

Elisabeth Plum & Anette Zobbe

Projektteaming

– samarbejde er projektlederens
vigtigste redskab



Djøf Forlag
2021

Indhold

Oversigt	5
Forord	13
Indledning	17
Hvilken slags bog er dette?	17
Hvem er bogen skrevet til?	18
Hvem er vi, og hvad bilder vi os ind?	19
Læsevejledning – bogens opbygning	20
 DEL I	
Kapitel 1. Projekter er forandring	29
Overflyvning hen over dit uforudsigelige job	29
Et job fyldt med dilemmaer og paradokser	32
Projekter har to forskellige aspekter	34
To kompetencer er nødvendige	36
To forskellige kulturer	38
Stabiliseringskulturen	39
Innovationskulturen	42
Læring og skift mellem de to tilgange	45
Når noget dominerer, og andet vokser frem	48
Ordvalg er ikke neutralt	49
Det agile viser, at alt er relativt	50
Der er følelser i de to tilgange	53
Afrunding – samarbejdets rolle i de to projektilgange	54

Kapitel 2. Om projektet og dets landskab af relationer	57
Projektets sammensatte landskab	57
Projektet i den uperfekte organisation	59
Forskellige prioriteringer	60
Projektet skaber forandring og forandres selv	62
Det er ikke dit projekt	63
Pas på dilemmasplillet	64
Magt er et vigtigt aspekt i jeres landskab	65
Forskellige kilder til magt	67
Magt vækker følelser	69
Magtkulturen sætter rammerne	70
Skab tykke relationer	72
Teaming – om at skabe og bruge relationer	75
Principper for projektteaming i landskabet	76
 Kapitel 3. Ledelse af projektteamet	 79
Snoretræk indeholder magisk faktor	79
Du er en del af snoretrækket	81
Ledelse af snoretrækket og af den enkelte deltager	82
Der er følelser i snoretrækket	84
Magt og uforudsigelighed i snoretrækket	86
Snoretræk er kultur	87
Det perfekte team findes ikke	89
Projektteamets ideelle arbejdsproces	90
Teaming som samarbejdsdisciplin og læreproces	92
Teaming aspekt 1: At spille er at være aktiv	94
Teaming aspekt 2: Hinanden er den vigtigste resurse	97
Teaming aspekt 3: Forskelle er irriterende og værdifulde	101
Teaming aspekt 4: Opgaven er kongen	105
Opgaven er kongen over kulturen	108
Afrunding	113
 Kapitel 4. Projektlederen	 115
Projektledelse er ledelse af snoretræk og teaming	115
Projektledere behøver selvsyn	117

Pres vækker følelser	120
Dit selvsyn er en læreproces	122
Nye projektlederes særlige udfordringer og styrker	123
Det gælder om at være vilkårsparat	125
Om at matche projektets kompleksitet	130
Når man ikke er vilkårsparat	131
Uddannelse påvirker din vilkårsparathed	132
Kultur påvirker dine udfoldelsesmuligheder	134
Brug dine forskellige positioner tydeligt	136
Meta-niveau og ordvalg som ledelsesgreb	138
Sørg for, at du ikke er alene	141
Velkommen til en kontinuerlig læreproces	142

DEL II

Indledning	145
-------------------------	-----

Kapitel 5. Uklart mandat og ubeslutsom styregruppe	149
---	-----

Der var engang et projekt og en projektleder	149
Det, vi kan registrere	152
Hvad er der på spil i situationen?	153
1. Fanget i sit eget billede af projektet	153
2. Fokus på det forudsigelige og overser det uforudsigelige ...	154
3. Problematisk hjælp fra leder	155
4. Skævt syn på styregruppen og egen lederrolle	156
5. Manglende ledelse af projektlederen – og har styregruppen indsigt?	157
6. Skal ikke prøve at løse uenighed	158
Dynamikker, der påvirker hinanden	158
Hvad kan Jens gøre? – Udvalg af redskaber	160
Afrunding og forslag	164

