

Når kunden giver politisk modspil

Vi kan være så fokuseret på oplevelsen af og behovet for kontrol, at vi vender det blinde øje til politiske forhold, hvilket kun gør udfordringerne endnu større.

Udgangspunktet for denne artikel er Eurovision 2014, hvor Wonderful Copenhagen skulle skabe rammerne om showet for DR i de gamle B&W Haller på Refshaleøen. Det er en projektcase, der er godt kendt fra pressedækningen, og der er muligheder for at studere sagen i detaljer, hvis man har lyst. Ikke alene har Wonderful Copenhagen lagt centrale dokumenter frem, projektet er også blevet analyseret af rigsrevisionen med henblik på at trække læring ud. Artiklen omhandler både denne case, de politiske projektvilkår generelt, samt i særdeleshed, hvad man kan gøre som projektleder.

Politisk blindspot hos projektledere?

I forbindelse med Symposiumet Projektledelse blev der lavet en rundspørge for at måle kompleksiteten af Eurovision 2014. Denne blev lavet ud fra kompleksitetsskemaet i NCB'en,¹ der består af 12 parametre, hvoraf en hedder „politiske forhold“. Det var overraskende, at denne havnede nede på en 7. plads. De adspurgte mente altså, at de politiske forhold i denne case hørte til i den nederste halvdel af kompleksitetsfaktorerne. Det er yderst interessant, at et projekt med så åbenlyse interesse modsætninger, bliver scoret sådan af projektledere. Det siger vist ret meget om, hvor meget vi ubevidst tager afstand fra politiske forhold ved projekterne. Når dette er tilfældet ved denne case, hvor meget overser vi mon de politiske forhold i vores egne projekter?

Interessekonflikten i Eurovision-casen

Wonderful Copenhagen skrev i sin egen redegørelse efter projektets afslutning, at der var et grundlæggende forskelligt syn på kontrakten. DR så på kontraktens indhold, som noget der skulle indfries uanset økonomien. Projektselskabet – etableret som datterselskab af Wonderful Copenhagen –

mente derimod, at indholdet var genstand for tilpasning ud fra det budget, som forelå. Denne divergerende opfattelse er her illustreret ved at de to parter står på hver sin side af projekttrekanten.

På figuren ses hvordan parterne stod på hver sin side af projekttrekanten. Det er et klassisk dilemma for en projektleder, og situationen bliver helt umulig, hvis man ikke kan eller vil spille det politiske spil om magten over projekttrekanten.

I casen blev interessekonflikten mellem kunde og leverandør særlig besværliggjort ved, at kunden (DR) ikke skulle betale noget selv. Det havde med andre ord intet incitament til at indgå handler af nogen slags med Projektselskabet. Det er politisk naivt, at forestille sig, at nogen skulle give afkald på noget, når de intet opnår ved at gøre dette.

Ingen „kunde-management“

DR er jo kendt for at have store kunstneriske ambitioner og kun lidt respekt for økonomiske begrænsninger. Efter kontrakt under-

skrivningen havde DR denne udmelding på deres hjemmeside: „Refshaleøen giver os muligheden for at skabe et totalt nyt og unikt show, fordi vi selv kan beslutte rammerne indenfor og udenfor. Vi kan skræddersy hallerne efter behov og give det vores helt eget kreative særpræg“. Pernille Gaardbo, Executive Producer, DR, september 2013.

Når man som projektleverandør står over for en sådan kunde, bør man vide, at det kræver „kunde-management“ allerede fra første møde. Når man læser referaterne fra styregruppen ses et besynderligt fravær af konflikt,² hvilket man skulle forvente med den store interesse modsætning, som stod skrevet på væggen. På første møde lagde Projektselskabet sig nærmest ned, da emnet om de famøse søjler blev rejst. Ganske vidst er referaterne skrevet af DR, men der kom ingen protester mod ordlyden på følgende møder. Et forhold, som en mere dreven politisk spiller, ikke ville have overset.

Magtforholdet i Eurovision-casen

Som om det ikke var svært nok at håndtere en politisk trænet modspiller som DR, så blev det gennem projektet en endnu større udfordring at håndtere EBU (European Broadcasting Union). EBU var ikke en kontraktpart, men



Mogens F. Mikkelsen. Civilingeniør. PMP, PRINCE2, IPMA, Scrum og MSP. Partner hos Novateam. 15 års projektledelserfaring primært i IT-branchen, 5 år som coach og mentaltræner samt 6 år med undervisning i projektledelse.
mogens@mm3.dk



havde en ufattelig defacto magt over hvilke forhold, der blev accepteret. DR – der jo ikke skulle betale – kunne gratis henvise til krav fra EBU, som Projektselskabet så måtte håndtere.

