

Flere gode management nyheder.

En odysse' ud i management- og projekt verdenen ved Simon Laub

Management - ude og hjemme.

Ifølge et gammelt dogme tager teknologien kontrollen fra mennesket. I hvert fald skal der ikke megen fantasi til at forestille sig en fremtid, hvor der kunne være noget om det:

I denne fremtid springer man en morgen ud af døren for at komme på arbejde. I indkørslen møder man en køleskabs reparatør. Man benægter at have ringet efter ham. Men får at vide at det er ens internet forbundne køleskab, der selv har udbedt sig et service eftersyn. Snart ved TV'et hvilke programmer man gerne vil se og hvilke man burde se. Radioen prøver at være kreativ i sit musik valg og lyset har egne ideer om hvornår det gerne vil tændes. Den automatiske støvsuger strejker fordi det automatiske lys har bestemt at kun mennesker behøver lys at arbejde i. Osv.

Kort sagt, man har mistet kontrollen over sit eget hjem. På det tidspunkt vil der sikkert opstå et vist marked for *management* applikationer, som kan hjælpe een med at genvinde kontrollen over alle disse genstridige ting man har fået installeret i sit hjem. Hvis det går helt galt, vil man sikkert også kunne komme på kursus i sådan noget som "home management".

Dette er så heldigvis nogle år ude i fremtiden.

Nu er det ikke maskiner der truer med at tage kontrollen fra os, men andre mennesker.

Menneskeverdenen på arbejdspladsen er tilsyneladende allerede blevet så kompliceret, at der er et kæmpe marked for kanindræber kurser mm. hvor ledere kan få hjælp til at få styr på tilværelsen. Men også mere menige medarbejdere kan blive sendt på kursus for at forstå og kontrollere deres rolle i det store maskineri.

I min post har jeg indenfor den seneste måned fået ikke et, men flere management relaterede tilbud. Jeg kan lære at "gå fra afhængighed af andre, til uafhængighed og videre til gensidighed". I den sidste tilstand vil jeg "være i stand til at skabe sejre sammen med andre". Et andet tilbud vil lære mig at føre en "følelsernes bankkonto", hvor enhver interaktion med et andet menneske kan opfattes som enten et indskud eller udtræk af tillid – hvor kurset så vil lære mig at balancere disse konti. Så man undgår relationer, der præges af afmagt og vrede, der dræner alle for kræfter. Et helt tredje kursus tilbyder een at blive proaktiv. At formulere sin egen mission statement. Sin egen grundlov over hvilke personlige karakteregenskaber, man gerne vil udvikle og hvordan de kan virke positivt i forhold til ens omgivelser.

Man ser nu en hverdag for sig hvor man er travlt optaget af daglige opdateringer af ens talrige følelser-bankkonti, og at realisere ens personlige mission ("Min mission er at lave gode programmer og få en god pris for det"?), sådan at man kan "sejrer sammen med andre".

Håb om at dette dog måtte henvende sig til helt andre brancher end IT-branchen, bliver gjort til skamme ved yderligere læsning længere nede i kursus materialerne. Her finder man IT folk, der med navn og billede, fortæller om hvordan netop deres verden er blevet bedre af disse nyerhvervede teknikker.

Nu er reklamens magt jo til dels gentagelse af samme budskab. Og efter en massiv langvarig påvirkning følte jeg mig efterhånden moden til at høre mere. Vel vidende at nysgerrighed ikke altid fører noget godt med sig.

Organisationsteori.

Organisations teori er ganske givet ikke verdens mest spændende emne. Og dog tilbringes hverdage i IT verdenen jo oftest i organisationer, hvor man (i et projekt) arbejder sammen om at løse en bestemt opgave. Så det kan vel være nyttigt at læse lidt om hvad sagkundskaben har at sige om god management indenfor organisationer og projekter? Vel og mærke uden at føle sig forpligtiget til at tilstræbe Handelshøjskolens Diplomprøve eller tilsvarende.

Jeg lavede en kort rundspørge i kantine (gallup kunne ikke have gjort det bedre) – Om der var nogle der havde ideer til bøger der kunne give lidt perspektivering til denne management- og projektverden.

