

KANDIDATAFHANDLING

PROJEKTLEDELSE OG STYRING I KMD

Kan KMD øge sin effektivitet og konkurrenceevne ved at implementere Business Coaching og Narrativ organisationsteori i projektledelsen?

Udarbejdet af: Pernille Sylvest Fosbo
CPR.: 230172

CBS 2010/2011 Cand.merc. (dat)
Anslag inkl. tabeller og figurer:
178.773 = 78,5 normalsider

Vejleder: Helle Zinner Henriksen

Afleveret den 6. april 2011

Underskrift:

**ET MENNESKE HAR TO ULVE INDENI. DEN GODE ULV
OG DEN ONDE ULV, FORTÆLLER DEN GAMLE
INDIANER.**

HVILKEN EN VINDER? SPØRGER DRENGEN.

DET GØR DEN DU FODRER! LYDER SVARET

Indiansk fortælling

FORORD

Denne afhandling er et udtryk for mit arbejde med it-projektlederens rolle i 2010/2011. Det har været et inspirerende og meget lærerigt forløb, som jeg naturligvis ikke kunne have gennemført alene. Derfor er der en række personer, jeg gerne vil takke for, at dette projekt er gjort muligt.

Først og fremmest vil jeg gerne takke min vejleder, der med fokuseret støtte og coaching har været en vigtig inspirator gennem hele forløbet. Tak fordi du troede på emnet, og fordi du stolede på min egen drivkraft og motivation. Din fastholdenhed og evne til at fokusere på det positive og komme med konkrete nedslagspunkter, der kan forbedres, har været essentiel og afgørende for, at jeg nu har en færdig afhandling.

Jeg vil også gerne rette en stor tak til KMD, fordi jeg måtte anvende jeres organisation som case virksomhed. Og ikke mindst en tak til den store samarbejdsvillighed, der har været fra de respondenter, der, trods travle kalendere, har bidraget med inspirerende input og uddybende forklaringer, der har dannet grundlag for afhandlingens omdrejningspunkt.

Også kompetencechef Kirsten Larsen har fortjent en stor tak for at have været til rådighed gennem hele processen med synsvinkler og nøgleinput, og for løbende at have stillet sig til rådighed for konstruktiv kritik og case indsigt.

Jeg vil desuden gerne rette en særlig tak til mine børn, Cecilie og Marie, der gennem hele forløbet har været yderst tålmodige og forstående for, at næsten alle aftener og weekender har stået i afhandlingens tegn.

Sidst, men bestemt ikke mindst, vil jeg gerne rette en stor tak til hele min omgangskreds af kolleger, familie og særligt min kæreste Nikolaj og venner for jeres støtte og opbakning gennem dette seneste halve år.

Denne afhandling var ikke blevet til uden alle disse inspirerende og dygtige mennesker omkring mig.

Rigtig god læselyst

Pernille Sylvest Fosbo

Copenhagen Business School, 2011

— Resumé

This thesis' aim is to give an understanding of how project management can be optimized in order to facilitate administration and inspiration into complicated and complex information technology projects in public administration.

By using a hermeneutic philosophic approach it combines the areas of Business Coaching and Narrative development of organizations with classical planning and dynamical development oriented perspectives to find inspiration and to provide new knowledge into the field of project management as it is practiced in the largest Danish information technology company named KMD.

On a detailed level it looks at how value based and situational leadership as a frame for the combined use of the classical planning and dynamical development oriented perspectives can be implemented in the organization. The purpose is to get the best out of both perspectives. Furthermore it looks at how the combined perspective can be use full when implementing the theories of Business Coaching and Narrative development of organizations in a practical context in order to motivate project members and facilitate complex and risky projects.

As shown in Table 1 the combined use of classical planning and dynamical development oriented perspectives helps to secure a creative, learning and opportunity based approach in order to create the most valuable products and solutions for the costumers. The value based and situational leadership as a frame helps to support this perspective by an organization culture where leadership is based on the known value of the organization to enable employees to make independent decisions in order to secure a dynamic and flexible environment. The situational leadership enables the project manager to secure a qualitative and appropriate leadership in each situation which in the end helps to motivate the group and individuals to make each of them feeling recognized and appreciated.

The use of Business Coaching and Narrative organization development helps to enhance the quality of the identified challenges during the development and to facilitate a confidential and trustworthy relation based on a open minded attitude and approach.

The conclusion is to optimize project management in complex information technology projects that with the use of the combined theories can help the project manager to secure a more effective and dynamic approach without letting go of the important focus on risk planning in order to increase the value of the final product, as it was needed and expected from the customer.

In this perspective the organization of KMD will be able to increase the value of the company as an investment object in general and by that secure the possibility of future development and growth to create innovative and competitive products that will enable KMD PR to win more tenders.

Challenges	Opportunities of development	Theoretical Premise	Theoretical perspective	Focus for analysis
Create Project maturity in councils	Approaches to deadlock: Project Tools Processes Resources	Maintaining the traditional planning-oriented with the inspiration for the dynamic development-oriented project management	Situational and value-based project management	Identification of current focus on methods for project leadership and project management in KMD PR and how KMD can bring the selected methods in use and to get a understanding of the impact that this will have on the quality of the management of the low project maturity in the Board
Risky projects based in unproven technology	The need of knowledge of new technology	Apply the dynamic development-oriented perspective to change the attitude to look at challenges to the new opportunity for learning.	By using Business coaching can seek optimal utilization of employee potential	Uncovering current focus of risk management and the possibility of new learning and how KMD PR based on the Business Coaching can strengthen this management
Difficulties in cooperative relations	Mistrust Compliance with agreements	Openness and dialogue-based identification of challenges that are identified along the route.	By using narrative organizational development can seek to handling conflicts and secure good cooperation	Identification of current focus on relationships and how KMD PR based in narrative organizational development can strengthen the work on trust-building collaborative

Table 1 Topics of the theory which forms the basis for thesis

Indholdsfortegnelse

1 Indledning.....	8
2 Motivation	11
3 Problemfelt.....	13
3.1 Problemformulering	13
4 Videnskabsteoretisk ramme	15
4.1 Hermeneutisk vidensproduktion	15
4.2 Den pragmatiske påvirkning.....	16
4.3 Betydning for den anvendte metodologi	16
4.4 Ramme for valg af teori.....	17
5 Empiri og Metode.....	19
5.1 Empiri og metode	21
5.2 Teoristudie.....	21
5.3 Interview og observationer.....	22
5.4 Udvalgelse af respondenter	23
5.5 Casestudie.....	24
5.6 Validitet og reliabilitet.....	25
5.7 Afgrænsning.....	25
6 Styring og ledelse af it-projekter	27
6.1 It-projektlederens rolle og magtfordeling.....	31
6.2 Projektværktøjer, processer og ressourcer.....	37
6.3 Situationsbestemt Projektledelse	42
6.4 Værdibaseret Projektledelse.....	45
6.5 Delkonklusion på projektledelse i KMD.....	46
7 Business Coaching som læringsværktøj.....	49
7.1 Løsnings- og mulighedsbaseret projektledelse.....	53
7.2 Håndtering af udfordringer.....	55
7.3 Optimal udnyttelse af ressourcer	56

7.4 Delkonklusion	59
8 Narrativ teori som tillidsskabende værktøj	62
8.1 Samarbejde og konflikthåndtering.....	65
8.2 Kommunikation og fælles forståelse for strategi.....	75
8.3 Delkonklusion	78
9 Konklusion og perspektivering.....	80
10 Oversigt over figurer og tabeller.....	82
11 Litteratur.....	83
12 Bilag	84
12.1 Bilag 1	84
12.2 Bilag 2	86
12.3 Bilag 3	88
12.4 Bilag 4	91
12.5 Bilag 5	92
12.6 Bilag 6	93
12.7 Bilag 7	96
12.8 Bilag 8	97
12.9 Bilag 9	101
12.10 Bilag 10.....	102

1 Indledning

KMD – IT med indsigt

¹Efter 2. verdenskrig efterlader US Army i 1947 to hulkortanlæg i Danmark, som har været brugt til at udbetale løn til de amerikanske soldater. Frederiksberg kommune lader sig inspirere af anlægget, og kommunen får sat folkeregistreret på hulkort for at udskrive skattebilletter maskinelt med navn og adresse.

I 1950 er Danmark reelt det første land i verden, der bruger hulkortsystem til kommunal administration. Kommuner over hele landet bliver naturligvis interesseret, og i 1953 stiftes interessentselskabet Kommunernes Hulkortcentral i København og lignende selskaber opstår forskellige steder i hele Danmark.

Da EDB maskinernes udvikling er i hastig fremdrift i efterkrigsårene, skabes der hurtigt et behov for, at der udvikles programmer dertil. Og da alle kommuner administrerer efter de samme love, begynder man at udvikle fælles programmer til skat, pensioner og løn mv. I 1972 beslutter selskaberne sig for at gå sammen i en central enhed, ligeligt ejet af Kommunernes Landsforening og Amtsrådsforeningen, som de kaldte Kommunedata. I de følgende år udvikles der et stort antal programmer, der skal lette administrationen i kommunerne, og i dag kender vi virksomheden som KMD.

Det må siges at være et fantastisk stykke dansk historie, der tager udgangspunkt i et produkt udviklet til og anvendt under 2. verdenskrig. I dag er KMD Danmarks største danske IT virksomhed og er af de fleste fortsat bedst kendt som Kommunedata, selvom navnet faktisk blev ændret i 1999.

KMD omsætter i dag for mere end tre mia. kr., og servicerer i dag alle typer af statslige og kommunale institutioner såvel som private virksomheder. Deres strategi er at være blandt top 3 blandt it-serviceleverandører i Danmark.

Den 3.marts 2009² bliver KMD solgt af Kommunernes Landsforening til investeringsfonde EQT og ATP. Hermed startede en ny og væsentlig mere konkurrencepræget hverdag for de ca. 3000 ansatte.

¹ Se Bilag 3 – KMD's historie – indsigt gjorde os store.

² Se Bilag 11 - Reference til pressemeddelelsen

I december 2010 blev ”Det nye KMD” lanceret med den største organisationsændring i virksomhedens historie³. Formålet med lanceringen er, at *”Den nye organisation skal sikre, at der sker fokusering i forretningsområderne, og at KMD i alle led er kundeorienterede.”* Adm. Direktør i KMD Lars Monrad-Gylling forklarer i et internt nyhedsbrev, hvad det er, virksomheden konkret skal lykkes med: *”Vi skal vinde flere udbud. Vi har stadig en udfordring, når det gælder om at vinde udbud. For to måneder siden tabte vi 11 ud af 13 udbud. I den seneste opgørelse har vi vundet fire ud af seks. Det er flot. Men selv om det går i den rigtige retning, ændrer det ikke ved, at vi over en længere periode har tabt flere udbud, end vi har vundet.*

Vi kan se, at vi vinder udbud, når prisen og produktet er rigtigt. Men vi taber udbud, når prisen er for høj, tilliden til produktet er lav, og når kunderne ikke tror, vi kan levere det, de efterspørger. På alle områder skal vi gøre tingene anderledes.” (Bilag 2).

KMD har altså en intention om at gøre tingene anderledes for at sikre høj tillid til produkter til den rigtige pris, og senere i samme nyhedsbrev uddybes det bl.a. med dette fokusområde: *”Opkvalificér kompetencer i it-projektlederskab og styring til branche benchmark niveau (herunder etablering af standardiserede og simple projektprocesser) og operationelle prioriteter.”*

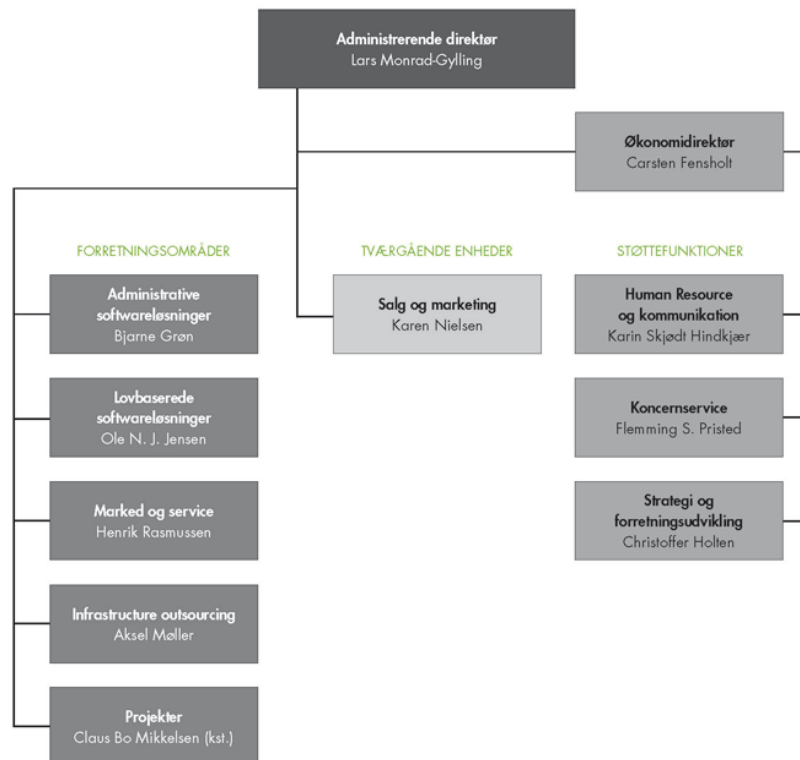
Det er jo en interessant udmelding, som for at forblive rigtig interessant skal omsættes til handling. Og for at det kan omsættes til handling, vil jeg i denne afhandling undersøge, hvordan metoder som anvendelsen af Business Coaching (herefter BC) og Narrativ organisationsudvikling (herefter NO) i praksis kan bidrage til, at den del af organisationen, der kaldes KMD POJEKT (herefter KMD PR) kan gøre tingene anderledes.

Formålet er at finde ud af, hvordan KMD PR kan opkvalificere projektledernes kompetencer inden for it-projektledelse og styring, som på sigt kan assistere de statslige institutioner og de private kunder, i tillidsfuldt at lede og styre it-projekter, der leveres til tiden, inden for budget og til den aftalte – og rigtige pris og kvalitet.

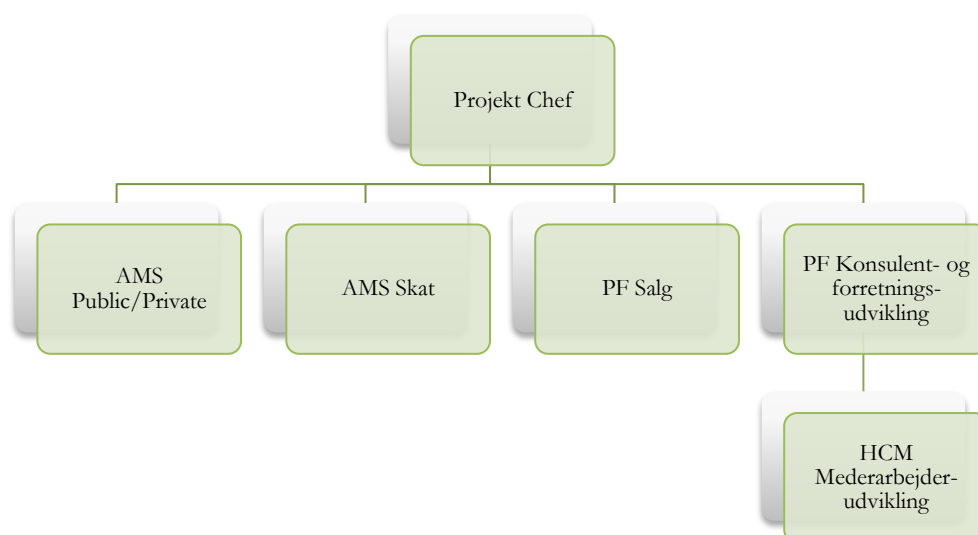
Organisationsdiagrammet i Figur 1 viser en overordnet oversigt over, hvordan KMD er opdelt pr. 1. november 2010.

Organisationsdiagrammet i Figur 2 viser KMD PRs specifikke opdeling pr. 1. november 2010. Som det fremgår af diagrammet fungerer KMD PR som en paraplyorganisation, der yderligere består af en række selvstændige domæner med hver deres fokusområde.

³ Se Bilag 2 – KMD Nyt nr. 227 – 17. december 2010



Figur 1 Organisationsdiagram over KMD⁴



Figur 2 Organisationsdiagram over KMD PR

⁴ Kilde: http://www.kmd.dk/da/om_kmd/Organisation/Pages/Organisation.aspx

2 Motivation

Jeg har valgt at skrive om Projektledelse med fokus på anvendelsen af BC og NO, da jeg selv, ved siden af Cand.merc. (dat) studiet, arbejder som projektleder, og derigennem har gjort mig nogle iagttagelser, der har vakt min interesse for implementeringen af disse værktøjer i projektledelse generelt.

I min egenskab af projektleder i KMD PR har jeg undret mig over den ensidige fokus på styringen af it-projekter og den tilsyneladende fraværende fokus på ledelse og motivation af gruppemedlemmerne. Elementer, jeg via mit studie på Ha (dat) og Cand.merc. (dat) har lært at kende som væsentlige for trivsel og performancekulturen hos medarbejderne generelt, og som også kan have indvirkning på kvaliteten af leverancen for det færdige produkt.

BC og NO er begge værktøjer, der på hver sin måde kan støtte projektlederen i at vise projektmedlemmerne tillid til selv at tage ejerskab for problemerne og løsningerne. Det handler om spørge- og lytteteknikker, og det handler om at holde fokus på problemets kerne, uden at det bliver personfikseret og konfliktfyldt.

Fordi it-branchen generelt og KMD PR specifikt rummer et stort antal af højt uddannede og fagligt kompetente medarbejdere, der ikke nødvendigvis trives med traditionelle ledelsesformer, men derimod primært har brug for støtte og opbakning, mener jeg det er relevant at se på, hvordan projektledere kan skabe et rum og øge deres kompetencer for at imødekomme dette.

Som min underviser fra faget ”Ledelse og arbejdsliv” forklarer i en af sine artikler: ”Virksomheder har i dag ofte brug for fleksible og omstillingsparate medarbejdere, der kan tilpasse sig kundernes skiftende behov. Det har betydet, at flere medarbejdere får uddelegeret ansvar til at planlægge og løse arbejdsopgaverne, hvilket samtidigt giver medarbejderne bedre muligheder for at udvikle deres personlige, sociale og faglige kompetencer. Idéen er, at medarbejderne herved bliver mere motiveret til at investere mere af sig selv i arbejdet. Bagsiden af virksomhedernes ønsker om engagerede og fleksible medarbejdere er, at virksomheden må give køb på flere af de kollektive regler og objektive instruktioner. Virksomheden må skabe rummelige og fleksible betingelser, så den enkelte medarbejder kan bruge sine ressourcer bedst muligt uden at brænde ud.” (Michael Pedersen, 2006).

I en arbejdsstyrke der ønsker mere og mere selvledelse⁵ for at bevare motivation og trivsel i deres daglige arbejde, er det således også vigtigt for projektlederen at kunne støtte sine medarbejdere i denne udvikling og skabe nogle rammer som de kan trives i.

⁵ Defineret af Center for Ledelse: "Individets evne og vilje til at tage ansvar for planlægning og gennemførelsen af eget arbejde inden for accepterede rammer mellem individ og virksomhed" (Andersen, 2006)

3 Problemfelt

KMD ønsker at styrke deres effektivitet og konkurrenceevne ved at gøre tingene anderledes i fremtiden, for at sikre høj tillid til produkter, udbudt til den rigtige pris. Det vil KMD generelt gøre bl.a. ved at opkvalificere it-projektledernes kompetencer.

