



i projekter

*Personalistisk ledelse
trods projektets styring*

Mathias Schwartz Kirkegaard



Personledelse

Personledelse i projekter

Personalistisk ledelse trods projektets styring

Version: 4.0

Forfatter:

Mathias Schwartz Kirkegaard, cand.scient.pol.

Copyright for illustrationer, hvor ikke andet er angivet:

Mathias Schwartz Kirkegaard, Personledelse.dk ©

Udgivet af Personledelse.dk, København (2014-2016)

Bogen vil løbende blive revideret og genudgivet på baggrund af jeres feedback. Send dine kommentarer til forfatteren på mathias@personledelse.dk. På forhånd tak!

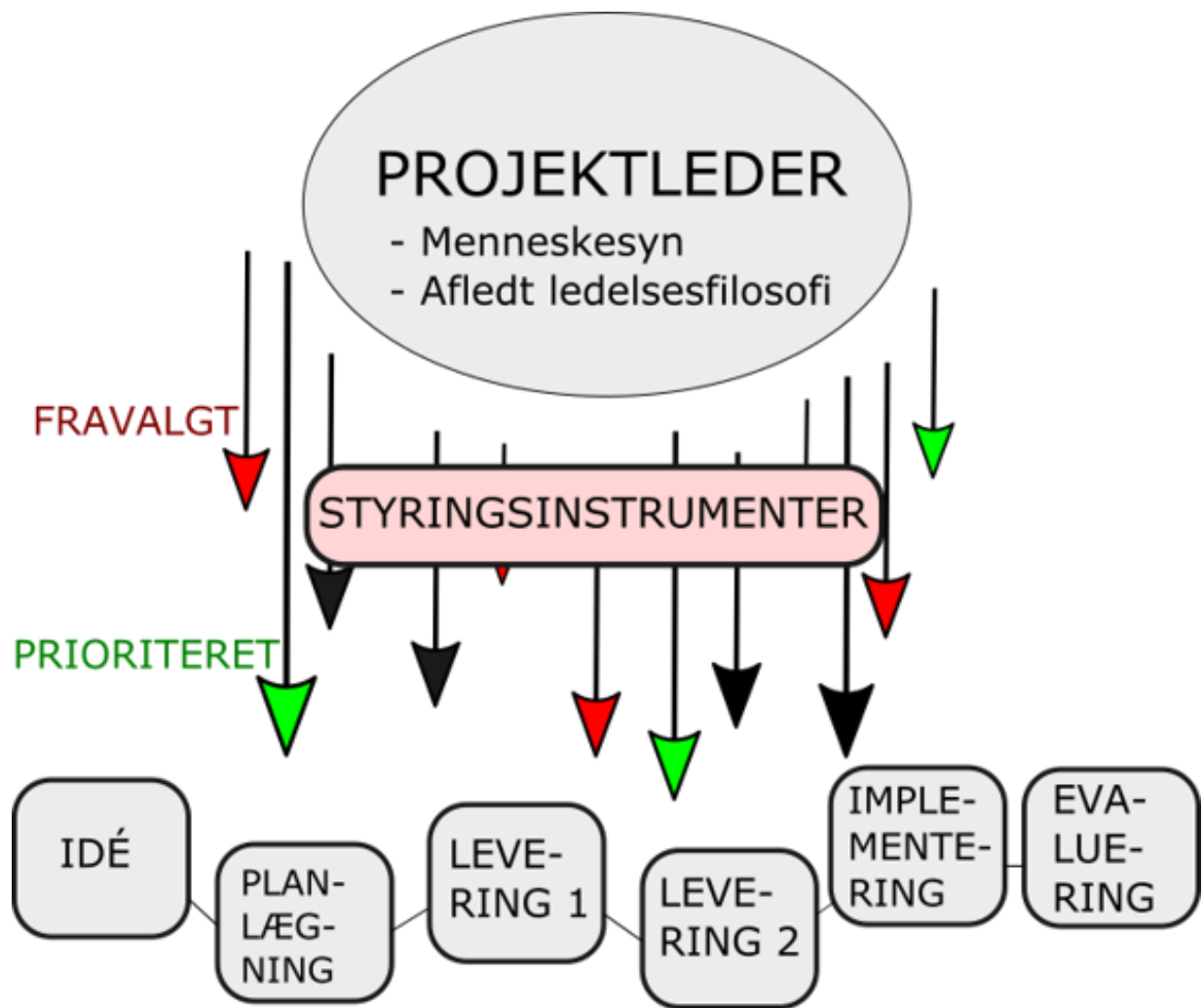
J.J.

Forord til projektlederen

Personledelse i projekter – Personalistisk ledelse trods projektets styring er skrevet til projektlederen, der allerede kender styringsværktøjer som Gantt-kort, flowdiagrammer og milepæle. Værktøjer som disse er designet til at skabe kontrol og styre projekter. Men der er forskel på at 'styre' projekter og at 'lede' mennesker. I denne korte bog vil jeg forklare, hvordan projektlederen kan bruge projektets styringsinstrumenter til også at lede mennesker. Det er dét, der på engelsk er forskellen mellem 'management' og 'leadership'.

På dansk taler vi om "projektledelse" og "projektledere", men bogens påstand er, at vi reelt, når vi taler om projekter, primært forholder os til "management" - altså "projektstyring". Men en projekt-"leder", der blot bruger de styringsinstrumenter, der hører til "projektledelse", er ikke reelt en leder - men blot en "manager". En bestyrer. Bestyreren bliver først en leder, når personen forholder sig til den effekt, styringsinstrumenterne har på de interessenter, der er med i projektet.

Figur: Som projektleder "leder" du kun, når du fravælger og prioriterer dine styringsværktøjer. Herunder illustreret i et typisk projektforsløb med to leveringsfaser



Projektlederen skal gøre sig klart: Hvis ikke interessenter er ”deltagere” – så er de ”fremmedgjorte”. Hvis de skal deltage, har de brug for værdighed, engagement og gode relationer. Det er ikke nok med en bonusordning. Jeg har skrevet ud fra filosofien personalisme, der drev store ledere som Martin Luther King og Nelson Mandela, men som her finder praktisk anvendelse i projektledelse. Ud fra filosofien og menneskesynet personalisme har jeg defineret en afledt ledelsesfilosofi: Personledelse.

Vær med i bevægelsen: Fire muligheder

Vi har brug for en hel bevægelse af ledere i Danmark, der tænker ledelse ud fra, at mennesker er værdige, engagerede og relationelle. Det er

derfor, jeg har skrevet denne bog - og det er derfor, jeg beder alle jer læsere og ledere om hjælp. Du kan være med i bevægelsen på flere måder:

For det første kan du udleve bogens budskab i din egen ledelse. Det er det vigtigste. Vi skal have gjort noget ved al den dårlige og fremmedgørende styring, vi har i virksomheder, myndigheder, organisationer og projekter i Danmark.

For det andet kan du drøfte bogens tanker og denne idé om mennesker som værdige, engagerede og relationelle med dine kolleger og/eller medarbejdere. Er det på tide at opdatere organisationens kerneværdier, vision og mission?

For det tredje kan du engagere dig i netværk, der arbejder for denne måde at tænke ledelse på. Du kan finde ligesindede i og omkring tænketanken Cura, som udgiver bøger og laver arrangementer, der er relevante (for mere se Cura.dk).

For det fjerde kan du bidrage til denne bog. Den var ikke blevet til uden jer, der allerede har bidraget - og den bliver bedre, efterhånden som jer andre sender mig jeres tanker og erfaringer. Send dine kommentarer, opmuntringer og konstruktive forslag til min mailadresse: info@personledelse.dk

Det er meget muligt, at der i dette øjeblik allerede er kommet en nyere version af bogen. Når du skriver dine kommentarer til mig, må du derfor meget gerne nævne versionsnummeret, der står på forest i bogen. Du kan finde seneste version af bogen på Personledelse.dk. Bogen vil løbende blive opdateret og vil fortsat være gratis tilgængelig.

Jeg håber, at du vil blive inspireret - og måske tage dig tid til at skrive til mig. God læselyst.

Med venlig hilsen

Mathias Schwartz Kirkegaard

Om forfatteren: Mathias Schwartz Kirkegaard



Mit navn er Mathias Schwartz Kirkegaard (f. 1983). Jeg er uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet og har projektstyringscertificeringen PRINCE2 Foundation.

Jeg brænder for at mennesker udvikler sig, så de kan få lov at opleve den værdighed, der er i at være engageret i relationerne med medmennesket, og hvor dårlig ledelse (ofte blot dårligt gennemtænkt styring) kan ødelægge så meget – både for lederens personlige udvikling - og ikke mindst for dem 'forsøget på ledelse' er rettet mod.

Min erfaring med projektarbejde har jeg blandt andet fra den netværksbaserede tænketank Cura samt fra beredskabsbranchen, hvor jeg har arbejdet for Forum for Samfundets Beredskab. Jeg har tidligere indstillet projekter til bevilling i en offentlig erhvervsstøttefond.

Læs mere om personledelse og find seneste version af denne bog:
Personledelse.dk

Find mig online: MathiasKirkegaard.com

Tak til *Miriam, mine forældre, søskende og andre familiemedlemmer, Michael Fleron, Karen Lumholt og jer andre i netværket omkring tænketanken Cura, Christian Winther og Anja Svensson, der særligt gav feedback i starten, alle mine venner og kammerater – men særligt tak til alle jer, der har kommenteret, bidraget og motiveret.*

Personalistisk ledelse trods projektets styring

Det uundgåelige behov for styring

Der er selvfølgelig projekter, hvor projektlederen selv er det eneste menneske, der påvirkes, men de fleste projekter er projektlederen ikke alene om. Der er interessenter tilknyttet projektet, og de skal ledes.

Er man på fornavn med en person, hvor man kender personen og forholder sig til mennesket, så erkender man, at man ikke kan kontrollere dette menneskes vilje og frihed. Hvis et projekt indeholder måske 20 personer, og hvis man forsøger at forholde sig til alle disse menneskers personlige ønsker, bliver det hurtigt uoverskueligt. Man må erkende sin manglende kontrol. Hvad så, hvis der er 1.000 mennesker, der er med i, eller påvirkes af projektet? Et projekt med mange interessenter, hvor man anerkender de enkelte interessenters frihed, er ikke et projekt i et styret miljø. Det er et projekt i frit kaos. Projektet fordrer, det kræver af dig, at du som leder også styrer.

Derfor skal man, for at styre et projekt effektivt, forsøge at tage kontrol. Som al anden kontrol over mennesker kræver det "tingsliggørelse". I stedet for at forholde sig til "subjekter" (med frihed og værdighed), skal man forholde sig til "objekter" (der kan manipuleres). De mennesker, man er projektleder for, skal man betragte som "objekter", man kan sætte ind i en funktion, et flowdiagram, uddelegere opgaver til og lignende. Eksempelvis er ét af de vigtige principper i projektstyringsmodellen PRINCE2, at man i denne projektstyringsmodel forholder sig til "roller". Navnet på personen er ligegyldigt. Når man fordeler opgaver, skal man ikke forholde sig til personerne bag rollerne.

Rasmus og Ditte

Når man benytter en projektstyringsmodel der fokuserer på ”roller”, uanset om denne model er egenudviklet eller har et bestemt navn, skal opgavefordelingen ud fra et styringsperspektiv i princippet ikke have noget med de specifikke personer at gøre. Hvis eksempelvis en projektleder skal give en opgave til enten Rasmus eller Ditte, skal opgaven ikke gives på grund af personlige sympatier og viden om deres private omstændigheder. Projektlederen skal ikke give opgaven til Rasmus, fordi projektlederen ved, at Rasmus har brug for ekstra løn til finansiering af datterens efterskoleophold. Ditte skal ikke have opgaven, fordi projektlederen ved, at Dittes mand lige er blevet opsagt.

Det er altså ikke personen som subjekt, der har betydning. Man skal i stedet se på projektet, og på, hvilket produkt der skal produceres. Roller og ansvar fordeles efter, hvilket mærkat der er på personen. Det er mærkater som eksempelvis leverandør, bruger, styregruppeformand, projektleder, ændringsmyndighed og teamleder. Det bliver særligt tydeligt, når man ser på ’projektsikring’ og ’projektsupport’. I projektstyringsmodeller kan der være roller, som man i princippet kan sætte navn på, men det lyder ikke som ”en rigtig person”. Det lyder derimod som en ”funktion”. Det kan sagtens være, at ’projektsikring’ ikke er en person som sådan, men derimod eksempelvis en revisionsvirksomhed, der sætter en eller flere revisorer på opgaven. Men når det kommer til stykket, så er det en person med efternavn, frihed, værdighed, ønsker, interesser og familieliv, der løser opgaven. Og personer skal ledes – ikke styres.

Det er Ditte, der er ”revisoren”, der fungerer som ”projektsikring”, men hun er tingsliggjort med mærkater som ”projektsikring” og ”revisor”. Det dræner engagementet. Hun har derimod mere på spil, når hun bare er Ditte, og når hendes person bringes på banen. Det er personen Ditte, der er engageret, mens det er funktionen revisor, der funktionelt ”bare” løser opgaven. Førstnævnte skal ledes, mens sidstnævnte bliver styret. Selvfølgelig er det én og samme person, for personen kan ikke opdeles i

enkeltelementer, og det er netop derfor, at der er brug for ledelse og ikke blot styring.