Disse bogråd mener jeg at kunne grupperes i 3 kategorier:

- Idealistiske råd (hvordan alting burde være i en ideal verden).
- Sarkastiske råd.
- Pragmatiske råd (Hvordan får vi tingene til at fungere her og nu i vores projekt).

Blandt de bøger folk bragte på banen bestemte jeg mig for kigge nærmere på tre bøger. En bog for hver type af råd. Henholdsvis "Den Lærende Organisation", "Dilbert" og "Strategisk Projektledelse" – Og må med det samme undskylde til de der ikke måtte være enige i et sådant valg - Håbet var at bøgerne tilsammen skulle kunne give nogle hint om hvad sagkundskaben egentlig mener om management indenfor organisationer og projekter, som dem vi kender fra IT branchen.

Fra en ideal verden til en konkret verden.

"Den Lærende Organisation" af Finn van Hauen, Vagn Strandgaard og Bjarne Kastberg var den første jeg kiggede på. Den er sikkert allerede kendt af de fleste. Og som bekendt er det en meget optimistisk bog, der handler om at give sig selv og hinanden lov til - individet og kollektivt - at lære og udvikle sig. Og derved på sigt at styrke en organisation/virksomhed. Hvordan man går fra at have medarbejdere, der er fokuseret på arbejdstids ophør, til forpligtede medarbejdere, der dynamisk og selvstændigt arbejder på at opfylde ledelsens vision. Hvor ledelsens opgave er at fastholde en fælles vision. Ikke, som man traditionelt ville sige, at lede og fordele arbejdet. Ressource

stærke og motiverede medarbejdere skal jo nok selv finde ud af at lede og fordele arbejdet, hvis de ellers har en fælles vision at gøre det under.

"Den lærende organisation" fokuserer på begreber som medarbejdernes selvværd, som her regnes for en energikilde for en virksomhed. Hvordan den enkelte medarbejders indlæring og personlige vision støttes til fællesskabets bedste.

Kort sagt, jeg havde det indtryk at der her ganske generelt (men nyttigt) blev beskrevet overordnede forhold, som det er værd at stræbe mod. Der er dog tydeligvis behov for noget mere (konkret), når man arbejder sig nærmere materien i et projekt.

Den Dogbert'ske Ledelsesmetode.

Der var en del i kantine, der mente at Dilbert ville være den helt rette indfaldsvinkel til management verdenen. Sarkasmen sommetider næsten ikke til at høre.

I en organisation hvor man vil virkeliggøre nogle af visionerne fra "Den Lærende Organisation" vil man sikkert uden problemer kunne tale om "Flere gode management nyheder". I Dilbert verdenen er udsagnet selvmodsigende. Her er alt hvor ordet management indgår dybt suspekt. Og mest af alt et udtryk for andre menneskers vilje til at gøre onde ting.

Dilberts chef hedder Dogbert. Vistnok noget af en dog. Bogen om Den Dogbertske Ledelsesmetode

er så en forklaring af principperne bag Dogberts virke. Hans måde at være leder på.

I den perfekte verden ville jobbet som leder bestå i at opstille mål og skaffe ressourcer til at nå dem. Men ifølge Dogbert er dette er ikke en perfekt verden! Så kan man ikke sætte mål og kan man ikke skaffe ressourcer, kan man i stedet:

- Lade være med at gøre noget - med risiko for at blive fyret.
- Lave irrationelle og uproduktive ting – med chance for at blive belønnet for at være en igangsætter, der får tingene til at ske.

Det første går naturligvis ikke, men der er så heldigvis nok at se til indenfor den anden mulighed:

- Ændring af afdelingens navne
- Statusrapporter.
- Øvelser i teamwork
- Ombytning af personalets kontore.
- Udfærdigelse af missions redegørelser.
- Vilkarlige organisationsændringer
- Udfærdigelse af overheadgrafer
- Mikroledelse.

Dogbert gør også end del for at forklare den vigtige forskel på "lederskab", og "management". Management går ud på at allokere ressourcer derhen, hvor der er størst behov, en leder dirigerer dem derhen, hvor lederen selv får mest ud af det.

