

## KAPITEL 16

---

### KOMPETENCE 5.6

# Højne virksomhedens projektledelse og projektkultur

---

*Morten Fangel, chefkonsulent, Fangel Projektledelse*  
morten@fangel.dk

*Palle Buus Jensen, overingeniør, Flyvematerielkommandoen*  
pallejen@post3.tele.dk

*Henning Skovhøj, projektchef, Siemens*  
henning.skovhoej@siemens.com

---

### Vifte af tolv virkemidler til forbedringstiltag

Til at være en professionel projektvirksomhed hører, at der til stadighed sættes på at højne niveauet for ledelse af projekter og for god praksis i og omkring projekterne. Forbedringsprocessen er ikke kun en opgave for virksomhedens ledelse og specialister i kompetence- og metodeudvikling. At være kompetent til projektledelse handler også om at bidrage til en stadig bedre ledelse af projekter – både på projektniveau og på virksomhedsniveau.

Kapitlet giver dig mulighed for at tænke igennem, hvad du selv eller din virksomhed hidtil har gjort for at udvikle projekthåndteringen – og hvordan I bedst kommer videre. Som udgangspunktet beskriver Morten Fangel en vifte af virkemidler, hvor de klassiske er at lave vejledninger og uddannelse – og de nyere er også at sætte ind med coaching, sparring mellem projektledere og organisatoriske tiltag. Herunder gøres også rede for, hvordan bogen “Kompetencer i projektledelse” (6) – ud over til selv vurdering af kompetencer – kan benyttes på forskellige måder som værktøj for andre forbedringstiltag.

Siden formidler vi erfaringer fra to vellykkede eksempler på virksomheders satsninger på at højne projektkompetencen. I *Eksempel 1* beretter Palle Buus Jensen om de virkemidler, der er anvendt hos Flyvematerielkommandoen – og i *Eksempel 2* beretter Henning Skovhøj om de anvendte virkemidler hos Siemens.

Ved udformningen af kapitlet er tilstræbt, at de tre beretninger er disponeret ud fra den samme liste med tolv virkemidler, så du for hvert virkemiddel kan læse både de generelle betragtninger og om erfaringerne fra de to virksomheder.

Mens de øvrige kapitler mest går på, *hvad* der er kompetent ledelse af projekter, handler det her kapitel om, *hvordan* vi opnår de ønskede forbedringer. Kapitlet kan herunder bruges til at udarbejde en plan for, hvordan impulser fra de tidligere kapitler kan indarbejdes i egen virksomhed.

## **Krav om forbedringer – men udfordring at opnå**

Der er *mange grunde* til, at det bliver stadigt vigtigere, at virksomheden jævnligt gør en bevidst indsats for at højne niveauet for projektledelse – herunder fremme kompetenceudvikling hos projektejere, projektledere og projektmedvirkende:

- *Kunder stiller krav også til ledelsen af projekterne*, herunder krav om at projektledere er certificerede – eller at kompetence i projektledelse er synliggjort.
- For stadig flere virksomheder bliver projektledelse meldt ud som *en strategisk kompetence*, altså en forudsætning for virksomhedens virke.
- *Krav fra medarbejderne om bedre arbejdsvilkår*, når man som leder eller medvirkende tager del i projekter.
- Der er typisk *stor udskiftning blandt virksomhedens projektledere*, hvilket stiller krav om løbende kompetenceudvikling for nye – og en indsats for at opretholde opnåede kompetencer og eksisterende projektkultur.
- Behov for at *udvide viften af kompetencer i projektledelse*. Eksempelvis at der kan være behov for en videreudvikling fra “styrende projektledere” mod “kommunikerende projektledere”.

Der er imidlertid også *mange udfordringer*, når det gælder i praksis at opnå og opretholde et højt niveau for ledelsen af virksomhedens projekter:

- Et er for den enkelte at lære projektledelse, noget andet er at *praktisere alle de gode hensigter* – at få metoderne ind på rygmarven og anvendt.
- Også en udfordring at *opnå bredde i kompetencen*. At gå fra få helte i projektledelse – til at der er rutine over udøvelsen af projektledelse.
- Krævende at *holde liv i en stadig professionalisering*. Eksempelvis tørrer netværksgrupper mellem projektledere ofte ud efter få møder.
- Det er nærmest en “naturlov”, at medarbejdere i en *organisation falder tilbage til “linieadfærd”* – hvis der ikke til stadighed “propaganderes” for projektformen med tilhørende projektledelse.
- Projektorientering handler om at *ændre på magtstrukturen i virksomheden* – hvilket pr. definition er en udfordring.

Alt i alt er højnelse og opretholdelse af niveauet for projektledelse i virksomheden ofte en større opgave end forventet. Dels på grund af de nævnte udfordringer – dels fordi god håndtering af projekter handler om erfaringer og metoder, men også om adfærdændring og ændring af selvforståelse. Både hos ledere, projektledere og medvirkende.


## 1. Lede udviklingsprocessen

Så meget om anledningerne til at tage målrettet fat på at højne virksomhedens projektledelse og projektkultur. Ser vi først på, hvordan en satsning på at højne virksomhedens projektledelse kan afgrænses og organiseres.

Opgaven med at højne niveauet for projekthåndtering kan opfattes mere eller mindre bredt:

- En mulighed er, at der åbnes for tiltag eksempelvis i form af ad hoc deltagelse i eksterne kurser og ad hoc indførelse af nye metoder og værktøjer.
- En anden at der foretages en sammenhængende satsning ud fra en afklaring af behovet og med fokus på at etablere metode og værktøjer samt at holde kurser i anvendelsen heraf (2).

