

## Faglig artikel: **Hvem vil ikke hellere være ambassadør end grå eminence?**

*Grå eminence eller projektets ambassadør? Skift interessentanalysen ud med et netværksperspektiv og opdag, hvordan du skaber en større og stærkere organisation om dit projekt.*

Af Maja Hjorth Just, chefkonsulent

Gidsler med lille indflydelse, men med relevant viden. Magtfulde grå eminencer, hvis interesse er lille og medvirken ikke nødvendig, men som alligevel skal *føle* sig involverede for ikke at sætte en kæp i projektets hjul. Interessenter, som projektlederen skal lade sove (de negative og passive), eller som skal betragtes som projektets fjender (de negative og aktive).

Interessentanalysen er et af de første værktøjer i den traditionelle projektledelse værktøjsskabe, man som projektleder opfordres til at kaste sig over. Interessentanalysen lover, at man med klassificering af projektets interessenter i grupperinger kan vælge den rette kommunikations- og involveringsform til de forskellige grupper. Formålet med interessentanalysen er, at forgribe mulige fremtidige problemer, med den givne viden på det tidspunkt.

Følelsen af at have foregrebet en masse problemer kan være betryggende for en projektleder, der står overfor et nyt projekt med mange involverede. Men er det nødvendigvis til projektets bedste at kategorisere og navngive de, der skal være med til at sikre projektets fremtidige værdi på denne måde? Navngivning som "grå eminence", "fjende" og "gidsel" leder nærmest tanker hen på krig og et billede af projektlederen som en soldat eller dukkefører, der kan vælge den rette strategi og trække i de rigtige tråde, så nogle dukker danser og andre ligger fladt på jorden. Med den sprogbug og tankegang kommer man let til at positionere interessenter, som nogen der skal håndteres, og som man kan få til at gøre bestemte ting, hvis man informerer og involverer på det rette tidspunkt og måde.

I denne artikel reflekteres over, hvad det gør ved ens tilgang som projektleder til dem, man arbejder sammen med at tænke sådan? Er der andre måder at tænke og handle, som gør at alle, der har med projektets succes at gøre, står på samme side om at sikre gode og bæredygtige resultater?

### **Påvirk – og lad dig blive påvirket**

Den ændrede tænkemåde vil kræve et skift fra at tænke "interessenter" til "ressourcer", der agerer ambassadører for projektet. Det er et skifte fra projektlederen som en, der påvirker andre til at gøre og sige noget bestemt, til en relation hvor projektlederen bliver påvirket og *lader sig* påvirke ved at betragte alle argumenter og holdninger, positive såvel som kritiske, som værdifulde input til projektets bedste. Så selvom nogle ressourcer i projekt- eller basisorganisation (de, der skal leve med projektets udkom efterfølgende) udfordrer projektets mål, organisering eller implementeringsplan, skal de ikke kategoriseres som modstandere, men ressourcer, der har relevant viden og betydning for projektets succes.

Ambassadørtankegangen har jeg selv haft stor glæde af i mit virke som projektleder, fordi projektets værdi og succes dermed ikke kun afhænger af projektlederen og projektorganisationen men af hele organisationen. Alle står sammen om at lykkes. Definitionen på en ambassadør er "*en diplomat som er chef for en ambassade og sit lands højeste diplomatiske repræsentant i det pågældende land*", og i overført betydning "*en person eller gruppe som repræsenterer et land, en by, en organisation, en virksomhed el.lign. udadtil*" (ordbogen.dk). I forbindelse med projektledelse tænker jeg en ambassadør, som en person eller gruppe, der *repræsenterer* projektet i organisationen – også selvom de ikke er en del af den formelle projektorganisering. Altså medarbejdere i basisorganisationen, som kender og

forstår projektets mål og succeskriterier, som tænker i sammenhæng med organisationens drift, omgivelser og andre projekter og som sikrer tilbageløb af information til projektleder og projektorganisation, når projektets kontekst og vilkår ændrer sig undervejs.

### **Stor, større, størst**

Med ambassadørtankegangen går man som skrevet fra fokus på håndtering til fokus på relationer og hvordan man bliver flere om at sikre projektets værdi og succes. Ideen kan lyde fin og tiltalende, men kan være et større skift i tankegang, hvis man er vant til at arbejde med interessenter som nogen, der skal håndteres. Så hvordan begynder man lige at arbejde med ambassadørtankegangen?