Selvfølgelig, under anvendelse af Dogbertsk "lederskab" kan medarbejdere komme til at føle sig demotiverede. Her står Dogbert lederen så overfor at måtte vælge mellem følgende muligheder for at tilfredsstille de ansatte:

- a) Øg lønninger
- b) Forbedringer i arbejdsmiljøet
- c) Lav en undersøgelse over de ansattes arbejdsglæde og ignorer resultatet.

Hvor Dogbert anbefaler mulighed c). En god undersøgelse af de ansattes arbejdsglæde har til formål at aflede de ansattes tanker fra de emner de virkelig plager dem, og få det hele til at se ud som om det i virkeligheden er deres egen skyld alt sammen. E.g.

Undersøgelse af arbejdsglæde ifølge Dogbert:

På en skala fra 1 til 5 er følgende udsagn sandt:

- Jeg ved hvordan mit arbejde skal udføres, og når tingene går galt skyldes det min egen inkompetence.
- Min chef kommunikerer ofte med mig, men jeg hører sjældent efter,
- Virksomheden har klart definerede mål og visioner, men dem er jeg for dum til at fatte.
- Mine kollegaer er en flok bagstræberiske størrelse, som ledelsen desværre ikke har mulighed for at kontrollere mere effektivt.
- Hvis jeg fik muligheden ville jeg gerne gå ned i løn.

Stadig problemer, så send de mest obsternasige på samarbejdskurser, de bedste af dem fører til død og ødelæggelse. Kloge medarbejdere vil der også se at kollegaerne ikke engang kan løse en række forløste problemstillinger på kurset, og vil derfor holde op med at holde møder med disse efterfølgende. Det giver en produktivitets forbedring.

Afslut det hele med at fortælle:

- Vi er på et konkurrencepræget marked.
- Vi har planer om at forbedre vore produkter.
- Vi får brug for yderligere ressourcer.

Så tror folk sommetider at de har fået noget at vide. Endelig, oven i ovenstående tiltag kan man lave kampagner :

"Vi går forrest i bestræbelserne på at stå bag ved vore kunder". Og man kan udnævne en medarbejder til at være "kundernes gesandt". Det skaber også en del forvirring, som altid er gavnlig, ifølge Dogbert.

Kort sagt: Dogbert er meget, meget morsom - men unægtelig ikke særligt opløftende. Og skal Dogbert bruges som vejledning kan det da kun være som et eksempel på hvad man ikke skal gøre.

Den pragmatiske vej

Så efter et par bøger i selskab med Dogbert og Dilbert får man et stort behov for at se hvordan et projekt (og en organisation) rent faktisk kan blive et godt sted at være.

En kollega anbefalede mig bogen "Strategisk Projektledelse" af Andreas Munk Madsen, som et godt sted at hente lidt meta viden helt fokuseret på den projekt verdenen man kender fra IT branchen.. Med lidt praktiske råd og vink om hvordan man skaber gode projekter. Bogen fungerer i øvrigt som kursusdokumentation i firmaet Metodicas kurser om projektledelse og er sikkert derigennem kendt af mange.

I bogen bliver der zoomet ind på 4 konkrete forhold man skal have styr på i et velfungerende projekt: *Organisation, Strategi, Aftaler og Styling*.

For at læseren efter Dogbert ikke skal henfalde i dyb depression er det nok værd lige at se nærmere på (i nogen detalje) hvad der gemmer sig bag disse afsnit. Og hvordan denne bog ved at tage disse delemler op viser en vej igennem junglen til noget der kan blive et godt projekt/god arbejdsplads/god organisation baseret på noget sund management. De der kender bogen og som Dogbert derfor ikke har slået helt af pinden kan springe direkte til sidste afsnit.

Organisation.

Et projekt indeholder opgaver der er nye og ukendte. Så et projekt er ikke noget man bruger til at løse rutineopgaver. Andreas Munk-Madsen opremser så forskellige typer af projekter. Hvor de færreste projekter er ren dyrkede eksempler på en bestemt type, men igennem deres forløb ligner snart den ene type, snart den anden. Her gælder det så om at få lavet sig en organisation der passer til opgaven.

