

Projektledelse og loyalitet: Om en emotionel logistik eller om projektet som kunstværk

Indledningsvis er det på sin plads at understrege, at det logisk-analytisk ikke er muligt at afgrænse fænomenet ”projekt” med nogen rimelig præcision. På den ene pol af begrebets betydning står den eksistentielle, der blev udviklet i tyverne, og som fokuserer på ”livs-projektet”, på den enkeltes mulighed for at udkaste et mål med sit liv. Men der er i dette aspekt megen fornemmelse for autenticitet i tanke og handling, som vi kan bruge til at belyse og vurdere projekter og projektledelse i den samfundsmæssige forstand. På den anden pol står selv små kortvarige initiativer og opgaver i virksomheder, der sagtens kan beskrives som ”projekter” uden at begrebet mister sin betydning. Det er derfor afgørende som udgangspunkt at slå fast, at et projekt må forstås som en proces, der af en virksomhed, offentlig institution eller en NGO sættes ind i en kontekst, hvor det sprog, der anvendes ved projektledelse, anvendes aktivt til at strukturere processen.

Det vil være dette sprog, distinktionerne mellem projektejere, projektledere og projektmedarbejdere, eller mellem planlægning, tilrettelæggelse og gennemførelse, distinktionerne mellem faser i projektets processer i tid og rum, og distinktionerne mellem på den ene side særlige projektledelses-kompetencer og særlige medarbejder-relationer indenfor projektets verden, der vil blive diskuteret i det følgende.

Første spørgsmål:

Kan projektledelse tænkes i en strategisk kontekst, der bryder med de hidtidige opfattelser af det strategiske? Dvs. findes der et ustrategisk sprog for den strategiske opgave det er, at lede et projekt, et sprog, der giver adgang til de holdninger hos medarbejderne, der er essentielle for dets optimale gennemførelse, men uden at disse medarbejdere behandles som midler for et mål?

Normalt skelner man jo mellem grund-kompetencerne: Det kognitive, intellektets og fornuftens kompetence-felter; det konative, viljen; og det emotionelle, følelsens felt. Emotionelle holdninger hos medarbejdere i projektsammenhæng er centrale, fordi lidenskab, engagement, commitment, og sensitivitet, herunder opmærksomhed og nærvær, udgør potentialer for optimering af den personlige og kollektive indsats.

Det stillede spørgsmål kan besvares, hvis vi betjener os af eksempler fra et område, hvor loyalitet mod sagen, mod kollegaerne og mod ledelsen, simpelthen forudsætter et konkret emotionelt engagement, der ikke kan foreskrives eller styres i detaljen, nemlig musikkens verden.

Opførelsen af en koncert, af en opera, eller af en strygekvartet, er i sig selv klare projekter, der deler fasestruktur og logistik med erhvervsøkonomiske projekter som innovative indsatser, salgskampagner og formidling af virksomhedens værdier gennem ekstern og intern branding.

Interessant i denne forbindelse er naturligvis også de musikalske former, der er mere løst strukturerede og improviserende, sådan som jazz-koncerter og deciderede jamsessions.

Det er min første pointe, at loyalitet hos medarbejdere og ledelse over for projektets idé, kan illustreres gennem udnyttelsen af analogier til musikken. Jeg vil her primært anvende den klassiske musik, fordi det er den, jeg har forstand på som uddannet og stadig udøvende violinist og bratschist.

Jo mindre et klassiske ensemble er, desto tydeligere bliver betydningen af de emotionelle relationer mellem medlemmerne. Kvartetten, kvintetten, sekstetten og septetten, er interessante grænsetilfælde af ledelsesformer i projektledelse, fordi der er tale om et ekstremt målrette teamwork uden en leder, der udskiller sig formelt fra medarbejderne. Lederen er en del af ensemblet, hvis der overhovedet er nogen. Eller, ledelsesopgaven er i en vis forstand anonym. Den kan gå på omgang eller være baseret på den enkelte musikers særlige rolle i det værk, der netop opføres. Vi møder her en markant form for begivenhedsbaseret lederskab, hvis forudsætning er et fungerende, intenst demokrati baseret på den gensidige anerkendelse af hinandens excellence, og dermed på accepten af en forskellighed, der udgør teamets styrke.

