

Holdet bag projektlederen

Hvordan kan personer i holdet bag projektlederen hjælpe med at øge samarbejdet og sikre momentum for projektgruppen?

Peter Astrup & Claus Florman Larsen

08-07-2021

Et af de spørgsmål der vender tilbage når vores projektledere sparrer omkring projektledelse inden for pharma og medicoindustrien, er "Hvordan kan personer i holdet bag projektlederen hjælpe med at øge samarbejdet og sikre momentum for projektgruppen?".

På tværs af industrien anvendes projekter til at styre og implementere forandringer, som f.eks. udvikle nye produkter eller implementere nye IT-løsninger. Som en del af disse projekter bliver man derfor en repræsentant for den forandring. Fælles for forandringer gælder det at man ikke kan se det hele på forhånd, og projekterne vil derfor blive mødt af uforudsete hændelser eller påvirkninger. Disse kræver fokus for den person der er ansvarlig for projektet, projektlederen. Og det er også under disse uforudsete hændelser og påvirkninger at vi ser at projektets samarbejde og momentum blive påvirket mest. Derfor stillede vi os selv spørgsmålet "Hvordan kan personer i holdet bag projektlederen hjælpe med at øge samarbejdet og sikre momentum for projektgruppen?".

Vores konsulenter arbejder næsten altid i projekter på tværs af den danske pharma og medicoindustri, og vi sparrer og deler erfaringer med hinanden. Denne artikel er skrevet som en opsummering af vores vidensdeling, og omhandler specifikt holdet bag projektlederen. Hvis du vil læse mere om vores tanker omkring projektledelse inden for pharma og medicoindustrien, kan du læse mere om vores erfaringer med at hjælpe projektledere i vores artikel [her](#).

Hvad mener vi når vi siger projektleder?

Betydningen af projektlederrollen varierer meget afhængigt af hvem man taler med og i hvilken kontekst man omtaler projektlederfunktionen. Man kan være projektleder og være ansvarlig for en delmængde af de samlede projektaktiviteter, hvilket vi ofte hører omtalt som arbejdsparkejeejer eller teknisk projektleder.

I denne artikel ser vi arbejdsparkejeejere og tekniske projektledere som en del af holdet bag projektlederen, og vi definerer en projektleder på følgende måde;

Projektlederen er ansvarlig for at projektet når dets mål ved at lede projektgruppen og facilitere processen. Dette inkluderer at sikre at den nødvendige viden, de nødvendige evner, værktøjer og teknikker bliver anvendt korrekt for at skabe et unikt produkt, service eller resultat. Alt sammen til tiden og inden for de budgetter der er lagt, samtidig med at de læringer man gør sig undervejs bliver anvendt fremadrettet og at projektets resultat bliver integreret i organisationen og dennes processer.

"En projektleder skal kunne holde overblikket, prioritere tid og ressourcer i samme stil som en flyveleder og samtidig kunne forstå og rådgive alle medlemmer af projektholdet."

Dertil er projektlederen ansvarlig for at håndtere de eventuelle udfordringer der følger når interessenter fra andre dele af organisationen, andre kulturer eller andre dele af verden, skal forventningsafstemme og samarbejde.

På baggrund af dette hører vi til tider projektledere inden for farma og medicoindustrien der kommer med udtalelser som "Projektledelse, det er det umuliges kunst" eller "Summen af de ting der er imod en, gør det ofte rigtigt svært at lykkes". Det synes vi i A&E er rigtig ærgerligt for det betyder at de gode og kompetente kræfter der er i virksomheden, ikke arbejder mod et fælles mål.

"Projektledelse, det er det umuliges kunst"

En projektleder skal kunne holde overblikket, prioritere tid og ressourcer i samme stil som en flyveleder og samtidig kunne forstå og rådgive alle medlemmer af projektholdet. Man må forvente at projektlederen vil blive udfordret på at sikre dette, hele tiden igennem et projekt, som jo kan løbe over flere år, og selv fuldblods projektledere kan få brug for en hjælpende hånd.

Hvornår skal man træde frem?

