

Elisabeth Plum & Anette Zobbe

PROJEKT TEAMING

*– samarbejde
er projektlederens
vigtigste redskab*

Djøf Forlag

Projektteaming

– samarbejde er projektlederens
vigtigste redskab

Elisabeth Plum & Anette Zobbe

Projektteaming

– samarbejde er projektlederens
vigtigste redskab



Djøf Forlag

2021

Projektteaming

– samarbejde er projektlederens

vigtigste redskab

Elisabeth Plum & Anette Zobbe

1. udgave, 1. oplag

© Djøf Forlag 2021

Alle rettigheder forbeholdes.

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller

anden gengivelse af eller kopiering

fra denne bog eller dele heraf er ifølge

gældende dansk lov om ophavsret

ikke tilladt uden forlagets skriftlige

samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Morten Lehmkuhl

Foto: Steen Brogaard

Illustrationer: Valdemar Alfred, valdefar.dk

Tryk: Ecograf

Printed in Denmark 2021

ISBN 978-87-574-5222-8

Djøf Forlag

Gothersgade 137

1123 København K

Telefon: 39 13 55 00

e-mail: forlag@djoef.dk

www.djoef-forlag.dk

Oversigt

Forord	13
Indledning	17

DEL I

Kapitel 1. Projekter er forandring	29
Kapitel 2. Om projektet og dets landskab af relationer	57
Kapitel 3. Ledelse af projektteamet	79
Kapitel 4. Projektlederen	115

DEL II

Indledning	145
Kapitel 5. Uklart mandat og ubeslutsom styregruppe	149
Kapitel 6. Gnidninger i teamet	167
Kapitel 7. Engageret projektleder kan ikke få teamet med	187
Kapitel 8. Styregruppe vil styre og kontrollere det komplekse udviklingsprojekt	203
Kapitel 9. Teamet præsterer ikke nytænkning	219
Kapitel 10. Din læreproces som projektleder	237
Kapitel 11. Bogens røde tråde	245

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 trange 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 managementkonsulent i Peak Consulting, 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, erfarne håndslag og dømmekraft, og nu er det dig, der tager over. For kun du kan med din viden, håndslag 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 ressourcer 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 læringselementer 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!

DEL I

KAPITEL 1

Projekter er forandring

*I dette kapitel ser vi på, hvordan projektet typisk afspejler organisationens udfordringer med kompleksitet og foranderlighed. Vi præsenterer en model, der tydeliggør to aspekter af alle projekter, henholdsvis det forudsigelige og det uforudsigelige, som kræver hver deres tænkemåder, kompetencer og arbejdsformer. De tænkemåder, kompetencer og arbejdsformer, som passer til det forudsigelige, kalder vi for den **stabiliserende** tankegang, og de, der passer til det uforudsigelige, kalder vi for den **innovative** tankegang. Vi uddyber de problemer, den stabiliserende tilgang kan give, når du som projektleder skal håndtere det uforudsigelige i projektorganisationer, hvor den stabiliserende tilgang er dominerende. Vi undersøger, hvordan dine vaner, dit ordforråd og dine følelser kan stå i vejen for, at du frit vælger den mest passende tilgang til projektets aktuelle opgaver. Vi argumenterer i dette kapitel for, hvordan den menneskelige praksis i projektet er vigtigere end redskaberne, idet vi placerer samarbejde og samtaler som en forudsætning for at lykkes med både de forudsigelige og uforudsigelige dele af projektet.¹*

Overflyvning hen over dit uforudsigelige job

Du er blevet projektleder. Dermed har du fået et omskifteligt og udfordrende job – og samtidig en enestående mulighed for at skabe noget nyt og meningsfuldt i din organisation.

Uanset om dit projekt er afgrænset eller længerevarende, handler om IT, anlæg, produktudvikling, forskning eller organisationsudvikling, så er uforudsigelighed en del af jeres vilkår. For projekter er virksomhedens måde at række ud i en fremtid, man kun delvist kan se. Forhåbentlig kender du formålet med dit projekt, måske også de ønskede resultater og effekter, men du ved ikke, hvordan selve løsningen og vejen derhen præcis ser ud, for det er netop det, I skal finde ud af i projektets forløb. Du må være forberedt på, at mål kan forskubbe sig, prioriteringer og økonomiske rammer kan ændre sig undervejs, ligesom deltagerkredsen kan.

Dit projekt er blevet bedt om at skabe og formulere noget nyt. Projektet skal formodentlig nå nye mål på nye måder, for ellers var opgaven allerede blevet løst af den eksisterende organisation. Projektets midlertidige organisering afspejler nogle af organisationens udfordringer og dilemmaer, og det kan ses som et mikrokosmos på noget, der både repræsenterer et håb og samtidig noget, der endnu ikke har kunnet lykkes. Og nu skal dit projekt med dig i spidsen finde en løsning.

Organisationen skal tit jonglere med flere mål på samme tid. Nye konkurrenter, kunder, behov og muligheder dukker uventet op og gør det nødvendigt at genopfinde sig selv med jævne mellemrum. Organisationer mødes med nye behov og mangeartede krav, der tit peger i forskellige retninger, og som måske skal løses med samtidige krav om besparelser. På den måde bliver der stadigt flere sammenflettede problemer, der går på tværs af de kendte faglige og andre opdelinger, hvor løsningen kun findes ved at se på de gensidige påvirkninger mellem delelementerne. Samtidig forandrer sammenflettede problemer sig over tid, fordi nye aspekter hele tiden kommer til. Det kan være nye teknologiske muligheder, nye lovkrav eller nye tendenser i omgivelserne som fx fokus på klimabelastning, global social ansvarlighed eller krav om genanvendelighed af udtjente produkter.

At noget er kompliceret, og noget er komplekst, er ikke det samme. *Komplicerede* opgaver har mange faktorer at holde styr på, men man kan udrede og overskue dem og bruge kendte metoder til at løse dem. *Komplekse* opgaver består også af et stort antal faktorer, men det centrale er, at de er sammenflettede, så man ikke kan holde styr på dem. Faktorernes indbyrdes forbundne og påvirker hinanden på kryds og tværs på måder, der ikke altid kan forudsiges. Løsning af komplekse opgaver kræver derfor samarbejde på tværs af erfaringer, enheder, fagområder og kompetencer, og ofte med eksterne aktører og på nye måder.

Dit projekt skal løse et problem, som organisationen ikke tidligere har kunnet håndtere tilfredsstillende. Projektet er en af organisationens måder at adressere komplekse opgaver på og finde nye veje til at imødegå kommende udfordringer, og derfor arbejder projektet i delvist ukendt land. Det gælder, uanset om projektets startpunkt er nye konkurrenters overraskende produkter, manglende overensstemmelse med ny lovgivning, manglende føling med kundernes næste behov, ny og mere anvendelig teknologi, eller om det er politiske krav, der bryder med jeres velfungerende praksis.