I koncentreret, tidlig form indeholder en musikalsk begivenhed alle de momenter, der kendetegner projektet generelt:

Beslutning om at implementere projektet (værket som givet i partituret). Projektejeren kan her være ensemblet selv. De beslutter at lave en opførelse af det. Eller en køber af opførelsen, en kommune, f.eks., eller eventuelt en sponsor, eller et pladeselskab. Lighederne til erhvervsøkonomiske og administrativt initierede projekter er indlysende.

Stillingtagen til relevansen af tidligere implementeringer af den samme plan, altså opførelsespraksis og indspilninger. Alle projekter må gennem en sådan sammenlignende runde, hvor de forholder sig til lignede projekters skæbne.

Opstilling af interne succeskriterier, herunder udvikling af et koncept for planens gennemførelse. Det drejer sig her om at vælge HVORDAN projektet skal virkeliggøres, om at vælge dets **ånd**. Jo klarere og stærkere denne ”ånd” kan formuleres fra begyndelsen, desto mere inerti vil gennemførelsen af projektet indebære. Konceptet må med andre ord anskueliggøres på dette trin. Måske gennem henvisning til berømte ensembles succes’er med dette stykke musik; eller gennem brug af billeder og metaforer fra andre sanseverdener end lydendens. I dette valg ligger der allerede kriterier for den måde, hvorpå medarbejderne bør tilslutte sig projektet. Det er dets HVORFOR.

Skabelsen af en kontekst for opførelsen: tid, sted, målgruppe – er ofte givet ud fra projektejeren. Eventuelt tilknytning af en eller flere musikere for at gøre ensemblet fuldtalligt, hvis besætningen er udsædvanlig.

Igangsættelse af implementeringen gennem den første prøve. Allerede her bliver konceptet, ”ånden”, tydeligere og vil normalt kompliceres, ændres, men også kunne bevare en vis simpelhed. Man kan med rimelighed opfatte de prøver, der foregriber og forbereder den endelige opførelse som ”simuleringer” af denne. Her er musikere privilegerede, fordi de kan anvende gentagelsen

skabende: de kan igen og igen ved at øve detaljer komme nærmere til en næsten fuldkommen beherskelse af uropførelsen. De kan skabe en rutine, der i kraft af omhuen ved dens indøvelse netop kan brydes, når det gælder. Musikken som kunstart er vel ærke-illustrationen af, hvordan man mestrer det spil mellem ”det bevarende og fornyende” som Nils Bech taler om i forbindelse med projektledelse.

Færdiggørelsen af produktet gennem kalibrering, endelige gennembrud og åndens triumf. Gennem de følgende prøver ændres konceptet i detaljen på baggrund af mere viden om konceptets muligheder, samtidig med at det stabiliseres i sin ”ånd”. Projektets egentlige værdigrundlag bliver manifest og det viser sig om det brister eller bærer. Uden denne spænding vil opførelsen aldrig kunne blive en succes. Det ved alle, så i denne fase viser medarbejderne hvad de ved, kan og vil, hvis de for alvor kan, ved og vil noget.

Uropførelsen. Den første opførelse har sin egen logistik, der som fænomen selv ligner gennemførelsen af et helt projekt koncentreret på en til to timer. I hver sats ligger også en organisk logistik, der opererer via minima og maksima i udtrykket, og som må økonomisere med sine vigtigste midler: balancen mellem stabilitet og kulmination.

Under opførelsen er det helt afgørende af de spillende formår at lytte til hinanden, fornemme hinandens indskydelser, og i det hele taget kunne slutte op om en fælles bevægelse, der er andet og mere end rytme. Den består i evnen til sammen at skabe en begivenhedsbunden, emotionel logistik – det som Nils Bech så suggestivt kalder ”det bærende projekt” til forskel fra ”det primære”.

Evalueringen. Denne er både øjeblikkelig, bifaldet, og forskudt, anmeldelser og andre omtaler. Succes-kriterierne er komplekse og oftest uden for enhver indflydelse fra ensembles side. Projektejerens vurdering er også essentiel og hyppigt formidlet via de to første evalueringsformer. Det er indlysende nok ikke åbenlyst, at man kan trække paralleller fra musikopførelser som begivenheder til alle andre projekters forløb, men der er ligheder hvad angår projekt-teamets løbende fremlæggelser af deres resultater – det ligner også prøverne – og især hvad angår deres endelig præsentation af projektet for projektejerne og for andre interessenter.

