

Den politiske projektstøber

Politiske organisationer har penge, der leder efter projekter, løsninger der leder efter problemer, og problemer, som ingen ønsker ansvar for at løse. Ingen vil fortælle en retning, eller retningen skifter hver gang, nogen fortæller om den. Man gør ikke altid det, man siger, og man siger ikke altid, det man gør. Det kan være hverdagen for en projektleder i politiske organisationer.

Projekter i politiske organisationer kan være vanskelige og risikofyldte på måder, der ikke passer med almindelig rationalitet og logik. Et værktøj til brug for sådanne situationer er Garbage Can-modellen, der beskriver beslutningsprocesser. Modellen er udviklet af Cohen, March og Olsen i 1972, men er stadig aktuell. Modellen beskriver en „skraldespand“ med løsninger, men ikke altid problemer, der matcher. Hertil forstår organisationen ikke sine egne processer og arbejder ofte efter „trial and error“. Der er en stærk tendens til at matche løsninger og problemer og bagklogt forklare, hvorfor de passer sammen. Garbage Can-modellen viser, at logik og mening ikke altid, er det, man skal lede efter, men at nogle faktorer skal være til stede, for at der kan blive truffet beslutninger. I politiske organisationer skal projektlederen også have blik for elementer, der ligger uden for projektet. Dvs. at man skal være opmærksom på at lede ud og op i sit projekt – i bredest mulige forstand.

Løsning haves, problem søges

Projekt (A) var klart defineret, og it-systemerne var frem for alt velkendte. Der var politisk bevågenhed omkring projektet, da det var en politisk mærkesag, som systemet understøttede. Løsningen havde eksisteret i en del år, men skulle opdateres. Projektteamet havde før vist klare gevinster blot ved at foretage nogle små ændringer. Projektet fik fra start formidlet til styregruppe og ledelse, at ændringerne ville give invalide data. Det var ikke fejl, men et tegn på at systemet virkede. Der var taget stikprøver og opsat KPI'er, så man kunne følge med i, at data blev bedre og dermed også en øget brug af systemet, der kom over 200 %. I dette projekt holdt den

fælles historie sammen på projektet. Et projekt uden forhistorie – god som dårlig – kan være langt vanskeligere at være projektleder for, fordi den klare historie eliminerer en del af „skraldet“. Der er løsninger, og organisationen er blevet enig om problemet. Historien giver en fornemmelse af overblik, samhørighed og mening. Og mening er ikke forretningsmæssig mening, men mening ud fra den ideologi, som organisationen ledes efter.

I et projekt uden historie, er der stor forskel på at forklare og beskrive over for ledelsen, hvorfor eller hvorfor ikke et projekt bør søsættes vs. i forhold til organisationen. Over for organisationen skal fokus være på at sikre forandringsprocessen og drive accept frem i stedet for at vise nogle besparelser og effektivisering i tid, økonomi, uddannelse og ressourcer. Lokalt i politiske organisationer er man mere optaget af, om man tager noget fra dem, og at et nyt system kan betyde uddannelse, resursetab, ændringer og besvær. Men ofte forsøger ledelsen at tænke „forretning“ samtidig med, at beslutningsgrundlaget ofte ikke er forretningsmæssigt begrundet, men politiske beslutninger baseret på holdninger. Hertil tænker politiske organisationer ofte vertikalt i ansvarsområder, kasser og organisatoriske „søjler“, hvor „kunderne“ (borgere eller medlemmer) bevæger sig horisontalt igennem systemet. Man risikerer uagtsom suboptimering, som vanskeliggør projekter, der arbejder på tværs, hvis ikke historien kan drive samarbejdet.

Projekt (B) er et klassisk Garbage Can-projekt. Det var klart defineret og opgaven virkede simpel. Ideen var fostret af en højtstående leder, der så et forretningsmæs-

sigt potentiale: der var en løsning, men ikke noget problem. Det viste sig også, at dele af ledelsen havde en anden dagsorden og andre ønsker til valg af system. Der blev nu brugt penge og ressourcer på en foranalyse, og projektet var i første omgang vurderet som simpelt. Men økonomien kom ud af kontrol, bl.a. fordi foranalyse og systemtest skulle give argumenter til at vælge. Man skiftede leverandør undervejs, da den første ikke kunne komme med det ønskede resultat, og efterhånden som man blev klogere på systemet, opstod der nye muligheder og løsninger, så man igen ikke kunne træffe en beslutning: man vidste ikke hvorfor, man ville have det nye system. Der blev i stedet truffet en politisk, strategisk beslutning. Kort herefter skiftede leverandøren licensstruktur, hvilket gav nye muligheder igen, og så ønskede man nu at integrere to it-systemer, da de begge havde forskellige fordele (og ulemper). Det arbejdede projektteamet nu frem mod, men tiltag til at se på, om løsningen havde effekt i et horisontalt kundeperspektiv, blev skudt ned og endte i åbne konflikter. Tæt på mål – og trods et klart og afklaret formål i styregruppen – ønskede topledelsen nu ikke at bruge de to it-systemer alligevel. Strategi og plan for udrulning blev nu ændret ad flere omgange, og it-løsningen blev underlagt en nyopstået politisk dagsorden, så man kunne forklare sit valg bagklogt.