Når man som projektleder gerne vil sikre bæredygtige resultater, der lever videre efter projektet officielt er afsluttet, er det oplagt at tænke i hvordan man styrker relationerne omkring projektet. Når relationerne skal styrkes og dyrkes er der flere ting, der er vigtige at have for øje.

Jeg har allerede været inde på hvad sprog og navngivning kan betyde for kollegers engagement i projektet. Hvem har lyst til at være med til at sikre projektets værdi, når man bliver kategoriseret som grå eminence eller som en der skal håndteres. Hvis der derimod bliver talt til min viden, bekymringer og håb, har jeg et helt andet udgangspunkt for at involvere mig og stå på samme side som projektorganisationen. Så som projektleder kan man med fordel gøre lidt ud af at analysere, hvilke ideer og bekymringer organisationen og dermed projektets ressourcepersoner har til projektet og sammen med ressourcepersonerne finde ud af hvordan, de tanker kan bruges til at sikre projektets værdi.

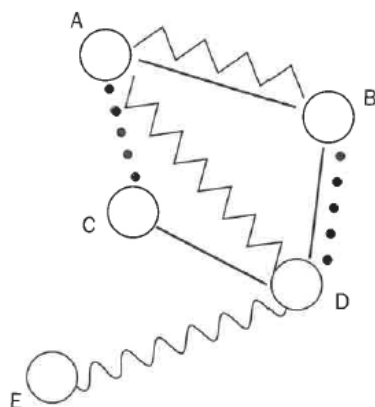
Et andet element man med fordel kan have for øje, er at opløse ideen om projektleder/projektorganisation som afsender og hele basisorganisationen som modtager. Hvis man begynder at tænke i hele organisationen som et netværk af viden og information, der spredes gennem medlemmerne - og ikke kun mellem projektleder og organisation - bliver antallet af *repræsentanter* for projektet større.

En mulig metode til at undersøge, hvordan projektets information og viden rejser og spredes i organisationen mellem medarbejderne, er netværksanalysen. Netværksanalyse er en metode, blandt andet kulturanalytikere bruger til at indsamle oplysninger om personers forskellige forbindelser til andre mennesker i en specifik social sammenhæng, disse relationers særlige beskaffenhed og betydning og de mønstre, de danner (Kulturanalyse Kort fortalt af Hastrup, Rubow og Tjørnhøj-Thomsen, 2017). Hastrup, Rubow og Tjørnhøj-Thomsen beskriver i *Kulturanalyse – Kort fortalt* den amerikanske antropolog Karen Stephenson netværksanalyse i en organisation. Stephenson spurgte blandt andet medarbejderne, hvem de arbejdede mest sammen med, hvor de gik hen for at få gode råd og hvem de opsøgte for at få ideer og ny information. Derefter tegnede hun medarbejdernes forbindelser, hvad de indeholdt og hvordan de fordelte sig i specifikke mønstre. Hun stillede spørgsmål som: hvem har mange kontaktflader og fungerer som informationspredere, hvem har få, hvor bliver ideer stoppet af "flaskehalse" og hvor bliver de hurtigt spredt videre? Hvem har autoritet og evner til at få ting til at ske? Undersøgelsen gav dermed Stephenson mulighed for at få øje på usynlige og uformelle relationer i organisationen og hvordan information spredte sig.

### **Projektets netværk**

Hvis man som projektleder vil give sig i kast med netværksanalysen kan man ligesom Stephenson visualisere hvordan viden spredes. Helt konkret kan netværket omkring projektet (projektets ressourcer) tegnes som cirkler (specifikke medarbejdere eller grupper) og forbindelser og relationerne mellem dem som streger (stiplede, bølger, zigzag) for derved at

markere at forbindelsen har et særligt forhold eller karakter. Hvad de forskellige typer af streger kan signalere beslutter man selv.



Kulturanalyse – Kort fortalt; Hastrup, Rubow og Tjørnhøj-Thomsen, 2017, side 128

I ovenstående eksempel kunne en lige streg fx betyde en relation hvor information flyder frem og tilbage, en zig zag kunne være tegn på en flaskehals, prikker kunne være en mulig relation der kunne styrkes yderligere osv.