Samtidig er der flere rapporter udarbejdet af statslige institutioner (Teknologirådet, 2010), (Finansministeriet, 2010) og (Rigsrevisionen, 2008), der angiver en række udfordringer som væsentlige fokusområder for Staten og deres it-leverandører.

Da Staten er en væsentlig kunde for KMD, er det vigtigt for KMD at sikre, at ovenstående problemstillinger fremadrettet bliver håndteret anderledes, end de er blevet historisk set.

Mit udgangspunkt for denne afhandling er derfor at undersøge, om KMD ved at ændre fokus fra den klassiske planlægningsorienteret (herefter KP) projektledelse til en mere dynamisk og udviklingsorienteret (herefter DU), kan imødekomme de afdækkede udfordringer med anvendelse af anerkendende metoder som BC og NO som værktøj.

Formålet er at afdække, hvorledes de udvalgte metoder i forhold til de eksisterende teorier om projektledelse kan anvendes til at styrke projektledernes kompetencer i KMD PR i henhold til deres strategi og de afdækkede udfordringer i de statslige rapporter.

3.1 Problemformulering

Inden for ovenstående problemfelt er der forskellige interessante udfordringer både teoretiske og organisatoriske, set i forhold til den praktiske anvendelse. Afhandlingens omdrejningspunkt vil være en teoretisk, strategisk og praktisk anvendelse med fokus på at formulere en række løsninger på, hvorledes man kan øge projektledernes ledelsesmæssige og kommunikative kompetencer, til at håndtere en række praktiske udfordringer på en ny måde og dermed opnå en mere dynamisk og kvalificeret tilgang til projektledelse.

Den konkrete problemformulering kan opstilles som en hypotese:

Business Coaching og narrativ organisationsteori kan tilføre projektledere en øget kompetence, der kan bidrage med resultater, der kan skabe forretningsmæssig værdi i deres arbejde med komplicerede it-projekter.

For at sikre en progressiv udvikling i afhandlingen har jeg valgt at undersøge ovenstående problemstilling med udgangspunkt i nedenstående hjælpespørgsmål, som skal imødekomme og underbygge besvarelsen.

1. Hvorledes anskues ledelse og styring af it-projekter i KMD PR i dag?
2. Hvordan kan KMD skabe tillid og tryghed i forhold til fremdrift og kvalitet samt sikre en passende gennemsigtighed og fælles forståelse på tværs af faglige kompetencer og udfordringer?
3. Hvorledes kan BC og NO styrke kvaliteten og samarbejdet i it-projektledelse for at sikre en tillidsskabende relation, bygget på et godt samarbejde omkring udvikling/vedligehold af produkter, der lever op til kundens forventninger, leveret til aftalt tid og den aftalte og ”rigtige” pris.

Med udgangspunkt i den centrale teori omkring projektledelse undersøger jeg først, hvordan organisationen anvender og forholder sig til projektledelse i dag. Dernæst undersøger jeg, hvordan projektledelse operationaliseres og effektueres med udgangspunkt i daglige eksempler, der efterfølgende danner grundlag for diskussionen om, hvordan BC og NO kan anvendes som alternative muligheder for it-projektlederen i organisationen.

4 Videnskabsteoretisk ramme

Denne afhandling har til formål at indhente ny viden inden for et afgrænset genstandsfelt, i et forsøg på at berige organisations- og ledelsesteoriene inden for praktisk anvendelse af it-projektledelse. Problemfeltet tager udgangspunkt i et udviklings- og innovationsorienteret erhvervsliv, der primært består af statslige institutioner. Jeg har valgt at anlægge et emnerelevant perspektiv for at anvende den videnskabsteoretiske vinkel til at forklare og kvalificere de data, resultater og synspunkter, jeg når frem til (Andersen I., 2005).

Jeg er interesseret i forretningsrelevant forskning, der kan udmønte sig i konkurrencemæssige fordele i kommunikation og interaktion med organisationens samarbejdsrelationer. Samtidig tager mit fokus udgangspunkt i arbejdet med udvikling af it-baserede løsninger, der binder interessenter sammen på tværs af viden, erfaringer og forståelser. De radikalt nye måder at definere problemorienteret udvikling som en mulighed for ny læring, samt konflikter som mangel på afdækkede forventninger, stiller i højere grad krav til organisationernes evne til at rumme og håndtere denne tilgang med nye metoder.

4.1 Hermeneutisk vidensproduktion

Mit grundperspektiv i denne afhandling vil, med udgangspunkt i ovenstående, undersøge de fænomener, der opstår i det organisatoriske spændingsfelt og individets ontologi. Jeg har derfor valgt at anlægge en forstående vidensproduktion, der tager udgangspunkt i hermeneutikkens grundforudsætning om det ideografiske vidensideal og Gadamar's filosofiske fortolkning heraf.

Videnskabsteoretisk er der forskellige diskussioner om, hvad der kan fremstilles som viden, og hvad der er overbevisninger. Sandhed kommer ifølge Gadamar ikke ved at anvende bestemte videnskabelige metoder, selvom han dog anerkender dem som nyttige. For Gadamar er sandheden således ikke ”fikst og færdig, men derimod en proces og en forventning, der knytter sig til det at være et interagerende menneske.” (Fuglsang & Olsen, 2007).

Fænomenologi er en videnskabsteoretisk metode til undersøgelse af processer for oplevelser, der er givet for et subjekt og som danner grundlag for den betydning, som subjektet tildeler dette givne (Fuglsang & Olsen, 2007). Fænomenet med at menneskers mening og individualitet skabes af fortolkningsprocesser og derved har betydning for den menneskelige ageren kan i min optik ikke studeres deduktivt - kvalitativt, men bør nærmere udspringe fra et hermeneutisk - fænomenologisk studie, der tager hensyn til de organisatoriske og menneskelige faktorer.

4.2 Den pragmatiske påvirkning

Da min forskning foretages i tæt samarbejde med erhvervslivet og til dels også min egen erhvervserfaring på området, er jeg bevidst om den pragmatiske påvirkning, der kan være i min analyse og dataindsamling.

Habermas kritiserede Gadamas hermeneutik for manglende skelnen mellem gode og dårlige fortolkninger. Og i den forstand er der ikke nogen endegyldig sandhed, men blot en idé der ingen værdi har, før den er afprøvet i en praktisk kontekst (Fuglsang & Olsen, 2007).

Den praktiske kontekst udgøres i denne afhandling af en række beskrivende scenarier og problemstillinger fra interviews.

4.3 Betydning for den anvendte metodologi

En af hovedteserne i den pragmatiske vidensideal er den uadskillelige sammenhæng mellem teori og praksis. Ikke forstået på den måde, at vidensproduktionen generelt gøres ligegyldig ved at afprøve den i praksis, men derimod at teorien ikke kan tolkes separat. Teorien skal forstås i en kontekst (Fuglsang & Olsen, 2007).

Denne tankegang er også udgangspunktet for min egen vidensproduktion. Organisationer og brancheeksperter har en helt naturlig erfaring på området, der er opbygget gennem årene og it-projekternes evolutionære⁶ udvikling, som den har formet sig i de seneste 50 år. Den erfaring de har opnået er dog ikke i sig selv udtryk for en endelig sandhed, men at jeg, ved at tilføre en teoretisk synsvinkel, kan være med til at intellektualisere og strukturere den praktiske tilgang, der kan kommunikeres og anvendes af andre, uanset om de har gjort de samme erfaringer.

Også undersøgelsesdesignet og min tilgang til indsamling af data er præget af den hermeneutiske tankegang ud fra den betragtning, at hvis fænomenerne opstår i organisationens fortolknings univers, vil det være uhensigtsmæssigt at konstruere talbaserede statistiske modeller og spørgeskemaer på baggrund af kvantitativ indsamlet materiale. Jeg har derfor valgt at en case-baseret kvalitativ tilgang til undersøgelsesdesign og metodologi.

Ved frembringelsen af ny viden skelnes der normalt mellem en induktiv og deduktiv tilgang. Der er dog også en alternativ tilgang, nemlig abduktion, som Pierce har udlagt. ”Det er ikke en logisk

⁶ Enkelte vil muligvis mene, at it-projekter har udviklet sig revolutionært, hvilket må bero på en subjektiv holdning og formentlig kan afhænge af, hvilken generation man tilhører.

konstruktion, der udelukker andre måder at beskrive forløbet på, men derimod en konstruktion, der kan anvendes til at forstå en hændelse med de informationer, man har til rådighed, og som via provokationer, stimulere søgen efter bedre måder at beskrive forklaringen på.” (Fuglsang & Olsen, 2007). Abduktionen baserer sig i mit tilfælde på en hypotese, der i en udfordrende eller problematisk situation kan lede til ny viden og forståelse, og med anvendelsen af denne tilgang er min intention at anskue problemstillingen med en ny kreativitet, der kan skabe nysgerrighed for praktisk anvendelse i den undersøgte kontekst.

4.4 Ramme for valg af teori

For at opnå en saglig og dækkende analyse har det været vigtigt for mig at blande kendte teorier med nyt, men også at blande teorier der komplementerer hinanden, uden det nødvendigvis har været tilsigtet fra forfatternes side.

Først vil jeg præsentere teori til at afdække de to skoler inden for projektledelse. Og med dette udgangspunkt undersøge, analysere og diskutere, hvordan teorier for metoder og teknikker hentet fra BC og NO kan bruges til at løfte projektlederens kompetenceniveau til at lede et kompliceret it-projekt.

Klassisk planlægningsorienteret og dynamisk udviklingsorienteret projektledelse.

For at få en overordnet forståelse for de anbefalede teorier inden for anvendelsen af KP og DU tilgange til projektledelse, har jeg valgt at tage udgangspunkt i kendte og gennemgåede teorier fra HA (dat) undervisningen.

Den primære litteratur til KP orienterede projektledelse er repræsenteret ved Hughes og Mike Cotterells bog ”Software Project Management”, hvor det især er deres projekteringsplan kaldet Step Wise, der kan sammenlignes med den af teknologirådet anbefalede Fasemodel (Taskforce, december 2007), der har mit fokus.

Som komplementerende teori har jeg fundet inspiration i Søren Christensen og Kristian Kreiners bog ”Projektledelse i løst koblede systemer”, (Christensen & Kreiner, 2005) om DU orienteret projektledelse.

Som ny teori har jeg valgt at anvende en forfatter, der søger at afdække og komplementere begge skoler i bogen ”Praktisk it-projektledelse” (Biering-Sørensen, 2004).

Disse teorier skal danne grundlag for, hvorledes projektlederne i KMD kan forbedre deres kompetencer til at håndtere samarbejdet med organisationer med lav projektmodenhed.

Business Coaching og Narrativ psykologi i projektledelse

Inden for BC har jeg udvalgt teori repræsenteret ved Susan Gjerde og hendes bog ”Coaching – hvem hvad hvordan” og ”Ledelsesbaseret Coaching” skrevet af Søholm m.fl. Inden for coaching vil jeg undersøge, hvorvidt disse metoder kan anvendes i den daglige projektledelse for at styrke og løfte projektlederens kompetence i forhold til at sikre læring i processen og optimal udnyttelse af medarbejdernes potentiale til håndtering af risikofyldte projekter.

Teorierne omkring Narrativ psykologi er oprindeligt udviklet af Michael White. Jeg har derfor valgt at tage udgangspunkt i hans bog ”Narrativ teori” (White, 2006). Derudover har Michala Schnoor (Schnoor, 2009) skrevet en bog om anvendelsen af de narrative teorier og metoder i organisatorisk kontekst. Disse to bøger er mit primære udgangspunkt for at afdække, hvorledes teorierne kan anvendes inden for it-projektledelse, for at styrke samarbejde, konflikthåndtering og kommunikationen såvel internt som eksternt i projektgruppen, samt med kunden, eksterne leverandører og andre samarbejdsrelationer.

Udover de ovennævnte bøger er der anvendt en lang række forskningsartikler og anden litteratur til at uddybe min forståelse for delementer og sikre et stort og komplekst perspektiv.

5 Empiri og Metode

Med udgangspunkt i den fremlagte problemstilling og formål, vil jeg i dette afsnit definere den metodiske og empiriske tilgang. Målet er at indsamle ny viden til problemfeltet med besvarelsen af problemformuleringen.

De anvendte teorier er hver især anerkendte inden for hvert område men forholdsvis nye i den organisatoriske kontekst, jeg har valgt at tage udgangspunkt i. Derfor eksisterer der heller ikke en samlet anerkendt gældende teoretisk fremgangsmåde, som jeg kan tage udgangspunkt i. Det er et fragmenteret grundlag, jeg forsøger at tilføje en ny viden, som fundament for den videre forskning af et egentlig framework til brug for it-projektledelse baseret på og den socialkonstruktivistiske tankegang.

Grundlaget for vidensproduktionen i afhandlingen består af en kombination af teori og empiri, der er opdelt i primær og sekundær data, samt kvalitativ og kvantitativ data. Der distingeres mellem hvordan disse data er indsamlet, bearbejdet og anvendt.

Tabeller og figurer i afhandlingen skal fungere som løbende opsummeringer af viden, der kan danne grundlag for skabelsen af ny viden. Det er et stiliseret billede, der har til hensigt at skabe klarhed over de berørte emner.

Fremgangsmåden har været overvejende explorativ, hvorfor den kvalitative dataindsamling er blevet kombineret med primære og sekundære data. For at styrke dataindsamlingen har jeg ønsket at kombinere forskellige kvalitative dataindsamlingstekniker, der kan resultere i et mere retvisende billede af fænomenet.

Projektledelse indeholder nogle generelt anerkendte teorier og begreber, proces- og projektmodeller. Disse udgør en ramme for, hvordan en it-projektleder planlægger sit arbejde i det daglige. Med udgangspunkt i de to skoler, der umiddelbart kan identificeres inden for projektledelse – den KP orienterede og den DU orienterede - vil jeg undersøge, hvilken tilgang KMD har i dag for at analysere og diskutere deres udviklingspotentiale i forhold til deres egen strategi og de kritikpunkter, der bl.a. er afdækket af teknologirådet (Teknologirådet, 2010).

Da KMD er en stor organisation, har jeg valgt at tage udgangspunkt i projekt- og konsulentforretningen, der i dag benævnes KMD PR.

Afhandlingen er opbygget med udgangspunkt i det område, som teorierne har til hensigt at styrke hos projektlederne, anvendt i forhold til det som teknologirådet har afdækket som udfordringer og udviklingsmuligheder, sammenholdt med KMDs strategi.

I Tabel 1 vises et overblik over og sammenhænge mellem de afdækkede udfordringer og udviklingsmuligheder, og afhandlingens teoretiske udgangspunkt og perspektiv samt fokus for analysen.

- Første kolonne viser de tre udfordringer, som bl.a. teknologirådet har konkluderet som problematiske indsatsområder.
- Anden kolonne viser de primære årsager til udfordringerne, som teknologirådet mener, bør forbedres.
- Tredje kolonne indeholder det teoretiske udgangspunkt for afhandlingen med afsæt i de primære årsager, som teknologirådet mener, bør forbedres.
- Fjerde kolonne indeholder det teoretiske perspektiv, der udgør omdrejningspunktet for afhandlingen.
- Femte kolonne indeholder med udgangspunkt i det teoretiske perspektiv fokus for undersøgelsen og den efterfølgende analyse og diskussion i afhandlingen. Dette vil i sidste ende munde ud i en række konklusioner og anbefalinger til KMD PR til, hvordan de kan øge deres projektlederes kompetencer i henhold til deres strategi og bl.a. teknologirådets afdækkede indsatsområder.

Udfordring	Udviklingsmuligheder	Teoretisk udgangspunkt	Teoretisk perspektiv	Fokus for analyse
Lav Projektmodenhed i styrelserne	Tilgange til fastlåste: Projektværktøjer Processer Ressourcer	Fastholdelse af den klassiske planlægningsorienterede med inspiration for den dynamisk udviklingsorienterede projektledelse	Situationsbestemt og værdibaseret projektledelse	Afdækning af nuværende fokus på metoder til projektstyring og projektledelse i KMD PR og hvordan KMD kan bringe de udvalgte metoder i anvendelse og hvilken betydning det vil få for styrkelsen af håndteringen af den lave projektmodenhed i styrelsen
Risikofyldte projekter baseret på uprøvet teknologi	Manglende kendskab til ny teknologi	Anvende den dynamisk udviklingsorienterede perspektiv til at ændre holdning til at anskue udfordringer til ny mulighed for læring.	BC – Optimal udnyttelse af medarbejdernes potentiale	Afdækning af nuværende fokus risikostyring og muligheden for ny læring og hvordan KMD PR med udgangspunkt i Business Coaching kan styrke denne håndtering
Knaster i samarbejdsrelationerne	Mistillid Overholdelse af aftaler	Åbenhed og dialogbaserede afdækning af udfordringer, der afdækkes undervejs.	NP – Konflikt håndtering og samarbejde	Afdækning af nuværende fokus på samarbejdsrelationer og hvordan KMD PR med udgangspunkt i narrativ organisationsudvikling kan styrke arbejdet med tillids skabende samarbejdsrelationer

Tabel 1 Emner fra teorien der danner udgangspunkt for afhandlingen

5.1 Empiri og metode

For at sikre et solidt datagrundlag for analysen har jeg valgt at indsamle empiri ud fra en kombination af forskellige metoder. Pga. teoriens karakter vil jeg fokusere på dybden af teorien, da det efter min vurdering vil styrke kvaliteten af besvarelsene, som vil fremstå mere kvalificeret og beskrivende for problemstillingen, analysen og de efterfølgende konklusioner og anbefalinger.

De kvalitative besvarelser er løbende anvendt som beskrivelser af scenarier og situationer, der kan give læseren et indblik i, hvorledes de undersøgte problemstillinger håndteres i hverdagen set fra projektlederen og medarbejdernes perspektiv. Og med dette udgangspunkt komme med forslag til, hvordan de relevante teorier og metoder kan bringes i anvendelse til gavn for organisationen.

■ Teoristudie

Litteratursøgning som fundament for viden om problemområdet. Primær litteratur i form af bøger sammenholdes med videnskabelige artikler, bøger rapporter mv.

■ Interview og observationer

Case-virksomheden undersøges med delvist strukturerede kvalitative interviews med projektledere og gruppemedlemmer, for at forholde mig imødekommende og åben over for respondenter og problemstillingerne. Derudover vil jeg forholde mig som deltagende observerende.

■ Casestudie

Den udvalgte case-virksomhed undersøges og analyseres for at opnå en viden om problemområdet i en praktisk kontekst og for at validere den afdækkede viden fra teorierne og den indsamlede viden fra interviews og observationerne.

5.2 Teoristudie

Indledningsvist har jeg valgt at beskæftige mig med teoristudiet af KP og DU orienteret it-projektledelse, samt anvendelsen af BC og NP i en organisatorisk kontekst.

De tekster, jeg ikke havde kendskab til på forhånd, er blevet udvalgt ud fra genre, struktur og indhold. Først er indholdsfortegnelsen og overskrifter skimmet, dernæst har jeg vurderet, hvorvidt teksten kunne være relevant for projektet eller forkastes.

Teksterne har i mange tilfælde været læst i et lineært forløb, men i enkelte tilfælde har dette ikke været relevant, og dér er kun udvalgte afsnit læst. For at opretholde mit eget vidensniveau har jeg udarbejdet referater i stikordsform. Dette har fungeret som stifinder til relevante passager, der kunne bruges til at diskutere problemstillingen. Formålet har været at identificere centrale elementer på de udvalgte områder i arbejdet med it-projektledelse, som går på tværs af litteraturen.

