

Juni
2010

Signalprogrammet Ledelse i gruppen



Daniel G. R. Nordklint s072367

Danjal P. Olsen s101671

Deniz Yilmaz s071988

Line Mathiassen s061917

Pernille Jensen s071964

Sabine Svendsen s083045

Gruppe 5

25-06-2010

Forord

Dette projekt har til formål at belyse enkelte elementer af den faglige disciplin, *Projektledelse*. Elementerne, der ligger til grund for rapporten tilhører alle temaet, *ledelse i gruppen*. De enkelte elementer analyseres ved en teoretisk gennemgang, for derefter at finde teoretiske anvendelser af elementerne. Slutteligt vil teorien forsøges kædet sammen med den praktiske virkelighed, der eksisterer i Signalprogrammet.

I forbindelse med udarbejdelsen af projektet skal der rettes en stor tak til Henrik Buhl for korrekturlæsning og intellektuel sparring undervejs i forløbet. Ydermere rettes en stor tak til Program Manager, Henrik Munck Jørgensen, fra Banedanmark for at have indvilliget i at lade sig interviewe til projektet.

Som en ekstra vejledning til læseren oplyses det, at henvisninger er i Harvard format (Forfatter, udgivelsesår), mens de fulde referencer er at finde i litteraturlisten.

Kongens. Lyngby, d. 25. juni 2010.

Danjal P. Olsen s101671

Daniel G. R. Nordklint s072367

Deniz Yilmaz s071988

Line Mathiassen s061917

Pernille Jensen s071964

Sabine Svendsen s083045

Indholdsfortegnelse

1 Indledning.....	5
2 Rekruttering.....	7
2.1 Roller og arbejdsfordeling	9
2.1.1 Belbins Teamroller	10
2.2 Opsamling.....	14
3 Motivation	15
3.1 Teori.....	15
3.1.1 Generelt om motivation	15
3.1.2 Maslows behovsteori.....	16
3.2 Værktøjer til motivation	17
3.2.1 Motivationsfaktorer	17
3.2.2 Coaching	19
3.3 Anvendelse af motivation i signalprogrammet	20
3.3.1 Prestige	20
3.3.2 Fokus på motivation	20
3.4 Opsamling.....	21
4 Konfliktåndtering.....	21
4.1 Løsning af konflikter	22
4.2 Relation til case om Signalprogrammet	25
4.3 Opsamling.....	26
5.1 Retningsangivelse, hvad skal vi sigte efter?	27
5.2 Målsætning, usikkerhed, projektcyklus og projektplan.	29
5.3 Udvikling af målsætningen.	31
5.4 Målhierarkiet.	32
5.5 Leverancekriterier	33
5.6 Diskussion & Opsamling	34

6 Mødetyper og kommunikation.....	35
6.1 Forberedelse.....	35
6.2 Mødet	36
6.3 Opfølgning	37
6.4 Diskussion & Opsamling	37
7 Konklusion	38
8 Litteraturliste	40
Appendiks A.1.....	41
Appendiks A.2.....	44
Appendiks C.....	55

Figurliste

Figur 1 Refleksionsniveauer.....	6
Figur 2 Motivationsprocessen	15
Figur 3: Maslows behovspyramide.....	16
Figur 4: Konflikters dimensioner (konfliktløsning.dk)	22
Figur 5 Ingen tid til omtanke	27
Figur 6 Beslutningsgrundlag [Oplæg af Niels Falk, MT Højgaard]	30
Figur 7: Et mødes 3 faser.....	35
Figur 8: Interessentanalyse.....	43

Tabelliste

Tabel 1:Konflikttyper	23
Tabel 2: Mødetyper.....	36
Tabel 3: Interessentoversigt	42

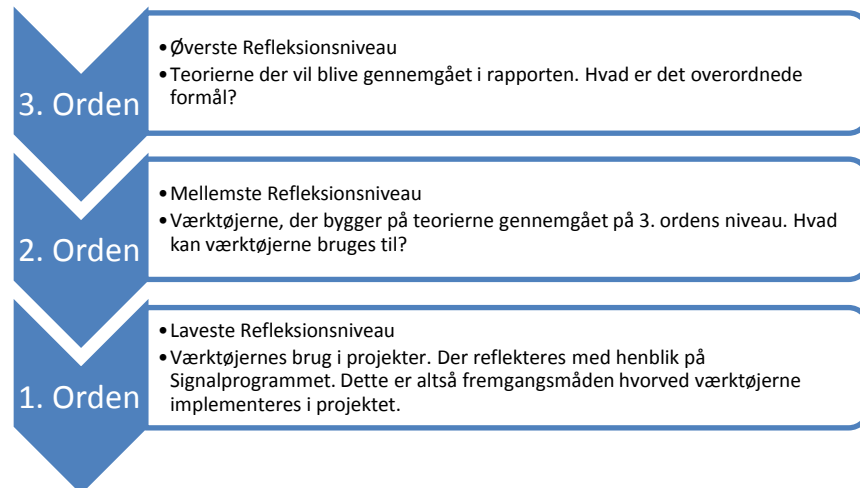
1 Indledning

Projektlederens ypperste opgave er, at stå i spidsen for et team af kompetente medarbejdere og få opgaven løst. Men der er mere til projektledelse end blot at udstikke en kurs, og så overlade resten til teamdeltagernes faglige kvalifikationer – det er nødvendigt, at korrigere i løbet af projektet. Men hvordan navigerer projektlederen bedst gennem projektet, på hvilke grundlag og med hvilke værktøjer? Der er flere faktorer i spil i ledelsen af et team:

- Rekruttering: Hvordan sikres, at de rigtige mennesker medtages i projektet for at sikre dettes succes? Er der bestemte roller, der skal besættes i teamet og hvilke arbejdsopgaver dækker disse roller over? I rekrutteringsfasen skal også medtages motivation.
- Motivation: Er medarbejderne i det hele taget motiverede for at indgå i projektet og arbejde *for* projektet – dette er en vigtig del af projektets succes.
- Konflikthåndtering: Da projektteamet består af forskellige typer mennesker, vil konflikter opstå. Men hvordan takles de, *når* de opstår? Projektlederens rolle er i denne sammenhæng at have fingeren på pulsen for at komme eventuelle konflikter, der kunne være skadende for projektet, i forkøbet.
- Målsætning og målstyring: Hvilken kurs skal udstikkes for projektet, og hvordan skal der navigeres igennem projektet? Målsætning og målstyring omhandler netop disse problemstillinger.
- Kommunikation: Hvordan information fordeles rundt til alle involverede parter i projektet er en vigtig del af projektledelse. En disciplin, der falder under denne kategori er mødetyper – hvilke typer møder afholdes, og hvornår?

Rapporten vil bearbejde disse emner for at finde frem til, hvad der skal til for at lede et team frem mod succes.

I rapporten undersøges, hvilke teorier, der ligger til grund for de forskellige værktøjer, der benyttes i projektledelse, samt anvendelsesmuligheder. Der vil arbejdes på 3 refleksionsniveauer for at sikre sig, at alle områder berøres – teori, værktøjer samt anvendelse. Desuden vil teori, værktøj o.l. søges understøttet i forhold til Signalprogrammet – i denne forbindelse er der foretaget ét særligt interview med Program Manager, Henrik Munck Jørgensen. De tre refleksionsniveauer er illustreret, og forklaret yderligere, i Figur 1.



Figur 1 Refleksionsniveauer

Signalprogrammet danner det empiriske grundlag for rapporten, hvorfor programmet kort introduceres i det følgende:

Signalprogrammet er en portefølje af projekter. Formålet med Signalprogrammet er, at alle signaler på både fjernbanen og s-banen skal udskiftes. Der er grundlag for udskiftning, da signalerne generelt er fra 1970'erne og nogle endnu ældre. Grundet signalernes alder, er det nødvendigt at udskifte alle signaler simultant. Det forventes, at projektet afsluttes omkring år 2020.

Signalprogrammet befinder sig i skrivende stund i udbudsfasen, hvilket vil sige, at den generelle projektplanlægning er færdig, men udlægningsfasen er endnu ikke begyndt.

2 Rekruttering

Daniel Nordklint

Rekruttering er den første og muligvis også den vigtigste fase af et projekt – det er her grundlaget for resten af projektet skal dannes ud fra de personer, der antages til projektet. Således er rekruttering en disciplin, der er værd at beskæftige sig indgående med. Om rekrutteringen kan siges at ligge forud for selve projektet, eller om det skal ses som en del af selve projektet, vil ikke blive diskuteret yderligere i rapporten – det kan siges at udgøre et mindre projekt i projektet. Projektlederens rekrutteringsopgave kan deles op i fire faser [Attrup & Olsson, 2008: 322]:

1. Projektlederen sikrer sig, at denne er udvalgt før resten af teamet.
2. Projektlederen identificerer potentielle projektmedlemmer i samspil med eksempelvis linjeledelsen.
3. Projektlederen gennemfører ansættelsessamtaler.
4. Projektlederen udarbejder i samråd med de individuelle teammedlemmer og andre implicerede parter, en ressourcekontrakt.

I det følgende uddybes de fire faser.

Før projektet kan igangsættes må der først udpeges en projektleder, som efterfølgende har til opgave at samle et team til projektet. Hvor medlemmerne af teamet skal rekrutteres fra, afhænger først og fremmest af hvilke muligheder, der er til rådighed for projektlederen. I tilfældet med Signalprogrammet er der mange steder, hvorfra rekrutteringen kan ske:

- Intern rekruttering via en intern jobbørs
- Intern rekruttering via linjeleder
- Ekstern rekruttering via diverse kommunikationsformer

Hver af de tre ovenstående platforme for rekruttering har deres egne fordele: Ved at opslå et projekt på den interne jobbørs i organisationen sikrer projektlederen, at personer, der henvender sig på baggrund af opslaget, er motiverede for at gå ind i projektet. Intern rekruttering via linjelederen trækker på linjelederens viden om medarbejdernes kvalifikationer – det er dog ikke en sikring for, at linjelederen vil indstille den bedste mand til projektet. Hvis linjelederen føler, at organisationen er bedst tjent med at sætte afdelingens bedste medarbejder til at løse driftsopgaver frem for at indgå i et projekt, vil

medarbejderen efter al sandsynlighed ikke nævnes som muligt teammedlem til projektteamet. En ekstern rekruttering åbner op for en større pulje af potentielle projektteammedlemmer. Desuden vil det her være muligt at rekruttere personer med tidligere erfaringer indenfor eksempelvis signalsystemet, som kan vise sig nyttige i projektet.

Når mulighederne afsøges er det vigtigt for projektlederen at tage følgende spørgsmål med i sine overvejelser:

- Hvilke faglige kvalifikationer kræver projektet?
- Hvilke personlige færdigheder og kompetencer skal projektet bruge?
- Hvilke persontyper skal der til for at løse opgaven - og passer de sammen i et team?

Disse overvejelser kan også diskuteres med linjelederen, som derefter vil have et klarere billede af hvilke profiler der eventuelt ville kunne besætte stillingen i teamet. Det skal dog siges her, at et potentielt medlem af teamet ikke bør antages alene på baggrund af linjelederens anbefalinger – projektlederen bør altid gennemføre en form for ansættelsessamtaler til projektet, for at afklare om projektlederen kan samarbejde med personen. Det er også vigtigt, at projektlederen og resten af teamet besidder nogle af de samme værdier og arbejder frem mod det samme mål.

”Jeg tror nok i højere grad, at man kigger på, hvad er det for en kultur man vil have i programmet - og hvilke mennesker vil man godt have ind. Man vil helt klart godt have nogle mennesker, der også har nogle sociale kompetencer – som kan samarbejde, som kan acceptere, at alle beslutninger ikke er taget – altså at du hele tiden er på vej mod noget, som du ikke kunne forudse.” Henrik Munck Jørgensen

Ved ansættelsessamtalen kan projektlederen også afgøre, hvor motiveret personen er for at gå ind i projektet – et emne, der vil blive berørt senere i rapporten i afsnittet *Motivation*. Program manageren for Signalprogrammet, Henrik Munck Jørgensen, udtalte desuden, at ansættelsesprocessen, han selv var igennem i forbindelse med ansættelse til Signalprogrammet, var meget grundig. Denne test ligger til grund for ansættelsessamtalen:

”Den ansættelsesproces, jeg var igennem – vi bliver jo testet i hoved og røv. Og så bruger man tests at samtale ud fra – hvordan man er, og hvordan man vil agere i forskellige situationer. Der er fokus meget på det element i de samtaler jeg havde.” Henrik Munck Jørgensen

Projektlederen bør også sikre sig, at potentielle teammedlemmer kan afsætte ressourcerne (tiden), der skal til for, at projektet bliver en succes. Dette gøres indledningsvist, før det endelige team sammensættes.

Efter teamet er fundet, udarbejdes såkaldte ressourcekontrakter¹, således at projektlederen er sikker på, at teammedlemmerne faktisk kan og *skal* afsætte den tid, der er specificeret i ressourcekontrakten. Før denne sidste fase skal projektlederen dog først sikre sig, at de potentielle medlemmer af teamet faktisk *kan* indgå i teamet. Dette kan gøres ved at se på rollerne og arbejdsfordelingen i projektteamet.

2.1 Roller og arbejdsfordeling

Det perfekte team er en utopi. Spørgsmålet er, hvordan det bedst tilnærmes. Først ville det være fornuftigt at se på, hvad der definerer et team, så der ikke opstår nogen følgekomplicationer grundet en utilstrækkelig definition af målet, der arbejdes hen imod. Er målet ikke klart defineret, kan der opstå konflikter internt i teamet. Dette vil der ses nærmere på i afsnittet om konflikthåndtering.