Organisationsform	Forestår enhed i organisationen f.eks. projektkontor			
	Håndteres som projekt på tværs af organisationen			
	Håndteres i eksisterende linieorganisationen			
		Ad hoc kurser og metoder/ værktøjer	Udviklingsproces om metoder/ værktøj og uddannelse heri	Forandningsproces om kompetencer og indarbejde forbedringer
		Opgaveafgrænsning		



Figur 1: Skema til karakterisering af virksomhedens nuværende hhv. kommende afgrænsning og organisering af satsning på at højne projektledelse

## Virkemidler til at højne projektledelse og projektkultur

---

### Udviklingsprocessen

- 1. Lede udviklingsprocessen**
    - Planlægge sammenhængende udviklingsproces
    - Etablere intern udviklingsgruppe med drivkræfter
  - 2. Forankre udviklingstiltagene**
    - Forankre satsningen godt hos virksomhedsledelsen
  - 3. Afklare udviklingsbehovet**
    - Analyse af stærke/svage sider af projekthåndteringen
    - Inspiration via konferencer eller indledende seminar/kursus
    - Benchmarking i forhold til andre virksomheder/projekter
    - Vurdering af samlet modenhed hvad angår projektkulturen
    - Ønskede forbedringer af ledelsen af projekter i kort form
- 

### Projektniveauet

- 4. Udvikle projektværktøjer**
    - Projektvejledning med fokus på forbedringsområder
    - Paradigme for projekthåndbog med skabeloner
    - Platform for virtuel kommunikation i projekter
    - Referencer til gode eksempler og erfarne kolleger
    - Metodebeskrivelse i litteratur eller kursusmapper
  - 5. Uddanne projektinvolverede**
    - Interne grundkurser for projektledere, -deltagere og -ejere
    - Længere uddannelsesforløb med træning af projektledere
    - Indlægge kursussessioner i aktuelt projektføreløb
  - 6. Coache projektledere**
    - Fokus på planlægning og evaluering af projektledelsen
    - Sparring/coaching for projektlederen undervejs i projektet
    - Review/revision af ledelsesindsatsen i projektet
  - 7. Assistere projektledelsen**
    - Facilitator ved afholdelse af forberedelses-/opstartseminarer
    - Projektguider hjælper i dagligdagen
    - Facilitator ved afsluttende evaluering af projekthåndteringen
- 

### Virksomhedsniveauet

- 8. Fremme erfaringsformidling**
    - Spilleregler for læring og formidling ang. ledelsen af projekter
    - Internt forum/netværk for projektledere og andre projektfolk
    - Deltagelse i seminarer/symposier – forberede og holde indlæg
  - 9. Projektledernes karriereforsøhold**
    - Certificering som løftestang for kompetenceudvikling
    - Give projektledere status via formelle karriereveje
  - 10. Foretage organisatoriske tiltag**
    - Projektkontor som drivkraft for og støtte til bedre håndtering
  - 11. Udvikle porteføljeledelse**
    - Klargøre graden af virksomhedens projektorientering
    - Synliggørelse af alle projekter inkl. forankring
    - Klargøre projekters prioritering og rapportering
    - Ledelsens proaktive rolle i forhold til projekterne
  - 12. Vurdere udviklingens effekt**
    - Systematisk vurdering af kortsigtet og langsigtet effekt
-

- En tredje mulighed er, at der satses på en samlet forandringsproces, hvor målet er at højne de *udviste* kompetencer i ledelse af projekter og opnåelse af faktiske forbedringer i praksis.

Det foreslås, at du i skemaet i figur 1 karakteriserer, hvordan I i din virksomhed hidtil har grebet satsningen på forbedret projektledelse af – og hvordan opgaven ventes/bør angribes fremover.

De tre alternativer afspejler også, hvordan mange større virksomheder trinvis har ændret måden at forbedre projektledelse på: Først er der gjort enkelttiltag ud fra en forestilling om, at projektledelse er noget, der blot skal læres og måske støttes med nogle værktøjer. Ud fra en erkendelse af, at effekten af ad hoc tiltag har været beskednen, er gennemført mere integrerede forløb, men stadig med fokus på kurser og metoder. Da den type satsninger også kan vise sig at have begrænset effekt i form af *udviste* kompetencer, vælges at gribe opgaven an som en forandringsproces. Den kan meget vel indeholde elementer fra de andre måder, men tyngden lægges i reelt at ændre håndteringen af projekter.

Hvad angår *organiseringen* af tiltagene til forbedret projektledelse, kan der også skelnes mellem tre alternativer:

- En mulighed er, at forbedringstiltag håndteres i *linieorganisationen*, herunder af eksisterende stabsfunktioner vedr. personaleudvikling.
- En anden mulighed er at "*dømme projektform*", altså håndtere forbedringstiltagene som et tværorganisatorisk projekt (Men måske kalde det en proces – for ikke at blande, hvad der er satsningens indhold og dens form.)
- En tredje mulighed er, at en *enhed i organisationen* – eksempelvis et projektkontor – forestår tiltagene, og fungerer som "Center of Excellence".

Også her foreslås, at du på skemaet karakteriserer, hvad der er jeres nuværende henholdsvis kommende måde at organisere tiltag til bedre projektledelse.

I takt med, at man går fra den første, over den anden til den tredje opgaveafgrænsning, øges også behovet for organisering af processen. På skemaet forbinder pilen den typisk karakteristisk af angrebsmåden i dag – og den typiske karakteristisk af, hvordan satsninger på bedre projektledelse fremover bør gribes an.

Det følgende i afsnittet handler om ledelsen af en samlet forandringsproces; men indholdet kan også tjene som inspiration for andre måder at gribe opgaven an på.

Den samlede forandringsproces kan opdeles i tre *hovedindsatsområder*:

- *Udviklingsprocessen* som helhed, herunder ledelse af processen, forankring af udviklingen og afklaring af udviklingsbehovet.

- *Projektniveauet*, herunder udvikling af projektværktøjer, uddannelse af projektinvolverede, coaching af projektledere og assistance til projektledelse.
- *Virksomhedsniveauet*, herunder fremme af erfaringsformidling, projektledernes karrierforhold, foretage organisatoriske tiltag, udvikle porteføljeledelsen og vurdere udviklingens effekt.

På modstående side er listet virkemidler for hvert af de nævnte områder. Skemaet kan ses som en brutto indholdsstruktur for den type processer/projekter, vi beskæftiger os med her. Skemaet er derimod ikke et forslag til et faseforløb eller en milepælsplan, selv om der er en vis logik bag den valgte rækkefølge i listningen. Både de relevante indsatsområder og virkemidler samt det tidsmæssige forløbet tages der stilling til ved planlægningen af en aktuell forbedringsproces.

I det følgende gennemgår vi spektret af virkemidler. Undervejs opfordres til at læse om erfaringerne fra brugen af virkemidlerne hos Flyvematerielkommandoen og Siemens.

Generelt anbefaler vi på den ene side at benytte en *bred vifte af indsatsområder/virkemidler* – for at fremme, at den ønskede højnelse også sker i de praktiske udøvelse af projektledelse. På den anden side er det erfaringen, at effekten øges hvis udviklingsprocessen fokuseres på at *opnå udvalgte forbedringer*.