5.3 Interview og observationer

Til indsamling af de primære data til problemfeltet har jeg valgt at foretage kvalitative forskningsinterviews, baseret på delvis strukturerede interviews. Interviewene følger en agenda⁷, der har til formål at operationalisere problemformuleringen. Selvom jeg har opnået en teoretisk viden om de fænomener jeg studerer, er det vigtigt for mig at forholde mig åbent over for nye informationer og synsvinkler hos informanterne. Denne eksplorative fremgangsmåde har den fordel, at jeg kan komme i dybden med den information, som informanterne fremkommer med. Denne nye viden kan jeg efterfølgende bearbejde.

I forbindelse med afholdelsen af interviews har jeg været opmærksom på de eventuelle fejlkilder, der kan påvirke de indsamlede data. Det kan være, hvis respondenter påvirkes af min fysiske fremtoning, udformningen af spørgsmålene, eller måden jeg stiller dem på. Det gælder især værdiladede formuleringer eller ledende spørgsmål. Derudover kan det være politisk følsomt og handle om deres anonymitet. Disse problemstillinger har jeg forsøgt at imødekomme ved at formidle mine spørgsmål som åbne og neutrale spørgsmål. Mit fokus for interviewene har været at fremstå så neutral som muligt, for at respondenter kan lade sine egne oplevelser og holdninger komme til udtryk.

Alle interviews er optaget på bånd, samtidig med at jeg har skrevet noter undervejs. I et enkelt tilfælde skete der fejl i optagelsen, hvorfor ideen med at skrive løbende noter viste sig at være et rigtig godt supplement, da jeg på denne måde alligevel havde væsentlige nedslagspunkter, selvom detaljerne desværre var mistet. Alle interviews blev efterfølgende nedskrevet i resumerer. Herefter lavede jeg en matrix (Bilag 10), hvorfra jeg kunne sammenholde alle de interviewedes meninger om de enkelte spørgsmål.

Denne proces har haft en stor betydning for overblikket og hjulpet mig til effektivt at finde frem til de ensrettede tendenser til håndtering af de relevante problemstillinger, og hvilke særegne kendetegn og egenskaber, der eventuelt kunne afdækkes. Samtidig fungerer denne matrix som en måde at sikre

⁷ Bilag – Interviewguide for projektledere og projektmedarbejder

overførsel af direkte citater og præcision af pointer fra informanterne, således at risikoen for at drage misforståede konklusioner minimeres i forbindelse med bearbejdningen af interviewene.

Da jeg er ansat i KMD PR, har jeg nem adgang til disse baggrundsdata, som har været benyttet til at understøtte min analyse af, hvordan KMD's tilgang til projektledelse er i dag. Det har jeg nydt stor gavn af på den måde, at det uomtvisteligt har sparet mig for en del tid, når jeg selv har haft en direkte adgang til informationerne eller vidst, hvem jeg kunne spørge for at finde den fornødne information.

De daglige observationer har fungeret som en konstant inspirationskilde, der helt sikkert også har haft indflydelse på mit fokus i afhandlingen, som det har formet sig undervejs i processen. Dette gælder især, da KMD midt i min teoriafdækning og dataindsamling i november og december pludselig ændrede organisationsstruktur og strategi for fokus på projektledernes kompetencer.

Processen har været opdelt i 3 faser

■ Indledende fase – Teoristudie

Grundigt teoristudie, der kan hjælpe til at afgrænse problemfeltets fokusområde. For at skabe overblik og udgangspunkt for problemstillingen afholdes indledende interview med Kompetencechef Kirsten Larsen, der kort forklarer hendes perspektiv på problemfeltet.

■ Undersøgelsesfase - Interview og observationer

For indsamling af data har jeg interviewet en række personer, der som udgangspunkt skulle repræsentere de forskellige domæner i KMD PR. Derudover har jeg løbende været deltagende observerende i de daglige rutiner, opgaver og situationer.

■ Analysefase - casestudie

Resultaterne fra undersøgelsen holdes op imod den udvalgte teori, teser og antiteser.

Det har været mit ønske at anvende en fremgangsmåde, hvor den nye viden for læseren udfolder sig gennem hele afhandlingen i en løbende proces.

5.4 Udvalgelse af respondenter

De interviewede personer er udvalgt tilfældigt ud fra deres position i organisationen. I udvælgelsen har det været mit mål at identificere personer i to forskellige positioner; en projektleder og et gruppemedlem i det pågældende projekt, som projektlederen har ansvar for. Formålet med det har

været at tegne et komplet og nuanceret billede af problemfeltet, som det er muligt. Kun én af de udvalgte er ansat i samme afdeling, som jeg selv.

Jeg kontaktede de enkelte domænechefer og anmodede om lov til at interviewe to ansatte fra afdelingen. I nogle situationer dikterede chefen, hvem jeg måtte interviewe og i nogle situationer lod chefen det være op til dem selv, og bad mig selv om at kontakte dem direkte. I andre tilfælde skrev hun ud til de relevante personer, hvem der havde tid og lyst.

På grund af travlhed i domænerne, lykkedes det mig at træffe aftale med 3 domæner og 9 personer, hvoraf 7 interviews blev gennemført, og 2 desværre blev aflyst med kort varsel. Hvorledes de interviewede fordeler sig fremgår af Tabel 2.

Domæne	Arkitekt og Test	AMS PUBLIC	AMS SKAT	Konsulent og forretningsudvikling
Projektleder	CJ	KH	UKS	LR
Medarbejder		JBN	TJ	
Kompetence chef				KL

Tabel 2 Oversigt over interviewpersoner

Jeg er opmærksom på, at ulempen ved denne fremgangsmåde kan være, at de udvalgte personer ikke kvantitativ repræsenterer deres kollegers synspunkter, hvilket kan give et skævt billede. Derfor udgør gentagelserne i respondenternes besvarelser en vigtig betydning for analysen. Samtidig er det min hensigt at trække nogle generelle overvejelser ud af interviewene, hvorfor de berørte problemer ikke behøver at være gældende i alle projekter for at fremstå valide.

5.5 Casestudie

Jeg har valgt at anvende casestudiet med udgangspunkt i en konkret virksomhed for at validere min hypotese i en virkelighedsnær kontekst. Formålet er at belyse fænomenerne i virkelige rammer, således at de fremstår levende, genkendelige og nemmere at forholde sig til, når de ud fra beskrivende scenarier, på hver sin forunderlige måde, bidrager til at skabe ny viden om problemfeltet.

En væsentlig forudsætning for casestudiet er afgrænsningen af det empiriske undersøgelsesfelt og det faktum, at jeg selv er ansat i selvsamme virksomhed.

5.6 Validitet og reliabilitet

I enhver akademisk funderet afhandling stilles der store krav til validitet og reliabilitet. I hele processen har jeg derfor lagt stor vægt på at opfylde kravene om empirisk gyldighed, relevans og pålidelighed.

Når man som jeg tager udgangspunkt i den selvsamme virksomhed, som man er ansat i, kan der være en øget risiko for, at afhandlingen ikke fremstår objektiv og kritisk og dermed ikke særlig pålidelig.

Dette dilemma har jeg under hele processen været meget bevidst om at håndtere kvalificeret. Jeg har tilstræbt at bevare min integritet ved at være ekstra opmærksom på, hvorvidt mine analyser, diskussioner og konklusioner baserer sig på teoretisk definerede begreber og det indsamlede datagrundlag og ikke er påvirket af egne fordomme eller andet, der kan påvirke afhandlingens validitet.

Fordelen i min situation er, at det domæne⁸ jeg er ansat i, er en insourcet konsulentvirksomhed, der på væsentlige punkter arbejder meget anderledes end resten af KMD PR gør. Mit kendskab til KMD PR, som udgør mit primære analysegrundlag, og deres daglige arbejde er derfor begrænset.

Det vil nok ikke være realistisk at påstå, at jeg er fuldstændig upartisk og uden fordomme, men jeg vil nu alligevel mene, at det er muligt at forholde sig relativt objektivt og kritisk til sin egen virksomhed, hvis relationen bygger på gensidig tillid. Det kan man, hvis emnet rent politisk er forholdsvis ufarligt, forstået på den måde, at afhandlingen f.eks. ikke har til hensigt at finde besparelser, der kan betyde fyringsrunder, som kunne få indflydelse på min egen eller nære kollegers ansættelse. Derudover tager datagrundlaget primært udgangspunkt i kolleger, jeg ikke fagligt eller socialt er involveret med i min dagligdag.

5.7 Afgrænsning

De udvalgte teorier har mange detaljer og retninger, og det vil derfor ikke være muligt at afdække alle de mulige perspektiver, men blot holde fokus på et udvalg af de elementer der kan give den ønskede værdi.

⁸ Jeg er ansat i Civitas domænet, der blev insourcet i 2007. Og mit ansvarsområde er skoleområdet og udgør primært meget korte og afgrænsede projekter, baseret på Microsofts kendte standard produkter - økonomisystemet Navision Stat.

Det er mit håb, at læseren vil se de afdækkede tendenser og muligheder i rette perspektiv, og at det vil inspirere til yderligere analyse og diskussion af anvendelsen af BC og NO i en organisatorisk kontekst generelt og inden for it-projektledelse i særdeleshed.

Afhandlingen indeholder en undersøgelse, analyse og diskussion af, hvordan udvalgte teorier og metoder kan implementeres i organisationen. Det er dog værd at bemærke, at de ikke bliver afprøvet i praksis, det bliver alene beskrevet, hvordan de teoretisk set kan bringes i anvendelse for at løse en given udfordring, som et ekstra værktøj for projektlederen.

Den praktiske anvendelse i organisatorisk kontekst vil helt sikkert kunne bidrage til en øget viden om fordele og ulemper med at ændre det ensidige fokus fra den KP til en mere DU orienteret og anerkendende projektledelse. Fremtidige projekter kan således med fordel have et større fokus på metodernes praktiske anvendelse.

Jeg er bekendt med, at der også findes mange andre perspektiver, der på hver sin måde kan bidrage med væsentlig viden om kommunikative virkemidler, der kan understøtte projektlederens kompetencer. Men af plads- og forståelsesmæssige årsager, vælger jeg at begrænse omfanget for derved at fokusere på elementer, der senere kan beriges med yderligere viden om emnet.

6 Styring og ledelse af it-projekter

For at undersøge hvordan projektledelse kan håndtere udfordringerne med den lave projektmodenhed i de organisationer, de samarbejder med, vil jeg i dette afsnit redegøre for, hvordan projektledelse anskues i KMD i dag. Den udvalgte teori tager afsæt i teorierne om KP og DU orienteret projektledelse.

Med dette udgangspunkt vil jeg undersøge, hvordan KMD fremadrettet kan tilpasse deres projektledelsesstil for at imødekomme deres fremtidige strategi om ”at gøre tingene anderledes” for at vinde flere udbud⁹ (Bilag 2Bilag).

Det er ikke min hensigt at udråbe en vinder af de to tilgange til projektledelse, men derimod at undersøge, hvorledes de to tilgange kan komplementere hinanden for at håndtere de udfordringer, som mange statslige institutioner står overfor.

Kompetencechef KL mener, at der er rigtig meget at hente på bundlinjen i estimerne på projektarbejdet i KMD: *”Ved at tænke effektivisering; ikke som i at vi ikke skal være så mange, men i hvordan er det nu vi taler ordentlig sammen om de samme ting, i en ramme som en projektleder eller en bidmanager laver, hvor der både er management og leadership. Så alle de fantastiske kompetencer og personlige ting, vi hver især har med os kan komme til udfoldelse. Hvis vi forstår at bruge det rigtigt, så tror jeg vi kan komme ud med nogle bud, der er bedre - altså mere præcise - der er lavere, fordi jeg tror, vi kan gøre tingene billigere end vi bilder os ind og dér tror jeg, vi har lidt ondt i, at vi var vant til bare at være os selv.”*

KL tager hermed udgangspunkt i, at KMD generelt står i en situation, hvor de skal ændre deres tilgang til markedet, da det er gået fra at være monopolistisk til at være væsentligt mere konkurrencepræget. Og det har betydning for den prissætning, som KMD PR laver i deres udbud. KMD PR skal altså have endnu mere fokus på deres estimer, hvis de skal vinde udbud i fremtiden. En forbedret udnyttelse af de individuelle kompetencer er således helt i overensstemmelse med adm. direktør Lars Monrad ønske i arbejdet med at øge KMD's generelle effektivitet og konkurrenceevne.

Kombinationen af de to intentioner; nemlig optimal udnyttelse af eksisterende kompetencer generelt og muligheden for at forbedre projektledernes kompetencer i særdeleshed, går således fint i tråd med muligheden for, at KMD PR kan øge sin konkurrenceevne ved at imødekomme de ønsker, der bl.a. er dækket af teknologirådet (Teknologirådet, 2010).

⁹ Premissen er, at tab af udbud er en konsekvens af kundens utilfredshed med tidligere projektforsøg, eller at det nuværende tilbud ikke er konkurrencedygtigt.

Som det fremgår af Tabel 3, efterlyser Teknologirådet bedre projektværktøjer, processer og ressourcer, da projektmodenheden i styrelserne er meget lave. Min analyse tager derfor udgangspunkt i, hvorledes teorierne inden for KP og DU forholder sig til anvendelsen af projektværktøjer, processer og ressourcer set i forhold til, hvordan KMD generelt forholder sig til disse elementer, og hvilke udviklingsmuligheder, der herefter kan afdækkes for at imødekomme rapportens konklusioner og omsætte disse til mulige ændringsforslag for KMD PR.

Formålet med analysen er at sikre en balance mellem understøttelse af mulighederne for ny læring i processen, uden at projektet kommer væk fra den værdi, som kunden har tænkt, at produktet skal tilføre organisationen.

Projektmodenhed	Risikofyldte projekter	Knaster i samarbejdsrelationerne
Meget lav projektmodenhed i styrelserne. Det vil sige, at de projektværktøjer, processer og ressourcer styrelserne har til rådighed er for dårlige.	De statslige it-projekter er særdeles risikofyldte og er i mange tilfælde baseret på uprøvet teknologi.	Relationen mellem styrelserne og leverandørerne er ofte præget af mistillid, da mange styrelser oplever, at leverandørerne lover mere, end de kan holde.

Tabel 3 Konklusioner fra seneste rapport fra Teknologirådet (Teknologirådet, 2010)

Konklusion fra Teknologirådet taler for, at det man har gjort hidtil ganske enkelt ikke er godt nok. Og man kan jo fremsætte det synspunkt, at hvis KMD PR fortsætter med at gøre, som de altid har gjort, så får de det, som de altid har fået – utilfredse kunder og fortsat tab af udbud.

Det er derfor væsentligt for KMD PR, som statslig it-leverandør, at forbedre projektledernes kompetencer til at håndtere de afdækkede problemstillinger som fremgår af Tabel 3.

Med anvendelsen af Prince2 og IPMA certificeringer har KMD generelt valgt at tage udgangspunkt i en KP orienteret projektledelsesstil¹⁰. Og hvis man skal tage kritikken alvorligt, er denne tilgang i sin nuværende form tilsyneladende ikke god nok til at håndtere de af bl.a. Teknologirådet afdækkede udfordringer.

Ifølge DU orienteret perspektiv er årsagen affødt af, at KP-ledede projekter ledes i en ufuldkommen verden hvor; ”Når alle udgør hinandens omgivelser, er konsekvensen af en given handling et resultat af en kompliceret interaktion mellem virksomhed og omgivelser. Resultatet af sådanne interaktive processer er vanskelige at forudsige pga. dynamik og usikkerhed.” (Christensen & Kreiner, 2005).

¹⁰ Læs mere om Prince2 som styringsværktøj i Bilag 4.

Ifølge Kompetencechef KL kan disse komplicerede interaktioner mellem virksomheder og omgivelser håndteres via en række værktøjer, der kan andet og mere end følge den KP orienterede projektledelsesstil for, som hun forklarer: *”vi skal have debatteret og defineret, hvad er det for en værktøjskasse af ledelsesværktøjer, vi skal have fyldt op, og der skal mange forskellige ting for at sikre en bred ledelsesstil.”*

I første omgang er dette dilemma dog ikke sat i proces, hvorfor KMD PR formentlig ikke lige foreløbig vil ændre projektledernes individuelle kompetencer på dette område. Selvom det ikke er en del af KMD PR's strategi lige nu, anser KL det dog som et spændende element: *”Det er ikke en del af PKF¹¹ og det er heller ikke en del af PKF's strategi at bygge denne her værktøjskasse op eller en del af deres strategi, at Projektlederne har samme kompetence som lederne. Men det kunne være super spændende, hvis det var”.*

KMD PR fastholder således deres fokus på den KP orienterede tilgang med det primære fokus på styring. KL uddyber: *”Lige nu er der fokus på styring, så kan ledelse komme senere”.*

Det interessante spørgsmål er naturligvis, hvorvidt KMD PR lever op til denne projektledelsesstil, som de mener, er fundamental i forhold til den grundlæggende projektledelse. Hvis KMD PR mener det alvorligt med at have fokus på styringen, hvorledes er dette så repræsenteret i organisationen.

Anvendelsen af Prince2 certificerede projektledere er helt i tråd med teorien om den KP orienterede projektledelse (Hughes & Mike, 2006) og (Biering-Sørensen, 2004). Og som det fremgår af Tabel 7, anbefales det, at projektlederen anvender statiske projekt- og procesmodeller, som standardiserede projektforsløb for at minimere risici, som ofte er årsag til, at man ikke kan overholde tid, budget og kvalitetskrav (Hughes & Mike, 2006) og (Biering-Sørensen, 2004).

Som det fremgår af Tabel 4, har KMD PR 36 projektledere ansat, hvoraf 4 er Prince2 certificerede¹² og 12 er IPMA certificeret. 3 projektledere har anden, lignende certificering.

Prince2 certificeringen kan inddeles i 2 kategorier. Foundation og Practitioner og ifølge en af KMD's egne projektledere, CJ, er der væsentlig forskel på de to typer af certificeringer, idet han påpeger: *”Vi har projektledere som er uddannet Prince2 Foundation, men der er en afgrundsdyb forskel på at være Foundation og Practitioner (...). Jeg vil gå så langt at sige, at vi har Prince2 certificerede projektledere, men det er altså ”fake it till you make it”. De forstår simpelthen ikke i praksis, hvordan de bruger værktøjet. De kan godt skrive, at der skal laves produktudvikling, men hvordan de rent faktisk kommer derhen og gør det, der er meget længere end de tror.”*

¹¹ PKF blev med den nye organisation ændret og fik tildelt navnet KMD PR, som er den benævnelse jeg generelt har valgt at bruge i afhandlingen

¹² Fordeling: 3 Prince2 Foundation og 1 Practitioner

Det er således CJ's pointe og anbefaling, at alle bør være Prince2 Practitioner uddannet for at certificeringen reelt kommer til sin ret. Af Tabel 4 fremgår det, hvorledes fordelingen af Prince2 certificeringen forholder sig i KMD PR.

Opgørelsen er opgjort af HR konsulent i KMD Pernille Rigmor Foldager Lund den 10.03.2011¹³.

