

# ”MIN STYRE-GRUPPE FORSTÅR MIG IKKE!”

Af Louisa Menne Brøndsted, lmm@implement.dk og Niels Teilberg Søndergaard, nso@implement.dk, Implement Consulting Group

Projektledere og deres styregrupper finder desværre ikke altid sammen i et konstruktivt samarbejde. Der skal opbygges en fælles spilleplade. Det fælles sprog og respekten for hinanden skal genfindes – præcis som i et nødlidende ægteskab.

## Udfordring

Mange ting skal være på plads, for at et projekt lykkes og forankres solidt, herunder en god projektleder og en vel-fungerende styregruppe. Omvendt kan en dårligt fungerende relation derimellem ødelægge ethvert projekt, uanset hvor godt projektet fungerer på andre områder. Det er som om ægteskabet knirker mellem projektleder og styregruppe, men der er lys forude. For at sikre en bedre forankring af projekter, kræves kun en simpel indsats fra begge parter.

## Hvad skal der til for at redde ”ægteskabet”?

Som i de fleste kriser i parforhold ligger løsningen på begge sider af bordet:

Projektledelsen skal...

- respektere styregruppemedlemmernes tid og perspektiv
- kommunikere i et fælles forståeligt og simpelt sprog

Styregruppemedlemmerne skal...

- respektere projekters natur og udvise sand commitment
- forstå det fælles sprog

## To sider af samme mønt

Det skarpe øje vil her se, at det i praksis er det samme, som skal til fra begge sider. For det første en gensidig respekt i relationen mellem projektledelsen og styregruppemedlemmerne. For det andet implementering af et simpelt, fælles sprog.

”Min styregruppe forstar mig ikke!”

## Den gensidige respekt

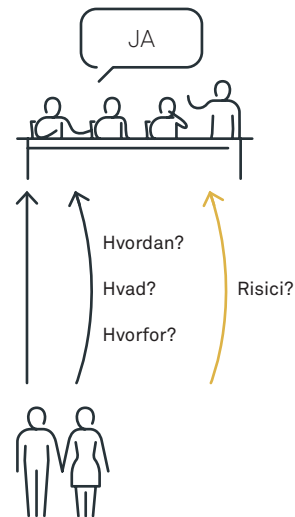
Lad os tage udgangspunkt i styregruppemødet. Det er arenaen, hvor hovedparten af styregruppearbejdet i praksis foregår, og der projektets store beslutninger tages. Når disse møder ikke fungerer, bliver de energidræbende i stedet for energigivende for alle omkring bordet, og kan medføre en negativ spiral gennem projektets levetid og i dets forankring. Derfor er gensidig faglig og personlig respekt mellem projektledelsen og styregruppen nødvendig.

Projektlederen skal levere et solidt og gennearbejdet materiale til styregruppemedlemmerne i god tid inden styregruppemødet. Materialet skal give transparens og være retvisende omkring projektstatus. Her er det respekten og tilliden kommer ind i billedet. Mange styregruppemedlemmer mister tillid og interesse i styregruppearbejdet, når de fra projektlederen får præsenteret en status, de ikke tror på. Projektlederen må udvise respekt for, at styregruppen, der naturligvis har mindre indsigt i det samlede projekt, har mandat til at træffe beslutninger over projektet.

Styregruppemedlemmerne behøver ikke være eksperter i projektledelse, men skal have respekt for projekters natur. En måde at tjekke, om styregruppen har det, er ved at spørge til, hvilket ben af projekt-trekanten de finder vigtigst. Hvis de svarer ”Alle ben er naturligvis lige vigtige – Vi går ikke på kompromis med nogle af dem”, er det et udtryk for manglende forståelse eller anerkendelse af projekters natur. Hvis de derimod er i stand til at prioritere mellem dem og give projektlederen en rettesnor, har styregruppen givet projektlederen et ledelsesrum, som viser respekt for projekters natur.

I den agile projektledelses metodologi bruges en metafor om høns og grise for at illustrere, hvor vigtigt det er styregruppen ikke bare er involveret, men også er committed. Metaforen lyder således: En gris henvender sig til en høne og spørger om, hun ikke vil være med til at åbne en Bacon- og Æg-restaurant. Grisen føler sig yderst committed, mens hønen

kun er involveret. Denne metafor illustrerer, hvor vigtigt det er, at styregruppen ikke bare er involveret som høns, der lægger æg, men også er committed som grise med eget flæsk i klemme.

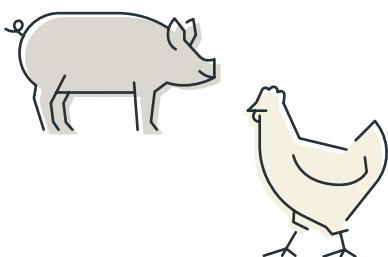


Det kan eksempelvis funderes med udgangspunkt i en række non-negotiable-principper. Disse forpligter styregruppen til fx forberedelse til møder, kendskab til projekt-trekanten, samt efterlevelse af de fælles spilleregler, som organisationen sætter op for styregruppemedlemmerne.

