

PRINCE2® Projektledelse og/eller Projektstyring?

PRINCE2® omtales både som en projektledelsesmetode og en projektstyringsmetode, men hvor er forskellen og er PRINCE2® det ene eller det andet eller måske begge.

PRINCE2® manualen har på originalsproget engelsk denne titel:

"Managing successful projects with PRINCE2™"

På dansk er titlen:

"PRINCE2™ - Projektledelse med succes"

På norsk er titlen:

"Styring av vellykkede prosjekter med PRINCE2™"

Forvirringen kan skyldes at det engelske ord "Manage" ikke har en entydig oversættelse til dansk. Ordet "manage" kan oversættes med "håndtere", "styre" og "lede", og en "Project Manager" hedder på dansk en "Projektleder".

Når man studere PRINCE2® manualen, vil man finde ud af, at denne primært beskriver to væsentlige områder for styring af et projekt:

- Processer og aktiviteter – som giver anvisning på, hvad der skal udføres hvornår, således at aktiviteter udføres på det rigtige tidspunkt i projektet – "HVAD" og "HVORNÅR".
- Temaer – som giver anvisning på, hvordan aktiviteterne udføres rigtigt – "HVORDAN".

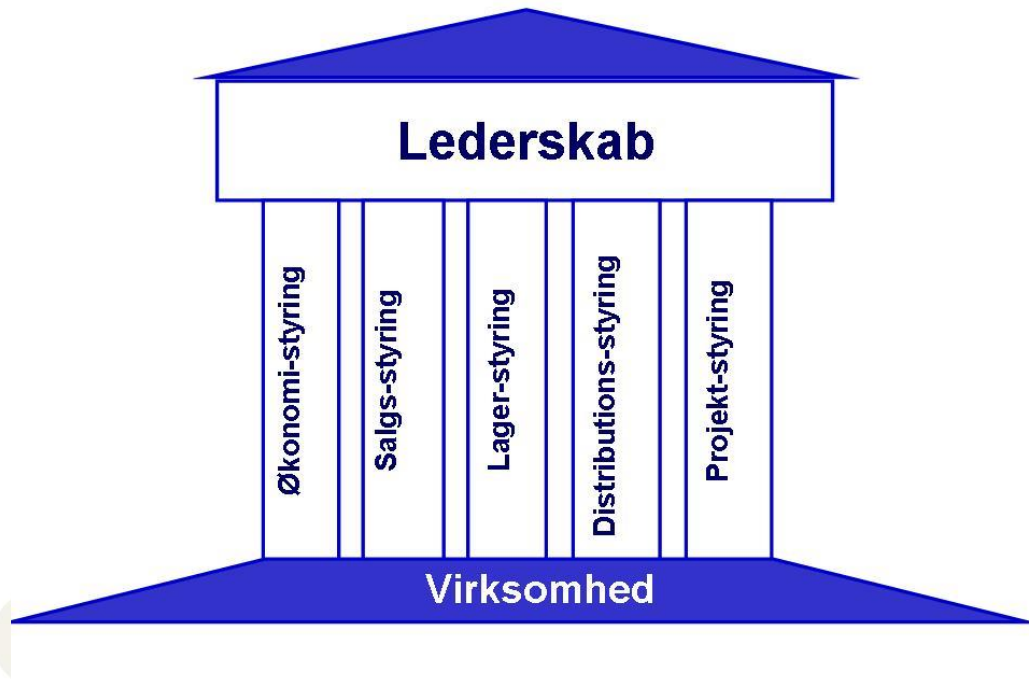
PRINCE2® opstiller denne definition af projektledelse/-styring:

*"Projektledelse er **planlægning, uddelegering, overvågning og styring** af alle et projekts aspekter, og derudover **motivering** af alle de involverede til at opnå projektets målsætninger i form af de forventede **præstationsmål for: tid, omkostninger, kvalitet, omfang, udbytte og risici.**"*
(jf. PRINCE2® manualen afsnit 1.4)

Ud fra ovenstående kan det udledes, at udfører Projektlederen de rigtige aktiviteter rigtigt, på det rigtige tidspunkt i sin planlægning, uddelegering, overvågning og styring, vil Projektlederen kunne levere projektets output i overensstemmelse med den forventede præstationsmål: tid, omkostninger, kvalitet, omfang, udbytte og risici, og dermed vil Projektlederen have leveret et succesfuldt projekt.

Oftentimes er en kritik af, at PRINCE2® ikke behandler lederskab (motivering), idet et projekt jo er defineret som en midlertidig organisation, der jo kun fungerer, såfremt der er en god interaktion mellem organisationens medlemmer gennem udøvelse af lederskab. Vi skal jo nok finde forklaringen i at lederskab i høj grad er betinget af den kultur, hvori lederskabet udøves. Da PRINCE2® er en generisk projektmetode, som er tiltænkt at kunne anvendes i alle kulturer, må det være op til hver enkelt person at tilføje lederskab til de styringselementer, som PRINCE2® tilbyder, i overensstemmelse med den kultur, der er gældende i det miljø, hvori projektet gennemføres.

