

# 03

# Projektledelse i offentlige og politisk styrede organisationer

AF LEDELSES- OG ORGANISATIONSKONSULENT  
JESPER OLSEN, ACT2LEARN

## Ledelse og projektledelse i den offentlige sektor

Det hævdes ofte, at projektledelse er en almen faglig ledelses- og organisationsdisciplin uafhængig af faglig branche og sektor (læs privat- versus offentlig sektor). Dette er til dels korrekt, ligesom ledelse ret beset er ledelse uanset branche og sektor.

Offentlige organisationer er imidlertid i høj grad politisk styrede organisationer og dermed underkastet nogle specielle økonomiske og politiske forhold og dermed specifikke vilkår, og det er i en sådan grad, at projektledelse her – ligesom anden ledelse – bør begribes og analyseres særskilt og nuanceret i forhold til projektledelse i den private sektor.

Som Kurt Klaudi Klausens forskning gør opmærksom på, er offentlige organisationer politiske organisationer og kendetegnet ved både at have en administrativ / for-

valtningsmæssig dimension og en politisk dimension<sup>1</sup>. Offentlige organisationer styres og ledes efter et politisk rationale, som er helt forskelligt fra private organisationer. Det afspejler sig i en dualitet eller parallelstruktur, hvor offentlige organisationer på det politiske plan er folkevalgte, men som forvaltningsmæssigt / administrativt understøttes af fagprofessionelle administratorer / embedsmænd. En kommune, f.eks: Her er der på det politiske niveau folkevalgte politikere i byrådet såsom rådmænd og borgmester, men på det administrative niveau er der professionelle administratorer lige fra kontorfunktionærer over kontorchefer og op til kommunaldirektøren. Denne parallelstruktur er helt unik for den offentlige sektor og har selvfølgelig store implikationer for livet i de offentlige organisationer, hvor kultur (normer, samarbejde osv.) er anderledes. Særligt i forhold til den private sektor, som påvist bl.a. af Preben Melander<sup>2</sup> og Carsten Greve, som bl.a. har fokus på forholdet mellem politik og forvaltning og forvaltningstraditionens udvikling til strategi i den offentlige sektor<sup>3</sup>.

Men ikke kun kommuner og regioner er offentlige organisationer. Logikken gælder også kommunale, regionale og statslige institutioner som børnehaver, skoler, ældre hjem, sundhedssektoren (herunder specielt hospitaler) og stort set alle andre institutioner i kommuner, regioner og stat. Også her er ledelse, som Kurt Klaudi Klausen netop påpeger i sin forskning, noget særligt<sup>4</sup>, og dermed bliver også projektledelse noget særligt.

Projektledelse adskiller sig imidlertid fra ledelse i almindelighed ved at være ledelse uden personaleansvar som bl.a. påvist af Mette Lindegaard Attrup og andre<sup>5</sup>. Det gør, at projektledelse som ledelsesdisciplin i offentlige politiske organisationer bør analyseres og begribes særskilt fra projektledelse i den private sektor.

## Projektledelse og den offentlige sektor

Når vi skal begribe, analysere og ikke mindst agere som projektleder i offentlige organisationer, skal det politiske rationale hele tiden holdes for øje. Det betyder, at man som projektleder i det offentlige i langt højere grad end i det private skal holde fokus på sin aktør- eller interessentanalyse og være helt anderledes skarp på kommunikation og projektets kommunikationsplan. Interessentanalyse og kommunikationsplan spiller en helt anden central rolle for projektledelse i den offentlige sektor end tilfældet i almindelighed er for den private sektor – som bl.a. påvist af Pernille Eskildsen<sup>6</sup>.

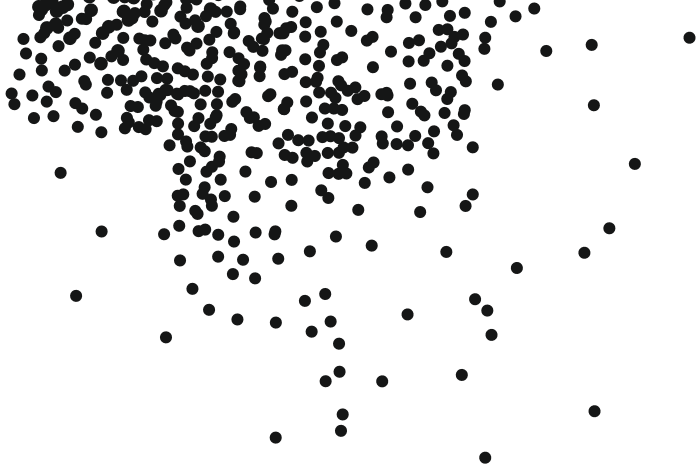
Kurt Klaudi Klausen gør sig til talsmand for, at strategisk udvikling kan forstås som et samspil mellem forskellige samfundsmæssige strategiske arenaer. Klausen opregner otte forskellige arenaer<sup>7</sup>, som jeg har sat ind i en "offentlig projektledelses kontekst".



Strategier for et projekt, specielt i en offentlig kontekst, kan begribes og analyseres ud fra, at projektet kan ses gennem flere optikker eller arenaer. Arenabegrebet er valgt for at illustrere, at projektet udspiller sig på en 'kampplads', hvor flere logikker og rationaler som oftest er i konflikt med hinanden.