Men hvordan skal projektlederen så forholde sig til Ditte og Rasmus? I denne bog vil jeg bringe et personalistisk ledelsesperspektiv i spil i en projektsammenhæng. Jeg vil anvise måder at tænke ledelse, i de forskellige faser projekter gennemgår.

Eksempel på en projektstyringsmodel: PRINCE2

Projektstyringsmodellen PRINCE2 er udviklet til den engelske regering, og den går sin sejrsgang over hele verden. Den bliver brugt af over 20.000 organisationer og virksomheder, og de to certificeringer 'PRINCE2 Foundation' og storebroderen 'PRINCE2 Practitioner' er populære kurser både i virksomheder samt blandt arbejdssøgende.

PRINCE2 står for "Projects in a Controlled Enviroment" og er netop en metode til, hvordan man kan styre sit projekt. Der er som sådan ikke nogen ledelsesfilosofi i PRINCE2. Hvis du IKKE tilføjer en filosofi for ledelse af de personer, der indgår i projektet, anvender du PRINCE2 forkert. Så bliver din styringsmodel i stedet det, som konsulenterne sarkastisk kalder "PINO" (PRINCE2 In Name Only). Denne bog giver et bud på en filosofi, der kan fylde det tomrum.

Principper for personledelse

De tre principper for personledelse er tæt knyttet til de tre personalistiske principper om, at mennesker er værdige, engagerede og relationelle. Herunder ses sammenhængen med definitionerne fra '*Det fælles bedste – introduktion til personalismen*' af Jonas Norgaard Mortensen.

1: Personer skal anerkendes og respekteres

Værdighed: "*Mennesket har en iboende værdighed, der aldrig kan relativiseres eller formindskes, og som dets medmennesker og samfundet ikke må undertrykke eller krænke.*"

2: Personer skal have mulighed for engagement og indflydelse

Engagement: *"Mennesket er et engageret væsen, der udfolder sig ved i frihed at tage ansvar for sit eget liv, men også for sine medmennesker og for hele samfundet."*

3: Personer skal mødes

Relationer: *"Mennesket er et relationelt væsen, der har brug for et tæt og engageret samspil med sine medmennesker, i større eller mindre fællesskaber, for at trives og udvikle sit potentiale."*

Personalisme er et menneskesyn, der ser mennesket som relationelt, værdigt og engageret

Mennesket er uløseligt forbundet med medmennesket, og vi påvirker hinanden i en sådan grad, at selve vores identitet er bundet op på medmennesket. Eller som det siges med det afrikanske begreb Ubuntu: "Jeg er, hvem jeg er, på grund af os". Mennesket er relationelt, værdigt og engageret.

Filosoffen Martin Buber beskriver det som to indstillinger, der er i mennesket. Det første er Jeg-Du, hvor mennesket forholder sig til 'den anden', der har et egennavn, er unik, har værdighed og ikke kan kontrolleres. Det er her – i denne relation – at mennesket anerkender medmenneskets frihed og værdighed. Den anden indstilling er Jeg-Det, hvor mennesket forsøger at tage kontrol. Mennesket kan kun overskue hele verden med syv milliarder mennesker med unikke personligheder og egennavne, hvis alle (eller størstedelen af) disse mennesker gives mærkater. For at få kontrol skal mennesket gøres til en "ting", et "Det" i stedet for en "Du", der kan manipuleres med.

Jeg-Det er den tingsliggørelse af medmennesket, der gør styring mulig. Men Jeg-Det er også det, der gør, at mennesket tager initiativer, handler, bygger, konstruerer og er engageret. Jeg-Det er derfor ikke noget skidt som sådan, men hvis menneskets handlinger ikke har rødder i den grundlæggende erkendelse, at andre mennesker bør mødes som Jeg-Du,

som et subjekt med egen vilje, frihed og værdighed, så kommer mennesket med sin handling nemt til at tingsliggøre og undertrykke medmennesket. Dette skal modarbejdes.

Ved at sætte et mærkat på medmennesket tilknyttes der nogle karakteristika: En revisor har nogle bestemte egenskaber, kan bruges til nogle bestemte ting og gør det på bestemte betingelser. ”Ditte” skal man derimod lære at kende og skabe en relation til. Men kan man magte det, når projektet eksempelvis har 100 interessenter? Jeg-Du såvel som Jeg-Det er idealtyper, og alle Jeg’ets relationer til andre mennesker befinder sig på en skala mellem Jeg-Du og Jeg-Det. Det kan i konkrete situationer være ”mere Jeg-Du og mindre Jeg-Det” eller omvendt.

Medarbejderen har brug for at blive anerkendt som person, har brug for relationer at spejle sig i og knytte sig til og har brug for plads til at engagere sig kreativt og fagligt. Mennesker har nemlig brug for Jeg-Du. Det skal lederen tænke ind i sin ledelse, sådan at styringen, der dybest set virker gennem ”Jeg-Det”-mentaliteten, ikke modarbejder Jeg-Du for meget.

Projektlederen skal flytte fokus fra styringens ”Jeg-Det”-indstilling til ledelsens anerkendende og engagerende ”Jeg-Du”-relation. Konkret kommer det til udtryk således, at hvis medarbejderen ikke føler, at medarbejderen får lov at deltage, så føler medarbejderen sig fremmedgjort – eller tingsliggjort – som en ”ting”, der ikke har sin egen vilje, men kan bruges til et formål og derefter parkeres eller smides væk.

Tabel: Paradokser, mennesket rummer

| Jeg-Du | Jeg-Det |
|---|--|
| Mennesket er et åndsvæsen | Mennesket er natur |
| Tillid til medmennesket | Kontrol af medmennesket |
| Moral og næstekærlighed (ånd) | Egennyttmaksimering (natur) |
| Moralsk forhold mellem mennesker | Forretningsforhold mellem mennesker |
| | |

Er engagerende (giver mulighed for deltagelse)

Er tingsliggørende (fremmedgør andre personer)

Deltagelse i projektet eller fremmedgørelse fra projektet

Som samlebetegnelse for alle, der deltager i, kan påvirke eller bliver påvirket af projekter, kan man bruge betegnelsen ”interessenter”. I denne sammenhæng dækker det over alle – fra medarbejdere over bankrådgiveren til naboerne til byggepladsen.

En deltagende interessent:

Føler deltagelse, er engageret, får lov at tage ansvar, får anerkendelse for bidrag til projektet, indgår i gode relationer, føler sig set som person og er villig til at indgå kompromisser.

En fremmedgjort interessent:

Føler sig fremmedgjort, kan spænde ben, kan være passiv, er enten afventende eller måske ligefrem indstillet på konfrontation.

Principperne i denne artikel skal særligt tænkes ind i den vertikale kommunikation op og ned gennem hierarkiet, mellem virksomhedsleder, styregruppe, projektleder, teamledere og specialister.

Men der skabes også stor værdi gennem den horisontale kommunikation, hvor der ikke er et hierarki, men hvor relationer, anerkendelse og engagement også skal styrkes – eksempelvis i forholdet til kunden og leverandøren. Disse relationer er selve kilden til værdiskabelse, og bogens ledelsesprincipper kan også benyttes her, hvilket der vil være eksempler på.

Et andet eksempel på horisontal kommunikation kan også være den interne i styregruppen, hvor der eksempelvis i et matrixopbygget projekt er deltagere fra udviklingsafdelingen, HR-afdelingen, økonomiafdelingen samt produktionen.

De valgte styringsinstrumenter skal understøtte ledelsen af projektet, men principperne er alment gyldige, og kan derfor også være udgangspunkt for den strategiske ledelse på bestyrelsesplan, for ledelsen i driften – eller ledelsen af den badmintonklub, hvor du bruger din fritid.

Er din projektmodel som udgangspunkt tømt for ledelse?



Billede: "Attention manipulation!" af Sylvain Meulan (commons.wikimedia.org/wiki/User:Meul). Billedlicens: W3C

Projektstyring handler om at skabe strukturer og bruge værktøjer, der gør det muligt at kontrollere fremdriften og skabe overblik. Det at have en

projektstyringsmodel betyder ikke, at man har gjort sig tanker om ledelse. En projektstyringsmodel forholder sig ikke til ledelse, men modellen forudsætter, at du som projektleder tilpasser modellen til projektmiljøet og tilfører din ledelsesfilosofi.

Der findes modeller, hvor ledelsesaspektet til en hvis grad er tænkt ind i modellen. Det er eksempelvis den agile metode SCRUM, som jeg kommer ind på senere.

En projektstyringsmodel som PRINCE2 forudsætter eksplicit, at den skal tilpasses til den virkelighed, projektet skal udføres i. Ledelsespraksis kan variere fra land til land og fra kontinent til kontinent, men modellen er skabt, så den kan bruges universelt. Det er altså en model, hvor du selv skal gøre dig tanker om, hvordan du leder. Dermed gør du dig også tanker om, hvordan du skal bruge de styringsmekanismer, modellen giver mulighed for.

Det er her, jeg foreslår en ledelsesfilosofi baseret på filosofien personalisme – uanset hvilken projektstyringsmodel du bruger.

Filosofien er ikke ligegyldig: Skrækeksemplet New Public Management (NPM)

Når projektet skal styres, skal projektlederen tage udgangspunkt i et menneskesyn, der afspejles i ledelsesprincipper. Dette er grundlaget for de valg, som projektlederen træffer, når der vælges værktøjer. Jeg argumenterer for det personalistiske menneskesyn som udgangspunkt, men desværre er et andet menneskesyn meget udbredt: Idéen om ”economic man”.

Ifølge dette menneskesyn forsøger mennesket konstant at optimere udbytte ud fra et økonomisk perspektiv. Mennesket forsøger hele tiden at optimere egennyttens. Hvis det økonomiske menneske kan hæve sin løn og dovne samtidig, så gør det økonomiske menneske det. Det økonomiske menneske tager kun et job, hvis der bliver udbetalt en god løn, og det økonomiske menneske leverer kun en ekstraordinær indsats, hvis belønningen dermed også er ekstraordinær. Det er et menneskesyn,

der kun giver chefen mulighed for at arbejde med én motivationsfaktor: Penge.

”New Public Management” (NPM) blev navnet for den forvaltningsform, der på dette grundlag blev indført i den offentlige sektor. NPM er ikke designet efter, at mennesker er engagerede i deres arbejde. Systemet lægger til grund, at alle interessenter er uengagerede, og at de derfor skal engageres med økonomisk belønning, sådan at de gør, præcis hvad der forventes af dem. Chefernes handlinger bliver styret med præcise og nøjsommeligt udregnede resultatkontrakter – med lukrativ bonusordning som gulerod. Og hvem vil ikke gerne have en bonus?

Til en vis grad virker NPM: Cheferne gør, som deres kontrakt foreskriver, for de vil ikke miste deres jobs – og det er sandt nok: Menneskets driftighed, repræsenteret af mentaliteten der virker i Jeg-Det, medfører, at mennesket bliver motiveret af penge. Men den uheldige effekt der uvægerligt følger med, er at de sætter medarbejdere til at løse opgaver på måder, som virker demotiverende, da det besværliggør de fagprofessionelles muligheder for at påvirke deres egne opgaveløsninger og arbejds gange. Og resurser bliver ikke dirigeret derhen, hvor de professionelle ude i de offentlige systemers frontlinjer ved, at resurserne er nødvendige. De kanaliseres derimod ud til målelige aktiviteter. Eksempelvis kan anholdelser og fartbøder måles – hvorimod forebyggelse ikke kan. Men betjenten ved godt, at det ikke nødvendigvis er flere fartbøder, der er behov for. På grund af eksempler som dette, skabes der et sammenstød mellem den økonomiske styring og menneskers eget engagement.

Nu kan man måske indvende, at det er fordi, alle resultatkontrakterne bare skal optimeres, så de bedre flugter med de fagprofessionelle specialisters eget engagement. Der er dog en helt fundamental designfejl: Vi kan aldrig centralt indsamle så mange data, at vi fuldt forstår, hvad der foregår ude i de yderste rækker. Alt dette betyder selvfølgelig ikke, at der slet ikke skal være styring. Men styringen skal ikke blot tale til det nyttemaksimerende element i ’Jeg-Det’-mentalitet. Den er det nemmeste at forholde sig til, netop fordi styringsmekanismerne er så simple, og

magtens centrum kan beholde illusionen om, at mennesker kan styres. Men mennesker er ustyrlige.

Det ulykkelige er, at det ikke ”blot” er i det offentlige system, at denne tænkning er brudt igennem. Vi ser det også i et hav af store virksomheder, hvor man er fuldt bevidst om, at det er nødvendigt at bruge styringsværktøjer, men primært udvælger styringsværktøjer efter denne tankegang: Alle medarbejdere er uengagerede og dovne, og derfor skal vi lave økonomiske incitamentter til at få dem til at yde mere. New Public Management er faktisk inspireret af idéen om, at det offentlige skal drives som en virksomhed.

