

KAPITEL 19

KOMPETENCE 8.3

Stimuler samspil mellem projektets deltagere!

Ketty Jepsen, seniorpartner og projektleder, Sketenty
ketty.jepsen@sketenty.dk

At der er et godt samspil mellem et projekts deltagere, er centralt for projektets succes. Vi fortæller her om nogle af vores gode erfaringer med at skabe samspil i projekter – herunder hvordan kunstneriske processer kan fremme samspillet.

Målet er at vise projektledere, hvilke muligheder de har for at hente hjælp til at stimulere samspillet mellem deltagerne, især i projektets kreative udviklingsfaser – f.eks. i projektets opstart, hvor det er muligt hurtigt at skabe et åbent og konstruktivt samspil.

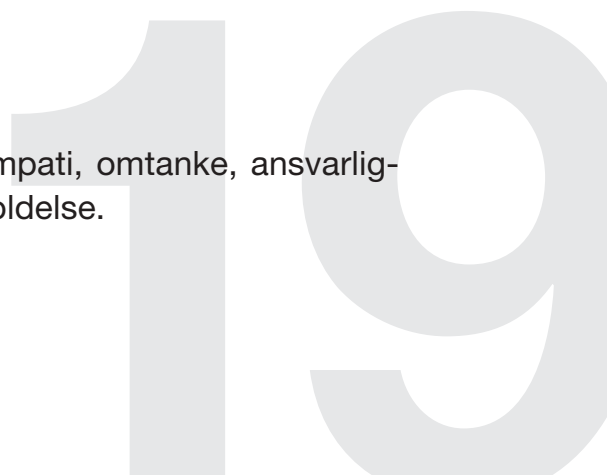
Redningsplanken udefra

Jeg fungerer selv som projektleder på store it-projekter. Mit speciale er håndtering af projekter i krise. Ofte bliver jeg tilkaldt, når et projekt er kørt af sporet eller har mistet fremdrift, så det er nødvendigt at hente ekspertise og inspiration udefra til at få projektet på skinner igen. Så jeg har set rigtig mange eksempler på, hvordan projekter kan mislykkes!

Meget ofte kuldsejler projekter på grund af manglende kommunikation, og fordi projekterne har for dårlige samspilmæssige forudsætninger. Vi har derfor fokuseret på, hvordan vi kan styrke kommunikationen og dermed samspillet.

Teamet

Kapitlet har en rød tråd af værdier i samspillet, empati, omtanke, ansvarlighed, nytænkning, tillid, åbenhed og personlig udfoldelse.



Nils Bech, konceptdesigner, Leading Projects, *nils.bech@opendoors.dk*, Lene Bornemann, direktør, ARTS in BUSINESS, *lb@artsinbusiness.dk* og Mia Martinez – sanger, bandleder og kunstnerisk konsulent, ARTS in BUSINESS, *mia@dmf.dk* supplerer med iagttagelser og anbefaling af fremgangsmåder, der understøtter disse værdier.

Nils Bech:
Kommunikation kan betale sig

Det koster tid og penge, når projektdeltagerne ikke ved, hvad de andre laver. Det er banalt, det ved enhver, som kender til projekter. Der findes da også en del systemer, metoder og teknikker – mange it-baserede, som – når de anvendes – hjælper til med denne opgave.

Den gode kommunikation giver energi, fællesskab, motivation, optimal udnyttelse af ideer og viden.

Hvordan tør vi lade være med aktivt at skabe de rigtige menneskelige forudsætninger for vellykkede projekter?

Mislykkede projekter er dyre – både i tid og penge, men også i menneskelige omkostninger. Når projektdeltagere går skuffede, frustrerede og mistænksomme ud af et dårligt ledet projekt, har det indflydelse på den enkelte deltagers ve og vel. Men det påvirker også virksomheden, hvis nye projekter mødes vrangvilligt, eller hvis resultatet er medarbejderflugt.

I dag – i det vi kalder vidensamfundet – *må* virksomheder indse, at de er nødt til at håndtere projekter med omhu, professionalisme og respekt. Det er alt for dyrt, hvis mislykkede projekter bevirker, at virksomheden *må* sige farvel til viden og kompetence og leve med, at kun de mest træge og mindst kræsne medarbejdere bliver tilbage.