**DEN SOCIALE ARENA.** Dette er en vigtig arena. Her påvirker projektlederen for eksempel, hvordan projektmedarbejderne arbejder sammen, og hvordan projektdeltagerne arbejder sammen med andre relevante interessenter i og omkring projektet.

**DEN POLITISKE ARENA.** I denne arena påvirker projektlederen projektet og bliver samtidig også selv påvirket af de politiske beslutningsprocesser, som den politiske sammensatte styregruppe og projekt-ejer dikterer. Her kan man med fordel danne netværk og alliancer med andre nøgleinteressenter omkring projektet. Den politiske arena er en af de mest strategiske arenaer og som oftest meget kompleks og turbulent; nogle gange helt uforudsigelig, da den er styret af sin egen politiske logik i det politiske marked med alliancer og koalitioner, som bestemmer, hvad der er oppe i tiden rent politisk.



**ARENA FOR PRODUKTION.** Projektet arbejder med aktiviteter, som resulterer i en leverance, et produkt, en ydelse eller en service osv. Arenaen er imidlertid som oftest meget forskellig fra den private ditto, da det offentlige marked netop er politisk defineret. Men som Klaudi pointerer: Det offentlige producerer også; nemlig service og tjenesteydelser og nogle gange decideret produktion.

**ARENA FOR MARKEDET.** For de fleste projekter i en offentlig verden er denne arena meget politisk defineret og regelstyret ud fra love og bekendtgørelser. Dette har en direkte implikation for projektlederen. Der er en evig kamp om dette marked, som bl.a. går på, hvor liberalistisk frikonkurrencemæssigt det skal være, eller hvor stramt politisk styret dette marked skal være.

**BEVIDSTHEDSDANNELSE.** I denne arena arbejder projektlederen med nøgleinteressenternes holdninger og adfærd. Traditionelt har denne arena været noget anderledes fra den offentlige sektor til den private. Det giver andre vilkår for projektlederen, der skal arbejde med de specifikke holdninger og adfærd, der gør sig gældende i det offentlige; holdninger om retfærdighed og lighed, ens løn og gennemsigtighed og en adfærd, som i høj grad er dikteret af en fagforenings- og lønmodtageradfærd.

**ARENA FOR VISIONER OG TRO.** Det er begrænset, hvad vi kan vide, også i projektsammenhæng, og derfor må vi tro. På denne arena kan man for eksempel skabe motivation ved at give udtryk for, at man virkelig tror på, at projektet er betydningsfuldt:

**”Jeg tror på, at kommunesammenlægningerne bliver til noget, og det får denne og denne betydning, hvis projektet virkelig bliver en succes, og nu skal I høre; jeg har en vision. Jeg har en tro på, at borgeren vil opfatte og fortolke det her projektforslag sådan og sådan”.**

**DEN KULTURELLE ARENA.** Her kan projektlederen påvirke forskellige kulturer / subkulturer i og uden for organisationen, men han/hun er i høj grad også påvirket af den kultur, som er dominerende inden for det offentlige: Lighed, gennemsigtighed, retfærdighed, lønmodtagerkulturen osv. Den kultur, som eksisterer i det offentlige, flytter selvfølgelig med over i projektverdenen, som ikke lader sig isolere. Kulturen i projektverdenen kan ikke blive en ”dans på tropeøen”, som Maiken Schultz skriver<sup>8</sup>. ”Nissen flytter med”.

**ARENA FOR ÆSTETIK OG ARKITEKTUR.** Her handler det om de fysiske rammer, og hvordan både medarbejderne og borgeren opfatter det fysiske layout (møbler, udsmykning osv.) i de offentlige kontorer og værksteder m.v.

Sammenfattende kan vi sige følgende: Når vi diskuterer projektledelse i en offentlig kontekst, kommer vi ikke uden om følgende helt centrale tre arenaer: Den politiske arena, den sociale arena og den kulturelle arena. Den politiske arena er arena for den politiske dimension og interessekonflikten mellem forskellige bruger- og borgeropfattelser er helt central for ledelse i en offentlig ledelseskontekst og dermed også projektledelse i offentlige politiske organisationer.

Den sociale arena er også helt central for projektledelse i den offentlige sektor. Den sociale arena fokuserer på trivsel. Hele det sociale liv i de offentlige organisationer er i fokus samfundsmæssigt og er i langt højere grad genstand for opmærksomhed end tilfældet er for organisationer og

virksomheder i den private sektor. Så de sociale rammer for projektledelse i offentlige organisationer spiller selvstændigt en stor rolle.

Den sidste arena – arena for kultur – er også helt central, da kulturen på det overordnede plan generelt er forskellig i offentlige organisationer i forhold til den private sektor. Den offentlige sektor kan langt hen af vejen forstås som et serviceorgan for den private sektor, som helt overordnet producerer tjeneste- og servicefunktioner til borgeren og de private organisationer og er generelt ikke underkastet de samme konkurrencemæssige vilkår som den private sektor. Det får den implikation, at ledelse og dermed også projektledelse har nogle specielle vilkår, som er forskellig fra projektledelse i den private sektor, hvilket er kendetegnet af et andet effektivitets- og indtjningsrationale.

Tilsammen tjener arbejdet med arenaerne det formål at fastlægge ramme og indhold for det enkelte projekts projektstrategi. Og selv om projektledelse er projektledelse, kan vi blot ved at arbejde med Klaudis 8 arenaer se, at rammer og vilkår er anderledes, når vi skifter kontekst fra ledelse (linje- og stabsledelse) til projektledelse.