Et team består af en gruppe af individer, der deler et fælles mål, og samarbejder om at nå disse mål gennem en proces, hvor forskellige metoder inkluderes [Paludan-Müller, 2004: 180]. Begrebet *team* stammer fra sportsverdenen, men er i høj grad også brugt af organisationer af forskellige slags. Men hvorfor er teambegrebet vundet frem i så stor stil? En andet betegnelse for en samling af individer er en *gruppe* – men betegnelsen *gruppe* dækker ikke i ligeså høj grad over essensen bag *teamet*. Et team adskiller sig fra en gruppe ved at have en mere dynamisk karakter. Et team er således mere fleksibelt end en gruppe. En del af grunden til dette skal findes i, at et team arbejder med stærkt afgrænsede roller deltagerne imellem. Dette sikrer, at deltagerne kender deres plads i teamet ud fra egne kompetencer og begrænsninger [Paludan-Müller, 2004: 180]. Netop det, at et team har en dynamisk karakter har stor relevans i forhold til Signalprogrammet, grundet programmet omskiftelige karakter:

”Den nye fase vi har, har også nogle andre karakteristika end den fase, vi er kommet fra. Det bruger vi så til at reorganisere os selv, skifte lidt ud på de enkelte teams – på medlemmerne – og give folk nogle nye roller.

Så det er en dynamik, der vil være hele vejen igennem sådan et projekt.” Henrik Munck Jørgensen

Når nu begrebet *team* er blevet veldefineret og afgrænset, følger en gennemgang af en af de vigtigste teorier til sammensætning af et team. Teorien er udviklet i et forsøg på at tilnærme det perfekte team bedst muligt.

Men hvorfor er det så vigtigt at besætte de forskellige roller i projektet, og sikre en retfærdig arbejdsfordeling førend projektteamet endnu er sammensat? Svaret er, at projektlederen dermed sikres muligheden for at rekruttere de rigtige folk til opgaven samt sikre sig, at teamet fungerer både socialt og fagligt.

¹ Værktøj 6.3: Ressourcekontrakten i ”Power i projekter og portefølje”

"Man kigger på en kombination af, hvad der er af faglige kompetencer, men også af sociale kompetencer."

Henrik Munck Jørgensen

Det er således ikke nok, at teammedlemmerne opfylder de faglige profiler alene – der skal mere til. En af teorierne for, hvordan projektlederen kan sikre sig, at gruppen er sammensat af de rette medlemmer – ud fra personligheder – er *Belbins Teamroller*. De følgende afsnit omhandler rollerne og arbejdsfordelingen i projektteamet ud fra Belbins arbejde, derunder den bagvedliggende teori, værktøjerne samt den praktiske anvendelse [Attrup & Olsson, 2008: 318-].

2.1.1 Belbins Teamroller

I et forsøg på at tilnærme det perfekte projektteam udviklede den engelske doktor i psykologi, Meredith Belbin en model, der tilgodeser diversiteten i menneskers personligheder og tildeler dem teamroller ud fra dette. Da Belbin er psykolog, er også modellen udarbejdet efter, hvordan individer håndterer nogle opgaver bedre end andre grundet deres personlighed.

Refleksionsniveau 3

Hvert medlem af et team bringer nogle personlige færdigheder til projektet. Disse personlige færdigheder har Belbin valgt at fordele på 9 forskellige teamroller. Typisk vil én person kunne besætte 2-3 roller, mens nogen kan besætte flere – dog aldrig dem alle. Dermed kunne et projektteam bestå af 3-5 personer og stadigvæk tilgodesee alle roller i teamet. Dette passer godt ind med den grundlæggende tese om, at et team som hovedregel skal bestå af 3-6 personer. Nedenfor ses en oversigt over de 9 teamroller:

- Idémænd
- Opstarter
- Formidler
- Koordinator
- Organisator
- Analysator
- Kontaktskaber
- Specialist
- Afslutter

De 9 teamroller vil nu blive gennemgået kort [Aprokom.dk].

Idémænd

Idémændene er tit begavet, kreativ og idérig. Desuden besidder idémændene evnen til at se vanskelige problemstillinger fra nye perspektiver. Dog har idémændene også sine svagheder: Idémændene er ikke gode til at tage imod kritik, og kan desuden være svage i sin kommunikation med andre. Dette kan medføre konflikter undervejs, hvis der ikke er fokus på idémændens karakter. Grundet at idémændene befinder sig på et meget abstrakt og kreativt plan, er denne sjældent praktisk anlagt og kan synes at være glemsom til tider.

Opstarter

Opstarteren er karakteriseret ved at have en dynamisk personlighed. Opstarteren er højt gearet og rastløs. Grundet disse karakteristika ser opstarteren kun fremad og skaber i den forbindelse pres for at komme fremad. Desuden er opstarteren den i teamet, som kan navigere udenom forhindringerne for at sikre projektets fortsatte momentum fremad. Men også opstarteren har sine negative sider: Opstarteren kan grundet sin personlighed have et heftigt temperament og i den forbindelse være tilbøjelig til at lade sig provokere. Opstarteren er desuden utålmodig, påståelig og stædig – ser kun fremad.

Formidler

Formidleren er det sociale element i gruppen – socialt orienteret, udadvendt, sensitiv og diplomatisk. Formidleren er desuden iagttagende og en god lytter, der arbejder for at skabe et godt klima og derved undgå gnidninger i teamet. Men da formidleren helst undgår gnidninger i teamet, kan denne være ubeslutsom og usikker i afgørende situationer. Formidleren kan desuden være overfølsom.

Koordinator

Koordinatoren besidder flere positive egenskaber: modenhed, selvsikkerhed og tillidsfuldhed. Desuden er koordinatoren i stand til at prioritere og dermed sætte mål og frembringe de beslutninger, der skal til for at nå disse. Endvidere besidder koordinatoren evnen til at se andres talenter og kan finde ud af at udnytte dem. Denne sidste egenskab er særdeles vigtig eftersom koordinatoren ikke nødvendigvis er den mest vidende i teamet. Dog har koordinatoren en negativ tendens til at manipulere og være imperiebygger.

Organisator

Organisatoren er disciplineret, pålidelig og loyal. Disse egenskaber er med til at holde organisatoren nede på jorden og forholde sig realistisk og praktisk til givne situationer. Dette gør organisatoren effektiv i gennemførende faser. Dog er organisatoren ikke god til forandring og er noget ufleksibel og langsom i sin tilpasning.

Analysator

Analysatoren har evnen til at forholde sig objektivt i situationen. Dette kombineret med en analytisk personlighed gør, at analysatoren er i stand til at se alle rationelle aspekter af en sag og udvise en præcis dømmekraft i situationen. Dog kan andre nemt opfatte analysatoren som meget direkte, kritisk og skeptisk – en inspirationsdræber.

Kontaktskaber

Kontaktskaber er udadvendt, entusiastisk, nysgerrig og meddelsom. Dette gør at kontaktskaber undersøger muligheder og skaber kontakter til andre. Dog er kontaktskaber meget flygtig, og taber let interessen for opgaven, når den første entusiasme har lagt sig. Desuden har kontaktskaber en naturlig tendens til at tale meget.

Specialist

Som betegnelsen antyder, bidrager specialisten med specialviden og tekniske færdigheder til projektet. Specialisten har opnået denne tekniske indsigt gennem et stærkt fagligt engagement og selvtillid, hvilket gør specialisten meget koncentreret om sine mål og opgaver. Den negative side af specialistens personlighed er, at denne har en tendens til at isolere sig og være uinteresset i andre mennesker – tilkender sig 100 % til opgaven. Desuden har specialisten svært ved at dele ud af sin specialviden – alt for meget.

Afslutter

Afslutteren er omhyggelig og samvittighedsfuld. Denne personlighed har også en tendens til at være perfektionistisk, vedholdende og præcis, hvorfor denne ofte leder efter fejl og forglemmelser. Dog kan det også tage overhånd, og afslutteren har dermed en tendens til at bekymre sig unødvendigt. Desuden er afslutteren også ret emsig og bange for at begå fejl – dette gør at afslutteren er utilbøjelig til at uddelegere opgaver.

Refleksionsniveau 2

Som et komplement til teamrolleteorien har Belbin udarbejdet et analyseprogram, der er i stand til at fordele teamrollerne blandt en række potentielle teamdeltagere, ud fra en *"selvrapportering kombineret med en række, overordnede kollegers og underordnedes observationer af den pågældende."* [Belbindanmark.dk]. Det kræver dog, at projektlederen har et overblik over de potentielle teamdeltageres styrker og svagheder, hvilket kan være vanskeligt i rekrutteringsfasen. For at afhjælpe denne problemstilling, kunne der foretages psykologiske undersøgelser af de potentielle teamdeltagere for at kortlægge de enkeltes personligheder. Ansættelsessamtaler er et andet værktøj, der kunne anvendes i denne situation. Men hvornår bruges Belbins rollemodel og andre lignende modeller for rollefordeling i et team?

"Så bruger man modellerne i højere grad, når man så former teams. Det man skal tænke på er, at igennem sådan et programs levetid, vil der være mange projekter, og projekterne vil også skifte karakter og udfordringer undervejs." Henrik Munck Jørgensen

Det ses altså, at modellen bruges når teamet skal formes. Men grundet programmets størrelse og omskiftelige karakter, skal der flere gange i forløbet dannes nye teams. Til dette kunne Belbins Teamrolleanalyse være et godt værktøj.

Måden Belbins Teamrolleanalyse virker på, er som følger:

Først betragtes den enkelte potentielle teamdeltager:

- Individet foretager en analyse af sig selv (spørgeskemaundersøgelse)
- Kolleger udfylder 4-10 spørgeskemaer

Ud fra resultaterne af ovenstående udarbejdes en rapport, der uddyber hvilke(n) af de 9 teamroller den enkelte teamdeltager føler sig bedst tilrette med. Desuden beskrives også, hvilke teamroller den enkelte bør danne team sammen med for bedst at kunne udnytte sine egne stærke sider.

Det er muligt for en person at besætte roller, som denne ikke normalt besætter. Det er også muligt for selvsamme person, at gøre et godt stykke arbejde i den rolle. Det er dog meget belastende for personen at sidde i rollen – derfor er det nødvendigt for individerne i gruppen, at gå ærligt ind til testen og erkende sine egne svagheder og vide, at det personen ikke selv evner, kan findes hos et andet medlem i gruppen [Lederweb.dk].

Således kan der udfærdiges en klar ansvarsfordeling i gruppen. Til dette kunne *Værktøj 6.1: Ansvarsfordelingsskema* fra "*Power i projekter og porteføljer*", der omhandler netop dette, anvendes.

Ved hjælp af Belbins teamrolleanalyse er det muligt, at betragte hele teamet ud fra en holistisk synsvinkel. Det vil dermed fremgå af analysen, om alle roller er besat, eller om der mangler bestemte typer for at fuldbyrde teamet.

Analysen er flyttet ned på et lavere refleksionsniveau i forhold til teorien bag – nemlig den underliggende psykologi. Dermed beskæftiger værktøjet sig i højere grad med, hvilke teamroller den enkelte teamdeltager *kan* besætte frem for, *hvorfor* netop denne person skal besætte disse roller. Det gør den forståelig for alle, hvilket gør, at rollefordelingen kan flyttes ned på refleksionsniveau 1. [Woa.dk]

Refleksionsniveau 1

Efter at have været igennem værktøjet beskrevet i sidste afsnit vil den enkelte teamdeltager opnå en forståelse for, hvorfor de fungerer bedre sammen med nogle individer, mens de slet ikke kan komme ud af det med andre. Det kan de fordi værktøjet netop fokuserer på at se indad samt opfordre til at vurdere omgivelserne.

”Teamet skal også indbyrdes være bevidste om, at de er forskellige typer, og hvad der er for nogle typer de er.” Henrik Munck Jørgensen

At et team gøres dynamisk ved at sammensætte dette af forskellige typer gør, at der kan opstå konflikter, som skal håndteres. Det er derfor vigtigt, at motivationen holdes intakt i gruppen. Det følgende afsnit omhandler netop motivationen i projektteamet.

2.2 Opsamling

I rekrutteringsfasen er det vigtigt, at projektlederen har beføjelser til at sammensætte sit eget team. Dette er der flere grunde til:

- Teamdynamik: Har teammedlemmerne nogle af de samme værdier, og kan de arbejde sammen om at nå et fælles mål?
- Rollefordeling: Projektlederen sikrer sig, at alle aspekter ved opgaven er tilgodeset ved at sammensætte et team ud fra forskellige roller og baggrunde.
- Er teammedlemmerne motiveret for at gå ind i projektet helhjertet, for at sikre dettes succes.

Det sidste punkt, nævnt ovenfor, fører til det næste afsnit som omhandler motivation generelt, samt hvordan projektlederen bedst motiverer sit team.

3 Motivation

Hvad er årsagen til, at mennesket bruger det meste af sit vågne liv på en arbejdsplads? Hvad fastholder dem i denne daglige rytme? En stor del af forklaringen er, at de er motiverede i deres arbejde. Men hvilke værktøjer kan en projektleder bruge for at motivere de enkelte teammedlemmer til at yde en ekstra indsats, og hvad er den bagvedliggende teori? Disse spørgsmål ligger til grund for det efterfølgende afsnit.

