

Projektledelse er ikke bare projektledelse, når det sættes i international kontekst. Det internationale projekt er mere komplekst og kræver en omfattende opmærksomhed på særligt interessenterne om omverdenforhold. Når det er sagt, så er der ikke helt så store forskelle, som denne bog forsøger at skabe.

Gennem cirka 500 sider beskrives det internationale projekt fra vugge til drift, men det kunne have været gjort på 250 sider. Bogen er fyldig, hvilket langt hen ad vejen skyldes tautologiske sætninger med unødvendige fyldord, hvilket gør bogen dels mere kompleks, end den behøver være, og dels sværere at fordøje.

Forfatteren trækker i vidt omfang på spritnye referencer, hvilket er en fornøjelse, men desværre går en del af fornøjelsen til spilde i en dårligt korrekturlæst tekst, som kommer til udtryk i manglende bogstaver, kladdetegninger og lignende. Det virker som om, et ufærdigt produkt er sendt til tryk.

Bogen er bygget op af 8 dele, som jeg i det følgende vil gennemgå på overordnet niveau.

Del 1 handler om at sikre projektets strategiske forankring i organisationens mål, hvorunder interessentanalysen er en vigtig del. Når projektet er internationalt, indebærer dette som selvfølge en kulturkløftanalyse. Der vendes grundigere tilbage til analysen i del 2 og derefter kontinuerligt gennem bogen, men i denne indledende del indgår den som led i selve opbygningen af projektet. Derudover dykkes ned i den strategiske ledelsescyklus og forretningsmodellen ud fra en PRINCE2-tilgang. Forretningsstrategi, projektstrategi og organisationsstrategi sammenkædes, og bogen byder på modeller til dette. Generelt forholder det sig dog således, at modellerne er forsimplede og skematiske, hvormed den ønskede virkning kan være svær at opnå.

Del 2 omhandler strategivalget for projektet og målstyringsprocessen. Der lægges ud med en gennemførlighedsanalyse, som munder ud i en Logical Framework Analysis, hvorefter operative redskaber til målstyring, resultatbestemte milepæle og målrettet ledelse af et projekt gennemgås. Der er en vigtig pointe i denne del af bogen, nemlig at projektet gradvist kan ændre sig undervejs, og dette til tider kan ske i så høj grad, at det ikke længere er genkendeligt i forhold til dets oprindelige koncept. Det kan have stor betydning for projektets ressourceforbrug og -allokering. Kulturkløftanalysen bringes på bane igen, og der dykkes betydeligt længere ned i materien denne gang. Det er et velafpasset kapitel, som til fulde har sin ret i det internationale projekt og har en vigtighed i den kontinuerlige afpasning og interessenthåndtering – både i forhold til nationale, virksomhedsbetingede, funktionelle og professionelle kulturer.

Del 3 omhandler risikostyring og ledelse under usikkerhed. Der gennemgås risikoidentifikation, modeller, SWOT og risikoindikatorer, og der tages hånd om en systematisk risikohåndtering, hvilket kan have en betydning for kapitalbudgetteringen af projektet. Finansiering af projektet beskrives i naturlig forlængelse heraf. Hold tungen lige i munden, hvis du ikke er økonom, og indtag i små portioner ord som "operativ arbejdskapital" og "finansielle værdidrivere". På denne måde er du i god træning til kapitlet om sensitivitetsanalyse og realoptionsanalyse, der beskæftiger sig med prioritering ved usikkerhed i projektet. Del 3 afrundes med grundig gennemgang af valutaeksponering, og derefter tages hul på del 4, som er noget mere lægmandsspiselig.

Del 4 fører os ind i planlægning og organisation af projektet, som har til formål at optimere forløbet heraf og maksimere kvaliteten. Der gives inspiration til forskellige typer af projektstrukturer sat op med fordele og ulemper i forhold til, kravene til det pågældende projekt, eksempelvis tilpasningshurtighed eller nedbrydelighed i relation til sprogbarrierer. Derefter gennemgås de eksterne koordineringsmekanismer i projektet, hvorunder der skal tages højde for bl.a. forskellige landes juridiske systemer og ansvarsfordeling.

Del 5 giver bud på den bedst egnede kombination af implementeringsværktøjer, og har man kendskab til basal projektledelse, kan denne del være god til inspiration til videreudvikling af egen praksis – uden at det behøver omhandle et internationalt projekt.

Del 6 forholder sig til ledelse under forandring, til projektlederens ledelseskompetence og til projektteamets synergi. Der er en aktiv forholden sig til outsourcing og det kontroltab, der kan ligge heri, sammenholdt med behovet for løbende monitorering af såvel fremdrift som komparativt af omverdenen, hvilket er særligt vigtige elementer, når der arbejdes på tværs af lande.

Del 7 forholder sig til konfliktløsning og kommunikation, hvilke er vigtige elementer i ethvert projekt, men særligt i det internationale, der kan rumme mange skjulte dagsordener og holdninger samt stor generel diversitet.

Del 8 omhandler læring og erfaringsopsamling, men fylder desværre ikke så meget. Der kunne med fordel lægges mere vægt på dette set i lyset af den ellers meget grundige gennemgang af bogens 7 andre dele.

Overordnet set vil jeg ikke anbefale bogen, da den er gjort unødigt kompleks, rummer mange gentagelser og er frustrerende dårligt korrekturlæst. Den virker svært teoretiserende trods eksemplificering undervejs, hvilket nok gør den til en bedre undervisningsbog på eksempelvis CBS end til en praktisk anvendelig bog for en fungerende projektleder.

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut.
Kvalitets- og forbedringschef på psykiatrisk center Sct. Hans
og indehaver af Psykolog Dea Franck*