I stedet for at satse på et enkelt virkemiddel – eksempelvis en ny intern projektvejledning – der dækker hovedparten af forbedringsområderne vedr. projektledelse, anbefaler vi at udvælge enkelte forbedringer og få disse indarbejdet ved at bruge en bred vifte af virkemidler. Hvis man vil det hele på en gang, når man ingenting!

Styringsmæssigt er det enklere, at du ved tilrettelæggelse af processen vælger en trinvis taktik, hvor der først tages fat på et indsatsområde, siden på et andet osv. Ulempen herved er, at du kan miste den synergi – det momentum, den gennemslagskraft – der betyder at processen får effekt på den praktiske projekthåndtering.

Under alle omstændigheder er forudsætningen for, at der sker noget, at nogen **tager ansvar** for de aftalte indsatser – og at der følges op på aftalte forbedringer af projektledelse i virksomheden.

I øvrigt anbefaler vi, at alle tiltag er tæt **knyttet til ledelsen af konkrete projekter** og projektporteføljer – og at der tilrettelægges et trinvist forløb, hvor processen forankres på grundlag af synlige resultater og opnåede effekter.

De følgende afsnit giver råd om, hvordan man praktiserer hvert af de øvrige elleve indsatsområder/virkemidler.

## 2. Forankre udviklingstiltagene

For at få reel effekt af forandringsprocessen er det vigtigt med forankring *opad og udad* i organisationen:

Den *ledelsesmæssig forankring opad* handler om, at det grundlæggende er ledelsens ansvar at udvikle organisationens kompetencer. Ledelsen må efterspørge forbedringerne – man får, det man målsætter og følger op på.

I praksis er det imidlertid ikke så enkelt, som det lyder at opnå ledelsens ejerskab, fordi en satsning på bedre projekthåndtering typisk også griber ind i ledelsens egen måde at lede på. Samtidig med at have en styrende rolle i forhold til processen, bliver ledelsen ofte *også målgruppe* for forandringstiltag.

For at lykkes, er det ikke nok med en “mekanistisk styring” af processen. Især i de indledende faser må ledelsen afsætte tid til at involvere sig i en “organisk ledelse” af processen.

Det er også *nyttigt med en bred inddragelse* af projektledere og andre nøglepersoner i forandringsprocessen. Det fremmer reel accept og dermed muligheden for at få forandringerne praktiseret. Samtidig kan inddragelsen bidrage til træning og til fremme af erfaringsformidling.

Det grundlæggende middel er at møde både ledelsen og medarbejderne, hvor de står i dag – og med det udgangspunkt anskueliggøre, hvad værdierne er af at forbedre projektledelsen.

Et praktisk virkemiddel er at foretage *involveringen via en seminarrække*, som kan udgøre en synlige rygrad i forandringsprocessen – og som har vist sig velegnet til at få ledere og ressourcepersoner til at tage ejerskab til processen.

## 3. Afklare forbedringsbehovet

Der er næppe den store nyhed i, at det er nyttigt at beskrive det behov eller den problemstilling, som i virksomheden foranlediger initiativet til forbedret ledelse af projekter. Derfor er det overraskende, hvor lidt der ofte gøres ud af behovsafklaringen – inden der tages fat på de mere konkrete virkemidler.

Under behovsafklaringen er det vigtigt at afklare forbedringsprocessens *betydning for virksomheden*. En bedre projektledelse

- af strategisk betydning for hvilke opgaver virksomheden kan håndtere,
- af taktisk betydning ved at forbedre håndteringen af det enkelte projekt
- eller af operativ betydning – på linie med andre færdigheder?

Typisk ved virksomhedens ledelse, projektlederne og projektdeltagerne godt, hvad problemet er, og hvad der er brug for. God ledelse af projekter er jo

systematiseret sund fornuft! Udfordringen er at få tid til at gøre det, vi ved er “det rigtige” og at aflære “den forkerte” adfærd! *To make common sense common practice!*

Ved med bred deltagelse og i *kort form at få formuleret* det, man godt ved, giver bedre projekter, kan der i øvrigt opnås meget af den ønskede effekt.

En mere *systematisk vurdering* af virksomhedens modenhed vedr. ledelse af projekter kan foretages med udgangspunkt i de 34 metodekompetencer, som er beskrevet i “Kompetencer i projektledelse”. Hvor professionel er man på en skala inden for disse områder – og hvor bør der ske forbedringer? Svaret kan gives ved at udpege, hvor man i dag er rimeligt god – og hvor der klart er brug for forbedringer. Eller vurderingen kan foretages ved brug af den 10-trins-skala, som er beskrevet i værktøjet. Forudsætningen for at anvende værktøjet er, at brugeren har indsigt i viften af metoder til projektledelse.

Det anbefales i øvrig som led i en behovsafklaring at indsamle *best-in-class* eksempler på anvendelse af metoder og værktøjer ved projektledelse. Det gør afklaringen af behov og muligheder meget konkrete – og fremmer forankringen.

#### **4. Udvikle projektværktøjer**

At vælge det rigtige niveau for værktøjer til projekthåndtering er en vigtig opgave. Det ideelle for brugerne er, at værktøjerne med tilhørende beskrivelser er både kortfattede og meget konkrete – men samtidigt generelt anvendelige på tværs af projekter. Det er krav, som det nærmest er umuligt at leve op til!

En løsning kan være, at der for virksomheden som helhed udarbejdes en vejledning, der fokuserer på principper og spilleregler – og hvor der fokuseres på områder, hvor forbedringsbehovet er størst. Hvis det eksempelvis er erkendt, at projektopstarten fortsat er et forbedringsområde, kan et princip være, at der ved projekter over en vis kompleksitet/størrelse altid bør holdes et projektopstartseminar. En tilhørende spilleregel kan være, at projektejerens minimum bør deltage ved indledning og/eller afslutning af seminaret.

Som udgangspunktet for en uddybende *beskrivelse af værktøjer* anbefales en graduering i forhold til den relevante ledelsesindsats i den enkelte projekt. Eksempelvis kan skelnes mellem ledelsesformer 1, 2, 3. (5). Se Kapitel 6 Figur 2.

*Værktøjer i elektronisk form* synes at kunne overvinde nogle af de barrierer, der tidligere har været over for at få nyttiggjort virksomhedens fine ringbind med værktøjer.

Det synes i øvrigt at være tendensen, at virksomheder afstår fra at udarbejde omfattende “værktøjskasser” for projektledelse. En enklere løsning er med



udgangspunkt i en overskuelig projektledelsesmodel at give henvisninger eller links til anbefalede metoder i litteratur og forbilledlige eksempler i virksomheden. Altså opbygge en projektvejledning med udgangspunkt i det, der findes.