### PROJEKTLEDERENS KRYDSPRES I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

De særlige vilkår, der gør sig gældende for ledelse i den offentlige sektor, har den helt centrale implikation for projektlederen, at projektlederen hele tiden skal kunne agere i et permanent krydspres mellem det politiske og det forvaltningsmæssige.

Dette berømte og anerkendte krydspres hvad angår offentlig ledelse – på grund af den førnævnte dualitet eller parallelstruktur i organiseringen af den offentlige sektor – får selvfølgelig, som også omtalt i artiklen her, implikationer på ledelsen i offentlige organisationer. Klaudi beskriver og analyserer krydspreset ud fra tre dimensioner, som han illustrerer med tre normative vektorer, der både påvirker og lader sig påvirke af den enkelte leder på et vist niveau i den offentlige sektor. Normative sek-

torer, som repræsenterer et rationalt i forhold til: Stat, marked og civilsamfund<sup>9</sup>. Projektlederen er underlagt de samme tre vektorer og det samme krydspres, men med den undtagelse, at projektlederen ikke har personaleansvar.

Ledelsen af offentlige organisationer diskuteres og analyseres af Klaudi som et miks af normative vektorer udsendt mellem en omverden bestående af den tekniske, politiske og institutionelle verden. Krydspreset mellem de tre vektorer angiver organisationens råderum og sætter rammen for al udvikling og fornyelse i organisationerne – også de enkelte afdelinger – og med fokus på denne lille artikels indhold: Den enkelte projektorganisation.

Jeg har i det følgende sammenfattet Klaudis skrivelser til nogle korte markeringer:

**A: Stat: Politik, magt, regler, lovgivning, cirkulærer og betænkninger** Det offentlige system er gennemsyret af cirkulærer og forordninger

**B: Marked: Penge og kontrakter**

**C: Civilsamfund: Normer, værdier, legitimitet, regler, kultur, etik og legitimitet**

Og omverdenen har jeg sammenfattet som følger:

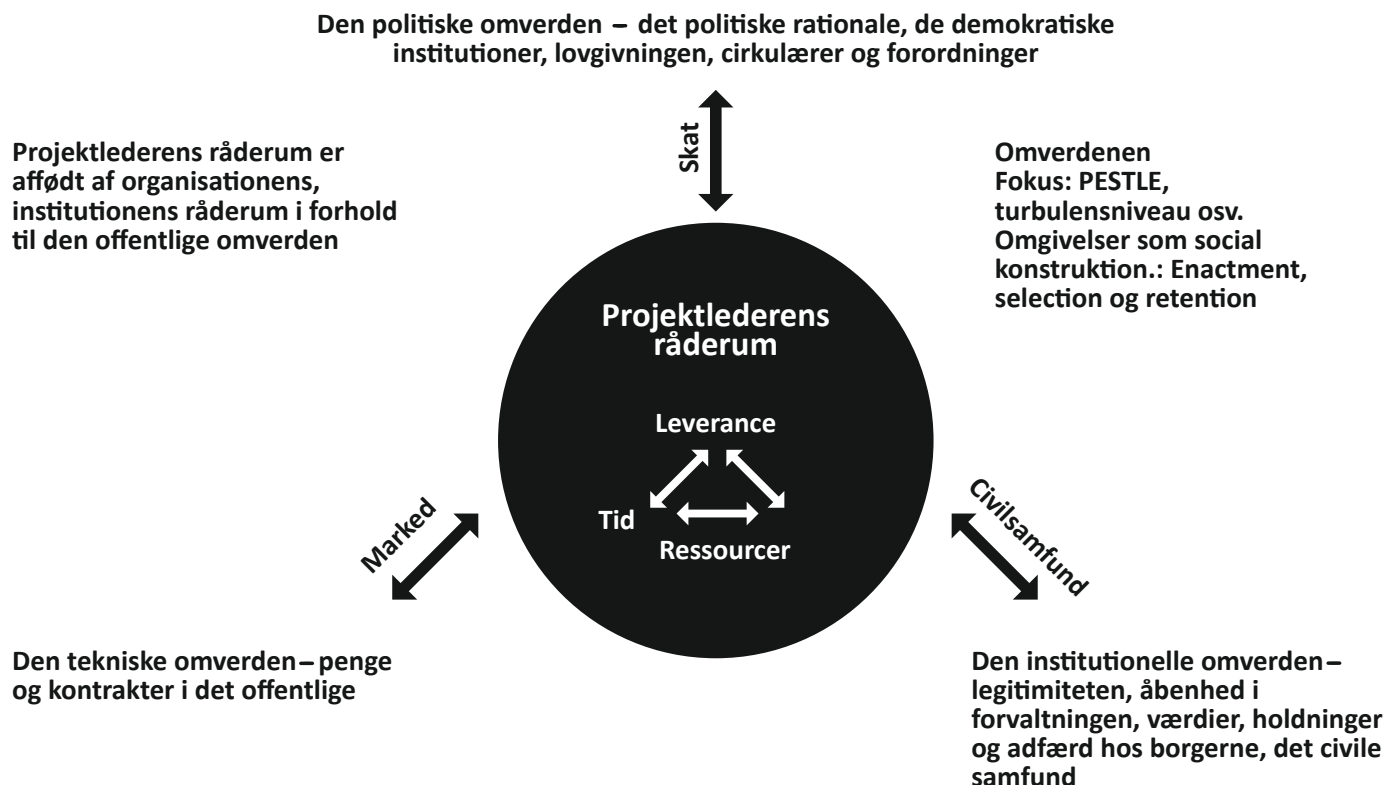
**A2: Den politiske omverden: Folketing og byråd**

