

Ledelse af projekter – manager/leader og ledelsesfokus

Formål:

At opnå forståelse for de forskellige ledelsesroller og -fokusområder i projekter, samt hvordan balancen mellem styring og ledelse kan påvirke projektets succes

Indhold:

Ledelse af projekter handler både om at kunne agere som *manager* (fokus på struktur, kontrol og effektiv drift) og *leader* (fokus på relationer, udvikling og motivation). Bogens kap. 11, afsnit 1 beskriver de to tilgange (se figur 11.3 herunder).

Derudover kan projektlederens fokus på samarbejde, struktur, mål og skabelse (se figur 11.4 herunder) give et billede af, hvilke områder der er mest afgørende at fokusere på ledelsesmæssigt.

Ved at reflektere over disse begreber og modeller bliver du klogere på, hvordan din egen ledelsesstil kan tilpasses projektets behov. Hvad har du brug for, og hvad har projektet brug for?

Proces:

- Arbejd sammen to-og-to eller i grupper.
- Drøft forskellene mellem manager- og leader-rollen i figur 11.3.
 - Hvilken rolle er du mest tilbøjelig til at indtage som projektleder – og hvorfor?
- Forestil jer et konkret projekt, I har kendskab til (enten fra egen praksis eller et caseprojekt).
Diskutér:
 - Hvilke situationer kræver mest “manager”-fokus?
 - Hvornår er “leader”-rollen vigtigst?
- Brug figur 11.4 (ledelsesfokus modellen). Fordel 10 kugler i de fire felter (samarbejde, struktur, mål, skabelse) – enten individuelt eller i gruppen.
 - Hvad fortæller jeres fordeling om projektets behov og jeres ledelsesfokus?
 - Er der forskelle mellem jer? Hvordan kan disse forskelle bruges aktivt i et projektteam?
- Saml op i gruppen eller på plenum: Hvilken balance mellem manager og leader vurderer I er mest hensigtsmæssig i jeres valgte projekt (herunder: hvordan har I fordelt de 10 kugler – og hvordan kan I arbejde bevidst med de fire ledelsesfelter for at skabe projektsucces?).

Projektlederen som manager

Trojka

Projektlederen som **manager** er optaget af at gøre det rigtigt. Med afsæt i en ydrestyret tilgang vægtes tydeliggjorte rammer og processer samt en styring, som bidrager til projektets aftalte målrealisering på kort sigt.

Projektlederen som leader

Trojka

Projektleder som **leader** er optaget af at skabe effekt og gøre det rigtige i forhold til den fælles opgave. Planen bruges som en retning, man kan spejle sig i, og ikke som en fastlåst opskrift. Med en indrestyret tilgang handler det om at involvere andre og åbne for nye perspektiver, der kan styrke projektets formål og give værdi på længere sigt.

Figur 11.3

Karakteristika ved projektlederen som manager og leader

Trojka

	Manager	Leader
Primære opgave	– Indre effektivitet i forhold til mål-opfyldelse – Gøre det rigtigt	– Ydre effektivitet i forhold til effekt-skabelse – Gøre det rigtige
Orientering mod	– Opgaver, strukturer og styring	– Sociale relationer og motivation
Mindset	– Fokus på effektiv drift	– Fokus på udviklingsmuligheder
Tidshorisont	– Relativt kort	– Relativt lang
Delegere	– Lille tilbøjelighed til at delegere	– Stor tilbøjelighed til at delegere
Kontrol eller tillid	– Kontrol – Stort behov for detailindsigt i beslutninger	– Tillid – Lille behov for detailindsigt i beslutninger
Risikovillighed	– Begrænset risikovillighed	– Relativt stor risikovillighed
Effektiv styring ved	– Stabilitet – Begrænset involvering af interessenter	– Fornyelse – Høj involvering af interessenter

Figur 11.4

Ledelsesfokus



Sådan bruger du modellen

Trojka

- Forestil dig, at du har 10 kugler til rådighed, som du skal fordele i de fire felter
- Fordelingen skal afspejle din umiddelbare og intuitive vurdering af, hvad projektet har brug for, og hvad du har brug for som projektleder
- Der er ingen facitliste – det handler om at bruge din erfaring og fornemmelse af situationen
- Du kan selv fordele de 10 kugler, eller du kan placere kuglerne ud fra en dialog med andre i dit projekt, fx projektejer eller deltagere i projektteamet