Dit projekt udgør ofte sin egen kompleksitet. For det består ikke blot af projektteamet, men er et større sammensat landskab med naboteams, styregruppe og andre enheder, der alle spiller en rolle i projektets gennemførelse. Og hertil kommer brugerne og deres behov. Alle har hver deres rolle, synsvinkel, interesser og magtposition med deres egne bud på, hvad jeres projekt skal løse, og hvordan I konkret gør det.

Under komplekse og uforudsigelige vilkår er forskellene netop en nøgle til at opnå gode resultater, for ingen problemstillinger kan overskues fra ét enkelt punkt. Sammenflettede problemer kræver bidrag fra forskellige faglige kompetencer og synsvinkler, for I skal skabe noget, der ikke er set før i netop den form. Helt med vilje

er dit projektteam sammensat af mennesker, der repræsenterer forskellige fagligheder, funktioner, erfaringer, ekspertiser, roller og formentlig også passioner og personligheder. Og tilsvarende forskelle findes ude i jeres landskab.

Det er din opgave som projektleder at etablere nogle rammer og en praksis, så I via projektet i fællesskab kan skabe gode resultater blandt mennesker, der tænker og handler forskelligt. Det kræver særlige ledelsesgreb, for synergi mellem forskelle opstår ikke af sig selv, mens man nogle gange skulle tro, at konflikter opstår automatisk, når forskelle bringes sammen.

Der er én ting, som er helt afgørende for, om du lykkes med at håndtere alt det, der gør din opgave særligt udfordrende, og det er kvaliteten i dine samarbejdsrelationer. Relationerne er på flere måder afgørende for, hvordan du og teamet opfatter, taler om og reflekterer på udfordringerne og derigennem finder nye veje til løsningerne. Hertil kommer, at det er godt at kunne gennemskue nogle grundlæggende mønstre i projektets vilkår, så dit job ikke virker mere umuligt end det i virkeligheden er. Det går vi videre med nu.

Et job fyldt med dilemmaer og paradokser

Projektets komplekse og uforudsigelige vilkår kan vise sig på forskellige måder i jeres projekt: Processen og målene kan være svære at forudsige, selv om I har meget information. Der kan være politiske aspekter, der influerer på projektprocessen og beslutningerne, og som er svære at identificere, fordi de muligvis foregår i det skjulte. Der kan være forskellige holdninger blandt interessenterne, som hver især mener, at deres position er den rigtige. Projektet har grænseflader til andre initiativer i organisationen, ligesom projektet i sig selv består af en bred variation af elementer, som er indbyrdes afhængige og påvirker hinanden. Der er en høj grad af usikkerhed om forventninger, prioriteringer og metoder.

Det er uklart, hvilke faglige kompetencer der skal bruges hvornår, fordi det er svært at gennemskue, hvad der møder jer hvornår og i hvilken rækkefølge i det delvist ukendte terræn.

De fleste projekter arbejder med emner, der ikke bare indeholder opgaver og problemer, men også indeholder dilemmaer og paradokser.² *Opgaver* er noget, der ”bare” skal gøres, og *problemer* er væsentlige ubesvarede eller uafklarede tilstande, mens dilemmaer og paradokser har en helt anden karakter.

Ved *dilemmaer* er der tale om indbyrdes konkurrerende valg mellem to ting, der hver har fordele og ulemper, men som begge er attraktive muligheder. Typisk har man i et projekt en række delopgaver, som burde løses parallelt, men hvor man må vælge en rækkefølge. Man kan her vælge den delopgave, som er nemmest, den med de mest positive interesser, den, man selv synes er mest interessant, eller den, som ens nærmeste leder foretrækker. Man kan ikke honorere alle, men må vælge velvidende, at valget får betydning for projektets videre forløb. Men den betydning kan man sjældent forudsige.

Paradokser peger derimod på grundlæggende modsætninger. De forsvinder ikke ved, at man vælger mellem dem, men vil dukke op som modpoler igen. Som fx balancen mellem pris og kvalitet eller at skulle honorere modsatrettede behov fra forskellige betydningsfulde interesser. Det handler om at finde en både-og-løsning, hvor begge ting anerkendes som vigtige, og hvor balancen er en dynamisk evne til at bevæge sig mellem de to. Tit peger paradokser på vigtige spændinger i projektet, som er gode at være opmærksomme på gennem hele projektperioden.

Væsentlige dilemmaer og paradokser er tegn på, at projektet befinder sig i et foranderligt og komplekst farvand. Som projektleder må du balancere mellem paradokserne og indstille dig på, at det nogle gange kræver, at noget ikke kan løses endegyldigt, men at

der skal findes en midlertidig balance. Balancen er ikke et millimeterdemokrati eller en konstant ligevægt, og det nytter heller ikke med et kompromis, for så bliver det en hverken-eller-løsning.

Dilemmaer og især paradokser kan give frustrationer og være svære at udholde med deres usikkerhed og flertydighed. Men når man kan gennemskue og tale om disse grundlæggende mønstre, er de nemmere at leve med, og et af projektets centrale paradokser er mellem det, der kan styres, og det, der hverken kan eller skal styres. Det vil vi nu præsentere et både-og-perspektiv på.

Projekter har to forskellige aspekter

Ethvert projekt er unikt, men alle projekter indeholder to aspekter, som har forskellige formål og kræver helt forskellige tænkemåder og arbejdsformer: De forudsigelige aspekter og de uforudsigelige aspekter.

Dele af et projekt skal forbedre kendte elementer, som fx øge kvaliteten af de nuværende produkter, metoder, processer og teknologier. Det handler om inkrementel forbedring, og man arbejder sig frem ved at systematisere, planlægge og strukturere arbejdsprocesser og opstille delmål og følge op. Her skal man skabe enighed, korrigere afvigelser, kontrollere, holde opsyn og skabe orden på et nogenlunde forudsigeligt område.

Andre aspekter er uforudsigelige. Her handler det om radikale forandringer, hvor man skal bryde nyt land og skabe nye løsninger som fx at udvikle helt nye produkter og systemer eller skabe ny praksis via omorganisering. Eller man skal gentænke produkter, arbejds måder og problemstillinger og udvikle noget mere bæredygtigt, der overflødiggør det eksisterende.

Når et containerskib skaber problemer i verdenshandelen ved at blokere Suezkanalen, kan man forblive på det forudsigelige om-

råde og forbedre det eksisterende fx ved at bygge bredere kanaler eller forbedre skibenes styresystemer. Eller man kan gå skridtet videre og udtænke innovative løsninger for design, genanvendelige materialer, geografisk placering af produktion af delelementer og samle- og pakkeprocesser. Det sidste foregår på et mere eller mindre uforudsigeligt område og handler om at udvikle nye løsninger på komplekse problemstillinger.