Et forhandlingsprojekt har til opgave at skabe enighed i verden af flere parter, og modsatrettede interesser. Et udviklingsprojekt er et projekt, hvis opgave på afgørende punkter er ny. Et EDB projekt vil i hvert fald være i denne kategori indtil designet er helt på plads. I udviklingsfasen skal der være et relativt stort løsnings- og ressource-mæssigt spillerum, så man kan ramme den rigtige løsning. Endelig betegner et konstruktionsprojekt en måde at løse en bunden opgave. Her skulle man tilgængæld have den store glæde (!) at kunne lave tidsestimater og se konkret produktivitet.

Problemerne opstår så hvis man i konstruktionsfasen har medarbejdere, der tror de er i en forhandlingsfase. De vil så ikke sørge for fremdrift, men snarere bruge tiden på at markere sig. Osv.

Alt dette forekommer temmeligt indlysende. Mindre indlysende bliver løsningen på de problemer, der kan opstå når et projekt midt i en afsluttende konstruktionsfase bliver påtvunget en forhandlingsfase.

Ok, Sandsynligvis vil den omkringliggende organisation have forsøgt at formalisere og indkapsle både forhandlings- og udviklingsfaser. Så man også her får ting at måle fremskridt og tilbageskridt på. Men alligevel ved læseren jo udemærket at det lige præcis er den slags springen frem og tilbage mellem arbejdsmåder, der kan rumme kimen til store problemer og usikkerheder.

Nu vil Andreas Munk-Madsen sikkert hævde at bogen ikke er en decideret facitliste. Og at der altid skal træffes beslutningen om hvordan en organisation til enhver tid skal se ud for at kunne

løse sin opgave optimalt, og at disse beslutninger må træffes på baggrund af mange usikkerheder.

Kort sagt, bogen erstatter altså ikke den gode projektleder! Men bortset fra at den forhåbning altså ryger allerede på de første sider i denne bog, så er der i afsnittet om organisation mange gode pointer.

Et projekt skal give de rigtige opgaver til de rigtige folk! Man skal ikke bare sortere opgaver og personer efter prestige, og så give personer med stor prestige de bedste opgaver. Hvad "rigtig" så er kræver igen den vakse projektleder.

Så nævner bogen ikke overraskende at motivation er vigtig - og at en vigtig motivationsfaktor for de fleste er muligheden for faglig udvikling: Deltagerne skal opleve at de blive dygtigere.

Om lokaler kan man læse, at projektdeltagerne bør placeres i en- eller tommands - kontore, så de kan få ro til at tænke, uden at blive konstant forstyrret af irrelevant støj i en kontorlandskab.

Kort sagt, afsnittet har en del gode småpointer.

Strategi.

Det er altid vigtigt i livet at have en strategi. Det gælder selvsagt også for et projekt. I bogen opstilles formål, hensigt med et projekt, og mål, delresultater. Der angives at formålet skal være enkelt og let at forstå. Delmålene skal være målelige. Læseren har svært ved at være uenig.

Hvilken strategi anbefales så hvis man ikke har et sundt projekt? Hvis der er urealistiske mål, eller

stærkt modstridende interesser omkring projektet? Her læser man så at det anbefales at få eksterne konsulenter til at kigge på projektet for at opnå større troværdighed (!) En god pointe til de læsere der sad og var ved at blive helt bange for at der ikke ville være arbejde til eksterne konsulenter i fremtiden efter læsningen af denne bog.

Samtidig bør projektet skabe goodwill ved at skabe små hurtige og synlige resultater. Ialt er det en væsentlig pointe at man lærer ikke at smide håndklædet i ringen, men tværtimod ved læsningen bliver bekræftet i, at hvor der er liv er der håb. I hvert fald hvis man har den rette strategi.

Aftaler.