**B2: De tekniske omgivelser: "Traditionel", klassisk markedsstrategi**

**C2: Den institutionelle omverden: Normer, regler og legitimitet**

For projektledelse i en offentlig ledelseskontekst får det følgende betydning, som jeg illustrerer i den følgende selvudviklede lille model:

## Projektlederens krydspres og omverden



Civilsamfundet spiller, ifølge Klaudi, en enorm rolle, når vi skal begribe og analysere ikke alene livet i offentlige organisationer, men også rammerne og præmisserne for ledelse og projektledelse, som er det, vi her har fokus på. Et nøgleord for at begribe ledelse i en offentlig kontekst er legitimiteten. Dette får store implikationer for at forstå og beskrive projektledelse i offentlige organisationer. Legitimiteten betyder nemlig næsten altid lange sagsbehandlingstider og influerer derfor direkte på vores interessenanalyse og vores kommunikation; ikke alene i projektets forberedelse, men som aktive styringsværktøjer under projektimplementeringen, altså den tidsperiode hvori projektgruppen arbejder. De lange sagsbehandlingstider i det offentlige – grundet det parlamentariske demokratiske system med høringer, udvalg og i udstrakt grad konsensus-fokusering – har en direkte implikation på projektledelse og projektlederens arbejde. Kontakten og arbejdet med styregruppe og projekt-ejer beskrives for det meste af projektledere i det offentlige som en sej og langsommelig proces med snørklede og bureaukratiske arbejdsgange, hvor hurtige beslutninger næsten er en umulighed. Når projektet samtidigt er underkastet et krydspres mellem de tre vektorer fra stat, marked og civilsamfund, siger det næsten sig selv, at dette krydspres fordrer hurtige beslutninger, da projektet hele tiden løber ind i uforudsigelige problemer, problemer, som nok kan foruddiskontes i vores usikkerhedsanalyse, men som ikke kan begribes specifikt i vores risikoanalyse. De påkrævede hurtige beslutninger som konsekvens af turbulensen – affødt af det ovennævnte krydspres – er stort set en umulighed i netop offentlige organisationers langsommelige beslutningsgange.

### PROJEKTLEDEREN OG PROJEKTTREKANTEN FOR OFFENTLIG POLITISK PROJEKTLEDELSE

Et meget anerkendt værktøj, som er blevet brugt ved utallige projektlederkurser, er den såkaldte projekttrekant<sup>10</sup>. Trekanten illustrerer sammenhængen mellem tre centrale dimensioner i projektledelse: Leverancen (output eller kvalitet), ressourcerne (bl.a. penge og arbejdskraft) og tiden, der går med projektet. Logikken er, at der skal være en balance mellem de tre dimensioner. Det betyder en

rimelighed eller realistisk forhåbning til, at projektet kan levere det output, der ønskes, med de ressourcer, der er fastsat til projektet, og med de tider og deadlines, som er fastsat for både leverancen, ressourcerne og tiden i projektdokumentationerne.

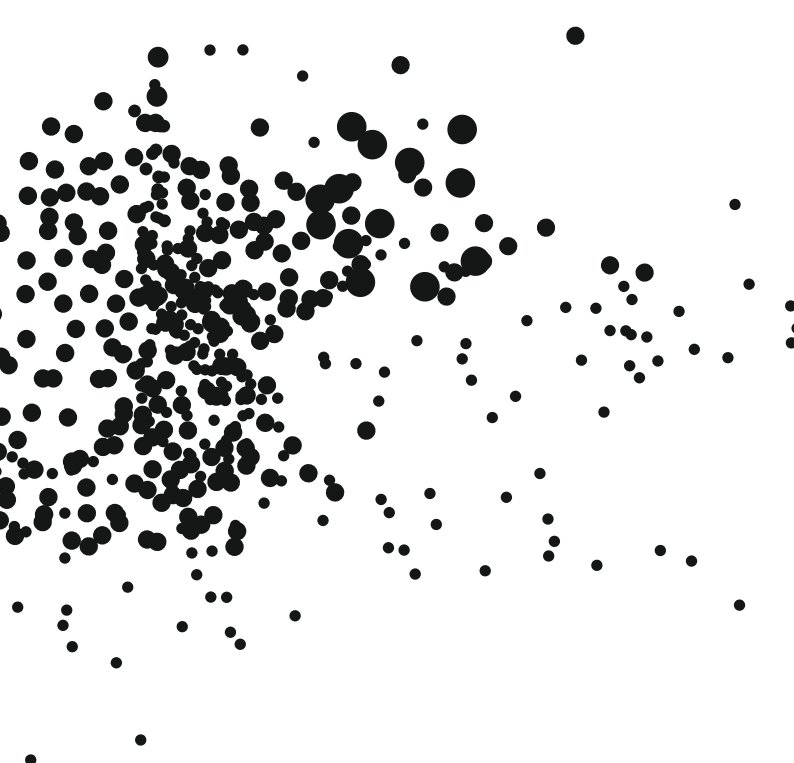
For projektledelse i offentlige politiske systemer giver projekttrekanten for projektlederen imidlertid nogle særlige vilkår, der adskiller sig fra projektledelse i den private sektor, hvilket jeg illustrerer i følgende lille model:



Projekttrekanten stiller projektlederen i offentlige og politiske organisationer overfor store udfordringer.