➤ **Som en bruger sagde: „Der er ikke tradition for at udfylde datafeltet på den måde“**

Reelt blev systemet ikke godt modtaget af brugerne. De var aldrig blevet spurgt, og de havde ikke et problem, som systemet løste. Enkelte lokalafdelinger havde allerede deres egne måder at gøre tingene på, og da roadshowet for de to nye it-systemer kom, så de det som „et forslag“. Reelt traf de selv deres valg og under 15 % tog det i brug.

Projektlederen skal her især lede projektet opad og udad til. Det skal ske på tværs af og udenom den formelle projektorganisation. ➤



Mikael Elkan er cand.mag. i dansk. HD.2.del i projektledelse og -organisation, coach, konfliktmægler, procesmodellering. Er selvstændig projekt- og organisationskonsulent med 15 års erfaring med projektledelse, heraf 7 år som fuldtidsprojektleder. me@organisationskonsulent.dk

Der kan være så mange forskellige dagsordener, fora og formål, at der ikke er noget tidspunkt, hvor alt er aftalt og afklaret mellem alle. I Projekt (B), der ikke var en succes, var målet ikke at levere et brugbart system til brugerne, men at levere et valgbart system til organisationen – det blev blot aldrig ekspliciteret. Projektlederen arbejdede ud fra en traditionel forståelse af at have fået et projekt med succeskriterier og leverancer, som havde fokus på forretningen, men organisationen var ikke interesseret i forretningen, og forretningen var ikke interesseret i projektet. De traditionelle krav og succeskriterier, var sat ud af spil, så hvis ikke organisationen udtaler det indirekte mål, kan projektet ikke lykkes. Det ligger lige præcis i Garbage Can-modellen at organisationen ikke forstår sine egne processer. Den når ikke til en erkendelse af, at den fejler, for ingen i organisationen synes, at der er en fejl, når en løsning og et problem har fundet sammen. Derfor er en bærende historie vigtig, da den kan give forståelse.

Organisatorisk selvforståelse

Projektmodeller og projektledelse hører til en rationel styring og ledelse af organisationen, som ikke altid findes i det politiske projektparadigme. Ledelsen skal klædes på til at forstå projektformen og projektarbejdet, og den skal forstå organisationens beslutningsprocesser. Vi ser ofte på projektlederen, systemet, leverandøren, konsulenten, styregruppen – på delene i stedet for helheden: organisationen. Det gør, at vi taber vigtig læring på gulvet, når vi evaluerer projekter. Derfor er det vigtigt af og til at se på den organisatoriske modenhed eller selvforståelse og karakterisere typer af projekter, projektledere, styregruppemedlemmers erfaring og kompetencer m.m. for at få det med ind i billedet af projektets muligheder for at lykkedes.

Et værktøj, der kan tages i brug direkte eller kan være inspiration, er kompleksitets-skemaet i NCB'en til at beskrive projekters kompleksitet.¹ Det kan bidrage til overblik og dialog med styregruppe og ledelse, hvor fokus ikke er på projektet, men mere på projektets



omgivelser og vilkår. Man kan selv opstille relevante parametre, som man synes bør inddrages. En udvidet vurdering af projektet kan synliggøre beslutningsprocesser og give organisationen mere indsigt i baggrunden og rammerne for et projekt.

Projektlederens kompetencer

I den politiske organisation bør man også overveje, hvad organisationen vil med projektledelse. Jeg har mødt projektledere, der fx ikke kan få ressourcer, ikke får ansvar eller ikke har økonomi. Projektlederen skal forstå, om organisationen bruger projekter til at styre projekter eller til at kontrollere organisationens mange tiltag. Det kræver mere ledelse og organisationsforståelse end reel projektledelse af projektlederen, hvis projekter skal styre organisationens mange tiltag.

Ledelse handler her om at kunne påvirke kultur, kommunikere op og ud og have en organisatorisk forståelse. At planlægge et styregruppemøde kan sagtens være et lobbyarbejde frem for en velplanlagt dagsorden og en god plan, der viser fremdrift. Interessentgruppen og kompleksiteten er stor, og den direkte indflydelse på et projekt kan komme mange steder fra. Økonomiske spørgsmål kan „kidnappe“ ens projekt til at passe ind

i en politisk, aktuel dagsorden, så projektlederen må konstant skabe alignment med projektejer og styregruppe, så den fælles idé, formål og historie er klar. Ikke mindst forstå den politiske dagsorden og evt. selv (om nødvendigt) bidrage til at placere projektet, hvor det passer i en politisk sammenhæng og dermed selv opsøge nogle „hvide eminencer“, der kan redde projektet fra de „grå“.

Projektlederen bør se ud over projektets rammer og sikre, at styregruppen har profiler med politisk gennemslagskraft, der forstår organisationens (irrationelle) beslutningsprocesser. Projektlederen skal have mere fokus på, hvorfor og hvordan projektet blev til, for at kunne lede projektets vej i organisationen gennem historien frem for at sikre projektledelsen i organisationen. Ellers står man med en overfyldt skraldespand, som ingen vil have. []

Kilder

Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972). „A Garbage Can Model of Organizational Choice“. *Administrative Science Quarterly* 17 (1): 1–25. doi:10.2307/2392088. JSTOR 2392088. Christensen og Kreiner, *Projektledelse i løst koblede systemer*, DJØFs Forlag, 2003. Bang et al, *Effektive ledergrupper*, Dansk Psykologisk Forlag, 2015

Noter

¹ Kompetencer i Projektledelse, ver. 3.1, s. 17