De 34 metodekompetencer i "Kompetencer i projektledelse" kan benyttes som "knagerække" for en sådan, enkel vejledning, som fortrinsvis består af henvisninger og links. En af fordelene ved en sådan form er, at den bliver nemmere at vedligeholde – sammenlignet med en intern, sammenhængende "værktøjskasse". Og at man opnår næsten gratis opgraderinger via nye udgaver af ekstern litteratur.

## 5. Uddanne projektinvolverede

Kurser er det klassiske indsatsområde – det er her, hvor mange udviklingsprocesser i virksomheder er startet. Ofte giver kurser dog en *overraskende beskeden effekt*. Det synes især at gælde åbne, eksterne kurser. En grund til overraskelsen kan være urealistiske forventninger – et tre-dags-kursus med afprøvning af et større antal metoder gør ikke, at deltagerne kan jonglere frit med alle metoderne i egne projekter. Det er svært selv at omsætte kursuslæring til praktisk projekthåndtering! Det ser man eksempelvis som assessor ved certificering af projektledere.

Anbefalingen er, at *sammenkæde* uddannelsesaktiviteter mest muligt *med praktisk projektledelse*. Det er der specielt gode muligheder for i forbindelse med iværksættelsen af projekter. Det kan også være stimulerende, hvis der i forbindelse med kurser/uddannelse i projektledelse *stilles krav om praktisering* og/eller foretages eksaminering.

Effekten af uddannelsesaktiviteter kan øges ved at designe interne kurser ud fra en udførlig kravspecifikation – både hvad angår emneområder og læringsdybde. Som et værktøj hertil henvises igen til "Kompetencer i projektledelse", som både kan bruges til at udpege vigtige emneområder – og hvor bogens 10-trinsskala kan benyttes til at angive læringsdybden. Det gælder for uddannelsesforløbet som helhed – men kan også praktiseres for den enkelte deltager.

## 6. Coache projektledere

Et supplement – eller alternativ – til uddannelsesforløb er at den enkelte projektleder får tilknyttet en coach eller sparringspartner. Her bruger vi udtrykket coach, hvis formålet primært er at udvikle projektlederens kompetencer – og udtrykket sparringspartner, hvis formålet primært er at forbedre en aktuel ledelsesindsats (4).

I begge tilfælde handler det om at hjælpe projektlederen med at bruge sin

sunde fornuft! Som omdrejningspunktet for et coaching- eller sparringsforløb anbefales, at projektlederen foretager en formel planlægning og evaluering af sin ledelsesindsats. Se nærmere herom i Kapitel 2.

Et formelt review af projektlederens indsats har som udgangspunkt karakter af kontrol, hvilket i sig selv kan være nyttigt. Vi er jo alle tilbøjelige til at lave det der, der bliver efterspurgt. Afhængigt af, hvordan reviewet gribes an, kan det lige så meget tjene som et struktureret coachings- eller sparringsforløb. Se nærmere om reviews i Kapitel 4.

Som et muligt værktøj for coaching/sparring/reviews henvises endnu engang til “Kompetencer i projektledelse” – til både metodekompetencerne og adfærdskompetencerne.

## **7. Assistere projektledelsen**

Med henblik på at højne niveauer kan det endvidere konkret tilbydes at assistere projektledelsen på de mere udfordrende stadier af et projektforsløb. Assistanzen kan gives på to niveauer:

- *Rådgivning* eller hjælp til løsning af projektledelsesopgaver – eksempelvis udarbejdelse af risikoanalyser, et samlet projektgrundlag eller en statusrapport.
- *Facilitering* af samarbejdsprocessen på udfordrende stadier – eksempelvis ved afholdelse af projektets opstartseminar eller afslutningsseminar/møde.

Assistance i forbindelse med iværksættelsen af et projekt handler også om at formidle erfaringer, mens “leret er blødt”, og hvor vi kan nå at sætte en anden kurs end ved ledelsen af tidligere projekter! I forbindelse med afslutningen kan assistancen hjælpe med til, at vi får stoppet op og skaber den fokus og ro, der kan føre til læring, som siden hen bliver nyttiggjort.

Assistanzen kan ydes ad hoc mellem projektlederne – eller af interne eller eksterne projektkonsulenter.

## **8. Fremme erfaringsformidling**

Her er vi fremme ved “den lærende organisation” eller “vidensstyring” hvad angår ledelse af projekter. Drømmen er, at det i virksomheden bliver til kultur, at projektledere videregiver indhøstet læring – og der opsøges ny viden om projektledelse, når der er behov herfor. Men sådan fungerer vi sjældent i en hektisk hverdag, hvor aktuelle udfordringer i projekterne tager hele opmærksomheden – og lidt til.

Der er typisk brug for “mekanismer”, der sikrer at formidlingen af erfaringer kommer til at foregå. På virksomhedsniveau kan det være nyttigt med et *pro-*

*jektforum/internt netværk*, forudsat at nogen sikrer intensitet og udbytte af de enkelte sessioner.

En måde at fremme udbyttet på er at betinge, at deltagerne hver især formelt *planlægger og evaluerer deres ledelsesindsats* – i form af en kombineret logbog og aktivitetsplan for selve projektledelsen. Se Kapitel 1. Ved netværksmøderne giver projektlederne på skift hinanden sparring ud fra logbogen/aktivitetsplanen. Det gør, at dialogen bliver mere konkret og opleves mere relevant end en åben erfaringsudveksling.

Det har også vist sig, at *tilmelding til certificering* i projektledelse kan tjene som en drivkraft for at holde liv i og intensivere netværk mellem projektledere.

## **9. Projektledernes karriereforshold**

At formalisere karriereforsløb for projektledere er umiddelbart for virksomheden en middel til at holde på gode projektledere. Samtidig kan karriereforsløbet “bruges som motor” for at højne niveauet for projektledelse.

Det sker umiddelbart ved, at projektledelse på den måde bliver *synlig som disciplin* i organisationen. Også fordi der til hvert karrieretrin må formuleres krav til kompetenceniveauerne. Som værktøj hertil henvises nok en gang til “Kompetencer i projektledelse”. (6)

Et middel til at underbygge og skabe respekt omkring karriereforsløbet er at benytte *IPMA's fire-niveau certificeringsprogram*. Ud over at give papir på kompetenceniveauerne er certificeringsprocesserne i sig selv en løftestang for kompetenceudviklingen.

