

Ledelsesopgaven i komplekse projekter – fokus på mening, nærvær og teaming

Den øgede kompleksitet giver 'præstationer' og 'motivation' nye betydninger, så projektlederen skal forstå og håndtere dette felt på nye måder. Samspillet mellem projektdeltagerne bliver vigtigere og dermed bliver kulturen i projekterne central.

Mange projekter ligner ikke længere projekterne fra 'gamle dage' for 10 -15 år siden, for virkeligheden ændrer sig. Projekter foregår i virksomheder, hvor globalisering, forandringshastigheden og krav om kontinuerlig nytænkning betyder, at kompleksiteten og den indbyrdes afhængighed vokser – både internt i virksomheden og i forhold til omgivelserne.

'Projekt' er på vej ud

De klassiske projekter er præget af konvergente målstyrede processer, med faste procedurer og styring i forhold til på forhånd præciserede mål og milepæle. Virksomhedens silostruktur gentages i projektet, hvor fagspecialister løser deres opgaver, og projektledelsen koordinerer deres aktiviteter.

Noget tyder på, at den øgede kompleksitet sætter denne projektform under pres og kræver, at fagspecialisterne arbejder sammen på tværs af ekspertiser, funktioner, sektorer og landegrænser for at løse komplicerede opgaver og grænsebrydende problemer.

Nogle virksomheder har forladt ordet 'projekt' og bruger i stedet ord som 'leverancestrømme', 'udviklingsindsatser' eller slet og ret 'processer' – for at signalere, at aktiviteten er noget andet end den klassiske projektarbejdsform. Paradigmet skifter fra stabilitet og hen mod kompleksitet, og her er et frejdigt bud på ni aspekter, jeg mener er vigtige.

1. Umulige udfordringer kræver nye gangarter
I kompleksitet er formålet med projektarbejdet at finde nye veje og innovative løsninger på problemer, der overskrider den sædvanlige siloopdeling. At finde udveje på umulige udfordringer, som virksomheden kun skimter omridset af.

Sådanne projekter starter med nedsat sigtbarhed og stor usikkerhed, og har brug for en klar retning, og arbejdsformer der fremmer den lange række af dialoger, som projektet består af. Processerne er divergente og afsøgende, idet man improviserer og danner mønstre efterhånden, som man bevæger sig frem – og lægger stenene mens man går.

Forskellige ekspertiser skal i fællesskab udforske praksis og finde nye vinkler og oversete muligheder bl.a. ved at udveksle og skabe ny kompleks viden på kryds og tværs af deres kompetencer. De skal opbygge partnerskaber med fx kunder og lokalsamfundet, for det er her, projektets output skal virke i praksis. Alle aktørerne påvirker hinanden hele tiden, så de må koordinere deres forskellige synsvinkler og leve med, at dilemmaer ikke nødvendigvis skal løses men skal give værdifuld friktion og inspiration.

Det der holder sammen på og skaber fremdrift i komplekse projekter er en klar fælles mening og en kultur, der fremmer netop denne måde at arbejde på.

2. Vigtige spørgsmål overses

Mange virksomheder rummer forskellige hastigheder, for de har både drifts- og udviklingsopgaver og udviklingscykler i forskelligt tempo. Tit eksisterer klassiske og komplekse projekt-arbejdsformer side om side, og der er også blandingsformer.

Agile metoder bruges i stigende grad for at 'fleksibilisere' og tilpasse undervejs. Men agile metoder fortæller ikke, hvordan projektet skaber motivation, der giver optimale præ-

Illustration Erik Johansson // erikjohanssonphoto.com



stationer i projekter med mange divergente processer. De rejser heller ikke spørgsmålet, hvorvidt præstationer og motivation stadig er relevante at fokusere på.

3. Præstationer er ikke interessante

I projekter præget af planlægning, styring og kontrol giver ordet præstation god mening, for der er fra start aftalt mål og delmål, og fagpersonernes opgaver er afgrænsede. De ved hvilken præstation, de skal levere og bliver målt på i den forudsigelige og lineære værdikæde.

I kompleksitet ser projektets værdikæde anderledes ud: Snoet, spiralformet, måske længere, med flere parallelle forløb og afstikkere undervejs. Præstation både måles og føles anderledes, når projektet er en dynamisk søgeproces, hvor kun retning og arbejds måder er definerede på forhånd. Fokus skifter fra præstationer og til værdi og effekt hos kunden.

4. Hvad er en god arbejdsindsats i kompleksitet?

Hvornår har en projektdeltager så gjort et maksimalt godt stykke arbejde i en kompleks værdikæde? Ved at bidrage i projektteamet med både 'hjerne, hjerte og muskler':

- At opdage nye mønstre i flertydige situationer, og kunne forstå en problemstilling fra forskellige perspektiver vel vidende, at der aldrig kun er en forklaring på en situation. Det handler om overblik og kognitiv spændstighed.
- At være ikke bare forandringsparate, men med Peter Bastians ord 'forundringsparate'

det vil sige nysgerrige og have mod og lyst til at vove sig ud i ukendt terræn, give slip på egne forestillinger, tage 'nye ting' ind og lære af forskellige slags samarbejdspartnere. Det handler om de emotionelle drivkræfter.

- At byde ind med sine specialer og erfaringer i forskellige situationer, kunne eksperimentere, skabe nye samarbejds-konstellationer og invitere anderledes synsvinkler ind i åben dialog og lytte til dem. Og på den måde være medskabere af en kultur, der fremmer den komplekse arbejdsform. Det handler om aktive handlinger for at få noget meningsfuldt til at ske i nuet.