Certificeringer	Antal projektledere
ANTAL PROJEKTLEDERE I ALT I KMD PR	36
Projektledere med Prince2 Foundation	3
Projektledere med Prince2 Practitioner	1
Projektledere med IPMA certificeringer	12
Andre certificeringer (CMMI/ITIL/PMP)	3
PROJEKTLEDERE MED PRINCE2 ELLER IPMA CERTIFICERINGER	19
PROJEKTLEDERE UDEN PRINCE2 ELLER IPMA CERTIFICERINGER	17

Tabel 4 Certificeringer af Projektledere i KMD

Det er i sig selv værd at bemærke, at kun 4 ud af 36 projektledere er Prince2 certificeret, når det netop er en af de certificeringer, som KMD profilerer sig på deres hjemmeside¹⁴.

Derudover er der kun én af disse, der reelt har et Prince2 Practitioner niveau.

Endnu mere interessant er det, at kun ca. halvdelen af de projektledere, der er ansat i KMD PR, reelt har en faglig relevant certificering. Og 17 ud af 36 har end ikke registreret nogen form for certificering. Man kan derfor med rette stille sig det spørgsmål, om KMD PR kan forvente, at disse projektledere følger en praksis, der lever op til de høje krav, der stilles inden for den KP orienterede projektledelse og dermed har de rette kompetencer til at styre komplekse it-projekter.

Til spørgsmålet om hvorvidt projekter styres efter Prince2 i KMD PR var der blandt de interviewede medarbejdere divergerende meninger. De var dog alle enige om, at det ikke nødvendigvis blev kørt efter Prince2 hver gang. Og som JB forklarede det: *"Jeg har nogle gange det indtryk, at de har temmelig mange sedler de skal udfylde og følge op på hele tiden. At nogle gange synes de at være lidt bundet af det."* og TJ anlægger dette perspektiv: *"Nej, der er ikke ret meget genkendelighed. Det går meget på, at hvis der er nogen, der har en god idé, så bruger de den. Om den kommer fra Prince2 eller hvor den kommer fra, det er ikke så vigtigt. Den kan også"*

¹³ Dokumentation kan ses i sin helhed og er vedhæftet som excel-fil i den vedlagte CD-rom i den elektroniske udgave med titlen "Overblik_certificeringer_PR-anonymiseret.xls"

¹⁴ Se Bilag 9

komme fra et personligt princip. Og det kan godt give, at det ligner nogle hovedløse bøns, der render rundt engang imellem”.

Friheden til at tilpasse den enkelte metode den situation man befinder sig i, er jo en open minded måde at forholde sig til projektledelse på. Og det er også en metode, især den DU orienterede projektledelse angiver som en væsentlig forudsætning for at kunne agere i en foranderlig verden, som komplekse it-projekter eksisterer i (Christensen & Kreiner, 2005). Det der kan forekomme problematisk er, at kvaliteten af de ”idéer” projektlederen i stedet kan vælge at styre efter, kan forekomme lidt tilfældige og afhænge af hans evner og kompetencer til at genere berigende idéer. KMD PR kan derfor støtte deres medarbejdere ved at øge deres kompetencer ved at uddanne dem i flere metoder til at styre og lede projekter efter.

CJ udtrykker dilemmaet således: *”Altså projektledelse er jo groft undervurderet. Det er jo ikke en beskyttet titel og alle kan kalde sig det, men man skal lige buske på, at der er altså noget håndværk i det. Og desværre bliver de bekræftet i det, fordi vores kompetenceniveau blandt vores projektledere er meget lavt”.*

Der kan være flere årsager til at dette store antal projektledere i KMD PR ikke har nogen certificering. Den mest oplagte er formentlig, at de er under uddannelse, eller endnu ikke har indberettet deres certificeringer i SAP¹⁵. En anden mere spektakulær årsag kan være besparelser, nedprioritering pga. travlhed eller manglende opfølgning fra ledelsen.

Uanset årsagen, kan KMD PR vælge løbende at følge op på denne status, for at sikre sig, at alle projektledere gennemfører relevante certificeringer og indberetter disse i relevante systemer i virksomheden. For de projektledere, der endnu ikke har opnået, eller er i gang med at opnå, et basalt kendskab til den KP orienterede projektledelse, kan der indgås aftaler om et forløb. Formålet skulle være at sikre et fælles udgangspunkt for alle KMD PR's projektledere, sådan som vi har set, at KMD generelt reklamerer med på deres hjemmeside. KMD PR bør dog også være opmærksomme på den tilsyneladende laissez faire holdning, der er til at følge den anbefalede Prince2 model.

6.1 It-projektlederens rolle og magtfordeling

Hvis projektlederne i KMD PR skal udvikle deres projektledelsesstil, kan de med fordel tage udgangspunkt i den DU orienterede projektledelse, hvor projektlederne har en mere faciliterende og inspirerende rolle. For at projektlederne i KMD PR kan gå fra et ensidigt fokus på administrativ

¹⁵ Kildekritik: alle certificeringer skal indberettes af hver enkelt medarbejder i SAP.

planlægning til inspirator inden for rammen af projektværktøjer, processer og ressourcer, vil jeg i dette afsnit se på projektlederens rolle og magtfordeling i organisationen, som den opleves i dag set fra medarbejdernes side.

It-projektlederens rolle er at sikre, at it-projektet leveres i henhold til det aftalte med kunden (Biering-Sørensen, 2004) og (Christensen & Kreiner, 2005) og (Hughes & Mike, 2006). Dette gælder uanset hvilken tilgang til projektledelse, projektlederen tager udgangspunkt i. Det lyder jo i sig selv meget plausibelt og nemt at gå til, hvis kunden har udarbejdet en kravspecifikation, som projektlederen kan tage udgangspunkt i. Det er der i sig selv ikke noget nyt i. Det der derimod kan sættes fokus på er, hvordan projektlederen vælger at anskue og tilgå opgaven og sin egen rolle som projektleder.

Læseren kender muligvis talemåden om, hvorvidt man synes et glas vand er halvt fyldt eller halvt tomt. Denne tilgang til forståelsen af verden kan overføres til projektlederens rolle. Oplever projektlederen et it-projekt som et kompliceret problem, der skal løses. Eller er it-projektet en interessant udfordring, som vi kan lære noget af. Og ser projektlederen sig som en administrativ planlægger, der selv bedst ved, hvordan opgaven skal løses hurtigt og effektivt. Eller ser projektlederen sin rolle som en anfører, inspirator og kommunikator (Christensen & Kreiner, 2005), der med udgangspunkt i projektgruppen særegne kompetencer, vil finde frem til den løsning, som giver mest værdi for kunden inden for de givne rammer.

Argumentationen for at projektlederen vælger at tage udgangspunkt i det KP orienteret perspektiv, er at sikre fremdrift og fokus på at få opgaven løst (Biering-Sørensen, 2004) og (Hughes & Mike, 2006) og de fremfører frykten for, at det DU orienterede perspektiv risikerer at være så fokuseret på mulighederne, at de trækker projektet i langdrag og dermed forsinker projektet.

Begge argumenter har en vis pointe, og man kan derfor fremføre det synspunkt, at der åbenlyst kan påvises både fordele og ulemper ved begge perspektiver. En mulighed for KMD PR kan derfor være, at projektlederen kan søge en mere pragmatisk tilgang, hvor han holder fast i "de bedste" elementer fra begge perspektiver og i den givne situation vælger den ledelsesstil, der synes mest passende. Projektlederen kan således fokusere på at højne sine kompetencer med nye metoder, der sætter ham i stand til at håndtere anvendelsen af begge tilgange ud fra den specifikke situation og tildelte ressourcer, som han står overfor.

Projektlederens magt

Som det fremgår af Tabel 5 har de to projektledelsestilgange forskellige syn på, hvorledes magtfordelingen skal fordeles og udøves for at sikre fremdrift i projektet.

Projektledelsestilgang	Tilgang til magtfordelingen
Klassisk planlægningsorienteret	Projektlederen påtager sig alene magten til at sikre fremdrift og er til alle tider ansvarlig for alle beslutninger
Dynamisk udviklingsorienteret	Uddelegerer magten ved at motivere alle til at påtage sig ejerskab og ansvar for deres opgave og derved sikre læring og innovative løsninger

Tabel 5 Projektlederens perspektiv på magtfordeling

Magtfordelingen er væsentlig for at problematisere håndtering af de beslutninger, der løbende træffes undervejs i projektet.

Man kan tænke sig, at der i nogle situationer kan forekomme stor forskel på om de ”rigtige” beslutninger, er de beslutninger, som projektlederen tænker sig til, er de rigtige. Eller om de ”rigtige” beslutninger træffes på baggrund af den faglige ansvarliges syn på ”hvad er det korrekte svar i dag”¹⁶ med udgangspunkt i alle de afdækkede scenarier og problemstillinger.

Selvom projektlederen har ansvaret for fremdriften i projektet, kan medarbejderen godt - ifølge den dynamiske udviklingsorienterede tilgang - udfordre ledelsen på, hvorvidt det altid er projektlederen, der bør have magten til at træffe alle beslutningerne (Christensen & Kreiner, 2005).

Dilemmaet består i, at beslutningsgrundlaget kan være baseret på manglende viden om den pågældende situation og problemstilling. Hvis projektlederen antager det synspunkt, at det er hurtigst, hvis han selv træffer afgørelserne, er der større risiko for fejlslutninger, der er tidskrævende at rette op.

CJ forklarer fænomenet ud fra projektlederens livscyklus: *”Man kan sige, at der er en livscyklus i en projektleders liv. Og som regel starter det med, at man har hele ansvaret for hele verden, og så arbejder man gratis i weekenden og alt muligt andet for at indfri det der kæmpe store ansvar. Når du så har fået nogle tæske undervejs, så finder man ud af, at man faktisk har et begrænset ansvar og der er nogen, der skal hjælpe mig”*.

Så selvom det i nuet kan synes det mest effektive ifølge den klassiske planlægnings perspektiv, så vil man i den dynamisk udviklingsorienterede perspektiv henlede opmærksomheden på, at det meget vel kan gå hen og blive den lange og dyreste beslutning, fordi beslutningsgrundlaget ikke er afdækket godt nok i forhold til, hvordan den eller de mest kompetente medarbejdere kunne have gjort det. Hvornår

¹⁶ Kant – hvad er vi aktuelt s120 (poststrukturalistisk udforskning og livets konstituering) (White, 2006)

projektlederen mener, at et emne er dækket godt nok, er ifølge DU noget som projektlederen må gøre op med sig selv. Pointen er ifølge DU den, at det muligvis vil forekomme mere tidskrævende at foretage dialogbaseret beslutninger set på den korte bane. Men hvis det er den forkerte beslutning, der er truffet, kan den hurtige beslutningsvej meget vel gå hen og blive den lange på den lange bane, fordi det efterfølgende giver noget bøvl, som har konsekvens for projektet.

TJ anfægter netop denne tilgang, når han forklarer: *"I bund og grund, så er det vores arkitektteam, vi skal have fat i, hvis vi skal have trukket noget igennem. Projektlederne følger mere med på sidelinjen"*. Denne udtalelse kan for den KP orienterede funderede projektleder sandsynligvis opleves som lidt af en falliterklæring, men ud fra det DU orienterede synspunkt er denne udtalelse netop et udtryk for projektlederens tillid til, at de personer der ved mest om den pågældende problemstilling, også er dem, der har den bedste forudsætning for at kunne træffe de bedst kvalificerede beslutninger.

I praksis i KMD oplever både de interviewede projektledere og projektdeltagere, at der er opbakning til, at der kan træffes beslutninger på alle niveauer inden for de givne rammer. Og det sender et signal om, at man i praksis ikke går stringent efter, at alle beslutninger skal træffes af styregruppen eller den øverste ledelse, men at der – inden for rammerne - er mulighed for at træffe de nødvendige beslutninger.

CJ siger f.eks. *"Jeg oplever ikke nogen problemer med at træffe beslutninger inden for rammerne"* og uddyber: *"Hvis du udviser stor kompetence, så har jeg oplevet at få lov til at forvalte mit projekt alene"*. Også projektleder KH siger *"Jeg kan godt tage de beslutninger, som er nødvendige og som jeg føler for. Selvfølgelig inden for de rammer, man nu har til det"* og ligesådan med Projektleder LR *"Føler, at der er rum til at træffe de nødvendige beslutninger, der skal til for at handle hurtigt."*

En af projektlederne mener dog, at det også kan afhænge af kundens modenhed, og at styregruppen bør anvendes som sparringspartner, idet projektleder LR siger, at: *"Det afhænger meget af kundens modenhed."* og det er *"... vigtigt, at der er en styregruppe, som man kan sparre med."*

Projektlederne har altså umiddelbart rigtig stor tillid til kollegerne og deres evne til at træffe beslutninger inden for de givne rammer, og det kan derfor virke som en umiddelbar fordel for KMD PR, at de bliver mere bevidste om en ledelsesstil, der understøtter denne tilgang.

Værdibaseret og situationsbestemt projektledelse, som KL anbefaler, er netop ledelsesstile, der understøtter den måde, som projektlederne – rent magtmæssigt - allerede nu leder deres projekter på. En ledelsesstil, der netop kan bruges til at sikre, at projektlederen flytter sig fra primært at være en

administrativ planlægger til også at fungere som inspirator ved at facilitere projektgruppen med et forløb, der indeholder forbedrede projektværktøjer, processer og ressourcer til at imødekomme de afdækkede udfordringer med.

Projektlederens forståelse for anvendelsen af magt

Hvis projektlederen skal skabe et rum for, at det ikke er tilfældigheder eller kun de stærkeste personer i en organisation, der styrer udviklingen og beslutninger, men derimod vil skabe mulighed for at alles meninger vil blive hørt og diskuteret, kan han med fordel tage udgangspunkt i den narrative og coachende tilgang. Formålet er, at projektlederen får en praktisk anvendelig ledelsesmetode til at skabe rammerne for nogle kvalificerede fælles beslutninger for, hvorledes og under hvilke retningslinjer, udviklingen kan fortsætte.

En grundlæggende konsekvens er, at projektlederen skal forholde sig åben for at "dele" magten med gruppemedlemmerne. Først og fremmest kan projektlederen, med udgangspunkt i det narrative syn på selvet, bruge bevidstheden om, at hvert menneske har sit verdensbillede, og at der findes mange billeder af sandheder til at løse fastlåste konflikter og udfordringer (White, 2006) og (Schnoor, 2009).

Hvis det f.eks. er en konfliktløsning, som projektlederen skal facilitere, kan projektlederen tale med hver enkel person i konflikten, eksternalisere problemets kerne og i fællesskab genforfatte situationen i relation til de alternative og foretrukne fortællinger og dermed sikre, at de kan frigøre sig fra den dominerende problemmættede fortælling (White, 2006).

De fælles sæt af historier og unikke hændelser, som vil komme ud af den narrative organisationsudvikling, har til formål at skabe ejerskabsfølelse for den enkelte deltager i de forskellige situationer (Schnoor, 2009). Når man i organisationen respekterer, muligheden for, at der ikke kun findes en sandhed, men at der kan være mange sandheder, kan det udnyttes til udforskning og udvikling af situationer og hændelser.

På grund af den magtrelation, der uundgåeligt vil være i en organisatorisk sammenhæng mellem projektlederen og projektmedlemmerne, kan anvendelsen af den narrative organisationsteori være svær at integrere. Men pointen er netop, at formålet med den narrative praksis er at mindske magten via tovejsmetoden og den gensidige respekt (Schnoor, 2009).

Der hvor den narrative metode med fordel kan anvendes til at nedbryde magtrelationer, er der hvor magtrelationen ikke er "nødvendig" i forhold til det endelige udfald. Det kan f.eks. være beslutninger, der skal træffes på tværs af organisationen og projektet, eller i forhold til en given kunde, hvor

eksperter sidder inde med en viden og normalt autoritært træffer beslutninger ned igennem organisationen.

Det er dog uomtvisteligt, at projektlederen i sidste instans har magten til at skifte et gruppemedlem ud med en anden, såfremt den fælles historie, der udarbejdes, ikke kan findes/accepteres af parterne, vil fordre denne handling. Dog vil åbenheden være altafgørende for, at der kan opnås en fælles forståelse, men ikke nødvendigvis enighed, for denne konsekvens. For at undgå manipulation skal projektlederen hele tiden sikre fuld åbenhed og gensidig respekt (White, 2006).

Ved at lukke op for tovejsprocessen i interaktionen på tværs af organisationen og i forhold til kunden og samarbejdsrelationerne, så vil magtrelationen mellem eksperter og andre medarbejdere formindskes, hvilket kan give de ansatte mulighed for at udforske det pågældende område og tage et medansvar for de beslutninger der træffes, og ikke mindst de narrativer, der opleves individuelt og fælles i organisationen (Schnoor, 2009).

Måden, hvorpå eksperterne kan svække magtforestillingen, er ved konstant at tilskynde andre til at afgøre med sig selv, hvorvidt disse virkninger er foretrukne virkninger, og hvornår de ikke er det. Feedbacken kan de bruge til at se de moralske og etiske implikationer af deres praksis i øjnene (White, 2006).

Vi kan således som projektgruppe dekonstruere vores videnpraksis ved at opfatte os selv som medforfattere til alternative og foretrukne viden- og praksisformer (White, 2006).

Ved dekonstrueringen af videnspraksis og praksisformer kan projektlederen øge muligheden for videndelingen i organisationen, ved at udnytte det faktum, at der sidder nogle kompetente mennesker rundt om i organisationen, med et verdensbillede, der kan vise sig at være gavnligt for den endelige løsning eller beslutning.

Selvom projektlederen med narrativ praksis lægger op til at dele magten med projektgruppen, er det ikke det samme, som at projektlederen ikke har magten. Projektlederen har et ansvar for, at projektet afleveres inden for de angivne rammer for deadline, scope og økonomi, men vejen til at opnå disse betingelser kan udfoldes på forskellig vis. Og det er vigtigt, at projektlederen anvender sit ansvar, sin magt og rolle til at gennemtrumfe beslutninger, når det er nødvendigt.

6.2 Projektværktøjer, processer og ressourcer

It-projektledere er typisk ansvarlige for 3 typer af projekter med hver deres kendetegn, som ledes forskelligt afhængig af projektlederens perspektiv. I Tabel 6 fremgår det, hvilke typiske kendetegn hver af de 3 typer projekter har, samt hvorledes projektlederens fokus typisk anskues, i forhold til om projektlederen anvender et KP orienteret, eller et DU orienteret perspektiv.

Projekttype	Kendetegn	Klassisk planlægningsorienteret perspektiv	Dynamisk udviklingsorienteret perspektiv
IT udvikling	Usynlig fremdrift i forhold til kvalitet og fremdrift. Består af koder og delementer, som giver et færdigt produkt i henhold til kravspecifikation.	Fokus på levering af et produkt til rette tid, budget og kvalitetskrav. Nye krav skal fremsættes i form af change request og vil blive udført efterfølgende eller sideløbende efter særskilt aftale.	Fokus på produktets værdi for kunden. Nye muligheder, der øger produktets værdi, imødekommes efter aftale med kunden løbende i projektet.
IT driftsstøtte	Korte afgrænsede projekter, hvor varigheden afhænger af, hvornår en given driftskritisk situation opstår og er løst. Kan ikke planlægges, men skal håndteres omgående.	Når den driftskritiske situation er blevet erkendt, vil den blive søgt estimeret og planlagt ud fra kendte løsningsbeskrivelser.	Fokus på at sikre fleksibilitet og muligheder for berørte medarbejdere til at løse den driftskritiske situation.
IT vedligeholdelse	Kontinuerlig afdækning af nye behov, som skal håndteres. De kan være mere eller mindre driftskritiske og perioderne kan varierer.	I samarbejde med kunden vil ny opgaver afdækkes, estimeres og planlægges ud fra kendte løsningsbeskrivelser.	Formålet med- og værdien af produktet for kunden skal fastholdes uden at gå på kompromis med at afsøge muligheder og ny læring.

