

Hvorfor

Vi ønsker alle at lytte til kundens stemme, når tilbuddet bliver til, ikke kun i salg og marketing, men også i produktion og administrationen. Det samtidig med at vi ønsker at være effektive og tjene penge. Derfor har vi fokus på

- Optimering
- Kundetilfredshed
- Effektivitet
- Medarbejdertilfredshed
- Bundlinien
- Innovation
- Viden
- Vækst

Intet er som det plejer. Kort sagt lever vi i konstant forandring. Uforudsigelighed er det normale, og uover-skuelighed kræver engagement, og uvished kræver, at vi arbejder med at skabe en situation vi kan håndtere.

Projektledelse

Ledelse er en lang, og sej kamp med små og store uforudsete vilkår. Vi har derfor ikke andet valg end at erkende, at det er umuligt at forudse konsekvenser og lave gode planer. Tidspunktet er altafgørende, deltagelse er vigtig, indsatsen giver indflydelse ikke kontrol, og stabilitet findes ikke. Det er ikke muligt at træde udenfor systemet og organisere det, men du har ret til indflydelse inden for. Det er gennem denne virkelighed, projektlederen skal "skabe" en udvikling ved hjælp af en krise og derigennem skabe erkendelse af et behov, og endelig igangsætte en søgen. Kaos er håndterlig gennem erkendelse og selvindsigt, for hvor er projektlederen i alt dette og hvordan kan der bidrages til helheden?

Gennem projektlederens søgen skal der opnås en forståelse af projektlederens råderum, handlemuligheder, indsatsområder og de forventninger der er til projektlederen.

Den kompetente leder kan bygge bro, koordinerer, skabe mening og kombinere færdigheder. Ønske om at fremme forandring og innovation kræver delegering af beslutningskompetence og handlefrihed i alle dele af organisationen. Bemærk også forholdet mellem autoritær og demokratisk lederstil, og se på niveauet af differentiering i ledelsesstil. Vurderinger er ikke kun opdelt af niveauet i organisationen, men i lige så høj grad af situationen. Medtag også forholdet mellem hensynet til medarbejderne og hensynet til produktionen.

Lederstilen skal fremhæve det mulige i at tilfredsstille behovet hos begge parter, ved at involvere og engagerer medarbejderne. Projektlederens adfærd er et vigtigt element i det at bestemme situationen. Et andet vigtigt element er forholdet mellem leder og medarbejder. Er vi nu også sikre på at alle medarbejdere skal behandles ens, og er de klar til at tage imod?

God projektledelse ved Niels Krog

Individet er ikke i sig selv nok, problemstillingen kræver oprettelse af grupper for at opnå tilstrækkelig produktion. Så hvad er det, at der skaber en god gruppe?

Elementer som delegering af handlefrihed, og at lægge op til en vis form for selvledelse, er at udnytte potentialet i den intellektuelle kapital i organisationen. Rammer for fællesskabet skabes i gruppen, så fokus skal lægges på:

- klart defineret mål
- opbakning til målene
- motivere medlemmerne
- organisere arbejdet
- håndtere relationerne
- realistiske planer
- bekæmp gruppetænkning

Den stiplede linje mellem virkelige team og høj-præstationsteam angiver, at der i tillæg til dygtig lederskab kræves et betydeligt personligt engagement og stor tilslutning blandt medlemmerne i grupper, hvis det skal lykkes at udvikle et velfungerende og effektivt team.

Til fremme af resultaterne fremhæves selvledelse som et effektivt værktøj, men hvori består så "selvledelse", og hvad er det for funktioner som gruppen varetager:

- Personlige mål bidrager til fælles bedste
- den enkelte opfordres til at dygtiggøre sig til at løse fælles opgaver
- konstruktiv kritik og ros
- løbende evaluering i forhold til egne og fælles mål
- åbenhed for at ændre adfærd
- nye mål på baggrund af erfaringer

Udfordringen for lederen er at skabe tilslutning til organisations mål og motivere gennem belønning. Hvor belønning er

- noget for noget
- udfordringer
- læring
- karriere
- selvstændig
- frihed under ansvar

Risikostyring

Forandringsledelse er en integreret del af det at udvikle organisationen til at opfylde de strategiske mål, men hvad er det projektlederen skal passe på.

God projektledelse ved Niels Krog

Projektlederen skal kunne arbejde i det spændingsfelt, hvor nogle er utålmodige efter at komme videre, og andre helst vil dvæle ved fortiden. At arbejde i dette spændingsfelt er at ændre det daglige liv på virksomheden. Det kræver ledelse, samarbejde, samtale, dialog, konflikthåndtering, vilje, evner, motivation og inspiration. Samtidig er det umuligt udelukkende at arbejde ud fra skema, tjeklister og faste handlingsplaner. Dertil fortæller forskerne os at vi skal passe på faldgrupper, så projektlederen skal være opmærksom på ikke at begå fejltrin som;

- Det går jo godt, så hvorfor lave om på det.
- Passiv modstand fra liniecheferne, og medarbejderne, kvæler bestræbelserne på at ændre arbejdsprocesserne.
- Uden en vision som rettesnor for beslutningstagerne kan hver eneste valgsituation udvikle sig til en endeløs diskussion.
- Uden troværdig kommunikation vil de ansattes følelser og forstand aldrig blive fanget af ideen.
- Når dygtige og velmenende ledere undlader at gøre noget ved forhindringer, svækker de medarbejderne og underminerer forandringen
- Forandringsprojekter risikerer at miste fremdrift uden kortsigtede mål, man kan opfylde og glæde sig over.
- Indtil forandringen er dybt forankret i kulturen, er den skrøbelig og i fare for at løbe ud i sandet.
- Indtil adfærden slår rod i sociale normer og fælles værdier, er den udsat for nedbrydning, lige så snart forandringspresset fjernes.

Motivation

Motivation har stor betydning for arbejdsindsatsen og kreativiteten, og antages derfor at være af afgørende betydning for forandringsprojektet. Ofte når motivation omtales, er det på individniveau hvilket også rækker langt hen ad vejen, men glem ikke gruppen.

Motivation er en svær størrelse og et område, hvortil der ikke findes et entydigt svar. På dette område kan teorien kun hjælpe med at belyse forskellige vinkler. Fælles for dem alle er dog, at belønning har en afgørende betydning for motivationen.

Afslutning

Et behov for konstant forbedringer driver den "Never Ending Story" som du her er vidende til, hvor ydmyghed og respekt driver den projektleder der har begge ben på jorden når opgaven løses. Forandringer drives ikke fra skrivebordet, med teori og metoder alene. Metoder og skemaer er vigtige men glem ikke den vigtigste del af værktøjskassen som er erfaring med forandringsledelse fra gulvhøjde.

Værktøjskassen

Ud over selv [projektmodellen](#) indeholder min værktøjskasse.

- Problemanalyser (Kano, CTQ, Fishbone, Scatter, Histogram, SIPOC, VOC)
- Flowchart
- Workshop (Brainstorm, Gruppering og Prioritering)
- Servicehåndtering (SLA ,ITIL)
- Risiko styring (MOC)
- Kontraktforhandlinger
- Indkøb af services og Hardware (Udbudsrunder)