Hvis lederen af en virksomhed, et projekt eller en organisation allerede fra starten antager, at medarbejderne er uengagerede og uinteresserede i arbejdet, men kun møder op klokken 8.00 for lønnens skyld, og lader det fremgå ved, at ledelse og styringsmekanismer følgelig er indstillet derefter, så har lederen allerede forbrudt sig mod deres værdighed, misforstået deres engagement og skabt en dårlig relation til dem.

Det er det, vi ser i NPM. Derfor skal der bruges et andet perspektiv på, hvordan mennesker i bund og grund er.

Don't try this at home – kurser i styring bør advare mod styringen selv

Hvis projektlederen glemmer at tænke ledelse ind i sine styringsværktøjer, kan projektstyringen illustreres med en dukkefører med marionetdukker. Projektlederen har selv sat scenen, stykket er skrevet (nogle gange har projektlederen ikke selv forfattet forlægget, men derimod fået et ’projektkommissorium’ fra direktøren), og som ”master of puppets” kan projektlederen med et lille vip med hånden få dukkerne til at bevæge sig, mens projektlederen lægger dem ord i munden. Der er en direkte streng fra dukkeførerens håndtag til dukken, så projektet afhænger af, om projektlederen kan de rigtige teknikker.

Nu skulle man tro, at det derfor er dejligt nemt for projektlederen, men det er det ikke. For dukken gør ikke, hvad man forventer. Lederen vil

måske have dukken til at trække hen over scenen, med den karakteristiske grove gang, der er et forsøg på at lave virkelighedsnære bevægelser. I stedet sætter dukken sig ned. ”Nej”, siger dukken, hvorefter den lægger armene over kors. Projektlederens kontrol er blot en indbildt kontrol.

Nøglen til situationen er, at projektlederen skal forstå, at medarbejdere, der skal løse opgaver, ikke er dukker, men derimod er mennesker. Alle kurser i projektstyring burde indeholde en advarsel mod styringen selv. Det skal ’afsløres’, at mange styringsinstrumenter decideret modarbejder ledelse – og at styring i sig selv kun sjældent kan gøre det ud for ledelse. Effektiv styring kan være dårlig ledelse, men god ledelse forudsætter nogle gange, at der er effektiv styring. Det kommer an på, hvilke styringsinstrumenter der bliver brugt i hvilke situationer.

Projektlederen bør også se det fra interessentens perspektiv: Det kan godt være, at projektlederen sidder med styringsinstrumenter, hvis formål er at styre ”dukkerne”, men hvis medarbejderen, eller en anden interessent, af den grund også oplever sig som styret, så går det galt. For interessenten, ”dukken” der hænger i strengene, er det ikke nemt at engagere sig i sit arbejde, hvis interessenten føler sig styret. Personen er fremmedgjort fra sin egen situation, hvis personen intet selv kan lægge i opgaven. Personen skal ikke føle sig som en dukke, der kigger op på projektlederen. En dukke har ingen værdighed, er ikke anerkendt som et subjekt, men kan derimod, med rette, føle sig som et objekt, der skal styres. Dukken/medarbejderen bliver set som en ting: Er tingsliggjort.

I virkeligheden er der ingen snore. Og dukken er slet ikke en dukke. Styringsværktøjer og modeller kommer til kort. En projektstyringsmodel er ikke designet til at stå alene, men skal tilpasses til projektmiljøet og kombineres med den ledelse, der er afgørende for projekters succes.

Projektlederen er ikke dukkefører, men er nærmere instruktør – og når det er nødvendigt: Sufflør. ”Skuespilleren” har sin faglige stolthed, og lægger selv lag på arbejdet, og hvordan det skal udføres – inden for egne såvel som projektets kvalitetskrav og tolerancer. Instruktøren har kommunikeret, hvilken morale eller pointe der skal frem i teaterstykket

(hvad der er målet for projektet), og skuespilleren har tillid til, at hvis noget går galt, så sidder projektlederen og overvåger scenen nede i sufflørboxen – klar til at reagere: Der er 'fall back'-planer.

Her er det selvfølgelig vigtigt at foretage en grundig interessentanalyse: Nogle interessenter vil bare gerne have en scene sat op, og så skal de nok selv finde ud af at "give den gas" på scenen. Andre føler sig derimod forladt, hvis ikke instruktøren hele tiden giver instruktioner fra sufflørboxen. Forveksler man disse meget forskellige forventninger, går det galt. Et eksempel kan være, at hvis den konkrete interessent er den bankrådgiver, der skal finansiere projektet med et lån, så bliver bankrådgiveren ikke synderligt engageret i projektet, hvis bankrådgiveren "får lov" til at løse problemerne. Man skal ikke møde op med en halvfærdig plan. Udfordringer skal allerede være beskrevet og behandlet – og alt skal være overbevisende og med flueben, så bankrådgiveren nemt kan godkende lånet.

Det vil ofte være omvendt med specialister. De vil selv have lov at udforme løsninger. Idealet for mange specialister er "projektlederen som tjener". Projektlederen skal bare sørge for, at specialisten får de rigtige informationer, værktøjer og brugbare kontaktinformationer til kundens/leverandørens tilsvarende specialister. Så skal specialisten nok selv finde ud af at strikke den gode løsning sammen. Projektlederens forsøg på at bevare kontrol vil hurtigt blive opfattet som dukkeførermentalitet. Mange specialister har det meget dårligt med micromanaging.

Tabel 2: Eksempler på deltagelse og fremmedgørelse i projekter

| | Deltagende interessent (via ledelse) | Fremmedgjort interessent (via styring uden ledelse) |
|----------------------|---|---|
| Kommunikation | Bliver hørt: Har kanaler til at kommunikere tilbagemeldinger, indvendinger og til at rejse | Hører: Modtager en-vejs-kommunikation eller må nøjes |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| | emner, ændringsforslag og bekymringer. | med banken hørt på vandrør. |
| Arbejdspakker /produktleverancer | Aftaler arbejde: Forhandler pris, tidsforbrug, metode, løsninger. | Får uddelegeret arbejde – modtager ordrer. |
| Risici | Bliver spurgt om kendskab til mulige risici: Crowdsourcing af viden. | Bliver orienteret om risici efter princippet om ”need to know”. |

Eksempel: I SCRUM er projektlederen tjener

Projektstyringsmodellen SCRUM er ofte brugt i projekter udført af specialister, eksempelvis i tech-industrien.

I SCRUM kaldes en projektleder en SCRUM-master, og denne leder skal egentlig ikke lede specialisterne, men derimod være forbindelsesled mellem kunden, der har nogle ønsker, og specialisterne, der har løsningerne.

I starten af hver leveringsfase skal SCRUM-masteren koordinere arbejdet i forhold til kontrakten, kundens løbende behov og specialistteamets bud på løsninger. Når aftalen om leverancer er på plads og forventninger er afstemt, går teamet i gang med at producere. Teamet arbejder på de aftalte prioriteter, sidder i samme lokale og mødes i starten af hver arbejdsdag til et tavlemøde, hvor de internt koordinere opgaver og aftaler. Teamet leder sig selv.

Når en cyklus er i gang, en leveringsfase i projektet, er det SCRUM-masterens opgave at skærme projekt-teamet mod indblanding fra kunden. Der er jo allerede aftalt, hvilke prioriteter teamet skal levere efter.

Tid, beslutninger, interaktion og kompleksitet

Før et projekt starter, bruger projektlederen ofte en masse kræfter på planlægning og på at træffe beslutninger. Når der er mange beregninger, beslutninger og planlægning, så er projektet 'kompliceret'. Men når projektet involverer mennesker, bliver det hurtigt kompleks. Det komplicerede kan du regne efter og planlægge dig ud af, men i de komplekse projekter ved du ikke på forhånd, hvordan din ledelse af projektet bliver modtaget.

Det er egentlig gældende for begge typer projekter, de komplicerede og de komplekse, at problemet er, at når projektet går i gang, får man flere og flere informationer, men træffer færre og færre beslutninger. Projektlederen har jo allerede lagt en plan. Den gode leder har dog et utraditionelt værktøj: Tidsudtræk!

Hvis du kan trække tiden i planlægningsfasen, så er der tid til at få flere informationer fra medarbejdere og interessenter. Når de opdager, at de kan påvirke beslutninger i projektet, så føler de større ejerskab og højere engagement, hvilket måske er det, der gør, at du når din tidsplan?

Tidsudtræk er ledelse, hvis du altså udnytter tiden til at indsamle informationer – ikke blot fakta, men også forslag til løsninger. Det, at du spørger medarbejdere og andre interessenter om deres holdning og viden, er en anerkendelse af hvem de er og deres betydning for projektet. De taler direkte til deres værdighed.

Det forbedrer relationen mellem projektlederen og interessenten. I stedet for at sidde på enmandskontoret for at lægge planer og konspirere, skal projektlederen ud og møde interessenterne. Se dem i øjnene og tage sig tid til at inddrage dem i projektet.

Selvom projektet går som ønsket, er det alligevel sjældent tilfældet, at det er fordi, det gik som planlagt. Så snart projektplanen møder interessenterne, deres viden og engagement, ændrer projektet sit forløb.

Eksempel: Lær håndtering af kompleksitet af brandfolk

Når noget er 'kontingent', er det udtryk for, at det "lige så godt kan være anderledes". Du har lagt en plan, men forløbet kan lige så godt ende med at blive anderledes. Dine planer i projektet skal allerede fra starten lægge til grund, at når dine interessenter får lov at deltage, ændrer det dine planer. Den kontrol, du bilder dig ind, at du har, vil smuldre, så snart projektet starter. Din plan er forældet, når den er skrevet færdig.

Hvis du insisterer på at planen skal følges, påvirker det dine interessenter negativt. Den ekstensive styring, der bliver nødvendig, giver ikke plads til værdighed og engagement i forholdet mellem projektleder og interessenter.

I beredskabsbranchen er al planlægning som udgangspunkt "contingency planning". Der planlægges ikke efter, hvad der skal ske, men efter hvordan brandmanden (m/k) skal reagere, når intet går som planlagt. Når et udfald "lige så godt kan være anderledes". Når de planlagte reaktioner ikke er mulige, hvordan skal man så træffe beslutninger, så det alligevel er muligt at reagere?

Det betyder ikke, at al planlægning er nytteløst. Hele forretningsgrundlaget for beredskabsbranchen er, at der sker noget uventet, der skal håndteres. Vi føler os sikre, fordi vi ved, at der er nogen, der reagerer. Det er altså ikke en "vi får at se, hvad der sker"-mentalitet, der skal til. Det skaber nemlig utryghed.

Hvis du som projektleder planlægger sådan, opstår der automatisk muligheder for, hvordan interessenter kan få lov at engagere sig og føle sig som deltagere. Grib dem. Lad dine interessenter byde ind med løsninger – men sørg for at have en plan over, hvad dine interessenter kan – ligesom beredskabet har overblik over hvilke køretøjer med hvilken oppakning – og med hvilket mandskab – der står hvor.

Et kritisk syn på 'situationsbestemt ledelse'

Modellen om 'situationsbestemt ledelse' kan være nyttig, hvis lederen derved i relationen til medarbejderen finder den rette balance mellem anerkendelse og engagement. Det er en model, der forklarer, at man skal

være instruerende, trænende, støttende eller delegerende efter hvor høj grad af kompetence og engagement, medarbejderen udviser. Idéen er, at engagementet er højt når man instruerer (da alt nyt er interessant), lavt når man efterfølgende træner, svingende når kompetencen er steget så meget, at man kan nøjes med at støtte – og så til sidst højt igen, når kompetencen er så høj, at lederen kan nøjes med at delegere.

Modellen kan dog have en svaghed: Hvis man ser engagementet udelukkende som resultat af niveauet af kompetence, og vælger ledelse derefter, hæver man ikke engagementet. Ved derimod at lede på en måde, der giver mulighed for mere deltagelse, kan man hæve engagementet. Hvis lederen styrer og detailregulerer for meget, kan lederen tilsvarende sænke engagementet hos den kompetente medarbejder. Engagement i opgaven er også et resultat af din ledelse og styring.

Nogle gange skal man behandle folk forskelligt, for at de føler, at de bliver behandlet ens. Nogle interessenter skal briefes på to-mandshånd, for at de ikke bliver forvirret over, hvad der foregår på et møde, mens andre forstår det intuitivt. Kort sagt: Du skal kende dine interessenters personlighed og tænke det ind i den ledelse, styringsinstrumenterne ikke i sig selv kan levere.

Tillid og kontrol: Opgiv det ene for det andet?

Kontrol hører under Jeg-Det-mentaliteten, og risikerer derfor at dræne engagementet. Det kan opleves uværdigt, når opgaverne bliver kontrolleret og kvalitetstjekket: ”Har du ikke tillid til, at jeg har gjort det ordentligt, chef?”