I nedenstående figur er der illustreret en sammenhæng mellem virksomhed, styringselementer og lederskab.



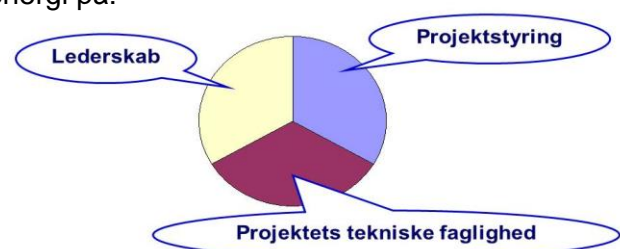
Fundamenter for udøvelse af både styring og lederskab er virksomheden, som kan være en offentlig institution (ministerium, styrelse region, kommune etc.) eller en privat virksomhed. Virksomheden har brug for nogle funktioner for understøttelse af virksomhedens drift. Disse funktioner er de styringselementer, som i ovenstående figur er illustreret ved: økonomistyring, salgsstyring, lagerstyring og distributionsstyring, som alle udføres af personer med en faglig uddannelse indenfor det enkelte styringsområde f.eks. udføres økonomistyringen af regnskabskyndige og økonomer.

Virksomheden udvikles gennem forandringer, som indføres gennem projekter (jf. PRINCE2® manualen afsnit 1.2) og her er anvendes styringselementet – Projektstyring.

Styringselementet gør det ikke alene, men kræver lederskab af den eller de personer, som udøver styringen. Ser vi på Projektlederen, skal denne beherske projektstyringen og være i stand til at udøve lederskab i udøvelse af projektstyringen i lighed med f.eks. økonomichefen, salgschefen, lagerchefen og distributionschefen.

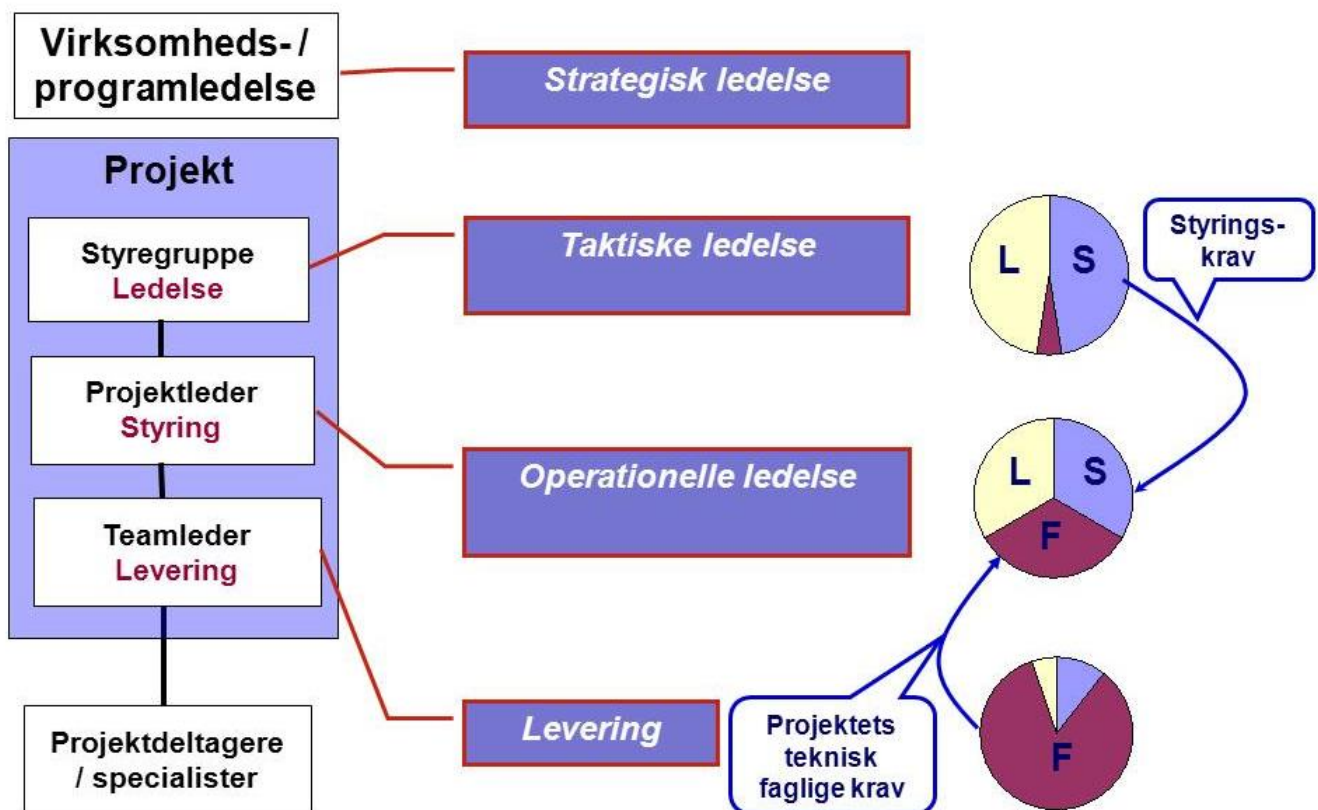
Projektlederen skal have fokus på og anvende sin energi på:

- Lederskab
- Projektstyringen
- Projektets tekniske faglighed



Projektlederen

Projektlederen arbejder i PRINCE2® som forbindelsesled mellem Styregruppen og projektteams, og som følge heraf skal Projektlederen løbende håndtere såvel Styregruppens interesser og projektdeltagernes interesser. Projektlederen skal derfor løbende håndtere de styringsmæssige krav, som Styregruppen stiller til: tid, omkostninger, kvalitet, omfang, udbytte og risici samt projektets teknisk faglige krav¹, som projektdeltagerne stiller i forbindelse med levering af projektarbejdet. Denne problemstilling er illustreret i nedenstående figur.



Styregruppen fokus er i høj grad på lederskab og styring, idet dette jo udgør en stor del af virksomhedens/organisationens chefers daglige arbejde, og virksomhedens/organisationens chefer har jo netop udpeget Projektlederen til at varetage det projektfaglige område. Projektteamenes deltagere er primært fokuseret på det projektets tekniske faglige område, og her er det Projektlederens ansvar at sikre styringen af projektarbejdet.

Hvis Projektlederen er uerfaren eller ikke er helt sikker i projektstyringen, vil Projektlederen anvende stort set hele sin energi på projektstyringen og projektets teknisk faglige område, hvilket indebærer en risiko for, at projektlederen ikke vil have energi til at udøve lederskab. Et succesfuldt projekt kræver, at styringen udøves gennem lederskab (motivation) – jf. PRINCE2® definition af projektledelse.

¹ Projektets teknisk faglige krav er krav relateret det fagområde, hvori projektet udføres – f.eks. IT, byggeri, anlæg, etc.

Hvad sker der, når vi er usikre på styringen?

Dette spørgsmål kan besvares ved anvendelse af en analog betragtning i et miljø, hvor netop styring er forskel på liv og død – bilkørsel. Når vi lære at køre bil fokuseres meget på styring – i hvilket rækkefølge skal aktiviteter udføres, når vi gennemfører forskellige handlinger i trafikken. Denne viden og færdighed skal testes ved en teoriprøve og en praktisk køreprøve inden vi slippes løs i trafikken på egen hånd. De første køreture, efter vi har fået udstedt kørekortet, er meget fokuseret på styringen og i kun delvist på lederskab, men jo flere km vi får tilbagelagt – rutineret bilist - jo mere sikker bliver vi i trafikken (udøver lederskab), hvilket afspejles i forsikringspræmien, som er baseret på, at risikoen for skader aftager jo mere rutineret bilisten bliver.

Kommer en ikke rutineret bilist ud for en uventet situation f.eks. glat føre, hvor styringen mistes, kalder vi det – ”at miste herredømmet over bilen” - og så har vi ulykken.

I projektet handler vi på samme måde. Når vi mister herredømmet over projektet – mister projektstyringen - handler vi i panik, bliver stresset og mister lederskabet og dermed muligheden for at opnå en succesfuld afslutning af projektet. I værste fald bliver vi syge, og projektet vil få behov for en ny Projektleder.

PRINCE2® tilbyder en velgennemprøvet procesbaseret projektstyring, hvor Projektlederen har mulighed for at gøre de rigtige ting rigtigt på de rigtige tidspunkter i projektet. Når PRINCE2® projektstyringen ligger på rygraden, er der rigelig energi til at udøve lederskab og dermed opnå de forventede præstationsmål, således at projektet bliver succesfuldt.

En erfaren PRINCE2® Projektleder vil derfor ofte være en venlig og omgængelig person, der er i stand til at levere succesfulde projekter. Den danske titel ”PRINCE2® – Projektledelse med succes” betegner ganske godt det udbytte, som den person, der varetager PRINCE2® Projektlederrollen, har mulighed for at opnå.

PRINCE2® certificeringen på Foundation og Practitioner niveau kan betragtes som henholdsvis den lille og store teoriprøve, men da der ikke findes en PRINCE2® certificering svarende den praktiske køreprøve, må den nycertificerede PRINCE2® Projektleder enten selv forsøge sig frem og herigennem opnå erfaring i styring af projekter i henhold til PRINCE2®, eller søge coaching og sparring hos en erfaren PRINCE2® Projektleder.

Konklusionen

PRINCE2® er en projektstyringsmetode, som skal udøves gennem lederskab i den kultur, hvori projektet gennemføres, for at projektet bliver succesfuldt.

Januar 2014
Ole Sten Christensen
SPOCE.DK