

Henrik Schelde Andersen &
Katrine Raae Søndergaard (red)
(2012)

Systemisk projektledelse



INDLEDNING

Projektledelse handler traditionelt om at komme fra A til Z på den mest hensigtsmæssige måde. Men antagelsen om forudsigelighed er gennem de sidste årtier blevet mere og mere problematisk. Projektarbejdsformen er nu kommet til et sted, hvor vores forståelse af planlægning, udførelse og ledelse må ses på en ny måde for at imødekomme tidens behov og ønsker. Bogen bygger på det videnskabsteoretiske paradigme, som kaldes "det systemiske".

1. INTRODUKTION TIL SYSTEMISK PROJEKTLEDELSE

Projektet som ramme om opgaveløsningen er i mange organisationer blevet et helt centralt omdrejningspunkt. Projektet var før undtagelsen, der krævede særlig opmærksomhed i forhold til organisering m.m. I dag er projektarbejde en udbredt arbejdsform, hvor ansvar for opgaver uddelegeres og hvor særligt projektlederen får udstrakt selvbestemmelse.

Nogle af forklaringerne på, at projektarbejde breder sig så meget, kan være:

- At det skaber en fleksibel og dynamisk organisationsform i en omskiftelig verden
- At opgaveløsning stiller højere krav om faglighed og kvalitet - og om tværfaglig samskabelse
- At den globale konkurrence betyder, at organisationer skal være meget resourcebevidste
- At det er en arbejdsform, der skaber ejerskab, engagement og trivsel.

Management er en uddelegerende og strukturerende ledelsesstil, hvorimod leadership er en mere kommunikativ og involverende ledelsesstil.

Projektarbejdsformen har hentet sin primære inspiration fra et mekanistisk og rationalistisk perspektiv, men i dag synes der at være flere og flere situationer, hvor det ikke slår til. Systemisk tænkning flytter focus fra individer og objektive sandheder til fælles meningskabelse via kommunikation i relationer. Systemisk tænkning har som grundantagelse, at intet kan forstås isoleret.

Socialkonstruktionismen siger, at verden som vi kender den, er en social konstruktion. Sproget skaber verden og vores sproglige grænse er også vores verdens grænse (Wittgenstein). I et systemisk perspektiv kan man tale om, at sandheden og kausaliteten er kommet i parentes

Som individer er vi autopoietiske og selvskabende. Det gør, at vi så at sig lever i vore selvskabte billeder af verden. Maturana taler om et multivers - vi har aldrig adgang til et univers eller en fælles objektiv forståelse af, hvordan verden fungerer. Alt, som bliver sagt, siges af en iagttager. Men sproget gør det muligt for os at vi kan koordinere vore forståelser af omgivelserne og på den måde kan vi handle og agere sammen med andre mennesker.

En systemisk projektleder kan ikke tage det for givet, at vi forstår opgaver og udfordringer ens og således er i gang med "det samme" - men vil være optaget af at skabe mulighed for og definere tydelige rammer, inden for hvilke den sproglige koordinering kan finde sted.

Maturana taler om perfektionshypotesen: Alle udsagn og handlinger vil altid give mening for den, der siger det. Røhl taler om at alle handler fornuftigt - set gennem deres egne briller (ellers ville de jo have gjort/sagt noget andet, for at det kunne give mening for dem selv).

En af den systemiske tæknings praksisimplikationer i forhold til kommunikationen er en stor opmærksomhed på metaforståelse. Hvis vores kommunikation skal lykkes, må vi fortløbende have samtaler, hvori der udforskes, hvad der menes med det sagte, og minde os om, at vi aldrig kan vide, hvordan budskaber er blevet opfattet.

Den systemiske tæknings anerkendelse af den kommunikative verdens kompleksitet beskrives ofte med begrebet cirkularitet. En årsag kan have mange forskellige og uforudsigelige virkninger.

2. ORGANISATIONEN

At forstå organisationen som projektets højeste kontekst skal bl.a. sikre, at projektet altid er værdiskabende for organisationen og gøre det muligt at afslutte projekter, der ikke er værdiskabende.

Basisorganisationen igangsætter og finansierer projekter. Projektets relation til basisorganisationen er ofte beskrevet som en projektorganisation.