Tillid og delegering af ansvar er derimod klart noget, der hører Jeg-Du-mentaliteten til, hvor lederen ”blotter sig selv”, og giver en interessant ansvaret for løsningerne på et arbejdsområde. Projektlederen forventes at have styr på projektet, men projektlederen kan nemt føle, at styringen svækkes, når opgaver lægges ud til andre personer og enheder. Varianter over talemåderne ”hvis det skal gøres rigtigt, skal man gøre det selv”, og ”hvis man vil være sikker på, det bliver gjort, skal man gøre det selv” er udtryk for trangen til at bevare kontrollen og frygten for usikkerheden. Det er det, ledere kæmper med, når de delegerer. Derfor kræver det karakterstærke ledere – ikke kontrolstærke ledere.

Men også her er det vigtigt at kende sine interesser. Hvis medarbejderen/samarbejdspartneren får frie tøjler i forhold til løsningen af en opgave, så projektlederen IKKE løbende følger op med grundig kontrol, kan det opfattes på to vidt forskellige måder: Det kan opfattes således, at lederen har ultimativ tillid til løsningen af opgaven, hvilket får engagementet til at stige. Udfordringen er, at det lige så vel kan give det indtryk, at opgaven ikke er så vigtig, og lederen derfor prioriterer at følge op på noget andet. Medarbejderen har således fået opgaven, fordi den er ubetydelig og kan overdrages til ”hvem som helst”.

Nogle mennesker har brug for rammer og deadlines for at være effektive, og hvis de selv er klar over dette aspekt af deres egen måde at arbejde på, så virker det anerkendende, når lederen ligeledes er klar over dette og følgelig giver arbejdsbetingelser, der svarer til dette.

Du får som leder derfor ikke en færdig løsning på, hvordan du skal vægte forholdet mellem tillid og kontrol, men når du lærer dine medarbejdere at

kende – og måske direkte snakker med dem om det – så kan I nærme jer den optimale løsning for lige netop jeres arbejdsfællesskab.

Overblik og visioner: Når man drømmer om katedraler, kan man bygge en smuk kvist

Mennesker har brug for følelsen af kontrol. Hvis ikke det kommunikeres ud, at der i det hele taget er en strategi, en plan og en fremdrift i projektet, så bliver interessenten i stedet angst. Man skal derfor ikke nødvendigvis skjule styringen. Medarbejderen har brug for oplevelsen af kontrol i en stor og uoverskuelig verden – eller blot i et ellers uoverskueligt projekt.

Det er, som nævnt tidligere, én af grundindstillingerne i mennesker, at man bruger Jeg-Det-mentaliteten til at overskue verden. Hvis der ikke er andre, der gør det nemt, så vil den enkelte måske selv bruge resurser på at opsøge, forespørge og indsamle oplysninger – i stedet for at arbejde engageret på deres hjørne af det store projekt. Filosofen Mounier skrev i en helt anden sammenhæng: "[Når] menneskene ikke længere drømmer om domkirker, kan de ikke lave en smuk kvist". Vi har, nogle mere end andre, brug for at forestille os den store katedral, for at vi kan se, hvorfor det er vigtigt, at vi bygger en smuk kvist. "Det store projekt" skal også kommunikeres, så alle ved, hvilken katedral deres lille kvist er et bidrag til.

Detaljeringsgraden i informationen skal her tilpasses den enkelte, og derfor er det nødvendigt for projektlederen at kende sine interesser. Mens nogle medarbejdere gerne vil kende fremdriften i de enkelte dele af projektet, vil andre medarbejdere derimod opleve det som et pres, da de føler, at de dermed også skal tage aktivt stilling til de løsninger, de andre medarbejdere og afdelinger vælger.

Et eksempel på dette kan være den detaljeorienterede programmør på et it-udviklingsprojekt. Programmøren vil måske gerne lægge sit faglige engagement i sit eget lille hjørne og vil helst ikke forholde sig til de tusindvis af linjer kode, som kolleger arbejder med. Nogle medarbejdere

vil gerne have overblik over hele projektet på et fællesmøde, mens andre bare gerne vil have projektlederen til at sige: ”Det går som planlagt i de andre dele af projektet”. En hjælp for projektlederen kan være personlighedstests af forskellig art, men det bedste (om end mere tidskrævende) er at skabe en god relation. Snak med medarbejderen om det ønskede kommunikationsniveau.

Hvis opgaver, som interessenten/medarbejderen skal løse, er i et afhængighedsforhold med andre opgaver, således at medarbejderens løsning er afhængig af fremdriften i andre arbejdsopgaver, så er det i særdeleshed vigtigt, at interessenten får vished om fremdriften i projektet. I byggeprojekter vil en maler måske blive frustreret, hvis maleren ikke ved, hvordan det går med tømrerens opsætning af gipsvægge. Hvis opgaverne befinder sig på projektets ’kritiske sti’, er det særligt vigtigt, at fremdriften kommunikerer til de relevante interessenter.

Hvis projektlederen afventer færdiggørelsen af en opgave, før tredjepart kan sættes i gang, skal tredjepart løbende informeres – også selvom projektlederen måske tænker, at der ikke er noget at informere om. ”Vi afventer stadig færdiggørelsen af det indledende arbejde”, er en god melding at modtage, da man derved bedre kan ”parkere” opgaven, og bruge sin tid på opgaver der vedrører andre projekter.

Menneskets behov for, via Jeg-Det-mentaliteten, at opleve kontrol stiller krav til din kommunikation. Det er derfor ikke al styring og struktur, der hæmmer projektlederens personledelse. Men for at man træffer de rigtige valg af styringsværktøjer, er det en god idé, hvis man tænker de tre principper for personalistisk ledelse ind i sine valg, når man udarbejder interessentanalysen og den efterfølgende kommunikationsstrategi.

Oprigtighed: En ny mentalitet og ikke bare management-lingo

Der er en stor fare for, at denne tilgang blot bliver ”endnu en smart management-teori”. Som leder skal man ikke lære at bruge de rigtige værktøjer for at inddrage interessenter, fordi det nu engang er den opgave, lederen har. Lederen skal heller ikke adoptere denne tilgang,

fordi det giver en masse gode begreber, der får lederen til at se godt ud, når der skal laves en powerpoint-præsentation af HR-politikken.

Lederen skal være oprigtigt optaget af at skabe den gode relation til det medmenneske, der tilfældigvis er interessant i lederens eller organisationens projekt. Det vigtige er relationen til medmennesket – ikke projektet. Succesen for denne ledelsesfilosofi er ikke, at interessenter skal skabe mest muligt værdi – koste hvad det vil. Succesen er derimod, at interessenterne skal føle sig mest muligt værdifulde – samtidig med at lederen og interessenten sammen skaber værdi (målt i kroner og øre).

Du skal derfor ikke adoptere ledelsesfilosofien i denne tekst af hensyn til dine projekters succes eller din personlige succes. Du skal ikke arbejde ud fra principperne fordi du er chef, men fordi du er menneske. Du skal tænke principperne ind i din ledelse af hensyn til den person, du kalder din "interessent" – dit medmenneske.

Eksempel: "Problem Has Changed Name"

Det nationale elselskab i Nigeria hed tidligere 'NEPA'. Strømforsyningen var utroligt ustabil, så nigerianere jokede med, at 'NEPA' var et akronym for "Never Expect Power Always". I foråret 2006 skiftede elselskabet navn til "Power Holding Company, Nigeria" (PHCN eller PHC). Der blev dog hurtigt fundet på nye sjove tolkninger af forkortelsen: "Problem Has Changed Name" og "Please Hold Candle", grinede nigerianere til hinanden.

En alternativ definition på forholdet mellem styring og ledelse er, at styring er noget man bruger i forhold til ting, materialer og økonomi, mens ledelse er det, man bruger over for mennesker. Man kan ifølge denne tankegang slet ikke bruge styring til noget, når man har med mennesker at gøre.

Jeg har tidligere i denne bog redegjort for, at hvis mennesker oplever at blive styret, bliver de fremmedgjort på grund af den tingsliggørelse, der følger med. Nogen løser dette problem ved at undlade at bruge begrebet

'styring' om de værktøjer, lederen bruger til at anvise, hvilke opgaver der skal løses. Så bliver de i stedet kaldt "triggers", "skabeloner" eller noget andet. Men det er på den måde også en subtil form for styring, når lederen bruger andre ord for styring end "styring". Det er – ligesom al anden styring – en form for manipulation.

Der er en lighed mellem styring og historien om det statslige elektricitetsselskab i Nigeria. Bare fordi du kalder det noget andet, så ændrer virkningen ikke karakter – og dine interesser kan gennemskue det. Styringen tingsliggør dine interesser og lyset blev ikke straks stabilt i Nigeria.

Mennesker føler sig ikke styret af, at projektlederen bruger styringsværktøjer. Mennesker føler sig kun styret og fremmedgjort, hvis styringsværktøjerne ikke giver plads til anerkendelse af værdighed, giver mulighed for engagement og indflydelse – eller hvis styring, administration og kontrol ikke tager udgangspunkt i, at der skal være konkrete møder mellem mennesker.

Det nytter ikke, at kalde styringsredskaberne noget andet. Det er i værste fald endnu mere fremmedgørende. Nigerianerne vidste også godt, at navnet blev udskiftet ene og alene på grund af dårligt omdømme. Problemet havde bare skiftet navn. I stedet for at tale udenom, skal du som leder forbedre styringens omdømme – og det kræver, at kvaliteten bliver hævet. Det skal blot ikke ske ud fra et effektivitetsparadigme, men derimod ud fra et personparadigme. Du skal tænke de tre principper for personledelse ind i ligningen, når du vælger styringsredskaber.

Krise og konflikt

Du kender formentlig konflikttrappen. Du slipper ikke helt for den af den grund, for nu prøver vi at tage et gensyn med konflikttrappen - ud fra principperne for personledelse.

Konflikttrappen er en illustration af, hvad der sker, når saglige uenigheder risikerer at ende med, at to kamphaner ikke længere kan udstå synet af hinanden. Når vi er nede i bunden af trappen, har vi noget der minder om en 'Jeg-Du'-indstilling til hinanden. Vi adresserer hinanden ved navn, drøfter sagen sagligt og er interesserede i, hvorfor den anden har en anden mening. Sidst men ikke mindst: Vi er konstruktive.

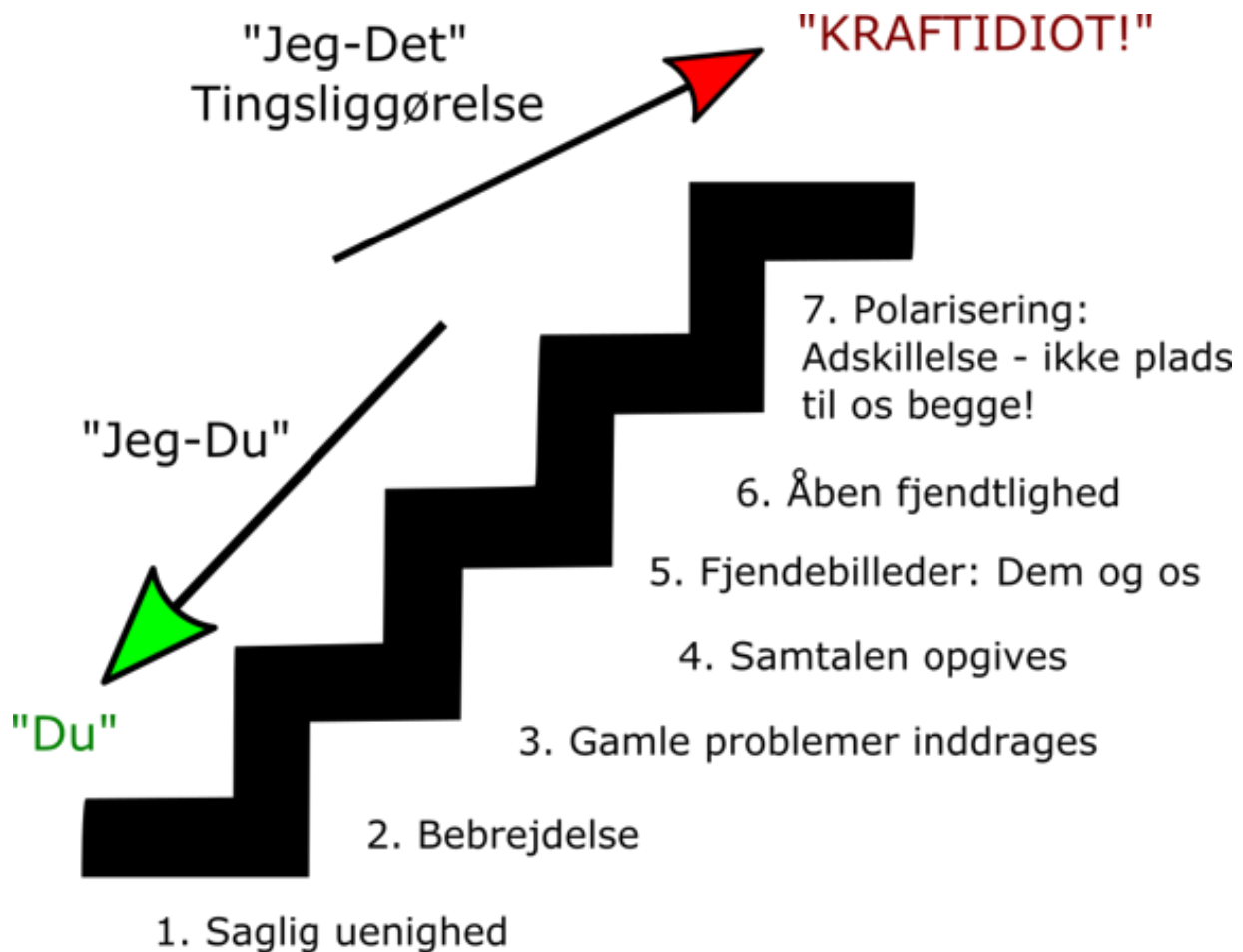
Når konflikten eskaleres, træder vi op af trappen. Først bebrejder vi modparten. Allerede når jeg bruger begrebet "modparten", sker der en tingsliggørelse af medmennesket. Modparten er 'en funktion' i konfliktens maskineri - mere end et menneske. Det er ikke nødvendigvis sådan, at vi ikke længere omtaler hinanden ved navn. Men personen vi er i konflikt med, bliver mere end blot et navn - eller retteligt: "Mindre" end blot et navn.

