



Menneskelig projektledelse af Kristian Bierring Lauritsen og Henrik Kristensen

Problemstillingen er egentlig ikke indviklet: I vore private og offentlige organisationer afvikler vi hver dag tusindvis af projekter, hvor mennesker optræder som projektmedarbejdere, som projektledere, som kunder, som sekretærer, som aktionærer, som offentlighed og som familier til...Altså er projektledelse menneskelig.

Når der så alligevel findes en vis modvilje mod begrebet *menneskelig projektledelse* (måske er den der ikke lige hos dig, men vi garanterer at den er der hos temmelig mange andre), skyldes det nok, at mange af os har blandede erfaringer med projekter. Mange af os har stået efter et afsluttet projekt som stressede og frustrerede projektmedarbejdere, som misforstået projektleder (misforstået af både kunde og ledelse), eller som kunder, der ikke fik det kvalitetsprodukt, vi havde forventet.

"Projektledelse handler sgu ikke om at klø folk på ryggen, men om at nå i mål med det rigtige produkt til den rigtige tid og den aftalte pris," er en let karikeret, men alligevel ganske typisk formulering af et sådant synspunkt.

Hvis vi *kom* i mål med det rigtige produkt til den rigtige pris osv. kunne artiklen egentlig slutte her. Problemet er alt for ofte, at det *gør* vi ikke. IT projektet bliver mødt med heftig modstand i den organisation, der havde ventet noget andet for fire måneder siden, byggeprojektet ender i så mange retssager, at det efterhånden dårligt nok glæder advokatstanden, miljøprojektet konkluderer for en sikkerheds skyld og til megen undren hos modtageren, at vi hellere må undersøge noget helt andet, og organisationsudviklingsprojektet viser sig at udpege "syndere" til fjernelse fra organisationen snarere end nye værdier og mål til efterlevelse.

Eller med en anden, ligeledes let karikeret beskrivelse: Projektet har ikke en velbeskrevet organisation, deltagerne i projekterne ingen klar og fælles forståelse af ledelse, de arbejder på basis af en upræcis forståelse af de behov, der skal opfyldes, og projektet er – uden klar kommunikation – tænkt som forløber for eller igangsætter af forandring i en modtagende organisation. Når det så alligevel somme tider går godt, skyldes det en vellykket kombination af held, flittige projektledere/projektmedarbejdere og en meget tålmodig modtagerorganisation.

Problemerne er i og for sig ikke nye, og der findes også mange gode forsøg på at gøre noget ved dem; men det virker som om det i praksis er vanskeligt at finde en form for projektledelse, der er effektiv i forhold til dårligdommene, og som er simpel nok til, at projektlederen kan anvende den ikke hver, men hver eneste gang.

De traditionelle svar på problemerne handler i vidt omfang om styring og kontrol. Inden man går i gang med projektet sørger projektlederen for en god beskrivelse af de forskellige aktiviteter og hvordan, de er afhængige af hinanden. Undervejs i projektet opstilles stadig større krav til bedre beskrevne, målelige outputs fra delaktiviteter og opfølgning på dem, formel dokumentation af kvalitetssikringen, klare krav til information af interessenter etc. Alligevel og til trods for alle disse gode kræfter er det ganske svært.

Men måske er det svært, fordi det er så enkelt: Det er for svært at være menneske i en projektorganisation: for svært at røbe sin angst for at være inkompetent eller for at begå fejl, for svært at tage en konflikt som en projektmedarbejder har fået øje på, men som måske ikke får betydning for vedkommendes eget delprojekt, for svært at få mening i det projektlederen siger (og så må vi jo skabe vores egen mening!), og for svært at føle sig



betydningsfuld i den forstand, at dagen er gået med vigtige opgaver i et vigtigt projekt, der dækker reelle behov derude i verden.

Vores svar - baseret på mange års erfaringer som projektledere og konsulenter - handler om, at projektledelserne må tage organisations- og ledelsesopgaven mere alvorligt, samtidig med at tage ved lære af det faktum, at der især er behov for gode og overkommelige vaner i det daglige arbejde. Det sidste er faktisk den første forudsætning for, at det for alvor bliver muligt at varetage ledelsesopgaven.

Det er gode vaner - eller rettere værktøjer, der skaber gode vaner - vi vil gennemgå i det følgende. Afhængig af projektets art og størrelse, dets ledelse og dets deltagere, kan der udvælges flere eller færre værktøjer, ligesom værktøjerne hver for sig kan og skal tilpasses til den foreliggende situation.

Værktøj 1: Foranalyse af ledelse og organisation:

Inden projektet går i gang, er det det nødvendigt med en gennemgang af de ledelsesmæssige og organisatoriske forudsætninger for gennemførelse af et projekt. Er de nødvendige forudsætninger til stede for gennemførelsen af projektet; ledelsesmæssigt og organisatorisk? Er der indbygget møder, der kan håndtere de menneskelige aspekter af projektgennemførelsen. Er der skabt rammer for en kommunikationskultur der kan håndtere også de svære ting i projektet ?

Undersøgelserne foretages af projektledelsen og en person med særlig HR-kompetence gennem interviews. Resultaterne anvendes af projektledelsen som et supplement til de sædvanlige foranalyser omkring produkt, forudsætninger, kompetencer mv. Foranalyse af ledelse og organisation skaber en del af rammen for projektstartskonferencen.