Vi kan med det samme få øje på følgende kompetencer, der må kendetegne medlemmerne af denne mindre ensembletype, men som også er vigtige for større ensembler, ja for mega-orkestre og mega-kor, som vi kender dem fra opførelsen af requiemer og messer, med en besætning på over hundrede medlemmer.

Den første kompetence, der samler det emotive, det konative og det kognitive, kan vi kalde for *** Loyalitet mod projektets ånd.**

Forudsætningen for denne loyalitet er følgende:

A. En kognitiv eller emotionel for-forståelse for projektets idé; dvs. for musikstykkets indhold, for komponistens intention, herunder en refleksiv holdning til mulige stilistiske udtryk, altså

agogikken, eller flowet, brugen af temaerne, fremhævelsen af harmonierne, og intonation og farvetone.

I en orkestral sammenhæng er det dirigenten i egenskab af suveræn autoritativ projektleder, der træffer afgørelser om udformningen af disse parametre, men i det mindre ensemble er der tale om en kollektiv ”forhandling” af indholdet. Denne forhandling er naturligvis ofte forudbestemt af ensembles målsætning og tidligere historie. Hvis det derimod lige er dannet vil forhandlingssituationen indlysende nok være meget mere åben og kræve en struktureringsproces, hvor man sammen finder frem til principper og mekanismer for styring.

Meget af sådanne forhandlinger vil bestå i en diskussion af den fraværende leders hensigter, nemlig komponistens. Men i det øjeblik præfasen er overstået, er det en forudsætning af medlemmerne har indgået en stiltiende aftale om at leve op til de fastsatte kriterier for performance. Vi kan sige, at den enkelte musiker forpligter sig på en **emotional logistik**, der først og fremmest realiseres gennem personlig disciplin båret af en ansvarsfølelse overfor de kollektive beslutninger.

Når begrebet ”emotional logistik” bruges, er det begrundet i det forhold, at den enkelte musiker jo realiserer sig arbejdsmæssigt gennem hengivelse til musikken. Dette umuliggør ikke improvisation og sologang, men det sætter skarpe grænser for det individuelle råderum.

Vi kan her tale om en loyalitet, der viser sig ved at udelukke personlige muligheder for at brillere på de andres bekostning. Altså for pludselig at spille kraftigere ved bel canto passager, for spontant at understrege rytmiske figurer i de dybe strygere, eller for at indføre nye typer af strøg på strengene.

Men samtidig er det indlysende, at et ensembles gennemslagskraft afhænger af evnen til at give tilfældet chancen, af fornemmelsen for det at bryde planen, og af viljen til at tage tråden op, når en af de andre får en genial idé under selve forløbet.

Jeg vil kalde denne evne for

*** improvisatorisk loyalitet.**

Det er vel næppe nødvendigt at understrege, hvor vigtig begge disse kompetencer er hos innovative teams i højteknologiske virksomheder, hos teams af konsulenter eller hos gruppe af teknikere, der skal indføre et it-system i en virksomhed eller i en kommune. Hos fredsbevarende militære enheder eller hos grupper involveret i krigshandlinger indebærer besiddelsen af disse kompetencer spørgsmål om liv og død.

Disse kompetencer er naturligvis også påkrævede i den kontekst, hvor lederen er markant adskilt fra medarbejdergruppen, som dirigenten er det fra orkestret eller koret. Her eksisterer formelt adskilte grupper, strygere, blæsere, etc., og de må bruge deres indbyrdes kendskab til hinanden, og deres gensidige solidaritet, som grundlag for at fange lederens idé og føre den ud i livet. Sådanne grupper har traditionelt hver deres local line leader, første-cellisten, første bassisten, etc. Og de refererer til the vice president, primariusen, altså koncertmesteren – det er ham dirigenten giver håndtrykket efter koncerten, hvis bifaldet er stærkt nok.

Dirigentens rolle kan på interessant vis belyse sider af leder-rolle generelt, fordi dirigenten ofte, med mindre han er fast dirigent for et orkester, en omrejsende leder, der i den grad er afhængig af organisationens goodwill.

I en vis forstand kan vi føre analogien så langt som til at sige, at dirigenten er projektejer, og at primariusen er projektleder, men samtidig er dirigenten jo også ”arbejdende bestyrelsesformand”.