Den ultimative konflikt mellem medmennesker ser vi i krigen. Vi kan som medmennesker ikke slå personer ihjel, som vi har en 'Jeg-Du'-indstilling til. Det er først når den anden er blevet totalt tingsliggjort, at det er muligt at slå et menneske ihjel. Som et enkelt eksempel på dette fænomen, kan vi tage dette citat fra den socialdemokratiske politiker og tidligere forsvarsminister Nick Hækkerup: *"Det værste, du kan gøre, er at slå et andet menneske ihjel. Derfor siger vores soldater også, at så 'nakkede de nogen'. De bruger ikke som terminologi at slå ihjel. Og derfor taler vi i forsvaret om at 'tage fjender ud'. Det er præcis for ikke at*

komme ind i den der slå ihjel-terminologi” (Jyllandsposten, 18. januar 2012). Læs mere om dette på min blog på Personalisme.dk: ["Soldater slår ikke ihjel - de tager fjender ud"](#)

Som projektleder kommer du forhåbentlig ikke længere end til, at du kalder din modpart for en kraftidiot overfor dine kolleger. Men dertil skal det helst heller ikke komme.

Figur: På konfliktrappen følges eskalering med tingsliggørelse



Når vi skal ned ad trappen igen, er det vigtigt, at du starter med dig selv: Hvad kan du selv gøre for, at konflikten nedtrappes? Hvordan omtaler du den anden overfor kolleger? Hvordan taler du til personen? Hvad kan du gøre for, at personen bliver anerkendt som en vigtig del af projektet?

Hvordan kan du gøre plads i dine planer til, at personen kan få indflydelse på planerne? Hvordan Selvom de fleste konflikter bunder i, at der ikke er taget hensyn til at mennesker er værdige, relationelle og engagerede, er der selvfølgelig en rest tilbage: Konflikter der skyldes, at den anden part vil få en negativ effekt af projektet, og således har en interesse i at mobilisere til modstand. Her må du som projektleder forsøge at skærme projektets andre interesser. Du skal dog tænke igennem: Er det måske fordi, den anden ikke har set, hvordan personen kan passe ind i projektet som en engageret positiv medspiller?

Konflikter kan således både relatere til at interesser er fremmedgjorte eller deciderede modstandere. Den fremmedgjorte interesser kan drages ind i projektet igen, hvis du anerkender, møder og giver interessen mulighed for indflydelse.

Fremmedgjort fra starten: Tre eksempler på kriser

I det følgende vil jeg gennemgå tre forskellige måder, du som projektleder kan opleve, at dine projektdeltagere og interesser kan være fremmedgjorte allerede fra starten. Det skal du i givet fald håndtere, før du kan komme i gang med det egentlige projekt. Interesserne har måske ikke ønsket personligt at deltage i projektet, de forstår ikke, hvad der foregår – eller de kan være modstandere af projektet i det hele taget. De har allerede oplevet, at der er trådt på deres værdighed, de har ikke fået lov at engagere sig, og de har ingen, eller en dårlig, relation til dig som projektleder eller dem du repræsenterer – eksempelvis beslutningstagere længere oppe i hierarkiet.

Fremmedgjort: Den medarbejder der tilfældigvis havde tid

Når en ny projektgruppe nedsættes i en virksomhed, får de forskellige afdelingschefer måske besked om, at hver afdeling skal levere en medarbejder til det tværgående projektarbejde. Hvem skal de sende? Ofte vælger de at give opgaven til ”den nye medarbejder”. Vedkommende har tid, har brug for erfaringen med projektarbejde og kan i det hele taget bedst undværes. Der kan også være andre grunde til, at du som

projektleder skal starte projektet med en arbejdsgruppe af uengagerede eller uerfarne. De mangler måske endda de nødvendige kvalifikationer. Hvis det er ”den nye medarbejder”, kan du ikke være sikker på, personen har opbakning til projektet, når personen melder tilbage til sin afdeling om fremdrift, de omstillinger implementeringen kræver eller til at afsætte nødvendige timer.

Her skal du lære dine interessenter at kende, så du ved, hvad de kan, og hvem de er som personer. Hvis du sætter den rigtige personlighedstype til at løse en opgave, så vil personen vokse med opgaven. Hvis ingen i projektgruppen eksempelvis kender det, for projektet, vigtige journaliseringssystem, så vil du stadig kunne få løst opgaven, hvis du eksempelvis i gruppen identificerer ’den strukturerede person der har mod på at lære’.

Du skal anerkende og italesætte, hvilken viden og/eller evner medlemmerne af dit hold har, og hvordan de som personer er værdifulde for projektet. Du skal gøre det klart for hele gruppen, hvordan de hver især kan få mulighed for at engagere sig og påvirke projektet. Efterhånden som arbejdet kommer i gang, vil de, såfremt du giver dem de rigtige opgaver, vokse med opgaverne og projektet.

Du er dog udfordret: Hvis du har fået medarbejderen fra en anden afdeling i en klassisk silo-konstruktion, vil medarbejderen måske hellere lægge sit engagement i sin egen afdeling - i stedet for dit projekt. Det kan relatere til, at det af naturlige årsager er der, medarbejderen allerede lægger sit engagement, har sine daglige samarbejdsrelationer, opmærksomhed og pligtfølelse overfor kolleger. Her må virksomheden/organisationen tage ansvar: Der skal skabes en kultur om, hvilket også kommer til udtryk i styringen, at de tværgående projekter er vigtige.

Fremmedgjort: Forstår ikke hvad der foregår

Det kan være en kilde til irritation, og til oplevelse af fremmedgjorthed, hvis man ikke ved, hvad der foregår. Projekter kan have deres helt

særegne struktur, måder at gøre tingene på og forestillinger om roller og opgaver. Hvis man ikke ved, hvad der foregår, føler man sig overflødig. Man kan ikke se, hvordan man kan engagere sig. Hvis medarbejderen kun får upersonlige mails fra projektlederen, så kan det oven i købet opleves som ensomt. Personen oplever at stå alene og skal forsøge at få kontrol og overblik over projektet som helhed samt det lille ikke nærmere definerede hjørne, som personen i en eller anden ukendt grad måske har et ansvar for.

Det kan føre til at deltagere i et projekt ikke har styr på, hvem der egentlig skal styre hvad. Hvis en organisation skal bygge en tilbygning eller købe en ny produktionsmaskine, så vælger organisationen en projektleder til at finde en leverandør og derefter styre projektet i mål. Men hvis du derimod arbejder som projektleder for den leverandør, befinder du dig under kundens projektleder i hierarkiet, da det jo er kunden der betaler, men du vil måske alligevel opleve, at du skal lede kundens projektleder.

Kundens projektleder forventes, internt i sin egen organisation, at styre projektet til sin overordnedes, såvel som til sin egen, tilfredsstillelse. Men i din verden, er denne projektleder ikke projektleder. I din projektstyring er kundens projektleder nærmere ”bruger” eller ”seniorbruger” – aftageren af produktet. Du ønsker ikke, at denne projektleder skal blande sig i din projektstyring, men kundens projektleder forventer selv, at vedkommende skal styre (det er jo dét, projektledere gør...). Når du som rutineret projektleder oplever dette, særligt hvis kundens projektleder er mindre erfaren, giver det anledning til frustrationer og måske konflikter. Du oplever, at du er nødt til at ”undervise” kundens projektleder, mens kundens projektleder omvendt føler, at du belærer og pådutter for meget. Kundens projektleder ønsker deltagelse gennem sin egen styring, men føler sig i stedet fremmedgjort.

I denne situation er det, som altid, vigtigt at kundens projektleder oplever værdighed, mulighed for engagement og en god relation til dig. Jeg har tidligere redegjort for, at styringsinstrumenter og definitionen af projektdeltagere som ”roller” kan virke fremmedgørende. Men brugt

rigtigt kan det også virke modsat. Hvis I arbejder efter en bestemt projektstyringsmodel, skal du som projektleder over for kundens projektleder forklare, hvilke vigtige informationer vedkommende i egenskab af eksempelvis seniorbruger skal tilvejebringe, hvilke vigtige beslutninger der skal tages hvornår i forløbet, og hvad der fungerer godt indtil videre i processen. På den måde anerkender du seniorbrugerens værdighed, selvom vedkommende som projektleder afgiver styring til dig. Du giver også klare muligheder for engagement og bestemmende indflydelse løbende gennem projektfaserne.

Det er derfor vigtigt, at du forholder dig til kundens projektleder som person: Det er et menneske, du har en relation til. Det er ikke blot en ”rolle” så som ”seniorbruger” eller ”kundens projektleder”. Du ser personen i øjnene, når I mødes personligt, og du tiltaler vedkommende ved navn. Dine e-mails og andre elektroniske beskeder skal ikke blot være paragraffer og teknik, men derimod være præget af ganske almindelig mellemmenneskelig kommunikation.

Hvis jeres organisation eller virksomhed fast arbejder efter en bestemt metode eller model, kan det være en god idé, at udarbejde en letforståelig manual og måske en præsentationsvideo om den. Du sender så, som standardprocedure, den nyeste og opdaterede version ud til kundens projektleder. På et efterfølgende møde, aftaler I så, hvordan denne model tilpasses til projektet. Derved oplever kundens projektleder, der har en forventning til sig selv om styring og kontrol, ikke det uværdige i direkte at bede om belæring om projektets organisering. I vedtager i fællesskab, hvordan samarbejdet skal køre.

Fremmedgjort: Ingen ønsker projektet

Mange ”bløde” projekter såsom organisationsforandringer og strukturreformer startes, fordi organisationens ledelse har identificeret noget, der ikke fungerer. Medarbejdere og andre interessenter kan være meget skeptiske over for dette. Forandringer kan medføre forringelser, omskolinger til mindre interessante funktioner eller endda fyringer. Nye initiativer bliver kritiseret for eksempelvis at være ”spareøvelser” eller

give ”endnu mere bureaukrati”. Interessenterne føler sig fremmedgjorte fra projektet allerede fra starten.

Det er i denne situation nødvendigt, at interessenter føler, at deres bekymringer bliver taget alvorligt (værdighed), får indflydelse på forandringerne (engagement) og bliver set i øjnene af deres kolleger og foresatte (relationer).

Et eksempel på dette, at ingen ønsker et projekt, kan være, at nogle politikere har besluttet, at der skal ske en større reform af et offentligt forvaltningsområde, der traditionelt er meget decentralt styret. Fra centralt hold er der vedtaget nogle rammer, der rækker ved arbejdsområder, jobmuligheder, økonomi, styring og ledelse. Det er et klassisk styringsperspektiv, der ligger til grund: Vi ændrer på rammerne og strukturen, og så retter mennesker ind længere nede i systemet. De enkelte arbejdssteder, for ikke at tale om den enkelte medarbejder, får tilsendt et dekret om, hvor meget de skal spare, men aner ikke, hvordan deres arbejdsdag i fremtiden vil være.

En sådan proces gør medarbejdere utrygge, de føler sig trådt på, de oplever ikke, at deres faglige bud på en løsning har været interessant at høre, da beslutningen om reformen allerede er truffet. De oplever derudover, at de bliver spillet ud mod deres kolleger i kampen om de tilbageværende stillinger. Det er gået ud over deres relationer, værdighed og engagement.

”Held og lykke”, siger jeg bare.

Men der er også andet at sige. Der er ganske vidst brug for ”held og lykke” med den implementeringsproces – men måske i højere grad god ledelse? Det starter med et opgør med den dårlige styring.

Hvis du som projektleder vil løse denne udfordring, at dine interessenter er fremmedgjorte fra start, med en workshop, hvor alle skal tage de optimistiske briller på og bidrage med konstruktive forslag til processen, så vil du måske opleve, at alle interessenterne sidder med armene over

kors og hvisker til hinanden ude ved kaffeautomaten. Eller måske sidder de til mødet og skyder alle forslag ned. Det virker ikke.

