

Styregruppe vil styre og kontrollere det komplekse udviklingsprojekt

Case fra kapitel 8 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab"

Emma er nyansat projektleder i en mellemstor produktionsvirksomhed. Ledelsen er bekymret, for der bliver stadig længere imellem, at udviklingsafdelingen kommer med nye produkter, og det hjælper ikke at supplere med nye medarbejdere. Virksomhedens overlevelse og vækst kræver flere produkter og nye kunder, så de må gå andre veje for at få gang i innovationen. Derfor har de nu etableret et projekt med inspiration fra en virksomhed i direktørens netværk. Projektets opgave er at øge samarbejdet på tværs af afdelingerne, sikre tværfaglighed i alle opgaver, nedbryde silo-tænkningen, øge forståelsen for organisationens vision og mission samt understøtte, at medarbejderne tager større ejerskab af virksomhedens fælles mål.

Emma er blevet ansat, fordi hun har erfaring som projektleder på et organisatorisk forandringsprojekt. Her lærte hun, hvor vigtigt det er, at projektet involverer både dybt og bredt i organisationen. At det er nødvendigt at prøve sig frem og at være åben overfor, at der kan ske noget uforudset, som projektet er nødt til at forholde sig til. Hun husker, hvordan de ideer til løsninger, som de fik i starten, både blev omformuleret og revideret undervejs, og at udviklingen af løsningen endda fortsatte under implementeringen. Emma glæder sig til at bruge sin læring, og hun er stolt over at være blevet ansat, selv om hun er så ung.

På det første styregruppemøde vil Emma præsentere de erfaringer, hun vil bruge i projektet, for at vise, at hun ved, hvad der skal ske i sådan en udviklingsproces. Hun lægger op til en drøftelse af, hvordan hun som projektleder kan understøtte styregruppen i at være med i både undersøgelsesprocessen og i evaluering af fremgangsmåden undervejs. Hun forbereder et oplæg med sin læring og forslag, cases fra den anden organisation og referencer til nyeste forskning på feltet, som hun synes er relevant her.

Ved mødet synes Emma, at hendes oplæg bliver modtaget godt, selv om det vist er lidt langt, og flere undervejs tjekker deres telefoner. Der er et par spørgsmål, og nogle siger, at der netop er brug for nye tanker, hvis der skal ny udvikling i gang. Bagefter takker

styregruppeformanden for oplægget og siger, at alle vist glæder sig til at være aktive i projektet. Men han lægger ikke op til en drøftelse, og så går de videre med dagsordenen. Her beder de hende om at udarbejde en projektplan med specielt fokus på de første to måneders milepæle. Styregruppen forventer, at projektet er gennemført i løbet af otte måneder, og de vil også hurtigt have en interessentanalyse.

Efter mødet er Emma forvirret. På den ene side roser de hendes nye tilgang og siger, det lyder spændende, at de skal inddrages og være aktive i forløbet. Og samtidig beder de hende om noget, der bruges, når et projekt kan styres og kontrolleres i detaljer. Hun tænker, at hun ikke har præsenteret sine erfaringer på den rigtige måde, og at de må have misforstået hendes oplæg.

Hun bliver i tvivl om, hvordan hun skal håndtere, at projektet rummer så meget, der er usikkert og uforudsigeligt, når styregruppen åbenbart forventer forudsigelighed og kontrol. Det er et organisationsudviklingsprojekt, hvor formålet er kendt, men med ukendt vej derhen, for den skal findes undervejs i et samarbejde mellem ledelse og nøglemedarbejdere med Emma som projekt-drivende kraft.

På næste styregruppemøde har Emma udarbejdet den ønskede otte-måneders projektplan, idet hun fortæller dem, at den nok må revideres mange gange undervejs. På mødet holder hun et oplæg, hvor hun igen prøver at begrunde, hvad det er for arbejdsmåder, der er nødvendige.

Hun understreger, at når projektet skal skabe noget, som virksomheden ikke har prøvet før, må projektet prøve sig frem undervejs. Det kræver jo en kulturforandring i hele organisationen, og det tager tid og kræver meget medarbejderinvolvering. Hun forbereder dem på, at de som ledelse kommer til at træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag, for alle aspekter af en given problemstilling kan ikke afdækkes på forhånd, men må opdages undervejs. Derfor kan hun ikke altid love en bestemt effekt af sine forskellige tiltag, men må prøve dem af og se, hvad der sker.

Emma fortæller også, at hendes projektledelse er afhængig af, at de som styregruppe bifalder hendes tiltag. Hun lover dem, at de i forløbet bliver klogere på, både hvad der er de grundlæggende problemstillinger i kulturforandringen, og hvad der ser ud til at være de bedste løsningsmuligheder. Hun understreger, at ledernes indsats er det væsentligste bidrag for at sikre en succesfuld transformation hen til at skabe en organisation, hvor der bliver arbejdet på tværs.

Styregruppen kvitterer for tidsplanen, takker for indlægget og siger, at de glæder sig til at følge projektet tæt. De glæder sig også til at få en ny kultur. De er enige om, at ledelsen skal gøre en indsats i projektet, og beslutter, at det skal foregå med fokus på kommunikation. De beder derfor Emma om at udarbejde en interessentanalyse samt et forslag til kommunikationsplan, herunder hvilke personalegrupper der skal modtage information om hvad og hvornår. De anbefaler også Emma at tage en snak med metodeafdelingen, for de har en skabelon til månedsrapportering, der anvendes i it-afdelingen, og som fungerer fint på andre projekter.

Efter mødet er Emma virkelig frustreret, for hun synes, de har talt helt forbi hinanden. Hun undrer sig over, at styregruppen tilsyneladende ikke forstår hendes oplæg. Hun er irriteret over, at de har reduceret den helt centrale ledelsesindsats til at være en kommunikationsplan. De har vist besluttet sig til, at dette projekt skal køre, ligesom projekterne i driften plejer at gøre. Men så kan det jo ikke skabe noget helt nyt. Hun tænker på, om ledelsen overhovedet ved, hvilket projekt de har sat i gang. Hun begynder at tvivle på sine egne evner til at få styregruppen i tale og tænker, at de måske ikke har tillid til hendes evner. Det er jo også kun anden gang, hun skal lede et projekt.

Emma er usikker på, hvordan hun skal fortsætte og går til sin nærmeste leder. Hun spørger ham, hvordan hun kan tydeliggøre sine pointer, så hun kan få styregruppen med og komme i gang med den udvikling, som projektets formål kræver. Efter en kort drøftelse afviser lederen, at problemet er så stort, som Emma gør det til, og anbefaler hende at lytte ordentligt til styregruppens medlemmer. Han beder hende om en mere pragmatisk tilgang, og at hun ikke akademiserer en problemstilling, som ikke findes. "Husk, at en elefant skal opdeles i småbidder," som han siger. Emma synes, hun er havnet i en blindgyde.