De væsentligste aftaler for et projekt er sådan noget som kravspecifikation og projektplan. Om kravspecifikationen hedder det sig at den skal være struktureret, udtømmende, relevant detaljeret og stilfuld. Om planer hedder det sig at de skal være kommunikerbare, målbare og reviderbare. Ikke omhandle trivialiteter, og ikke bruge overdreven styring, da det demotiverer projektdeltagere. Igen, svært at være uenig i.

Et estimat er en forudsigelse af et projekts forbrug af personressourcer. I sunde projekter er der tilstrækkelige ressourcer til rådighed. Læseren sidder tilbage i åndeløs spænding: Jamen, er det ikke altid sådan at salgsafdelingen eller den omkringliggende organisation på det groveste har undervurderet ressourceforbruget med henblik på at få et salg igennem af den ene eller den anden slags?

I kapitlet repliceres der blot med at man skal være omhyggelig med et estimat, hvorefter der gennemgås forskellige estimeringsteknikker. Politiske budgetter får mindre end en sides opmærksomhed.

Styring.

Styring er de regulerende handlinger man foretager sig, når forløbet afviger fra planen. Styringsparametre er bl.a. ressourcer, aktiviteter, resultater, holdninger og forventninger.

Har man nedbrudt den oprindelige projektplan i en mængde delopgaver, der max. tager 30-50 timer hver, skulle det være let at holde øje med om disse opgaver rent faktisk bliver løst. Og med reviews efter hver afsluttet fase/delopgave skulle man vel også have en ide om kvaliteten af det man leverer. Så langt så godt. - Men hvad så hvis der opstår et problem, en krise = en situation med store modsætninger mellem det forventede og det faktiske?

Igen, læseren sidder tilbage i åndeløs spænding. Og her bliver man ikke snydt. Med stort overblik deles kriser op i eksistenskriser, beslutningskriser og ressourcekriser. I eksistenskriser indkaldes opbakning (typisk fra en styregruppe), i beslutningskriser er medicinen fremprovokering af en beslutning, og i ressourcekriser drejer det sig naturligt nok om tilførsel af ressourcer. Man finder også en klog pointe om det fornuftige i at rydde helt op når man er i gang med at håndtere en krise.

Den allerbedste medicin viser sig dog igen at være gode ledere, men også medarbejdere der selvstændigt er istand til at løse problemer.

Tjaah, det ville vel have været overraskende, hvis man kunne klare alting med opslag i en manual?

Bedre end Dilbert?

Nogle læsere ville sikkert her sige: Ja, det er meget godt alt sammen. Men som Dilbert så enestående fortæller om, så er der blandt mennesker andre tendenser end bare drøm om at opfylde ledelsens visioner. Ond vilje, personlige ambitioner og anden støj kunne vel tænkes at sætte sit præg på konkrete projekter. Sådan noget skal man dog ikke forvente at læse meget om i bogen ”strategisk projektledelse”. Men ok, måske er man også her mere på vej over i dybdepsykologi end almindelig projektledelse.

Til trods for sådanne Dilbert’ske indsigelser kan det vel aldrig skade at få lidt overblik over de forskellige elementer i ledelse af et fornuftigt projekt. Og til det formål er ”Strategisk Projektledelse” såmen ganske fortræffelig. Specielt da hvis man bare ønsker lidt overblik og ikke ønsker at kaste sig ud i den samlede litteratur vedr. organisationsteori.

Kort sagt, management nyheder behøver ikke at være bare dårlige nyheder. Det gælder bare om at være lidt proaktiv i sin måde at tilgå disse nyheder på – for nu at bruge et management udtryk!

Inspiration:

Den Lærende Organisation.

Af Finn van Hauen, Vagn Strandgaard og Bjarne Kastberg.

- Om evnen til at skabe kollektiv forandring

Industriens forlag 1995.

ISBN:87-600-0054-6

Dogberts Ledeshåndbog.

-Strengt fortroligt.

Af Scott Adams.

Industriens Forlag 1998.

ISBN:87-600-0141-0

Strategisk Projektledelse.

-Styr på projektet.

Af Andreas Munk-Madsen. 1996.

Emne: projektledelse ; projektstyring ; projektarbejde.

Forlaget Marko.

ISBN:87-7751-115-8