Projektlederen er projektets repræsentant i forhold til basisorganisationen, mens projektejereren er basisorganisationens vigtigste repræsentant i forhold til projektet. Projektlederen leder den projektgruppe, der står for projektets udarbejdelse/gennemførelse. En referencegruppe eller støttegruppe vil typisk være repræsentanter for vigtige interessenter i projektet.

Det at se basisorganisationen som projektets højeste kontekst er særligt relevant for interne projekter, som igangsættes af en basisorganisation.

Ifølge Fivelsdal og Bakka handler organisationsteori sig oftest om tre temaer: (1) struktur, (2) processer og (3) kultur. I et strukturelt perspektiv vil vi typisk se projektledelse som en række veldefinerede opgaver. I et processuelt perspektiv vil vi typisk se projektledelse som noget, "man gør". Det strukturelle perspektiv har haft en privilegeret status i organisationsteorien og i organisationers måde at forstå sig selv på. Først fra slutningen af 1990'erne er man inden for forskningen begyndt at interessere sig for de processuelle og kulturelle perspektiver i projektledelse.

Forskydningerne i grundantagelser medfører for projektlederen et skifte fra at se organisationen som en strukturel enhed til en mere dynamisk enhed.

Organisation som struktur →	Organisation som proces/kultur
<ul style="list-style-type: none"> • Fra præcision • Fra styring • Fra kompleksitetsreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Til attraktion (hvad skabes af værdi) • Til udforskning (nysgerrighed) • kompleksitetsafdækning

Test din egen grundantagelse: Når du møder en ny og ukendt organisation, er det første du efterspørger så "et organisationsdiagram" eller "den fælles vision".

Projekter er som udgangspunkt aldrig noget i sig selv, men altid noget i relation til den organisation, som projektet eksisterer indenfor. Basis/driftsorganisationen vil derfor altid være projektets øverste kontekst. Men ofte sker der en uproduktiv dekobling mellem projekt og basisorganisation. Det er derfor afgørende, at basisorganisation/projektejer og projektejer sikrer, at de beslutninger, som tages i projektet, stemmer overens med de til enhver tid gældende ønsker og behov i basisorganisationen.

Det er projektejers vigtigste rolle gennem hele projektets levetid at vurdere projektets fremskridt, produkter og resultater ud fra et effektperspektiv, mens projektleder sikrer opfyldelsen af projektets mål og overgangen til drift samt kobler produkter og leverancer på basisorganisationen.

Ofte opererer man med tre begreber, når man skal kigge på basisorganisationen: (1) Projektporteføljen, der er den samlede mængde projekter og programmer, (2) programmet, er en samling sammenhængende projekter og (3) projektet.

Organisationskonsulenterne Kendall & Rollins har defineret fire vigtige udfordringer for organisationers arbejde med projekter:

- For mange projekter - flere end man kan overkomme
- De forkerte projekter - manglende prioritering af, hvad der skaber værdi
- Projekterne mangler kobling til virksomhedens strategi
- Porteføljen er ubalanceret/ujævn.

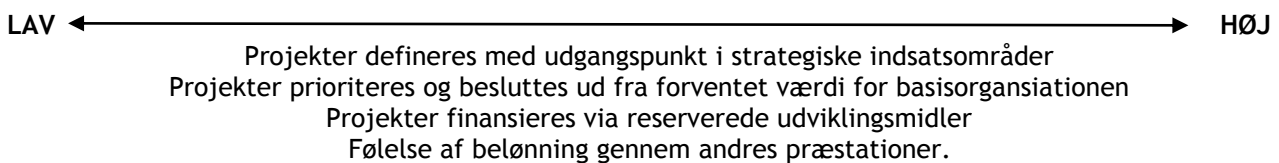
Businesscasen er det vigtigste dokument til at sætte rammerne for relationen mellem projektleder og projektejer - eller mellem projekt og basisorganisation.

Business-casen bør som minimum indeholde en beskrivelse af

- Hvilke forandringer projektet skal føre til
- På hvilken måde projektet vil styrke organisationen i forhold til marked/kunder
- Hvem der har ansvaret for at sikre, at forandringerne opstår og fastholdes og at man opnår den ønskede effekt
- Hvilken økonomisk betydning forandringen får for organisationen.