Leverancen er ofte politisk defineret; dvs. i en kontekst med hyppige nye krav på grund af skiftende politiske dagsordener, alliancer, fokus, politisk bevågenhed, politiske ønsker, den politiske omverden med medier og andre interessenter, som gør sin indflydelse gældende.





Tiden ændres som funktion af politiske ønsker, skiftende og ofte uforudsete politiske ændringer og som funktion af ændrede politiske alliancer og koalitioner på ” det politiske marked” som byråd, regionalråd, folketing osv.

Endelig ændres også ressourcerne rask væk. Der er meget lidt stabilitet for projektlederen at agere i, da ressourcerne ikke – i den offentlige sektor – er fastsat ud fra objektive kriterier, men ud fra den politiske dynamik med næsten konstante ændringer i de politiske relationer. Konteksten ændres hele tiden.

De offentlige organisationer lever som før nævnt ikke deres eget liv i en isoleret verden, men er – som Klaudi bl.a. påviser – omgivet af en omverden med flere dimensioner: En politisk, en økonomisk og en institutionel. De offentlige organisationer er omgivet af en politisk defineret omverden og skal både producere og arbejde med medarbejderudvikling. Der er tale om både et rationelt, et naturligt og et åbent perspektiv som bl.a. påvist af Scott og gengivet i Peter Mejlby's bog<sup>11</sup>.

## PROJEKTLEDEREN OG PROJEKTETS OFFENTLIGE KONTEKST

Scotts tre perspektiver: Et rationelt, et naturligt og et åbent perspektiv angiver tre perspektiver eller rationaler for at analysere en offentlig organisation.



Som statsdrevet togtransport er projektledelse også en del af flere kontekster og kan derfor begribes og analyseres ud fra flere perspektiver. Toget skal transportere mennesker, men der er også et personale, som skal kunne arbejde, og togdriften har også en ydre verden at forholde sig til med regering, skatteborgere, regler og love.

Oversat til en offentlig ledelseskontekst betyder det rationelle perspektiv produktion af offentlige ydelser og services, som Greve også adresserer i sin bog ’Livet i offentlige Organisationer’<sup>12</sup>. Ydelser, som er politiske fastsatte. Politikerne fastsætter niveauet for produktion og ydelser i velfærdsstaten. Igen er der en klar pendant til Klaudis rationaler i de otte arenaer og krydspresmodellen. Projektlederen er i høj grad underlagt det rationelle perspektiv, idet projektydelser / leverancer jo også er underlagt dette perspektiv.

Det naturlige perspektiv angiver kulturen med holdninger og adfærd, hvilket projektlederen også er omgivet af i sit forsøg på at levere en projektleverance i det rationelle perspektiv.

Slutteligt: Det åbne perspektiv. Projektorganisationen er omgivet af en omverden både i forhold til moderorganisationen og – fordi det er en offentlig organisation – oftest med direkte borgerkontakt på den ene eller den anden måde og netop derfor i evig og permanent borger / kundekontakt. Interaktion med omverdenen har også stor betydning for projektlederen.

Med andre ord er alle tre perspektiver fra Scotts univers i spil i forhold til det enkelte offentlige projekt. Stort set alle værktøjer fra "standartprojektledelse" kan ligeledes anvendes på projektledelse i den offentlige sektor. Det være sig risikoanalyse, ressourceanalyse, budget og business-case; værktøjer, som bør anvendes i ethvert projekt uanset branche og sektor<sup>13</sup>. Men som nævnt spiller interessentanalysen og kommunikationsplanen en yderligere central rolle, når vi har med offentlige organisationer at gøre.

Projektledelse i det offentlige kræver altså et ustandseligt fokus på og korrektion af projektets risiko- og interessentanalyse samt fokus og håndtering af sin kommunikationsplan. Det politiske rationale, krydspreset i den offentlige kontekst, er helt unik, idet vi jo alle som skatteborgere betaler til og har indflydelse som borgere og vælgere på de offentlige organisationer. Dette gør også projektledelse i offentlige organisationer helt speciel i forhold til den private sektor. Det permanente krydspres, som ledelse i de offentlige organisationer er underlagt, betyder for projektlederen, at denne – ligesom andre ledere i det offentlige – skal kunne håndtere pludselige skift i projektets mål og målsætning; skift som følge af eksempelvis ændrede politiske prioriteringer. Dette kræver som nævnt ikke alene permanent opfølgning på risikoanalyse, interessentanalyse og håndtering og fokus på kommunikation og kommunikationsplan, som oftest er forældet dagen efter den er udfærdiget, som følge af de mange strategiske og taktiske skift, projektet og projektlederen bliver udsat for.

### PROJEKTLEDELSE I EN OFFENTLIG KONTEKST MED STOR TURBULENS

Projektledelse i det offentlige bliver nogle gange beskrevet – udover en verden præget af hurtige skift og et højt tur-

bulensniveau, som bl.a beskrevet og analyseret af Frank Radich<sup>14</sup>- som meget uforudsigelig, idet det ofte kan være vanskeligt at fremdiskontere de politiske dagsordener og politiske konstellationer og dagsordener. Det gælder ikke alene for ledelse i offentlige organisationer, men også for projektlederne.