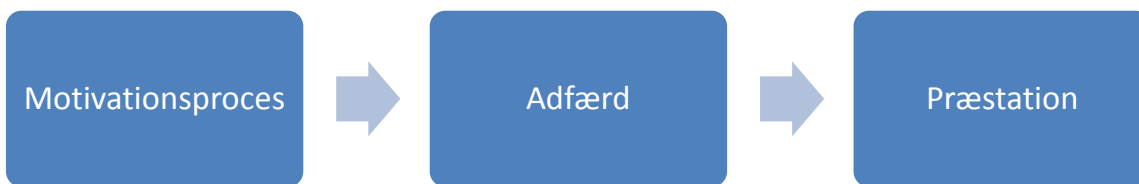
3.1 Teori

Igennem tiderne er der udviklet adskillige teorier omkring motivation og hvilke faktorer, der kan anvendes for at påvirke teammedlemmets motivation. Hvad der danner grundlaget for disse teorier forklares i det følgende afsnit.

3.1.1 Generelt om motivation

LINE MATHIASSEN

Ordet motivation stammer fra det latinske *"movere"*, som betyder at bevæge eller flytte. Motivation skaber og fastholder en målrettet adfærd, der i sidste ende skal resultere i, at en person præsterer noget specifikt. Denne sammenhæng er illustreret i Figur 2.



Figur 2 Motivationsprocessen

I et projektarbejde er motivation en vigtig faktor for projektets fremgang. Som projektleder er det derfor vigtigt at kunne motivere sine projektdeltagere. Når en projektgruppe er motiveret, yder de mere og sikrer derved en højere kvalitet i de løsninger, der bliver fundet. Dette er med til at øge chancerne for succes i et projekt. Samtidig vil en demotiveret gruppe øge risikoen for, at der vil opstå konflikter, og at projektet vil overskride sin deadline og budget. En demotiveret gruppe vil derfor have større chance for, at et projekt vil ende i en fiasko. Gennem de seneste årtier er fokus på motivation blevet mere almindeligt og praktiseres i højere grad end tidligere. Motivationsteoriene behandler motivation ud fra, hvad der er motiverende for medarbejderen. Derom fremgår det, at det der motiverer på arbejdspladsen, ikke er chefens autoritet, men snarere ansvar, anerkendelse, opnåede resultater, indflydelse på eget arbejde og lignende. [Attrup & Olsson, 2008]

I det følgende belyses Maslow behovsteori og hans antagelse, om hvad der ligger til grund for nogle af motivationsfaktorerne.

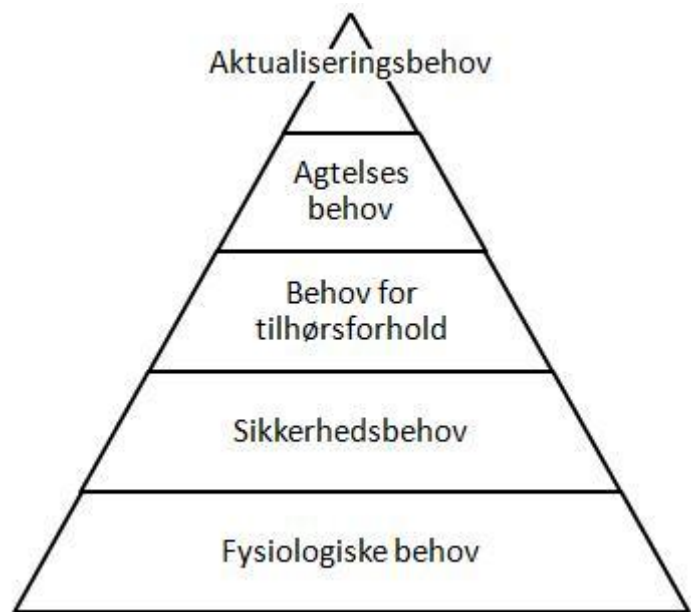
3.1.2 Maslows behovsteori

I det følgende betragtes Maslows behovshierarki, som er udviklet af den amerikanske psykolog, Abraham Harold Maslow, ud fra tesen om, at et individs motivation er styret af behov.

Ifølge Maslow er den menneskelige adfærd styret af udækkede behov. Når et behov er udækket øges lysten og appetitten for at dække det behov. Maslows behovsteori bygger på to hovedsætninger [Hein, 2009]:

- 1) Når et behov er dækket, er det ikke længere et behov.
- 2) Et dækket behov er derfor ikke motiverende.

Maslow inddeler de forskellige behov i fem kategorier: Fysiologiske behov, sikkerhedsbehov, behov for tilhørsforhold, agtelsesbehov og selvaktualiseringsbehov. De fysiologiske behov består af kost, løn, hvile, husly mm. Med sikkerhedsbehovene mener Maslow stabilitet, beskyttelse, struktur, lov og orden. Behov for tilhørsforhold relaterer til socialt samvær og kærlighed. Agtelsesbehovet dækker over selvrespekt, respekt fra andre, prestige og selvtillid. Det sidste behov er aktualiseringsbehovet, som også kan forstås som selvrealiseringsbehov. Hvis alle behov er



Figur 3: Maslows behovspyramide

udækkede, vil det være de fysiologiske behov, der er mest dominerende. Når disse behov er tilstrækkelig tilfredsstillet, er det sikkerhedsbehovene, der er dominerende og sådan fortsættes op af pyramiden. Jf. Figur 3. De fire nederste behov i pyramiden udspringer af mangeltilstande. Det skal understreges, at der ikke er nydelse forbundet med tilfredsstillelse af behovene. Ifølge Maslow fremkalder disse behov D-motivation (Defency-motivation). Det sidste behov, som er aktualiseringsbehovet, adskiller sig fra de andre kategorier: Når dette behov forsøges tilfredsstillet er der et element af nydelse forbundet hermed. Dette behov fremkalder B-motivation (Being-motivation). Det er vigtigt at understrege, at dette behov aldrig kan blive tilfredsstillet. Jo mere aktualiseringsbehovet dækkes, des større bliver behovet. Hvis et dækket behov tilsidesættes i en længere periode, kan det dukke op igen som et potentielt behov.

I de følgende afsnit vil forskellige metoder til at motivere folk blive belyst.

3.2 Værktøjer til motivation

I Signalprogrammet er en god projektleder opmærksom på deltagernes motivation gennem projektet.

”For det første har man jo altid som chef en rolle eller en opgave, hele tiden sikre sig hvor motiveret ens medarbejdere er” Henrik Munck Jørgensen

3.2.1 Motivationsfaktorer

Der er flere måder at motivere folk på. I dette afsnit vil der blive lagt vægt på en række motivationsfaktorer, som kan være med til at skabe motivation på en arbejdsplads.

Feedback

Line Mathiassen

Det er vigtigt som projektleder at give feedback til sine projektdeltagere. Folk skal vide, hvor de står – om det de laver er godt nok. Det er derfor projektlederens ansvar, løbende at have samtaler med sine projektdeltagere, om hvordan projektet går, både som en helhed, men også deres præstation som individer - det er vigtigt at få at vide, hvis tingene gøres rigtigt. Det kan desuden virke fremmende for motivationen at få ros af lederen. Det er dog mindst ligeså vigtigt at underrette projektdeltageren, hvis noget ikke fungerer, så personen har mulighed for at rette op på problemet. Dette kan også virke meget motiverende. Det er dog vigtigt, at få sagt det på en måde, så personen ikke kommer til at fremstå som en dårlig medarbejder, men derimod forstår, at muligheden for at rette op på fejlen er til stede.

I Signalprogrammet kan feedback anvendes både som en del af rutiner, men også efterhånden som behovet for feedback opstår. Blandt andet kan ugen igangsættes ved at opsummere den foregående uges arbejde, og i den forbindelse komme med konstruktiv feedback.

Anerkendelse

Line Mathiassen

En stor motivationsfaktor for næsten alle mennesker, er muligheden for at realisere sig selv. Mennesker kan godt lide at føle sig værdsat, og ønsker alle, at det udførte arbejde gør en forskel for det samlede projekt. Derfor er anerkendelse en særdeles vigtig faktor, når der tales motivation. Som projektleder er det vigtigt at give anerkendende ros til sine projektdeltagere. Det er tilstrækkeligt, at anerkendelsen kommer i form af en lille kommentar i ny og næ.

I Signalprogrammet kan projektlederen, efter endt arbejdsdag, bruge 5 min på at evaluere individernes og gruppens præstationer. På denne måde glemmer projektlederen ikke at anerkende sine deltagere kontinuerligt.

Belønning

Line Mathiassen

Belønning er en anerkendelse af individets indsats og evner. En belønning består som oftest af en bonus i form af penge, men kan også bestå af andre ting som for eksempel en rejse eller materielle goder. Det er vigtigt, at belønningen står mål med indsatsen, for at den kan være motiverende.

Ansvar

Deniz Yilmaz

Et værktøj projektlederen kan benytte for at motivere projektdeltagerne, er, at inddrage disse. Dette kan gøres ved at udtrykke klart i procesplanen, hvem der har ansvar for hvilke poster. Endvidere skal man som projektleder være opmærksom på, at hvis en deltager er i vanskeligheder med sin post eller opgave, skal projektlederen ikke uden videre overtage arbejdet selv. Det er vigtigt, at projektlederen giver deltageren muligheden for at løse opgaven selv. Dermed bør projektlederen nøjes med at give en hjælpende hånd, uden at tage ansvaret fra deltageren. Overtager projektlederen selv opgaven, vil deltageren både miste troen til sig selv, samt følelsen af ansvar.

For projektlederen i Signalprogrammet er det en god idé at uddelegere flere små opgaver og derved få flere til at føle, at de får et ansvar. Projektlederen lægger også et mindre pres på sig selv ved at uddelegere ansvaret til projektdeltagerne – det fører altså til en vind-vind situation.

Inddragelse

Deniz Yilmaz

Inddragelse af deltagerne har stor betydning for deltagernes motivation. Ved at inddrage deltagerne i projektplanen føler de sig vigtige og som en del af projektet. Som projektleder er det også vigtigt, at løsningerne ikke står klar, men at denne forholder sig åben overfor andre muligheder og bidrag fra deltagerne – hvis ikke, er det blot pseudoinvolvering, som ikke skaber ejerskab i teamet eller hos den enkelte. Ved ændringer i projektet er det en god ide at inddrage deltagerne, så de er medinformerede og dermed ikke føler sig sat udenfor de vigtige beslutninger og står uden indflydelse.

Milepæle

Deniz Yilmaz

Som projektleder er det en fordel at fremhæve de delmål, der ligger i projektet. Dette kan hjælpe til at navigere deltagerne gennem projektet og sikrer, at deltagerne ikke handler i blinde. Anvendelse af milepæle gør projektet mere overskueligt for deltagerne, hvis motivation dermed øges.

Opfyldelse af behov

Deniz Yilmaz

Som projektleder er det vigtigt at være opmærksom på om deltagernes private, såvel som arbejdsrelaterede, behov er opfyldte – behov, der er dækket i deltagernes privatliv, vil ikke nødvendigvis være dominerende i arbejdsmæssige sammenhænge.

I Signalprogrammet er det derfor en god idé som projektleder at spørge ind til medarbejdernes tilstand og behov fx ved at arrangere samtaler med hver enkelt deltager. Endvidere kan projektlederen sørge for, at der er nogle sociale arrangementer som julefrokoster, påskefrokoster mm.. Dette kan hjælpe på deltagernes relationsbehov.

3.2.2 Coaching

Line Mathiassen

Coaching er et middel, hvor en person kan hjælpe en anden, via dialog, til at udvikle nye ideer og skabe nye muligheder, der derved kan føre til bedre resultater.

”Coaching er at låse op for et menneskes potentiale til at maksimere egne præstationer. Det er at hjælpe mennesker til at lære, frem for at undervise dem.” [Attrup & Olsson, 2008: 345]

Coaching kan for eksempel bruges til at motivere et projektteam – et værktøj, der kan anvendes i denne sammenhæng er teambuilding. Hvis projektlederen vil benytte coaching, er det vigtigt, at denne besidder en vis mængde empati og åbenhed overfor andres ideer. Det er samtidig vigtigt, at den der bliver coachet er åben, og har lyst til at lære og reflektere over egne handlinger.

Det er vigtigt, at den der bliver coachet føler sig anerkendt og respekteret. Grunden til dette er, at vedkommende bedre kan udvikle sig og lære nyt, hvis denne føler sig anerkendt. Det er dog vigtigt, at anerkendelsen ikke går over i ren ros, da ren ros ikke giver resultater.

Når coachsamtalen starter, skal der etableres en psykologisk kontrakt mellem coach og den coachede. Her indgås aftaler vedrørende fortrolighed og varighed af samtalen. Det næste der skal ske i en coachsamtale er delt op i fire trin. [Attrup & Olsson, 2008]

- Mål: Hvad ønsker du?
- Virkelighed: Hvad sker der?
- Handlemuligheder: Hvad kunne du gøre?
- Beslutninger: Hvad vil du gøre?

Det skal dog understreges, at samtalen ikke er en fastsat række af spørgsmål men, at ovenstående punkter kun er vejledende. Coaching skal først og fremmest være en dialog mellem projektlederen og projektdeltagerne – kunsten i at coache ligger i at lade samtalen flyde.

3.3 Anvendelse af motivation i signalprogrammet

3.3.1 Prestige

Signalprogrammet anses af nogle som et prestigeprojekt. Dette virker derfor motiverende på deltagerne af projektet, da de efter projektafslutning vil få store fremtidsmuligheder – hvis projektet bliver en succes, vel at mærke.