Kapitel 6. Gnidninger i teamet	167
---	-----

Der var engang et projekt og en projektleder	167
Det, vi kan registrere	170

Hvad er der på spil i situationen?	171
1. Overtager ukritisk afdelingslederens vurdering af teamet ..	171
2. Fokus på én forskel skaber os-og-dem	172
3. Åben og ærlig snak bliver en kamp om sandheden	173
4. Kommunikationsformerne hæmmer	174
5. Vanskelig medarbejder kan være et symptom og ikke en årsag	174
6. Godt samarbejde er ikke kun Jespers opgave	175
Dynamikker, der påvirker hinanden	176
Hvad kan Jesper gøre? – Udvalg af redskaber	177
Afrunding og forslag	185

Kapitel 7. Engageret projektleder kan ikke få teamet med .. 187

Der var engang et projekt og en projektleder	187
Det, vi kan registrere	190
Hvad er der på spil i situationen?	190
1. Projektet kan være en prøveballon eller symptombehandling	190
2. Bruger ikke deltagerne	191
3. Fastholder en bestemt ledelsesposition	192
4. Ser teamet som enkeltpersoner og ikke et snoretræk	193
5. Tolker teamets reaktioner som modstand mod forandring ..	193
Dynamikker, der påvirker hinanden	195
Hvad kan Marie gøre? – Udvalg af redskaber	196
Afrunding og forslag	202

Kapitel 8. Styregruppe vil styre og kontrollere det komplekse

udviklingsprojekt	203
Der var engang et projekt og en projektleder	203
Det, vi kan registrere	207
Hvad er der på spil i situationen?	207
1. Organisationen er vant til den stabiliserende tilgang	207
2. Emma tager sin innovative projektilgang for givet	208
3. Emma tror, styregruppen kan overbevises gennem oplæg ..	209
4. Emma tolker manglende forståelse som manglende tillid ..	210

Dynamikker, der påvirker hinanden	210
Hvad kan Emma gøre? – Udvalg af redskaber	211
Afrunding og forslag	218

Kapitel 9. Teamet præsterer ikke nytænkning

Der var engang et projekt og en projektleder	219
Det, vi kan registrere	221
Hvad er der på spil i situationen?	222
1. Lederrolle forhindrer teamets aktive snoretræk	222
2. Arbejdsformen hæmmer nytænkning	222
3. Koordinering er ikke det samme som samarbejde	223
4. Kun fokus på én blandt flere forskelle i teamet	224
5. Tager for givet, at alle kan arbejde i et team og bidrage i snoretrækket	225
6. ”Bekymringsfætre” overses som et potentiale	226
Dynamikker, der påvirker hinanden	226
Hvad kan Morten gøre? – Udvalg af redskaber	227
Afrunding og forslag	235

Kapitel 10. Din læreproces som projektleder

Bogen har elementerne til en læreproces	237
Forskellige slags læreprocesser	239
Læringen kræver vilkårsparathed og selvsyn	239
Sådan kan du bruge bogen med dine kolleger	241
Ideer til kollegial sparring ¹⁸	242
Forslag til spørgsmål i en fire-trins-samtale	243

Kapitel 11. Bogens røde tråde

Noter	251
Litteratur – anvendt og/eller anbefalet	253
Liste over modeller, figurer og oversigter	256
Liste over redskaber	257
Tak	259
Stikord	261

Forord

”Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab” er exceptionel god læsning som supplement til mere traditionelle bøger om projektledelse. Exceptionel, fordi bogen relaterer refleksion i lederrollen, selvindsigt og teamkultur til ledelse af projekter og som fundament for en innovativ projektilgang. Men også exceptionel, fordi bogen let og elegant formidler tunge ledelsesteorier til udvikling af en professionel samarbejdsdisciplin med nye nøgleord, der giver mening både for den uerfarne projektleder, der ønsker svar, og den mest erfarne, der leder efter spørgsmål.

Introduktion af nye begreber og valg af ord som teaming, snoretæk med tykke og tynde relationer og selvsyn bidrager til at give umiddelbar mening og hurtig forankring af bogens nøglebudskaber. Det samme gør det meget bevidste valg af sprogform og befriende budskaber som: *”Det perfekte team findes ikke!”* og *”De agile metoder er i praksis ikke et fundamentalt brud på den stabiliserende tilgang”*. En kombination, der driver lyst og nysgerrighed, som er afgørende for, at vi omsætter ny viden til handling.

Realistiske cases i bogens sidste halvdel perspektiverer på bedste vis nøglebudskaberne om en integreret tilgang til projektledelse, med mange redskaber til stor inspiration for den mindre erfarne, og til provokeret refleksion over eget verdenssyn for den erfarne.