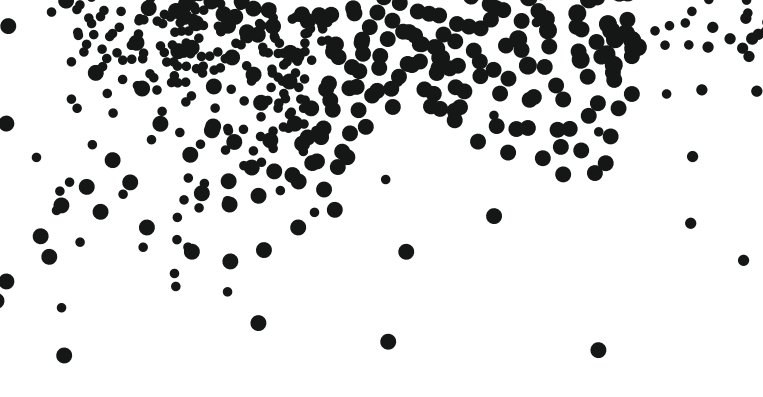
Under tiden er der stor turbulens omkring et offentligt politisk projekt, og så gælder det bare for projektlederen om at bevare kursen på trods af de mange sidevinde; dvs. når modstridende ønsker og forventninger kommer ind fra alle sider. Disse 'sidevinde' er som oftest helt umulige at forudsige selv med en god projektplan og risikoanalyse.

### OFFENTLIG PROJEKTLEDELSE I EN UFULDKOMMEN VERDEN:

Projektlederen skal undertiden ikke alene kunne agere i en verden med stor politisk turbulens, men også kunne agere i kaos og i en yderst uforudsigelig og ufuldkommen verden og kunne mestre det at lede med flere og tit hurtigt skiftende "dagsordener". Dette uden at have den førnævnte ret til at fyre og ansætte projektgruppemedlemmer og håndtere disse medarbejder / ledelsesmæssigt, idet projektlederen, som før nævnt, ikke har det personaleansvar, som afdelingslederne i klassiske linjeorganisationer har.

De mange skift, flertydigheden og paradokser betyder, at projektledelse i offentlige organisationer med mange forskellige interesser underkastes et enormt krydspres,





som skal kunne håndteres og har mange paradokser, da det først og fremmest er politik, der står på den faktiske agenda ud over den formelle projektplan og det givne projektkommissorium, som er hentet fra et Scotts rationelt paradigme<sup>15</sup>. Samtidig skat projektet ledes, så det skaber den fornødne leverance og effekt. I sandhed en opgave med store udfordringer, der i visse tilfælde nærmest er på højde med en tryllekunstners bedrifter.

Bogen 'Projektledelse i en ufuldkommen verden' skrevet af Søren Christensen og Kristian Kreiner<sup>16</sup> beskriver projektledelse, projektmål og projektplaner i et opgør med en logisk rationalitet, hvor de trækker referencer til James March bog: 'Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed'. Projektledelse er ikke rationel, skriver Christensen og Kreiner, men derimod præget af kaos, turbulens, skiftende alliancer og satsninger, idet ingen kan fremskrive, hvad der reelt vil ske i fremtiden. Et projekt kan ikke lykkes udelukkende ved hjælp af rationel analyse. Projektmålene eller leverancen kan ligeledes kun beskrives som ønsketænkning i projektets planlægningsfase. Verden er ufuldkommen, og derfor må man erkende, at projektmålene / leverancen kan blive en anden end oprindeligt planlagt. I en ufuldkommen verden bliver projektplaner meningsløse. Planen har kun symbolsk betydning. Kun den løbende proces bliver bestemmende for output. Disse statements passer jo som fod i hose i forhold til de rammer og betingelser for projektledelse i offentlige politiske organisationer, som er i fokus i denne lille artikel.



Det gælder i projektledelse – som det gælder i Schuberts 8. symfoni kaldet 'Den Ufuldendte Symfoni' – at vi ikke ved, hvordan Schubert vil afslutte symfonien, da den aldrig blev færdiggjort. Vi må derfor fortolke og digte videre på de noder, Schubert faktisk skrev. Men det er vanskeligt at fremdiskontere noderne. Symfonien bliver ufuldstændig og ufuldkommen; beriget med uklarheder. Det er også tilfældet i projektledelse, der som Schuberts ufuldstændige symfoni ikke kan begribes logisk. Rationel forståelse er helt umulig.

Kristensen og Kreiner skriver i deres lille bog 'Projektledelse i Løst Koblede Systemer', at projektlederen skal kunne håndtere denne ufuldkomne verden præget af tve-tydighed og paradokser, og Kristensen og Kreiner opstiller i et konstruktivistisk paradigme, som de kalder 10 kæterske råd til projektlederen<sup>17</sup>. Et af disse råd er ikke at øve vold mod projektdeltagernes virkelighedsopfattelse. Man skal som projektleder kunne håndtere de mange opfatterser og særinteresser, som specielt er kendetegnet med projektledelse i offentlige organisationer. Et andet vigtigt råd er ikke at være bange for, at projektmålsætningen ændres undervejs i projektførelsen. Og det er netop det, der sker med projektledelse i politiske offentlige systemer. For Kristensen er projektplanen også nærmere af symbolsk

karakter end operationel. Alligevel er projektplanerne vigtige for at give energi og udstikke pejlinger for projekterets præstationer, men næppe i sig selv er planerne et styringsredskab, som beskrevet og hævdet i de klassiske projektledelsesbøger. Kristensen formulerer det således: "Juster projektmålene efter omstændighederne"; og de ændres hurtigt i en politisk defineret kontekst og omverden. Bogen 'Projektledelse i Løst Koblede Systemer' er skrevet ud fra erfaringer i IT-branchen, men passer som fod i hose på den offentlige sektor.

