

Der skal 2 til en tango – kun 1 til at ødelægge den

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Vi er vokset op med gruppe- og projektarbejde. Nogle gange er det en rigtig god oplevelse og andre gange kan det opleves som en straf, at man skal sidde i gruppen. Der er mange elementer, der tilsammen skaber et succesfuldt projekt eller det modsatte. Det handler både om, hvor godt projektet er beskrevet, om der er opbakning fra ledelsen, om der er tid og rette mængde ressourcer til rådighed for projektet. Og så handler det om projektdeltagerne.

Dette indlæg tager afsæt i et problem, som er enhver projektleders mareridt - at du sidder med en projektdeltager, som modarbejder projektet. Hvordan håndterer man det?

En konkret case fra det virkelige liv

For en del år siden var jeg som ekstern konsulent blevet hyret ind i en organisation som projektleder for et større udviklingsprojekt. Jeg havde selv lavet projektbeskrivelsen og havde gjort en del ud af den. Jeg havde bl.a. beskrevet, at der skulle etableres en projektgruppe bestående af mig som projektleder og 6 interne deltagere – en fra hver afdeling i organisationen.

Vi startede på bedste vis i projektgruppen med et kick-off med fokus på at afstemme forventninger til hinanden og projektet. Og i det hele taget lære hinanden at kende og ryste gruppen lidt sammen. Men allerede her startede balladen. Selvom jeg forsøgte at holde fast i dagsorden og de gode intentioner, så måtte jeg konstatere, at jeg ikke havde held til det. Den ene af projektdeltagerne, lad os kalde ham Knud, lagde ud med at bombardere mig med kritiske spørgsmål til projektet. Der var rigtig mange ting, han havde spørgsmål til og i øvrigt ikke var enig i. Jeg forsøgte at besvare spørgsmålene. Men selv mine største anstrengelser kunne ikke lukke munden på denne kritiske deltager. Allerede her havde jeg en fornemmelse af, at det ville blive op af bakke med denne projektdeltager.

Og det skulle vise sig, at det blev rigtig træls at have Knud med i projektgruppen. Knud forsøgte på alle måder at udstille sin mistro til projektet, at forhale processerne og i det hele taget at gå imod, alt hvad jeg som projektleder kom med. Det er selvfølgelig ikke holdbart for et projekt. Det fik også store konsekvenser for projektet. Projektet blev forsinket, fordi deltagerne simpelthen ikke nåede at få bearbejdet de ting, der skulle bearbejdes. Projektdeltagerne

havde det dårligt, fordi der var dårlig stemning på møderne. De begyndte at skulke fra projektet.

Ret tidligt i processen havde jeg orienteret ledelsen om mine besværligheder i projektet. De valgte i første omgang, at undskylde Knud og hans opførsel. Jeg fik at vide, at Knud var en medarbejder med høj og værdsat specialviden, men også en medarbejder, der var kendt for at lave støj, hvis noget ikke passede ham.

Knud fortsatte ufortrødent sin destruktive adfærd i projektgruppen. På et tidspunkt må man som projektleder gøre op med sig selv, om man kan og vil gennemføre projektet, hvis vilkårene ikke er i orden. Det punkt nåede jeg til. Jeg var parat til at kontakte ledelsen for enten at få Knud afsat eller selv trække mig fra projektet.

Jeg gjorde dog et sidste desperat forsøg. Meget mod min umiddelbare lyst og tilskyndelse gik jeg Knud imøde og forsøgte at forstå, hvad der gjorde Knud så destruktiv. Og det viste sig, at her lå nøglen. Knud havde en lang række dårlige erfaringer fra tidligere projekter. Dårlige erfaringer med ledelsen, der ikke tog medarbejdernes input alvorligt. Da jeg tog Knuds frustration alvorligt kunne vi pludselig lave en fælles strategi for, hvordan vi kunne sikre, at ledelsen ville tage resultaterne af dette projekt alvorligt.

Det blev en stor lettelse i projektgruppen at vi fik Knud med på vognen. Vi startede forfra og fik bearbejdet de første rædselsfulde måneder i projektet. Og derfra kunne vi fortsætte arbejdet i projektet, hente den tabte tid ind og i øvrigt komme i mål med rigtig gode resultater. Så projektet endte med at blive en succes, selvom det ellers ikke lå i kortene fra starten af.

Min læring af projektet

Med dette projekt blev det meget tydeligt for mig, at "Der skal to til en tango, men kun én til at ødelægge den". Uanset, hvor meget jeg knoklede for at få projektet til at fungere, så var det aldrig lykkedes, så længe Knud udviste så destruktiv adfærd. Min læring har derfor været:

- Sørg for at være rimelig tydelig med forventningerne til projektdeltagerne i projektbeskrivelsen
- Hvis det er muligt, så prøv at få indflydelse på udvælgelsen af projektdeltagerne
- Sørg for at have ledelsens opbakning til projektet - også når det bliver besværligt
- Reager hurtigt. Jo længere tid der går med utilfredsstillende arbejdsforhold, desto sværere kan det blive at rette projektet op
- Sæt om nødvendigt din stilling ind. Der er alligevel ikke noget ved at køre et projekt til fiasko.

Ovenstående oplevelse hører heldigvis til de absolutte undtagelser. Normalt holder jeg meget af at arbejde projektorienteret og synes da også, at det er en arbejdsform, hvor man kan frembringe rigtig gode resultater.