

## Teamet præsterer ikke nytænkning

Case fra kapitel 9 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab"

Morten har været projektleder i nogle år i virksomheden, der udvikler og producerer avancerede teknologiske produkter til sundhedssektoren. Nu har han fået til opgave at lede et prestigeprojekt, som skal skabe et helt nyt produkt, der integrerer flere hidtidige løsninger i et samlet produkt. Det skal gerne blive det første af sin art på markedet. Han har fået en fornem samling af eksperter i sit projektteam udpeget af de forskellige afdelinger, og alle deltagere glæder sig til at vise, hvad de dur til. Nogle er blevet headhunted fra andre virksomheder, nogle er lige kommet fra eksamensbordet med høje karakterer, og andre har lang erfaring i produktudvikling i organisationen.

Projektet har nu kørt knapt et år, og deadline nærmer sig hastigt. Men teamet er slet ikke færdige med produktet. Der er to kritiske steder, hvor de stadig ikke har fundet den nye idé, der kan erstatte de gamle løsninger. Morten er meget nervøs for, om de kan nå deadline, som er sat i forhold til en international messe og derfor ikke er til diskussion. Han ved, at teamet arbejder flittigt og også ud over den almindelig arbejdstid, og alle er meget engagerede, så det er ikke kvantiteten af indsatsen, den er gal med. Det er kvaliteten af nytænkningen, der halter. De kan åbenbart ikke tænke ud af boksen og skabe gennembruddet til helt nye ideer.

Morten har fra starten opdelt det store team i faglige klynger, og på kick-off-seminaret aftalte de tydelige arbejdsdelinger mellem dem. Hans erfaring er, at det giver eksperterne et stærkt fagligt miljø, og så arbejder projektet hurtigere og mere effektivt. Han har nu været rundt i alle klyngerne for at sikre sig, at de kendte forventninger om at skabe noget innovativt, og det gjorde de. Også for at høre, om der var noget, han kunne gøre for dem. Men de synes mest bare, at det fungerede godt med, at de nye daglige møder i det store team var så korte, så de kunne få vigtig information, uden arbejdet blev forstyrret for meget.

Morten synes, at teamet indimellem er ret krævende at lede. Han har lagt op til, at han ønsker tæt kontakt med deltagerne, så han kan følge med i problemer og løsninger undervejs, og de fleste er heldigvis gode til det. Men et par af deltagerne er lige fra starten kommet til ham med hypotetiske bekymringer og teoretiske ideer,

som han er bange for, vil give usikkerhed om målet og uenigheder om deres arbejdsform. Det er forstyrrende både i det daglige og på møderne, og han vil hellere have, at de bare passer det arbejde, de har aftalt. Han lytter pænt til dem og siger, han vil overveje deres kommentarer, men de selvbevidste eksperter er ikke sådan at stoppe. I sit stille sind er han begyndt at kalde dem for bekymringsfætre og prøver at undgå dem.

Der er desuden sket flere personudskiftninger undervejs, fordi nogle teamdeltagere er blevet kaldt hjem til deres afdelinger eller har fået nyt job. Og nogle er trukket delvist væk til andre projekter og arbejder nu på halv tid. Han ved godt, at de vilkår må man finde sig i som projektleder, men er alligevel ærgerlig, når han mister både kompetencer og gode relationer, som han har opbygget. Ved personudskiftninger har han placeret de nye deltagere i klyngerne, så de hurtigt blev integreret i det faglige miljø og kontinuiteten kunne opretholdes.

Han synes, han er lykkedes godt med at være lederen i midten af klyngerne med den altid åbne dør. Her i slutfasen har han desuden indført faste korte fem-minutters-møder hver morgen og eftermiddag. "Kører det? Hvem tager fat på ...? Hvem rapporterer tilbage senere i dag til hvem ...? Hvad er næste skridt?" På den måde kan de koordinere arbejdet mellem klyngerne, fange kritiske ting hurtigt og forhåbentligt også finde frem til kreative løsninger på de to resterende punkter.

Men på trods af den hyppige koordinering og de dygtige eksperter udebliver det afgørende gennembrud stadig. Morten kan ikke finde på mere at forbedre i teamets arbejdsproces, og snart skal han fortælle styregruppen, hvad han vil ændre på for at komme i mål med projektet.