En enkel måde at skabe overblik over projektforslag og igangværende projekters kobling til det strategiske niveau er ved at opbygge et strategisk mål-hierarki, som viser den direkte sammenhæng mellem projektporteføljen og basisorganisationens strategiske indsatser.

Det kan være nyttigt for basisorganisationen og for enkelte projektleder at gøre sig klart, hvor moden organisationen er i forhold til at drive projekter. Altså: Hvad kendetegner organisationens måde at håndtere projekter på?



Et projekt må aldrig ses alene ud fra sin egen kontekst - men altid i relation til den basisorganisation, der har igangsat projektet.

3. PLANLÆGNING

Alt for meget fokus på planen og planlægning vil give dig mange problemer som projektleder, når planen skal møde virkeligheden. Det er derfor helt afgørende, at projektlederen ikke forveksler "landkortet" med "landskabet". Eisenhower sagde, at "plans are nothing - but planning is everything". Så husk, at planerne i sig selv ikke skaber projektets resultater.

Inden for den klassiske tilgang til projekter ophøjes planen ofte til det primære pejlemærke og værktøj til at skabe resultater. Den dynamiske tilgang til projektledelse pejler i stedet efter, at projekter skal kunne skabe værdi og skal opleves som meningsfulde og brugbare for omverden og interessenter.

At lægge en alt for fast plan i starten af et projekt ignorerer den kontekstuelle usikkerhed, projekter lever i. Henry Mintzberg siger, at virkeligheden har en tendens til at komme i vejen for planen! Bl.a. derfor er timing en meget vigtig parameter for succes og fremdrift.

Der hersker inden for projektplanlægning stadig en udbredt forestilling om, at projekter kan opdeles i tydeligt adskilte faser og sekvenser. Vandfaldsmodellen taler om (1) definitionsfasen, (2) planlægningsfasen, (3) gennemførelsesfasen og (4) leverancefasen.

I stedet for vandfaldsmodellen argumenterer Royce for en mere iterativ projektform - springvandet - hvor man ikke nødvendigvis afslutter en fase inden den næste påbegyndes. I stedet taler Royce om, at arbejdet bevæger sig frem og tilbage i stedet for at ske sekventielt.

For at projektet kan lykkes bedst muligt, er det vigtigt at gøre sig overvejelser om, hvilken form for projektplan og projektarbejdsform, som vil være mest hensigtsmæssig at arbejde ud fra.

Projektets grad af kompleksitet

		Lav = Standardiserede processer Homogene interesser Mulighed for simpel nedbrydning	Høj = Eksplorative processer Motsatrettede interesser Mange indbyrdes afhængigheder
Specifikationsgrad af Leverance ved projektets start	Høj	Fx Typehusbyggeri	Fx: produktudvikling Større ingeniørprojekter
	Lav	Fx Systemudvikling (IT) produktudvikling	Fx Organisatorisk udvikling forskning

Jo højere grad af kompleksitet, der er i et projekt, jo større vil sandsynligheden være for, at der forekommer uforudsigelige og modsatrettede hændelser i projektet. Projekter med en høj grad af kompleksitet medfører, at vi kun i begrænset omfang på forhånd kan beskrive den vej, som vi ønsker at gå.

Projekter med lav specifikationsgrad af leverancer kan føre til, at selve målet kan ændre sig undervejs. Her bør projektet i langt højere grad orientere sig mod de opstillede effektmål - altså hvilke effekter projektets resultater vil skabe for organisationen.

Man kan følge op på projekter på to måder, nemlig

- Følge op på de konkrete handlinger og/eller leverancer, som sker i projektet
- Mindske afstanden mellem projektleder og basisorganisation

Projektets grad af kompleksitet

		Lav =	Høj =
Specifikationsgrad af Leverance ved projektets start	Høj	Opfølgning på aktiviteter og/eller på resultater	Opfølgning på resultater
	Lav	Opfølgning på aktiviteter	Reducere afstanden

Projekter, hvor den bedste opfølgning vil være at mindske afstanden mellem basisorganisationen og projektleder, udgør en særlig udfordring!

Som projektleder bør man involvere projektteamet, projektejer, styregruppen og andre interesser. Antallet af fælles planlægningsaktiviteter og de nødvendige deltagere vil være helt afhængig af, hvor store ændringer der vil ske i forhold til projektets mål og leverancer.