De store dirigenter har alle en markant forskellig ledelsesstil. Hos én dominerer det autoritative, hos andre det mere dialogiske sociale, men de er alle skånselsløst henvist til at uddelegere arbejdet og til at forlade sig på musikernes ekspertise. Men uanset hans lederstil, må enhver dirigent arbejde ved hjælp af empati. Tiden er simpelthen for knap under indstuderingen til, at ting kan skæres ud i pap, dvs. formuleres diskursivt. Naturligvis forbedres mulighederne for udviklingen af en gensidig empati, hvis lederen er fast tilknyttet orkestret, sådan som Segerstam var det hos Radiosymfonikerne herhjemme i en årrække, og delvis kunne bygge dette orkester op ud fra sine egne musikalske ideer. Men hvis ikke musikerne har viljen til at indleve sig i dirigentens ideer, har han ikke en chance.

Den viden om og erfaring med at blive ledet, som findes hos professionelle musikere, er, i samklang med dirigentens personlige egenskaber, og dermed med den særlige toning af hans sociale kompetencer, forudsætningen for at lave god musik.

Men den konstellation som dirigentens personlighed, sociale kompetencer og musikalske mesterskab, hans niveau af professionalismisme og visionære kraft, udgør, er en kompliceret affære. For et halvt års tid siden kørte p2 en serie om Karajan, der er lærerig. Denne person manglede efter manges – om end ikke alles - mening enhver social empati. Hans personlighed forekom simpelthen mange ubehagelig, hæmmet og følelsesforskrækket, men alligevel mødte han en enestående loyalitet hos sine musikere, en loyalitet begrundet i anerkendelsen af hans musikalske mesterskab. En loyalitet, der var grundlaget for en enestående gensidig empati.

I dag bliver denne ledertype mere og mere sjælden. De unge ledere understreger de sociale kompetencer, så som kommunikative evner, empati, altså viljen til indlevelse i medarbejdernes behov. Også evnen til at coache og til at skabe stærke teams står højt på deres kompetence-liste. Og naturligvis har Karajan også kunnet disse ting, om end han så brugte det mere selektivt og lunefuldt end det i dag ville være muligt.

Vi kan naturligvis ikke bruge Karajans eksempel til at fremhæve holdninger som ”kompromisløs loyalitet”, den type selvundertrykkelse harmonerer ikke med den moderne medarbejders forventninger, men vi kan måske i relationen mellem leder og medarbejder i denne projektsammenhæng som enhver musikalsk opførelse er, tale om en

*** generøs loyalitet**

En sådan type loyalitet handler om at teamet eller hele organisationen vælger at prioritere lederens gode sider. Men den forudsætter naturligvis, at han besidder et højt niveau af excellence indenfor sin metier.

I dag, hvor mange relationer i arbejdslivet syltes ind i metaforer fra familielivet, er det på sin vis befriende, at medarbejderne også kan vurdere deres leder på hans faglige og ledelsesmæssige styrke, på trods af de personlige svagheder han måtte have. Så måske skulle vi også tale om en

*** sagsbunden loyalitet**

Her er tale om en loyalitet, der prioriterer sagen frem for at fokusere ensidigt på personlige relationer. Men en sådan loyalitet er naturligvis kun tænkelig dér, hvor organisationen er åben for den enkeltes mulighed for kritik. Selve det at vurdere det saglige kræver et klima i organisationen, hvor den enkeltes stemme tæller med ved udformningen og afgørelsen af projektets forløb.

Den medarbejder, der er hengiven loyal indenfor et autoritativt system er enten en automat eller en opportunist. En sådan type hengivenhed styrker ikke ledelsens handlerum. Den cementerer kun fejltagelser og umuliggør organisatorisk og individuel læring.

Projektets historik, interne logik og dets horisonter

Ethvert seriøst projekt bør betragtes som et eksperiment til udviklingen af nye, demokratiske dimensioner af samarbejde og lederskab.