Udbyttet af foranalysen er en fælles forståelse af projektets formål, en begyndelse på et fælles sprog og en klargøring af de værdier og normer, der gælder for projektet. Foranalysen kan være en konkret demonstration af, at det i dette projekt vil være muligt at håndtere en række emner, der måske har været uønskede eller uhåndterlige i andre projekter: (fejl, usikkerhed, vrede, begejstring, forvirring) - simpelthen ved at slå fast at de nævnte emner eksisterer - og at de kan håndteres: at de netop ikke er forbudte i dette projekt.

Værktøj 2: Projektstartskonference:

Samtidig med starten på projektet skal der afholdes en projektstartskonference.

Projektstartskonferencen er en simulator, hvor deltagerne kan arbejde med resultaterne af foranalysen og med forventninger og antagelser omkring det forestående projekt. Simulatoren giver deltagerne mulighed for at opleve realistiske situationer i forhold til det kommende projektførløb, samtidig med at der er rammer for at reflektere over og lære af oplevelserne. Formen varierer fra gang til gang afhængig af deltagerne og foranalysen, men der kan typisk være tale om situationsspil og om arbejde med konkrete problemstillinger fra spillene i plenum og grupper.

Resultaterne af projektstartskonferencen er

- Opstilling af centrale forudsætninger for projektets succes



- Afdækning af væsentlige bindinger og beslutninger, der er kendt af nogle, men ikke alle i projektet
- Indkredsning af centrale elementer i det kommende samarbejde og den løbende kommunikation - start på et fælles sprog
- Etablering af større klarhed hos den enkelte om egne muligheder i forbindelse med netop dette projekt.
- Indkredsning af eventuelle udfordringer i projektets bemanding

Projektstartskonferencen har ingen kompetence i forhold til at foretage ændringer i projektplanlægning og - udførelse; det påhviler projektledelsen og en eventuel styregruppe at foretage justeringer.

Værktøjerne 3 - 6: Ledelse og organisation undervejs i projektforløbet:

Ledelsesopgaven skifter undervejs i et projekt og det er nødvendig at etablere strukturer der gør det muligt at dele iagttagelser omkring ledelse og organisation. Ledelsesopgaven består i at skabe overblik, fokus på opgaven, fremdrift i projektet etc. og hvis ledelsen bliver grebet af den travlhed, der er en sandsynlig gæst i ethvert projekt, så kommer ledelsen også til at reproducere stress og manglende overblik ned i de delprojekter, der bliver arbejdet i.

De konkrete fremgangsmåder på dette områder varierer også meget, men typisk er der tale om fire muligheder, der kan fungere sammen eller hver for sig.

Temperaturmålinger, der via et web-baseret spørgeskema giver deltagerne mulighed for at give udtryk for oplevelser og tanker siden sidste måling. Temperaturmålinger foretages normalt hyppigst i starten af et projekt, sjældnere efterhånden. Temperaturmålinger er enkle og billige og organiseres ofte som en del af projekt-web'en eller et intranet.

Tinget, hvor man (for eksempel på basis af en temperaturmåling) mødes i et "herredømmefrit" rum, hvor usikkerheder, forhindringer og ideer kan bringes frem og overbringes til projektledelsen. Tinget har ingen beslutningskompetence, men leverer et resultat til projektledelsen. Tingets ordstyrer kommer ikke fra projektorganisationen, men kan komme fra basisorganisationen eller være en ekstern konsulent.

Videnbærerfunktion, hvor en person bærer viden om projektet rundt i organisationen. I store projekter kan det være fornuftigt at have en sådan person, der "har fingeren på pulsen" og er med til at skabe overblik over, hvad det er, der sker i projektet med henblik på at sikre en effektiv ledelse og kommunikation. I praksis skal denne funktion varetages af en erfaren ekstern konsulent.

Coaching af projektleder, hvor en coach tilbyder projektlederen en mulighed for fortrolig samtale om projektlederens egen rolle – om magt og relationer, om tvivl og usikkerhed, om vækst og muligheder. Coach'en er normalt en ekstern konsulent, men der er også eksempler på, at møder i projektledernetværk overtager coaching-funktionen.

Værktøj 7: Erfaringsopsamling

Efter projektets færdiggørelse sker det hyppigt, at alle puster ud uden at bruge mulighederne for at lære noget virkelig vigtigt: Hvad sker der i den kundeorganisation, der modtager projektet (både før og efter modtagelsen) og hvad sker der i den basisorganisation, der skal have projektdeltagerne "retur". Igennem systematisk opsamling af



resultater og overvejelser i såvel kunde- som basisorganisation kan projektledelsen lære meget til brug i senere projekter.

Erfaringsopsamlingen kan med stor fordel være en del af projektlederens ansvar. Drøftelsen af resultaterne kan foregå som en fortsættelse af coaching'en nævnt ovenfor; eller den kan foregå i et erfa-netværk af projektledere. Det afgørende er, at projektlederne får en engageret dialogpartner i vurderingen af erfaringerne. Kun sådan kan der blive tid og struktur til at sætte sig ordentligt ind i observationer og tilbagemeldinger. Tilbagemeldingerne slutter ikke med det umiddelbare feed-back; der er meget at lære både tre og seks måneder efter projektets aflevering.

Projektarbejde har så mange styrker og så mange muligheder, at det også fremover vil være en foretrukken arbejds- og organisationsform. Evner vi mon at udvikle formen den smule, der virkelig ville rykke? Og tør vi?