

Projektledelse på kanten af kaos

Ledelsen skal kunne leve med, at man engang imellem mister overblikket, men uden at gå i panik

af Hans Mikkelsen

Samtale mellem projektchef Christina Sejer Pedersen, Forbundet af Offentligt Ansatte, markedschef Lars Goldschmidt, Dansk Handel og Service og konsulent Hans Mikkelsen, Prodevo ApS

Hans indleder: Jeg har inviteret til denne samtale om anvendelse af projektorganisation og projekter som ledelsesmiddel, fordi I begge har arbejdet meget med den og ytrer jer om den ved forskellige lejligheder. Gennem mit arbejde har jeg mødt mange forskellige projektverdener og undrer på, om det er rigtigt, at vi projektreligiøse forsøger at prædike én projekttankegang, når anvendelserne er så mangfoldige. I mit aktuelle forskningsprojekt „Den ProjektEffektive Virksomhed“ kan jeg også konstatere, at nogle virksomhedsledere har en kritisk holdning til de klassiske projektmodeller.

Opgør med dogmer om projektledelse

Jeg finder det tankevækkende, at når vi har sat mål, plan og budget, så hedder det derefter „afvigelse fra...“. Hvis mål og plan og budget er usikker, hvorfor kan vi så ikke anerkende god og fornuftig styring i form af ændringer undervejs? Måske fordi vi forstår mål som projektets produkter og ikke den fremtidssituation og nytte, som produkterne skal give os.

Jeg kan se nogle dogmer ved styring af det enkelte projekt, replicerer Christina. Først var det som de russiske 5-årsplaner – man skulle lægge plan og køre efter den. Derpå sidst i 80'erne kom fokus på gruppen – ved at sætte de rigtige ressourcer ind fik man nok det rigtige resultat. Nu er vi nået til at se „projektledelse på kanten af kaos“. Vi forsø-

ger at lave planer for at få overblik, men ikke for langt frem, for vi ved, at de ikke holder helt – forudsætningerne for opgaven ændrer sig, og vi lærer af arbejdet. Ledelsen skal kunne leve med, at man en gang imellem mister overblikket, men uden at gå i panik..

Nogle projektfolk er inspireret af Extreme Programming og taler om Extreme Project Management, hvor man planlægger og producerer med korte horisonter. Det er et tankesæt, som projektlederne skal lære, når de har været på de klassiske projektkurser, hvor de lærer om klare mål og planer. Men vi skal finde en balance. Min erfaring er at projekter uden klare mål sejler. Jeg siger til mine projektledere, som er i en politisk verden, at de skal styre på den stærke og kommunikérbare vision som endemålet. Midlerne til at nå den kan vi se som resultatmål, men de kan ændres undervejs – for der er flere veje til visionen.

Jeg kan tilslutte mig billedet „projektledelse på kanten af kaos“, supplerer Lars. Så hvilke dele af kaos skal jeg have greb om? Jeg har altid haft opgaver, hvor jeg skulle bevæge mig fra en uorganiseret situation til en lidt mere organiseret situation. Min indgang har været en større forandring, som i sagens natur begynder uden systematisering – for jeg vidste ikke, hvor vi kom fra og heller ikke, hvor vi præcist skulle hen. De præcise mål i udviklingsprojekter findes eller udvikles under projektet og som et produkt i dette. Jeg har brugt processen til at finde ud af det.

Projektledelse afhænger af, hvad man vil opnå ved at systematisere og formalisere projektarbejdet. Mit sigte med at systematisere projektledelse i Arbejdsmarkedsstyrelsen var specielt at systematisere de indledende faser, hvor det ikke drejede sig om målaflklaring, men om forventningsafklaring i en kompleks aktørverden. Det jeg får mest ud af fra projektlærebøgerne, er at få blik for en række forskellige punkter, som man skal disku-

Christina Sejer Pedersen er projektchef i Forbundet af Offentligt Ansatte. Tidligere projektchef i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og før det projektleder i SUstyrelsen. Underviser i projektledelse, holder foredrag og har rådgivet om projektorganisering til specielt offentlige organisationer.



tere og afklare afhængig af opgavens karakter. Der er en række nyttige værktøjer hertil, og de skal bruges situationsbestemt af projektets særlig karakter.

De komplekse projekter er komplekse!

Hans: Lad os dreje dette over i en snak om de komplekse projekter. Man må respektere, at de er komplekse – men hvordan kan vi gøre dem styrbare? Jeg er begyndt at kalde dem udviklingsprogram i stedet for projekt. Et projekt er målrettet, afgrænset og tænkt som et hele – et program er styret af en driftsvision og åbent og fleksibelt m.h.t. handlinger. Det kan håndteres i moduler og etaper, i timeboxes og i cost-boxes. Det er som at bygge hus og flytte ind, inden arkitekten har tegnet huset færdigt. Men det kan være et problem at lægge budget for et program – det må som regel være en budgetramme, og den kan oven i købet ændres på fornuftig vis undervejs.

Christina er helt enig i analysen og forskellen. Et program har vision og er fleksibelt – vi kan tilføje og slette og ændre. Jeg er begyndt at bruge det begreb – det giver en anden opfattelse. Det kan opdeles i projekter, hvilket ofte opleves bedre af projektlederne, som bli-

Lars Goldschmidt er markedschef i Dansk Handel & Service og tilknyttet Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologier, CBS som adjungeret Professor og forskningsleder indenfor ledelse. Tidligere direktør for Arbejdsmarkedsstyrelsen, direktør i Dansk Industri og kontorchef i Miljøstyrelsen.



ver rigtige projektledere og ikke bare delprojektledere. Men et program kræver en klar vision, og den skal vi lære at formulere.