Du skal som projektleder anerkende og italesætte de frustrationer, dine interessenter har. Du skal eksempelvis kommunikere til dine ansatte, at du også er frustreret over den dårlige start og den fastlåste situation. De har brug for at vide, at du godt kan se, at det var en dårlig start. Hvis det er din skyld som projektleder, skal du undskylde. Hvis det er dine egne leders skyld, kan du være nødt til at bakke ledelsen op i nødvendigheden, men adressere, at du forstår, hvorfor dine medarbejdere er utilfredse.

Dine interessenter har brug for den anerkendelse, de får, når du ser dem i øjenene og udtrykker, at processen indtil nu ikke har været god i forhold til deres værdighed, engagement og relationer, og at du derfor forstår, hvorfor de føler sig fremmedgjorte fra processen.

Du skal måske ikke bruge ordet ”føler”, da det jo ikke blot handler om deres ”følelser”, men at det er et reelt problem, at de ikke er blevet inddraget – uanset om deres interesser ellers er blevet tilgodeset eller ej. Først når dette er adresseret, kan man komme i gang med at engagere interessenterne positivt.

Værktøj: Skab forløsning hos fremmedgjorte interessenter med en ”negativ brainstorm”

Et værktøj til at skabe forløsning, når interessenter allerede fra start er fremmedgjorte fra projektet, er den negative brainstorm.

Normalt, når man starter en brainstorm, starter man med et spørgsmål a la ”Hvordan får vi skabt bedre service til vores kunder?” Der opfordres til kreative bud, og ingen forslag må skydes ned som urealiserbare, men skrives i stedet på væggen, så alle kan se det.

Den negative brainstorm gør det samme – bare med en pessimistisk vinkel. Spørgsmålet kan nu være: ”Hvordan sikrer vi, at vores kunder får

en elendig service?” eller ”Hvordan får vi denne forandringsproces til at køre helt af sporet?”

Hvis der stadig er stilhed i lokalet og korslagte arme, kan du som projektleder lægge ud med at gange prisen på automatkaffen op med en faktor 10. Eller pålægge alle at møde to timer tidligere om morgenen i projektperioden. Så vil alle hade projektet. Bed derefter de tilstedeværende om at komme med flere bud.

Denne metode er særligt god, hvis der er en klike af personer, der med deres modstand psykologisk lægger bånd på andre interessenter. Nu får du nemlig dem på banen, der har en masse opsparet frustration. Deres pessimisme bliver anerkendt, mens de bliver bevidste om, at deres engagement alligevel ønskes.

Mens væggen bliver udfyldt med de pessimistiske bud på processen, går det stille og roligt op for deltagerne: ”Så galt går det nok ikke alligevel...” Prisen på kaffe bliver ikke sat op (forhåbentlig), og mødetiden bliver nok alligevel ikke forringet i den grad (forhåbentlig). Nu skal processen vendes om, og deltagerne er klar til den konstruktive brainstorm.

Interessenterne har oplevet, at deres frustrationer er legitime (anerkendelse af værdighed), deres bud på projektet er stadig ønsket (engagement), og det er foregået i en kollektiv proces, hvor de har kunnet se projektlederen i øjnene (relationer).

Case: Fremmedgørelse ved vedtagelsen af skolereformen i 2013

I juni 2013 vedtog Folketinget en aftale med det mundrette navn ”Aftale mellem regeringen (Socialdemokraterne, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti), Venstre og Dansk Folkeparti om et fagligt løft af folkeskolen”. Forud for dette var en lang proces, hvor lærere blev lockoutet og der var stor usikkerhed.

Skolelærere har normalt en dagligdag, hvor de har stor autonomi i planlægningen af deres opgaver og undervisning. De er meget

selvstændige, og har ansvar for klasserumsledelse med 20-30 uregerlige møgunger (eller søde børn, hvis man spørger forældrene). Pludselig får de at vide, at deres dagligdag skal ændres – om de vil det eller ej.

Reformen blev vedtaget, selvom en stor gruppe primære interessenter følte sig fremmedgjorte fra hele processen. Skolelærerne og pædagoger blev nærmest fra starten sat uden for døren, selvom det er deres hverdag, reformen vedrører. De skulle føle sig som klassens uartige elever, som havde de lavet ballade. De valgte derfor efterfølgende at give de ansvarlige politikere den ballade, de nærmest spurgte efter.

Det er sådan med projekter, at hvis ikke interessenter føler sig som deltagere, så føler de sig fremmedgjorte. Der blev fejlet i forhold til alle tre principper for deltagelse.

Når skolelærerne i denne reformproces IKKE bliver anerkendt og respekteret, IKKE har mulighed for engagement og indflydelse og IKKE bliver mødt, så er det ikke noget under, hvis de vælger at sidde med korslagte arme og afvente – eller måske ligefrem modarbejder de kommunale embedsmænd, der skal organisere implementeringsprocessen.

Hvis det skal løses ud fra et personalistisk ledelsesperspektiv, kan tre trin i implementeringen af skolereformen fra 2013 se sådan ud:

Du skal som projektleder arrangere møder, hvor kommunalbestyrelsesmedlemmer, embedsfolk, skoleledere og lærere mødes. De skal alle se hinanden i øjnene.

De relevante parter skal indrømme over for lærerne, at processen, indtil nu, på landsplan var udført efter en fejltagtig strategi. Lærere og pædagoger har ret i at føle sig fremmedgjorte. Der skal redegøres for, hvordan processen indtil nu IKKE har levet op til principperne for personledelse.

Skolereformen er en ramme, der skal udfyldes. Der er stadigvæk gode muligheder for at tilpasse reformen, og lærere og pædagoger

skal have mulighed for at byde ind med løsninger. Der skal derfor udtænkes deltagelseskanaler for implementeringsprocessen. Det vedrører både lærerne i skolerne og pædagogerne fra områdets fritidstilbud.

Alle disse tre nøgle-elementer skal også gælde i forhold til foreningslivets repræsentanter. Det er "deres eftermiddage", der bliver spist af skolernes ekstra undervisningstid. Hvordan vil foreninger, musikskoler og andre passe ind i reformen, så det ikke går ud over skoleelevernes relationer, engagement og værdighed i forhold til deres foreningsliv og fritidsaktiviteter? Er det lokale foreningsliv inviteret ind i processen?

Kreativitet og innovation

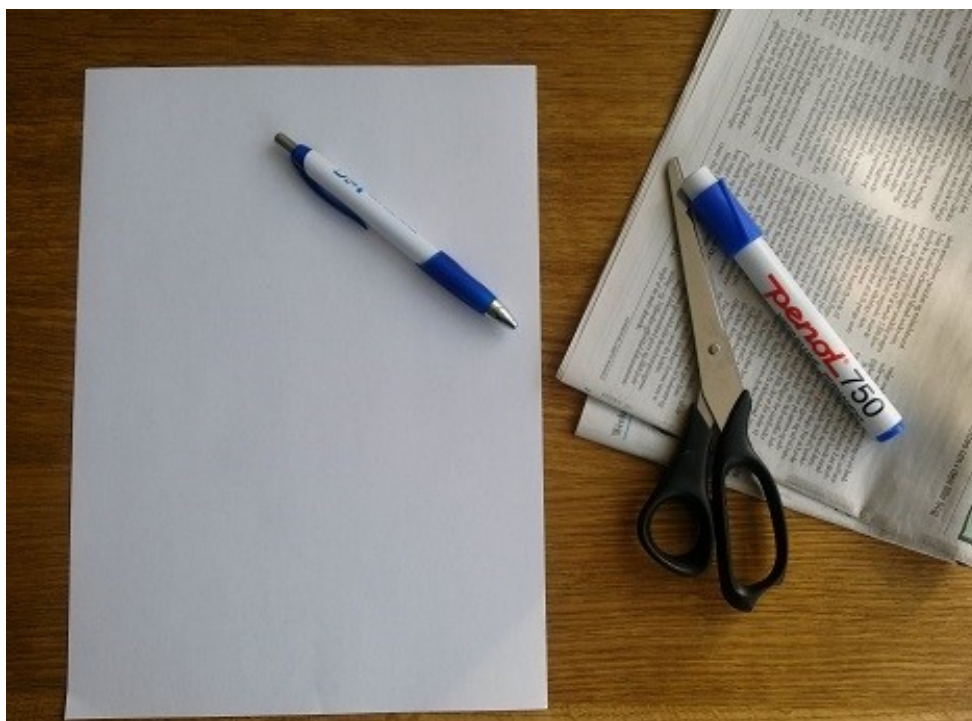
Kreativitet er arbejdet med at finde på noget nyt og brugbart, der sagtens kan defineres subjektivt, mens innovation er realiseringen af denne kreativitet, så den bliver værdiskabende. Værdiskabelse kan være i kroner og ører, det kan være livsforbedrende, det kan være at skabe noget smukt - eller andet der relaterer til "værdier". Uanset hvad der har værdi for dit projekt, din organisation eller din virksomhed, har du måske en interesse i, at dine interessenter er kreative.

God ledelse handler også om at frisætte medarbejderes og andre interessenters engagement og kreativitet. Der er derfor et helt grundlæggende modsætningsforhold mellem styring og ledelse. Styring overtager den styredes frihed og egen vilje, og presser personen, nogle gange på en subtil måde, til at "gøre hvad der bliver sagt" på en bestemt måde – i stedet for at finde glæde ved selv at engagere sig i opgaveløsningen.

Det er dog en misforståelse, at kreativitet er "ustyrlig". En anden misforståelse er, at det kun er genier, der er kreative. Kreativitet er noget man kan lære, blive bedre til at være - netop fordi kreativitet kan styres.

Det hjælper dog ikke, hvis medarbejderen eller interessenten ikke ved, hvor lederen ønsker, at engagementet og kreativiteten i opgaveløsningen er ønsket. Selvom styring helt grundlæggende totaliserer menneskets frihed, kan den i små doser alligevel frisætte et engagement, der ellers ikke vil blive udnyttet.

Eksempel: Opgaver med krav om kreativitet



Lad mig illustrere det med to forskellige typer opgaver, der relaterer til det som forfattere kender som ”frygten for det blanke papir” – eller kort og godt: Skriveblokaden. Det er den situation der opstår, når man stirrer ned på et blankt papir, har et skriveværktøj i hånden – og bare ikke har nogen anelse om, hvad man skal skrive. I disse moderne tider stirrer man måske på markøren der står og blinker i computerens tekstbehandlingsprogram.

En svær opgave:

- *Tag et blankt stykke papir og en blyant. Skriv et digt.*

Nemmere opgaver:

- *Tag dagens avis, et blankt stykke papir og en blyant. Skriv et digt ud fra en valgfri overskrift fra avisen.*
- *Tag en avisside og en sprittusch. Skriv et digt på avispapiret. Det må ikke rime.*
- *Klip overskrifterne ud af tre avissider. Klip dem i stykker, så der er ét ord på hver papirlap. Skriv et digt ved at flytte rundt på ordene.*

I alle de ”nemmere” opgaver er der et element af styring. Din digtekunst får nogle regler, nogle benspænd, der begrænser hvad du kan gøre, men som samtidig gør det konkret at gå i gang med – uden det ændrer ved det faktum, at det bliver DIT digt. Sådan kan du som leder i andre sammenhænge bruge styringsmekanismer, der begrænser interessentens muligheder for at agere, men hvor interessentens egen faglig og engagement stadig er påkrævet og ønsket – og hvor du som leder gør det let at bringe det i spil. Interessenten mister handlefrihed, men får nogle klare rammer for, hvordan engagementet er ønsket i opgaveløsningen.

Når du ”fylder de blanke papirer” på arbejdspladsen

Hvis lederen giver en medarbejder frie rammer til at lave en plakat, der skal reklamere for et arrangement, så risikerer lederen, at medarbejderen famler sig frem, er usikker – og bruger alt for meget tid på det (både til irritation for medarbejderen og for lederen).

Hvis medarbejderen omvendt ved, at der er et bestemt farveskema, en skabelon, nogle bestemte skrifttyper til henholdsvis overskifter og brødtekst, så ved medarbejderen, hvordan medarbejderens engagement i opgaveløsningen bliver vel modtaget og hvordan egne ”små revolutioner” kan passe ind.

Forventningsafstemningen skaber rammer for kreativiteten – selvom det paradoksale er, at man ikke kan komme uden om, at den lige så vel sætter grænser for kreativiteten og engagementet.

Hvis medarbejderen i det konkrete projekt er uddannet grafiker, eller bruger al sin fritid på at lave grafik og nørde skrifttyper, skal lederen nok holde igen med anvisning af for mange rammer – men i stedet vise tillid til, at medarbejderen kan finde den gode løsning. Derfor skal lederen have en relation til interessenten, kende interessenten – så lederen ved, hvilke rammer der skal udstikkes.

Husk, at mennesker er relationelle, engagerede og værdige – og det skal din ledelse afspejle.