Tabel 6 Overblik over kendetegn og projektlederens fokus ved typiske it projekter

Som det fremgår af Tabel 7, så har de to skoler inden for projektledelse forskellig fokus og forskellige måder at håndtere projekterne på. Den KP orienterede tilgang er statisk og fokus er primært på at skabe et hurtigt overblik og få estimeret og udført opgaven. Den DU orienterede tilgang er derimod primært fokuseret på den værdi, kunden ønsker at produktet skal tilføre organisationen og mener, at dette sker ved en mere fleksibel, lærende og mulighedsbaseret tilgang.

Uanset om det handler om den klassiske planlægningsorienterede eller det dynamiske udviklingsorienterede projektledelse, handler det for projektlederen ikke så meget om at undgå problemerne, men derimod om at håndtere dem korrekt. Samtidig kan projektlederen overveje, hvilken indsats fra hans side, der er mest hensigtsmæssigt i situationen.

Projektledelse	Kendetegn og filosofi	Kravspecifikation	Planer	Projektmodeller
Klassiske planlægningsorienteret (KP)	Anvender statiske projekt og procesmodeller, som standardiserede projektførløb i et forsøg på at minimere risici for at sikre at tid, budget og kvalitetskrav overholdes.	Der er en fuldstændig beskrivelse af kravene til systemet.	Estimer, planer og arkitektur baseres på kravspecifikationen og danner udgangspunkt for udviklingen og leveringen af systemet i én arbejdsgang.	Vandfaldsmetode drevet af aktiviteter og planer.
Dynamiske udviklingsorienteret (DU)	Anvender dynamiske processer, hvor fokus på kvaliteten i udviklingen og nytænkende løsninger, forekommer vigtigere end at overholde krav til tid og budget.	Der opstilles overordnede rammer og krav til systemet.	Grovplan udarbejdes med en oversigt over iterationer og overordnede bud på funktionaliteten, der skal udvikles i hver iteration og deadline for levering.	"agile", "XP" og er drevet af den funktionalitet der udvikles.

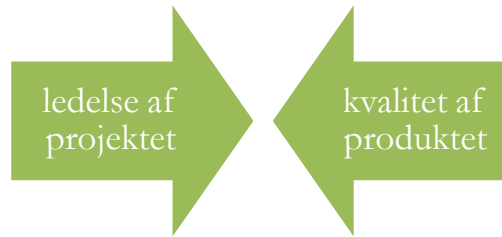
Tabel 7 Forskellen på en klassisk og dynamisk systemudvikling (Jepsen, Schiørring, & Rasmussen, 2003)

Om projektlederen ønsker at blive ekspert i problemet, eller i løsningen, er et udgangspunkt og verdensbillede, der kan have stor betydning for den tilgang og motivation til løsningen af udfordringen, projektlederen arbejder udfra og de løsninger han afdækker og løser.

Både inden for den KP orienterede projektledelse og den DU orienterede projektledelse anerkender man, at der kan opstå udfordringer i alle projektets faser,¹⁷ og at disse skal løses via en eller anden form for dialogbaseret beslutningsproces (Biering-Sørensen, 2004) og (Christensen & Kreiner, 2005), som kan sikre projektets fremdrift. Det gælder altså, uanset om man går meget systematisk til værks med planlægning og risikostyring, eller om man har en mere iterativ og læringsbaseret tilgang til projektets udførsel.

Som det fremgår af Figur 3, så kan de problemer eller udfordringer, der kan opstå i et projekt, typisk inddeles i to kategorier afhængig af, hvorvidt man anskuer sit fokus ud fra et KP eller et DU projektledelsesperspektiv.

¹⁷ Både KP (Fasemodellen eller Stepwise) og DU tager udgangspunkt i 4 faser (Idebeskrivelse/Målsætning-Analyse og planlægning/Planlægning-Udviklings-og implementering/gennemførelsesfasen-afslutnings- og evalueringsfasen jf. bilag 6)



Figur 3 Projektlederens fokus på problemer (Biering-Sørensen, 2004) og (Christensen & Kreiner, 2005)

Ved den KP orienterede tilgang har man størst fokus på ledelse – eller rettere styringen - af projektet. Det har den betydning for projektlederens fokus, at virkeligheden forvaltes som fuldkommen og virkeligheden søges afdækket så fuldkomment som muligt for at forudse risici. Planlægning og risikostyring sker via nedbrydning af opgaver og aktiviteter og afdække afhængigheder og væsentlige forhindringer, som kan have betydning for styringen af projektet.

I Bilag 6 har jeg sammenlignet den fra statens side anbefalede fasemodel (Taskforce, december 2007) med Step Wise (Hughes & Mike, 2006), som er den teorien anbefaler. Og de har mange lighedspunkter, og man kan derfor antage, at uanset hvilken fremgangsmåde man foretrækker af de to, så vil man være dækket fornuftigt ind.

I en mere DU orienterede tilgang har projektlederen størst fokus på kvaliteten af produktet. Virkeligheden forvaltes som ufuldkommen for at sikre produktivitet og innovation. I dette perspektiv anerkender man, at virkeligheden ikke kan afdækkes fuldkommen fra begyndelsen, da den vil være præget af turbulens og uforudsigelige forandringer, der kan give nye perspektiver på løsningen og dermed planlægningen af projektet.

Projektlederens fokus er at facilitere muligheden for, at ny viden erkendes undervejs i projektforløbet og omsættes til læring. Projektlederen skal kontinuerligt afdække og undersøge de udfordringer, der dukker op som muligheder for at sikre den højst mulige kvalitet af produktet.

I Tabel 8 vises et overblik over de to perspektiver på projektledelse og deres fokus på ledelsen af projektet og kvaliteten af produktet i forhold til minimeringen af risici, roller og håndtering af udfordringer.

Projektledelses-tilgang	Fokus	Perspektiv på minimering af risici	Perspektiv på projektlederrollen	Perspektiv på udfordringer:
Klassisk planlægningsorienteret	Ledelse og styring af projektet	Virkeligheden forvaltes som fuldkommen for at afdække, imødekomme og modstå risici	Administrator	Et problem der skal afdækkes hurtigst muligt, minimeres og løses.
Dynamisk udviklingsorienteret	Kvalitet af produktet	Virkeligheden forvaltes som ufuldkommen for at sikre produktivitet og innovation	Anfører, inspirator og kommunikator	En mulighed for ny læring og skal bruges som input til fremadrettede beslutninger

Tabel 8 Perspektiver på projektledelsens tilgang til projektledelse

CJ forklarer deres arbejdsmetode med følgende beskrivelse ”Find ud af hvad du skal lave - det er produktnedbrydningen - skær elefanten i småstykker, få estimeret det der skal laves”.

Denne fremgangsmåde kan tyde på en klassisk planlægningsorienteret fremgangsmåde helt i tråd med hvad Prince2 og IPMA metoderne lægger op til. Denne fremgangsmåde kan være problematisk, for som samme projektleder forklarer senere i interviewet, kan der være risiko for, at kunden ikke ved, hvad det præcist er, de vil have leveret. I den situation, er der en potentiel risiko for misforståelser, der kan føre til mistillid og problematiske relationer mellem organisationerne og KMD PR som it-leverandør. Problemet er ganske enkelt kundens manglende viden om egne behov. CJ forklarer at: ”De er ikke selv i deres egen organisation klar over, hvad det er de vil have. Og der er der altså også en ledelsesopgave i at gå ind og sige, vi vil utroligt gerne levere, men det er svært at levere, når I ikke ved, hvad I vil have”.

For at imødekomme denne situation, skal projektlederen have en metode til at opnå optimal udnyttelse af kundens kompetencer for at sikre opnåelsen af en fælles forståelse for opgaven. For som CJ yderligere anfægter, så er problemet at: ”Typisk så putter man noget implicitet ind i det”.

For at forstå processen for problemstillingen udarbejder man en use case til at identificere, hvad det er opgaven specifikt går ud på. Projektlederen kan så bruge denne use case som udgangspunktet for opnåelse af den fælles forståelse.

Det er et udmærket udgangspunkt, for som CJ udtrykker, så bliver de forskellige udgangspunkter ridset skarpt op, hvis man laver den i fællesskab: ”Når jeg står med det her system som bruger, så tror jeg, at der sker det her. Og så kan de se, om vi er enige. Så siger den ene først logger man på, så siger den anden, nej det gør man ikke, først gør man ... osv. Så vi brugte de første 200 timer på at finde ud af, hvordan bruger vi det i dag. Og det er altså 5 mand, der har siddet sammen i det samme lokale i 7 år. Så helt ned på det niveau, tror jeg det handler meget om, hvad er systemets dokumentation og hvad er det konkret jeg får.”

200 timer kan ganske vist synes som lang tid at bruge på dette indledende arbejde, der ikke umiddelbart synes særlig produktivt, men det man skal forstå er, at det faktisk er hele fundamentet for projektlederens udgangspunkt for opgaven. Men det er klart, at hvis ikke projektlederen har forstand på at facilitere denne fremgangsmåde, så kan det tage uforholdsmæssig lang tid at facilitere.

Det kan derfor være nyttigt at optimere projektledernes kompetencer til at kunne facilitere sådan en proces, så timerne der bruges på det kan reduceres. Hvis projektlederen har den nødvendige kompetence til at optimere processen med anvendelsen af metoder fra f.eks. coaching, kan de optimere medarbejdernes egne kompetencer til at kunne afdække og analysere indholdet i use casen og det efterfølgende produkt.

Projektlederens evne til at lede og styre et projekt kan udledes på den måde, at det på sin vis afhænger af kvaliteten af de spørgsmål, der løbende stilles i projektforsøget. Og med dette mener jeg ikke den faglige kvalitet i forhold til problemstillingen, men derimod evnen til at stille de mest effektfulde spørgsmål på det rigtige tidspunkt. På den måde kan projektlederen sikre sig de bedste overvejelser, der kan danne grundlag for de mest effektive og kvalificerede besvarelser. Man kan også sige det sådan, at projektlederen bør have en kommunikativ strategi for projektet, for hvordan han vil styre og lede projektet.

Der kan således afdækkes et ”gap” mellem de kompetencer projektlederne har i forhold til at styre processen efter Prince2 og på, hvordan de leder indholdet af aktiviteterne i processen.

Jeg spurgte KL om, hvilke overvejelser, der er gjort i KMD i forhold til at udvide fokus på projektledernes kompetence inden for ledelse, for at sikre at strategi bliver omsat til kompetence ”Der er ikke valgt nogen. Vi har tidligere drøftet det, og jeg har selv været med til at foreslå den situationsbestemte ledelse, som man også kan blive certificeret i. Den kan jeg godt lide, da den stiller krav om, at der inde i den ramme som situationsbestemt ledelse er, ligger forskellige værktøjer og det er ikke nogen som situationsbestemt ledelse kommer med, og siger det her er en metode. Nej, det er en kasse, der tager højde for, at der er forskellige situationer, med forskellige personer, og i forskellige projekter og grupper. Så hvad er det, jeg som projektleder skal mestre. Folk, der er kede af det eller usikre på om de overhovedet kan varetage deres rolle. Og jeg skal mestre at holde superstaren flyvende uden at vade på nogen. Så det er alt lige fra at instruere eller finde nogen, der kan instruere til coaching og de værktøjer, der kan holde motivationen. Hvad er det for nogle historier, jeg kan fortælle som gør, at alle har et billede af, hvor det er vi skal hen. Hvad er det, jeg skal bidrage med, så vi kommer derhen, hvor vi skal.”

Ifølge KL kan situationsbestemt ledelse dog ikke stå alene, for som hun forklarer: ”Værdibaseret ledelse er et skyldlag over. Hvor situationsbestemt ledelse er ramme til værktøjskassen, så er værdibaseret ledelse en leder tro mod

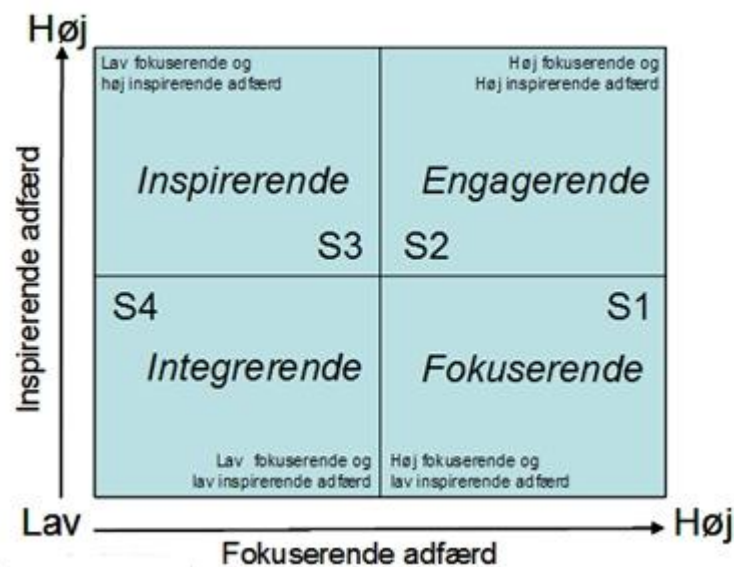
sig selv og virksomheden i sin lederstil. Med udgangspunkt i KL visioner for KMD PR's mulige fokus på ledelse af projekter, vil jeg i næste afsnit analysere og diskutere, hvordan værdibaseret- og situationsbestemt ledelse som overordnet ramme kan bidrage til håndtering af de udfordringer, KMD står overfor, således som det blev afdækket i Tabel 3.

6.3 Situationsbestemt Projektledelse

Med udgangspunkt i McGregor X og Y motivationsteori (Biering-Sørensen, 2004) og (Larsen, 2006), så kan den situationsbestemte ledelsesstil med fordel anvendes i en projektleders arbejde med projektgruppen, da denne naturligt består af forskellige mennesker, som skal ledes på forskellige måder i de forskellige situationer, som naturligt opstår i et projektforsløb.

Modellen bruges af projektlederen til at finde en passende måde at lede et gruppemedlem på, ved at være opmærksom på, hvilken grad af usikkerhed medarbejderen udviser i situationen og i forhold til den udfordring, som medarbejderen står overfor.

Som det fremgår af Figur 4, så kan projektlederen tilpasse sin adfærd ud fra kompetence og engagement hos den enkelte medarbejder (Biering-Sørensen, 2004) og (Larsen, 2006).



Figur 4 Situationsbestemt ledelse(kilde: Kirsten Larsen, kompetencechef i KMD)

Ifølge teorien om den situationsbestemte ledelse, kan projektlederen tage udgangspunkt i medarbejdernes forskellige syn på opgaven, således som det fremgår af Tabel 9.

KM/SLII	U1 Lav kompetence ift. opgaven og højt engagement	U2 Lav til nogen kompetence og lavt engagement	U3 Moderat til høj kompetence og variabelt engagement	U4 Høj kompetence og højt engagement
Ekspert Foretrækker opgaver, der giver mulighed for fordybelse og ligger inden for vedkommendes nuværende felt.	Instruktion, hvor du samtidig anerkender ekspertens overførbare kompetencer.	Støtte og instruktion, hvor du understreger, at du interesserer dig for vedkommende, fordi du på sigt ser et potentiale i eksperten som specialist inden for området.	Støtte, hvor du anerkender, at eksperten er stort set selvkørende, men at der selvfølgelig kan komme forhindringer, som du kan være behjælpelig med.	Her er eksperten i sit es og du behøver formentligt blot opfølgning på deadlines for at sikre dig, at tingene nu også bliver afsluttet. Anerkend den ekspertise som vedkommende nu har opbygget.
Lineær Foretrækker opgaver, der i organisationen er at betragte som særlige ansvarsområder samt opgaver, hvor der kan skabes synlige resultater.	Instruktion, hvor du understreger den synlige gevinst ved at lære at håndtere den nye opgave eller at der er tale om overdragelsen af et nyt ansvarsområde på sigt.	Støtte og instruktion, hvor du understreger, at du interesserer dig for vedkommende, fordi du kan se, at vedkommende er en nøglemedarbejder i forhold til de konkrete resultater i opgaven	Støtte, hvor du anerkender, at vedkommende er godt på vej og at ansvarsområdet nu snart er vedkommendes eget og at du nu er en ressource, som vedkommende kan trække på.	Her kan du trykt overlade ansvarsområdet til medarbejderen, men husk at give en synlig belønning eller anerkendelse for indsatsen.
Udvidende Foretrækker opgaver, der ligger i naturlig forlængelse af nuværende arbejdsområde, men som også introducerer nogle nye muligheder i form af enten samarbejde eller kompetenceudvikling.	Instruktion, hvor du lægger vægt på det kompetenceudviklende element i forhold til vedkommendes nuværende kompetence. At du kan se, at det ligger i en naturlig rød tråd ift. til vedkommendes rolle.	Støtte og instruktion, hvor du understreger, at du kan se en udvikling hos vedkommende. Inddrag vedkommende i, hvordan du bedst understøtter den videre udvikling (I samarbejder om det).	Støtte, hvor du anerkender at vedkommende har flyttet sig og at du nu blot er til stede i form af at være en samarbejdspartner på området. Støt ikke kun opgaveløsningen snævert, men spørg også ind til, om samarbejdet til andre omkring opgaven går godt.	Anerkend at kompetencen nu er udviklet og hvilken betydning det har for relationerne i organisationen. Spørg til, hvad den udvidende tænker vil være det næste naturlige skridt herfra ift. andre opgaver.
Episodiker Foretrækker opgaver, der er helt nye og hvor der ikke nødvendigvis er en sammenhæng til nuværende arbejdsområde. Foretrækker at opgaven kan læses under meget frie rammer.	Instruktion, hvor du lægger vægt på, hvilke frihedsgrader opgaven medfører og hvilke nye kontakter, den vil kunne omfatte.	Støtte og instruktion, hvor du understreger, at din "tætte" opfølgning skyldes at du ser dig selv som en ressource til at gøre vedkommende flyvefærdig, så du ikke behøver at blande dig mere.	Støtte, hvor du understreger den bevægelse, som du har set og at du nu kan betragtes som en sparringspartner, der kan hjælpe med at facilitere opgaven, hvis vedkommende støder på u hensigtsmæssige strukturer eller lignende.	Følg op ved at anerkende bevægelsen i de opgaver vedkommende nu sider med. Tal om, hvordan vedkommende kan fastholde interessen og spørg til, hvordan vedkommende kan videreudvikle opgaven og sine kompetencer.

Tabel 9 Matrix for situationsbestemt ledelse (Kilde: Kirsten Larsen, kompetencechef i KMD)

Formålet med anvendelsen af en situationsbestemt ledelsesstil er at sikre en mere proaktiv og motiverende ledelsesstil, end man normalt lægger op til ved en autoritær KP orienteret ledelse. (Biering-Sørensen, 2004) og (Larsen, 2006). Når man anvender en situationsbestemt ledelsesstil, tager projektlederen udgangspunkt i den enkelte medarbejders behov i den givne situation.

Projektlederen tager udgangspunkt i værktøjer, der har støttende eller instruerende karakter alt efter medarbejderens kompetencer og engagement. Kompetencer afhænger af de faglige færdigheder

medarbejderen har opnået gennem tiden, hvorimod engagementer er afhængigt af typen af opgaven, som medarbejderen foretrækker. Projektlederen skal altså kende til medarbejdernes faglige kompetencer, hvilke opgaver de foretrækker, for at de kan finde et passende værktøj til deres ledelse.