Lars bryder ind – det afgørende er, at kompleksiteten skal løses i sin helhed, men man må reducere den komplekse opgave til det man kan overskue. Den må tages i bidder og etaper og deles i moduler. Det kan være, at det senere viser sig, at vi ikke kunne se alle sammenhængene – og så må vi jo lave det om. Men i den offentlige sektor bryder man sig ikke om usikre budgetter.

Et hjertesuk fra Christina – at ændre er jo ikke en fejl, men en erkendelse og læring, som kommer undervejs. Bevillingsgiverne skal forstå, at der skal betales lærepenge. Det oplever jeg som det svære. Hvordan lærer de, at der er usikkerhed og at der derfor skal være risikokapital. Private virksomheder ved det og gør det.

Jeg kan godt lide metaforer, siger Hans, for de åbner ofte vore øjne for en anden fremgangsmåde. Når du køber et hus, ser du en række ting, som du gerne vil ændre – og du tænker: hvad vil jeg ændre før indflytningen, og hvad vil jeg ændre i årene derefter, udfra hvad du mener at kunne få råd til hvert år? Men du køber umiddelbart, fordi købesummen er overkommelig, og huset rummer muligheder. Derpå afgør du hvert år, hvad du vil ændre – både af det oprindelige tænkte og af det nye, der dukker op og bestemt af dine muligheder det år. Men du har ikke haft et samlet 5- eller 7-års budget med plan, som du undervejs og til slut bliver holdt skarpt op på!

Hvorfor fastholder nogle, at man må udarbejde den rigtige kravspecifikation og erkender ikke, at det ikke er muligt. Der mas-

ser af kvalitetssikring i projekter – men hvor er kvalitetssikring af kravspecifikationen?

Både Christina og Lars nikker. 6 måneders arbejde med kravspecificering er svært at se fremdrift i – og specifikationen er måske hurtigt uaktuel på flere punkter. At levere resultater med korte mellemrum er ofte en bedre nøgle til at finde ud af, hvordan tingene egentlig hænger sammen og til at se fremskridt. Det er et grundlæggende vilkår for komplekse projekter, at de ikke er gennemskuelige, og at deres ydre vilkår ændrer sig undervejs. Man må have en systematik, hvor man holder øje med det og agerer fleksibelt.

Projektpræstationer må måles anderledes!

Men – pointerer Christina – det kræver en særlig stamina hos projektlederne! Den gode ansvarsfulde projektleder, som er en afslutter type, kan oparbejde et mavesår. Og Lars sekunderer – det kræver også rigtige måder at måle og belønne projektledelse på. Projektleder skal være guide på en rejse, hvor stien skal findes.

Hans: Den klassiske måling er af resultaterne, ressourceforbruget og tiden og oven i købet på deres overensstemmelse med oprindelig mål og ramme. Hvordan anerkender vi god ledelse og styring – med fornuftige drej af opgaven?

Det harmonerer ikke med tankesættet i den offentlige sektor, hvor man indgår resultatkontrakter – konstaterer Christina. Hvordan forklarer lederen af et område, at man har fået en række ideer og har mødt en række nye forudsætninger, som ændrede resultatet – og også det rimelige resultatmål undervejs? Lars er helt enig.

– Resultatkontrakternes planøkonomi tankegang er egentlig blokerende for sådan tænkning, så vurderingen af projektpræstationer hænger sammen med, hvordan vi vurderer ned gennem ledelseshierarkiet. Vi har brug for en metodik, hvor vurderingerne følger skridtene eller etaperne i projektløbet og de beslutningspunkter, hvor vi ændrer forløbet. Her kan vi tale om, hvad der er sket, hvad var godt og skidt, og hvad var performance. Det har vi ikke formaliseret, og jeg er ikke stødt på gode redskaber hertil.

Christina har en idé – måske skal vi snarere måle på opfyldelsen af succeskriterierne

ved driften og brugen og nytten af projektets produkter. Ja – og begynde med at spørge til tilfredsheden og bede om argumenter for vurderingen. Det er en lidt blød måde, men måske den bedste – tilføjer Hans. Lars uddyber – og det skal gøres som en forventning undervejs og sammen med interessenterne. Det kan hjælpe de velstrukturerede projektledere til at få styr på deres nødvendige drej af projektet og det er en løbende afstemning af forventningerne.

Hans: Projektforeningerne arbejder for at institutionere projektformen – nogle endda ret rigoristisk. Er vi på rigtigt spor med det – understøtter de en udvikling af projektbegrebet?

Der er skabt nyttige redskaber og måder. Men vi skal ikke skabe et nyt prestigeområde ved at gøre så meget ud af projektledelse, mener Lars. Christina har også lidt betænkelighed – folk spørger: Nå hvilken projektmodel bruger du så? Det kan fremme forståelsen at overdrive modelsnakken for en tid – men ellers er det ikke vigtigt at snakke om model. Det er tryghedssøgning at ville trække en bestemt model ned over organisationen – men det harmonerer slet ikke med projektledelse på kanten af kaos. Vi må undgå modelfixering – det er den ledelsesmæssige adfærd, der tæller – slutter Christina. ■

Hans Mikkelsen har arbejdet med projektformen i virksomheder gennem mere end 30 år og bidraget til dens metodik med lærebøger og undervisning. Hans er konsulent i udvikling af virksomheders projektkompetence og på deltid adjungeret Professor ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet, hvor han leder forskningsprojektet "Den ProjektEffektive Virksomhed".