## **10. Foretage organisatoriske tiltag**

En formalisering af karriereforsløb kan i sig selv også indebære en justering af virksomhedsorganisationen. Blandt andre organisatoriske tiltag kan nævnes *udpegning af projektchefer* til varetagelse af projekter inden for respektive områder – og indførelse af programledelse til sikring af, at det ønskede, langsigtede udbytte af en samling af projekter nås.

De senere år er det endvidere blevet udbredt i større organisationer at etablere projektledelseskontorer, der som et *center of excellence* understøtter hele vifter af tiltag til forbedret projektledelse.

## **11. Udvikle porteføljeledelse**

Når det gælder projekter inden for virksomhedens kærneområde er der typisk rimelig styr på porteføljen. Når det gælder interne forandringsprojekter eller

tværgående, strategiske satsninger er porteføljeledelsen ofte et udtalt “forbedringsområde”.

Tommelfingerreglen er, at det er mest overkommeligt at starte med at højne niveauer for projektledelse – og derpå sætte ind med forbedret porteføljeledelse.

## 12. Vurdere udviklingens effekt

Som et sidste virkemiddel anbefales at foretage en *periodisk vurdering af det opnåede stade* for projektledelse. Praktiserer vi også de forbedringer, vi har sat som mål? Som nævnt – vi får det, vi følger op på.

Mere interessant er det naturligvis, om vi *opnår de ønskede, langsigtede effekter* – i forhold til virksomhedens kunder, dens ledelse og medarbejdere. Vurderingen tjener ikke kun som en reaktiv kontrol på et tidspunkt, hvor alle ressourcerne er brugt. Den er et proaktivt middel til at holde dampen oppe i en udviklingsproces, der i perioder er tilbøjelige til at syne hen.

## Succes med forbedret projektledelse

Det er virksomhedsledelsens opgave, at der tages initiativ til forbedringsprocesser vedr. ledelse af projekter i virksomheden. Ledelsen må også sørge for at tilrettelægge og følge op på satsningen.

Hertil hører også, at der *afsættes tid* til, at projektejere, projektledere og projektdeltagere får indarbejdet de ønskede kompetencer. Eksempelvis er effekten af mange gode kursusforløb blevet minimeret, fordi der på uddannelses-tidspunktet ikke har været tid til at træne nye metoder og bedre adfærd i en travl hverdag.

Det er også ledelsens opgave at foretage de *ændringer af egne metoder og egen adfærd*, som kræves for at opnå den ønskede højnelse af projektledelse og projektkultur.

Men når det er sagt må det også understreges, at forbedret ledelse af projekter også er et ansvar for de involverede i de enkelte projekter. Som projektejer, projektleder eller projektdeltager skal du ikke kun være kompetent til at løse dine opgaver “som vi plejer”. Du skal også være *kompetent* til løbende at bidrage til, at “vi gør det endnu bedre”!

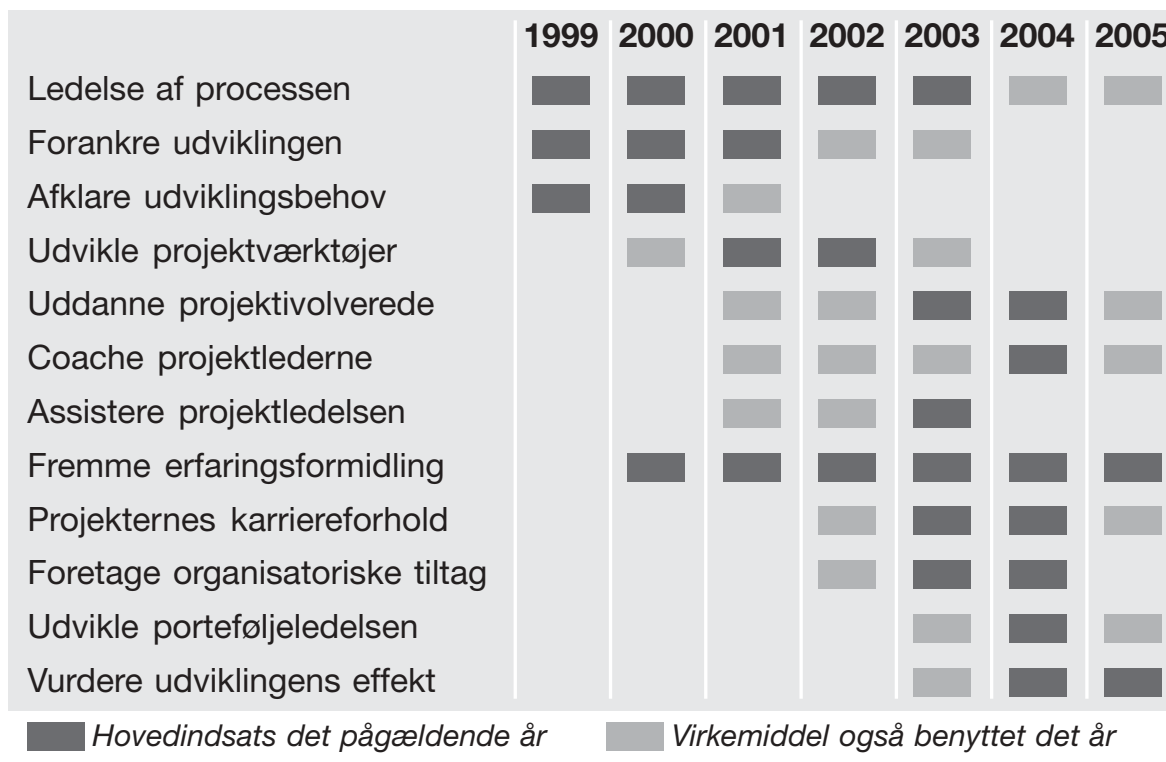
## Eksempel 1:

### Forbedret projektledelse hos Flyvematerielkommandoen

Flyvematerielkommandoen (FMK) var indtil udgangen af 2006 ansvarlig for dels at flyvevåbnets mangeartede systemer fungerede og dels anskaffelsen af nye systemer. Fra 1. januar 2007 er FMK fuldt sammenlagt med blandt andre de 2 andre værns materielkommandoer i Forsvarets Materieltjeneste. Anskaffelser af materiel udmønter sig i et stort antal større og mindre projekter. Arbejdet med projekter har derfor altid haft stor betydning også for FMK, men som følge af systemernes voksende kompleksitet og afhængighed af hinanden, har det i en længere periode været klart, at Flyvematerielkommandoen måtte øge bevidstheden om, at projektledelse er en separat faglig disciplin, der ikke blot kan varetages som en lille sideopgave. Vægtningen af projektprofessionalisme videreføres i Forsvarets Materieltjeneste.