I dit projekt dukker uforudsigelige områder måske op, fordi der opstår helt nye kundekrav, uventede skift i ledelsens prioriteringer, markante ændringer i teamets sammensætning eller store ændringer i økonomi og tid. Her er det nødvendigt at bruge innovative tænkemåder og arbejdsformer.

I de uforudsigelige dele af projektet gælder det om at navigere i en foranderlig kontekst og udforske det sammenflettede felt ved at tale sammen om, hvad man ser fra sine forskellige synsvinkler. Her skal man afprøve nye handlinger for at se, hvordan de virker. Her må man bryde med siloer og andre hæmmende grænser for sammen at udforske et ukendt felt og opfinde nye løsninger. Læg mærke til, at vores forståelse af innovative tænkemåder og arbejdsformer er bred og ikke begrænser sig til den innovation, der frembringer nye produkter til markedet.

Projekter vil typisk have perioder af forudsigelighed, hvor en stabiliserende praksis er velegnet, og perioder, hvor kontrol og forudsigelighed er umulig, og en innovativ praksis er nødvendig. Det forudsigelige og det uforudsigelige er i spil på skift og nogle gange parallelt som to uregelmæssige bølgebevægelser, hvor den ene er oppe, mens den anden er nede, og nogle gange topper de på samme tidspunkt.

Som projektleder skal du veksle mellem de to måder at arbejde på alt efter, hvad situationen kræver. Ingen af dem er finere eller

bedre end den anden. De er bare forskellige, og begge er brugbare på netop deres felt.

Lad os lige stoppe op og afklare de begreber, vi har præsenteret, for her gælder det om at holde tungen lige i munden: Når vi taler om de forudsigelige hhv. uforudsigelige dele af projektprocessen, bruger vi ord som projektets to aspekter eller dele. Og når vi taler om, hvordan man håndterer en situation i projektet, bruger vi det overordnede ord tilgang, eller de mere konkrete ord som arbejdsform, tænkemåde og praksis om den stabiliserende hhv. innovative måde at håndtere situationen på. Tilgangen er bevidste eller ubevidste valg af måder at tænke og agere på. Nogle gange bliver en del af projektet dog forsøgt håndteret med en tilgang, der ikke passer til situationen, typisk på grund af manglende opmærksomhed og kompetencer.

Den stabiliserende tænkemåde har længe domineret, hvordan man forstår, hvad et projekt er. Den er formidlet gennem metervis af bøger om ”best practice” på projektstyring og projektledelse, og den bliver reproduceret via uddannelser og certificeringer, der har oplært generationer af projektledere til at se verden gennem disse modeller og metoder. Det betyder, at projektpraktikerne har svært ved at identificere de uforudsigelige dele af projektet og mangler kompetencer til at håndtere dem.

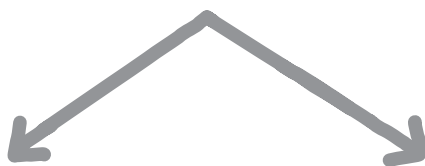
To kompetencer er nødvendige

Vi illustrerer i en meget enkel model, hvordan projektets to aspekter kræver to helt forskellige typer af arbejdsformer og kompetencer. Modellen skal hjælpe til, at projekter arbejder lige professionelt med begge aspekter og også udvikler de kompetencer, der er brug for i den underbelyste uforudsigelige del. Modellen skal også gerne vise, at det ikke er dig, der er noget i vejen med, når teorier og redskaber, du har lært, ikke passer på virkeligheden.

Vores model skal ses og bruges som et både-og. Det er ikke muligt at fusionere de to til én samlet standardmodel eller universaltilgang, for de bygger som nævnt på fundamentalt forskellige tænkemåder og arbejdsformer. De peger på to forskellige intentioner, som kræver helt forskellige kompetencer af styregruppe, projektdeltagere og af dig som projektleder.

Ethvert projekt har behov for sin egen kombination af de to kompetencer, som vises i modellen.

Projektets to kompetencer



Stabiliserende kompetencer

Arbejde med kendte og forudsigelige aspekter ved at skabe plan, orden, arbejdsdeling, struktur, styring og kontrol

Innovative kompetencer

Arbejde med ukendte og uforudsigelige aspekter ved i fællesskab at tænke i nye baner, opdage komplekse mønstre og afprøve ny praksis

Vi kalder det en kompetencemodel for at understrege, at det er mennesker, der får alting til at ske i projektet. De samarbejder med hinanden, og gennem projektprocessen opnår de et resultat. De bruger redskaber og modeller, som de bevidst har udvalgt ved at bruge deres dømmekraft. Den har de opbygget via kompetencer, de har tilegnet sig gennem uddannelser og deres erfaringer. Nogle gange er det mennesker i styregruppen, der vælger redskaberne, nogle gange er det mennesker i projektkontoret, nogle gange er det ledelsen, og andre gange vælger projektlederen selv. Og med valget har de samtidig fravalgt at bruge andre metoder. Ingen metode er neutral, men er udtryk for en bestemt intention og projekttilgang.

Lad os sætte de to projekttilgange ind i en større ramme. Både for at undersøge forskellene på dem og for at belyse, hvorfor der kan opstå misforståelser.

To forskellige kulturer

De to projekttilgange er to forskellige tænke måder og grundlæggende forståelser af projekter og projektledelse, som er styret af forskellige logikker. Hver af dem udgør en kultur med egne normer, vaner, fællesskaber og verdensopfattelser samt reaktioner på det, der er anderledes.

Vi bruger kulturbegrebet her, fordi det kan give en forståelse af, hvordan de klassiske projekttankegange har reageret, når projekters opgaver er blevet mere sammenflettede, organisationerne mere komplekse og projekters vilkår mere uforudsigelige. Med begrebet kultur mener vi et sammenhængende system af to ligeværdige aspekter, hhv. den konkrete kulturelle praksis og dens tanke mæssige forståelsesformer.³

Den kulturelle praksis omfatter bestemte arbejdsmåder, kommunikationsformer, sprog, mødeformer og måder at tage beslutninger på. Disse er blevet til mønstre og vaner, der gør samarbejdet enkelt i hverdagen. Her kan man bruge sin autopilot uden at skulle forklare sig hele tiden. Man ved, hvad meningen er, og har kompetencer til at begå sig i kulturen. Praksis består også af fagsprog, forkortelser og andre koder, der gør det nemt at kommunikere indenfor kulturen, og som ikke nødvendigvis forstås af andre på samme måde.