Projektet er det forarbejde, som finder sted, før projektet besluttet og godkendes. Projektet kan ikke passes ind i en projektskabelon, fordi det er en meget mere åben informationssøgende proces. Resultatet af projektet skal som minimum beskrives som en business-case.

Når projektidéen er godkendt i basisorganisationen, vil selve projektetablingen gå i gang - bl.a. med en projektbeskrivelse, der som minimum bør indeholde:

- Baggrund og beslutningsgrundlag - herunder business-case
- Formål: Hvorfor dette projekt?
- Mål: Hvad skal projektet skabe af leverancer? Man kan fx arbejde med et målhierarki.
- Interesser. Skift fra nogle, der skal håndteres til nogle vi skal interagere med; fra en forudsigelig relation til en dynamisk og foranderlig relation; fra projektlederen som den ansvarlige for relationen til et fælles ansvar. Og vurder interesserne ud fra (1) deres mulighed for at påvirke projektet, (2) deres legitimitet til projektet og (3) deres respons på projektet.
- Milepæle: Hvordan kan man opdele projektet og følge dets fremdrift? Milepælene skal kunne fortælle om noget om, hvorvidt (1) arbejdet er gjort færdigt = den ønskede tilstand og (2) om resultatet er godt nok = den ønskede kvalitet.
- Ressourcer og tidsestimering
- Projektorganisationen
- Usikkerheder

- Faser og/eller forventede hovedaktiviteter.

På baggrund af milepælsplanen vil det være muligt at opdele projektet i en række faser, som projektteamet efterfølgende kan definere aktiviteter inden for.

Planlægning er vigtigt og nødvendigt, men planlægning kan bedst beskrives som et landkort, som vi kan navigere efter, men som aldrig helt

4. PROJEKTLEDEREN OG PROJEKTLEDELSE

Vi forstår systemisk projektledelse som et spørgsmål om ledelse i og af sociale processer i og omkring projektet. Hypotesen er, at din evne som projektleder til at lede dig selv og andre gennem refleksion og relationsskabelse er en forudsætning for din evne til at kunne fungere som projektleder.

God projektledelse handler bl.a. om at kunne iscenesætte, navigere og reflektere over forskellige tilgange undervejs i projektet med henblik på at realisere den værdi, som projektet kan skabe for basisorganisationen.

Refleksiv positionering handler om den måde, projektlederen positionerer sig selv som leder. Interaktiv positionering handler om den måde, andre positionerer projektlederen på. Positionering finder altså altid sted i en relation og skal accepteres af de øvrige deltagere.

Der er forskellige, mulige positioneringer:

- Den relationelle position. Her handler projektlederskab om at etablere relationelle sammenhænge omkring fælles billeder. Dermed bliver god ledelse et fælles anliggende frem for alene at ligge på projektlederens skuldre.
- Den anerkendende position. Den anerkendende position trækker på det systemiske begreb autopoiesis - at (1) alle handler fornuftigt set gennem deres egne briller og (2) vi må betragte verden som et multivers. Hvis man indtager en anerkendende position forpligter man sig derfor på også at indtage en nysgerrig, neutral og uærbødig position i samtalen. Det kan være en idé at bruge nøgleord. Ved at udfordre de ord, den anden bruger, oplever den anden sin virkelighed anerkendt.
- Den værdsættende position. Den værdsættende position udspringer af AI. Tre af de væsentligste principper for den værdsættende position er, at (1) der er altid noget, der på et tidspunkt har virket - så hvad, hvornår og hvorfor?, (2) De positive forventningers princip = forventninger er med til at skabe verden og (3) det heliotropiske princip = mennesker vender sig helst mod de mest positive fremtidsbilleder.
- Den refleksive position. At stille gode spørgsmål kan være et middel til at motivere deltagere i og omkring projektet, så de får styrket deres ejerskab til projektets indsats.

Grundtanken i domæneteorien er, at man kan sortere sproglige handlinger ud fra forskellige logikker:

- Produktionens domæne bygger på enstemmigt vedtagne konventioner og regler for, hvordan tingene skal gøres
- Det personlige/æstetiske domæne er dannet på baggrund af vore erfaringer - og der derfor rigtigt for os selv - men ikke nødvendigvis for andre
- Refleksionens domæne karakteriserer forskellighed og mangfoldighed. Hvor virkeligheden i det produktive domæne opfattes som lineær og årsag-virkning, så forstås det her ud fra en cirkulær kausalitet som åben og kompleks.