Betydningen af en vellykket start

Den gode opstart af et projekt er central for projektets succes. Derfor beskæftiger vi os en del med kick-off af projekter.

Det er vi ikke alene om. Vi har alle hørt om eller oplevet masser af spektakulære kick-offs, hvor projektdeltagere har gået på gløder, svunget sig i lianer, været på overlevelsesture etc.

Hvilke værdier skal projektet fødes med?

Det er naturligvis fint at gøre noget andet ved et projekt kick-off, end det man gør til daglig; det er fint at være udendørs; det er fint, at den enkelte deltager får mulighed for at udfolde sig på nye måder, og det er fint at skabe en ramme, som er let at huske bagefter.

Problemet er, at macho-aktiviteterne, som har til hensigt at skabe entusiasme ved at få deltagerne til at flytte deres grænser, meget ofte kalder på relativt primitive kræfter i både den enkelte og i gruppen, medmindre man bruger megen tid på at forberede og bearbejde aktiviteterne og sikre, at ingen føler sig pressede.

Er det macho-adfærd, dit projekt har brug for?

Hvis kick-off'et primært består i at udføre fysiske vovestykker, risikerer man, at de mindst følsomme og mindst reflekterende deltagere kommer til at sætte dagsordenen, at krænkelser af andres grænser bliver tilladt, og at empati bliver umulig.

Hvis man står med et projekt, der bedst varetages af en gruppe med machoadfærd, er det naturligvis fint. Men hvis ens projekt f.eks. kræver omtanke, ansvarlighed, nytænkning og tillid, er det vigtigt at disse værdier fødes eller nurses så hurtigt som muligt.

Lene Bornemann:

Hvorfor bruge kunstneriske processer?

Hvis værdierne i projektet er omtanke, ansvarlighed, nytænkning og tillid – vil der være megen inspiration at hente i måden, kunstnere arbejder med deres udtryk og produkter. Disse værdier er nemlig kendetegnende for den måde professionelle kunstnere arbejder på – derfor er det en relevant måde at starte et projekt op på: At skabe en mulighed for at deltagerne arbejder sammen på en anden måde og med fokus på at udvikle og skabe noget nyt sammen.

En kunstnerisk proces er at træde ind i kunstnerens øvelokale. Ikke for at producere et kunstnerisk produkt i form af en teaterforestilling, en musical, en film, et maleri, et musikstykke, en dans eller et digt – men for at prøve at arbejde på de samme præmisser som de professionelle kunstnere gør, når de producerer deres kunst. I de kunstneriske processer bliver der lagt vægt på at skabe noget nyt, fælles sammen, at arbejde tillidsfuldt, at kunne håndtere det kaos der opstår, når man lader mange punkter stå åbne til udvikling og forbedring. Men vi oplever også den del af det kunstneriske virke hvor aftalerne indgås, hvor aftaler er nødt til at blive overholdt, hvor resultaterne udkrystal-

liseres i en proces, hvor hver enkelt er en vigtig del af det endelige resultat – hvor vi meget tydeligt kan se og høre, om samspillet fungerer optimalt.

Ved at bygge et kick-off op så det indeholder en kombination af kunstneriske metoder og procesmetoder, opnår den enkelte projektdeltager et kendskab til de andre projektdeltagere på en måde, som giver større forståelse, mere tolerance og større forandringsberedthed. Og projektgruppen får nogle fælles oplevelser, et fælles billedsprog og fælles metoder, som kan hjælpe den i det kommende samarbejde.

Kunstneriske processer og øvelser giver en enestående mulighed for at skabe et udviklingsmiljø, hvor deltagerne selv medvirker aktivt til at skabe et resultat eller en proces. Kunstneriske processer er kendetegnet ved, at man samarbejder på en måde, der ikke er fejlsøgende og hvor der er plads til, at den enkelte udfolder nye sider af sig selv. Gennem denne høje grad af involvering skabes et større engagement og dermed en læring, der er bedre end traditionel indlæring.