Forståelsesformerne udtrykker denne kulturs opfattelser af, hvad der er vigtigt, og hvad der er rigtigt og forkert, samt normer for, hvordan man plejer at gøre her. Det er tanker og følelser, som knytter sig til den kulturelle praksis og bruges som forklaringer herpå. ”Du spørger, hvorfor vi starter mødet på denne måde. Jo,

det er, fordi vi synes, det er bedst, at ...” Forståelsesformerne kører dog tit pr. autopilot, uden man sætter ord på dem. De indeholder bestemte selvbilleder og synsvinkler på ens omgivelser, som typisk bygger på nogle forestillinger om, hvordan verden skal forstås.

En kultur skaber et tilhørsforhold og en ramme, der gør hverdagen nemmere, fordi de andre i kulturen deler samme grundlæggende forudsætninger og sprog for det, der sker. Den er et filter, vi fortolker situationer igennem og handler ud fra. Man tager sin egen kultur for givet og kan derfor ikke se den klart indefra. Den virker som den naturlige og eneste rigtige måde at gøre tingene på. Først når man støder på nogen, der praktiserer en anden kultur, kan man opdage, at der er kultur på spil, og det ikke er noget naturgivet. Så lad os se nærmere på de to projektilganges kulturer og de grundlæggende forestillinger, de bygger på.

Stabiliseringskulturen

Den stabiliserende tilgang har skabt en kultur drevet af intentionen om at komme fra A til B på den hurtigste og mest effektive måde, så man når de opstillede mål. Dens arbejdsmåder er velegnede til opgaver, der kan nedbrydes i mindre dele inklusive de komplicerede opgaver med mange faktorer at holde styr på. Kulturen er udviklet gennem mange år og rummer forskellige arbejdsformer udtrykt i forskellige metoder og retninger.

Kulturens *forståelsesformer* er tænkemåder, der har rødder i det naturvidenskabelige paradigme, hvor grundmetoden er at opdele et problem i mindre bestanddele eller faktorer, som kan undersøges og håndteres hver for sig. Det er en eksakt og entydig tankegang, hvor noget enten er rigtigt eller forkert, og fænomener kan forklares lineært efter en årsags- og virkningslogik. De interessante aspekter og sammenhænge kan måles, eller de bliver omdannet til noget kvantitativt. Når man arbejder i den kultur,

leder man efter velkendte markører, og ens opmærksomhed bliver tiltrukket af det, der kan styres.

Her håndterer man især viden, som er eksplicit, entydig og systematisk, og søger svar på faktuelle forhold. Hvor mange resurser er afsat? Hvem sidder i styregruppen? Hvad er de vigtigste milepæle? Hvordan måler vi fremdrift? Hvornår og hvordan skal vi statusrapportere? Deltagerne ved oftest, hvor og hvem man skal spørge for at få fat i ønsket viden, og viden er rimelig nem at udveksle og kan også nedskrives i systemer og bruges herfra.

Præmissen for denne kultur er, at organisationer er designet af ledelsen på en rationel og gennemtænkt måde, så den fungerer bedst muligt til sit formål. Organisationsdiagrammet viser arbejdsdelinger og ansvarsområder og angiver dermed reglerne for organisationens virke, idet det professionelle arbejde i høj grad er regelstyret.

I den stabiliserende tilgangs projektlitteratur betegnes relationer, samarbejde og mennesker ofte som ”de menneskelige faktorer” og adresseres bl.a. gennem interessenthåndtering og teamledelse. Strategier, projektredskaber, økonomi, teknologi og menneskelig aktivitet er faktorer, der ses og behandles hver for sig.

Man stræber efter overblik, klar struktur, grundige analyser, gennemtænkt planlægning og stor vished. Den dygtige projektleder er en, der kan forudsige, hvad der skal ske, og som kan planlægge, kontrollere og styre projektprocessen, så de opstillede mål nås. Dilemmaer og paradokser skal afvejes og løses for at genetablere klarhed, så projektet kan komme videre uden usikkerheder.

Kulturens konkrete *praksis* består i at søge klarhed, planlægge og styre, så man er bedst forberedt på mulige hændelser. Man handler sjældent, før der er udarbejdet en plan. Projektredskaberne er udviklet til at løse problemer gennem regelbaserede processer, og

projektledere trænes i kompetencer til at opstille delmål og foretage risikoanalyser og interessentanalyser, og opstår der noget uventet, handler det om ændringshåndtering og korrektion af afvigelser.

Samarbejdet i projektteamet minder her om en margerit. Blomstens lange adskilte kronblade illustrerer, at deltagerne bidrager med hver deres selvstændige faglighed og ekspertise, som de føjer til hinanden i et lille samlingspunkt, hvor det fælles resultat fremkommer. Det kaldes flerfaglighed, som er en begrænset form for tværfaglighed.⁴



I stabiliseringskulturen bliver man projektleder ved at lære metoder og redskaber til denne praksis, og den gode projektleder kendes på at have overblikket og kunne svare på alle spørgsmål. Samspillet bygger på tydelige arbejdsdelinger og består af koordinering og forhandlinger mellem deltagerne, og det gode arbejdsklima kendes typisk på enighed mellem projektdeltagerne.

I den stabiliserende tilgang giver det mening at opdele og kategorisere, og det gælder også, når det handler om samspillet og teamet. I projektlitteraturen bliver samarbejdsproblemer ofte adresseret med teorier om teamroller og personprofiler, som sætter sprog på udvalgte individuelle forskelle. Hermed forstår deltagerne, at

alle ikke tænker og handler ens, og de bliver mere anerkendende i samspillet med andre, når de husker reglerne for, hvordan typerne tænker og reagerer på hinanden.

En anden måde at håndtere samspillet på er at bruge teorier om faser i et teams udvikling, hvor den mest kendte er ”Forming, storming, norming, performing og adjourning”⁵. Fasemodellen bygger på en opfattelse af en lineært fremadskridende udvikling mod noget bedre. Den udvælger bestemte aspekter af menneskers typiske reaktioner, når de samarbejder om en opgave, og karakteriserer bestemte faser, hvor der er brug for en bestemt slags ledelse.

Innovationskulturen

De innovative kompetencer retter sig mod at finde helt nye og innovative løsninger på sammenflettede problemer. De hører til, i hvad vi kalder innovationskulturen, idet vi minder om, at det er bredere end innovativ produktudvikling. Intentionen er at finde nye veje, der bryder med hæmmende faglige og andre grænser, og tilgangen er en del af en fremvoksende kompleksitetstankegang.