Hvis en projektleder tager for givet, at alle medarbejdere med en given kompetence selv kan løse sine udfordringer i forbindelse med en opgave, vil han primært have en coachende og inspirerende adfærd. Denne adfærd kan blive fatal for projektets gennemførelse, hvis denne person i virkeligheden er usikker og i tvivl om, hvordan den pågældende opgave skal løses. På samme måde kan en medarbejder med høj kompetence godt være i en situation, hvor dennes engagement er lavt, fordi typen af opgaven ikke passer til hans forventning. Der vil i disse situationer være risiko for, at udfordringer ikke bliver gjort synlige og taget hånd om på en ordentlig og fornuftig måde, enten fordi de ikke bliver instrueret eller pga. manglende engagement fra medarbejderen, fordi han ikke trives med den udleverede opgave.

På samme måde kan en overdreven delegerende og instruerende adfærd fra projektlederen medføre, at en kompetent medarbejder med højt engagement ikke føler ansvar for opgaven og måske tror, at han kun skal gøre det, han bliver bedt om. Og når projektet er færdigt, kan der opstå en situation, hvor den kompetente medarbejder vil sige – *”Hvis du havde spurgt mig, så kunne vi jo bare have gjort sådan eller sådan”*. Vigtig viden om løsningsmuligheder kan på denne måde gå tabt til skade for kvaliteten af det endelige produkt.

I lighed med KL's udtalelser har det ikke været muligt at afdække en bestemt projektledelsesstil i KMD PR blandt projektlederne eller blandt medarbejderne. Og ingen af de interviewede personer har været bevidste om, hvilken ledelsesstil der anvendes i dagligdagen. Både projektledere og deltagere har dog en oplevelse af, at ledelsesstilen generelt bygger på tillid. KH forklarer *”Jamen jeg har meget stor tillid til det, så jeg kan sagtens være væk og jeg stoler virkelig på, at de gør det, de er sat til.”* og TJ mener ligeledes at: *”Langt de fleste eksempler er det absolut med tillid og vilje til samarbejde og at vi har et fælles mål.”*

UKS er lidt mere nuanceret i sin kommentar, når han siger: *”Det er fuldstændig individuelt fra person til person. Man har en fornemmelse af, hvordan personen er og reagerer, og man har en fornemmelse af, hvor gode de er, hvor ansvarsbevidste de er, og hvor kompetente de er til at løse opgaven.”*

Også gruppemedlemmerne har den samme oplevelse, for som JNB siger: *”Ja det styrer vi meget selv, der er tillid til vores evner”*. Og TJ kommer årsagen lidt nærmere: *”Jeg tror ikke, der er ret mange udviklere, der synes det er fedt, at der kommer en projektleder og siger til dig, at i dag skal du sætte dig ned, og så skal du det, det og det.”*

(...) de fleste af udviklerne er utroligt selvkørende og kompetente, og de har det rigtig godt med de her daglige chit chat, hvor man lige løber igennem, hvad man når, men så skal man ikke genere dem ret meget mere.”

Med ovenstående udtalelser er der grund til at antage, at der allerede nu udvises en høj grad af tillid til hinanden på tværs af fagligområder og opgaver, hvilket er et væsentligt udgangspunkt for udøvelse af situationsbestemt projektledelse. Og selvom projektlederne ikke selv er beviste om, at de anvender situationsbestemt projektledelse, så er der helt klart indikationer på, at nogle af dem gør det i en eller anden udstrækning. Det vil derfor ikke kræve de helt store omkostninger for KMD at gøre projektlederne bekendte med denne teori, som udgangspunkt for at øge projektledernes kompetencer, uanset om de ønsker at fastholde en stringent anvendelse af den KP orienteret eller den DU orienterede projektledelse eller begge to i en komplementær model.

6.4 Værdibaseret Projektledelse

Mange virksomheder har, som KMD, et fælles værdigrundlag for deres virksomhed og medarbejdere. Dette værdigrundlag kan udmærket danne grundlag for en værdibaseret ledelse, som medarbejderne kan relatere sig til i deres daglige handlinger. Værdigrundlaget kan ligeledes give dem et afsæt for selv at kunne træffe beslutninger på virksomhedens vegne og derved yde en effektiv, kvalificeret og proaktiv indsats i projektet.

”En værdibaseret ledelse tager udgangspunkt i et sæt af værdier som medarbejderne selv kan relatere deres handlinger til og dermed sætter folk i stand til selv at træffe beslutninger” (Biering-Sørensen, 2004). Det betyder, at man som projektleder kan uddelegere beslutninger, som kan være afgørende for, at en projektdeltager ikke går i stå og forsinker forløbet unødigt, fordi en anden skal træffe beslutningen, før de kan komme videre. Det er naturligvis ikke alle beslutninger, der kan uddelegeres, og da man som projektleder ved uddelegering skal følge en del mere op, kan der være risiko for at projektdeltageren i stedet føler sig overvåget. Fordelen er, at der ved uddelegering ”*trækkes på alle projektdeltageres iboende ressourcer, ansvar og nødvendige redskaber som hjælp til selvhjælp.*” (Biering-Sørensen, 2004).

Værdibaseret ledelse fordrer, at projektlederen har tillid til medarbejderen, og at medarbejderen har lyst til at have dette ansvar. Værdibaseret ledelse anvendes ofte sammen med situationsbestemt ledelse, hvor der til tider kan være tale om instruerende adfærd, hvis en medarbejder erkender, at deres kompetence er for lav i et givent spørgsmål.

Som det fremgår af Bilag 7 har KMD i samarbejde med medarbejderne udarbejdet et sæt af værdier, der alle skal tage udgangspunkt i deres daglige arbejde at træffe beslutninger ud fra. Alle medarbejdere der bliver ansat i KMD, bliver orienteret om disse værdier, således at udgangspunktet er ens for alle.

6.5 Delkonklusion på projektledelse i KMD

Hvis it-projektlederne i KMD PR skal lede og styre komplekse it-projekter og håndtere den lave projektmodenhed, der forekommer i Styrelserne, skal de som udgangspunkt have et minimum af kendskab til de basale færdigheder inden for det håndværk, der kaldes projektledelse.

Det forekommer noget uforståeligt, når kun ca. halvdelen af de ansatte har de certificeringer, som KMD PR reklamerer med på deres hjemmeside. Og dette forhold må derfor anbefales at blive bragt i orden. It-projektleder bør som minimum have Prince2 Practitioner niveau, hvis de skal have mulighed for at omsætte teorien til praktisk anvendelse. Og ledelsen bør derfor sætte mere fokus på dette felt, hvis de mener det seriøst.

Men Prince2 gør det ikke alene. Prince2 giver projektlederen mulighed for at holde fokus på styringen, men hvordan denne styring skal omsættes til handling skal projektlederen gøre op med sig selv, og det ligger inden for den ramme, der kaldes ledelse - og skal derfor have kompetencer til at foretage denne vurdering på et kvalificeret niveau.

KMD PR anvender allerede en kombineret KP og DU orienteret tilgang i deres projektledelsesstil. De er bare ikke bevidste om det; anvendelsen kan synes noget tilfældigt. De ansatte virker trygge og villige til at dele magten med deres kolleger, hvilket er et vigtigt fundament for formaliseringen af denne ledelsesstil. Med kombinationen af en KP og DU orienteret tilgang, kan projektlederne skabe sig et mere kvalificeret beslutningsgrundlag, der kan betyde en større effektivitet i de daglige håndteringer.

Hvis KMD PR ønsker at kombinere den KP og DU orienteret tilgang til projektledelse, kan de vælge at lade den værdibaserede og situationsbestemte ledelse være rammen om ledelsesdelen. Når man som projektlederne skal nå et mål gennem andre, kan de på denne måde holde fokus på både de kvaliteter og de metoder, der skal til for at lede og styre et projekt. Formålet er at der skabes den dynamik og fleksibilitet, der skal til for at understøtte implementeringen af støttende værktøjer og metoder, som BC og NO tilgange, som effektive supplementer til deres projektledelse.

Ved at sammensmelte dette todelte perspektiv inden for ledelse og styring højnes det risikobetonede i projektets kvalitet og gennemførelse. Det er altså i sig selv ikke forkert, at projektlederen søger at

planlægge og afdække rammen for projektet og de mulige risici. Pointen er, at projektlederen i stedet bør tilpasse sin ledelsesstil i forhold til organisationens værdier og den pågældende situation. På denne måde kan han forsat forholde sig åben for den mulighed, der ligger for ny viden og læring i hele projektforløbet, og derved sikre et værdifuldt produkt og forløb for kunden. Hvis kunden tidligere har været glad for et projektforløb, er der en tendens til, at de vil vælge samme it-leverandør igen¹⁸.

Samtidig kan de værdibaserede og situationsbestemte tilgange fungere som en overordnet ramme for den kvalificerede håndtering af komplekse it-projekter og samtidig understøtte muligheden for begavet læring og innovation i organisationens arbejde, når de skal udvikles og implementeres i organisationer med lav modenhed.

Når projektlederen ledelsesstil er fastlagt, skal det naturligvis eksekveres. Og til dette har projektlederen brug for en række grundlæggende færdigheder i form af metoder og værktøjer, der kan understøtte ledelsesstilen.

Jeg har i denne afhandling udvalgt to perspektiver på denne udfordring, der har hvert sit formål. Det er BC som læringsværktøj og NO, der kan sikre gode samarbejdsrelationer.

Udfordring	Udviklingsmuligheder	Løsningsforslag	Værktøjskasse
Lav Projektmodenhed i styrelserne	Projektværktøjer processer ressourcer (KMD uden indflydelse)	Fastholdelse af den klassiske planlægningsorienterede med inspiration for den dynamisk udviklingsorienterede projektledelse	Situationsbestemt- og værdibaseret projektledelse
Risikofyldte projekter baseret på uprøvet teknologi	Manglende kendskab til ny teknologi	Anvende den dynamisk udviklingsorienterede perspektiv til at ændre holdning til at anskue udfordringer til ny mulighed for læring.	BC – udnyttelse af medarbejdernes potentiale
Knaster i samarbejdsrelationerne	Mistillid Overholdelse af aftaler	Åbenhed og dialog omkring de udfordringer, der afdækkes undervejs.	NP – Konflikt håndtering og samarbejde

Tabel 10 Oversigt over udfordringer, udviklingsmuligheder, løsningsforslag og værktøjskasse til fremtidig projektledelse i KMD

I de efterfølgende afsnit vil jeg med udgangspunkt i Tabel 10 se nærmere på, hvordan KMD PR med udgangspunkt i deres egne eksempler, kan bringe BC og NO i anvendelse.

Formålet er at sikre en optimal udnyttelse af medarbejdernes potentialer for at projektlederen kan blive bedre til at håndtere risikofyldte projekter baseret på uprøvet teknologi. Og genskabe tillid og

¹⁸ Sagt af Projektleder(Prince2 og IPMA certificeret) Line Grith Rosendahl til et projektledermøde i januar 2011

overholdelse af aftaler via en forbedret mulighed til at håndtere konflikter og sikre et godt samarbejde for at imødekomme de knaster, der har været i samarbejdsrelationerne.

7 Business Coaching som læringsværktøj

Som jeg har fremlagt det i Tabel 8, har de to perspektiver på projektledelse to forskellige måder at forvalte minimeringen af risici og håndtere opståede udfordringer på. Forskellene er så store, at man må forvente, at resultaterne ligeledes vil blive meget forskellige.

Hvis man som i den KP orienterede projektledelse forventer, at alle risici er afdækket, kan man frygte, at alle ansvarlige vil have en tilbagelænet rolle og ikke være ordentligt forberedte, hvis et problem mod forventning alligevel opstår. Hvis et problem i dette tilfælde opstår, vil man søge hurtigst muligt at minimere og løse det, uden hensyn til, om der evt. kan være vigtig information og læring forbundet med udfordringen.

Det DU orienterede perspektiv har den tilgang at det forventes, at alle risici **ikke** kan være afdækket på forhånd, og at det modsat det klassiske perspektiv, er en mulighed for ny læring. Denne tilgang kan betyde, at man måske ikke er grundig nok i sine vurderinger af risici, simpelthen fordi man forventer, at der alligevel vil opstå nogle, uanset hvor grundig man er.

En blanding af de to tilgange kan derfor synes anbefalelsesværdige således, at man så vidt muligt motiverer til, at alle tænkelige risici afdækkes uanfægtet bevidstheden om, at der kan opstå nogle flere senere i forløbet. Når de opstår, skal man have afklaret en procedure i samarbejde med kunden. På den måde sikrer man sig, at de er villige til at søge læring og dermed sikre, at kvaliteten lever op til den ønskede værdi, som organisationen skal tilføres med produktet, eller om de er mere fokuseret på en deadline, fordi der lovgivningsmæssigt, er nogle afhængigheder, der taler for denne beslutning. Det handler altså om at træffe de ”rigtige” beslutninger, på et kvalificeret grundlag og med ”åbne øjne” ud fra fælles opstillede kriterier og mulige konsekvenser, der kan danne grundlag for prioriteringen.

I dag håndterer man risici i KMD PR, i kraft af deres holdning om anvendelsen af Prince2, efter det KP orienterede perspektiv. Og det vil altså kræve en ændret holdning hos ledelsen, såfremt de vil anskue risici efter den DU orienterede metode.

I Tabel 3 fremgår det, at udfordringen med uprøvet teknologi skaber risikofyldte projekter, som er svære at håndtere på grund af manglende kendskab til den nye teknologi. Det er et scenarie, man må antage, alt andet lige, vil fortsætte uændret, da informationsteknologi generelt er under en konstant udvikling. It-projekter vil således altid have et element af manglende kendskab til ny teknologi, som skal håndteres af projektlederen til gavn for projektets kvalitetsmæssige resultat og inden for de givne rammer og aftaler. Ifølge den KP orienterede perspektiv, kan man via risikoanalyser til en vis grad

forsøge at forudse og planlægge sig ud af risici og afhængigheder. En sådan planlægning vil således altid afhænge af de personer, der kommer med input til en sådan risikoanalyse. Projektlederen kan vælge at udarbejde analysen selv eller med input fra relevante medarbejdere. Men også her vil kvaliteten af projektlederens spørgsmål være direkte proportionale med kvaliteten af de svar, han modtager fra inddragelsen af faglige kompetente personer, der i sidste ende vil have betydning for kvaliteten af risikoanalysen.

I henhold til det DU orienterede perspektiv, er det ikke muligt at planlægge sig ud af alt, og derfor vil der med dette udgangspunkt også være brug for en række kommunikative virkemidler til at facilitere udfordringen med de løbende afdækkede, uforudsete udfordringer.

Hvis projektlederen skal være i stand til at sikre sig optimal udnyttelse af alle interessenternes fulde potentiale og derved optimere kvaliteten af risikoanalysen og håndtering af uforudsete udfordringer, skal han have en metode til at gøre dette. BC er en af de metoder, der de seneste år har vundet indpas i mange virksomheder, og som projektlederen kan blive certificeret i for at sikre en ensartet metode og kvalitet.

Jeg vil i dette afsnit undersøge, hvorledes BC kan anvendes til dette formål, såfremt KMD fremadrettet ønsker at ændre deres nuværende ensidige holdning til en ren KP orienterede perspektiv til også at anskue udfordringer som en ny mulighed for ny læring, ved at inddrage et DU orienterede perspektiv.

Formålet er helt overordnet at frigøre ressourcers potentiale via den samtalemodel som er vist ved Figur 5, kaldet 5F (Søholm, Storch, Andreas, Kristian, & Asbjørn, 2007). Den tager udgangspunkt i, at organisationer er heliotropiske forstået på den måde, at organisationer har en tendens til at bevæge sig i den retning, som fremtiden peger imod. Ikke mindst i en tid hvor der sker massefyringer og omstruktureringer i mange organisationer, såvel som i KMD generelt, vil medarbejderne søge at fastholde deres position på denne måde.



Figur 5 5F modellen, for at sikre en heliotropisk bevægelse i organisationen (Søholm, Storch, Andreas, Kristian, & Asbjørn, 2007)

Modellen på Figur 5 viser en metode, projektlederen kan tage udgangspunkt i en pragmatisk tilgang. Det vil ikke altid være relevant at følge den stringent, men vil i det daglige formentlig fungere som en rettesnor, for at sikre en vis fleksibilitet.

I min undersøgelse af KMD PR har jeg valgt at spørge ind til en række udvalgte situationer, som BC kan hjælpe med til at udfolde og skabe et forbedret udgangspunkt for den opståede udfordring (Tabel 11). Og på denne måde anvendes som et læringsværktøj, der kan sikre et forbedret grundlag for risikostyring

Situation	Formål med BC	Fundament
Afdækning af udfordringer	Fremme handling og læring	Tillid, tryghed
Fokus på muligheder	Aktivering af egne svar på udfordringer (ejerskab)	Magtstruktur
Optimal udnyttelse af ressourcer	Finde nytænkende og innovative løsninger	Tillid og mod

Tabel 11 Business coaching som læringsværktøj

Først og fremmest skal projektlederen sørge for at få afdækket de udfordringer, som projektet møder i den løbende proces. Og der skal i denne forbindelse være tillid og mod hos medarbejderen til, at han kan komme til projektlederen og forklare, at der er opstået en udfordring, som ikke umiddelbart kan løses inden for de givne rammer. Dernæst skal projektlederen have den indstilling, at han ser det som en mulighed for at lære noget nyt frem for, at det alene er et problem til gene for projektet. Et meget godt eksempel er opnået via observationer i min daglige gang i KMD PR, hvor jeg flere gange har hørt KL udtrykke højt og klart "YES, der er en fejl, hvad kan vi lære af den". Selvom det er sagt med et

smil på læben, er tonen ikke til at tage fejl af. Hendes hensigt er uden tvivl at skabe tryghed for, at alle tør komme til hende med de udfordringer, man nu engang kan støde på, og ikke mindst, at hun er parat til at gøre, hvad hun kan, for at facilitere medarbejderen i denne proces med at lære af fejlen, omsætte det til viden og erfaring som et godt udgangspunkt for at komme ”tilbage” på rette spor.

Projektlederen skal herefter finde en måde, hvorpå han bedst muligt kan facilitere de rette faglige personer til at holde fokus på mulighederne i denne problemstilling frem for, at der fastholdes et uløseligt fokus på årsagen til at den er opstået. På denne måde kan han sikre sig en optimal udnyttelse af de ressourcer, han har til rådighed.