Ved at bruge kunstneriske processer i kick-off'et får man sat rammer for projektet, som

- skaber involvering, fordi alle oplever, at både de selv og de andre har noget at bidrage med,
 - gør videndeling mulig, fordi man har skabt et tillidsfuldt klima, hvilket er en betingelse for at projektdeltagerne overhovedet har lyst til at dele viden med hinanden, og
 - skaber ansvarlighed, fordi man har skabt et fællesskab, som deltagerne ønsker at være en del af og derfor ikke svigter eller modarbejder.
-

Forudsætninger for et godt projekt

Hvis et projekt skal lykkes, er det en forudsætning, at deltagerne oplever at være på samme hold og ikke som modstandere, ligesom det er nødvendigt, at der er en kultur i projektet, så den enkelte kan, tør og ønsker at bidrage.

Alt for ofte har man i virksomheder og institutioner kun fokus på det rent faglige i et projekt – på mål og milepæle og alt det, der kan puttes ind i en gantt-plan. Men hvis samspillet ikke er i orden, hvis deltagerne ikke har tillid til hinanden, så udsultes projektet indefra. Hvad hjælper det, at projektlederen har defineret mål og delmål, hvis de mennesker, der skal indfri dem, ikke stoler på hinanden, og derfor ikke kan arbejde sammen.

Det er vigtigt at definere de rigtige mål, men ligeså vigtigt at skabe et miljø inden for projektet, som gør det muligt at indfri målene.

Mia Martinez:
Holdningen er, at ville skabe sammen

Også i kunstens verden, arbejder vi målorienteret i projekter.

Som professionel musiker oplever jeg hele tiden skiftende band-sammensætninger, samtidig med at der er mål, som skal nås i form af f.eks. en cd, der skal optages eller en live-optræden.

Inden for musikkens verden bliver det tydeligt, at målet også har kvalitative aspekter. Hvis jeg mødes med andre musikere for at indspille en cd, så har vi et klart mål. Men det er ikke nok bare at optage et givet nummer – det skal også lyde godt. Når jeg går i studiet sammen med andre musikere, er det med andre ord vigtigt, at vi meget hurtigt får skabt en stemning, hvor vi bidrager med det bedste, vi har, og hvor vi lytter til hinanden og skaber musik *sammen*. Det nytter ikke noget, at jeg som sanger kører mit eget løb, for min sang lyder kun godt, hvis den klinger sammen med guitar, bas, piano, trommer etc.

Når man laver musik, bliver resultatet kun godt, hvis man kan skabe en god atmosfære, hvor man giver hinanden tid og plads, og hvor man lytter til hinanden. Det er nødvendigt at skabe et miljø sammen, hvor den enkelte *både er sig selv og en del af en større helhed*.

Som musiker er jeg trænet i at skabe en god stemning på kommando. For som musikere er vi samlet for at nå et mål. Og hvad enten det drejer sig om en optræden eller en optagelse, så er tiden kritisk.



Figur 1: Vi lærer hinanden at kende fra en ny synsvinkel.

En kick-start

En af de kunstneriske øvelser jeg ofte starter kick-off's med, bruger musik som stemningsskaber. Deltagerne rejser sig fra deres trygge stole – og går rundt mellem hinanden. Så beder jeg deltagerne tegne hinanden, mens de fortæller hinanden om nogle basale positive oplevelser, der ikke ofte bliver talt om i et arbejdsfællesskab. Min erfaring er, at det hjælper deltagerne til at finde ud af, hvad de ønsker at bidrage med og til at lære hinanden at kende fra en ny vinkel.

Hermed får projektet virkelig en kick-start

- fordi deltagerne tænker sig selv ind i projektet – projekt og deltager er ikke en modsætning, men en enhed,
- fordi deltagerne gør sig parate til at yde deres bedste,
- fordi deltagerne gør sig synlige for hinanden og gør deres viden tilgængelig for de øvrige projektdeltagere,
- fordi der bliver skabt et rummeligt miljø, der er orienteret mod muligheder og ikke fejlfinding

Lene Bornemann: **Andre intelligensformer**

I det daglige arbejde er vi vant til, at den matematisk-logiske intelligens har forrang. Denne intelligensform er på mange måder god og praktisk, men der er perioder af et projekt, hvor man kan have glæde af at folde de andre intelligenser ud: de sociale, personlige, kropslige, rumlige og sproglige kompetencer.

For ikke alene er der brug for alle intelligenser i et hvilket som helst projekt, hvis projektet skal lykkes. Det enkelte menneske rummer også alle intelligenser. Så hvis man slipper alle fagligheder, intelligensformer og kompetencer løs, får man et meget stærkere og bedre forankret projekt, hvor deltagerne i højere grad påtager sig ansvar for projektet.