Kulturens *forståelsesformer* har sine rødder i human- og samfundsvidenskaberne og trækker på teoretiske felter som socialpsykologi, organisationsudvikling, sociologi og kulturteori. For intet enkelt perspektiv er tilstrækkeligt til at forstå og pege på handlemuligheder i en kompleks og uforudsigelig verden, og en problemstilling har altid mange facetter.

Præmissen for denne kultur er, at organisationer er levende systemer, der består af et virvar af relationer med mennesker, der taler med hinanden. Den kan ikke beskrives med et organisationsdiagram, strukturer og regler, for det giver kun delvist et retvisende billede af, hvad der i virkeligheden foregår i organisationen, hvor samarbejdet ofte sker på kryds og tværs. I den kultur erkender man, at man ikke altid gør det, man siger, at man gør. Man erken-

der nødvendigheden af at tale om, hvad man har gang i, frem for om hvem der gjorde hvad. Man tror mere på meningsskabende samtaler end på regler.

I den innovative tankegang stræber man efter at undersøge sammenhænge mellem adskilte dele og skabe ny mening. Her findes der ikke kun én virkelighed eller én eksakt rigtig sandhed eller én løsning. Så når man arbejder i den kultur, søger man efter flere forklaringer på en hændelse for at opdage, hvordan forskellige aspekter gensidigt påvirker hinanden. Derfor ses dilemmaer og paradokser som vigtige opmærksomhedspunkter for projektets deltagere, og man udvikler kompetencer til at begå sig i usikkerhed.

Her gælder det om at skabe nye løsningsmuligheder på sammenflettede problemer uden at være hæmmet af strukturelle eller tanke-mæssige grænser. Her arbejder man i et komplekst felt, hvor der ikke blot er mange faktorer, men de er også indbyrdes afhængige i en uoverskuelig dynamik.

Idealbilledet på en dygtig projektleder i denne kultur er en, der er udforskende, kan færdes i usikkerhed og kan opdage og sætte spørgsmålstejn ved normer. En, som tør anerkende sin tvivl i usikre tider, og som kan tilvejebringe vilkår, der er med til at understøtte projektets deltagere i at præstere endnu bedre, end de troede, de kunne.

Denne kulturs *praksis* består generelt af en lang række af samtaler i teamet og med omgivelserne for at skabe mening og klarhed over den aktuelle situation. Planlægning og hypoteser skal hjælpe teamet med at komme i gang i en relevant retning. Der er ingen sikre opskrifter, så man må improvisere ud fra sin vifte af redskaber og prøve sig frem med det, som man efter fælles samtaler mener giver bedst mening.

Som projektleder kan du derfor ikke være sikker på noget på forhånd. Der er ikke noget, du kan gøre ”forkert”, men der er dermed heller ikke noget, du kan gøre ”rigtigt”. Det eneste forkerte er at blive stående passivt på samme sted.

Det handler om at prøve sig frem i praksis og bevæge sig fremad trods den nedsatte sigtbarhed, for efterhånden kan man se og forstå mere og finde gangbare løsninger. Arbejdsformen er med andre ord at lægge stenene, mens man går, og arbejdsprocesserne er ikke altid lige kønne at se på, og nogle gange ender vejen blindt.

Når man så er nået frem til en løsning og kigger sig tilbage, kan vejen derhen se nem og indlysende ud, og man kan tænke: ”Sådan kan vi da bare gøre næste gang.” Men det er et fatamorgana for de bagkloge. For vejen var kringlet med tidsrøvende afstikkere og bump. Næste gang er konteksten en anden, og man må igen prøve sig frem, men nu med den erfaring i bagagen, at det kan lykkes.

Man finder kun de innovative løsninger ved at udveksle og producere ny kompleks viden på tværs af fagligheder, funktioner og erfaringer. Den slags viden er tvetydig, uudtalt, situationsafhængig og ofte en skjult kilde hos den enkelte. Den kan ikke ses af andre, og der skal tit et ”dumt” spørgsmål fra en udenforstående til, før vigtig viden kommer frem. Derfor er arbejdsformen afhængig af, at deltagerne ofte taler sammen, kort og langt og på kryds og tværs af projektet. For det er ikke til at vide, hvad de andre ved, og hvad man selv ikke ved, og derfor skal der skabes mulighed for, at vigtig viden kan dukke uventet op i samtalen.

Projektdeltagernes samarbejde minder her om en solsikke. De små kronblade illustrerer, at de enkelte deltagers fagligheder og eksperter optræder mindre markant, og deltagerne skaber en stor fælles midte, hvor de integrerer deres bidrag til en fælles helhedsforståelse, der er overordnet deres særinteresser. De skaber sammen noget nyt, der ikke er set før. Arbejdsformen kaldes fæl-

lesfaglighed, idet den er en særlig stærk form for tværfagligt samarbejde, hvor de enkelte fagligheder træder i baggrunden for at blive afløst af en fælles faglighed.⁶



I innovationskulturen må projektlederen have kompetencer til at skabe overblik ved at læse situationer og navigere i mange forskellige kontekster. Man lærer at blive projektleder i den kultur ved bl.a. at acceptere, at både én selv, projektet og organisationen er uperfekte. Man opgiver forestillingen om, at man som en anden Superman skal betvinge og kontrollere projektets kompleksitet. I stedet stoler man på, at man i samspil med teamet og landskabet kan finde frem til værdifulde løsninger.

Læring og skift mellem de to tilgange

Med modellen og beskrivelsen af de to kulturer vil vi vise, at du som projektleder skal kunne skifte mellem de to projekttilgange og kompetencer, så jeres intentioner, arbejdsmåder og din ledelse passer til bestemte situationer i projektet. Hvis I har et ensidigt fokus på de stabiliserende arbejdsformer, vil nye impulser og ideer fra teamet eller fra omverdenen ikke blive opsøgt. Og på den anden side kan det skabe forvirring og hæmme fremdriften, hvis I hele tiden vil skabe nyt og eksperimentere også med projektets

forudsigelige dele. Og husk, at svagheder i den ene type kompetence ikke kan opvejes af øget styrke i den anden.

Det er to professionelle tilgange og kompetencer, der er nøje udviklet til netop deres særlige formål med deres forskellige tænke-måder og arbejdsmåder. De færreste projekter kan ledes udelukkende ud fra den stabiliserende tankegang eller fra den innovative tankegang, og et ensidigt brug af den ene tilgang vil have negative konsekvenser for projektresultaterne.

Begge tilgange indeholder læreprocesser. I den stabiliserende tilgang foregår der konstant udvikling og raffinering af metoder til fx planlægning, styring og brugerinddragelse. Det er læreprocesser, hvor man tilegner sig ny viden og praksis, men indenfor samme grundlæggende forståelse af projektet, landskabet og sig selv som aktør.

