

Kapitel 2: Om projektet og dets landskab af relationer

Hovedpointer fra kapitel 2 i bogen "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab" (2021)

Projektets sammensatte landskab

"Projektteaming" s. 57-61

Projektets landskab består af mange mennesker og enheder med forskellige interesser, ressourcer, roller, prioriteringer og synsvinkler



Forskelligheden er helt bevidst, for den skal bidrage til den bedst mulige kvalitet i projektets resultat

Landskabet er en organisme af mange aktører, der kan være forbundet og påvirke hinanden. Klassiske interessentanalyser ser aktørerne som enkeltstående enheder

Projektteamet er centrum for landskabet. Samler trådene og skal få den dynamiske projekt-organisme til at fungere optimalt

Parterne i landskabet ved noget, som du og teamet ikke ved, og de kan se noget, som I ikke kan se

Den uperfekte organisation

"Projektteaming" s. 59

- Projektets arbejdsform adskiller sig fra den daglige drift
- Projektlederens komplekse opgave undervurderes typisk
- Projektet mødes af urealistiske forventninger og håb – og skepsis
- Organisationen er uperfekt – ligesom andre organisationer
- Projektet skal indrette sig på organisationen – ikke omvendt
- Projektlederen skal tilføje overblik og projektviden og hjælpe organisationen til at bidrage til den samlede opgaveløsning

Det er ikke dit projekt

- Betegnelsen "dit projekt" henviser til din centrale rolle i landskabet
- Men det er organisationen, der ejer projektet - ofte via styregruppen
- Dit job: at føre andres ideer ud i livet ved at forvalte og gennemføre projektet på bedste vis
- Projektejer kan træffe tilsyneladende "ulogiske" beslutninger baseret på tilgængelig viden og strategier, som du ikke kender eller er enig i
- Pas på hvis ledelsen kalder det "dit projekt" – for måske er du på vej ind i en fælde, hvor du skal tage beslutninger, som ledelsen burde tage selv

Magt er indbygget i jeres relationer

"Projektteaming" s. 65-71

- Magt opfattes ofte negativt - et tabu vi undgår at tale om
- Magt er indflydelse på noget eller nogen til at få gjort noget
- Ledelse, gennemslagskraft, styring og påvirkning er også magt
- Projektlederen må påtage sig magt for at skabe noget
- Magtudøvelse vurderes forskelligt alt efter ens magtplacering
- Magt vækker følelser og kan føre til magtkampe

Forskellige typer magt

"Projektteaming" s. 65-68

- Formel magt og uformel magt
- Hård magt og blød magt
- Magt over andre
- Magt til at handle og magt sammen med andre

Projektlederens kilder til magt

"Projektteaming" s. 68

- Du har ikke **formel magt** over projektet men en **uformel magtposition**
- Vent ikke altid på at få formelt mandat oppefra
- Dine kilder til magt er **uformel magt**, **blød magt**, **magt til at handle** og **magt sammen med andre**
- Brug fx definitionsmagten
 - Hermed kan du skifte fokus, give ny mening eller et nyt perspektiv
 - Det påvirker samtalen og beslutninger om næste skridt

Magtkultur sætter rammer

"Projektteaming" s. 70-71

- Organisationer er præget af forskellige kulturer - også magtkulturer
- Nogle steder hersker den formelle magt, og kommandoveje er vigtige
- Andre steder praktiserer en mere uformel magtkultur
- Projektlederen må indrette sig på den eksisterende magtkultur
- ... og se efter sprækker i den
- Du gør ikke dit beslutningsrum større siddende ved dit skrivebord, men skal ud og skabe relationer relevante steder i landskabet

Skab tykke relationer

"Projektteaming" s. 72-75

- Fra jeres engagerede centrum af landskabet skal I få samarbejdet rundt om hele projektet til at fungere optimalt
- Du og teamet skal kunne samarbejde og skabe relationer med mennesker, der tænker og handler anderledes, end I selv gør
- I tykke relationer har man respekt for forskelle, er villig til at lytte, har fortrolighed og hjælper hinanden hen mod det fælles mål
- Man både støtter og udfordrer hinanden - og tolker hinanden ud fra positive forventninger om en god intention
- I jeres tykke relationer skal I bruge kompetencen at teame ->

Skab teaming i landskabet

"Projektteaming" s. 75-77

- Du og projektteamet skal hjælpe parterne i landskabet, så I **spiller hinanden** gode på tværs af jeres **forskelle** for at skabe gode **resultater** – det kalder vi teaming
- Teaming er en professionel kompetence, der er lige så afgørende som din evne til at styre projektets resurser, effekt og tid
 - **Spille**: gør noget aktivt, og hjælp parterne med at bidrage
 - **Hinanden**: skab relationer; suppler el. erstatter interessentanalyser med samtaler
 - **Forskelle**: brug jeres forskellige synsvinkler konstruktivt; sandheder er lokale
 - **Resultater**: projektets formål og effekt er altid det vigtigste pejlemærke