

„Hvis jeg skal kunne gøre en forskel“

Sådan starter overvejelserne altid i mine projekter, som typisk er under direkte partipolitisk indflydelse eller med stærke interesseorganisationer bag projekterne. Her illustreret via et landsdækkende program med 11 projekter.

'Unge på tværs'

'Unge på tværs', 2013-2015, illustrerer, hvordan politiske interesser kan påvirke et projekt, og hvordan projektledere eksempelvis kan navigere i denne kompleksitet. 'Unge på tværs' var forankret i vejledningssektoren, men med tværsektoriel tilknytning af knap 100 organisationer fra flere af velfærdsområderne. Programmet omhandlede et udviklingsarbejde for at skabe bedre overgange hos unge fra grundskolerne til erhvervsuddannelser med ungdommens uddannelsesvejledere (UU) som centrale aktører.

Interessenter og magtforhold i politisk styrede projekter

Sådan projekter foregår oftest i det offentlige og med offentlige midler involveret. Som den store forskel til projekter i det private erhvervsliv, skal offentlige projekter i princippet kunne komme hele samfundet til gode. Interessenterne kan være yderst mangfoldige og indbyrdes modstridende. Programejer for 'Unge på tværs', Pia Vigh, UU DANMARK: „Interessentfokus er jo sindsygt vigtigt i et politisk motiveret projekt!“

En interessentanalyse er forudsætningsfor at kunne forholde sig til underliggende magtforhold og mekanismer, der ikke umiddelbart har at gøre med det aktuelle projekt. For 'Unge på tværs' benyttede jeg Eden & Ackermanns model,¹ hvor interessenterne placeres i en matrix ud fra vægtning af deres interesser, hhv. magt/beføjelser. Vi kategoriserede over 20 organisationer som enten *context setters*, *players*, *subjects* eller *crowd*. Modellen visualiserede interessenternes positioner, hvem vi skulle være særligt opmærksomme på, eller hvem vi måske kunne påvirke proaktivt. En måltet og konkret kommunikationsplan blev

udarbejdet. Pia Vigh om 'Unge på tværs': „Jeg oplever fortsat, at Unge på tværs er et kendt referencepunkt.“

Men politiske magtfaktorer kan også optræde uforudset og blive næsten uoverkommelige barrierer for et projekt. Som projektleder skal jeg afgøre, om jeg personligt og aktivt skal forsøge at bidrage til en løsning. I politisk kontekst kan magtforhold have en stærk historisk baggrund og/eller personlige årsager, hvorfor de er svære at løse ad hoc af en udefrakommende projektleder.

En pragmatisk tilgang er at sætte fuldt fokus på et projekts formål og det politiske kompromis, der typisk ligger til grund for et projektopdrag. For 'Unge på tværs' var der opnået en enighed fra alle partipolitiske uddannelsesordførere om projektets bagvedliggende opdrag. Som projektleder forsøger jeg løbende at sikre denne „fælles forståelsesplatform“ som afsæt for de næste skridt fremad ved at opnå hurtige og synlige mellemresultater med positive effekter på brugergrupper. I 'Unge på tværs' valgte vi på et tidligt tidspunkt og løbende at publicere prototyper fra forskellige slutresultater – vel vidende at „vi rykker i utakt“, altså at de lokale projekter udvikler deres produkter i forskellige tempi og på forskellige måder.

Politiske signaler

Vigtigt er det også at kunne færdes i de politiske miljøer og opfange direkte såvel som indirekte signaler om mulige politiske tiltag, der ville kunne påvirke projektets fremdrift. Således ventede man en reform på vejledningsområdet, imens 'Unge på tværs' var i gang. Reformen ramte midt i projektperioden og betød kraftige nedskæringer på vejledningsområdet. Dermed kunne projektmotivationen være blevet smadret.