”I sådan nogle opgaver, som den her, er det typisk udfordringen, der driver folk... ...Folk er her, fordi det er nyt, spændende, ukendt og stort.” Henrik Munck Jørgensen

Endvidere udtaler Henrik Munck Jørgensen, at Signalprogrammet er et af de største projekter i verden af denne type. Da der er meget prestige i at deltage i et projekt af denne størrelse, virker det særdeles motiverende for deltagerne i Signalprogrammet.

”...et af de største af den type projekter man overhovedet har i Danmark, i Verden. Og det er første gang man gør det på den her måde.” Henrik Munck Jørgensen

3.3.2 Fokus på motivation

I Signalprogrammet bliver der hvert kvartal udfærdiget såkaldte tilfredshedsundersøgelser, hvor deltagerne kan udfylde et spørgeskema, omhandlende motivation og andre forhold. Det er Signalprogrammets egen HR-afdeling, der står for at udfærdige spørgeskemaerne. HR-afdelingen sørger også for at videresende svarene til programcheferne.

”Og vi er som chefer forpligtet til at tage hånd om de svar, der kommer, specielt hvis de ikke er på plads”

Henrik Munck Jørgensen

Derudover benytter Signalprogrammet sig også af medarbejder-udviklingssamtaler (MUS). Tilfredshedsundersøgelserne og udviklingssamtalerne kan være med til at belyse eventuelle behov hos projektdeltagerne jf. Maslow.

3.4 Opsamling

Projektlederne i Signalprogrammet er opmærksomme på deltagernes motivationsniveau. Der er dog en del motivationsfaktorer, de ikke benytter. Årsagen til dette kan være, at deltagerne er tilfredse og at prestigen i sig selv er motivation nok. Motivation er individuel, hvilket er en af grundene til, at ikke samtlige faktorer benyttes i Signalprogrammet.

4 Konflikt håndtering

Pernille Jensen

Konflikter er en uundgåelig og naturlig del af projekter. En vigtig ledelsesdisciplin er derfor at kunne håndtere konflikter. Overordnet set kan konflikter opdeles i to grupper: Interne og eksterne. Interne konflikter kan således være mellem projektleder og dennes overordnede, mellem projektleder og udefrakommende interessenter og endelig kan projektlederen opleve indre konflikter baseret på modsætninger mellem projektets- og projektlederens værdier, moral og etik.

I ældre teorier om konflikter, anses disse for at være negative, og bør derfor søges forhindret og nedtones af projektlederen. I nyere teorier om konflikter betragtes konflikter dog som værende nødvendige for, at der kan opstå innovation, fremdrift og forandring i et projekt. Dog kan konfliktniveauet blive for højt, hvilket også vil bidrage negativt til projektets udvikling.

For at sikre et vist niveau af konflikter i projektet, kan projektlederen for eksempel sørge for både faglig og personlig forskellighed i projektgruppen. Projektlederen må også lægge op til debat så flere synsvinkler bliver berørt. Nogle konflikter kan betragtes som udfordringer og er dermed med til at motivere projektdeltagerne, mens andre kan være destruktive, der sænker motivationsniveauet.

Konflikter kan ikke generelt siges at være negative eller positive. Om konflikterne udvikler sig til at være konstruktive eller destruktive afhænger af, om projektlederen og projektgruppen håndterer dem kompetent. [Attrup og Olsson, 2008]

4.1 Løsning af konflikter

Til konflikthåndtering har projektlederen et værktøj, der består af tre trin, som vil blive gennemgået i det følgende:

1. Konflikten registreres

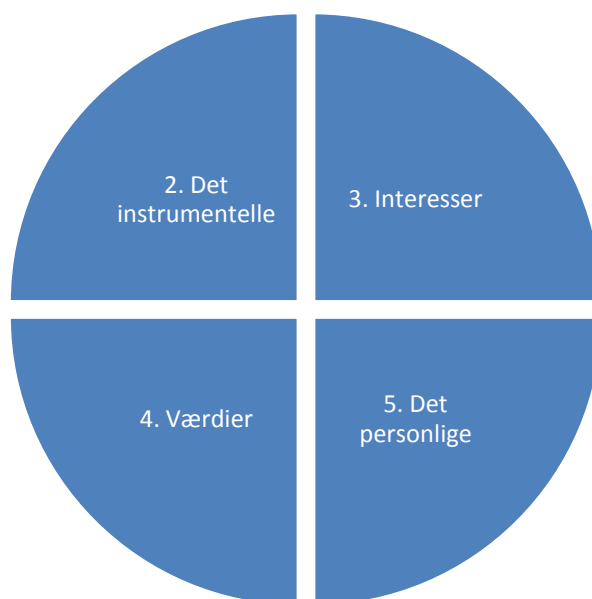
Det er selvfølgelig nødvendigt, at projektlederen er opmærksom på, at en konflikt er opstået, inden denne kan adressere problemet.

2. Konflikten analyseres

Efter at konflikten er registreret skal den analyseres, og projektlederen skal tage stilling til, om det er en konflikt denne bør gå ind i.

Konflikter kan opdeles i flere typer, og alt efter hvor tyngdepunktet af konflikten befinder sig, kræver konflikter forskellige løsninger (konfliktløsning.dk), jf. Figur 4.

1. Den omgivende struktur



Figur 4: Konflikters dimensioner (konfliktløsning.dk)

Konflikttyper	Det instrumentelle	Interesser	Værdier	Det personlige
Om	Metoder, procedurer og midler	Fordeling af ressourcer – penge, arbejde, materielle goder, plad og tid	Personlige eller kulturelle ideer, man står inde for; moral, ideologi, etik og æstetik	Identitet, selvværd, loyalitet, tillidsbrud, afvisning mv.
Håndtering	Argumentation	Forhandling	Åben kommunikation, dialog	Åben kommunikation, dialog
Ønsket resultat	Gode løsninger	En aftale	Større indsigt	Større indsigt og gensidig forståelse

Tabel 1: Konflikttyper

De strukturelle konflikter opstår inden for de ydre rammer, som projektgruppen agerer i. Det er ikke altid muligt at ændre disse rammer. Konflikter herunder kan for eksempel handle om fordelingen af overordnede ressourcer. For at imødekomme sådanne konflikter kan projektlederen forud for programmet sikre sig, at de rette ressourcekontrakter² er indgået.

De instrumentelle konflikter er som regel ikke særligt komplicerede. De kan omhandle manglende forståelse for hinandens metoder til at udføre en arbejdsopgave på.

Interessekonflikterne omhandler modsatrettede ønsker eller krav. Det kan for eksempel være penge, tid eller plads, der strides om. Det skal afdækkes, hvorvidt det er muligt at tilfredsstille alle parter behov gennem forhandlinger og kompromiser.

Værdikonflikter stikker dybere end de instrumentelle konflikter og interessekonflikterne. De omhandler for eksempel forskellige syn på, hvad der er rigtigt og forkert, eller hvilket mål der egentlig stræbes efter. Til håndtering af disse er det vigtigt med åben kommunikation for at opnå en større forståelse for hinandens værdier. For at forebygge mod sådanne værdikonflikter, er det vigtigt at projektlederen har fokus på hvilke værdier programmet har:

"Jeg tror nok i højere grad, at man kigger på, hvad er det for en kultur, man vil have i programmet - og hvilke mennesker vil man godt have ind." Henrik Munck Jørgensen

De personlige konflikter kan være særligt besværlige, fordi det ofte er dybe og skjulte følelser, der her tager magten og gør parterne usikre. For eksempel kan de bunde i lavt selvværd, en følelse af illoyalitet fra en anden part eller tillidsbrud. [Konfliktløsning.dk]

² Værktøj 6.3: Ressourcekontrakten i "Power i projekter og porteføljer".

I de fem ovenstående konflikttyper er det bedst at sørge for at alle bliver hørt, og om muligt at undgå vindere og tabere.

I Attrup og Olsson (2008) nævnes også magtkonflikterne, som i princippet er enkle og handler om, hvem der bestemmer. I sådanne konflikter bliver projektlederne nødt til at vise sin autoritet, og hvis ikke det er nok, må der hentes én højere oppe i organisationen ind i konflikten for at løse denne.

Det er vigtigt at vide, hvilken konflikttype den aktuelle konflikt tilhører når man skal håndtere den. Er det for eksempel en instrumentel konflikt, hvor to parter strides om, hvilken metode, der skal anvendes til løsning af en arbejdsopgave, vinder projektlederen ikke meget, ved at forhandle for at finde frem til et kompromis. Begge parter skal høres, og ud fra argumentation kan den mest effektive metode bestemmes.

Når konflikttypen er bestemt, er det næste skridt i analysen at bestemme årsagen til konflikten. Som regel vil man opleve, at konflikter sjældent kun har en enkelt årsag.

3. Der handles for at opnå en løsning

Vælger man som projektleder at gå ind i en konflikt, er der givet tre værktøjer til dialog i konflikter [Attrup & Olsson, 2008]:

- Løsningssamtalen
- Den svære besked
- Mediation

'Løsningssamtalen' anvendes, når projektlederen selv er part i konflikten, og når målet er sammen at nå frem til en løsning, hvor der ikke er vindere og tabere. Først skal der skabes en fælles referenceramme, hvilket kan gøres ved, at projektlederen indleder med noget positiv feedback vedrørende den anden parts arbejdsindsats. Dernæst er det vigtigt, at problemet og formålet med samtalen tydeliggøres. Under samtalen skal projektlederen sørge for, at den anden part også bliver hørt, så der kan findes flere løsningsmuligheder og derefter arbejdes hen mod en fælles aftale.

'Den svære besked' benyttes i konflikter, der er mere optrappede end de, hvor 'løsningssamtalen' benyttes. Med 'Den svære besked' har projektlederen på forhånd besluttet, hvordan samtalen skal ende, men beskeden skal afleveres på den mest hensigtsfulde måde. Det er derfor vigtigt, at projektlederen er grundigt forberedt inden denne samtale. Projektlederen skal komme til sagen hurtigt, og være i stand til at begrunde sin beslutning præcist. Herefter skal modparten have mulighed for at komme med sine modargumenter eller sin følelsesmæssige reaktion; men projektlederen skal stå fast på sin beslutning. Hvis

det er muligt, skal projektlederen også være klar til at begrænse den skade, som beslutningen kan have påført den anden part. Det kan eksempelvis være ved kompensation eller anden hjælp.

'Mediation' benyttes når projektlederen fungerer som mægler (mediator) mellem to parter. Målet med 'mediation' er at skabe en løsning, hvor begge parter går derfra som vindere. Begge parter skal have tid til at udlægge deres opfattelse af konflikten. Mediatoren sørger dernæst, for at der eksisterer en gensidig forståelse mellem parterne, så der kan udarbejdes forskellige løsningsforslag. Dernæst må de forhandle sig frem til en fælles løsning, som fører til den endelige aftale. [Attrup og Olsson, 2008]

4.2 Relation til case om Signalprogrammet

I Signalprogrammet er de forskellige teams hovedsageligt sammensat på baggrund af parternes faglige kompetencer, men deres sociale kompetencer har også været vigtige. For eksempel er det vigtigt, at de ansatte har en samarbejdsånd, og at de evner at finde løsninger:

"Man kigger på en kombination af, hvad der er af faglige kompetencer, men også af sociale kompetencer."

Henrik Munck Jørgensen

Det er to vigtige kompetencer, når konflikter skal håndteres, for som nævnt under afsnittet 'Løsning af konflikter' kræver konflikthåndtering dialog og forhandling. Der vil dog unægtelig opstå konflikter alligevel.

En strukturel konflikt kan for eksempel opstå, hvis der er overlap eller uklarheder i to parters kontrakter, så begge parter tror, at de alene har ansvaret for en arbejdsopgave. I Signalprogrammet kunne det være implementering af et nyt it-system. Og er det én af de mere spændende opgaver, er der måske ingen af dem, der umiddelbart overlader ansvaret til den anden. En sådan konflikt vil kræve at projektlederen går ind i den. Til håndtering af konflikten, kan projektlederen enten vælge 'Den svære besked', hvis denne har besluttet hvem af parterne, der får ansvarsområdet, eller projektlederen kan anvende 'Mediation', hvor projektlederen mægler mellem parterne for at finde en fælles løsning. En sådan konflikt kunne være undgået ved bedre planlægning.

I de tilfælde, hvor det har været muligt at få en projektteam til at sidde på samme kontor, opleves formentlig et bedre sammenhold og en bedre videndeling. På den anden side kan flermandskontorer også være med til at påvirke konfliktniveauet. Da konflikterne typisk vil blive opdaget hurtigere, kan der tages hånd om dem og konfliktniveauet kan dermed minimeres. På den anden side, opstår for eksempel instrumentelle konflikter lettere, når teammedlemmerne får indsigt i hinandens arbejdsmetoder, og derved optimeres konfliktniveauet.

4.3 Opsamling

I projektteamet kan der opstå konflikter, som projektlederen er nødt til at adressere. Hvordan projektlederen håndterer konflikten afhænger af, hvilken type konflikt, der er tale om. Afsnittet tog udgangspunkt i fem forskellige konflikttyper:

- Strukturelle konflikter: Opstår inden for de ydre rammer, som projektgruppen agerer i.
- Instrumentelle konflikter: Manglende forståelse for hinandens metoder og opgaveudførelse.
- Interessekonflikter: Omhandler modsatrettede ønsker og krav.
- Værdikonflikter: Forskellige værdier i teamet.
- Personlige konflikter: Kan bunde i lavt selvværd, usikkerhed, tillidsbrud og lignende.