Læringsværktøj i Business Coaching	Beskrivelse og fokus	Formål	Teknikker
Åbne for muligheder	Projektledernes fokus på nutid og fremtid perspektiverne anvendes for at være løsnings og mulighedsbaseret i deres projektledelse	Projektlederens organisatoriske placering og frihed til at træffe selvstændige beslutninger i samarbejde med projektgruppen.	Opløse automatiske tankekoblinger Effektfulde spørgsmål Brainstorming Perspektiver /nyindramning Indre censor Metaforer visualisering
Fremme egne svar, motivation og Forpligtelser	Projektlederens fokus på at udlede udovers tavse viden og motivation, samt at skabe en sand forpligtelse og ansvarsfølelse	Bevidstgørelse af viden og aktivering af egne svar på udfordringer, ejerskab og ansvar, der kan resultere i mere værdifulde svar og overblik over mulige løsninger/produkter.	Lytte på 2. og 3. niveau Gentage, konkludere og perspektivere Effektfulde spørgsmål Refleksionsopgave, brainstorming Visualisering Handlingsplan, symboler
Fjerne forhindringer	Fokus på at fjerne de forhindringer, der står mellem udøver og handling	At løse det uløselige og holde fokus på at fjerne en medarbejders usikkerhed om egne kompetencer og nedbryde gamle vaner.	Opløse automatiske tankekoblinger Indre censor Lytte på 2. og 3 niveau Konkludere Effektfulde spørgsmål
Give støtte, fokus og drive	Fokus på anerkendende tilgang med det som er lykkedes	Opmuntring til at turde sprænge normer og derved flytte grænser og udnytte sit eget fulde potentiale til gavn for løsningerne og håndtering af udfordringer i projektet	Holde fokus/dagsorden Heppe og symboler Visualisering
Skabe resultater	Fokus på handling, præstation, mening, udvikling, læring og nytænkning	Fremme handling og læring på det personlige og faglige plan via ah-a oplevelser og vigtige erkendelser. Omsætte kreative tanker til konkrete handlinger.	Effektfulde spørgsmål Indre censor Perspektivering og nyindramning, brainstorming

Tabel 12 Metoder til udnyttelse af medarbejderes potentiale (Gjerde, 2008)

For at undersøge hvordan KMD PR håndterer dette i dag, har jeg, som det fremgår af Tabel 12, taget udgangspunkt i 5 fokusområder, der hver især kan have betydning for samarbejdet omkring de udfordringer, der løbende kan opstå i et projekt, og som med fordel kan løses med en heliotropisk tilgang. I Tabel 12 kan man se, hvilke elementer projektlederen kan tage udgangspunkt i, og hvordan de hver især kan bidrage til at projektlederen bedst muligt kan udnytte medarbejdernes potentiale for at sikre det bedst mulige beslutningsgrundlag i projektforsløbet.

7.1 Løsnings- og mulighedsbaseret projektledelse

Motivation for læring

Ifølge rapporten fra bl.a. Teknologirådet (Teknologirådet, 2010) fra tidligere, vil et projekt, der består af ukendt teknologi, ofte være forbundet med høj risiko – simpelthen fordi, man ikke kan vide, hvad det er, man ikke ved (Christensen & Kreiner, 2005).

Som tidligere forklaret er rationalet, at uanset hvor meget projektlederen har afdækket af risici og afhængigheder, sådan som man gør i en KP orienteret perspektiv (Hughes & Mike, 2006) vil der, alt andet lige, altid være en sandsynlighed for, at noget vil forblive uafdækket. De uafdækkede udfordringer vil først blive kendte undervejs i forløbet, hvorfor man først kan finde løsningsmuligheder til dem undervejs i forløbet (Christensen & Kreiner, 2005). I DU orienteret projektledelse er dette en fuldt ud anerkendt situation og anses som en interessant mulighed for ny læring.

Begge tilgange er enige om, at disse uforudsete udfordringer potentielt kan have stor indflydelse på projektet. Det gælder dog ikke i alle tilfælde, da mange uafdækkede problemer ikke behøver at være større end at de kan håndteres ad hoc og uden større dramatik.

Andre problemstillinger kan have større indflydelse og blive direkte fatale. I disse tilfælde kan projektlederen vælge at indtage en explorativ og iterativ tilgang til løsningen af denne del af opgaven – også selvom resten af projektet ledes efter KP perspektivet. For at facilitere denne proces kan projektlederen indtage en mulighedsfokuseret rolle, der handler om at kunne fokusere på *”muligheder og hvordan situationer ser ud, når de først er løst”*, frem for *”at grave sig ned i problemernes detaljer”* (Gjerde, 2008).

Formålet for projektlederen i sådanne situationer vil være at frigøre et stivnet tankesæt, og i stedet facilitere kollegaens mulighed for at se udfordringen mere klart og anderledes. For hvis kollegaen *”selv*

har fundet en løsning på en udfordring, der tidligere har forekommet ham umuligt, vil han oftest være stærkt motiveret for at føre den ud i livet” (Gjerde, 2008).

Hvis en projektleder siger som f.eks. KH: *”Jeg forsøge, at se de problemer der opstår og finde de løsninger, der skal til”* er udfordringen, at det langt fra altid er projektlederen, der opdager problemerne og kender de relevante løsninger. Denne afhængighed er problematisk, fordi kvaliteten af løsningerne derved vil afhænge af projektlederens evner frem for den relevante fagligt dygtige person på det givne område. Denne tilgang kan i værste fald skabe demotiverede medarbejdere, der ikke bliver udfordret til selv at opdage udfordringer og løsninger, fordi de bliver vænnet til, at projektlederen foretrækker at tage sig af disse dele.

I KMD PR synes de interviewede dog generelt, at der er plads til at være løsnings- og mulighedsfokuseret, men især styringen og tidsfaktoren bliver beskrevet som afgørende for, i hvilken grad de har mulighed for at være det. CJ forklarer: *Det betyder, at hvis der opstår et problem, så bliver man og hænger ved. Det afhænger selvfølgelig af situationer, men det har noget med hele styringen at gøre.”* men tilføjer så yderligere *”Der er ikke tid nok, der er ikke forståelse for det. Og man vil gerne bevise, at det er den rigtige måde at løse det på. Det er faglig stolthed.“*

Det betyder altså noget for den enkelte, at man kan være stolt af sine løsninger, og anerkender dermed, at det kan have betydning for den motivation, den enkelte udviser for løsningen af en given udfordring. Hvis man ikke har tiden til at løse en udfordring, fordi den ikke er estimeret, er det vigtigt, at projektlederen har et værktøj, der kan facilitere denne situation med fokus på kvaliteten og værdien for produktet. På denne måde vil gruppen føle sig inddraget og med dette fælles udgangspunkt finde den mest kvalificerede løsning. CJ forklarer yderligere *”Problemet er lidt, at man klipper en tå og skærer en hæl i afslutningsfasen. Der havde det været bedre, at man up front havde tilrettelagt, hvordan det kvalitetsmæssigt skal være.”* også projektleder LR anerkender, at tiden har betydning, men han mener også, at det har andre konsekvenser: LR siger nemlig at: *”Jeg forsøger at fungere som en facilitator ved møderne og få folk til at snakke mere. Problemet er ofte tidspres, som gør folk stressede og betyder, at der ikke er så meget tid til at snakke i.”*

Hvis der ikke er så meget tid til dialog, så er det jo netop vigtigt, at projektlederen har nogle værktøjer, der hurtigt og effektivt kan bringes i anvendelse for at skabe de resultater, der foretrækkes.

Projektdeltagerne oplever dette dilemma på denne måde, at TJ: *”Jeg gør meget ud af at diskutere de tekniske spidsfindigheder og nogle gange kan det jo være, man bruger for meget tid, men det tror jeg nu ikke.”* Han føler sig taget alvorligt, også selvom han godt er klar over, at der kan forekomme en tidsfaktor, der har betydning. *”Men det kan godt gå meget hurtigt med et ”nej, det går ikke fordi”, men det er fair nok. Jeg oplever ikke*

at folk bliver fejlet væk.” Og det kan godt være, at det er fair nok, at man bliver fejlet væk med et ”nej, det går ikke”. Problemet er bare, at det kan have den konsekvens, at det er et fastlåst tankemønster, der styrer projektets løsningsfokus og dermed kvaliteten af projektet, frem for at man tager sig tid til at undersøge og analysere det frembragte synspunkt og derved inddrager muligheden for at se løsningen i et nyt og anderledes lys, der kan tilføre en kreativ og innovativ løsningsmulighed.

Når projektlederen har den tilgang, hvor han anerkender og har tillid til at ressourcerne selv har egne løsninger på de udfordringer der løbende afdækkes, vil disse personer føle sig mere stolte og kompetente, og det er derfor også vigtigt, at projektlederen husker at fejre og markere, det som er lykkedes frem for at fokusere på det, der mangler. For som gruppemedtageren JNB udtrykker det: *”Man føler man bliver taget alvorligt. Og at man er glad for at gå på arbejde, at man kan gøre en forskel.”* og LR forklarer: *”Jeg husker at rose gruppemedlemmerne for deres arbejde. Vigtigt, at projektlederne ikke tager æren for deres arbejde, men sørger for at det kommer tilbage til dem. Evt. ved at videreformidle ros og anerkendelse fra kunden i en mail eller nyhedsbrev, som alle ser”*.

7.2 Håndtering af udfordringer

I KMD PR er ingen af de interviewede projektledere eller gruppemedlemmerne bekendte med, at der anvendes nogen bestemt teknik til håndtering af medarbejdernes møde med daglige udfordringer. Således udtrykker projektleder KH: *”Jamen jeg sætter mig ind i problemstillingen og hører de andre i projektgruppen, om det er rigtig eller forkert. Det kan da ske, at vi ikke er helt enige, men så dikterer jeg en beslutning.”* Her er fokus helt klart på fremdriften og ikke så meget på kvaliteten af resultatet. Det samme gælder for TJ, som siger: *”Det bunder mange gange i, at det får tingene til at skride. Og så får man 17 forklaringer, for hvorfor så vi ikke det?”*. Her er fokus på, at det er generende frem for, hvad man kan lære af det.

Dette fokus er lidt anderledes for UKS: *”Man involverer naturligvis de parter, der er relevante for problemstillingen, for at finde ud af, hvad det drejer sig om, uanset om det drejer sig om et teknisk problem, så må man inddrage de partnere der kan tilvejebringe de ting indtil man synes man har løst det okay.”* også selvom han siger at *”Nej, der er ikke nogen tjekliste for, hvordan vi skal gøre det.”* Det samme siger JNB *”En snak kan være både med eller uden projektleder. Styres ikke på en bestemt måde”*.

Projektleder LR kan sætte lidt flere ord på LR: *”Jeg bytter, bruger netværket til at finde hjælp. Jeg lægger op til at de selv skal finde løsningen – jeg vil facilitere samtalen og laver opfølgning på det løbende”*. Dette fokus er langt mere muligheds- og læringsorienteret og helt i tråd med det som coaching principperne er tiltænkt.

TJ forklarer at: *"For det første er vores udviklere så dygtige, at de kommer med det inden med en kort beskrivelse af, hvad har de egentlig for og imod. Og så kan man få dem til at lave det."* og senere siger han undrende, at *"jeg skal ikke kunne sige, om der er nogen, der ikke er så kloge, at de ikke forstår, hvad jeg siger."* Disse udtalelser virker en anelse fantastiske og en smule arrogante. Det er naturligvis et udtryk for tillid, men omvendt så er det nok ikke realistisk at forestille sig, at det aldrig vil ske, at en udvikler kan tage fejl, ligesom alle mennesker kan misforstås, uanset hvor kloge de er.

JNB fortæller at: *"Vi snakker om det og inddrager hinanden."* og senere *"Han spørger ind til hvorfor og får løst det på den måde."* og denne tilgang synes mere anbefalelsesværdigt, hvis man ønsker at anvende et DU orienteret perspektiv.

7.3 Optimal udnyttelse af ressourcer

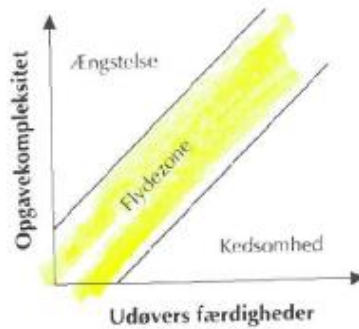
Når en projektleder skal lede et projekt med høj risiko, kan han minimere de risici, der er forbundet til de menneskelige overvejelser og beslutninger ved at sikre, at han opnår fuld udnyttelse af de ressourcer, han har til rådighed.

Formålet med coaching er grundlæggende at "frigøre menneskers potentiale ved at koble den enkeltes iboende viden, værdier, motivation og mål til handling (Gjerde, 2008). Formålet kan inddeles i 5 aspekter¹⁹, som er et resultat af det projektlederen via sine coaching teknikker gør sammen med medarbejderen.

Det har ikke været muligt at afdække nogen ensrettet og gennemgående metode i KMD PR, hos de personer jeg har interviewet. Projektlederen CJ siger helt enkelt at: *"Det er ikke det store problem."* hans tilgang er desuden at lade teamlederen udvælge den mest kompetente, idet han forklarer: *"De (teamlederne) kan spotte, at en udvikler har prøvet at lave noget og godt kan udfordres lidt mere. Der har jeg set fantastiske resultater."* og han tilføjer at *"Hvis man giver en person en svær opgave og det så lykkedes, giver det en enorm god følelse. Jamen så har vi udnyttet potentialet."* Det er naturligvis en meget logisk, men uholdbar forklaring på fænomenet. Det som projektlederen nemlig ikke kan vide er, om han kan udnytte potentialet endnu mere. Eller hvilke konsekvenser, der kan opstå, hvis han ikke kan løse opgaven alligevel.

¹⁹ De 5 aspekter er: 1. Åbne for muligheder 2. Fremme egne svar, motivation og forpligtelse 3. fjerne forhindringer 4. give støtte, fokus og drive 5. skabe resultater

For projektlederen der ønsker at frigøre en resources potentiale, er det vigtigt at have fokus på, at den optimale udfordring ligger i mellemrummet mellem ængstelse og kedsomhed som det fremgår af Figur 6.



Figur 6 Flydezone (Gjerde, 2008)

CJ udtrykker senere, at han rent faktisk også forsøger at gøre dette, om end det er ganske ubevidst i forhold til teorien. *"Det skal være forventningsafstemt, og så vil de vokse med opgaven."* UKS har ligeledes indtaget en rolle med fokus på at lytte og spørge sig frem: *"og nu hvor jeg er på Skat, så deltager jeg på lokationen og det er godt at stå at lytte med hele vejen rundt, når folk forklarer, hvad de har lavet siden sidst, og hvad de har gang i, og hvis de har nogle udfordringer, for så kan man altid lige stille nogle hv-spørgsmål til hvordan og hvorledes og på den måde sådan lige implicit uden man skal oprette fejl."* og han anvender også spejling (Gjerde, 2008), som er en anden anerkendt coaching teknik: *"Og det handler også om at give noget spejling, og så det lige bliver sagt med nogle andre ord, så de selv kan høre, hvad de lige har sagt."*

LR har en lidt anden tilgang: *"Det er en del af projektförberedelsen, hvor man taler med de enkelte gruppemedlemmer om deres ønsker i projektet."* Her tages således også udgangspunkt i muligheden for at forventningsafstemme og med dette udgangspunkt sørge for, at opgaverne kan placeres i flydezonen, således som det anbefales i Figur 6.

TJ har ligeledes tillid til sin leders evne til at hans potentiale frigøres: *"Min chef og jeg er nogenlunde enige om, hvad vej jeg skal udvikle mig i. (..) I den forstand at jeg ved, at jeg har 100 % opbakning til hvad som helst. Så længe det giver mening. Jeg er ret sikker på, at hun kan save mig over i knæhøjde hvis projektet tilskrriver mig, at det er nødvendigt."* Selvom disse udtalelser tyder på en høj grad af (selv)tillid, så er det samtidig afhængigt af, hvad han selv mener, han bør udvikle sig i retning af. Det er som sådan fint nok, men formålet er jo, at projektlederen udfordrer ham i de givne situationer, der løbende opstår og som ikke nødvendigvis kan planlægges. TJ's udtalelser om at det skal give mening, er naturligvis meget central set i lyset af, at det er projektlederens ansvar at bevare fokus på, at muligheden skal bidrage kvalitativt i rette målestok.

Det kan godt virke som om, at der er en vis udstrækning af laissez fair over denne ledelsesstil, når gruppedeltageren JNB siger, at: *"Det er nok fordi, vi får lov til at lave det, vi gerne vil."* Det lyder jo prisværdigt, at projektlederen kan lede projektet således, at alle får lov til at lave "det de gerne vil", men kan måske også være et udtryk for, at man bevidstløst laver det man bliver sat til, uden at undre sig over opgavens art. Eller om det nærmere er projektdeltagerne der styrer, hvilke opgaver der løses hvornår og ikke projektlederen.

Begge projektledelsesperspektiver ser evalueringen som en effektiv tilgang for at fremme handling og læring. I det KP orienteret perspektiv evalueres efter afslutning af projektet. I det DU orienteret perspektiv ser de fordele ved, at der også evalueres undervejs i projektet (Christensen & Kreiner, 2005).

Formålet med evalueringen er, at man via bevidstgørelse, udfordring og motivation sikrer handling og læring hos projektmedlemmerne, som de kan drage fordel af i de kommende projekter. Denne læring kan sikre optimal udnyttelse af ressourcerne, men også sikre, at den del vi ikke ved forbliver så minimal og ubetydelig, som det kan lade sig gøre.

Evalueringen kan ske både i forhold til de anvendte projektmetoder og processer, såvel som det faglige indhold og kvaliteten af det produkt, der er leveret. Såfremt produktet kvalitetsmæssigt lever op til de angivne krav, kan evalueringen for så vidt sagtens forekomme positiv, men hvis produktet ikke tilføjer den værdi til virksomheden, som produktet var tiltænkt, så vil evalueringen jo være knap så positiv. Som CJ udtrykker det: *"Der er sådan en scoring for kundens tilfredshed. Man kan godt nå budgettet, men kunden sidder og er rigtig gal, fordi det ikke er færdigt/lavet tilfredsstillende."*

Hvad der er tilfredsstillende er jo en subjektiv vurdering, og det er derfor en af årsagerne til, at projektlederen løbende evaluerer produktet, således at de løbende tjekker, om de fortsat har en fælles forståelse for resultatet. I denne forstand skal man som projektleder være opmærksom på, at der er stor forskel på, om man evaluerer forløbet eller produktet. Eller begge dele.

Ifølge CJ evalueres der i KMD primært i slutningen af projektet, og han har faktisk undret sig lidt over dilemmaet omkring evalueringen: *"Det kan godt være vi har gjort en hel masse dårlige ting, men kunden er faktisk rigtig tilfreds."* Projektdeltagerne har altså i dette tilfælde haft et fint fokus på løsningen og værdien for kunden, også selvom der løbende er opstået ting, som de selv har opfattet som dårligt for projektet. Og årsagen skal måske findes i det CJ her anfægter *"Der sker ikke en kvalificeret opsamling på det hele."* og det kan være et problem, for som han senere fortæller, så er det hans indtryk at *"det betød faktisk meget, hvor meget folk følte sig hørt"*.

KH er lidt mere nuanceret og detaljeret, hvilket formentlig skyldes, at han er projektleder for et driftsprojekt: *"Omkring fejl, der gør vi, hvad vi kan, for at de ikke skal opstå igen (..)Der forsøger vi ikke bare at rette op på dem, men også at finde årsagen til, hvorfor de opstod"*. Samtidig med at skabe et klima, hvor fejl er tilladt og årsagen mulig at finde, så udtrykker han en vilje til at skærme sine medarbejdere over for kunden, således at de kan få ro til at udføre deres arbejde. Han forklarer nemlig, at *"uanset om det er en fejl, der får store konsekvenser, så skal jeg nok tage den med kunden, eller hvis det nu skulle have en påvirkning, det har jeg ikke noget problem med, bare de kommer til mig hurtigst muligt."*

Problemet ved denne projektleders måde at håndtere dette på er, at de alt for sjældent evaluerer. *"Vi gennemgår en årlig evaluering af projektet, og hvordan vi sådan synes det går. Det bruger vi sådan en formiddag en gang om året."*

Ved så sjældne og korte evalueringer kan det være svært at komme i detaljer, dels fordi man kan have glemt de udfordringer, man mødte for næsten et år siden, men også fordi tiden er for knap. Man kan således blive bekymret for, om kvaliteten af evalueringen til brug for læring og handling bliver alt for lav i forhold, hvis der blev afholdt løbende evalueringer med kortere intervaller. Projektleder LR udtrykker da også bekymring, når han siger: *"Der mangler lidt kultur på det her område. Og helt sikkert et indsatsområde, der kan gøres mere ud af."*

TJ har samme bekymring, og giver travlheden forklaringen: *"Nej lige nu har projektet så travlt, at det er der ikke tid til, så der må man sådan ligesom selv sørge for at blive klogere."* og som han senere uddyber: *"Det er jo det gamle videndeling - spøgelse, som ingen har løst endnu"*.