Det fysiske læringsmiljø

Vi lægger også megen vægt på de fysiske rammer, når vi arbejder. Vi stimulerer brugen af alle intelligenser. Vi arbejder med æstetikken på samme måde som scenografen arbejder med scenografien på teatrene.



Figur 2: Æstetik og scenografi

Kontrol eller kaos

En anden ting, vi kan blive inspireret af i kunsten, er arbejdsmetoderne. I mange kunstarter arbejder man med lange forberedelsesfaser, som ofte er præget af kaos. Man kommer rundt om mange muligheder og vælger, hvordan opgaven skal løses til sidst. Da de mange muligheder er gennemtænkt i forberedelsesfasen, betyder det, at man ikke behøver at bruge ret lang tid til udvikling af løsningen.

I mange erhvervsprojekter går man lige på opgavens løsning med det resultat, at man i løbet af arbejdet kan komme i tvivl og bruge meget tid, når uforudsete nye muligheder dukker op. Det betyder, at opgaveløsningen ofte kan være præget af slingrekurs og mangel på nytænkning. Erhvervslivet kan have stor glæde af at lære at tåle mere kaos.

Broen mellem fornuften og følelserne

Kunsten bruger hjernehalvdele – og især broen mellem dem. I uddannelses-systemet og i erhvervslivet træner vi jo primært den matematiske logiske og den verbale intelligens – det vi har kaldt “venstre hjernehalvdel”.

Jo mere vi træner, jo mere kan vi give plads til hver af hjernehalvdelene – når jeg lader min højre hjernehalvdel få fuld frihed – og fuldstændig kobler den

mere fornuft og logik prægede venstre fra – så bliver jeg mere kreativ, legende og skabende.

Hvis projektlederen formår at give plads til at deltagerne kan folde deres talenter på den række måder, som her er beskrevet. Aktiver højre hjernehalvdel ved hjælp af musik, æstetik, sanser. Få kroppen med.

Kommunikation

Ordet kommunikation stammer fra latin: *Communicare*, hvilket egentlig betyder 'at gøre fælles'. Arbejdet med 'at gøre fælles' kan ikke overvurderes i et projekt. Evner til kommunikation er noget af det mest vigtige for en projektleder overhovedet.

I det videre arbejde gennemfører vi andre kunstnerisk inspirerede øvelser, som udvider feltet mellem deltagerne.

Vi arbejder med en kommunikationsøvelse, som synliggør at det er nødvendigt at gøre sig umage med at kommunikere, fordi vi hver især ser meget forskellige ud inde i hovederne, og at vi ikke kan gå ud fra, at de andre kan læse vores tanker eller forstår begreber og ord på samme måde, som vi selv gør.

Dialog eller diskussion

Desuden plejer deltagerne at opleve, at dialog *åbner* muligheder, hvorimod diskussion indsnævrer og handler om at vinde. I mange tilfælde, hvor man refleksmæssigt griber til at diskutere, kunne man med fordel være i dialog.

Diskussion/debat	Dialog
En indsnævrende proces – fastholdelse af eksisterende viden	En ekspansiv proces – udvidelse af viden
Man konkluderer – man bliver enige om et fælles kort	Man undersøger – hvad er kortet over verden hos andre
Opposition – søger fejl og svagheder ved den andens indstilling	Samarbejdsvilje – søger styrken i den andens indstilling
Søger forskelle mellem partnerne	Søger forbindelser mellem partnerne
Lytter for at finde fejl, mangler, angrebsmuligheder	Lytter for at forstå, finde mening og enighed
Forsvarer egne antagelser som var de sandheder	Undersøger egne antagelser
Lukket attitude – jeg har ret	Åben attitude – jeg kan tage fejl
Målet er at vinde	Målet er at finde fælles grund
Sætter punktum for videre samtale	Forbliver åben

Kilde: Tania Ellis (1) Materiale fra dialoggruppe 1, 2005

Dette betyder *ikke*, at der ikke skal tages beslutninger i projekter, for selvfølgelig skal der det. Det betyder, at når projektet er inde i faser, hvor det gælder om at indsamle viden, kvalificere valg, åbne muligheder, finde løsninger etc., så er dialogen det rette værktøj.