## Det fælles sprog

Projektlederrollen er blevet en af de vigtigste roller i mange organisationer, og sideløbende er der foregået en markant professionalisering af projektledelsesfeltet. At kunne kalde sig projektledelses-ekspert for 20-30 år siden var noget nemmere end i dag. Tænk fx bare på den rigdom af indsigt og erfaring, der er opbygget omkring de forskellige projektledelsesstandarder og -certificeringer (PMI, IPMA, PRINCE2). Men denne medalje har også en bagside. Det er blevet vanskeligere for det gennemsnitlige styregruppemedlem at forstå projektledelse – og det gælder specielt der, hvor der er opstået en nærmest religiøs kamp omkring certificeringsretninger. Derfor er der behov for et simpelt fælles sprog, som alle forstår.

Forestil dig igen et møde med projektets styregruppe efter projektets indledende



”Min styregruppe forstar mig ikke!”

Kilder

Søndergaard, Niels & Eggert Cederholm (2007): "Project Governance. Steering Committees that don't chicken out - The best Steering Committees act like pigs" Børsens ledelseshåndbøger for Projektledelse.

Søndergaard, Niels (2013) "Fire gode svar" Børsens ledelseshåndbøger for Projektledelse.

faser. Projektgruppen har gjort en stor indsats i opstartsfasen for at beskrive den løsning, som projektet vil implementere, beskrive projektfremgangsmåde, estimere tids- og ressourceforbrug og meget mere. Nu er tiden kommet til at beslutte, om projektet skal leve eller dø. Hvordan opsummerer projektlederen bedst det, styregruppen har behov for at vide, for at kunne tage beslutning om projektets fremtid på dette afgørende styregruppemøde?

Det gøres ved, at projektlederen indtager helikopterperspektivet og besvarer disse fire spørgsmål, der opsummerer essensen af projektet:

- **Hvorfor** ... skal vi igangsætte og gennemføre projektet?
- **Hvad** ... er det, projektet implementerer?
- **Hvordan** ... får projektet det hele til at ske?
- **Risici** ... hvilke risici er der forbundet med projektet?

Den lille model med det simple sprog – hvorfor, hvad, hvordan, risici – skal ses som en simpel metode, der kan gøre de overordnede beslutninger om et projekt forståelige for det gennemsnitlige styregruppemedlem. Både projektlederen og projektets styregruppe skal kommunikere i et fælles sprog omkring projektet og et godt sted at starte er i forhold til disse fire spørgsmål. Det er vigtigt, at styregruppemedlemmer forstår dette sprog, og

anerkender denne metode til at skabe et overblik over projektet.

### En særlig rolle

En rolle har en særstilling i samarbejdsrelationen mellem projektledelse og styregruppe. Det er projektejerens (i nogle organisationer kaldet projektsponsoren). Projektejerens rolle er ofte formand for styregruppen, og er derfor ansvarlig for at facilitere møderne og stille sig i spidsen for det ledelsesteam, som styregruppen udgør. Projektejerens rolle har samtidig en sparringsopgave over for projektlederen – både i forhold til styregruppemøderne og i forhold til projektledelsesopgaven. Hvor dygtigt en projektejer udfylder sin rolle har derfor stor betydning for forholdet mellem projektledelse og styregruppe.

En god projektejer kan sikre sig, at der er gensidig respekt i relationen, og at der tales et fælles sprog, som alle forstår. En mindre opmærksom projektejer kan derimod underminere tilliden ved ikke selv at udvise respekt for eksempelvis projekters natur eller ved at gå på kompromis med forarbejdet til styregruppemøderne. Han kan ligeledes mindske den fælles forståelse ved at bruge et sprog, som ikke forstås af alle i styregruppen. Hvor mange styregruppemedlemmer vil eksempelvis forstå denne bemærkning fra projektlederen: "Jeg er bekymret for status på earned value i projektet", hvis ikke earned value er et vedtaget fælles begreb? Når en projektejer er bedst, fungerer hun som en katalysator for samarbejdet mellem projektledelsen og styregruppen.

### Konklusion

I mange virksomheder giver implementeringen af disse forholdsvis simple metoder rigtig god mening. Trods forskellige certificeringsretninger bidrager de både til en mere solid forankring af projekter og til en forbedret relation mellem projektledelser og styregrupper. Det kan godt være ægteskabet knirker, men det har ikke slået revner. Der er håb for de fleste projekter – mange er faktisk godt på vej – og håbet er måske grønnere end for de fleste nødlidende ægteskaber.

## KORT OM IMPLEMENT

Grundlagt: 1996  
Antal medarbejdere: 1,000  
Kontorer: København, Aarhus, Malmö, Göteborg, Stockholm, Oslo, Hamburg, München, Zürich og Raleigh

implementconsultinggroup.com