Ordet ”projekt” stammer fra latin. Det er sammensat af ”pro-jicere”, at fremskaffe, og ”jacere”, at kaste. På tysk er kaste-meningen bevaret i begrebet ”Entwurf”. Begrebet betyder på én gang ”plan” OG ”forehavende” – eller som Nils Bech i Nr.3, 2002, af publikationen ”Projektledelse” skelner mellem: ”plan og tilrettelæggelse”, og denne distinktion er afgørende for projektledelse. I en vis forstand er projektet af væsen altid allerede noget, der er så tæt på virkeligheden, at det er i gang. Beslægtede begreber er ”projektør”, lyskaster, og projektet har jo både sit eget indre lys, idet det udgør et rum af mening, og det kaster lys på de områder, som det vil ændre gennem at betræde dem. Beslægtet er også begrebet ”projektion”, der både betyder ”kraft” og ”skitse af en genstands tilsyneladende beliggenhed og form”.

Man kan være fræk og sige, at projektets mening er, at kaste lys fra et sted i fremtiden til hvilket det allerede er ankommet. Nils Bech siger det rammende sammesteds: ”Men i et fugleperspektiv er det blot et spørgsmål om at begynde ved målet og derfra bevæge sig tilbage til start”. I alt fald oscillerer projektet mellem at være en visionær forestilling fra nuets sted, og så det dels at være en central-projektion, det at se vores nuværende landskab fra et privilegeret midtpunkt, dels at være en horisontal projektion, det, at det udgør et blik fra et hvilket som helst sted på jordoverfladen til ære for mangefoldet.

Med andre ord, projektets forhold til dets kontekst er altafgørende, og denne kontekst er ikke mindst dets medarbejdere, der netop hver især bør have mulighed for ”at hver enkelt umiddelbart kan se sin egen rolle i såvel en større sammenhæng som et større perspektiv sammenlignet med udsigten fra næsten ethvert sted i linjeorganisationens hierarki”, for atter at citere Nils Bech fra No. 1, 2002, af ”Projektledelse”. Projektledelse kan kun blive effektiv på baggrund af en demokratisk ledelsestænkning – for kun under sådanne vilkår kan den enkeltes viden udnyttes effektivt, og kun under disse vilkår kan projektets overskride sine egne rammer for succes. Eller,

for sidste gang at citere Nils Bech: ledelse handler om at ”skabe, opretholde og udvikle optimale vilkår for andres udfoldelse.” Projektledelse lykkes kun, hvis manager-rollen stilles i lederskabets tjeneste.

Hvis vi opfatter projektet som en plan, der som forehavende allerede har faste forankringspunkter i virkeligheden, som den ser ud lige nu, i teknologi, i faglig kompetence, i ledelsesmæssig kunnen, så har ethvert projekt sin egen historik. Det skyldes naturligvis ikke mindst, at det er udtænkt af personer med deres særegne fortid, indfrie og uindfrie forventninger og drømme, med deres særlige uddannelse, erfaring, og deres baggrund af holdninger til livet, arbejdet og samfundet. Men projektets interne logik, der altid undslipper den, der udkaster det og begynder at leve sit eget liv på papiret, i computeren og i de andre menneskers hoveder, der ser det for første gang, udfordres ikke blot altid af, men forvandles af mødet med konteksten.

Vi kan skalere projekter med henblik på kontekst ved at sige, at nogle projekter kan implementeres stort set overalt på jorden, mens andre kun kan virkeliggøres ét eneste sted. Et booking-kontor for reservationer til et flyselskab i Tyskland kan sagtens ligge i New Delhi, mens det ville være tåbeligt, om end ikke umuligt, at lægge et whiskydestilleri på Grønland, og stadigvæk forbundet med uoverskuelige, personalepolitiske problemer at flytte finmontageindustrier til mange områder af Afrika. Uddannet og erfaren arbejdskraft, infrastruktur, råvarer, politisk stabilitet, der kan nævnes så mange kontekstuelle parametre, men man må ikke glemme, at ofte handler projekter om at skabe, etablere gennem ommøblering eller direkte fremtrylle de kontekstuelle parametre, der mangler i en bestemt lokalitet. U-landsprojekter, projekter i den arabiske verden, alle er de bundet til lokaliteter, der gør, at der i projektet må ligge et udkast til en beherskelse af de kontekstuelle parametre, der gør det muligt. Vestens ingeniørkunst fejrer triumfer her, selvom kultur- og uddannelses- kløften stadigvæk udgør væsentlige hurdler for lokal drift og vedligeholdelse. Men jeg vil ikke beskæftige mig med problemer, der er stillet teknologisk og i alt fald som udgangspunkt tilsyneladende kan løses ved hjælp af teknologi. Jeg vil derimod spørge om de muligheder der er for at et projekt allerede qua sin projektstatus eller gennem sin projektform kan indeholde en foregribelse af den altafgørende kontekst, der hedder forholdet mellem ledelse og medarbejdere?