Til at navigere gennem konflikter af ovenstående typer, har projektlederen tre forskellige samtaletyper til at føre en dialog i konflikter:

- Løsnings samtalen: Anvendes når projektlederen er en del af konflikten.
- Den svære besked: I mere optrappede konflikter, hvor projektlederen har taget sin beslutning.
- Mediation: Benyttes når projektlederen skal fungere som mægler.

Det er uundgåeligt, at der i løbet af et programs levetid vil opstå konflikter. Temaet for det foregående afsnit var, hvordan projektlederen kan vælge, at håndtere disse konflikter. Det næste afsnit omhandler i højere grad om, hvordan projektlederen kan navigere projektteamet mod målet ved hjælp af målsætninger og målstyring.

5 Målsætning og målstyring for projektet.

Danjal Olsen

I begyndelsen af et projekt kan det være svært, at opstille præcise målsætninger for projektet, idet der er for mange ukendte faktorer og projektdetaljeringen er lav og upræcis. Den samlede vision for projektet bliver derfor præsenteret i store termer, og derfor kan kun få interessenter erklære sig uenige.

I dag er Signalprogrammet nået til tilbudsfasen, hvor målsætningen og målstyringen for projektet er fastlagt og flere interessenter er begyndt at melde sig på banen, jævnfør Bilag A.2.

I det efterfølgende uddybes følgende fire faser:

- Retningsangivelse
- Målsætning, usikkerhed, projektcyklus og projektplan
- Udvikling af målsætning
- Sammenfatning

5.1 Retningsangivelse, hvad skal vi sigte efter?

Alle leverancer i et projekt skal være målbare på et eller andet niveau. Leverancer, der ikke kan måles, er ikke at regne som leverancer. Det er derfor vigtigt at have i erindring, at årsagsforklaring for en leverance er, at leverancen objektivt kan konstateres, og om denne er leveret eller ej.

"Mål alt, - og gør det målbart, som endnu ikke er det." Galileo Galilei (1564-1642)

Fra Stephen R. Covey's bog, *"The 7 Habits of Highly Effective People"* følger mantraet om at begynde med slutningen. Dette baserer sig på princippet om, at alle ting skabes to gange. Den første skabelse er mental, mens den anden er fysisk.

Analogt med projektstyring generelt, sikres planlægningen for den enkelte dag, ved at have slutbilledet i sigte hele tiden. Dermed vil projektstyringen ikke stride mod de kriterier, som projektlederen har sat som de allervigtigste. Ved at begynde med slutningen, har projektlederen hele tiden en klar fornemmelse af sit endemål. Det er så let at blive fanget i aktivitetsfælden, og arbejde hårdere og hårdere, for at klatre op ad den sociale rangstige mod toppen, blot for at opdage at det var den forkerte mur, stigen stod op ad. Det er muligt at have travlt, - meget travlt – uden at være særlig effektiv, hvilket den nedenstående figur skal illustrere:



Figur 5 Ingen tid til omtanke

En beskrivelse af Signalprogrammet i fremtiden, og dettes leverancer, muliggør en aftale mellem dem, der ønsker opgaven udført (projektopdrager og programstyregruppen) og dem, der skal udføre projektarbejdet (projektgruppen/forankringsstyregruppen).

Da kravene ændrer sig gennem projektførelsen, er det vigtigt at vide, hvad udgangspunktet var. En skarp målsætning er bogstaveligt talt guld værd, når ændringerne vælter ind over projektet.

Programstyregruppen skal hjælpe til at navigere programmet gennem hele bevillingsperioden og i den forbindelse tage de nødvendige beslutninger, der bl.a. sikrer:

- Den overordnede fremdrift i projektet
- Optimal brug og fordeling af ressourcer
- Alle involverede parter vedholdende engagement
- Løbende forventningsafstemning

I Signalprogrammet indgår der en række delkontrakter for de enkelte delprojekter. I disse kontrakter er der fastsat en række betingelser, til at regulere bestemte forhold og situationer, der bl.a. kan udløse bøder eller belønning, såfremt indgåede aftaler (ikke) overholdes. Herudover er der ligeledes indbygget håndtering af kontraktændringer, tvister, pristalsregulering (OPP kontrakter) og eventuel kontraktafbrydelse. Afhængig af hvem kontraktindehaver er, kan det dette reguleres i ABR89, ABT93, AB92, eller i anden delaftale, der måtte være indgået mellem parterne.

Typisk vil der derfor i kontrakter, som eksisterer i projekter, af Signalprogrammets type, være fastsat en række betingelser, som regulerer bestemte forhold og situationer, herunder vilkårene for bod og belønning, kontraktændringer samt håndteringen af tvister og eventuel kontraktafbrydelse.

I Signalprogrammet er risikoprofilen høj, og det er forventningerne fra de deltagende parter også. Belønningen eller boden fastlægges mere præcist i udbudsmaterialet, og vil blive effektueret i takt med, at milepæle nås, samt når projektet finder vejen til målet – også selv om vejen viser sig at være tidsmæssig lang og kringlet.

Motivation og engagement er en resultatparameter, der bliver påvirket af indsatsparametrene. Motiverede og engagerede medarbejdere medfører større produktivitet og større kvalitet i opgavevaretagelsen. Hvilken adfærd medarbejdere har, er det udtryk for motivation og engagement. Det drejer sig bl.a. om medarbejderskab og loyalitet i forhold til arbejdspladsen. Medarbejderskab viser sin styrke ved at

medarbejderne tager ansvar for, at opgaverne bliver løst bedst muligt – også ved at hjælpe hinanden og komme med forbedringsforslag. Det viser sig også ved, at medarbejderne er klar til at gøre en ekstra indsats, når det er nødvendigt. Loyaliteten til arbejdspladsen betyder, at medarbejderne forventer at blive i jobbet og i øvrigt gerne vil anbefale stedet til andre. Se yderligere under afsnittet *Motivation*.

Alle nye projekter er i begyndelsesfasen behæftet med stor usikkerhed, fordi den aktuelle viden til projektet er begrænset og målsætning muligvis ikke endeligt er fastlagt. Desuden er der også en mulighed for, at der for at nå det ønskede mål, nødvendigvis må være en leverance af ikke eksisterende teknik. Mange projektledere oplever i denne fase, at deres projekter ikke kun indeholder materielle mål, men også en forandring af mennesker, indgår i projektet. Derfor bør der skabes en følelse af nødvendighed for at denne forandring gennemføres, og herefter indarbejde denne forandring i virksomhedens kultur. Når forandringsprojektet afvikles, bibeholdes forandringerne i virksomheden. Denne problemstilling er også gældende i forbindelse med Banedanmark og Signalprogrammet, da dette kan karakteriseres ved at være et forandringsprojekt.

"Selvfølgelig vil der være en del mennesker i Banedanmark, der bliver påvirket, men det er ikke så mange endda, og det er også over en længere periode." Henrik Munck Jørgensen

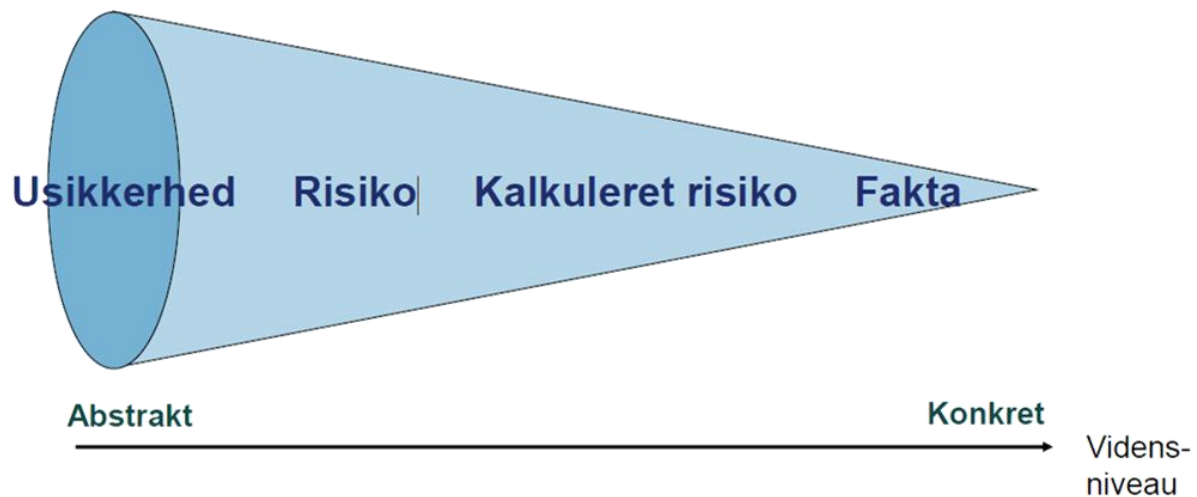
5.2 Målsætning, usikkerhed, projektcyklus og projektplan.

Som nævnt i det foregående afsnit, er opgaven altid behæftet med stor usikkerhed i starten, fordi målene ikke er veldefinerede og specifikke eller ikke endeligt afstemt med projektopdrager, programstyregruppen, myndighederne m.v. Tit har opdragsholder defineret et formål med projektet, da projektet skal løse en aktuell problemstilling. Andre gange har opdragsholder ikke defineret forløbet af projektet, idet det kun er målet der er kendt.

De fleste projekter ændrer omfang og indhold i løbet af projektcyklussen fra ide til virkelighed. Ændringer kan skyldes usikkerhed med hensyn til ambitionsniveau, tekniske forhold, tekniske standarder, sikkerhed, miljø, m.v.. Hertil kommer usikkerhed med hensyn til priser og mængder for materialer og arbejdskraft og endelig usikkerhed vedrørende effektiviteten af projektstyringen.

"Vi kan ikke løse vores problemer med den samme tænkning vi brugte, da vi skabte dem". Albert Einstein

Efterhånden som Signalprogrammet bevæger sig gennem projektcyklussen, reduceres risikoen. Dette skyldes, at detaljerne i Signalprogrammet bliver bedre kendt – dele af projektet færdiggøres og flere milepæle nås.



Figur 6 Beslutningsgrundlag [Oplæg af Niels Falk, MT Højgaard]

Derfor er der ligeledes indført flere såkaldte "fiktive" go/no-go mekanismer i Signalprogrammet. Disse findes især i overgangen mellem de forskellige faser, som kan findes i beslutningsoplægget af december 2008, side 12, figur 1.2. Der afholdes løbende afrapportering til Transportministeriet og Folketinget, som i realiteten beslutter, om projektet skal fortsætte ind i næste fase.

Efter at målsætningen og projekttypen er blevet fastlagt, er der efterfølgende udarbejdet en såkaldt dynamisk, overordnet, projektplan og projektledelsesplan. Disse planer sammenfatter de mange beslutninger, som er taget i forbindelse med Signalprogrammets tidligere faser, samt de beslutninger, der er truffet fremadrettet. En sådan fremadrettet beslutning kunne være hvordan programmet overvåges og kontrolleres.

I Signalprogrammet beslutningsoplæg fra 2008, er følgende forhold blevet fastlagt:

- Bestemmelse af organisationsmodel.
- Hvordan fremdriften skal måles i projektet, hvor det være sig det tekniske omfang og indhold, tidsplan og omkostninger. Inden kontrakt underskrives med leverandørerne og entreprenørerne indarbejdes go/no-go med angivelse af specifikke evalueringstidspunkter, så opdragsholder har mulighed for at stoppe og/eller at omdefinere projektet.

- Projektets overordnede start og sluttidspunkter samt budgetpris.

Herunder vil Signalprogrammet yderligere blive opdelt i flere underordnede planer som for eksempel omfang, indhold, tidsstyring, omkostninger, kvalitetsstyring, bemanning, kommunikation, risikohåndtering, indkøbsaftaler m.v.. Dette er dog udenfor opgavens område og behandles derfor ikke i denne rapport.

5.3 Udvikling af målsætningen.

Som nævnt tidligere er det særdeles vigtigt, at alle leverancer er entydige og målbare. Det er derfor vigtigt, at de enkelte leverancer, når der opnået enighed herom, er så skarpt definerede som muligt for at skabe fokus og undgå for megen diskussion om, hvorvidt de er nået eller ej.

Formålet eller visionen fortæller, i hvilken retning projektet orienteres og samt at hele gruppen har for øje hvilket slutbillede, der ønskes at have i sigte, - som tidligere nævnt.

Når formålet er defineret, vil dette give et svar, der altid skal responderes på med et hvorfor?

Leverancer er en særdeles kendt målsætningsmetode, kendt både fra de materielle projekter samt de immaterielle projekter. Leverancer kan være ret specifikke eller blive udbudt som et funktionskrav, hvor kravspecifikationen udvikles løbende i takt med projektets fremdrift. Ændringer af leverancer prisreguleres i henhold til et på forhånd aftalt prisindeks, således at prisen ikke skrues unødvendigt højt op og så prisen afspejler markedsprisen. Når leverancer defineres, vil dette give et svar, som der altid skal responderes på med et hvordan?

Succeskriterier, er ligeledes en særdeles kendt målsætningsmetode. Den anvendes både i materielle- og immaterielle projekter. Succeskriterierne fortæller om leverancen, og om den er godkendt eller ikke godkendt. Når succeskriterier defineres, vil dette give et svar, der ligeledes altid skal responderes med et hvordan, hvorfor eller hvad? Dette kan resultere i, at der i projektet vil vælges en række delleverancer i stedet. Succeskriterierne skal gøre formålet målbart.