Jeg kan varmt anbefale bogen, som et kærkomment alternativ til de klassiske projektledelsesmetoder. En innovativ projektilgang

kræver en udvidet forståelse af projektledelse generelt, for det kalder tiden på, og det giver bogen. I Dansk Projektledelse tror vi på bæredygtig ledelse af projekter, hvor du tænker; dig, dit team, din organisation og alle os andre ind i projektprocessen. Men ingen bæredygtig ledelse uden handling, og ingen handling uden læring – og her er bogen et rigtig godt sted at starte.

Sven Demant

Direktør i Dansk Projektledelse, september 2021



Roskilde Festival Gruppen er en almennyttig forening, der donerer sit samlede overskud til gavn for børn og unge. Det betyder, at vi hele året rundt har gang i mange vidt forskellige projekter, der rækker ud over den kendte årlige festival, hvor vi skaber en midlertidig by som ramme om en uges festligheder med musik, kunst og aktivisme.

Vores projektledere består af både ansatte og frivillige ildsjæle, og uanset baggrund skal de håndtere mange vidt forskellige samarbejdspartnere som kunstnere, foreninger, store kommercielle partnere, forskere og frivillige ildsjæle. Samskabelse er med andre ord et helt gennemgående træk i vores projekter med alt, hvad det indebærer af løbende genforhandling af rammer, håndtering af kulturforskelle etc.

Bogen "*Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab*" kan hjælpe vores projektledere med at navigere i denne komplekse projektvirkelighed. Den tilbyder nogle vigtige rammebegreber, som kan bidrage til et større perspektiv på den modstand og de problemer, de møder – et perspektiv, der giver ny handlekraft.

Forfatterne har en forfriskende ”menneskeorienteret” vinkel på projekthverdagen, som gør bogen til et godt supplement til de mere traditionelle, værktøjsorienterede projekthåndbøger. En vinkel, der passer godt til os og vores værdigrundlag: ”Vi tror på mennesker og på fællesskaber”. Ledelse af komplekse projekter handler i høj grad om at blive i det, der er svært, bøvet og mudret, tale om det og tro på, at det nok skal lykkes. Netop denne indstilling til projektarbejdet formidler ”*Projektteaming*” både teoretisk og meget praktisk.

Denne bog giver godt stof til organisationer, der som os arbejder med komplekse projekter, og som ønsker at bygge en projektorganisation, der tror mere på mennesker end på instrumentelle projektmodeller.

Dorthe Hove Olesen

Vicedirektør, Roskilde Festival, september 2021



Jeg indleder ofte kurser i projektledelse med at fortælle: ”at projekter er beboet af mennesker”, og det skal tages meget alvorligt, da vi har en tendens til at se systemer, teknikker og værktøjer som en ”selvkørende mekanisme”, der udgør projektet. Denne tilsyneladende selvkørende mekanisme kan dog ingenting uden mennesker af kød og blod, hvilket bogen om projektteaming meget fint slår fast. Bogen beskriver to komplementerende kulturer i form af stabiliseringskulturen og innovationskulturen, begge har deres berettigelse i projekter. Imidlertid har innovationskulturen haft trænge kår i den klassiske forståelse af projekter, og bogen tilbyder nye perspektiver, der skal gøre os klogere på innovationskulturen, mens vi samtidig værdsætter stabiliseringskulturen, og som der står i bogen: ”de to projekttilgange skal ikke blandes sammen, men de skal tænkes sammen”.

Projekter, der er beboet af mennesker, kan opfattes som sociale systemer af individer, grupper og organisationer, med et virvar af aktiviteter og begivenheder hvirvlet ind i hinanden, sociale netværk, kulturer og klaner, sprog og metaforer. Hertil kommer de politiske processer med interesser, åbne og skjulte agendaer, magt og indflydelse, politisk taktik og hvordan mennesker i projektet håndterer de politiske processer. De to områder med sociale systemer og politiske processer behandles løbende gennem bogen med fokus på teaming, som det kaldes i bogen. Der bruges metaforer som: ”projektets sammensatte landskab”, ”magt vækker følelser”, ”skab tykke relationer”, og ikke mindst ”teamets snoretræk”, der er så afgørende for, ”at teamet spiller hinanden gode på tværs af forskelle, for at skabe gode resultater”.