Både fokus på mennesket og produktet

For alle de 'nemmere opgaver' i ovenstående digtskrivningsøvelse er det gældende, at hvis man pludselig bliver inspireret til at bryde rammerne, så er det ok. Hvis bare der kommer et digt ned på papiret, er opgaven løst. I andre arbejdsammenhænge skal det måske afklares med lederen, om det er hensigtsmæssigt at bryde "reglerne". Det vil det ofte være. Det vil den gode leder anerkende. Fagspecialisten er ofte bedre til at udtænke gode rammer end lederen er, men der er ofte i udgangspunktet rammer, der eksempelvis relaterer til de klassiske parametre i projekttrekanten: Tid, pris og kvalitet/omfang.

Hvis din fagspecialist – om det er en ingeniør, pædagog eller industritekniker – kan udtænke bedre løsninger end du som leder selv kan, så vinder alle ved at du stiller dine medarbejdere de rigtige spørgsmål – og lytter til deres svar. Det vil tale til din fagspecialists engagement.

Man skal nogle gange have en boks, for at kunne tænke ud af den. Lederens styring skal ikke tjene det formål, at få medarbejderen til at "gøre, hvad der bliver sagt", men skal derimod være del af relationen mellem leder og den der bliver ledt. Rammerne kanalisere engagementet i projektet – og udgør forventningsafstemningen, der sikrer den gensidige anerkendelse mellem leder og interesseret.

Det vigtigste i arbejdsammenhængen er måske umiddelbart opgaveløsningen, men menneskets frihed, værdighed, engagement og relationer er endnu vigtigere. Styring undertrykker alt dette, hvis styring bliver brugt til at præcist definere og anvise, hvordan opgaver skal løses. Det er hårdt og stressende at arbejde under en 'mikromanager', hvor lederen konstant kigger over skulderen og træffer valg for opgaveløsningen på detaljeniveau. Derfor skal man altid være varsom, når man har med mennesker at gøre.

Men mennesker er engagerede og vil gerne engageres, og styringsmekanismer kan hjælpe her. Det er et paradoks, der taler til det

etiske i lederen.

De nævnte eksempler på digtskrivningsøvelser har jeg fra undervisning i sangskrivning. I det tilfælde var der ”benspænd” vedrørende toner, akkorder, tempo og lignende. Selvom det umiddelbart lyder forceret og generisk, kan sange og digte, der bliver til på denne måde, sagtens være stor kunst. Det kommer an på, hvorvidt disse benspænd vækker en kreativitet og et engagement. Rammerne kan skabe fokus for kreativiteten og engagementet.

For nemheds skyld, har jeg i dette eksempel forholdt mig til et konkret ”blankt papir”, der skal blive til en plakat (eller udfyldes med et digt). Men det er det samme, der gør sig gældende, når det handler om mange andre typer arbejdsopgaver. Prøv at tænke igennem: Hvordan kan du i din branche komme til at detailstyre, hvordan opgaver skal løses? Hvordan kan du anvise rammer, der frisætter engagement og kreativitet?

Personledelse gennem projektfaserne

I det følgende vil jeg gennemgå, hvordan denne balancegang mellem deltagelse og fremmedgørelse kan se ud gennem et projektforsløb. Du kender som projektleder en række forskellige værktøjer, der kan bruges efter behov i de forskellige faser, men blandt disse mange vil jeg udvælge nogle få. Nogle af disse styringsværktøjer er problematiske i forhold til ledelse, da de virker fremmedgørende, mens andre, hvis de bruges rigtigt, kan virke inkluderende/inddragende/engagerende/anerkendende, hvorved de vokser, så de ikke blot er redskaber til styring, men kan fungere som reelle ledelsesværktøjer.

Start af et projekt: Idé/behov

I starten af dit projekt skal der laves en 'Business Case'. Der skal skaffes tilstrækkeligt med oplysninger, så projektet kan initieres og gå videre til en fase, hvor der bruges penge på analyse og planlægning. Det skal gøres klart, hvem der er projektleder, og hvem der kan godkende projektets faser. Jeg taler altså her om det helt indledende projektarbejde: Hvad er egentlig formålet med projektet?

I denne fase er der oplagte muligheder for at inddrage medarbejdere og andre interessenter. Før man igangsætter projektet, kan den overordnede idé vendes med medarbejdere, således at de får lov til at tage ejerskab og kan komme med andre, og ofte bedre, idéer. Man har som projektleder eller måske ligefrem direktør også selv brug for anerkendelse, og her kan man få lyst til at slå sig på brystet og sige: "Det er MIN idé". Mange er endt som ledere, netop fordi de tør stille sig op på en scene og tør sætte en kurs. Det er meget menneskeligt at søge anerkendelsen, og chefer er ofte meget menneskelige på dette punkt.

Mennesket har brug for at opleve værdighed, og derfor vil projektlederen måske gerne have anerkendelse, titler og resultater. Det gør det dog ikke nemmere, hvis man efterfølgende gerne vil have hele organisationen til at tage ejerskab. Projektlederen skal derfor sende anerkendelsen ud til de andre deltagere i projektet. Lederen må i denne situation hvile i, at vedkommende trods alt stadig er chefen, og det vedbliver man kun at være, hvis man får sine medarbejdere – eller andre interessenter – til at give deres bedste. Og gør de deres bedste, så er det jo ikke chefen alene, der skal have æren.

Allerede i denne fase risikerer lederen, at projektet afviger fra det planlagte. Planer holder nemlig sjældent, når de udsættes for virkeligheden. Mennesker er frie til at følge dine planer – men også til ikke at gøre det. Det er en naturlig fælde at forsøge at bruge styringsinstrumenter til at sikre, at de ”vælger” at følge din plan. Denne styring går dog ud over interessenternes engagement. Der kan dog i denne fase vindes meget engagement: Jo mere lederen inddrager de relevante interessenter, des større sandsynlighed er der for, at de bakker op – hvor end idéerne bringer projektet hen i de efterfølgende faser.

Man taler ofte om en ”burning platform”: At interessenterne får oplevelsen af, at virksomheden/organisationen står på en brændende platform. Hvis ikke der gøres noget, falder interessenterne ned sammen med platformen. Det kan eksempelvis være et ultimatum om, at hvis et projekt ikke kommer i mål, så må virksomheden lukke, og alle medarbejdere skal finde nyt job. Kommunikerer den brændende platform klart, så får lederen medarbejderen med op på platformen. Hvis den kommunikeres uklart, så får medarbejderen den opfattelse, at det kun er ledelsen, der står på den, eller at den er fiktiv, og interessenterne i virkeligheden holdes for nar. Medarbejderen vil gerne føle, at ledelsen tager medarbejderen seriøst. Alt andet er uværdigt.

Hvis en brændende platform ikke kan retfærdiggøres – hvorfor forsøger du så at ”sælge” den til dine interessenter? Tal i stedet til deres drømme og deres skabertrang.

Initieringsfase: Analyse, planlægning og sammensætning af holdet

Der findes styringsværktøjer, der er gode til også at facilitere ledelse. Her er det oplagt at nævne workshops og herunder brugen af brainstorm og andre værktøjer, der taler til kreativiteten. Når interessenter får lov at komme på idéer, bidrage med indvendinger og gode råd, kan man sætte flueben ved 'engagement'. Når lederen takker interessenter for, at interessenter deler deres tidligere erfaringer og nye idéer, kan man bagefter sætte flueben ved 'værdighed'. I workshop-situationen kan man tale med dem i øjenhøjde, hvilket styrker 'relationen'. Interessenten føler værdighed, får styrkede relationer og får lov at engagere sig. Det er god ledelse.

I risikoanalysen er det oplagt at spørge specialister og brugere om deres kendskab til problemfelter og risici. Udover at man derved får flere informationer og forslag til løsninger, sikrer man også, at interessenter er forberedte på problemerne. Ved at engagere interessenterne tager de ejerskab – også når projektet møder den modstand, de i forvejen er forberedt på. Men den største fare ved en risikoanalyse er, at man bliver ramt af en risiko, man ikke havde taget højde for. Dette kan bedre imødekommes, når så mange som muligt er bevidste om risici og tænker i løsninger. Der vil også være større ejerskab i forhold til projektets risici, hvis ingen kan tillade sig at være bagkloge. Hvem har efterhånden ikke hørt følgende bagkloge sætning, sagt af en person med armene over kors: "Hvis de havde spurgt os først, så ville de aldrig have mødt dette problem".

Interessentanalysen er et nøgleværktøj i ledelsen: Det er her, det hele smelter sammen. Hvem skal inddrages i hvad? Hvornår? Hvordan får vi de relevante parter til at deltage? Hvem skal for alt i verden ikke deltage (sådan nogle personer er der også i vores langt fra perfekte verden)? Hvilke former for kommunikation virker til hvilke interessenter? Håndskrevet brev eller fortroligt telefonopkald?

Nøgleord i interessentanalysen og den efterfølgende kommunikationsstyringsstrategi er som altid: Anerkendelse (mennesket

er værdigt), fortrolighed (mennesket er relationelt) og deltagelse (mennesket er engageret). Hvordan kan man anerkende bidrag? Hvilket fortrolighedsniveau kræves der? Hvordan skal projektet få interessenten til at bidrage?

Projektorganisationen skal designes, så den giver mulighed for deltagelse. En tilpas flad struktur sikrer, at flere tager ejerskab i stedet for at sende alle spørgsmål op gennem hierarkiet. Afdelinger af virksomheden, der ikke er repræsenteret i projektgruppen, kan føle sig fremmedgjort fra projektet. Hvis dette ikke ønskes, skal der tages forholdsregler: Eksempelvis i kommunikationsplanen eller ved inddragelse senere i processen. Det samme gælder andre relevante interessenter.

Det er den anerkendende tilgang, der skal dominere, når projektet bemannes. Der er selvfølgelig styringsmæssige spørgsmål om antallet af udviklere, specialister, sekretærer og så videre, men for lederen handler det også om at kende sit team personligt: Du skal som leder kende din medarbejders personlighed, navn og talenter. Kan din medarbejder skrive festsange, kan du måske bringe den kreativitet i spil i andre opgaver. I stedet for at spørge: ”Kan du finde ud af at gøre opgave A”, skal man i stedet kunne sige: ”Du er jo god til funktion X, så kan du ikke udføre opgave A for mig?” Det vil engagere dine medarbejdere, at du anerkender deres værdi. Det kræver en god relation. Her kan det være svært at skabe overblik over et stort projekt, og styringsværktøjer kan her bruges som projektlederens ’forsvarsmekanisme’.

Ved hjælp af personlighedstests kan man besætte opgaver med de rigtige personer, så detaljeorienterede såvel som idérige medarbejdere får de rigtige opgaver. Den overskuelige ADIZES-model kan bruges til at rubricere personale efter fire væremåder i arbejdssammenhænge: Producent, administrator, entreprenør og integrator. Giver man interessenter de rigtige opgaver, og spørger dem til råds om de rigtige emner, føler de anerkendelse og hæver engagementet. Ved at føre log over informationer om medarbejdere er det muligt at danne sig et

overblik. Men der er en stor fare ved at bruge disse personlighedsbeskrivelser og testsystemer.

Hvis du med din brug af personlighedstests dermed sætter en mærkat på medarbejderen, og tror du har styr på det, så begår du et overgreb mod personen. Disse systemer er en del af din styring, og din medarbejder er mere end blot en ADIZES-arketype eller fire bogstaver fra test baseret på Meyers-Briggs. Helt galt går det, hvis en medarbejder får stemplet ”introvert”, og personen efterfølgende af den grund bruger det som retfærdiggørelse af, at det ikke er ham, der bør snakke med slutbrugeren, som projektet eller skal gennemføres for. Disse personlighedstests kan således både skabe bedre samarbejde på et hold, hvis de skaber forståelse for jeres forskelligheder, men også ødelægge relationer, når de bliver for definerende for jeres samarbejdsrelation.

I en uformel dagslog kan også noteres oplysninger om interessenters børns sygedage og hobbyprojekter, hvis projektlederen snakker med interessenter om disse. Det skal hjælpe lederen med at lære medarbejderne at kende.

Her er der så modsat en stor risiko: Hvis man bruger dette værktøj ”mekanisk”, i stedet for at bruge det som et værktøj til at sætte en oprigtig interesse i teamet i system, så risikerer man, at det bliver opfattet som det, det reelt bliver: Manipulation af følelser. Det er uværdigt. I så fald går det ud over relationen til interessenterne, og de får ingen interesse i at engagere sig. De er måske allerede i gang med at søge efter et nyt job.

Nogle interessenter værdsætter, når du husker, hvad deres hobby er. Andre er måske mere private, hvad angår deres familieliv og fritid. Det vigtige er, at du kender dem, så du ved, hvilken anerkendelse de hver især har brug for. Du skal vide, om en interessent sætter en faglig ære i, at der er styr på hver en krone, eller om interessenten sætter en faglig ære i ”service med et smil”. Den første har måske brug for, at du ser og anerkender det med: ”Det er godt, at du har styr på det”, mens den anden måske har brug for: ”Det er altid så behageligt at samarbejde med dig”.

Det er ikke sikkert, at førstnævnte bryder sig om, at du siger det fra en stor scene, men det er muligt, at den sidstnævnte omvendt vil elske det. Du skal kende dine interessenter, for at du kan lede dem.