I den innovative tilgang arbejder man udenfor det velkendte, og her er andre typer læreprocesser nødvendige. De er mere komplekse og rækker ved ens ”kort over verden”. Her kan man lære noget fundamentalt nyt, som bryder med ens hidtidige forståelse af omgivelserne, sig selv, og hvad et projekt er. Det kræver, at man er åben og kan udholde den forvirring og det ubehag, der kan følge med. For man skal give slip på nogle opfattelser, man hidtil har taget for givet og derfor ikke har stillet kritiske spørgsmål til.

Nu har vi brugt mange ord for at forklare de to projekttilgange, der passer til hhv. de forudsigelige og de uforudsigelige dele af projekter, og vi har gennemgået deres væsensforskellige arbejdskulturer og kompetencer. I skemaet opsummerer vi de vigtigste forskelle på de to tilgange, så det bliver lettere for dig at skelne mellem dem og at skifte mellem dem. For den tydelighed er nødvendig, hvis du vil udvikle den underbelyste innovationskultur og styrke nytænkningen i dit projekt.

Forskellene på de to tilgange til projekter

	Stabiliseringstilgangen	Innovationstilgangen
Fokus	Det, der kan måles, styres og kontrolleres	Sammenhænge og handlinger, der kan pege på nye løsninger
Fremdrift	Plandreven; handler ikke, før der er en plan	Afprøvende; lægger stenene, mens vi går
Problemforståelse	Årsags-virknings-kausalitet; komplicerede problemer, der opdeles i mindre dele, som løses hver for sig	Problemets aspekter er indbyrdes afhængige og både forudsigelige og uforudsigelige
Dilemmaer og paradokser	Opstiller fordele og ulemper og tager et valg	Sætter ord på, rummer og håndterer dem som et vilkår
Læreproces	Enkle: indenfor den eksisterende forståelse	Komplekse: rokker ved vante forståelser
Syn på projektteam og interessenter	Enkeltpersoner med forskellige erfaringer, kvalifikationer og kompetencer	Et professionelt samspil hvor deltagernes forskelle bruges
Tidsdimension	Regler og best practice baseret på tidligere erfaringer	"Hvordan klarer vi os lige nu". Udforskende samtaler og afprøvninger af næste skridt
Problemtilgang	Skal knuses og løses	Undersøges som mulig inspiration og kan opløses

Vi håber, at modellen vil berolige de projektledere, der tror, det skyldes deres egne manglende evner, når de ikke kan styre det ustyrlige. For det er ikke din skyld, når alt ikke går efter en snor, og du kan tit vende det til projektets fordel.

Når noget dominerer, og andet vokser frem

Stabiliseringskulturens praksis og forståelsesformer har længe været dominerende. Den er en del af en styringskultur, som i mange år har præget vores del af verden inklusive den generelle ledelses- og strategitænkning og New Public Management. Den understøttes af organisationernes ledelser, når de forventer fuld kontrol med økonomi, tidsforbrug og målstyring.

Stabiliseringskulturens dominans har skabt et stærkt fagligt fællesskab og påvirker, hvordan tilhængere af den projekttenkning ser sig selv. For man tager som nævnt sin egen kultur for givet, ligesom fisken tager vandet for givet. Ens egne kulturelle forståelsesformer og praksis bliver forvekslet med almindelig sund fornuft og dén rigtige måde at lede projekter på. Man kommer derfor til at betragte sine teorier og redskaber som almengyldige og neutrale og overser, at de er skabt ud fra bestemte antagelser om projektet. Brugen af dem kan skabe tunnelsyn, så man udvælger visse informationer og ignorerer andre, der ikke passer ind i antagelserne.

Når det stabiliserende dominerer, kan det betyde, at man overser, når der sker ting i projektet, der skal ledes med tænkning og redskaber fra den innovative tilgang. Derfor bruger man redskaber til at skabe orden, når der skal skabes nytænkning. Man risikerer så, at den ”nytænkning”, der kommer ud af det, kun er endnu et lille skridt i en kendt retning, mens man har overset potentialet for løsninger i en helt ny retning. Man finder kun det, man leder efter, og opdager af gode grunde ikke det, man skøjter forbi.

Der er tale om to væsensforskellige tankegange og arbejds måder, og du må vælge mellem dem aktivt og bevidst. Det uddyber vi i kapitel 5 og 8, hvor vi undersøger situationer, hvor projektleder og styregruppe har hver deres projektilgang.

Ordvalg er ikke neutralt

Der er stor forskel på, hvor langt de to projektilgange har udviklet deres sprog, og det er et problem, når man gerne vil skifte mellem de to kompetencer. Stabiliseringstilgangen har et omfangsrigt fagsprog med præcise betegnelser for hvert et fænomen, metode og situation. Udviklingen af fagtermer er bl.a. drevet af den tankegangs ønske om entydighed, præcision og regelfasthed og understøttet af projektlederuddannelser med fokus på de forudsigelige aspekter.

Innovationstilgangen har derimod endnu ikke et veludviklet sprog. Det er en nyere tankegang, og dens arbejds måder lægger ikke umiddelbart op til en række kommercielle produkter, som ellers kan drive udviklingen af nye betegnelser. Hertil kommer, at tankegangen benytter sig af et alment sprogbrug, som ikke er målrettet specifikke fagområder, fx meningssskabende, fremvoksende, sammenflettet, dynamik, udforskende og eksperiment.

Man kan kun tale om det, man har ord for. Hvis du har et helt sprog, kan du formidle det, du har på hjerte, men hvis du kun har få ord til rådighed, kan du ikke formidle nuancer. Så på den måde er man spærret inde i de ord, man har til rådighed.

Det kan lyde uskyldigt at bruge ord som styre, kontrollere, sikre, korrigerende og mekanisme, men det giver indtryk af noget, der fungerer regelstyret og kan forudsiges. Hvis man er vant til at kommunikere i stabiliseringstilgangen, kan man derfor komme til at trække disse ord med sig over, når man skal arbejde med den uforudsigelige del af projektet. Dermed trækker man også deres

betydning med over, og man kan ikke for alvor gennemføre den tænkning og praksis, der er brug for til at skabe helt nye løsninger med den innovative tilgang. Af gammel vane og tankegang kommer man pr. autopilot til at lede efter noget, der kan kvantificeres og styres, og risikerer derved at misse et innovativt potentiale.



Vi glæder os til senere i bogen at præsentere dig for ord som fx teamets snoretræk, teaming, opsøgende teamkultur og projektlederens selvsyn. Vores nye ord vil forhåbentlig stimulere en ny opmærksomhed hos dig. Du kan få øje på nogle mønstre og sammenhænge, der før var skjult, og det vil gøre det nemmere for dig at arbejde med de uforudsigelige dele af dit projekt. Nye ord kan sætte én fri af de gamle måder at se tingene på og gør det nemmere at skifte mellem de to tilgange og deres sæt af kompetencer.

