

# Sådan skal udviklingsprojekter danse med opgaven

*Udviklingsprojekter skal skabe noget, vi ikke har set før, så projekts aktører skal finde på måder at manøvrere i ukendt land og yde noget, der overgår, hvad de har prøvet før. Nye ord, metaforer og modeller kan hjælpe den ny praksis på vej. Advarsel: Artiklen indeholder udtalelser, der kan virke stødende på nogle projektledere.*

Magnus skulle tage en beslutning den tirsdag formiddag, så to projektdeltagere kunne komme videre med arbejdet. Han kunne se 3-4 handlemuligheder, men det var svært at vælge, for der var mange uafklarede ting i udviklingsprojektet, så han valgte den, han umiddelbart troede mest på. Om mandagen blev Magnus kaldt ind hos chefen, der var vred. „Her til morgen har det vist sig ... Hvorfor tog du dog den forkerte beslutning i sidste uge?“

Magnus tænkte, at havde han ikke taget den beslutning i tirsdags, så var disse ting slet ikke blevet afklaret, for handlingerne havde frembragt ny læring. „Havde jeg været så klog, som jeg er i dag, havde jeg valgt en af de andre handlemuligheder, men der er ikke sket uoprettelig skade. Tværtimod gjorde beslutningen os klogere, og nu kan vi hurtigt komme tilbage til den afdeling med et mere kvalificeret forslag.“

Denne projektleder trådte ud af komfortzonen og demonstrerede en kompetence, der er vigtig, når man arbejder med udviklingsprojekter.

## Hvad der ikke nytter

I udviklingsprojekter skal vi betræde nyt land og kunne jonglere med forskelligrettede hensyn og myriader af faktorer, der er indbyrdes forbundne. Derfor må vi gøre op med traditionelle tankemønstre.

Situationen udvikler sig hele tiden, så vi kan ikke bare 'fryse situationen' for at få den til at ligge stille, mens vi finder og undersøger de

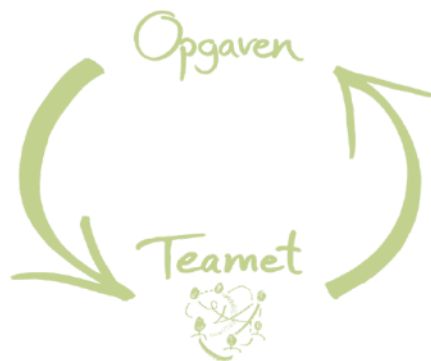
sammenflettede problemer for at udtænke en løsning. Vi må også opgive illusionen om, at der findes et punkt hævet over hverdagen, hvorfra hele projektet kan forstås. Det nytter ikke at gentage sig selv, når man skal finde nye udveje, så vi skal have fat i en anden tankegang.

## Indre kompleksitet er nødvendig

Projektets ydre kompleksitet må matches af en indre kompleksitet præget af fleksibilitet og udforskende handlinger. Det kræver noget særligt, som ser således ud, når det opdeles i det tankemæssige, det emotionelle og de konkrete handlinger:

- Vi må kunne slippe gamle vaneforestillinger og kunne skifte perspektiv, så vi kan se os selv udefra-og-ind
- Vi må være åbne overfor andres versioner af virkeligheden, kunne tåle at være i tvivl og turde være uperfekte
- Selvom beslutningsgrundlaget er ufuldstændigt, skal vi igangsætte små eksperimenter og dermed handle os frem i søgningen efter nye erfaringer og indsigt.

Hvordan skal projektet så konkret praktisere en indre kompleksitet? Denne arbejdsmåde illustreres i modellen.



Udviklingsprojektets arbejdsproces – dansen med opgaven



ELISABETH PLUM

Rådgiver, forfatter og foredragsholder. Hun videreuddanner konsulenter og har udviklet flere redskaber til at styrke teamsamarbejdet.

[www.teamingbogen.dk](http://www.teamingbogen.dk)  
[ep@team-culture.dk](mailto:ep@team-culture.dk)

### Dette er dansen med opgaven

Modellen viser, hvordan fleksibilitet og udforskende handlinger ideelt udspringer sig som et løbende samspil mellem projektet og opgaven på måder, der tilpasser sig situationen. Modellen er tænkt på denne måde:

- 'Opgaven' skal forstås meget bredt som det ønskede mål og de eksterne kunder, brugere, projektere og/eller interne samarbejdspartnere, som opgaveløsningen skal virke hos.
- 'Teamet' er projektteamet, som her er tegnet som ét team, men som kan bestå af flere delteams. I forhold til opgaven virker teamet som én samlet aktør, men internt er det et virvar af kompetencer og relationer, hvor sammensætningen kan skifte.
- Højre pil er de handlinger, teamet udfører med den komplekse opgave. Der er tit flere handlemuligheder, så vi må tænke og tale sammen for at vælge den, der ser ud til at være det bedste første skridt. Vi afprøver forskellige handlinger, for at bevæge os fremad via midlertidige aktiviteter, idet vi ved, at vi vil lære mere og finde på noget endnu bedre.
- Venstre pil viser, hvordan teamet lytter til opgaven. Teamet bruger deres øjne, ører og kompetencer til at opfange og bearbejde den udtalte og udtalte feedback, der kommer fra opgaven som en respons på de aktiviteter, teamets spillede ud med. Vi bearbejder sammen de signaler, vi opfanger: Hvordan ser dette ud til at virke? Hvor bragte dette os hen? Hvad kan vi se nu, som vi ikke kunne se før?

Det giver ikke mening at se udvikling og implementering som to adskilte processer. Jo mere kompleksitet jo vigtige er den løbende udveksling med opgaven, og jo mere har teamet brug for deres fælles dømmekraft i det, der mere ligner en dynamisk dans end produktion af prædefinerede leverancer.

### »» I hvilke situationer er det særligt vigtigt, at jeres projekt 'danser' med opgaven?

#### Analyseparalyse stopper dansen og spilder tiden

Nogle projekter danser allerede i dag med opgaven, mens andre ikke ser meningen med denne tankegang, og måske de er hæmmet af en udbredt fælde.

Flere projektledere er fanget i forestillingen om, at hvis bare vi analyserer et problem tilstrækkelig grundigt, så finder vi den helt rigtige løsning, som garanteret vil virke, fordi den er så gennemtænkt. Dette kan give analyseparalyse.

Tiden går og man har supertravlt samtidig med, at analyserne reelt ikke bringer os videre, men blot udsætter tidspunktet for handling. Som at træde hårdt på speederen og bremsen samtidig. Denne handlingslammelse er meget frustrerende, når tid er en begrænset ressource og man knokler og har travlt.

### »» Hænger I nogle gange fast i en analyseparalyse, så jeres tidsproblemer vokser?

Hvad kan projektlederen så gøre for at styrke og kvalificere projektets samspil med opgaven? Her kommer ideer til, hvordan man kan arbejde med de vitale aspekter, som modellen peger på.

#### Fokuser på teamets fælles snoretræk

Projektteamets interne samspil påvirker samspillet med opgaven via de to pile. Så hvis teamet er præget af konflikter og dårlig videndeling, vil det hæmme indsatsen i begge pile, og det går direkte ud over resultaterne.

Når man så vil forbedre samarbejdet, har det længe været god latin at fokusere på de enkelte projektdeltagere. Her flytter vi dog fokus til teamet som en fælles organisme, hvor deltagerne forbinder sig med hinanden på utallige måder.

Spørgsmål, svar, forslag, feedback, reaktioner, øjenkontakt og mails – disse utallige mikro-handlinger danner teamets samspil. Det udgør et sammenfiltret snoretræk, som alle har et medansvar for, uden at det er 'nogens skyld', for det er et fælles produkt. Passivitet og konstruktive og ukonstruktive ryk i snorene vil forplante sig, blive stoppet eller forstærket på forudsigelige og uforudsigelige måder gennem relationerne. Snoretrækket udgør teamets aktuelle kultur, og den skal styrke teamets aktuelle arbejde i pilene.

#### Sådan styrker I snoretrækket

Projektlederen har et særligt ansvar for, at teamet skaber et konstruktivt snoretræk, og her er ideer til hvordan.

- Brug metakommunikation til at skabe fælles klarhed. Mange møder starter, hvor vi slap sidst, idet vi tager for givet, at vi 'er på den samme side'. Men for at få et opdateret fælles



Teamets snoretræk – et øjebliksbillede

billede af situationen, skal vi med jævne mellemrum skifte til meta-niveauet, dvs. tale om hvordan det går. Gør 'meta' legitim og hverdagsagtig ved at drøfte spørgsmål som „Hvordan klarer vi os for tiden? Hvad hører vi på vandrørene hos interessenterne ...? Tror vi stadig, at projektbeskrivelsens liste af leverancer vil løse det overordnede problem eller ...?”

