede. De bygger på noget så banalt som sund fornuft. Og de kan bruges såvel på større projekter som i den daglige arbejdsproces.

Projektplanlægning: Ét trin ad gangen

På arbejdspladsen er et projekt som regel en engangspræget opgave, som ikke kan køres på rutinen. Jo mere komplekst, jo mindre rutinepræget, og jo flere der er med i projektet, desto sværere bliver det at håndtere. Men ved at bruge den samme logik og de samme værktøjer som ved "projekt aftensmad" er du dog godt på vej.

Et projektforløb deles altid op i overskuelige faser. Det giver overblik, og det sikrer, at man løbende får vurderet ny viden og taget beslutninger om projektets videre færd.

1. Fase: Læg et solidt fundament

I den første fase, Projektforberedelse og målfastsættelse, gælder det om at få fundamentet for projektet på plads. I projektforberedelsesfasen gennemføres relevante analyser, så der ligger et solidt videngrundlag at arbejde ud fra.

Det er også her rammerne for projektet udstikkes, ressourcerne allokeres, og man finder de rigtige medvirkende i projektet. Med andre ord:

- **Hvad er projektets kommissorium og råderum: Hvad er formålet med projektet?**
- **Hvad er målet?**
- **Hvilke økonomiske, teknologiske og menneskelige ressourcer skal tilføres?**
- **Hvordan måler man, at projektet er en succes? Osv.**

I den del af processen deltager typisk de endelige beslutningstagere (ledelsen/styregruppen), men du bør også som projektleder sørge for at være med.

Det vil give dig en bedre fornemmelse for projektet og indflydelse på, at du får de rammer og ressourcer, der skal til, for at du kan gennemføre projektet på tilfredsstillende vis. Det er vigtigt for dit videre arbejde, at alle beslutningstagere har et klart og ensartet billede af projektets mål/en fælles vision for projektet.

Og det er vigtigt for dig som projektleder, at du kender spillereglerne for din indsats:

- **Hvornår kan du træffe en beslutning selv, og hvornår skal du inddrage andre?**
- **Hvad er højt prioriteret omkring projektet?**
- **Hvornår og i hvilken form skal du rapportere omkring projektet? Osv.**

Disse rammer er vigtige for, at du som projektleder kan holde fokus og prioritere rigtigt hele vejen gennem projektet – at du leverer det produkt, som andre forventer af dig, og at du har de rigtige rammer at gøre det i.

Men der er også et andet aspekt, som mange har tendens til at springe for let hen over: Langt de fleste, der skal lede et projekt, kaster sig øjeblikkelig over indholdet, før de har overvejet selve ledelsen. Men et projekt er en engangs- og ikke-rutinepræget opgave, der kræver ekstraordinær ledelse.

Beslut tidligt, hvilken ledelsesform og hvilke værktøjer der egner sig til netop dit projekt.Herefter laver du som projektleder den første grovplanlægning af projektet, så du har styr på de vigtigste milepæle, og så du er klar til at inddrage projektets øvrige aktører.

En milepæl er et delresultat i projektforløbet, som du skal have på plads for at kunne komme videre (jf. "projekt aftensmad", hvor forudsætningen for at du kan lave mad er, at du har ingredienserne).

I arbejdssammenhæng er milepælene f.eks. færdiggørelsen af tegninger, kontrakter med leverandører og levering af materialer til projektet).

- **Vær aktivt med i projektforberedelsen**
- **Hav klare mål, og kend dit kommissorium**
- **Begynd med ledelsesformen – gem indholdet.**

2 Fase: Få deltagerne med og del processen op

I den anden fase, Projektopstart og -planlæggelse, gælder det om at sikre, at alle deltagere i projektet har den nødvendige viden om mål og midler, og at de inddrages aktivt i processen. Deltagerne skal desuden

have kendskab til deres rolle og deres samarbejdspartnere, have overblik over relevante hoveddeadlines/milepæle osv.

Et projekt bliver, hvad opstarten har været. Er projektet af en vis størrelse, og kan antallet af projektmedvirkende bære det, er det en god idé at holde et opstartsseminar ude af huset. Det er vigtigt at få alle projektdeltagere med – både når du definerer målsætningen og i tidsplanlægningen.

Kun en fagmand ved, hvor længe det tager at projektere en given ting, og den, der selv har været med i planlægningen, har et klarere billede af, hvad slutresultatet skal blive og et større ansvar for projektet. Lad projektdeltagerne pege på mulige problemer og risici og lad dem komme med forslag til mulige løsninger.

Som i "projekt aftensmad" vil I i planlægningsprocessen oftest tænke processen igennem baglæns. Det gælder især, hvis I har en fast deadline for aflevering af projektet.

Manøvren går ud på at forsøge at regne ud, hvor lang tid de enkelte trin undervejs vil tage, hvilke ting der skal være færdige, før man kan komme i gang med næste trin (milepæle), hvilke ting der kan køre sideløbende eller er uafhængige af andre dele af processen, hvor meget luft der skal være i planen i de enkelte faser osv.