Mia Martinez:
Krop og samspil

Blandt de kunstneriske processer vi har i musikken, er skabelse og indstuderingen af et fælles værk. I en af de øvelser jeg arbejder ofte med, sætter jeg rytme, stemme og krop i sving.

Det skaber en konkret mulighed for at skabe sammen – og et konkret, hurtigt og meget synligt og lydligt resultat.

Jeg sætter rammerne – og gennem anerkendelse, nærvær og synlighed skaber jeg de trygge rammer for at deltagerne tør bryde de grænser, der er i næsten alle voksne menneskers hoveder: jeg kan ikke synge, jeg kan ikke holde takten, jeg kan ikke finde ud af det her . Men det viser sig hurtigt at alle godt kan – vi kunne som børn – og selvfølgelig kan vi stadig, De fleste har bare ikke trænet denne form for kompetencer rigtig længe.

Det, vi træner, er samspil – vi træner fælles puls, lytning, opmærksomhed – som kræver nærvær. Vores erfaring er, at når vi giver venstre hjernehalvdel fri – og lader kroppen styre selv – så kan det lykkes for os at finde takten, at huske trin/klap/lyde – mens hvis vi lige pludselig kommer til at tænke på, hvad er det nu jeg skal – så falder vi med det samme over vores egen ben, og kan slet ikke få kroppen til at fungere.



Figur 3: Fælles puls, lytning, opmærksomhed



Nils Bech:

Centrale spørgsmål i projektledelse

Der er mange fristelser for projektledere. Blandt nogle af de største er fristelsen til at besvare alle projektdeltagernes spørgsmål, for meget ofte vil projektdeltagere være tilbøjelige til at søge svar hos projektlederen. For rigtig mange vil det være tillukkende og føles tilfredsstillende at blive betragtet som autoritet!

Der er flere farer ved dette:

- Det kan beslaglægge megen tid, hvis projektlederen skal besvare de spørgsmål, der mere eller mindre vilkårligt dukker op hos projektdeltagerne.
- Projektlederen kan blive placeret i en specialistrolle frem for en rolle som leder af projektet.
- For stor villighed hos projektlederen til at optræde som faglig autoritet kan forhindre, at projektdeltagerne søger svar hos sig selv og hinanden, og kan hermed bevirke, at projektet bliver dårligt forankret.

For at stimulere projektledere til at reflektere over lederrollens muligheder og krav har vi stillet en række spørgsmål, som tillige med et sammendrag af besvarelsen fremgår af det følgende:

1. Tillid og tryghed

Hvordan kan du bedst skabe tillid i projektgruppen?

Hvordan fremmer du, at udfoldelse i projektgruppen sker i tryghed?

Helt overvejende går svarene på projektlederens evner som forbillede mht. at give plads og udvise en åben og ærlig adfærd både hvad angår projektets seriøse udfordringer og i mere afslappede sammenhænge.

2. Konflikter

Hvordan kan du forebygge destruktive konflikter?

Hvordan kan konflikter bidrage til udvikling i deltagernes samspil?

Svarene vedr. forebyggelse samler sig om fælles accepterede mål og spille-regler samt gensidigt kendskab til og accept af mangfoldighed.

Vedr. nyttiggørelse er opmærksomhed, miljø, relationer vigtige forudsætninger for rettidig og konstruktiv indgriben.

3. Kompetencer og talenter

Hvordan får du projektgruppens kompetencer i spil?

Hvordan lokker du talenterne i projektgruppen frem?

Her peges i sær på de mange værktøjer til afsløring af individuelle forventninger, personprofiler og kompetencer, men også på udfordringer, tildeling af ansvar og legitimering af afvigelser fra det forventede.

4. Kommunikation

Hvordan forbedrer du kommunikationen i projektgruppen?

Hvordan skaber du dialog frem for diskussion?

Reglerne for god mødeledelse dukker spontant op her. Derudover peges på rollebevidsthed, fælles værdier og betydningen af indbyrdes relationer.

5. Samspil

Hvordan kan du fremme det positive samspil mellem projektdeltagerne?

Hvordan intensiverer du samspillet i projektgruppen?

En bevidst indsats af social karakter og vægt på erkendelsen af, at alle har noget at bidrage med, er fundamentet i samspillet. Overbygningen består så af de elementer, der tidligere er peget på (1-4).