#### 1. Lede udviklingsprocessen

I 1997 begyndte en mere struktureret proces med henblik på at øge professionaliseringen af projektledelse i FMK. Denne proces resulterede i iværksættelsen af en forbedringsproces i forsommeren 2000. Projektet løb over godt et år, og resultaterne er siden blevet indarbejdet i organisationen - en tidkrævende proces, da der er tale om en kulturændring. Den fortsatte proces med løbende forbedringer ud fra indvundne erfaringer vil blive fortsat i den nye organisation.



---

Erfaringerne med at lede udviklingsprocessen kan sammenfattes i følgende råd:

- Brug en kernegruppe af både frivillige og engagerede medarbejdere til at styre processen.
- Suppler kernegruppen med ekstern assistance for at tilføje ekspertise og for at sikre fokus og fremdrift.
- Lav en gennemarbejdet projektplan med tilhørende detaljeret ressourceplan inden igangsættelse af processen.
- Sørg for grundig og meget bevidst forankring af processen i topledelsen.

Diagrammet viser, hvordan der hidtil er fokuseret – og hvad der er planerne for det videre forløb.

## **2. Forankre udviklingstiltagene**

Det overordnede mål for processen var at ændre holdningen til projekter i organisationen. For at muliggøre en holdningsændring er det overordentligt vigtigt at topledelsen helt og fuldt bakker op om processen og at ingen i organisationen er i tvivl om ledelsens vilje til at sikre en succesfuld gennemførelse. Omvendt skal processen også forankres blandt medarbejderne for at sikre denne kulturændring. Af anbefalelsesværdige initiativer fra FMK's proces kan nævnes:

- Forankringen i topledelsen blev sikret med et grundigt beslutningsgrundlag.
- Forankringen i topledelsen blev demonstreret for medarbejderne ved at første seminar blev skudt i gang af en af de øverste chefer.
- Chefernes fortsatte beslutsomhed blev vist ved at alle topcheferne deltog i det afsluttende seminar.
- Forankring blandt medarbejderne blev sikret ved at benytte seminarer (4 i alt) som et aktivt dialogværktøj med kernegruppen.
- Fokuserede på et mindre antal indsatsområder.
- Gik efter synlige resultater tidligt i forløbet.
- Medarbejderne fik et konkret produkt (en håndbog) at forholde sig til.



---

### **3. Afklare udviklingsbehovet**

Efter iværksættelsen blev et første udviklingsseminar brugt til i tæt samarbejde med deltagere fra hele organisationen at revurdere udviklingsmålene. De blev i øvrigt løbende evalueret med en betydelig ændring i vægtning til følge.

### **4. Udvikle projektværktøjer**

Organisationens kollektive projekterfaring opsamlet på seminarerne blev omformet til forslag til anbefalede metoder som blev samlet i en håndbog. Det er væsentligt at bemærke at denne håndbog *ikke* er et bestemmelseskompleks men netop er en *vejledning*. Den kan fraviges, *hvis* man har gode argumenter.

### **5. Uddanne projektinvolverede**

Uddannelsesaspektet har ikke været et af de prioriterede indsatsområder, men vi benytter

- generel uddannelse af projektmedarbejdere på eksterne kurser,
- nøglemedarbejdere på en bredere vifte af kurser og seminarer for at hente inspiration, og
- viderefremstilling af vores erfaringer som i denne artikel. Det højner ens eget niveau at skulle redegøre for sine tanker!

### **6. Coache projektledere**

Som et led i udviklingsprocessen forsøgte vi os med et antal følgeprojekter, hvor hensigten var at etablere en vekselvirkning mellem projekter og udviklingsprocessen. Hensigten var, at både projektlederne og udviklingsprocessen skulle have gavn af samarbejdet. Desværre blev denne del af processen ikke særlig vellykket.

Metoden virkede dog så langt, at der ikke er tvivl om, at en mere systematisk coaching af projektledere vil være til stor gavn for os.

Det væsentligste tema under hele forløbet har været, at man helt bevidst skal tænke *projekt/ledelse* og ikke kun *projektudførelse*. Den vigtigste coachingopgave af projektledere er derfor konstant at minde om ledelsesdelen.

### **7. Assistere projektledelsen**

Processen har demonstreret at f.eks. facilitatorrollen er vigtig og at der givetvis ville være store gevinster ved at yde støtte på dette område ved afholdelsen af kommende forberedelses- og opstartseminarer.

---

## **8. Fremme erfaringsformidling**

Hele processen har drejet sig om erfaringsopsamling og videndeling. Erfaringen er igen:

- Brug seminarformen og støt den åbne dialog mest muligt!

## **9. Projektledernes karrierforhold**

Et af resultaterne af at sætte mere fokus på projektledelse som en selvstændig disciplin har været, at der er en gryende forståelse i organisationen, for at projektledelse kan være en karrierevej, og at tunge projektlederjobs kan (og bør) skilles fra samtidig linieledelse.

## **10. Foretage organisatoriske tiltag**

I en sideløbende proces har vi indført en ny projektstruktur i FMK, hvor det er hensigten at undgå individuelle styregrupper. Derimod er der etableret materielstyregrupper for syv forretningsområder. Som koordinerende element over materielstyregrupperne er der en materielkoordineringsgruppe. Endnu kører kun én af materielstyregrupperne helt efter de nye principper, men det er målet, at principperne skal indføres og følges af projekter i den nye struktur.

For at fortsætte udviklingen inden for projektledelse er det nødvendigt at etablere et permanent kompetencecenter for projektledelse. I FMK er der endnu ikke etableret et formelt element, kun en ad hoc struktur. Vi er imidlertid i gang med en organisationsudvikling hvor dette aspekt formentlig også vil blive inddraget

## **11. Udvikle porteføljeledelse**

Materiekoordineringsgruppe/materielstyregruppestrukturen skal styrke porteføljeledelsen og har allerede betydet en væsentligt forøget fokus på området - ligesom prioritering mellem de enkelte projekter er blevet lettet.

## **12. Vurdere udviklingens effekt**

Inden processen blev sat i gang overvejede vi muligheden for at evaluere organisationens projektmæssige modenhed, men havde ikke et umiddelbart anvendeligt værktøj til rådighed. Vores vurdering af effekterne hviler derfor på subjektive skøn som det ville have været ønskeligt at være foruden.