- Hold alt i alt flere fælles samtaler med teamet, hvor I tager emner og problemer op på det kollektive niveau. Det øger den fælles viden- deling, og I kan skrue ned for en-til-en-samtalerne mellem projektleder og deltagerne.
- Få deltagerne til at bruge hinanden mere 'på forhånd' i stedet for først at bede om sparring, når man er kørt fast eller at sende sagen videre til projektlederen. I kan gøre snoretrækket synligt ved at tage en runde om, hvordan I har samarbejdet bilateralt siden sidst, og hvad det har givet af udbytte. Dette vil også inspirere til mere sparring.
- Gør det klart, at alle projektdeltagere har en dobbelt opgave. De skal både bruge deres faglige ekspertise og samtidig spille den ind i relevant samarbejde med kollegerne. Det nytter ikke at sige som denne projektdeltager: „Jeg får penge for at gøre mit arbejde. Samarbejde må være lederens opgave.”

Fokus på teamets fælles niveau og snoretrækket hjælper til at aktivere den magiske teamfaktor, som var grunden til, at teamarbejdsformen blev valgt i stedet for at lade deltagerne arbejde hver for sig.

### Skab teaming og brug jeres forskelle

Projektets fælles samtaler og bilaterale samarbejde sker på tværs af forskelle. For helt med vilje består projektteamet af forskellige kompetencer, funktioner og synsvinkler, og teamarbejdsformen er netop valgt, fordi den bringer forskelle sammen, så der kan skabes ny viden.

Fald ikke i harmonifælden som her: „Min kollega og jeg drøftede en interessant uenighed, men

så brød projektlederen ind og valgte den ene løsning, for 'Vi skulle jo ikke blive uvenner'. Det var vi heller ikke. Der blev bare lagt låg på.”

Forskellene skal bruges aktivt, og det gøres ved at skabe teaming,<sup>1</sup> som defineres som: At spille hinanden gode på tværs af *forskelle* for at skabe gode *resultater* sammen. Det er en professionel kompetence, der ikke skal forveksles med flosklen 'at spille hinden gode'.

### Sådan skaber I teaming

Her er ideer til, hvordan I skaber teaming:

- Gør det legitimt, at I har forskellige synsvinkler og baggrunde, og tal om hvor vigtigt der er at skabe teaming mellem dem. Formuler spilleregler, som lærer jer at bygge videre på hinandens ideer frem for at stille forskellene op som modsætninger. 'Enten-eller' er en automatreaktion, men nogle gange kan 'både-og' give flere handlemuligheder både internt og ift. interessenterne.
- Stil flere spørgsmål. Vi tror vi ved, hvordan andre tænker, men når vi vil have forskellene i spil, skal vi bremse vores formodninger og spørge direkte. "Hvad tænker du om den respons vi fik? Hvilke muligheder ser du ud fra din vinkel?" Måske I aktivt skal opsøge flere perspektiver hos de centrale interessenter?
- Lyt på den effektive måde. Gode spørgsmål er ligegyldige, hvis man ikke lytter til svarene. Det skal være den effektive lytning, hvor man lytter efter, hvad den anden prøver at udtrykke. Ved uenigheder eller svære emner, må man løbende tjekke, om man har forstået hinanden. Her er det særligt ødelæggende med lytning på autopilot, hvor man blot lader den anden tale, mens man tænker over sit svar.
- Inviter forskellene på banen, så I kan bruge dem. "Kan vi se flere synsvinkler?" "Nu har vi hørt fra ... men hvad siger jer med andre erfaringer?"

Forskelle bliver tit overset eller kun oplevet som barrierer for arbejdet, men er en guldgrube, som projektet skal bruge aktivt, for jo mere projektteamet teamer, jo bedre foregår dansen med opgaven.<sup>2</sup>

### Afslutning

Artiklens tankegang kan møde flere benspænd ude i organisationerne, og gammeldags nulfejlskultur og chefer med ringe indre kompleksitet er blot nogle af dem. Men hvad er alternativet til den konstruktive dans med opgaven? //



ANNE METTE SKOVSEN

Medstifter af Modus+ – et konsulenthus som er optaget af hverdagen. Hun har mange års praktisk erfaring med at hjælpe organisationer, ledere og medarbejdere med at udvikle nye og værdiskabende vaner i hverdagens projektarbejde.

ams@modusplus.dk

### Noter

1. Dette begreb er en skandinavisk videreudvikling af Amy Edmondsons teaming-begreb.
2. Find flere redskaber i bogen 'Teaming – Håndbog i teamledelse'

### Litteratur

Edmondson, Amy: 'Teaming – How organizations Learn, Innovate, and Complete in the Knowledge Economy'. San Francisco 2012  
 Plum, Elisabeth: 'Teaming – Håndbog i teamledelse'. København 2019.