Projekttilgange med stabiliseringskulturen og innovationskulturen perspektiveret i sociale systemer og politiske processer har længe været en vigtig del af forskningen indenfor ”gentænkning af projektledelse” (*Rethinking project management på engelsk*). Bogen skriver sig direkte ind i denne gentækningsagenda og tilbyder både nye og erfarne deltagere i projekter et solidt og reflekteret begrebsapparat, som i den grad komplementerer den klassiske projektledelse. Det er en bog, som jeg varmt kan anbefale på vejen mod at blive en mere reflekteret praktiker.

Per Svejvig

Ph.d. lektor på Aarhus Universitet, september 2021

Indledning

Hvilken slags bog er dette?

Denne bog er noget andet end, hvad du hidtil har læst og lært om projektledelse, for vi har skrevet den for at belyse nogle vigtige felter, som den eksisterende projektlitteratur ikke dækker. Vi gør dermed op med den begrænsende forståelse af projekter, der præger de herskende tilgange. Vi udfolder nogle dimensioner, som vi synes mangler.

Læg mærke til, at vi på ingen måde afskriver de klassiske projektmetoder, teorier og redskaber. Men vi udvider forståelsen af projektledelse generelt og bygger ovenpå det, du allerede har stiftet bekendtskab med i projektlederuddannelser og -litteratur. Måske indeholder bogen derfor svar på nogle af dine spørgsmål, som hidtil har stået ubesvarede.

Den traditionelle projektledelseslitteratur har typisk fokus på styring, planlægning, strukturering og systematik i projektteamets gennemførelse af projektet. Men der er sjældent opmærksomhed på *kvaliteten* af samarbejdet og *effekten* af teamets samspil. Der er også sjældent fokus på alt det, der *ikke* kan styres, planlægges og struktureres.

Bogens budskab er, at du som projektleder sammen med teamdeltagerne kan understøtte et aktivt og konstruktivt samarbejde, der kan skabe gode resultater, også når jeres vilkår er komplekse og foranderlige. Med professionelle samarbejdskompetencer er du

dit eget og projektets vigtigste redskab, der kan lede det menneskelige samspil og andre af projektets ustyrlige elementer.

Hermed beskriver bogen en projektforståelse og en arbejdsmåde, der hidtil er blevet undervurderet og misforstået i projektverdenen. Derfor har den manglet tilstrækkeligt med teorier, sprog og redskaber, og det giver vi her vores bidrag til. Vi tilbyder modeller, sprog og opmærksomhed, så du kan identificere, reflektere over og argumentere for, hvordan du vil håndtere din uforudsigelige opgave som projektleder på en ny og bedre måde. Og vi inviterer dig til at hjælpe med at videreudvikle denne projektforståelse.

Hvem er bogen skrevet til?

Bogen er skrevet til nye projektledere, der allerede er blevet introduceret til klassiske projektstyringsredskaber. Den er også brugbar for erfarne projektledere, der søger ny viden og inspiration til bedre at bruge sig selv som redskab i komplekse og foranderlige projekter.

Ordet ”projektleder” er i denne bog en samlebetegnelse. For bogens målgruppe er ikke kun dig, der har titel af projektleder, men også dig, som er program- eller porteføljeleder, scrum master, product owner, proceskonsulent, agile coach, PMO'er, projektchef, medlem af en projektstyregruppe, projektdeltager eller er involveret i projekter med andre roller. Vi skriver til alle, der uanset titel påtager sig opgaver med at lede og drive projekter.

Bogen er velegnet i pensum på uddannelser i projektledelse og forandringsledelse såsom masteruddannelser, akademi- eller diplomuddannelser og kortere og længere projektlederkurser. Den dækker følgende faglige områder: ledelse af tværfaglige projektteams, samarbejde og kommunikation i projektet, samarbejde med interessenter, samskabelse og forhandling, konflikthåndte-

ring i projekter, forandringsledelse, ledelse af transformationer, håndtering af kompleksitet og ledelse af innovationsprocesser.

Hvis du vil bruge bogen i undervisning, kan du hente slides på teamingbogen.dk.

Hvem er vi, og hvad bilder vi os ind?

Vi er to erfarne personer med ret forskellige baggrunde, som vi har sat i spil i arbejdet med denne bog.