6. Projekt mål

Hvordan kan du fremme deltagernes positive attitude over for projektet og dets mål?

Hvordan bliver projektets mål også deltagernes?

Ejerskab og forudsætningerne herfor er det primære middel. Sekundært er omsorg, fejring og belønning,

7. Bidrag og individuelle betingelser

Hvordan kan du synliggøre projektet og den enkeltes bidrag til dette i organisationen?

Hvordan imødekommer du individuelle betingelser i projektgruppen?

Virksomhedens aktive kommitment, projektlederens evne til at lytte til den enkelte, forklare sammenhænge, opmuntre, afgrænse og tage konsekvenser må suppleres med events og andre redskaber til at synliggøre, når og hvor behovet er.

8. Ideer og konstruktiv kritik

Hvordan kan du medvirke til, at gode ideer kommer frem i tide?

Hvordan skaber og fremmer du en konstruktiv kritik i projektgruppen?

Ideer til at gøre ting anderledes end sædvanligt rummer altid en kritik af det bestående. Tidlig erkendelse og legitimering af det kritiske element er forudsætninger for kreativitet og innovation. Projektlederens vedholdenhed, personlige attitude og konstruktive håndtering af situationen, herunder egne fejl er midler til at skabe udviklingsmiljø.

Kontrol kontra tillid

En af de ting, der kan virke skræmmende ved projektledelse, er, at når projekter er tilstrækkeligt store, komplekse, nødvendige eller kritiske, så kommer man til kort med kontrol. Så er det ikke hverken muligt eller ønskeligt, at projektlederen kigger den enkelte deltager over skulderen.

Hvis et projekt skal flytte sig, er der derimod nødvendigt med *tillid* – tillid til at projektet kan lykkes, og tillid til at deltageren kan og vil yde deres bedste.

Der er et stort potentiale i tillid som ledelsesværdi. Tillid kan nemlig frigøre store ressourcer i form af viden og engagement hos deltagerne.

Optimalt kan et projekt køre så godt, at det er relevant at tale om flow. Alfred Josefsen definerer i sin bog "Kære Irma : it's all about people!" flow-begrebet således (s. 38): "At være i flow er den tilstand, hvor de enkelte dele understøtter hinanden optimalt. Hvor tiden står stille eller bevæger sig umærkeligt. Hvor organisationen kværner afsted, og høje mål hurtigt nås." (2)

Lene Bornemann:
Hvor mange fingre peger på dig selv?

Alle har en tilgang, der *på samme tid* er konstruktiv og realitetsbevidst. Derfor bruger vi ofte nedenstående figur, som nok vil være flere bekendt.

Ved at have fokus på det, man selv kan gøre eller medvirke til, at andre gør, er det muligt at skabe en tilgang, hvor projektlederen hele tiden er løsningsorienteret og opmærksom på mulighederne for at optimere samspillet inden for projektet.



Figur 4: Hvor peger fingrene hen?

Konklusion

Det kan være nyttigt at tænke på et projekt og projektlederen som hhv. et symfoniorkester og dirigenten: Begge elementer er nødvendige og giver ikke mening uden hinanden.

Tanken om en dirigent uden orkester bliver hurtigt lattervækkende. Modsat: Symfoniorkestret får hurtigt problemer uden dirigent, for det er dirigenten, der har partituret og overblikket over helheden.

Under alle omstændigheder – hvad enten vi taler om et orkester eller et projekt, så er det vigtigt at have lyst til at skabe noget sammen. Hvis træblæserne synes, at strygerne er elendige, er det ødelæggende – på samme måde, som hvis f.eks. repræsentanterne for salgsfunktionen og udviklingsafdelingen har mistillid til hinanden.

Derfor er det vigtigt, at projektlederen har værktøjer, der skaber forudsætninger for et vellykket projekt.

Vi mener, at denne uddybning godtgør, at samspillet i projekter er vigtigt, og at projektlederen kan få inspiration til at skabe et godt samspil ved at være åben over for kunstneriske processer.

Litteratur

1. Tania Ellis, *Materiale til dialoggruppe 1, 2004*
2. Alfred Josefsen
Kære Irma: it's all about people!
Sebecca, 2004, ISBN 87-990332-0-8
3. www.ARTSinBUSINESS.DK
4. www.opendoors.dk
5. www.sketenty.dk