Hvilke kriterier for det rigtige valg af ledere og medarbejdere ligger der i de enkelte projekter? Er der helt generelle kriterier, eller er de bundet til det enkelte projekts indhold? Med andre ord: Findes der et sæt af projektledelses-kompetencer, der giver projektejeren mulighed for at udvælge ledere og medarbejdere efter håndfaste kriterier, eller for at vælge bestemte projekter til eksisterende teams?

Mit svar vil sikkert kunne undre mange. Jeg mener nemlig, at projektleder-kompetence kan sammenfattes under begrebet **humanistisk dannelse**, en dannelse, der også bør forventes af medarbejderne. Men lederen bør gå forrest.

Det humanistiske drejer sig om evnen til at respektere sin egen menneskelighed og dermed andres. Jeg er endnu ikke blevet træt af at understrege, at dette også kan udtrykkes gennem

begrebet **myndighed**, som både betyder evnen til at trække sine grænser og til at afstikke dem. Immanuel Kant formulerede myndighedens principper og i sit sidste store hovedværk, ”Kritik af dømmekraften”, nedfældede han den i tre principper:

- At være kritisk overfor alle autoriteter, alle teorier og alle informationer
- At kunne sætte sig i ethvert andet menneskes sted
- At kunne være i harmoni med sig selv.

Den sidste maksime var den vigtigste. Det var den, der sikrede lodigheden af de to første.

Jeg behøver vel ikke at understrege, at enhver læring, der ikke er underkastet denne normativitet er tom. Opadgående læringsspiraler er uinteressante, såfremt de ikke er forbundet med personlig vækst, dvs. med stigende evne til at give andre frirum og underkaste sig selv forpligtigelser og ansvar. Læring for blot at styrke ens eget cv eller bundlinien er ualvorlig.

Dannelse er så vigtigt et fænomen i forhold til ud-dannelse, fordi det indebærer en bred indsigt i kulturelle muligheder, og forudsætter moralsk vækst. Dannelse giver mulighed for at overføre erfaringer fra ét domæne til et andet. Dermed giver dannelse forudsætningen for at håndtere det uforudsete, fordi man kan trække på et stort reservoir af analogier til at tackle ukendte situationer. Jævnfør brugen af musikken i dette foredrag. Dannelse giver fornemmelse for kontekster. Og her har jeg lige nævnt to egenskaber, der netop kræves af enhver projektleder.

Men først og fremmest indebærer dannelse, at den enkelte udvikler en etisk indstilling. Humanistisk dannelse handler om at respektere det andet menneske, fordi man har sat sig ordentligt ind i både den menneskelige tragedie og komedie. Dannelse er ikke mindst viden om historien, både om samfundenes og om ideernes.

En humanistisk dannelse uden bevidst livsholdning er utænkkelig. Humanisme er hverken national eller firmabundet, den er universel – og det universelle bør indskrive det globale i sig, så tilblivelsen af verdenssamfundet ikke handler om erobring af magtpositioner og fastholdelse af kløfter.

Projektledelse kræver loyalitet, dels mod projektet, dels mod dets ejere, dels mod dets medarbejdere. Men loyalitet kan kun være en ægte loyalitet, hvis den udgår fra personlig myndighed. I så tilfælde kan den være resultat af et valg. Skulle den også føre lidenskab for sagen og menneskene med sig, bliver denne lidenskab ikke svingende eller lunefuld, men lige så stabil som de overvejelser, der førte til valget af den.

Loyalitet er altså en samvittighedssag. Men det er projektledelse også, fordi projektlederen må være tro mod et ideal, hvis en overbevisende implementering skal lykkes. Projektet set som teknisk ramme med økonomiske succeskriterier vil aldrig kunne danne den baggrund for handling, der skaber et virkelig integreret ensemble.

Projektledelse handler ligesom musik om at gøre verden rigere og os selv klogere på vores egen og enhver andens menneskelighed.