Det er i denne fase, at projektlederen lægger den kommunikationsplan, der sikrer, at interessenter ikke bare informeres efter ”need to know”, men indgår i kommunikationen på en måde, hvor de relevante interessenter får deltagelseskanaler. Her er idealbilledet den interesserede og fortrolige samtale/drøftelse over køkkenbordet, men dette er ikke altid ønskværdigt eller muligt. Det skal afklares: I hvor høj grad ønskes den givne interessent delagtiggjort i forhold til projektet? Hvordan kan man anerkende de enkelte interessenter (værdighed), opbygge eller forstærke relationer samt fordre engagement og bidrag?

Leveringsfaser: Gennemførelse af det konkrete projekt

Denne fase kan være kritisk ud fra et ledelsesperspektiv: Projektlederen har allerede lagt planen, og nu forsøger projektlederen at styre de forskellige opgaver/arbejdsopgaver i mål. Projektlederen har identificeret en kritisk sti for projektet og fokuserer på at allokere resurser til opgaverne, så projektet ikke bliver forsinket. Alle ændringer kan potentielt udfordre tidsplanen, så der skal i dette perspektiv helst ikke komme for mange forslag nedefra. Der er stor fare for, at ”personer” kan blive overset i dette fokus på ”resurser”.

Ud fra projektplanen gives i denne fase opgaver til dem, der skal løse dem. I planen er der fastlagt tolerancer: Rammer, som opgaverne skal løses indenfor. Det kan være et spørgsmål om tid, resurser (kroner og ører) eller kvalitet (skal man male to eller tre lag maling på væggen, før den er ”hvid nok”?). Når projektlederen giver disse opgaver, kan det ofte være i form af en ordre. Dette er imidlertid ikke særligt engagerende. I stedet kan man bruge sine fasetolerancer, mandatet man arbejder indenfor i den givne fase, til at ”forhandle” om disse rammer. Det kan godt være, at man alligevel ender med at ”presse citronen”, men medarbejderen føler sig mere engageret end ved en ”take it or leave it”-opgave.

Et billede på det kan være: Når vi køber tøj. Selvfølgelig er det fint, når varen er prissat rigtigt, men hvis vi formår at handle prisen ned og få et par ekstra strømper med uden beregning (man er vel jyde), så forlader vi butikken med en god følelse i maven. Engagementet er højere – både i relationen mellem sælger og kunde samt engagementet i opgaven ”at købe tøj”. Så vælger vi samme butik næste gang. Projektlederen bruger styringsværktøjer som milepæle og faseopdeling til at overvåge projektets fremdrift. Her er der ét rigtigt godt råd: Succeser skal fejres. Det hæver engagementet, styrker relationer og sammenholdet i gruppen samt giver deltagere i projektet en anerkendelse af deres bidrag og værdighed.

Det kan også, alt efter projektet, være vigtigt med løbende faglig sparring (hvis du som leder har faglighed til fælles med din projektdeltagere). Sparringen kan bruges til anerkendelse af bidrag, så specialisten ved, at der leveres det ønskede, men det er lige så vigtigt, at specialistens egne forslag får plads, så engagementet stiger.

Det paradoksale i denne fase er, at interessenter ofte også har brug for oplevelsen af, at der er styring – og ikke blot ledelse. Hvis ikke denne kommunikerer ned oppefra, så bruger medarbejdere og interessenter alt for mange kræfter på selv at kontrollere, hvad fremdriften i projektet er. Denne vished skal modarbejde angsten for, at der slet ikke er kontrol, hvilket kan gå ud over det fremtidige arbejdsliv – ikke mindst hvis der er en reel ”brændende platform”. Her kan fejring af milepæle derved opfylde et dobbelt formål: Give medarbejdere vished om kontrol sammen med anerkendelse af deres engagement og bidrag.

Case: LEAN og tillid ved hjælp af tavlemøder

Særligt i store organisationer er der brug for styring. En af Danmarks største entreprenørvirksomheder ville STYRE værdikæden yderligere, og gennemførte i 2012-2013 et LEAN-projekt baseret på tillid til medarbejderne. For at LEDE projektet blev det gennemført efter principper om blandt andet involvering af medarbejdere og plads til ansvar.

Konkret afholdte entreprenørvirksomheden ugentlige ”tavlemøder” ude på byggepladserne, hvor medarbejdere blev samlet og kunne bidrage med ændringsforslag. Selvom det var projektlederen, der havde planlagt eller anvist, hvor affaldscontaineren skulle stå, så kunne kranføreren eksempelvis med sit meget konkrete store overblik se, at denne placering ikke var optimal, da kollegerne slæbte affaldet over lange strækninger. Kranføreren var som udgangspunkt ikke den, der valgte placeringen af affaldscontainere, men ved at skabe deltageskanaler, som eksempelvis tavlemøder, blev der gjort plads til kranførerens engagement.

Ude på pladserne blev der også afholdt workshops med byggesjak enkeltvis, hvor de blev spurgt til, om der eksempelvis var ”hæmmere” eller ”fremmere”, der skulle drøftes – emner, der enten var ulemper eller fordele i forhold til deres opgaveløsning.

Når der kom forslag fra de ansatte, blev de afprøvet, så de ansatte oplevede, at de blev taget alvorligt (anerkendelse af værdighed). Denne tilgang styrker også relationer mellem ledere og medarbejdere.

Resultatet af dette LEAN-projekt i entreprenørvirksomheden var ikke blot større effektivitet (25-40 % kortere byggetid per etage) og mindre spild. Da der blev gjort plads til engagement, var et yderligere resultat større arbejdsglæde og trivsel. Arbejdsglæden steg fra 4 til 4,4 på en skala, hvor 5 er højest. Normalt falder trivslen, når byggetiden falder (travlhed).

Modellen om LEAN baseret på tillid blev efterfølgende udbredt til hele virksomheden.

Afslutning af projekt: Implementering, fejring og evaluering

I mange projektstyringsmodeller har projektgruppen som sådan ikke noget at gøre med den efterfølgende drift, selvom enkeltpersoner fra gruppen måske har. Når et nyt system er overdraget, ophører projektgruppens ansvar. Det er måske sandt nok ud fra et styringsperspektiv. Ansvarshierarkiet i leverandørens projekt rækker eksempelvis ikke ind i kundens drift. Det ændrer dog ikke på, at projektlederens ledelse, eller fraværende ledelse, kan have stor betydning

for den efterfølgende drift, hvorfor den gode leder alligevel bør have forholdt sig til dette.

Implementeringsfasen, hvor afleveringen af projektet fra projektgruppen til driften udføres, skal sikres allerede i fasen med analyse og planlægning: I interessentanalysen og kommunikationsstyringsstrategien. Hvis engagementet fra kundens side, i et kunde/leverandør-projekt, allerede er sikret, vil afleveringen foregå mere gnidningsfrit. Derfor skal kunden ikke blot ”pumpes for oplysninger” i forhold til forventninger til slutproduktet, men derimod skal kundens medarbejdere opleve reel inddragelse, når det er muligt i planlægningen.

Der kan også være nye interessenter, der skal engageres. Kunden har måske nogle ansatte, der ikke var med i planlægningen, men skal arbejde med projektets output i den efterfølgende drift. Igen er det vigtigt, at de får deltagelseskanaler, så de ikke føler sig fremmedgjort. Medfølger der eksempelvis vejledninger til det nye it-system, kan disse med fordel udarbejdes i dialog med driftspersonalet: Hvordan adskiller det nye system sig fra det gamle? Hvad skal beskrives grundigere? Hvordan kan overtagelsesforretningen gøres mere gnidningsfri? Overtagelsen kan ske i form af forsøg og pilotprojekter, så systemet ikke overtages, før alle ”er på samme side”. Man kan bruge et kvalitetsreview til at få skeptiske (fremmedgjorte) brugere på banen, inddrage dem og komme dem i møde, så deres fremmedgjorthed via inddragelse bliver vendt til deltagelse og engagement.

Hvis der tidligere i projektet er indhentet feedback fra medarbejdere i eksempelvis en workshop eller betatest, så har medarbejderen investeret mere engagement fra starten af. Ledelse af denne fase sker i samspil med drifts- og linjeledere, der har ansvaret for de nye brugere, men projektlederen kender produktet bedst, og kan derfor inspirere driftslederen i denne proces.

Når projektet afsluttes med større eller mindre grad af succes, er det vigtigt at fejre det. I byggebranchen har de kendt dette i mange år, så de holder rejsegilde. Men i organisationsudviklingsprojekter, og i alle

mulige andre projekter, er der også brug for fejring. Når det første kursus er afholdt, skal det fejres. Når første prototype af den nye dingnot er klar, skal det fejres. Når det første produkt er solgt, skal det fejres. Projektlederen skal afsætte penge til dette, så han kan ”flotte sig” og give medarbejderne den anerkendelse, de har fortjent. Allerede i planlægningen er der opstillet milepæle, og nogle af disse er velegnede til at blive fejret. Det kan være løbende fejringer af projektets fremdrift, men det kan også være et brag af en fest, når projektet er færdigt.

For mange projekter bliver evalueringen blot, at projektlederen gennemtænker fejltagelserne i bilen på vej hjem – eller snakker dem igennem med sin stresskonsulent. Men evalueringen kan også være forarbejdet til at skabe engagementet for næste projekt, hvis man lytter til interessenterne! Medarbejdere kan give erfaringer videre og kan modtage anerkendelse for det gennemførte projekt. Evalueringen kan også understøtte den foregående implementeringsfase, da evalueringsprocessen kan få de sidste detaljer og forslag til fejlrettelser på bordet.

Ved at inddrage interessenter i en god evaluering, kan det være, at idéen til næste projekt opstår – og da er interessenterne allerede engagerede fra starten.

Et oplagt engagerende styringsværktøj til evaluering kan være afholdelse af workshops. Et fremmedgørende styringsværktøj er derimod rundsending af anonyme evalueringsmails. Sidstnævnte er umiddelbart billigst, og ofte forekommer styring at være billigere end ledelse. Men en god evaluering kan være meget værdifuld for organisationen, da det kan være grundlaget for succes i næste projekt. Husk at sende resultatet af evalueringen rundt, så interessenter får den erfaring, at deres bidrag til evalueringen bliver anerkendt.

Det simple værktøj: Deltagelse eller fremmedgørelse?

Det simple, men grundlæggende, ledelsesværktøj er kontinuerligt at stille spørgsmålet: Deltagelse eller fremmedgørelse? Som udgangspunkt er mange projektstyringsværktøjer fremmedgørende, da de tingsligger interessenten i et forsøg på at skabe overblik og styring. God ledelse af mennesker sker derimod gennem: Relationer, værdighed og engagement. Det skal tænkes med, sådan at du bruger styringsværktøjerne til ledelse – og ikke til styring.

Hvis ledelsesfilosofien i artiklen er forekommet meget intuitiv, så er det fordi, jeg er startet med analysen: Hvad er et menneske? Først derefter skal man forholde sig til styring – og ikke mindst styringens påvirkning af mennesker. Da du som projektleder selv er menneske (så vidt jeg er orienteret om), bør du kunne genkende mennesket som værdigt, engageret og relationelt. Derfor kan du prøve at se dig selv i din interessents sko: ”Hvordan vil jeg selv opleve denne styring?” Hvis du er i tvivl, så overvej at snakke med din interessent om det.

Endnu engang: De tre principper for personledelse

Værdighed: Personer skal anerkendes og respekteres.

Engagement: Personer skal have mulighed for engagement og indflydelse.

Relationer: Personer skal mødes.

Den tankegang, jeg her har omsat til projektledelse, er et opgør med to dominerende forestillinger om, hvordan mennesket er: Individualismen og kollektivismen. Selvom mennesket selvfølgelig har ambitioner og drifter, er mennesket ikke blot et fritstående og egennyttioptimerende individ, der laver økonomiske beregninger og reagerer, som naturdriften dikterer. Mennesket er heller ikke blot et flokdyr, der agerer ud fra gruppementalitet og tilsidesættelse af egne behov, selvom mennesket, når det er bedst, er både næstekærligt og omsorgsfuldt. Både det egennyttmaksimerende og det næstekærlige er dele af det paradoks, den menneskelige tilværelse er. De to menneskesyn, individualismen og kollektivismen, er fejlagtige konstruktioner, da de netop har set sig blinde på den modsatte side af mennesket, og derfor ikke ser 'det hele menneske'.

Personalisme er måske mest kendt omsat til ledelse af frihedskæmperne Martin Luther King Jr. og Nelson Mandela. Blandt de mest kendte personligheder bag personalismen er filosofferne Martin Buber, Emmanuel Levinas, Nikolaj Berdyaev, Gabriel Marcel og Emmanuel Mounier. Gabriel Marcel formulerede præamblen til De Europæiske Menneskerettigheder. På dansk er, i nyere tid, 'Det Fælles Bedste – Introduktion til Personalismen' af Jonas Norgaard Mortensen udkommet på Forlaget Boedal i november 2012. Derudover bliver portalen Personalisme.dk løbende opdateret af netværket Cura.

Jeg håber, at du i din ledelse vil opdage, at dette fokus på mennesker som værdige, engagerede og relationelle, vil få dine projekter og din ledelse til at lykkes.

S.D.G.