### DEN OFFENTLIGE PROJEKTLEDER OG KONSTRUKTIONISMEN

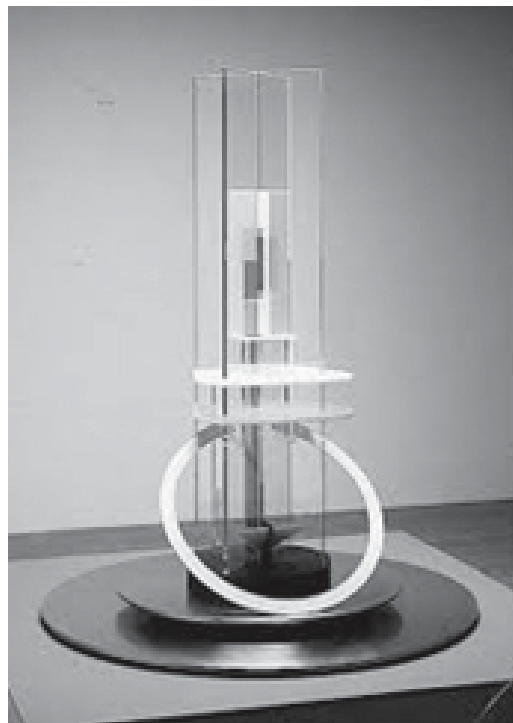
Anvender vi et konstruktionistisk syn på projektledelse, betyder det bl.a., at vi ikke kan fastsætte en objektiv målsætning for et projekt. Vi kan ikke opbygge en fælles forståelse af en målsætning, men vi kan anvende sproget til at eliminere de største misforståelser og tilnærme hinandens forståelse ved kommunikativt at koble sig til den andens virkelighedsforståelse - det autopoetiske system<sup>18</sup>.

Position, relation – kontekst ud fra Hornstrups bog er også interessant. Som projektleder i en offentlig organisation må man naturligt positionere sig anderledes end i en privat organisation, idet projektets kontekst og kultur er forskellig fra en privat virksomhed. Derfor bliver relationer mellem projektlederen og projektets interessenter også anderledes end i en privat organisation. Projektledelse er som ledelse i en offentlig kontekst unik og anderledes end i den private ditto .

Den ufuldkomne verden og de løst koblede systemer er affødt af en konstruktionistisk paradigmeforståelse af verden og omverden. Det er samtidig et opgør med et rationelt og positivistisk syn på organisationers og institutioners placering i forhold til omverdenen. Synet på organisationer og omverdenen kan ifølge et konstruktionistisk paradigme ikke begribes som en objektiv kendsgerning. Det centrale er vores fortolkning og vores mentale billeder / forforståelse af organisationernes interne liv og interaktion med omverden. Det kan derfor anses som en form for postmodernistisk organisationsforståelse, hvor der er

mange sandheder i spil, og hvor "virkeligheden" er relativ og har mange sider<sup>19</sup>.

Projektlederen skal kunne agere i dette ledelses- og forståelsesrum med mange virkeligheder, kaos og paradokser, mange alliancer og løst koblede systemer mellem enkeltpersoner og afdelinger og med løst koblede idéer, opfattelser og identiteter – både inden for og uden for organisationen. Så ud over at systemerne er løst koblede, er de også præget af de logikker og rationaler, som er diskuteret i denne artikel. Verden er kompleks for den offentlige projektleder.



Som med abstrakt kunst afhænger det sete – også omkring projektledelse – af øjnene, der ser. Vi kan diskutere og fortolke, men der er ikke kun en sandhed om det sete. Der er mange. Dette afhænger af, hvilket perspektiv vi anlægger, og hvad vi lægger vægt på. I høj grad afhænger det også af ens erfaringer og forforståelse.

Carl Weick har endvidere, som så mange andre, forsket i organisationer som mentale billeder og forståelsen af en organisations interaktion med omverdenen som en konstruktion, med sine begreber som enactment, selection og retention<sup>20</sup> – igen en forståelse af, hvordan vi som personer forholder os til omverdenen. Denne betragtningsmåde er yderst interessant, når vi kigger på projektledelse i offentlige politiske organisationer. Den sætter bl.a. fokus på: Hvordan projektlederen og projektdeltagerne orienterer sig i forhold til projektets omverden, hvordan viden om projektet og projektets omverden omsættes til refleksion og handling, hvad der fokuseres på, hvad der bortvælges og på hvad, der transformeres til konkret handling ud fra tolkningen og valg i en politisk defineret kontekst, hvor Klaudis krydspres og de 8 arenaer samt Scotts tre perspektiver også flourerer.

### PROJEKTLEDERENS BESTRÆBELSER PÅ AT EROBRE DET NØDVENDIGE PROJEKTLEDERMANDAT I ET OFFENTLIGT POLITISK SYSTEM

Det hidtil skrevne kan måske fortolkes derhen, at projektledelse i en offentlig kontekst er omgivet af så stor politisk turbulens og krydspres, at projektlederen i forsøget på at håndtere de mange arenaer og fortolkninger bliver skakmat – reaktiv og ude af stand til at skabe den fremdrift, som ledelse af et projekt kræver. Men sådan skal det ikke tolkes. Projektledelse i en offentlig kontekst kræver også, at projektlederen er proaktiv og med megen entusiasme og autoritet er i stand til at drive projektet fremad. Glem ikke, at Klaudis krydspresmodel også er en normativ model for, hvordan lederen kan presse vektorerne udad og udvide sin (projekt)leder-funktion.