Del eventuelt op i indsatsområder. Afhængig af projektets størrelse og kompleksitet er det en god idé at definere indsatsområder (som f.eks. markedsføring, håndtering af bygherren eller godkendelse) og for hvert indsatsområde lave separat tidsplanlægning og indsætte milepæle, definere delmål og delsucceskriterier.

Ansvaret for de enkelte indsatsområder placeres hos udvalgte projektdeltagere. Vær opmærksom på, at de ansvarshavende, hvis indsatsområder er indbyrdes afhængige, koordinerer deres arbejde og planlægning.

Lad gerne den enkelte projektdeltager lave en individuel tidsplan. Det giver dig et overblik over, hvor langt de enkelte er i forløbet på et givent tidspunkt og hvem du skal kontakte hvornår i forbindelse med forsinkelser, ændringer o.l.

Når I tidsplanlægger, så husk at det sjældent er selve arbejdet, der tager tid, men koordineringen med de andre involverede parter. De fleste har en tendens til at være for optimistiske, når de vurderer hvor lang tid noget tager, og de fleste ting kan gå langt mere galt, end de kan gå godt.

Synliggør milepælene for alle projektets deltagere. Indsæt datoer i tidsplanen, hvor bestemte ting skal være færdige. Ikke for mange og ikke for få og gerne ved afslutningen af en større del af projektet. Planlæg 'stop-go-møder' efter vigtige milepæle, hvor projektleder og styregruppe afgør, om projektet skal køre videre eller ej/om det skal justeres og i hvilken retning:

Kom godt fra start:

- **Lav en realistisk tidsplan**
- **Sæt fokus på de kritiske tidspunkter**
- **Del op i overskuelige bidder**
- **Lav individuelle projektplaner.**

3. Fase: Justér løbende

Så er tiden endelig kommet til at sætte skibet i søen. Du er nået til Projektrealiseringsfasen. Nu skal den egentlige arbejdsproces i gang.

En plan skal kunne ses. Den skal sidde på en væg og ikke ligge dybt inde i en computer. Der skal være respekt for planen og en tro på, at den holder. Tidsplanen skal være tilstrækkelig specifik til, at den har en reel betydning, men så simpel, at du kan huske den.

Sørg for, at projektplanen er justeret i forhold til evt. ændringer i tidsplanen. Ellers mister den sin værdi som arbejdsredskab. Hold også projektets deltagere orienteret om andre ændringer, som besluttes undervejs.

Lav eventuelt i fællesskab en projekthåndbog, som er tilgængelig for alle, og hvor alle vigtige projektdokumenter samles: Tidsplanlægning, kommunikations- og IT-strategi osv.

Det vigtigste er ikke den fysiske bog, men de diskussioner, projektdeltagerne bliver nødt til at tage, når de laver en sådan bog. Det er desuden en god idé at etablere særlige projektrum, som er reserveret arbejdet med det pågældende projekt, og hvor projektdeltagerne kan sidde sammen og arbejde.

Selv det mest velforberedte projekt vil være præget af, at man bliver klogere hen ad vejen, eller at man bliver nødt til at rette ind efter uforudsete og udefrakommende ting: Ny viden kommer til, nogle idéer falder helt til jorden, vigtige materialer/dele kan ikke skaffes osv.

'Stop-go-møderne' er et af de vigtigste styringsreskaber i denne del af processen. De giver dig en anledning til at samle op og sikre, at alt er på plads. Evt. også justere projektet, hvis ny viden/erfaringer viser, at I er på galt spor. Møderne giver dig samtidig anledning til at sikre, at alle er orienterede om hinandens arbejde og om væsentlige nye beslutninger i projektet.

Som projektleder er det vigtigt, at du formår at skabe en positiv stemning og fokusere på mulighederne, når uforudsete problemer dukker op. Husk at se dig selv som den, der holder øje med processen og ”sørger for at der er Cola til alle”, og at møder ikke keder/at ingen deltager i møder uden grund.

- **Sørg for at have en god og synlig tidsplan**
- **Lav projekthåndbog og projektrum**
- **Tænk positivt.**

4. Fase: Aflever og kig proces og resultat efter i sømmene

I Afleverings- og evalueringsfasen står I med det færdige resultat i hånden. Nu er tiden kommet til at evaluere både resultat og proces:

- **Lever resultatet op til forventningerne?**
- **Var forløbet og samarbejdet hensigtsmæssigt?**
- **Holdt vi deadlines og budgetter?**
- **Hvad gik galt/godt undervejs og hvorfor?**

Opsamlingen er især vigtig af hensyn til din indsats i efterfølgende projekter. Der er jo ingen grund til at

begå de samme dumheder to gange.

Tid og ressourcer?
Der er ikke er tale om et praktisk værktøj, men snarere en række opmærksomhedspunkter i forbindelse med projektledelse, er der ikke særlige ressourcer forbundet med at gennemføre disse gode råd.