På baggrund af tidligere større projekter, er det en reel risiko, at en leverandør vil afgive et for lavt tilbud for at vinde opgaven, hvorefter leverandørens gevinst forsøges hentet hjem ved at stille tvivlsspørgsmål ved kontraktgrundlaget osv. Derfor er vurderingskriterierne og analysen af leverandørens tilbud af væsentlig betydning, for at undgå sådanne situationer. En del af succeskriterierne er derfor indarbejdet i projektet allerede i udbudsfasen, hvor der er taget hånd om ovennævnte risiko, samt indarbejdet både bod og belønning, som nævnt tidligere.

5.4 Målhierarkiet.

Når målsætningen skal udvikles og præciseres opstår tit diskussionen om, hvad der egentlig er forskellen på formål, mål og midler? Reelt er der tale om deres placering i målhierarkiet, - de er således afledte af hinanden. Ved at kigge lidt bredere på løsningen, kan den måske ændres, således at man ser muligheder man ikke tidligere havde kigget på. Det er med andre ord ikke klogt, at lægge sig fast på det første løsningsforslag: Der kan eksistere andre, der bedre løser formålet, eller der kan være kombinationer af løsninger, der tilsammen leverer en bedre løsning.

Når målsætningen skal udvikles og præciseres, er det en god ide at arbejde med målhierarkiet, da det gør det muligt at arbejde kreativt med problemformuleringen og målfastsættelsen. Ofte er formålet med projektet formuleret af projektopdrager og programstyregruppen. Det er derfor projektteamets opgave at definere, hvordan denne vil opfylde målet, samt at definere projektets leverancer i forhold til øvrige projekter, uden væsentlige overlap eller dobbeltarbejde.

I trafikaftalen fra 2006 mellem Det Konservative Folkeparti, Venstre, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre blev der indgået en principbeslutning på udskiftning af eksisterende signalanlæg både på S-banen og fjernbanen. Signalprogrammet er opstået ud fra formål, mål og midler, idet der oprindeligt var problemer med spor samt signaler.

Trin 1 – Konkretisering af formålet

Målhierarkiet opbygges på baggrund af formålet, det er dog ikke nødvendigvis den eneste tilgangsvinkel. Det kan være, at der skal bevæges op eller ned i hierarkiet først. Dette gøres ved, at spørge "Hvorfor" (OP↑) og "Hvordan" (NED↓).

Trin 2 – Hvordan opnår vi formålet

Leverancerne detaljeres ved, at der hele tiden spørges "Hvordan". Det gør, at der opnås større indsigt i de leverancer der skal leveres.

Trin 3 – Det rette abstraktionsniveau?

Inden der besluttet at arbejde videre med målhierarkiet, er det vigtigt at forsøge at køre et antal iterationer op og ned, ved at spørge "Hvorfor" og "Hvordan", da det er den bedste måde at sikre den rette detaljeringsgrad på – måske ved at slå nogle niveauer sammen, men oftest ender det med at nedbryde yderligere. Det er vigtigt, at der ikke er så generelle formål, at disse er umulige at arbejde videre med, eftersom der ville kunne findes utallige løsninger.

Trin 4 – Vigtigt at skelne mellem formålene og leverancemålene

Hvad er hvad? Det er essentielt at kende sine leverancer, da det er leverancerne der har betydning for om disse har opfyldt sit mål/resultat, og projektteamet dermed er færdig med sit arbejde.

Den nemmeste måde at adskille formål fra leverancemål er at se på, om projektet har leveret noget konkret ved dettes afslutning.

5.5 Leverancekriterier

Som nævnt i starten skal alle leverancer i et projekt være målbare. Det er derfor vigtigt, at de enkelte leverancer er så skarpt defineret som muligt for at skabe fokus og undgå for megen diskussion om, hvorvidt de er nået eller ej.

SMART

SMART er en kendt målsætningsmetode, benyttet både i den materielle- og den immaterielle projektform. Det er helt nødvendigt for projektet at få målhierarkiet etableret, som en bærende del af Planlægnings- og Specifikationsfasen.

Specifikke/(S Specific) mål

Leverancer skal være specifikt formuleret. De skal således ikke kunne fortolkes i flere retninger og, de skal være klart afgrænsede. Da ikke alle leverancer kan gøres 100 % målbare, må der udvises en vis kreativitet.

Målbare/(M Measurable/Manageable)

Alt skal kunne måles og det der ikke kan måles, gøres målbart.

Accepterede/(A Ambitious/Achievable/Assessable) mål

Leverancer skal være accepterede af styregruppen, projektteamet og de væsentligste interessenter er enige.

Realistiske/(R Realistic/Relevant) mål

Det vil sige, at der er balance mellem ambition og realisme. Det er demotiverende at arbejde med urealistiske mål, eller med mål, der ikke er nogen udfordring i.

Tidsfastsatte/(T Timed/time-bound/Timely)

Mål skal nås til et bestemt tidspunkt.

5.6 Diskussion & Opsamling

Mål og målsætning spiller en afgørende rolle for det at udføre ledelse. Ledelse udøves, når man sammen med andre relevante personer sætter mål, løser de problemer, der er forbundet med at nå målene, og kommunikerer indbyrdes om mål og midler.

Specifikke mål skaber fokus og retning, hvilket danner et klart og objektivt grundlag for evaluering af ledelse. Ambitiøse mål skaber motivation og vedholdenhed ved at synliggøre afstanden mellem den nuværende og den ønskede tilstand.

Teamets input. Teamet har forsøgt at vende fokusområdet 180 grader, og diskuteret eventuelle, potentielle, negative sideeffekter med den direkte fokusering. Følgende er blevet diskuteret:

- At fokusområdet indsnævres og begrænses.
- At fokusering kan fremme risikotagning og uetisk adfærd.
- At fokusering kan forhindre ny viden og læring.
- Kan medføre tværorganisatorisk konkurrence.
- Kan formindske den indre motivation.

At rådgive ledere til at sætte præcise og ambitiøse mål bør derfor ledsages af en advarsel om potentielle negative bivirkninger. Dette følger samme analogi, som når læger ordinerer medicin for en given lidelse, med henvisning til vitaminmodellen, se gruppe 5 seminaroplæg, slide nr. 41.

Ved at have målet i fokus og slutbilledet i sigte gennem hele projektet, sikres planlægningen hver eneste dag. Leverancer er tidsbestemte og såfremt disse ikke leveres til aftalt tid og kvalitet, kan dette forårsage en ændring af den samlede målsætning for hele projektet, og udskydelse af afleveringstidspunktet.

Ligeledes når der arbejdes med SMART målsætning og målstyring, er kommunikation altid en vigtig parameter, der skal tages i betragtning for at nå aftalte mål – både når det går godt og når det går mindre godt med projektet. Kommunikation behandles under mødetyper i næste afsnit.

6 Mødetyper og kommunikation

Sabine Svendsen

Møder kan være en dyr løsning for et projekt, dog kan det være den mest optimale måde at for eksempel brainstorme, uddele informationer osv. Dog skal projektlederen overveje, om det er omkostningerne værd. For at et møde ikke er alt for omkosteligt, skal projektlederen sørge for, at det bliver et produktivt møde.

Et produktivt møde er essentielt et møde, hvor projektledelsens mål opfyldes på mindst mulig tid, med tilfredse deltagere. Dette er vigtigt at have fokus på, da et møde, hvor målet ikke nås, er at anse som spild. Også møder der trækker ud, opfylder ikke målsætningen for et produktivt møde, og anses derfor ligeledes som spild. Hvis mødedeltagerne er utilfredse, kan det desuden skabe en negativ stemning. [D.L.Kirkpatrick, 1998]



Et møde kan deles op i 3 faser, som ses i Figur 7. Grunden til at det opdeles på denne måde skyldes, at alt efter hvilken fase projektlederen er i, skal denne benytte forskellige værktøjer.

Figur 7: Et mødes 3 faser.

6.1 Forberedelse

Inden et møde kan finde sted, er det vigtigt, at projektlederen har gjort det klart:

1. Hvad er formålet med mødet? Hvilke mål skal der opnås?
2. Hvilken mødetype der skal afholdes: Beslutnings-, problemløsnings-, involverings- eller idégenereringsmøde?
3. Hvem skal deltage? Hvem vil få noget ud af det? Samt hvem kan komme med ideer til projektet?
4. Hvor lang tid skal mødet tage?
5. Hvor skal mødet afholdes?
6. Hvordan skal agendaen være?
7. Hvilke remedier skal bruges?
8. At deltagerne skal orienteres om mødet i god tid.

Dog kan ovenstående forkortes til *værktøj 7.1 Fire mødetyper*. I værktøjet er udarbejdet en tjekliste til møder generelt.

Det skal stå fuldstændigt klart for projektdeltagerne, hvad formålet med mødet var. Hvis lederen ikke formår, at gøre dette fuldstændigt klart for deltagerne, har mødet været spild af ressourcer. Endvidere skal det klarlægges, hvilken type møde der er tale om. Se Tabel 2.

Mødetype	Formål
Informationsmødet/involveringsmødet	Skabe interesse samt motivere
Idegenereringsmøde	At løsningssummen udvides
Problemløsningsmødet	Skabe løsning(er) til et givent problem
Beslutningsmødet	Skabe fælles beslutning

Tabel 2: Mødetyper.

Det kan ligeledes anses som spild, at invitere forkerte deltagere med til mødet. Her er det en god ide at kende projektdeltagerne, samt hvilke kompetencer de bidrager til projektet med. Endvidere kan Belbins rollefordeling med fordel benyttes til sammensætning af deltagere. Se afsnittet, *Belbins Teamroller*. Det er for eksempel en god ide at have en idemand med ved et idegenereringsmøde. Dog bør en analysator også være til stede for allerede i en tidlig fase at skyde umulige ideer ned. Lokalisation af mødet kan også have en vis betydning: Hvis projektet ikke i forvejen har faciliteterne til at afholde et møde, skal lokaler bookes. Jo længere tid et møde varer, desto bedre komfort bør der være. Derudover bør der være ventileret, så lokalets CO₂ ppm-værdi ikke overstiger 1200, da dette kan medføre sløvhed og sænker koncentrationsniveauet blandt deltagerne.

6.2 Mødet

Alt efter hvilken mødeform der er tale om, er der forskellige metoder til at fastholde interessen hos deltagerne. Kommunikation er et andet vigtigt element, der ikke må negligeres. Mødet bør ikke være envejskommunikation, men snarere en dialog mellem projektlederen og projektteamet. Hvis projektlederen under hele mødet holder en enetale, vil deltagerne føle, at mødet var spild af deres tid.

De fire mødetyper har det tilfælles, at de vedtagne beslutninger fastholdes efterfølgende. To forskellige metoder til dette er mødereferatet og projektjournalen. Begge metoder har til formål at fastholde

beslutninger, der er foretaget til mødet. Dog sker efterfølgende opfølgning på beslutningerne kun ved projektjournalen.

Til idégenereringsmødet kan med fordel benyttes *Værktøj 10.10 Idébeskrivelse*. Værktøjet fastholder et overskueligt overblik over de ideer, der er fremkommet under mødet. Endvidere er det vigtigt at have et godt referat af, hvad der er gennemgået til mødet.

6.3 Opfølgning

Efter mødet er det vigtigt at følge op på de ting, der blev besluttet under mødet. Det er her godt at have en projektjournal fra mødet eller et mødereferat.

6.4 Diskussion & Opsamling

Hvordan opnås det ideelle møde? Projektlederen kan til dels overveje, om mødet i første omgang er nødvendigt. Derudover vil uvæsentlige møder være direkte demotiverende for projektdeltagerne, hvilket vil medføre en negativ indstilling til fremtidige møder. Endvidere vil en god konflikthåndtering medføre bedre møder, da diskussioner holdes på et professionelt og objektivt plan. Desuden vil et godt team, udarbejdet efter Belbins rollefordeling, være med til at optimere møderne, da en sådan opdeling gør det klart for deltagerne, hvad der forventes af dem til møderne. Dette muliggør en bedre forberedelse op til mødet, hvilket kan gøre dette kortere varigt, end hvis deltagerne skal sættes ind i dagsordenen ved selve mødet. Desuden vil deltagernes fokus ligge mere på mødets agenda end på selve indholdet af mødet, hvis ikke forberedelsen til mødet har været optimal.

Ses der på Signalprogrammet, vil det være spild af ressourcer, hvis samtlige deltagere i programmet deltager ved alle møder. I sit oplæg ved Banedanmark nævnte Claus Nymark desuden, at mødefrekvensen for topledelsesniveau og linjeorganisationen er hver uge, mens projektlederne holder møde hver dag.

I baggrundsrapporten kan det læses, at transportministeren vil blive orienteret af Banedanmarks formandskab ved kvartalsmøder. Dette er formentlig ikke den mest optimale løsning: For eksempel ville et dokument til transportministeren i forbindelse med fremskridt og forandringer i programmet, blandet med halvårlige møder, være mere tidsbesparende for begge parter.

7 Konklusion

Hvad skal der til for at kunne lede et projektteam succesfuldt? Således opsummeres essensen af rapporten. Men hvad blev svaret på spørgsmålet?