I en projektsammenhæng er det interessante at undersøge, hvilke former for transaktioner og interaktioner forbindelserne dækker over og hvad der udveksles for at få overblik over hvordan projektets viden bedst spredes i organisationen – og hvordan man som projektorganisation får feedback tilbage. Man kan undersøge om relationerne er symmetriske, hvor viden flyder ligeligt mellem partnerne eller asymmetriske, hvilke kunne tyde på magt og statusforskelle, som kan påvirke projektet.

I forhold til projektarbejdsformen er denne type af analyse interessant, fordi man som projektleder kan få øje på, hvordan viden rejser rundt i organisationen og hvem, der påvirker hvem. Jf. Stephenson's analyse kan man finde ud af hvem der kan komme til at agere flaskehalse og hvem der er spreder ideer og har mandat og legitimitet til at få ting til at ske. Hvis man som projektleder kan styrke relationen til dem, der har stor legitimitet ved at involvere, er der større sandsynlighed for at de også taler projektets sag i organisationen. Dermed kan flere også være med til at sikre det tilbageløb og feedback, projektet afhænger af for at løbende sikre kvalitet. Samtidig kan det også være interessant at visualisere, hvem der umiddelbart står udenfor projektets netværk, fordi de kan have lige så stor påvirkning på projektets succes, måske endda større.

Dette mere dynamiske overblik tillader dermed projektlederen at arbejde med hvordan alle kan involveres i at være ressource for projektet gennem organisationens netværk, hvor viden og tilbageløb ikke kun skabes gennem de formelle kommunikationsveje, men mindst lige så meget gennem de uformelle.

Skal man så som projektleder ud at spørge hele organisationen samme type spørgsmål som Stephenson gør, for at få en ide om hvordan viden om ens specifikke projekt spredes i

organisationen? De færreste projektledere har nok mulighed og tid for at agere undersøgende antropolog i den organisation de arbejder i. Dels er projektlederen selv en del af netværket og relationerne og dermed ikke en udenforstående "flue på væggen", hvorfor det kan være udfordrende at stille sådanne spørgsmål. Dels er tiden også sjældent er til lange interviewundersøgelser. Alligevel er der dog gode argumenter for at spørge kollegerne, fremfor at projektlederen og måske gruppen analyserer ressourcer og netværk bag lukkede døre. For projektorganisationens blik på organisationens netværk er kun et blik blandt mange og det større mere mangfoldige billede tillader større fleksibilitet og kontekst at agere indenfor. Så hvis man ikke kan interviewe alle, kan man så tale med andre projektledere, ledere og medarbejdere, der har arbejdet med lignende projekter før og kan man hænge ud ved kaffeautomaten og dermed observere forskellige relationer og forbindelser?

### **Stik altid fingeren i jorden – og gør det løbende**

I det ovenstående har jeg forsøgt at skitsere hvad man kan opnå ved at bruge netværkstankegangen fremfor interessentanalysen. Men hvis man nu alligevel skal behandle interessentanalysen med lidt kærlighed, hvad kan man så bruge den til?

Interessentanalysen er et meget velkendt værktøj for de fleste og mange styregrupper og projektejere vil forvente at se analysen i opstarten af projektet. Det er dermed et let genkendeligt overbliksværktøj til at lede op ad, for dermed at vise, at man har vurderet hvem, der bliver påvirkede og hvem der kan påvirke projektets effekt og resultater. Den kan også bruges til at skabe opmærksomhed på at alle ikke skal involveres på samme måde

Lige meget om du anvender interessent eller netværkstankegang er det dog helt sikkert at behovet for kommunikation med organisationen og tilbage til projektorganisationen vil ændre sig undervejs i projektet. Om du tænker grå eminence eller ambassadør så er en af de essentielle projektlederkompetencer at stikke fingeren i jorden i forhold til projektets succes i basisorganisationen – og endnu mere at blive ved med at gøre løbende undervejs i projektet. Uden tilbageløb og feedback og kontekstafstemt kommunikation kan projektlederen måske nå i mål med resultatet, men hvad med bæredygtigheden?