Det agile viser, at alt er relativt

Det bringer os frem til at afklare, hvor det agile hører til i vores kompetencemodel. De agile metoder er opstået i softwareudvikling som et opgør med den lineære projekttænkning og de plan-

drevne metoder, fordi det sjældent er muligt at vide på forhånd, hvilke løsninger der præcist er de mest fordelagtige. Siden har metoderne bredt sig til andre felter.

Projektprocessen deles fx op i kortere forløb med ”sprints” af få ugers varighed, hvor der i hvert sprint gennemføres analyse, design, test og implementering før næste korte udviklingsloop. Hertil kommer mange og jævnlige møder for at videndele og en systematisk evaluerings- og læreproces.

Med de hurtige og fleksible arbejdsformer indretter man sig på, at der undervejs vil ske ændringer i kundens behov og krav, efterhånden som forskellige løsninger implementeres. Med agile metoder undgår man at kaste sig ud i lange udviklingsprocesser, som risikerer at være forfejlede, når teamet efter lang tid er færdig med en løsning, der var udtænkt i en anden tid, og som i værste fald også var utilstrækkelig beskrevet. Desuden er det et ønske at opsamle erfaringer fra projektet, så aktørerne kan skabe læring til gavn for næste opgave.

Projektdeltagerne arbejder her typisk i faste udviklingsteams hen gennem flere udviklingssprints ud fra en forestilling om, at teams kan arbejde mere effektivt og undgå konflikter, hvis deltagerne kender hinanden og er vant til at arbejde sammen.

De agile metoder tilbyder brugbare teknikker, der adresserer nogle centrale udfordringer i stabiliseringstilgangen. De giver tidlig, omfattende og fortløbende brugerinvolvering, effektive teams, tidlig og kontinuerlig test- og fejlfinding, kontinuerlige justeringer og tilpasning til ændrede krav.

Nogle agile praktikere vil mene, at disse arbejdsmåder hører til i det, vi kalder innovationstilgangen, fordi de bryder med de klassiske målstyrede og på forhånd planlagte processer. Men alt er relativt, og en kategorisering afhænger af, hvorfra man ser tingene.

Nogle af det agiles formulerede intentioner minder ganske rigtigt om den innovative tilgang, for også her ønsker man at bryde med de på forhånd fastlagte stive mål og regelstyrede processer. Men de agile metoder er i praksis ikke et fundamentalt brud på den stabiliserende tilgang eller dens grundlæggende antagelser. De er nærmere en meget tiltrængt optimering og smidiggørelse af den projekttilgangs arbejdsprocesser.

De agile arbejdsformers mange møder er typisk meget korte og fokuserer på fremdrift og næste skridt. Møderne levner sjældent tid og mulighed til udveksling og produktion af ny kompleks viden eller til dyb brug af tværfaglighedens potentiale for nytænkning og helt nye løsninger på ”umulige problemer”, herunder at undersøge uenigheder og andre perspektiver.

Idealet bag de faste udviklingsteam handler om enighed og effektivitet blandt et antal deltagere, der arbejder tæt sammen i en længere periode. Hermed værner de sig til hinandens tankegange og bliver mere homogene i tanker og handling, hvilket er meget effektivt indenfor et eksisterende verdensbillede. Men det er det modsatte af den innovative tilgangs ideal om, at forskelle skal mødes og brydes, og nye kompetencer inddrages for at opdage skjulte vinkler og udfordre vanetænkning.

En ting er de agile metoder, men en anden ting er den brede agile tankegang, hvor hele organisationen er i fokus. Smidigheden handler om at slippe den traditionelle måde at organisere sig på og afprøve nye arbejdsformer og ledelsesformer som fx de nye lederløse eller såkaldt holokratiske organisationer.⁷ Her arbejdes projekt- og problemorienteret, og organisationsdiagrammets kasser og linjer er mindre vigtige end de projekter, der løser aktuelle udfordringer på tværs. Nogle steder er der hverken kasser eller linjer, men principper for klog selvorganisering og selvledelse. Arbejdet foregår i teams og præstationerne er vigtige, men det er en kontinuerlig fælles læring også. Vores bog bidrager til udvikling af

de innovative projektkompetencer, der kan bruges i de nye agile organisationer.

Der er følelser i de to tilgange

Følelser er et emne, der ikke fylder meget i den eksisterende projektlitteratur, men den udeladelse vil vi prøve at rette op på her i bogen. For der vil altid opstå følelser, når mennesker arbejder tæt sammen om noget, de er engagerede i. Følelser har generelt indflydelse på arbejdsmiljøet og præstationerne, og når det handler om de to tilgange, kan følelser i værste fald få projektledere til at undgå den innovative tilgang.

Mange synes, det er nemt at arbejde indenfor den stabiliserende tilgangs faste mål, planer, forudsigelighed, regler, tydelig arbejdsdeling og opdeling af problemer i overskuelige dele. Det kan give en behagelig følelse af at have styr på tingene og være kompetent til sit job. Den innovative tilgang er grænsedbrydende, og her risikerer man, at mange ting kommer bag på én. Man må leve med at prøve sig frem under nedsat sigtbarhed og udholde at være usikker på, hvad der venter en.

For nogen føles det ubehageligt at skulle arbejde i den innovative tilgangs udforskende praksis. Især hvis man er vant til de stabiliserende arbejdsformer og har forventninger om, at projektet kan styres og kontrolleres. Så kan man blive vred og frustreret, når sammenflettede problemer og uforudsigelige udfordringer betyder, at de planlagte ting ikke vil lykkes for en.

Foranderlighed og usikkerhed kan også vække ubehagelige følelser som mindreværd og sårbarhed. For når man er udenfor sin komfortzone, kan man tvivle på, om man nu kan klare opgaven eller risikerer at lave fejl. Som professionelt menneske er det aldrig rart at fremstå som udygtig. Hvis man er vant til selv at kunne besvare alle spørgsmål og klare alting selv, kan det føles

ubehageligt at opdage, at man kun kan komme videre ved at ind-
drage andre.

For at undgå de nævnte følelser kan projektledere derfor blive stå-
ende i den stabiliserende tilgang. De insisterer på at bruge tænk-
ning og redskaber herfra, selv om de inderst inde godt ved, at der
er brug for den innovative tilgang.