Anette Zobbe er seniorprojektleder i Andel Holding, uddannet cand.scient. i datalogi med videreuddannelser i informationspsykologi og organisationspsykologi og er IPMA A-certificeret. Hun har arbejdet med projektledelse i flere store projektorganisationer i mere end 25 år og har haft stort set alle ledelsesfunktioner indenfor faget. Anette har i en årrække været IPMA assessor og aktiv i Dansk Projektledelse. Hun er rådgiver, foredragsholder, underviser og forfatter til en lang række artikler indenfor projektorganisering og tilhørende emner.

Elisabeth Plum har været direktør for sig selv siden 1995 og før det forsker på Roskilde Universitetscenter og organisationskonsulent i en stor offentlig virksomhed. Hun er mag.art. i kultursociologi og psykoterapeut med speciale i organisationspsykologi. Elisabeth har hjulpet mange danske og europæiske organisationer med ledelsesudvikling, teamledelse og kulturudvikling, og hun har ledet flere udviklingsprojekter, men har ingen formel projektlederuddannelse. I dag arbejder hun som rådgiver og foredragsholder og har skrevet mange artikler og flere bøger. Bogen her bygger i nogen grad på ”Teaming – Håndbog i teamledelse”, som Elisabeth skrev i 2019.

Det er altid svært at lære af andres erfaringer, og som projektleder kan du næppe bruge vores erfaringer direkte, og vi fortæller da

heller ikke, hvad du skal gøre. Vi har udviklet bogens nye teori, begreber og redskaber ud fra vores samlede viden, erfaringe håndlag og dømmekraft, og nu er det dig, der tager over. For kun du kan med din viden, håndlag og dømmekraft afgøre, hvad der er væsentligt i din situation, og hvad du vil afprøve for at komme videre.

Vi vil gerne hjælpe dig sikkert udenom nogle faldgruber og tilbyde dig genveje til indsigt, som det ellers tager års praktisk erfaring med projektledelse at oparbejde. Det gør vi ved at pege på de steder, hvor vi synes, du skal være særligt opmærksom, og på de steder, hvor der findes valgmuligheder, så du ikke blot behøver gøre, hvad andre projektledere plejer. Bogen er vores invitation til, at du tænker selv og ikke automatisk bruger de velkendte metoder. Tag, hvad du kan bruge, og lad dig inspirere til at bygge ovenpå og udvikle dette felt endnu mere.

Læsevejledning – bogens opbygning

Med bogen inviterer vi dig med på en rejse, som foregår i et kendt land – nemlig projektverdenen – men den følger ikke de populære hovedveje. I stedet baner bogen vej gennem oversete områder, og du kommer også til at gense kendte steder, hvor du får øje på nye ting. Rejsen starter med det store overblik, hvor vi får styr på verdenshjørnerne og udpeger turens vigtige pejlemærker. Bogens rejse ender i et værksted, hvor du kan forsyne dig med, hvad du vil bruge på din fortsatte rejse i projektverdenen.

Første del indeholder fire kapitler, hvor vi starter oppefra med projekters og dermed projektlederens generelle vilkår. Herefter kommer undersøgelser af først landskabet af samarbejdspartnere og derefter af projektteamet, inden vi til sidst zoomer vi ind på, hvad alt dette betyder for dig som projektleder. I de fire teorikapitler kobler vi os på dine konkrete erfaringer og søger at give dem ny mening og et nyt sprog.

Kapitel 1 tager udgangspunkt i, at projekter er lig med forandring. Vi viser, hvad det betyder, at projekters opgaver er komplekse, mens vilkårene forandrer sig. Vi præsenterer dig for en model med to aspekter af alle projekter – det forudsigelige og det uforudsigelige. De har ikke før været så tydeligt definerede, og vi viser, hvordan de to kræver helt forskellige tankegange, arbejdsmåder og kompetencer. Projektverdenen har hidtil fokuseret på det forudsigelige, der kan planlægges, styres og kontrolleres, og håndteret det med, hvad vi kalder den stabiliserende tilgang. Vi tager fat på det andet aspekt, nemlig det uforudsigelige, som skal håndteres med, hvad vi kalder den innovative tilgang, for her behøver man nytænkning. Vi genintroducerer mennesket i projektlitteraturen, men det er mennesker i fællesskab og ikke som enkeltindivider, for vi argumenterer for, at menneskelige relationer og samarbejde er projektarbejdets grundstof. Samarbejde er vigtigt i den stabiliserende tilgang til projektet, men endnu vigtigere i den innovative, hvor samtaler er selve arbejdsmåden. Hermed kan du skimte grundlaget for, hvordan du som projektleder kan udvikle kompetencer til at lede det uforudsigelige og skabe nytænkning.

