

Engageret projektleder kan ikke få teamet med

Case fra kapitel 7 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab"

Marie har været mange år i organisationen og gennemført en række andre projekter med stor succes. Denne gang er hun sat i spidsen for et organisationsudviklingsprojekt med alle de elementer, som hun synes er spændende: Projektet skal hjælpe ledelsen med at implementere en ny organisation, herunder indgå aftaler med en leverandør, udarbejde interne uddannelser, uddannelsesmateriale og identificere nye arbejdsrutiner – "new ways of working" hedder det i projektkommissoriet. Projektet skal også bidrage til en roklade internt i organisationen, som skal understøtte, som det hedder: "Den fremtidige kultur skal i højere grad matche kundernes behov".

Projektet har været forsøgt igangsat tidligere, men det er hver gang løbet ind i problemer. For det har ikke været muligt at få de væsentligste interessenter og ledelsen til at sætte sig sammen og afklare, hvilke resultater de ønsker, projektet skal nå for bedst at understøtte virksomhedens vision.

Teamet er sammensat af nøglemedarbejdere fra organisationens største afdelinger, og de har alle projekterfaring. For ledelsen er klar over, at projektet skal håndtere vanskelige problemstillinger.

Projektet har været i gang i fire måneder, og Marie skal nu til endnu et statusmøde i sit projektteam. Her skal de bl.a. drøfte teamets samarbejdsformer og opsamling på status på projektmøderne. Efter mødet er Marie ikke bare desillusioneret, men også vred. Projektteamet var ikke synderligt interesseret i at tale om status, og Maries forslag til en model for projektmøderne og statusrapportering syntes de var alt for detaljeret og kontrollerende. Marie argumenterede for, hvorfor modellen var en god idé, og forsøgte på hele mødet at opretholde en god stemning og være positiv. Men deltagerne argumenterede imod hende og stillede en masse spørgsmål, og de nåede ingen afklaring.

Marie tager en snak med sin leder og beder om at få nogle af projektdeltagerne udskiftet. Marie har viden om personlighedstyper fra MBTI, og hun mener, at teamet mangler nogle typer, der kan eksekvere uden at sætte spørgsmålstejn ved alt. Maries chef er dog

ikke indstillet på at udskifte nogen af deltagerne, og han siger, at flere af dem har arbejdet godt sammen i tidligere projekter. Efter endnu nogle uger er stemningen i projektteamet dårlig. Marie føler sig udenfor og oplever, at teamet handler og agerer uden at koordinere med hinanden eller hende. Det gælder både i hverdagen og på deres møder.

Projektet er nu væsentligt forsinket i forhold til tidsplanen, og Marie indkalder teamet til et krisemøde, hvor hun i dagsordenen skriver noget om, at alle må forstå alvoren, og at teamet bliver inviteret til selv at bidrage til, at projektet kan komme på rette spor igen. På mødet beder Marie deltagerne om at notere deres løsningsforslag på gule post-it-sedler. Efter 10-15 minutter har alle skrevet en masse. Marie beder dem efter tur om at læse deres forslag op og sætte dem op på væggen, så de kan få et overblik og drøfte, hvad der kan bruges. Undervejs forsøger hun at sortere og gruppere forslagene.

Marie synes, at forslagene er alt for forskellige, og behandler flere emner, som ligger længere ude i fremtiden. Marie er skuffet, for hun mener ikke, at der er ret mange brugbare forslag imellem, som de kan benytte nu og her. Forslagene handler om, hvad Marie, styregruppen og interessenterne skal gøre for at præcisere projektets formål og for at sikre arbejdsro og fremdrift. Næsten ingen handler om, hvad projektdeltagerne kan gøre. Marie bliver lidt irriteret og siger igen, at hun har brug for forslag til, hvad teamet kan gøre for at indhente noget af det forsinkede. Teamets erfarne underviser siger så, at det jo netop er det, de allerede har skrevet, og de andre nikker. Tiden løber ud, og de aftaler at fortsætte drøftelserne den kommende uge.

Efter krisemødet støder Marie ind i en god kollega og letter sit hjerte ovenpå den frustrerende oplevelse med teamet, og kollegaen svarer bl.a.: ”Jamen, det er jo et typisk eksempel på modstand mod forandring.” Marie er glad for at finde forståelse for sin situation, og mon ikke han har ret?