Der kan være mange årsager til at man som projektleder bliver tvunget til at flytte fokus væk fra projektet, og være nødsaget til at prioritere aktiviteter som ikke er en del af planen eller som ikke er afstemt med projektholdet. Hvis dette kræver en projektleders opmærksomhed i en sådan grad at projektdeltagerne observerer at det påvirker momentum for arbejdet, overskridelse af leverancers deadlines eller påvirker samarbejdet i projektteamet, bør man tage fat på projektlederen og italesætte dette. Derigennem vil man kunne tilbyde sin hjælp eller blive forsikret om at situationen er under kontrol.

"Hvornår skal du bruge det", "Det er meget kompliceret", "Jeg vil gætte på at du kan få det i næste uge", "Det finder vi ud af". Dette er klassiske faresignaler for projekter."

Tæt samarbejde og god kommunikation er forudsætninger for at et projekt kan nå de aftalte målsætninger. Omvendt vil manglende kommunikation eller tilbageholdt information gøre det vanskeligt at styre projektet imod målsætningerne. Oftest sker dette ikke af ond vilje eller med lignende motiver, men det kan ske fordi input og feedback til planen er baseret på for mange antagelser og mangelfuld planlægning. Dette kan være et tegn på at samarbejde og kommunikation skal prioriteres højere. Det er vigtigt at huske på at mange projektdeltagere er eksperter inden for deres felt, men ikke nødvendigvis i planlægning og kommunikation. Skal der gives feedback på fremgangen med leverancerne i projektplanen, vil man oftest høre faresignaler på mangelfuld planlægning ud fra følgende ordlyd;

- *"Hvornår skal du bruge det?"*
- *"Det er meget kompliceret"*
- *"Jeg vil gætte på at du kan få det i næste uge"*
- *"Det finder vi ud af"*

Dette er klassiske faresignaler for projekter. Hvis man oplever at projektlederen ikke reagerer på disse signaler, og at det potentielt kan have konsekvenser for projektplanen, er det her man som projektdeltager kan træde frem. Som projektleder vil man gerne høre tilbagemeldinger som;

- *”Jeg har lavet en plan, kan vi gennemgå den sammen?”*
- *”Her er mit forslag til hvordan vi kommer et skridt videre”*
- *”Forudsat at leverandøren holder tidsplanen, er vi klar på dette tidspunkt”*

Denne type tilbagemeldinger viser at projektdeltageren har tænkt sine aktiviteter igennem, og ved hvilke dele af tilbagemeldingen der bygger på antagelser og forudsætninger. Man kan også bidrage til projektplanen ved at hjælpe med håndteringen af input og påvirkninger af planen. F.eks. når projektgruppen præsenterer projektets forslåede løsning til en ledelsesgruppe, kan der komme feedback og efterspørgsel efter nye beregninger i budgettet el.lign. I sådan en situation kan efterspørgslen være at ledelsen gerne vil have svar inden for en kort tidsfrist. Hvis den projektdeltager der har indsigt i hvor lang tid dette reelt vil tage, træder frem og f.eks. siger ”Vi kan ikke nå det med så kort frist, men vi kan have det klart her”, vil det give projektlederen mulighed for at sørge for at de yderligere aktiviteter har så lille en påvirkning på projektets fremgang som muligt.

Gennem deltagelse i mange projekter har vi observeret fire overordnede årsager der kan påvirke et projekt i en sådan grad, at en projektleder kan blive tvunget til at flytte fokus fra den normale eksekvering i projektet.