5. Nødvendigt med andre persontyper

Kan alle typer medarbejdere og projektledere motiveres til at være højt ydende og værdiskabende på denne måde? Nej, det er nemmest med dem, der stimuleres af forandringer, er gode til at reagere spontant og tør bede om hjælp og lufte skæve ideer. Det er svært med personer, der helst arbejder ud fra detaljerede planer og kendte procedurer, og vil analysere tingene til bunds, før de rykker.

Til konvergente processer skal virksheden derfor rekruttere tilstrækkeligt med personer, der stimuleres af forandringer og kan bidrage i komplekse processer som lige beskrevet. Og hvordan motiveres disse personer så til at yde en god indsats? Det er nemlig ikke længere blot et spørgsmål om, at enkeltpersonen projektlederen skal motivere projektdeltagerne som enkeltpersoner.

6. Alle skal tage ledelse

Ledelsesopgaven varetages ikke blot af projektlederen, men ledelseskompetencen flytter rundt i teamet alt efter situationen og deltagerens viden og evner. Projektdeltagere træder frem og påtager sig fx at undersøge en ny mulig vej eller faciliterer et tværgående eksperiment. Ledelsesopgaven handler om at lede efter noget sammen med andre og er en kollektiv opgave for projektteamet. Alle aktører skal derfor kunne påtage sig ledelse af noget og nogen – og har således også ansvar for at sprede motivation omkring sig.

7. Teamet skal både støtte og udfordre

Også personer, der stimuleres af forandringer, synes det er krævende konstant at kaste sig ud i nye situationer og samarbejde udenfor de trygge kollega-skaber. Og det kan frustrere at have brugt energi på noget, der viste sig at være en blindgyde. Derfor skal projektteamet være en tillidsfuld base, hvor deltagerne finder opbakning og støtte.

Men det betyder ikke nødvendigvis harmoni, enighed og konstant lykkelig stemning. Teamet skal nemlig også skabe denne fælles grund, fordi deltagerne så tør bringe deres forskelle i spil, udfordre hinandens vaneforestillinger og skabe værdifuld friktion. For kun på denne måde kan deres forskelle give ny indsigt og nye løsninger.

8. Teamkulturen er vigtigere end enkeltpersonerne

I klassiske projekter fordeler og styrer projektlederne de faglige ressourcer, men i kompleksitet består ledelsesopgaven i at sørge for, at alle aktører får optimal mulighed for selv at byde konstruktivt ind.

Ledelsesopgaven minder om at lede en opdagelsesrejse gennem skiftende vejrlig og landskaber, hvor folk står af og på undervejs – og med brug af forskellige transportmidler og guider på jagt efter løsningen på en gåde, der først bliver rigtig tydelig undervejs. Og hvor destinationen måske ændres og hvor del-destinationerne på rejsen bliver væsentlige.

Her skifter fokus fra at lede enkeltpersoner til at lede teamet som et socialt system af relationer, hvor deltagerne får det bedste frem i hinanden også, når teamet sammen-

sætning ændres. Sørge for at der vokser en kultur frem, der inviterer og støtter deltagerne i at udfolde deres kompetencer og som skifter karakter, når opgaverne gør det. En kultur der også styrker deltagerne til selv at bidrage til at udvikle samarbejdskulturen, så den passer til de forskellige arbejdsformer i processen.

9. Tre håndtag til motivation

Hvordan skaber projektledelsen så denne kultur, der stimulerer deltagerens gode arbejdsindsats i kompleksitet? Her er tre vigtige ledelseshåndtag, som er indbyrdes afhængige, så de skal alle bruges, før det giver mærkbare resultater:

- Skabe mening. Kontinuerligt skabe klarhed over projektets store 'hvorfor'. Hvad ønsker kunden et værdifuldt bidrag til? Hvilken samfundsmæssig mening knytter projektet sig til? Hele teamet skal hjælpes til at finde deres eget meningsfulde 'hvorfor', som forbinder sig til projektets store 'hvorfor'. Mening giver retning, overblik og forståelse af, hvad der sker.
- Skabe nærvær. Anerkende at alle aktører har brug for at føle sig set, hørt og forstået, ikke kun af projektledelsen, men af kollegerne i projektet. Det kræver at der skabes en kultur, hvor man er nærværende overfor hinanden, lyttende, nysgerrig og anerkender hinandens forskelle, så man både kan støtte og udfordre hinanden og opfange nye vinkler og ny viden.
- Skabe 'teaming'¹. Da alle deltagere – bevidst eller ubevidst – bidrager til at skabe teamkulturen, er det vigtigt, at de opbygger kompetencen til at 'teame' – det vil sige spille hinanden gode i det daglige samarbejde. Ledelsen skal skabe rum for dialoger på tværs af forskelle og for eksperimenter med nye samarbejdsformer, hvor deltagerne kan spille egne kompetencer ind og invitere kollegerne på banen. Konkret kunne tilpasse teamkulturen², så den styrker de aktuelle opgaver.

Jeg håber, at nogle af disse ni aspekter kan inspirere til at skabe brugbare refleksioner og nye handlemuligheder i projekter med voksende kompleksitet. //



ELISABETH PLUM

Elisabeth Plum er mag. art. i kultursociologi, forfatter og udvikler af ledelsesredskaber. Indehaver af Plum & Co.

ep@team-culture.dk

- 1 Læs mere om teaming her: Opgør med et forældet syn på teamledelse, artikel i ledelseidag.dk af Elisabeth Plum, februar 2017.
- 2 Læs Anne Mette Skovsens artikel på side 8, hvor hun fortæller om sine erfaringer med at arbejde professionelt med teamkulturen.