At lede et projektteam er en proces, hvori mange elementer spiller en rolle. Således kan det siges, at projektlederen både udstikker en kurs for projektet, samt navigerer gennem dette. Følges denne analogi, kan det siges, at rekrutteringsfasen er der mandskabet til skibet skal findes. Der skal besættes forskellige roller, som indebærer særskilte arbejdsopgaver. Det er vigtigt i denne fase, at sikre sig, at teamdeltagerne udlever deres fulde potentiale i teamet. Således bør der i rekrutteringsfasen indgå diverse undersøgelser og samtaler, som er med til at fastslå hvilke kompetencer ansøgeren bringer med i projektet. I Signalprogrammet eksisterer der en særdeles grundig ansættelsesproces, som alle skal igennem. Når de rigtige mennesker er antaget til projektet, er der flere emner projektlederen skal have fokus på:

- Motivation
- Konflikt håndtering
- Målsætning og målstyring
- Kommunikation

Projektlederen har i den forbindelse en række værktøjer, der alle adresserer de ovenstående emner. Indenfor emnet motivation kan projektlederen gøre brug af diverse motivationsfaktorer såsom feedback, anerkendelse, belønning o.l.. Disse faktorer skal sikre, at projektdeltageren er motiveret igennem hele forløbet for at sikre, at disse præsterer optimalt i projektet. I motivationssammenhænge er Signalprogrammet dog et særtilfælde, hvor programmet i sig selv er motiverende grundet den prestige, der er forbundet med at indgå i programmet.

Som på et skib vil der også i et projekt opstå konflikter grundet den store berøringsflade der eksisterer, projektdeltagerne imellem. Hvordan projektlederen bedst håndterer disse konflikter afhænger af konflikttypen. Alt efter hvilken type konflikt, der er tale om har projektlederen tre samtaletyper at vælge imellem:

- Løsnings samtalen
- Den svære besked
- Mediation

På et højere niveau er målsætning og målstyring i fokus. Skal der her trækkes en parallel til skibsmetaforen, kan det siges, at målsætningen er destinationen og målstyring omhandler, hvordan der navigeres mod destinationen. Projektlederen står altså både som kaptajn, styrmand og navigatør.

Kommunikationen skal forløbe gnidningsfrit for at sikre projektets succes, og for at forebygge eventuelle konflikter, som kunne opstå som mangel på kommunikation. Mødetyper er en type kommunikation, der berøres i rapporten. Hvilke mødetyper, der skulle anvendes, hvornår, hvorledes og hvordan? Essensen af afsnittet om mødetyper er, at der eksisterer forskellige mødetyper til forskellige formål – hver ting til sin tid.

Alt dette og mere til er hvad der skal til for at lede en projektgruppe tilfredsstillende.

8 Litteraturliste

Konfliktløsning.dk: http://www.konfliktloesning.dk/side/15/dimensioner_i_en_konflikt, hentet d. 21. juni 2010

Aprokom.dk: <http://www.aprokom.dk/cm145/> hentet d. 19. juni 2010

Belbindanmark.dk: <http://www.belbindanmark.dk/page/page.asp?id=35&gclid=CJDYiOvSq6lCFc8r3godfmhtSg>
hentet d. 19. juni 2010

Lederweb.dk: <http://www.lederweb.dk/Personale/Teamledelse/Artikel/79514/Det-velfungerende-team> hentet d.
19. juni 2010

Woa.dk: <http://www.woa.dk/Belbin%20Teamrolle%20Analyse.aspx?ID=208> hentet d. 19. juni 2010

Interview med Henrik Munch Jørgensen, programmanager for Signalprogrammet, 22. juni 2010.

Power i projekter & portefølje, Mette Lindegaard Attrup og John Ryding Olsson, 2 udgave 2008

Projektledebogen Bjarne Kousholt 3.udgave 2007

Microsoft Project 4.0, Palle Rist og Hans Tørsleff, 1. udgave 1995

Marketing Management, Philip Kotler, 9. udgave 1997

Anlægsteknik 2, styring af byggeprocessen, 2. udgave, Polyteknisk Forlag 2007

Stephen R. Covey bog, The 7 Habits of Highly Effective People, 2. udgave 2000

Beslutningsgrundlag for Signalprogrammet

Attrup, Mette L. og John R. Olsson: Power i projekter & portefølje. 2. udg. Jurist- og Økonomforbundets
Forlag, 2008. (Bog)

Kirkpatrick, Donald L.: Resultat orienterede møder, mødeteknik fra a-z. 1. udg. Børsen, 1998. (Bog)

Banedanmark: *Signalprogrammet* - Baggrundsrapport, 2008, s. 188 (Artikel)

Hedegaard Hein, Helle: Motivation. 1. udg. Hans Reitzels Forlag, 2009. (Bog)

Appendiks A.1

Interessentanalyse

Alle projekter kan påvirkes af interessenter, både positivt og negativt. Derfor er det vigtigt at lave en interessentanalyse allerede i opstartsfasen og opdatere den løbende igennem projektets fremskridende, hvorved man kan påvirke interessenterne i en positiv retning og komme eventuelle problemer i forkøbet.

En interessentanalyse går i grove træk ud på at opstille alle de grupper, der har en interesse i projektet samt deres forventning. Vurdere i hvilken grad de har indflydelse samt medvirkende på projektet. Hvorefter de kan sorteres i kategorierne: Gidsler, eksterne interessenter, ressourcepersoner samt grå eminencer. Herefter kan en strategiplan udvikles for de forskellige interessenter og en kontakt skabes.

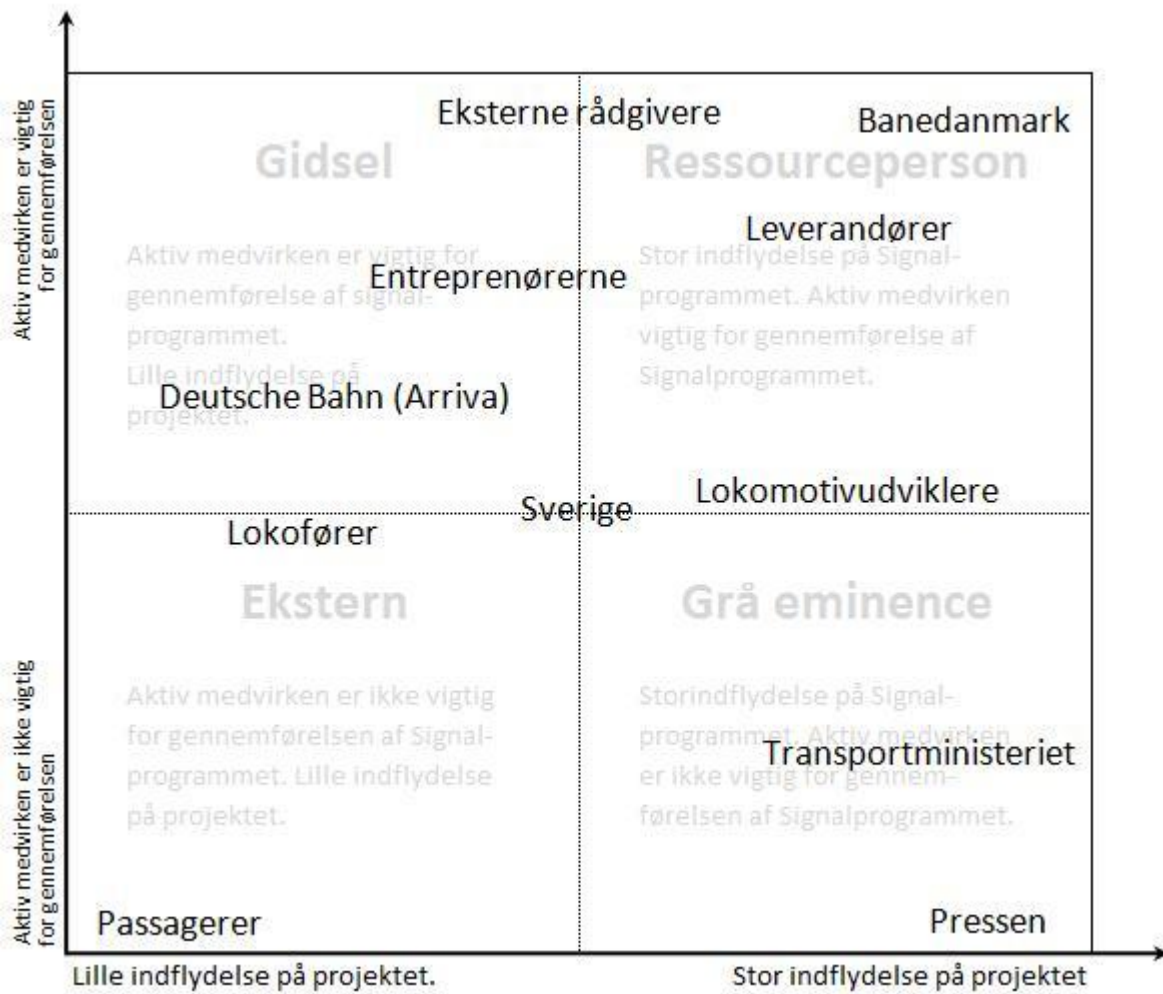
I Tabel 3 er listet en håndfuld af de interessenter, der kunne tænkes at have en indflydelse på Signalprogrammet, I Appendiks A.2 kan eventuelle andre interessenter ses.

Hvem	Hvorfor	Medvirken	Indflydelse
Transportministeriet	Af hensyn til infrastrukturen i Danmark har ministeriet en stor interesse i, at signalprogrammet forløber gnidningsfrit. Eliminering af vedligeholdelsesudgifter til eksisterende system.	Det er kun i opstartsfasen af de vil inddrages. Derfor er deres medvirken lav.	Transportministeriet er bindeledet mellem folkettinget og projektet. Derfor har denne interessent stor indflydelse på projektet.
Lokoførere	Lokoførerne står i en situation, hvor deres arbejdsopgave kan overflødiggøres.	Det er dem, der skal køre togene, så hvis der eksempelvis er strejke har programmet et problem.	Moderat indflydelse.
Passagerer	Passagererne er interesserede i, at programmet forløber gnidningsfrit - uden forsinkelser for passagererne. Modstand mod projektet, hvis signalsystemet ikke fungerer fra begyndelsen. TOG TIL TIDEN!	Praktisk talt ingen aktiv medvirken i projektet, ud over, at de er passagerer i de påvirkede tog.	Organiserer passagerer sig i interesseorganisationer kan disse have en stor indflydelse på projektet.
Sverige	Sverige afhænger af, at Danmark færdiggør signalprogrammet til tiden. I den forbindelse er der store tilskud på spil, fra EU. Udbygget international	Deltager mest af alt som observatører i det meste af programmet.	Sverige har indflydelse på projektet i forhold til det fremtidige samarbejde mellem Se og DK.

infrastruktur.			
Deutsche Bahn (Arriva)	Benytter signalsystemet og er kun interesseret i en forbedring af dette.	Grundet at Deutsche Bahn har en brugsaftale med Banedanmark, vil Deutsche Bahn skulle medtages i dele af programmet.	Deutsche Bahn har indflydelse i den forstand, at de står som brugere af jernbanenettet og er dermed påvirket af ændringer såsom Signalprogrammet.
Banedanmark	Mindre vedligeholdelsesomkostninger som følge af udskiftningen af signalsystemet.	Da Signalprogrammet ligger i Banedanmarks regi, er det kun naturligt at Banedanmark vil have en stor indflydelse på programmet.	Af samme begrundelse som i medvirkensdelen vil Banedanmark have en stor indflydelse på programmet.
Lokomotivudviklere	Ønsker at være på forkant med, hvilke krav det nye signalsystem stiller. (så de kan tilpasse produktet).	Systemerne skal være kompatible Derfor bør lokomotivudviklerne medtages i programmet.	Indflydelse på produktudvikling og det endelige resultat.
Eksterne rådgivere	Renommé i forbindelse med at have været involveret i Signalprogrammet = præstige. Nye jobmuligheder	Høj medvirken da de besidder en specialviden, som programmet har brug for.	Så længe rådgiverne er til stede har de en vis indflydelse, men de kan hurtigt skiftes ud.
Leverandører	Indtjening (maksimere profit) Åbner op for større leverancer til andre, lignende projekter (hvis udstyret fungerer optimalt).	Uden leverancer intet program = stor medvirken.	Leverandørerne står desuden for en vis portion af udvikling af de ukendte dele af produktet.
Pressen	Nyheder (indirekte indtjening) Positiv eller negativ omtale kan skabe eller ødelægge et projekt.	Pressen har ingen medvirken i programmet.	Pressen har magt over omtalen af programmet.
Entreprenørerne	Indtjening (maksimere profit) Åbner op for større arbejdsopgaver på lignende projekter.	Det er dem, der udfører opgaverne.	Ingen stor indflydelse på beslutninger, men stor indflydelse på, om deadline overholdes.

Tabel 3: Interessentoversigt

Herefter kan interessenterne placeres i interessentdiagrammet se Figur 8.