- 2013-2015, www.ungepaatvaers.dk, inkl. publiceret slutrapport
- Formål: Bedre overgange for unge fra grundskole til erhvervsuddannelse, i rammerne af satspuljeindsats, godkendt af de politiske ordførere
- Programejer UU DANMARK, med ministeriel styregruppe, projektledelse delegeret til Moeve, samt ekstern evaluator og forskningsledsagelse
- 11 projekter under fælles ramme, med fælles formål og fælles fremdrift. Antal involverede organisationer: ca. 100, antal professionelle aktører: ca. 450, antal unge: ca. 1.850
- Resultater: > 50 slutprodukter samt tværgående slutprodukt BROEN

Men en løbende dialog med den ministerielle styregruppe og væsentlige interessenter satte rammer for, hvordan projekterne kunne om dirigere deres fokus og udvikle netop de typer vejledningsmetoder o. lign., som der ville blive behov for efter reformen. Samtidigt blev enkeltprojekterne støttet efter de lokale behov, med fleksibilitet i forhold til leveringskrav. Alt i alt lykkedes det ved hjælp af en forstående og beskyttende tilgang at få 'Unge på tværs' til at blive et aktiv for både de lokale projektorganisationer og for programejeren UU DANMARK. Deltagernes tiltro i de overordnede programål kunne genvindes. Pia Vigh: „Unge på tværs var i et permanent krydspres. Projektlederen var den buffer som skærmede aktørerne mest muligt for de politiske dagsordner og forvaltningsmæssige trakasserier og i stedet motiverede og engagerede projektaktørerne.“

Immaterielle projekresultater

Projekresultater på velfærdssektorerne kan typisk opleves noget u håndgribelige: Nye samarbejdsmodeller og læringsforløb, empiri til ny lovgivning, procesbeskrivelser, strategier, pædagogiske koncepter, drejebøger, el. lign. Konkrete kravspecifikationer eller klare evalueringskriterier findes ikke umiddelbart



Regina Lamscheck-Nielsen er master i Projektledelse & Procesforbedringer (RUC), samt master i Voksenuddannelse (Aarhus Universitet), konsulentvirksomhed Moeve aps. Leverer ekstern projekt- og programledelse samt erhvervspædagogiske ekspertløsninger til offentlige styrelser og selvejende institutioner, i Danmark såvel som i det europæiske udland.
regina@moeve.dk

på forhånd. 'Unge på tværs' resulterede i mere end 50 frit tilgængelige produkter,² heriblandt et nyt screeningsværktøj på uddannelsesparathed, webinarer for forældre, nye valgfag til grundskolen og et sommercampkoncept for uafklarede unge. Hvert af produkterne lever op til kriteriet om at skulle kunne overføres til tilsvarende praksis i anden kontekst.

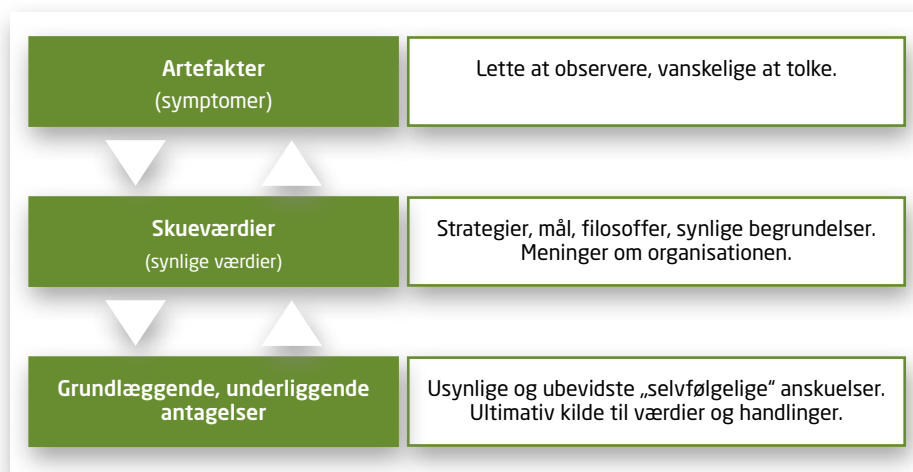
For at styre projekterne mod produkter af høj kvalitet, skal projektlederen have en vis faglig indsigt. I 'Unge på tværs' valgte styregruppen yderligere at supplere med et forskersteam, der dels kunne levere faglig inspiration undervejs på workshops og webinarer, dels stod for den afsluttende kvalitetsvurdering af produkterne.