Kapitel 2 undersøger projekters sammensatte landskab af nære og fjerne samarbejdspartnere med deres forskellige roller og interesser i projektets emne, som kan skifte prioriteter i løbet af den foranderlig projektproces. Vi ser, hvordan projekters arbejdsform typisk adskiller sig fra resten af organisationens, og hvordan du som projektleder tit må kæmpe om resurser og opmærksomhed i din ”uperfekte” organisation. Vi undersøger også det paradoksale i, at du som projektleder sammen med teamet har den største viden om projektopgaven, men ikke ejer projektet. Vi kommer ind på tabuiserede felter, når vi viser, hvordan magt og følelser har betydning for samspillet mellem de forskellige parter i landskabet.

I kapitel 3 viser vi, at projektteamet er centrum for projektets landskab, og at projektets succes afhænger af, hvordan teamet fungerer i hverdagen. Her er de menneskelige relationer og samarbejdets

kunst i fokus, men på en anden måde end de udbredte modeller om teamdeltagernes psykologiske indre. Du ser, hvordan teamet kan få bedst udbytte af teamarbejdsformen ved at arbejde professionelt med det fælles ”snoretræk”, som er vores udtryk for teamets professionelle samspil. Og hvordan de bruger kompetencen ”at teame” for at få det bedste frem i hinandens resurser hen gennem den foranderlige projektproces. Vi kan allerede her afsløre, at det handler om aktivt at samarbejde med hinanden, bruge de indbyrdes forskelle konstruktivt og have den fælles opgave som konstant pejlemærke. Vi præsenterer dig også for en model med fire teamkulturer, som du kan bruge til at vurdere og udvikle arbejdskulturen.

I kapitel 4 er vi nået til, hvordan du som projektleder kan manøvrere og øve indflydelse i organisationen, i projektets landskab og i projektteamet, så du kan skabe gode resultater under de omskiftelige vilkår. Projektlederen er sit eget vigtigste redskab, og du skal bl.a. lede teamets snoretræk og skabe teaming omkring dig, så deltageres og interessenters kompetencer kommer klogt i spil. Det kræver, at du har ”selvsyn”, som er vores begreb for, hvordan du som projektleder ser på dig selv og din måde at påvirke andre på. Her har nye projektledere typisk nogle særlige udfordringer på grund af deres enten beskedne eller overdrevne selvsikkerhed og omgivelsernes måde at se dem på. Vi behandler også det vigtige mentale arbejdsmiljø her. Hvis du skal klare dig godt i projektverdenen, skal du kunne lære af dine erfaringer, og her hjælper det at være ”vilkårsparat”. Det er vores begreb for en nysgerrig måde at se på sine omgivelser på og et mod til at finde nye måder at lede den foranderlige projektproces på. Vi afrunder med at præsentere dig for to centrale redskaber, der er vores bud på projektlederens universalværktøj.

I bogens anden del konkretiserer vi alle de nye begreber og modeller. Vi bruger dem i fem cases, der illustrerer typiske situationer, som nye projektledere støder på og kan køre fast i. Alle fem

kapitler er bygget op efter en disposition, som er tilrettelagt som en læreproces. Du inviteres til at få øje på flere perspektiver på situationen, adskille fakta fra fortolkninger og opdage skjulte sammenhænge, så du ser flere handlemuligheder. Hvert kapitel afrundes med en håndfuld redskaber, som du kan overveje at bruge i lignende situationer.

Redskaberne viser dig forskellige måder, hvorpå du kan bruge dig selv som et kraftfuldt redskab. De handler alle sammen om kommunikation, samarbejde og om at skabe relationer: skabe mere samarbejde, på andre måder, med nye aktører, i andre konstellationer og samarbejde om noget andet, end I plejer.

Her følger en oversigt over, hvilke udfordringer de fem cases tager fat på.