Figur 8: Interessentanalyse

Appendiks A.2

Hvem	Hvorfor	Hvordan
Staten		
Transportministeriet	<p>Af hensyn til infrastrukturen i Danmark har ministeriet en stor interesse i at signalprogrammet forløber gnidningsfrit.</p> <p>Eliminering af vedligeholdelsesudgifter til eksisterende system.</p>	
Politikere	<p>Stemmer</p> <p>Danmark som foregangsland</p>	
Vejdirektoratet	<p>Regelmæssig togdrift minimerer belastningen på vejnettet.</p> <p>I forbindelse med udførelse af sporudvidelse, vil disse komme til at kollidere med vejnettet og nye broer må udføres</p>	
Slutbrugere		
Konduktør/ togbetjent	Tilfredse passagerer	
Lokofører	Lokoførerne står i en situation, hvor deres arbejdsopgave kan overflødiggøres.	
Passagerer	<p>Passagererne er interesserede i at programmet forløber gnidningsfrit - uden forsinkelser for passagererne.</p> <p>Modstand mod projektet, hvis signalsystemet ikke fungerer fra begyndelsen.</p> <p>TOG TIL TIDEN!</p>	
Andre lande		

Sverige	Sverige afhænger af, at Danmark færdiggør signalprogrammet til tiden. I den forbindelse er der store tilskud på spil, fra EU. Udbygget international infrastruktur.	
Tyskland	Interesseret i at se, om signalsystemet fungerer optimalt i forbindelse med selv at etablere et lignende system i Tyskland. Udbygget international infrastruktur.	
EU	Fælles standard for alle EU-medlemslande. Udbygget international infrastruktur.	
Projektdeltagere		
Deutsche Bahn (Ariva)	Benytter signalsystemet og er kun interesseret i en forbedring af dette.	
DSB	Benytter signalsystemet og er kun interesseret i en forbedring af dette.	
Trafikstyringsmedarbejdere	Letter kommunikationen	
Banedanmark	Mindre vedligeholdelsesomkostninger som følge af udskiftningen af signalsystemet.	
Lokomotivudviklere	Ønsker at være på forkant med, hvilke krav det nye signalsystem stiller. (så de kan tilpasse produktet).	

Sikringsteknikere	Overflødiggor en del af arbejdet (og moderniserer resten).	
Driftsorganisationer, forvaltning og support	Mindre vedligeholdelse Bedre kommunikation Letter arbejdsprocessen	
Rådgivere		
Interne (Banedanmark)	Jobsikkerhed <i>Renommé i forbindelse med at have været involveret i Signalprogrammet.</i>	
Eksterne	Renommé i forbindelse med at have været involveret i Signalprogrammet = præstige. Nye jobmuligheder	
Berørte forretningsområder		
Leverandører af signaludstyr	Indtjening (maksimere profit) Åbner op for større leverancer til andre, lignende, projekter (hvis udstyret fungerer optimalt).	
Entreprenører	Indtjening (maksimere profit) Åbner op for større arbejdsopgaver på lignende projekter.	Undersøge tilbuddene grundigt for at sikre sig at der fås det, der betales for. At alt materiel er klar til ibrugtagning ved starte
Godstransport	Effektivitet (færre forsinkelser o.l.)	
Rejseindustrien	Udbygget infrastruktur gør det lettere at rejse uafbrudt. Dermed kunne togrejser blive en	

	konkurrent til flyindustrien.	
Øvrige		
Pendlerforeninger	<p>Interesseret i færre forsinkelser og større effektivitet i togdriften.</p> <p>Færre vedligeholdelsesomkostninger kunne betyde billigere billetter (i pendlerforeningernes øjne).</p>	
Sponsor	Forrentning af investeringen (reklame, nye forretningsmuligheder)	
Pressen	<p>Nyheder (indirekte indtjening)</p> <p>Positiv eller negativ omtale kan skabe eller ødelægge et projekt.</p>	
Interesseorganisationer (fagforeninger o.l.)	Ordnede forhold for medarbejderne.	
Andre relaterede projekter	Bliver opmærksom på hvilke børnesygdomme, der eventuelt måtte være.	

Appendiks B.1

Procesevaluering

Titelblad

<i>Titel:</i>	Signalprogrammet – Ledelse i gruppen
<i>Projektperiode:</i>	7 juni 2010 til 25 juni 2010
<i>Projektgruppe:</i>	Gruppe 5
<i>Afleveringsdato:</i>	25 juni 2010
<i>Vejleder:</i>	Henrik Buhl
<i>Opponent gruppe:</i>	Gruppe 1

Udarbejdet af:

Gruppe 5

Danjal P. Olsen s101671

Daniel G. R. Nordklint s072367

Deniz Yilmaz s071988

Line Mathiassen s061917

Pernille Jensen s071964

Sabine Svendsen s083045

Procesevaluering

Gennem denne procesevaluering vil der fokuseres på de faktorer, der har haft en betydning på projektet samt gruppearbejdet. Der vil gennemgås erfaringer samt styrker og svagheder, der er blevet klart ved dette projektarbejde.

Procesbeskrivelse

Målet med kurset er, at få et kendskab til forskellige ledelsesværktøjer samt anvendelse heraf på casen Signalprogrammet. Derudover har gruppen skullet udarbejde et fagligt seminar.

Gruppen er enige om, at ovenstående mål er nået på en tilfredsstillende måde.

I slutningen af første uge blev projektemnet valgt, samt fokus i fagligt seminar. Dog var det først i starten af anden uge, at angrebsvinklerne blev delt ud.

Ved det faglige seminar fik alle i gruppen et ansvarsområde, de skulle forberede samt fremlægge for resten af kursusedtagerne. Opdelingen ses i Tabel 4.

Daniel	Danjal	Deniz	Line	Pernille	Sabine
Behovsteorier	Motivationsteorier	Behovsteorier	Anvendelse af motivations faktorer	Motivations-faktorer	Definition af motivation
Frederick Herzberg	Introduktion	Maslows Behovs Teori			Behovsteorier
Jobdesignteor	Procesteorier	Alderfers Teori	ERG		McGregor teori X, Y
Motivationspotentiale Score	Målsætningsteori				Warrs vitaminmodel
	Forventningsteori				
	Balanceteori				

Tabel 4: Seminaropdeling

Rapporten er udarbejdet i fællesskab, hvor hovedansvaret i de forskellige afsnit er fordelt således:

Indledning – Daniel & Danjal

Rekruttering - Daniel

Motivation

Line	Deniz
Generelt om motivation	Maslows behovs teori
<i>Feedback</i>	Ansvar
Anerkendelse	Inddragelse
Belønning	Milepæle
Coaching	Opfyldelse af behov

Det resterende i motivationsafsnittet af skrevet sammen i fællesskab af Deniz og Line.

Konflikthåndtering – Pernille

Målsætning og målstyring for projektet - Danjal

Mødetyper – Sabine

Konklusion – Daniel & Danjal

Interessentanalyse – Sabine, Daniel & Danjal

Rapportlayout - Sabine

Erfaringer

Ved dette projekt har vi benyttet nedenstående:

- Campusnet til fildeling, hvilket gav et løbende overblik over, hvor langt folk var individuelt og hermed hele gruppen.
- Som hovedregel mødtes vi hver dag klokken 9, hvor vi opsamlede, hvor vi var, og hvor vi skulle hen. Herved blev de fleste aftaler lavet fra dag til dag.
- Gruppen har været fleksible mht. arbejdstidspunkter. Herved har gruppens arbejdsmoral været højere. Samt større forståelse for arbejdstider, bachelorafhandlinger mm..
- En samarbejdskontrakt blev udarbejdet i starten, hvilket gjorde det nemt som gruppemedlem at vide, hvad der blev forventet af den enkelte person. Se bilag B.2.
- Gruppen har ikke været styret med en projektleder. Der har derimod været lagt op til, at alle kunne komme med ideer og holdninger. Det har til gengæld bevirket, at nogle beslutninger har taget længere tid end nødvendigt.
- Der blev brainstormet flere gange gennem forløbet hvorefter et målhierarki for projektet blev udarbejdet. Se bilag B.3. Dette gjorde, at projektet samt det faglige seminar forholdsvis hurtigt blev påbegyndt.

- Kursusbeskrivelsen blev gennemgået allerede ved første lektion, hvilket gjorde, at der var forholdsvis lidt tvivl om, hvad kurset krævede.
- Under kurset var der mulighed for at sende tekst til kursusansvarlig, hvorefter man fik feedback. Dette benyttede gruppen først i sidste fase af projektet. Dette burde være blevet udnyttet lidt før.
- Uoverensstemmelser i gruppen blev på demokratisk vis løst ved afstemning

Læreprocessen

Ved dette kursus er der observeret både svage og stærke sider af gruppen. De nævnes nedenfor:

Vi har oplevet forholdsvis god arbejdsdisciplin, og de fleste aftaler blev overholdt.

Gruppen var igennem Lenéer – Axelsons 5 faser³. Formingfasen kom vi hurtigt igennem. Stormingfasen kunne vi godt have været kommet hurtigere igennem. Normingfasen

Igennem projektet har gruppens valg været at sætte fokus på egen indsats i og med, at man er ansvarlig for sin egen del i rapporten. Ved første udkast var dette ikke den mest optimale løsning, i og med at rapporten ikke hang sammen. Efter opponeringen blev vi dog mere bevidste om dette problem, hvorefter 2 (Daniel & Danjal) blev sat til at redigere hele rapporten igennem for at få et homogent udtryk samt en rød tråd igennem rapporten. 1 (Sabine) blev sat til at skrive denne procesevaluering, 1 (Line) til at redigere figurer, 1 (Deniz) til at være tovtrækker samt sørge for alt det formelle. Samt 3 (Pernille, Line og Deniz) til at gennemlæse rapporten for evt. grammatiske fejl samt andre mangler.

³ Power i projekter & portefølje, Mette Lindegaard Attrup og John Ryding Olsson, 2 udgave 2008 side 324.

Appendiks B.2

OPLÆG TIL SAMARBEJDSKONTRAKT FOR GRUPPE 5

42252 Projektledelse i Byggeri

1. MØDER

- a) Tid og sted:** 1) Aftales løbende
- b) Afbud til møder:** Campus sms eller normal sms
- c) Referat:** Der vil blive taget referat til møderne. Referatet skal bl.a. indeholde opgaver til gangen efter, hvis der forefindes sådanne. Senest samme aften på CampusNet, i egen mappe. Rollen som referant skifter hver gang.
- d) Beslutninger:** Helst ved enighed, i enkelte tilfælde ved flertal.
- e) Mødes i 450 rum 111**

2. KOMMUNIKATION I GRUPPEN

Hvordan sikrer vi, at alle altid får den nødvendige information?

- a) Praktisk kommunikation:** sms/ Højprioritet meddelelse på CN
- b) Faglig kommunikation:** I gruppen på CampusNet

3. INDSATS OG FORVENTNINGER

- a) Flekstid:** Det er ok, såfremt opgaverne bliver løst.
- b) Forventninger:** Gruppen stræber efter en karakter på 10+. Der forventes engagement, effektivitet og arbejdsvilje.

4. PROBLEMER

- Manglende gruppeaftaler meldes til gruppen hurtigst muligt (senest aftenen før).
- Hvis der er problemer, som ikke løses efter, at det har været diskuteret to gange, går gruppen til underviseren. For sent to gange (sjuske for sent) = kage. Meget for sent (+30 min.) er et problem, som skal tages op = kage.
- Dårlig kemi mellem gruppemedlemmer tages op som et problem.
- Et medlem, som ikke løser opgaver til tiden, ses som et problem. Hvis det går ud over hele gruppen, er det lavet til dagen efter. Hvis det kun går udover en selv, er det ugen efter.
- Force majeure undskylder forsinkelser.

Line Mathiassen
line_mathiassen@hotmail.com
2288 0680

Deniz Yilmaz
denizyilmaz_88@hotmail.com
2985 8935

Sabine Svendsen
binemuzz@hotmail.com
2826 2282

Daniel G. R. Nordklint
danielnordklint@hotmail.com
3070 1131

Danjal P. Olsen
danjal@post.tele.dk
2284 8353

Pernille Jensen
s071964@student.dtu.dk
2230 9286

Appendiks B.3

Se fildeling [Målhierarki 4.0 - Projekt.pdf](#) (sendt pr. mail.)

Appendiks C

Disposition til opponering af gruppe 4.

Læsevenlighed samt rapportopbygning:

Skriftstørrelse for lille ubehagelig for øjnene, samt varierende skriftstørrelse gennem rapporten.

Skriftstørrelse på resumé er mindre end skriftstørrelsen på resten af rapporten.

Uoverskuelig opbygning grundet teori, står samlet og ikke for hver af angrebsvinklerne.

Det fremgår ikke klart, hvem der har skrevet hvad.

Figurer generelt utydelige

Visse figurer/tabeller burde vedlægges som appendiks

Argumentation:

For mange løse ender i form af tabeller og figurer, der ikke kommenteres. For eksempel side 14 figur 5 "teamroller" virker som fyld i rapporten.

Meget udførlig interessant analyse med mange gode argumenter.

Gennemgående god rød tråd gennem rapporten.

Klare problemstillinger:

Der er gennemgående klare problemstillinger gennem hele rapporten.

Der er god sammenhæng mellem de opstillede problemer samt deres besvarelser.

Referencer:

Meget klarer referencer.

Dog et forslag til opbygningen. [forfatter, udgivelses år : sidetal] i stedet for som fodnoter da dette kan virke irriterende for læseren. Især da i har en referenceliste til sidst i rapporten som i ikke benytter.

Mangler reference på citat side 15.

Mangler sidetal for tabel 12.1 i baggrundsrapporten, der henvises til på side 25 i rapporten, det er dog rart at den ikke er sat ind i rapporten.

Udbytte:

De fleste af emnerne har vi selv beskæftiget os med og har derfor et grundlag for at vide en del om dette. Dog fik vi en del ud af projekt governance afsnit 5.2 samt 5.5 økonomi opfølgning. Nok også fordi begge emner ikke er noget vi ellers har beskæftiget os med.

Opsamling

Det var dog svært at læse rapporten som en helhed, da man bliver irriteret over den lille skriftstørrelse samt uoverskuelige struktur, hvor det var nødvendigt at bladde tilbage for at se, hvad teorien handlede om.