Også pressen var en magtfaktor, der ikke blev håndteret særligt godt. I Projektselskabet havde man ingen erfaring med håndtering af negativ presse, hvilket blot fik snebolden til at rulle endnu hurtigere.

Fagbevægelsen blev heller ikke taget i ed. Året før havde man i Malmø (hvor Eurovision 2013 blev afholdt) brugt mange frivillige, blandt andet som chauffører. Dette modsatte den danske fagbevægelse sig, sandsynligvis fordi de ikke var blevet involveret tidligt nok eller havde fordele af projektet.

Politisk naivitet

Måske havde Projektselskabet slet ikke set den grundlæggende interessekonflikt, og heller ikke tænk over, at det er umuligt at forhandle med nogen, der ikke kan vinde yderligere ved en forhandlingsløsning. Men de er ikke alene, for også Rigsrevisionen overser de grundlæggende modsætningsforhold – og det endda set i bagklogskabens klare lys. Rigsrevisionen har lavet en analyse med henblik på at udtrække læring.³ Det har taget Rigsrevisionen 8 måneder at udarbejde rapporten – sjovt nok, lige så lang tid som selve projektet – og de nåede frem til tre læringspointer:

- 1 Der skulle have været et bedre budget
- 2 Kontraktpartnerne skulle have haft professionel erfaring (med byggeri)
- 3 Kontrakten var for kompleks til at sikre fremdrift.

Alt sammen konklusioner, der bygger på det rationelle perspektiv på verden, hvor alt er forudsigeligt og fri for interesse modsætninger. Rapporten fremstår som en interessant dokumentation af, hvordan det er muligt at undgå at se de politiske forhold, hvis man ikke vil se dem.

Modstand kræver mod og viljestyrke

Havde man i Eurovision-casen allerede i efteråret 2013 haft mod og mandshjerte til at sige fra, mens der stadig var tid og mulighed, kunne man gå tilbage til alternativerne. Nemlig en placering af eventen i enten Boxen i Herning eller en teltløsning foran DR. Nogen skulle have sagt „men han har jo ikke noget på” i god tid, men ingen gjorde det, og derfor endte det galt for kejseren.

DR har blot en mere snu og politisk behændig spiller, som Projektselskabet ikke kunne hamle op med, muligvis fordi de ikke turde stille DR stolen for døren. Et godt tidspunkt for dette have været, da DR ikke var færdig med sit showdesign før jul som aftalt. Der var mulighed for powerplay, til at forbedre sine vilkår, men Projektselskabet brugte den ikke.

Hvorfor der var denne modvilje mod at trække grænserne op, markere sine interesser og tage de politiske kampe i styregruppen, kan vi kun gisne om, men effekten af ikke at gøre det, er helt tydelig. Måske kan begrundelsen findes i det forhold, at Wonderful Copenhagen var ganske uvant med at spille magtkampe?

For nu at være fair, skal det nævnes at de faktisk i foråret tog en sag op med DR, som endte med en voldgift, der efterfølgende endte med at dele udgifterne. Denne sag kom blot for sent til at have afgørende indflydelse på samspillet. Da det ved første styregruppemøde i oktober 2013 kom frem at søjlerne ville blive væsentlig dyrere end 2 mio. (ca. 5% af budgettet), skulle Projektselskabet have taget fløjlshandskerne af, erklæret „bristede forudsætninger” og krævet, at man så kontrakten igen. Så ville meget have været anderledes.

➤ **Som Churchill sagde til Chamberlain: You were given the choice between war and dishonor. You chose dishonor, and you will have war.**

Muligvis et for hårdt citat at bruge om casen, men det minder os om, at vi altid har et valg, og når projektet er blevet politisk, er vores valg afgørende. I resten af artiklen får Eurovision-casen lov at hvile i fred, så vi kan se på de mere generelle aspekter af projektledelse under politiske forhold.

Hvornår er et projekt i et politisk miljø?