Som det er tilfældet med projektlederen i den private sektor, må også projektlederen i den offentlige sektor slås for og erobre sit projektledermandat. Det er blot under andre – og som oftest – under mere udfordrende vilkår end projektlederen i den private sektor.

## Konklusion

Konkluderende kan vi sige, at projektledelse er projektledelse – og alligevel ikke. Betingelserne og rammerne er generelt meget forskellige mellem den private og den offentlige sektor, hvilket gerne skulle fremgå af denne lille artikel.

Offentlig projektledelse, og projektledelse i det hele taget, er ingen "dans på tropeøen" eller en speciel og ophøjet ledelsesdisciplin på linje med studiet af en speciel fuglearart eller sommerfugl.

Projektledelse drejer sig om ledelse under andre vilkår end i den private sektor, men det drejer som grundlæggende om LEDELSE. Forandringsledelse, strategisk ledelse, organisationsudvikling, strategisk ledelse mv.

Projektledelse fortjener meget mere forskningsmæssig bevågenhed end tilfældet er i dag, hvor ledelse fortsat udvikles teoretisk. Projektledelse bliver hovedsageligt "blot" udviklet af praktikere. Der er for lidt spin-off fra anden ledelsesforskning i forhold til projektledelse.

## Litteraturliste

Eskerod, Pernille: Interessenter, interessentanalyse og interessenthåndtering (Aarhus 2006)

Greve, Carsten: Offentlig ledelse (KBH 2009)

Hornstrup, Carsten: Systemisk Ledelse (Gylding 2010)

Klausen, Kurt Klaudi: Offentlig Organisation, Strategi og ledelse (Odense 1996)

Klausen, Kurt Klaudi: Strategisk ledelse (Odense 2011)

Kristensen, Søren: Projektledelse i løst koblede systemer (Gylding 2008)

Lindegaard, Mette: Power i projekter & portefølje (Kbh. 2006)

Mejlby, Peter: Introduktion til organisationsteori med udgangspunkt i Scotts perspektiver (Kbh. 2003)

Melander, Preben: Livet i offentlige organisationer (KBH 1992)

Radich, Frank: Innovation i videnvirksomheden (Gylling 2006)

Schelde, Henrik: Systemisk Projektledelse. (Gylling 2013)

Schultz, Maiken: The Expressive Organization (Oxford 2014)

Weick, Carl: Making Sense in the Organization (Malton 2003)

## Fodnoter

<sup>1</sup> Kurt Klaudi Klausen: Offentlig Organisation, Strategi og ledelse (Odense 1996)

<sup>2</sup> Preben Melander: Livet i offentlige organisationer (KBH 1992)

<sup>3</sup> Carsten Greve: Offentlig ledelse (KBH 2009)

<sup>4</sup> Kurt Klaudi Klausen: Offentlig Organisation, Strategi og ledelse (Odense 1996)

<sup>5</sup> Mette Lindegaard: Power i projekter & portefølje (Kbh. 2006)

<sup>6</sup> Pernille Eskerod: Interessenter, interessentanalyse og interessenthåndtering (Aarhus 2006)

<sup>7</sup> Kurt Klaudi Klausen: Strategisk ledelse (Odense 2011)

<sup>8</sup> Maiken Schultz: The Expressive Organization (Oxford 2014)

<sup>9</sup> Kurt Klaudi Klausen: Offentlig Organisation, Strategi og ledelse (Odense 1996)

<sup>10</sup> Mette Lindegaard: Power i projekter & portefølje (Kbh. 2006)

<sup>11</sup> Mejlby Peter: Introduktion til organisationsteori med udgangspunkt i Scotts perspektiver (Kbh. 2003)

<sup>12</sup> Carsten Greve: Offentlig ledelse (KBH 2009)

<sup>13</sup> Mette Lindegaard: Power i projekter & portefølje (Kbh. 2006)

<sup>14</sup> Frank Radich: Innovation i videnvirksomheden (Gylling 2006)

<sup>15</sup> Mejlby Peter: Introduktion til organisationsteori med udgangspunkt i Scotts perspektiver (Kbh. 2003)

<sup>16</sup> Søren Kristensen: Projektledelse i løst koblede systemer (Gylling 2008)

<sup>17</sup> De kætteriske råd er som følger:

1. Skab forandring for projektet i en vision, som kan rumme mange løsninger
2. Gør ikke vold mod deltagerens egne virkeligheder
3. Juster projektmålene til situationen
4. Brug projektplanerne strategisk
5. Stil urimelige krav, men vær fair i straffeudmålingen
6. Vær tilstede, men ikke til rådighed
7. Frygt ikke kaos, for først da er der indhold og styring
8. Del succeserne med deltagerne
9. Definer projektets grænser efter omstændighederne
10. Du har ansvaret for-----men sjældent magten til

<sup>18</sup> Carsten Hornstrup: Systemisk Ledelse (Gylling 2010)

<sup>19</sup> Henrik Schelde: Systemisk Projektledelse. (Gylling 2013)

<sup>20</sup> Carl Weick: Making Sense in the Organization (Malton 2003)