## Eksempel 2:

### Forbedret projektledelse hos Siemens Danmark

Projektledelse af anlægsprojekter inden for forretningsområderne Energi, Industri, IT og telekommunikation, Installation, Medico og Trafik har gennem mange år været en del af Siemens hovedopgaver.

#### 1. Lede udviklingsprocessen

Siden 1995 har virksomheden som et strategiske fokusområder arbejdet med udviklingen af kompetencer i projektledelse på det professionelle plan. Efter syv års intensivt arbejde må vi konstatere, at mange mål er nået, men at mindst lige så mange ligger foran os. Man fristes til at spørge sig selv, om dette skyldes træghed i omstillingen mod en projektorienteret virksomhed, eller om virksomhedens krav løbende skærpes, som en konsekvens af markedsvilkårene? Svaret er: en kombination af begge dele!

Vores erfaring viser, at der er brug for en successiv forbedring af kompetencer i projektledelse både på projektniveau og virksomhedsniveau.

En af Siemens målbærende værdier er *forandring*. For at være med til at præge udviklingen er det nødvendigt at have evnen og viljen til at gennemføre forandringer hurtigt og effektivt. I forbindelse med implementering af ISO 9001 kvalitetsstyringen i starten af 1990'erne, blev der sat fokus på en sammenhængende forretningsprocesser med tilhørende *hjælpeværktøjer* "Pro-

	96-99	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ledelse af processen	■	■	■	■	■	■	■
Forankre udviklingen	■	■	■	■	■	■	■
Afklare udviklingsbehov	■	■	■	■	■	■	■
Udvikle projektværktøjer	■	■	■	■	■	■	■
Uddanne projektinvolverede	■	■	■	■	■	■	■
Coache projektlederne					■	■	■
Assistere projektledelsen	■	■	■	■	■	■	■
Fremme erfaringsformidling	■	■	■	■	■	■	■
Projekternes karriereforshold					■	■	■
Foretage organisatoriske tiltag	■	■	■	■	■	■	■
Udvikle porteføljeledelsen				■	■	■	■
Vurdere udviklingens effekt					■	■	■

■ Hovedindsats det pågældende år    ■ Virkemiddel også benyttet det år

---

*jektets livscyklus*". Behovet for at se forskellen mellem at styre og at lede et projekt havde tidligere være kendt, men med ISO 9001 kom erkendelsen af det nødvendige i at styre forretningsprocesserne på en struktureret og ensartet form. Med andre ord kom der hermed mere fokus på projektledelse.

Diagrammet viser, hvordan der hidtil er fokuseret – og hvad der er planerne.

Det største tiltag mod en projektorienteret virksomhed kom imidlertid i 1998, som et resultat af et BPR-projekt (Business Process Reengineering). Processen, der blev gennemført fælles for tre betydende anlægsdivisioner, havde blandt andet fokus på projektgennemførelse. Der blev i den sammenhæng etableret et projektkontor, som en selvstændig afdeling. Projektkontoret er leverandør af projektledelse til alle divisioner i Siemens A/S.

## **2. Forankre udviklingstiltagene**

Den strategiske udvikling af projektledelsen er forankret i en projektlederstyregruppe, med repræsentanter fra alle anlægsdivisioner. Dette for at få bredde i kompetenceudviklingen af den projektorienterede del af virksomheden.

## **3. Afklare udviklingsbehovet**

Før etableringen af projektkontoret var det typisk den salgsansvarlige, der var projektleder og serviceansvarlig på samme tid, og kun større projekter havde sin egen selvstændige projektleder og styregruppe. Denne konstellation gav ofte problemer med at udføre alle discipliner på professionel vis. Behovet for en anden opgavefordeling var umiddelbar, men hvordan skulle den være?

Som et led i at finde en effektiv og operativ opgavefordeling, blev blandt andet resultatet fra en medarbejder-tilfredshedsanalyse anvendt. De bedste ideer og krav kommer ofte fra medarbejderne samtidig med, at følelsen af indflydelse giver en ekstra motivation til implementeringen, hvilket der specielt er brug for i forbindelse med organisationsudvikling.

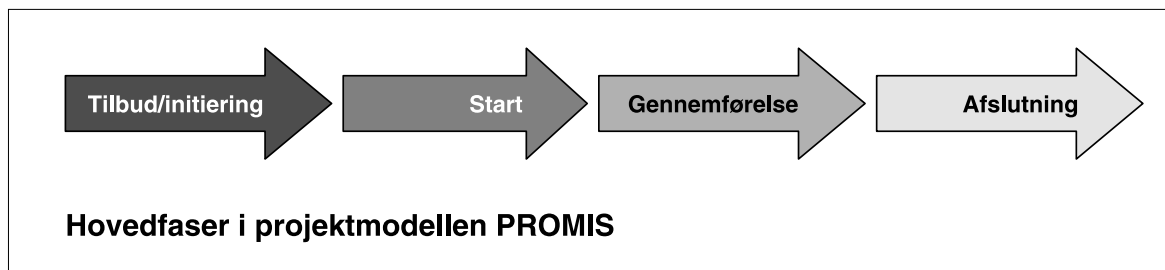
Det er godt at have egne ideer, men at drage fordel af andres erfaringer er bestemt ikke at foragte. Som et led i forandringsprocessen blev der derfor gennemført en benchmarking mod andre virksomheders projektkultur. En af konklusionerne var, at gøre projektlederen til "*administrerende direktør for projektet*" for derved at få en entydig placering af projektansvaret.

## **4. Udvikle projektværktøjer**

Som et led på vej mod en projektorienteret organisation var det vigtigt at få en fælles værktøjskasse med projektledelsesværktøjer.

Med implementering af ISO 9001 fik vi indført kvalitetsmanualer med stor fokus på ensartethed i dokumentstyring og arkivering. Med projektfokuseringen

---



var der nu behov for yderligere værktøjer til at underbygge en professionel projektledelse. Endvidere var der behov for at få fastlagt en projektmodel med fokus på projektprocesserne.

Med ensartede modeller og værktøjer var grundlaget skabt for en effektiv håndtering af projekterne. Værktøjerne omfatter blandt andet ensartede kalkulationsprincipper, projektanalyser, review samt elektroniske databaser med tilhørende værktøjer til håndtering af projektændringer, problemer og risici. På økonomisiden anvendes økonomistyringsystemet SAP R3, hvor projektstyringsmodulet er implementeret.