Det er derfor vigtigt, at man som projektleder vedkender sig sine
følelser. Alle projektledere er underlagt et pres som følge af selve
projektets karakter af noget midlertidigt og forandringskabende.
Men dette pres kan føles særlig stort, når man arbejder med de
uforudsigelige dele af projektet og deres indbyggede usikkerhed.
Når man prøver sig frem, skal man konstant kunne omstille sig,
indrette sig på noget nyt og være risikovillig. Det kan være følel-
sesmæssigt hårdt, også selv om man er en, der stimuleres af foran-
dringer, er god til at reagere spontant og tør bede om hjælp. Det
gælder om at finde konstruktive måder at håndtere følelserne på,
så det ikke går ud over dit mentale arbejdsmiljø og gør dig til en
dårligere projektleder. Det vender vi tilbage til i kapitel 4.

Afrunding – samarbejdets rolle i de to projekttilgange

Menneskelige relationer og samarbejde er projektarbejdets grund-
stof, selv om de spiller lidt forskellige roller alt efter, om man
arbejder med den stabiliserende eller den innovative tilgang til
projektet. I den stabiliserende praksis er det samtaler blandt de
mange aktører i projektet, der får modeller og regler til at virke
efter hensigten. Det er via samtaler, at projektets deltagere skaber
afklaringer, afstemmer forventninger og justerer kursen, lige me-
get om samtalerne foregår ansigt til ansigt, skriftligt, pr. telefon
eller virtuelt. Via samspillet bliver den relevante viden delt, og
deltagerne opsamler erfaringer og skaber læring til næste projekt.

I den innovative praksis spiller samarbejdet en endnu større rolle, for kun via samtaler kan man række ind over hæmmende grænser og få hinanden i tale. Kun via fælles samtaler kan man dele sine iagttagelser og tanker for at finde ud af, hvad der egentlig foregår, og hvad man skal gøre ved det. Kun via samtaler kan man komme så tæt på hinandens fagligheder, så man kan udveksle og producere ny kompleks viden på tværs og skabe helt nye løsninger. Og der skal mange slags samtaler til for at skabe ny læring og bryde med forældet viden. Her er samspil ansigt til ansigt tit en forudsætning for, at der kan tales noget helt nyt frem, som deltagerne ikke havde tænkt på forhånd.

De to projektilgange skal ikke blandes sammen. Men de skal tænkes sammen. Projektet skal veksle mellem dem, så projektet drives frem og skaber resultater i en syntese af den stabiliserende og den innovative tilgang. For det er nødvendigt med en samlet projektforståelse, der anerkender og forholder sig til begge.

Her i bogen udvikler vi som nævnt teori, ord og redskaber, der giver projektlederne kompetencer til at håndtere den uforudsigelige del af projekterne. For vi ønsker at bidrage til en selvstændig innovativ projektdisciplin, der kan vokse frem uden at blive hæmmet af de for tiden dominerende tankegange. Vi giver også vores bud på projektlederens professionelle samarbejdskompetencer, for det område har generelt været underbelyst, det er helt centralt i den innovative tilgang og er også et vigtigt løft i den stabiliserende.

Liste over modeller, figurer og oversigter

Projektets to kompetencer	37
Flerfaglighed	41
Fællesfaglighed	45
Forskellen på de to tilgange til projekter	47
Projektets landskab af enheder med forskellige positioner ...	61
Teamets snoretræk	80
Projektteamets ideelle arbejdsproces	91
Teaming	94
Kommunikationsmodel	99
Team Culture® Modellen	109
Selvsyn	117
Vilkårsparat	126

Liste over redskaber

1. Få indsigt i den innovative projektilgang	160
2. Tal med styregruppen – og få et mere klart mandat.....	161
3. Uenigheder kan gemme på noget vigtigt	163
4. Fælles grund virker konfliktløsende	178
5. Opdag og anerkend jeres mange forskelle	179
6. Snoretrækket påvirker resultaterne – se jeres fælles sag ..	180
7. Basiskompetencen ”den effektive lytning”	181
8. Få den vanskelige medarbejder med i snoretrækket	182
9. Den svære samtale kan gøres lettere	183
10. Brug landskabet til at afklare dit projekt.....	197
11. Det kompetente team kan godt selv.....	198
12. Teamets relationer i landskabet er værdifulde	198
13. Fra udglattende til opsøgende kultur	199
14. Vis det i praksis i stedet for at overbevise	212
15. Skab tykke relationer i organisationen	213
16. Præsenter alternativer til stabiliseringstilgangen	215
17. Ordvalg som redskab	217
18. Den gode projektdeltager med den dobbelte rolle	228
19. Projektleder som sponsor for ønskede kulturtræk	229
20. Udforskning i umage par.....	231
21. Ordet på bordet	232
22. Basiskompetencen ”se, sig ja, og gør god”	234

Tak

En stor tak til alle, der har bidraget med ideer, cases og refleksioner til bogen. Nogle af jer har ladet os arbejde i jeres organisationer, og andre har vi haft gode samtaler med ved arrangementer hos Dansk Projektledelse. I har givet os indsigt og inspiration og dermed også motiveret os til at skrive bogen.

En særlig tak til vores to vigtigste sparringpartnere Benedikte Achen og Arne Vestergaard, som gavmildt har delt deres store viden, kloge synsvinkler og finurlige indfald med os. Tak til vores engagerede og energiske redaktør Anita Frank Goth, der har haft nok at gøre på sidelinjen, og tak til Dorte Havshøj der gav os god og relevant feedback på cases. Desuden har vi haft glæde af vores gode ven og mangeårige inspirationskilde Jens Laugesen, som desværre døde i 2019. Under skrivningen har vi tit spurgt hinanden: ”Hvad ville Jens have sagt her?”

Mange har bidraget, men bogens indhold og ord kan kun tilskrives os to forfattere.

Hvis du har svært ved at få de klassiske redskaber til projektledelse til at passe på din foranderlige hverdag, er du ikke den eneste.

Denne bog præsenterer en samlet tilgang til at håndtere de uforudsigelige dele af projekter og udvider forståelsen af, hvad projektledelse er. Under komplekse vilkår skal du skabe resultater med mennesker med forskellige synsvinkler, så dine samarbejdsevner er dit og projektets vigtigste redskab. I bogen kan du fx læse om, hvordan du navigerer i forhold til magt og modstand og leder kulturforandringer og innovativ udvikling.

Ud over ny teori får du handlingsorienterede modeller, genkendelige cases og 22 redskaber, du kan bruge i din hverdag. Bogen er velegnet til undervisningsbrug, og slides og materiale kan hentes på teamingbogen.dk.



Exceptionel god bog. En innovativ projektilgang kræver en udvidet forståelse af projektledelse generelt, for det kalder tiden på, og det giver denne bog. (...) Ingen bæredygtig ledelse uden handling og ingen handling uden læring – og her er bogen et rigtig godt sted at starte.

– Sven Demant, direktør, Dansk Projektledelse



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



Bogen 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



ISBN 978-87-574-5222-8