I kapitel 5 møder vi Jens, der mangler et klart mandat for sit projekt, og som har en styregruppe, der er indbyrdes uenige og skifter retning. Du vil se, hvordan styregruppen og Jens har hver deres syn på projektet, idet Jens' tankegang stammer fra stabiliserings-tilgangen, hvor uenigheder skal afløses af enighed. Styregruppen ser projektet som innovativt, hvorfor de opfatter uenigheder som mulige kilder til nytænkning. Jens er kommet skævt ind i sin rolle i styregruppen og overser derfor vigtige handlemuligheder. Styregruppen formår ikke at lede Jens på en hensigtsmæssig måde, og Jens får på sin side ikke efterspurgt en hjælpsom ledelse fra styregruppen eller brugt sin indflydelse ordentligt.

I kapitel 6 har Jesper overtaget et team fra en anden projektleder, og han har problemer med gnidninger i teamet. Det er et tværfagligt team, som for nylig er blevet udvidet med to personer med en ny faglighed. Han har forsøgt med konfliktløsning, men det har ikke hjulpet, og det ukonstruktive samarbejde går nu ud over resultaterne. Vi ser, hvordan Jesper uden at vide det har medvirket til gnidningerne via sin måde at lede snoretrækket på. Samtidig

er teamets måder at kommunikere på også med til at holde liv i gnidningerne. Der er en særlig vanskelig medarbejder, men du vil opdage, at det velkendte fænomen måske blot er et symptom på nogle fælles mønstre i teamet.

I kapitel 7 har Marie fået en sværere opgave, end hun havde forventet, og selv om hun prøver flere måder at lede projektteamet på, synes hun ikke, det virker efter hensigten. Derimod lukker projektteamet hende udenfor fællesskabet. Du vil opdage, at Marie og teamet har forskellige opfattelser af, hvilke arbejdsformer der passer til projektet. Men det er svært for Marie at opdage med den ledelsesstil, hun bruger, hvor hun tolker skepsis og spørgsmål som modstand mod hende og mod forandring. Desuden er Marie sat i spidsen for et projekt, som ledelsen måske ikke helhjertet støtter, hvilket er et meget udfordrende vilkår at være projektleder i.

I kapitel 8 er Emma blevet projektleder for et udviklingsprojekt i en organisation, der er vant til at arbejde med de stabiliserende projektmetoder. Emma ser det som sin opgave at indføre de innovative arbejdsmåder og tankegange, der er passende for udviklingsprojektet. Men styregruppen og Emma taler forbi hinanden, og styregruppen vedbliver at efterspørge planer, styring og kontrol. Du vil opdage, hvordan de to parter er lige fastlåst i hver deres verdensbillede, og at de begge trænger til at udvikle deres vilkårsparathed, så de kan skabe et godt samarbejde om det vigtige udviklingsprojekt.

I kapitel 9 er Morten blevet leder af et prestigeprojekt, der skal udtænke et helt nyt produkt. Der er løbende personudskiftninger i det tværfaglige projektteam, men han synes, han har sikret kontinuiteten ved at opdele deltagerne i faglige klynger. Han er dog frustreret over, at teamet ikke tænker ud af boksen og præsterer de resultater, han forventede. Desuden er der nogle ”bekymringsfætre”, som stiller mange spørgsmål og peger på forhold, som de mener, han skal tage fat på. Han bruger meget tid på at lede projekt-

deltagerne, men du vil se, at han bruger sin tid forkert i forhold til den effekt, han ønsker.

Kapitel 10 handler om, hvordan du kan udvikle kompetencer til at blive dit eget bedste redskab særligt i de innovative dele af projektet. Det kan du gøre alene, men det er endnu bedre at gøre det sammen med kolleger. Vi starter på metaniveau og afslører, hvordan bogen er opbygget omkring de fire læringsselementer i kompetenceudvikling, så du kan forstå din læsning som en læreproces. Derefter kobler vi vores to nye begreber – selvsyn og vilkårsparathed – til læreprocessen for at kaste nyt lys på din udvikling som projektleder. Læsning af bogen er et skridt på din udviklingsvej, og kollegial sparring kan forstærke læringen og blive et fast element i din kontinuerlige udvikling. Det får du en række konkrete redskaber til i kapitlets sidste halvdel.

Kapitel 11 opsummerer de røde tråde i bogen ved at give dig en tjekliste over vores vigtigste pointer og nye begreber.

Rigtig god læselyst!