Som et led i udviklingen af en fælles projektkultur, har vi skabt vores egne projektstyringsmodel PROMIS (Projekt Management i Siemens). Modellen omfatter alle faser fra *Tilbud/initiering* til *projektafslutning*, og udvikles successivt i takt med markedets krav.

Som en overbygning til SAP R3 projektstyringsmodulet har vi implementeret et QualityMaster system med automatisk genererede grafiske projektrapporter med stor fokus på afvigelsesrapporteringer.

Dette og andre relevante projectcontrollingsværktøjer er under implementering i vores PROMIS projectcontrollingshåndbog.

## **5. Uddanne projektinvolverede**

For at få en fælles projektkultur i en virksomhed er det afgørende, at have en fælles opfattelse af projektbegrebet. Som noget af det første gennemførte vi derfor en målrettet kulturuddannelse i projektledelsen. connector a/s blev brugt som uddannelseskonsulenter og sparringspartner i denne proces. Der blev gennemført en bred grunduddannelse af såvel sælgere, projektledere, nøglemedarbejdere, projektejere, linieledere, styregruppemedlemmer samt hele ledelsen.

Efterfølgende har der ligget et stort arbejde i at omsætte uddannelsen til praksis. Såfremt der ikke gøres markante tiltag til procesændringer, har vi som mennesker en tendens til at gøre, som vi plejer. Derfor skal der virkelig gøres noget aktivt for at få organisationen til at forstå og arbejde efter nye retnings-

---

linier. Det, må vi siges, er lykkedes; men dermed stopper innovationen og videreuddannelsen ikke.

For at forankre et fremtidigt uddannelseskoncept, har vi etableret **Siemens Projekt Akademi (SPA)**. Her gennemfører vi aktiviteter og kurser med henblik på at ruste vores linieledere, projektledere og projektmedarbejdere til at kunne håndtere projekter svarende til IPMA certificeringens Niveau B og C.

Gennem de sidste 7 år har omkring 600 – 700 medarbejdere været igennem et af projektleder-uddannelsesmodulerne.

På Skandinavisk plan er vi ved at etablere et tæt samarbejde i Siemens inden for Project Management. Dette arbejde omfatter blandt andet en fælles projektstyringsmodel. Endvidere arbejdes der på at implementere et nyt og revideret **Siemens Projekt Akademi Skandinavien SPAS**. Hermed vil vi etablere en fælles projektlederuddannelse inden for Siemens i Skandinavien.

## **6. Coache projektlederen**

Vi har for udvalgte forretningsfelter udpeget en procescoach, der fungerer som facilitator i forbindelse med erfaringsformidling og *Best Practice Sharing*.

Vore forventninger til, at projektlederne indkaldte til "frivillige" projektreview, er ikke lykkedes. Dette vil vi arbejde mere med i det kommende års forbedringsprojekt.

## **7. Assistere projektledelsen**

–

## **8. Fremme erfaringsformidling**

En væsentlig faktor for at effektivisere projektledelsen er at udveksle erfaringer på tværs af projekterne. Som et led i dette har vi over en periode gennemført *på-vej-hjem-møder*, hvor diverse emner har været bragt til debat i et bredt forum. Disse møder er nu mere eller mindre erstattet af temamøder, der specielt har fokus på *best practis sharring*. Endvidere har vi for udvalgte forretningsfelter udpeget en procescoach, der fungerer som facilitator i forbindelse med erfaringsformidling.

Et af det kommende års forbedringsprocesser inden for kompetenceudvikling for projektledelsen er *best practice sharing*.

## **9. Projektledernes karriereforskel**

I ledelsen har vi et ønske om at etablere en karrierevej for projektledere. I forbindelse med at virksomheden bliver mere og mere projektorienteret er der

---

et behov for at synliggøre projektledelse som en karrierevej. Hermed forventer vi at kunne fastholde vores kompetencer i en projektorienteret retning, frem for at karrieren kun går over linieledelsessporet.

Det videre kompetenceudvikling inden for projektledelse vil resultere i IPMA certificering af projektlederne.

### **10. Foretage organisatoriske tiltag**

Siemens-koncernen har projektledelse som fokuspunkt. Under temaet PM@Siemens markedsfører vores moderselskab projektledelse internt world wide. Siemens Danmark deltager aktivt i dette arbejde, og er en af de førende lande inden for projektledelsesområdet.

### **11. Udvikle porteføljeledelse**

Fra udelukkende at gennemføre individuelle projektstyregruppemøder, etableres der flere og flere fælles projektportefølje-styregruppemøder inden for enkelte forretningsområder. Herigennem opnås der en bedre *best practice sharing* samt bedre koordinering mellem de enkelte projekter.

### **12. Vurdere udviklingens effekt**

Det er ofte svært at måle og vurdere effekten af et "kultur"-projekt men den kompetenceudvikling på projektområdet har resulteret i langt større bevidsthed og fokusering på de økonomiske resultater på projekterne. Afvigelser fra det planlagte erkendes meget tidligere i projektførløbet, ligesom der er et entydigt projektansvar.

En sidegevinst til de organisatoriske tiltag har været et meget tættere samarbejde mellem de enkelte anlægsdivisioner, hvor projektledere har været katalysatorer.

## Litteratur

1. Palle Buus Jensen og Morten Fangel  
*Improving project management – by broad involvement in the change process*  
Paper in Proceedings from PMI 2002 Symposium on Project Management
2. Morten Fangel  
*Planlægge virksomhedens proces mod bedre ledelse af projekter*  
Artikel i bogen *Effektiv tilblivelse af projekter*  
Foreningen for Dansk Projektledelse. 2000. ISBN 87-985726-5-2
3. Søren Rude  
*Sammenhængende udviklingsproces mod bedre projektledelse*  
Artikel i bogen *Effektiv tilblivelse af projekter*  
Foreningen for Dansk Projektledelse. 2000. ISBN 87-985726-5-2
4. Morten Fangel  
*Hvorfor satse på coaching af projektledere*  
Artikel i håndbogen *Sådan frigør vi energi i projekter*  
Foreningen for Dansk Projektledelse, 1995. ISBN 87-85726-0-1
5. Morten Fangel  
*Vejledning i projektledelse*  
Fangel Projektledelse as. 2002. ISBN 87-88818-04-7
6. Morten Fangel  
*Kompetencer i projektledelse*  
Foreningen Dansk Projektledelse. 2005. ISBN 87-985726-9-5