Politik er ofte kaldet „det muliges kunst”. Men kunne man ikke sige det samme om de fleste projekter? Politik handler om interesse modsætninger. Man har derfor en politisk situation, når noget af det følgende gør sig gældende: Der er færre ressourcer end behovet i forhold til de projekter, vi vil gennemføre. Der hersker uenighed om, hvilke projekter, der skal køre. Enkelte personer har større indflydelse, end de formelt er blevet tildelt. Der er uenighed om prioritering af det ene eller det andet. Der er magtkampe mellem grupper eller individer. Med disse eksempler er det tydeligt, hvor politiske de fleste projektmiljøer i virkeligheden er. Alene det forhold, at man laver en midlertidig organisation, der skal låne (og nogen gange stjæle) ressourcer fra den permanente organisation, giver anledning til interesse modsætninger og magtkampe.

Hvad kan man gøre?

Det første råd er at åbne sine øjne, og se interesse modsætningerne som de virkelig er. Vær opmærksom på skjulte dagsordener og hold øje med konflikter og magtkampe, der ofte foregår bag lukkede døre. Lær at spille spillet, læs de andre og hold styr på deres interesser og tilbøjeligheder. Hvis du ikke kan se, hvem af de andre, der er den svage part, så er det måske dig selv.

Der findes nok ikke en rigtig indstilling til politiske forhold for projekterne og der er to grøfter man kan falde i. Hvis man tror, der ingen politiske aspekter er, er man nok lidt naiv, og bliver let overrumplet, når det rammer projektet. Hvis man ser politiske forhold



alle steder, bliver man nemt betragtet som intrigant.

Magtfulde relationer

Det lyder kynisk, men når der er politiske forhold, bliver man nødt til at gøre følgende som projektleder: Identificer hvem, der er de magtfulde personer (og grupperinger) og etabler gode relationer til disse – af hensyn til dit projekt, naturligvis. Hvis man ikke har den formelle magt eller en overbevisende business case, må man bygge sin magtbase på relationer. Det er vigtig, ikke at lade sig begrænse af organisatoriske linjer, men i stedet vælge at være en frispiller, der kommer rundt og snakker med mange interessenter og skaber relationer, der styrker projektet.

Hvilke interessenter tjener du?

Sæt dig selv i scene som en upolitisk frispiller med et højere formål. Hold dig fri af særinteresser. Tænk gerne følgende om dig selv: „Jeg har blot vores aktionærer på sinde“ eller hvis man er offentlig ansat „Jeg tænker mest på borgerne“ eller mere frelst „Jeg er blot demokratiets ydmyge tjener“. Naturligvis skal

man også forholde sig til sin linjeleder, projektsponsor, styregruppe og kunder, men en for stærk identifikation med deres interesser vil give modstand hos de andre interessenter.

En politisk analyse: er projektet muligt med disse vilkår?

Som projektleder lærer man at lave en interressentanalyse og opstille en kommunikationsplan. Fint nok. Vi lærer bare ikke at stille spørgsmålet: Kan projektet gennemføres med denne interessentsammensætning og disse vilkår?

Sig nej - eller sæt projektet på pause

Lær at sige „nej“ til de aktuelle vilkår. Naturligvis kan man ikke sige nej hele tiden, og man skal have sine begrundelser i orden, når man gør det. Men hvis du aldrig siger nej, får du næppe andre vilkår, end dem du allerede har. Hvis du bare forsætter projektet, tror de andre jo ikke, at det er nødvendigt at ændre noget, vel? Men det kræver jo, at man først indser, at det er muligt at sige fra, sige nej eller sætte projektet på pause til vilkårene muliggør gennemførelse.

Forstå processerne

Dagsordenen er nøglen til processen. Det gælder både dagsordenen, der styrer det enkelte møde, men også dagsordenen for, hvad der diskuteres i organisationen. Det giver stor indflydelse at kunne sætte eller påvirke dagsordenen.

Anledninger er en vigtig del af den politiske proces. Politik er jo ikke en styret logisk proces, hvor mål er klare og midlerne følger de bedste mål. Meget bliver afgjort ved mere eller mindre tilfælde anledninger til at træffe beslutninger. De årlige budrunder er gode eksempler på anledninger. Det samme gælder de store og små kriser i projektets omgivelser.

I sidste ende bør man huske på, at interessenterne ikke nødvendigvis skal juble eller kunne lide dig. Når blot de accepterer, hvad der foregår, så er det fint nok. Den, der kan opnå interessenternes accept, kan udrette meget. []

Links

- 1 Kompetencer i Projektledelse, ver. 3.1, s. 17.
- 2 <http://www.visitcopenhagen.dk/da/wonderful-copenhagen/kobenhavn/dokumenter-i-forbindelse-med-pressehenvendelser-0>
- 3 <http://www.rigsrevisionen.dk/media/2042856/budgetoverskridelsen-ved-eurovision-song-contest-2014.pdf>