Ved denne type projekter er det vigtigt at projekterne bliver eksplicite i deres udviklingsproces og kan forklare processen udadtil. Projektlederen kan vælge mange tiltag for at fremme denne løbende konkretisering. I 'Unge på tværs' arbejdede vi bl.a. med et fælles site, ungepa-tvaers.dk, som en form for artefakt for programmet. Det frit tilgængelige site opnåede hurtigt høje besøgstal og positiv omtale, hvilket samtidigt motiverede enkeltprojekterne til at arbejde ambitiøst og formidlingsvenligt.

Kulturanalyse: Værdierne som drivkraft

Politiske beslutninger alene skaber ikke forandringer. Det kan kun praktikerne på basis gøre! Som projektleder skal jeg kunne understøtte praktikernes udviklingsarbejde, samtidigt med at resultaterne skal give mening i forhold til de politiske rationaler. Her har jeg brug for at kende praktikernes drivkraft og arbejds måder, og en kulturanalyse er en af de bedste investeringer til dette formål.³ Man kan identificere praktikernes værdier fx ud fra Edgar Scheins 3 kulturniveauer,⁴ ved at foretage iagttagelser og strukturerede interview. Se figuren.

Analysen for 'Unge på tværs' viste, at det er væsentligt for UU-vejledere at kunne „gøre en forskel“ i deres daglige arbejde. Vej-



ledere skal kunne føle personligt ejerskab for processerne i et projekt og dermed også for de produkter, der skal udvikles. Dette ejerskab hænger tæt sammen med, at medarbejderne tilskriver mellem menneskelige relationer en stor værdi, dels i vejledning af de unge, dels i deres samarbejdsrelationer. Kun ved at respektere og understøtte denne værdi, kunne der opnås motivation og engagement hos projektdeltagerne i 'Unge på tværs'.

Derimod betyder det „at gøre en forskel“ for beslutningstagere og interessenter at opnå målbare og brede effekter, og først og fremmest en bæredygtigt forandret praksis. Desuden betinges en overførbarehed fra lokale produkter til andre kontekster med efterfølgende ordinær drift. Økonomiske og lovmæssige rationaler spiller den bærende rolle.

„Jeg vil gøre en forskel!“

Som programleder i 'Unge på tværs' skulle jeg klare en „dobbelt spagat“. På den ene side skulle jeg støtte UU-vejlederne og de lokale organisationer i deres konstruktivistiske tilgang med mennesket i centrum. På den anden side skulle jeg sikre, at politikerne fik en stringent og gennemsigtig projektproces, velbeskrevne slutprodukter og dokumenteret positive effekter. Overtalende var det væsentligt at kunne færdes på den politiske glatis,

med interessenterne positioneret ud fra økonomiske betragtninger og værdipolitiske ståsteder.

Metoden for at mestre den dobbelte spagat er at holde stift fokus på fælles formål og helheden med projektet, samt løbende at sikre forståelsen hos de divergerende politiske interessenter og hos projektaktørerne. Dermed kan det i videst muligt omfang opnås, at projektereguleringerne i sidste slutning kommer hele samfundet til gode.

„At gøre en forskel“ – det er det, der driver rigtig mange medarbejdere i det offentlige, og det er mit drive som projektleder. „Hvis jeg skal kunne gøre en forskel“, skal jeg forfølge projektets slutmål med integritet, kunne tage ukonventionelle beslutninger undervejs og være troværdig i mine beslutninger. Personlige kompetencer, viden om samfundsforhold og brede erfaringer er centrale i min projektverden. []

Noter

- 1 „Stakeholder analysis and management“, Eden & Ackermann, 1998
- 2 <http://ungepa-tvaers.dk/category/unge-pa-tvaers/formaal/>
- 3 For eksemplarisk anvendelse, se masterafhandling Lamscheck-Nielsen, 2011 <http://www.skolepraktik.dk/perspektiver/3-kontekst/b-programmets-kontekst.aspx>
- 4 Schein, Edgar H. „Organisationskultur og ledelse“, Valmuen, 1994