Erfaringen siger, at projektledere, der bevidst arbejder med deres egen, refleksive positionering gennem de fire positioner understøtter en mere afslappet og nærværende kontekst for projektet.

For at udvikle en vital oplevelse af trivsel og indre frihed skal vi bl.a. kunne indgå i en non-lineær dialog. Den er kendetegnet ved at være springende, associerende og metaforisk.

Når man kender fx den non-lineære dialog, men kun ar et minimum af muligheder for at realisere den i organisationen, så kan det føre til oplevelser af præstationsangst og nederlag. Der skal altså andet og mere end træning af ovenstående værktøjer til for at styrke projektlederen såvel som projektlederens trivsel over tid.

For at gøre arbejdet med den personigt-professionelle historie som projektleder så konkret som muligt, kan man fx arbejde med disse øvelser:

- Livets træ, der styrker projektlederens foretrukne fortælling om sig selv som projektleder
- Eksternalisering, der gør det muligt for projektlederen at etablere en refleksiv distance mellem sig selv og det, der har været besværligt/smertefuldt i projektarbejdet
- Genforfatning der gør det muligt for projektlederen at se på fortællingen om sig selv fra nye perspektiver.

Alle øvelserne trækker på en narrativ tilgang til identitet og mening, som især er udviklet af Michael White.

5. SAMARBEJDE I PROJEKTGRUPPEN

Projekters tværfaglige karakter gør det centralt, at få samarbejdet og kommunikationen internt i projektgruppen til at fungere. Men på trods af stigende focus på samarbejde, føler mange projektledere, at de står alene med mange centrale opgaver.

Succesfuldt samarbejde fordrer ofte, at projektlederen i højere grad involverer deltagernes perspektiver og dermed aktivt engagerer teamet i opgaveløsningen.

Maturana hævder, at vi alle handler perfekt set fra vores eget perspektiv. Den systemiske projektleder må derfor have for øje, at alle ytringer er meningsfulde. Alle udsagn rummer potentielt vigtige bidrag. Spørg fx nysgerrig og anerkendende: "Hvad er det, du kan se, som jeg ikke kan se, der gør dette til en god idé?".

Samarbejde handler om at engagere projektteamet i opgaveløsningen og gøre multiverset af forståelser produktivt. Wittgenstein siger, at sproget ikke afbilder verden, men at vi gennem sprogspil danner verden. Der findes et utal af situationer med relativt kendte og fælles sprogspil, men i praksis opstår der ofte situationer, hvor sprogspillet ikke på forhånd er afklaret: Er et dagsordenspunkt på et møde fx til orientering, til debat eller til fælles beslutning?

6. UDVIKLING OG FREMDRIFT

Vi vil i dette kapitel beskrive, hvad der skal til for, at du som projektleder kan skabe fremdrift i projektet i en foranderlig og dynamisk verden. Frem for at betragte din rolle som "indpiskeren" skal du betragte din vigtigste rolle som projektleder som den, der skal skabe rammerne for fremdrift ved:

- At projektets "attraktion" er tydelig for projektteamet
- At der løbende sker en justering og afklaring i forhold til forandringer i omverdenen
- At tydeliggøre projektets rammer og råderum
- At der bliver taget beslutninger i forhold til projektets leverancer.

Vi skal starte med at postulere, at et projekt er lig med fremdrift og resultater. Projektet holdes så at sige i live ved at levere resultater og vise fremdrift.

Fra den klassiske tilgang til projekter defineres fremdrift som målingen af, i hvilket omfang en plans mål-sætninger er opnået. Over for det klassiske syn på fremdrift står den dynamiske tilgang til projektledelse. Her er der fire områder, som projektlederen skal arbejde med for at skabe fremdrift for projektet:

1. Den iterative projektarbejdsform sikrer muligheden for at indarbejde omverdenens forandringer. Per Kroll siger, at hver iteration i et projekt ideelt set bør være på max. 4 uger. Den iterative arbejdsform med korte tidsintervaller betyder, at du hele tiden har opdateret dine projektmål, så de hænger sammen med kundens eller basisorganisationens ønsker. At eksperimentere på et ufuldstændigt vidensgrundlag kan betragtes som et grundvilkår for dig som projektleder.
2. Løbende feedback - du bør løbende præsentere projektets leverancer for kunder/slutbrugere. Problemer kan vise sig at have ændre karakter over tid. Der er selvfølgelig nogle udfordringer med denne arbejdsform, for nogle gange kan det være svært at opdele projektets leverancer i nogle fornuftige og brugbare delleverancer.
3. Løbende focus på projektets usikkerheder. Usikkerhed er et vilkår for projektarbejde - koblet til projektets kompleksitet. Christensen og Kreiner siger, at usikkerhed kan opdeles i 2 typer:
 - Kontekstuel usikkerhed, der refererer til, hvad der sker i projektets omverden
 - Operationel usikkerhed, der refererer til projektets egne aktiviteter.
4. Visualisering af projektets planer og fremdrift. Det er vigtigt, at du som projektleder arbejder aktivt med at opbygge virtuelle stilladser, som kan understøtte og styrke den fælles forståelse for projektets planer og den aktuelle fremdrift.

Scrum - en dynamisk projektpraksis - har hentet sit begreb fra sportsgrenen Rugby, hvor scrum henviser til den måde, hvor spillet sættes i gang på. I klassisk projektarbejde ligger styrken i at dele projekter op i adskilte, sekventielle faser (det, vi tidligere har kaldt vandfaldsmetoden). Scrum lægger derimod op til det, vi har beskrevet som en iterativ projektarbejdsform, hvor de enkelte faser overlapper hinanden og smelter sammen. Fordelen er, at mange sæt forskellige specialistøjne har et samtidigt blik på projektet.

7. LÆRING OG EVALUERING I OG AF PROJEKTER

Hvad gør vi med det, vi oplever i projekterne? Hvad bruger vi vore erfaringer til? Læringen kan først opstå, når man bevidst og målrettet sætter focus på den gennem iscenesættelsen af de processer, der bidrager til at synliggøre den.

Den værdsættende position peger på, at hvis vi fokuserer på det, der virker i projektet, så udvikler vi projektlederens og projektteamets og andre interessenters kompetence til at identificere og dermed kapitalisere af den læring, der er sket i projektet.

Projektevurdering har ofte focus på kontrol af projektets leverancer ved projektafslutning. Problemet er blot, at et ensidigt focus på kontrol af projektets leverancer ikke er en garanti for, at vi rent faktisk lærer noget af projektet.

Vores bud på en lærende projektledelsespraksis er, at du sætter læring på dagsordenen.

Nonaka m.fl. har udviklet det, de kalder vidensspiralmodellen:

Tavs → tavs

4 SOCIALISERING

Vi ved ikke hvorfor vi gør
Det vi gør. Vi gør det bare.

3. EKSTERNALISERING

Vi udvælger de bedste idéer
Og gør dem till vore egne



Tavs → eksplicit

1. EKSTERNALISERING

Vi udforsker, hvorfor
vi gør, som vi gør.

2. KOMBINATION

Vi udforsker og udfordrer
den måde, vi gør og kan gøre
tingene på

Eksplicit → tavs

Eksplisit → eksplicit

Projektets læreprocesser bør være præget af en udforskende tilgang til de forståelser, der ellers måske blot tages for givet.

Som projektleder bør man tage udgangspunkt i principperne:

- Der er altid noget, der på et tidspunkt har virket
- De positive forventningers princip
- Det heliotropiske principl.

Samtidighedsprincippet hævder desuden, at forandring sker i det øjeblik vi stiller spørgsmål.

Grundlæggende kan man tale om tre evalueringsformer:

- Summativ evaluering. Her skelner man mellem:
 - Traditionel summativ evaluering: Har vi nået det, vi skulle?
 - Dynamisk summativ evaluering: Hvad har vi opnået med det, vi har nået?
- Formativ evaluering, som er afgrænset til selve projekforløbet og som har focus på læring i projektet
- Generativ evaluering, som er læring af projektet.

Projektets læreproces er en central projektlederopgave. Tænk dig selv som gamemaster i projektets læreproces. At være gamemaster i læreprocessen indebærer, at du både har focus på, hvad der skal læres og hvorfor og hvordan.