1. **Indtrufne risici og uforudsete hændelser**, der påvirker projektets kritiske dele eller leverancer, vil næsten altid kræve et meget højt fokus fra projektlederen i en kortere eller længere periode. Den naturlige årsag til dette er at afvigelser fra planen kan vokse sig store, hvis ikke de bliver håndteret i tide.
2. Når projektet når et meget **højt aktivitetsniveau** eller nogle aktiviteter bliver presserende, kan projektlederen blive tvunget til at fokusere på disse aktiviteter, da tæt koordinering med f.eks. eksterne interessenter, kan afhjælpe forsinkelser eller mindske udvidelse af projektets omfang.
3. Når projektet har stort eller uventet fokus fra ledelsen, kan det kræve en del tid af projektlederen at **kommunikere med ledelse eller topledelse** under forskellige situationer. Dette gør sig i høj grad gældende hvis projektet er forretningskritisk, påvirker driften eller omhandler godkendelse af nye produkter og tilladelser. Jo højere de involverede ledere befinder sig i organisationen, jo mere tid vil der oftest være krævet af projektlederen.
4. Når der sker **ændringer i organisationen**, der påvirker resurser fra projektet, kan projektlederen blive tvunget til at prioritere dette og bruge en stor del af sin tid på at lægge planen om og sikre de nødvendige resurser til den nye plan.

”Man skal kunne læse forskellige situationer og vide ”nu skal jeg stå frem og tale højt”, eller ”nu skal jeg træde tilbage og tie stille”.

Hvad kræver det at kunne supportere en projektleder?

For at kunne hjælpe en projektleder skal man forstå projektlederen, og dette kræver at man har en forståelse for hvad projektledelse er. Man behøver ikke have mange års erfaring med projektledelse, men det hjælper at vide hvilke baser en projektleder skal dække, og hvordan projektlederen ser og prioriterer de forskellige projektaktiviteter.

En projektleder vil løbende skulle håndtere en række input og situationer, som kræver at projektlederen hele tiden skal prioritere tid, budget og kvaliteten af projektets output. For at kunne støtte op i sådan et miljø, skal man kunne balancere mellem ikke at være for autoritetstro, men samtidig have en rigtig god situationsfornemmelse. Sagt på en anden måde, man skal kunne læse forskellige situationer og vide "nu skal jeg stå frem og tale højt", eller "nu skal jeg træde tilbage og tie stille". Det hjælper at være proaktiv, opsøgende og nysgerrig i sin adfærd, da man kommer til at skulle hjælpe med at svare på spørgsmål, som kræver involvering af forskellige funktioner. Man skal også gerne forsøge at se tilbage på de ting "der ligger fast" i projektet, da omstændighederne kan have ændret sig, så nye løsninger til gamle problemer pludseligt er mulige. Her er det dog vigtigt at man sikrer den rette proportionalitet i sine anstrengelser, så man ikke bliver ved med at udfordre f.eks. styregruppens beslutninger der ligger fast, og som ikke er den vigtigste kamp at tage.

"Det er vigtigt at huske på at mange projektdeltagere er eksperter inden for deres felt, men ikke nødvendigvis i planlægning og kommunikation."

Hvis projektlederens fokus bliver krævet andre steder, er det vigtigt at man har det tilstrækkelige mod, ro og indsigt i hvad projektet omhandler. Dette vil gøre det muligt at interagere med hele projektgruppen, og skabe de overblik som projektlederen har behov for, men som projektlederen ikke selv har tid til at skabe. Her er det også vigtigt at man tager ansvar for helheden, da et overblik skal inkludere det hele på det rigtige niveau. Hvis man skal supportere en projektleder igennem længere tid, er det vigtigt med en god forretningsforståelse. Uanset om projektet omhandler udviklingen af nye produkter eller opgradering af en produktionslinje, er der til syvende og sidst en forretning der skal løbe rundt. Igennem projektet skal projektlederen hele tiden undersøge og kommunikere hvordan projektet hænger sammen med forretningen.

Vigtigst af alt kræver det at man har og tager sig tid til at kunne supportere projektlederen. Hvis man er ansvarlig for en eller flere delleverancer, skal man sikre at der er styr på disse før man tager mere på sin tallerken.

Hos Andreason & Elmgaard A/S går vi altid efter at sikre det rigtige match til opgaven, vi er kompetente og vi tager ansvar. Vi kan indgå som projektledere eller som projektledelses support. Vi kommer med rigtig mange års erfaring fra projekter på tværs af branchen, og kan give både faglig sparring og sikre at jeres projekter kommer godt og sikkert i mål.

Det koster ikke noget at spørge...