JNB er knap så bekymret: *"Ja vi sørger for at overdrage viden, dokumentere det og snakke om det"* og forklarer derudover at *"Ja, jeg synes vi får snakket meget om, hvis der er noget nyt eller der har været nogle problemer"*.

Den manglende systematiske fremgangsmåde kan betyde, at projekternes kvalitet kan variere fra projektleder til projektleder, også selvom de i en eller anden udstrækning anvender Prince2 som projektmodel. KMD kan med fordel anlægge en strategi, der understøtter det DU orienteret perspektiv ved at anbefale, at der af projektlederen afsættes tid til løbende evaluering, hvor handling og læring er i fokus.

7.4 Delkonklusion

Jeg har i dette kapitel analyseret og diskuteret, hvordan BC i lyset af en kombineret KP og DU orienterede perspektiv kan bringes i anvendelse for at sikre en optimal udnyttelse af medarbejdernes potentialer og skabe motivation hos medarbejderne. Anvendelsen af BC som ledelsesmæssigt værktøj

har til formål at skabe en høj grad af fleksibilitet og indsigt, der skal til for at it-projektlederen kan blive bedre til at håndtere risikofyldte projekter. Årsagen er at risikofyldte projekter ofte baseret på uprøvet teknologi og derfor har projektlederen brug for al den viden, der kan afdækkes og inddrages i beslutningsgrundlaget.

Risikostyring i KMD PR løses i dag baseret på et rimeligt niveau af tillid og mod, som er et vigtigt grundlag for at få mulige risici afdækket og håndteret. Der kan dog ikke afdækkes en bestemt måde til denne håndtering. Fokus på fremdrift og kvalitet synes tilfældigt og ved at tilføre BC, kan projektlederen mere fokuseret sikre sig værdifulde løsninger, baseret på et forbedret dialogbaseret beslutningsgrundlag.

I dag løses udfordringer med fokus på fremdrift frem for kvalitet og læring. De interviewede fra KMD PR anså i flere tilfælde tid som den begrænsende faktor for dialogbaserede beslutninger og løsninger, der kan være med til at sikre den nødvendige kvalitet og læring. Og da medarbejderne altid vil følge sig ekstra motiverede og stolte ved at finde egne løsninger, vil det være anbefalelsesværdigt at tildele it-projektlederne i KMD PR et basalt kendskab til metoder, som f.eks. BC, der kan facilitere dette. På den måde kan projektlederne være med til at skabe en ramme og kultur for, at udfordringer er velkomne og håndteres dialogbaseret. Samtidig vil medarbejderne ikke behøve at bekymre sig om, hvorvidt der er tid nok til at ”tænke sig om en ekstra gang”.

I dag forekommer dette alt for tilfældigt pga. en til tider laissez faire ledelsesstil. Hvis der ikke tages hånd om dette dilemma, kan konsekvensen blive, at projektets løsningsfokus og kvalitet vil blive forringet af uhensigtsmæssige og fastlåste tankemønstre. Hvis projektlederen i stedet formår at frigøre medarbejdernes potentialer vil det øge deres muligheder for at minimere de risici, der er forbundet med de menneskelige overvejelser og beslutninger.

Nå mennesker udfordres i henhold deres udviklingsmuligheder og potentiale, vil de ofte føles sig mest motiveret for opgaven. Dette forhold bør derfor forventningsafstemmes, og projektlederen bør have kendskab til dette forhold for at kunne situationsbestemme sin ledelsesstil i det daglige.

Evaluerings af projekter anses af både KP og DU perspektiver som en effektiv tilgang for at fremme handling og læring via bevidstgørelse, udfordring og motivation. Der er blot forskel på, hvor ofte det anbefales, at evalueringen finder sted. I KMD PR evalueres der ikke efter nogen bestemt fremgangsmåde, men der var dog enighed om, at der primært evalueres i forbindelse med afslutningen af projektet. Der er derfor en øget risiko for, at de involverede glemmer væsentlige detaljer, hvorfor man mister læring.

Dette udgør en stor risiko for, at projektlederne ikke formår at udnytte ressourcernes fulde potentiale, og at produktet ikke lever op til kundens forventninger. Produktet skal ikke blot leve op til kravene i kravspecifikationen, projektlederen bør også sikre sig, at produktet lever op til den værdi, kunden havde tiltænkt skulle tilføres organisationen. Og det at kunderne ikke selv altid ved, hvad det er de vil have, vil den løbende evaluering være med til at skabe klarhed over i forhold til produktet og forløbet, som kunden dermed har mulighed for at agere på.

8 Narrativ teori som tillidsskabende værktøj

Som det fremgik af Tabel 3, er det vigtigt, at projektlederen i KMD kan facilitere et godt samarbejde, håndtere konflikter og genskabe tilliden til samarbejdsrelationerne.

”Årsagen til de fleste vanskeligheder i forholdet mellem mennesker ligger i modstridende eller uklare forventninger om roller og mål. Uklare forventninger vil føre til misforståelser, skuffelser og tab af tillid” (Corvey, 2007). Med udgangspunkt i dette perspektiv kan projektlederen vælge at forventningsafstemme i den løbende proces, for hele tiden at være på forkant med samarbejdet og derved fastholde tilliden til interessenterne.

Grundlaget i den KP orienterede tilgang er, at der er en række metoder (styregruppe) og møder (status/evaluering) til at sikre et forløb, hvor der er mulighed for løbende at forventningsafstemme. Både Fasemodellen (Taskforce, december 2007) og Stepwise (Hughes & Mike, 2006), som i form af Prince2 anvendes i KMD PR, bygger på den filosofi, at faseplanlægningen netop skal bidrage til forventningsafstemning.

Man kan derved fremsætte det synspunkt, at selvom rammerne er til stede, så er det tilsyneladende ikke nok, siden den seneste rapport fra teknologirådet (Teknologirådet, 2010) fortsat peger på dette område om et indsatsområde.

Kvaliteten af projektledernes håndtering af de fælles eller modsatrettede forventninger vil, alt andet lige, afhænge af projektlederens kommunikative evner og ledelsesstil til at håndtere de daglige udfordringer i samarbejdsrelationerne. Dette gælder både internt i KMD PR og i forhold til kunden.

Jeg vil derfor analysere og diskutere, hvordan projektlederne sikrer et godt samarbejde baseret på tillid i dag. Og hvordan de med det narrative perspektiv, som metodisk tilgang, kan forandre og forbedre deres kompetencer og evne til at styrke tilliden til dem som kommunal og statslig it-serviceleverandør. Formålet er, at de inden for de givne rammer af Prince2 sammen med den værdibaserede og situationsbestemte ledelsesstil, kan blive i stand til at eksekvere og facilitere samarbejdet via konflikthåndtering og forventningsafstemning.

Grundlaget i det narrative perspektiv er, at forandringer skabes ved at skabe alternative fortællinger. Og det er disse alternative fortællinger, der med udgangspunkt i KMD PR's strategi, skal frem i lyset, for at skabe den forandring, som KMD PR ønsker sat i proces.

Den narrative anvendelse i praksis bygger på antagelsen om, at ”livet i en organisation skabes gennem fortællinger, og at en nyttig måde at skabe udvikling og gode arbejdsmæssige resultater på, derfor må tage afsæt i organisationens medlemmers sprog og kommunikation” (Schnoor, 2009).

Det er altså en udvikling, der sker i den daglige interaktion mellem projektledere og andre samarbejdsrelationer. Jeg antager, at det er projektlederens interesse at skabe de bedst mulige rammer for den foretrukne bevægelse via deres løbende kommunikation og særligt iscenesatte udviklingsaktiviteter. Projektlederen kan med fordel se på, om der er andre måder end de fastsatte møder, der kan understøtte denne foretrukne bevægelse.

Projektlederne i KMD PR kan imidlertid ikke forvente, at man fra den ene dag til den anden, kan ændre organisationens liv, da det kan være en langsommelig proces at ændre menneskers til tider fastlåste tankestrømme (White, 2006). KMD PR kan derimod allerede nu beslutte sig for, hvordan de egentlig foretrækker, at livet i organisationen skal fortælles i henhold til deres strategi. Herefter kan de træffe beslutning om, hvorledes det bedst muligt kan faciliteres ned gennem organisationen i praksis. På denne måde kan der skabes ”righoldige og mulighedsskabende historier i en foretrukken retning”. (White, 2006). Præmissen er, at nogle fortællinger er mere nyttige end andre i forhold til at udvikle relationer og kulturer, der understøtter organisationen og dens medlemmer i at skabe gode arbejdsmæssige resultater.

Modsat Business Coaching, er det narrative perspektiv altså ikke en værdineutral tilgang. Det er en forståelsesramme, som projektlederen og gruppedeltagerne kan trække på i dagligdagen, og som tager form i den unikke organisatoriske sammenhæng.

Jeg har valgt at inddele undersøgelsen i 2 overordnede emner, der skal bruges som tillidsskabende værktøj til at facilitere gode samarbejdsrelationer.

Tillid skabende værktøj i Narrativ teori	Beskrivelse og fokus	Formål	Teknikker
Samarbejde og konflikthåndtering	Fokus på håndtering af usikre, utrygge, jaloux medarbejdere, der går i forsvarsposition eller på anden vis kan have en uhensigtsmæssig adfærd, der kan være skadelig for samarbejdsrelationerne	At sikre et godt og konstruktivt samarbejde med få konflikter.	Eksternaliserende samtaler Fra problemfyldte til unikke hændelser og alternative historier Tovejsprocesser
Kommunikation og fælles forståelse for strategi og handlinger	Fokus på at sikre en fælles forståelse så konflikter minimeres og håndteres ud fra en fælles forståelse. Fokus på at motivere til at handle konstruktivt ved at fjerne forhindringer og opløsning af automatiske tankekoblinger	Skabe fortællinger, der understøtter ledere og medarbejdere muligheder for at bidrage til organisationens kerneydelser.	Dekonstruktion af magtens og videns praksis Dekonstruktion af fortællinger Righoldige og foretrukne fortællinger

Tabel 13 Narrativ praksis som tillids skabende værktøj

Alle medarbejdere skaber sammenhæng i jobbet og sin identitet alt efter, hvilke sociale og faglige sammenhænge medarbejderen indgår i (Schnoor, 2009). Dette gøres i et kaos af krav og forventninger hjemmefra og fra kolleger og kunder. Det kan derfor have en central betydning, at man som projektleder har en forståelse for, at hver enkelt medarbejder lærer at opbygge identitet og dermed mening med de opgaver, de arbejder med. I denne proces er det afgørende for deres motivation og evne til at reflektere, at projektlederen hjælper med at synliggøre medarbejderens potentiale og udviklingsmuligheder på en synlig måde. Og ”fortællingen har vist sig at være en væsentlig funktion til at opbygge medarbejdernes identitet” (Schnoor, 2009).

En arbejdsdag i en projektgruppe består ofte af mange små opgaver, og man kan derfor forvente, at de hver især bruger energi på at skabe sammenhæng gennem de beretninger, medarbejderen fortæller om sig selv. Og projektlederen skal derfor være opmærksom på, om der udtrykkes utryghed og mistillid til samarbejdsrelationer, som kan udvikle sig uhensigtsmæssigt.

Til at undersøge, i hvilke situationer projektlederen kan gøre en forskel i forhold til medarbejderens skabelse af og forståelse for sammenhænge, har jeg taget udgangspunkt i nogle overordnede emner, som i Tabel 14 viser problemstillingerne, årsager og konsekvenser. Det er problemstillinger, der uden korrekt håndtering kan udvikle sig til egentlige samarbejdsproblemer, baseret på utryghed og mistillid.

Problemstilling	Årsag	Konsekvens
Hvis man tror ens kollega er bedre/dårligere end en selv.	Manglende forståelse for beslutninger pga. manglende inddragelse og forventningsafstemning iht. strategi	Jalousi, der kan skabe dårligt arbejdsklima, som kan forsinke projektet pga. misforståelser.
Hvis man er utryg ved om man kan stole på sine kolleger.	Væsentlige afhængigheder og manglende åbenhed og demaskering af videnspraksis.	Kontrol og overvågning, der kan forsinke arbejdet og være destruerende overfor kreativiteten i løsningen.
Hvis man har været på kundebesøg, og føler sig dårlig behandlet.	Misforståelser blevet problematiseret og personificeret og bør eksternaliseres, da det er problemet, der er problemet og ikke personen.	Moralske og etiske forpligtelser overfor kunden, kan føre til lavt selvværd, hvis disse anfægtes. Det kan have betydningen for en løsnings- og mulighedsfokuseret adfærd som er grundlaget for kreative og innovative beslutninger.

Tabel 14 Udvalgte årsager til utryghed og mistillid i samarbejdsrelationer

I en fragmenteret hverdag, som er virkeligheden i mange it-projektgrupper, er det vigtigt, at medarbejderen ubesværet kan skifte ”identitet” og rolle, i henhold til den sammenhæng man indgår i. Personen skal således ”skabe sig selv” et utal af gange. Og med det kan der følge angst og usikkerhed hos nogle mennesker, fordi de er bange for at gøre det forkerte. For som Michala Schnoor forklarer ”Den nutid vi befinder os i, er præget af vores fortid og har betydning for vores valg i fremtiden.” (Schnoor, 2009). Det betyder, at gentagende dårlige såvel som gode oplevelser udspringer af fortiden og kan få betydning for fremtiden. Derfor kan det få stor betydning, at oplevelser bliver evalueret og sat i rette perspektiv. I henhold til Prince2 er der rammer for løbende evalueringer, men også disse er afhængige af, hvorledes de bliver faciliteret, for at sikre den rette kvalitet til gavn for det fremtidige samarbejde.

8.1 Samarbejde og konflikthåndtering

Projektleddere arbejder med rigtig mange forskellige typer mennesker, der har hver deres interesse, fagområde, fokus og arbejdsmetoder. Ifølge det narrative perspektiv er vi som mennesker meningsskabende væsner, der hele tiden arbejder med at skabe mening i vores oplevelser ud fra en aktiv fortolkningsproces, hvor vi tilskriver begivenheder og hændelser mening. De fleste kender det her med, at den samme historie eller oplevelse fortolkes forskelligt af to forskellige mennesker, og dette udgangspunkt kan være betydende for, at mennesker misforstår hinanden, hvilket kan medføre ”knaster i samarbejdsrelationer”, som rapporten fra bl.a. Teknologirådet udtrykker det.

CJ forklarer, hvorledes han håndterer problemer med samarbejdet: *Det er jo ikke gruppen som sådan, men det føler de jo, at det er. Men det skyldes typisk enkeltpersoner. Og det er typiske personer, der føler sig meget oversete.*

Altså at man undervurderer deres disciplin. Det er således disse personers bidrag til klimaet og årsagen til problemet, der reelt danner grundlag for projektlederens håndtering.

Med den narrative tilgang kan han dels eksternalisere problemet, så det ikke længere bliver personfikseret og dernæst udfordre gruppen til at finde ud af, om det altid er sådan, og med udgangspunkt i de unikke og foretrukne hændelser, der modsiger påstanden for at skabe grundlaget for en ny foretrukken forståelse. Og til spørgsmålet om, hvordan han løser sådan en situation, svarede han: *Tager en snak med begge parter for at høre, hvor problemet er. Det er bare at spørge ind. bl.a. for at finde ud af, om der ligger politiske agendaer bag. Det kan udarte sig, så man må fjerne vedkommende, sådan er det desværre tit.*

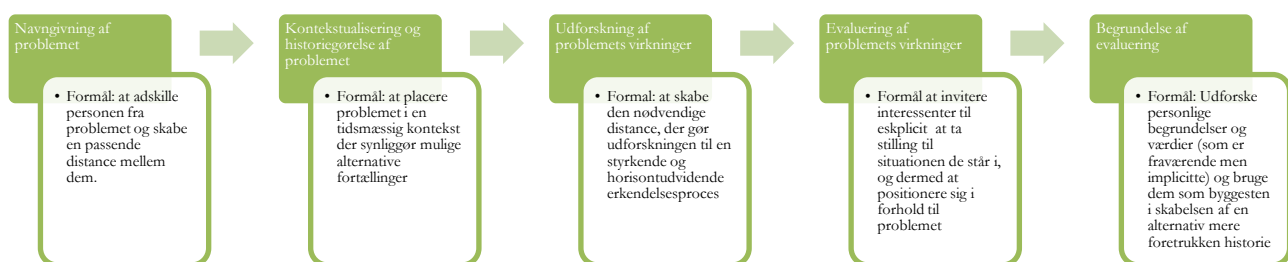
Det er jo som udgangspunkt fint nok, men man kan undre sig over, hvad han får ud af ”bare at spørge”, da det jo som bekendt afhænger af kvaliteten af de spørgsmål han stiller, og derfor har stor betydning for kvaliteten af de svar han får. Og når han siger, han ofte løser samarbejdsproblemerne ved at fjerne – det han selv opfatter som – årsagen kan det i hvert fald tyde på, at samarbejdsproblemet måske ikke blev løst til fordel for kunden eller produktet.

Også KH løser samarbejdsproblemer på denne måde, for som han siger: *”Sætter andre folk på det, hvis det er det, der skal til. Hvis jeg er enig med kunden og det er jeg da nogle gange.”* Han uddyber det lidt mere med den praktiske metode, som tager afsæt i det KP orienterede perspektiv *”Jeg har et fast månedligt møde med kunden, hvor vi gennemgår de ting, og der får jeg også nogle gange sådanne nogle ting at vide. Så prøver jeg at finde ud af, om kunden har ret, eller hvad det kan være, og så snakker jeg med den enkelte medarbejder og prøver at finde ud af, hvad vi kan gøre.”* Også projektleder UKS har samme holdning og måde at håndtere samarbejdsvanskeligheder på: *”Kan man rent faktisk gøre noget, så denne her person kan agere ordentligt ude ved kunden, eller også så må man tage den hårde beslutning, at så skal du bare ikke ud til kunden.”*

Groft sagt, så fjerner man altså den ”problematiske” medarbejder, hvis man efter en snak ikke har fået lagt låg på problemet. Det kan blive en omkostningsfuld løsning for KMD PR at fjerne en medarbejder, hver gang der opstår samarbejdsproblemer. Det må være rimeligt at forudsætte, at hvert enkelt medarbejder i et kompliceret it-projekt, alt andet lige, indeholder værdifuld viden omkring sine opgaver og projektet generelt. Det er en tavs viden, som en ny medarbejder først skal bruge tid og ressourcer på at indhente. Derudover er det jo ikke altid en mulighed at erstatte en medarbejder, hvis denne medarbejder er den bedst kvalificerede, eller der ganske enkelt ikke er en alternativ person at sætte på opgaven. Det kan derfor synes oplagt, at projektlederne i stedet udstyres med en metode til at sikre at godt samarbejde i stedet for at fjerne, det de kalder *årsagen* til problemet.

Fordelen ved anvendelsen af den narrative tilgang er, at projektlederen ikke behøver at differentiere mellem personers karakterer. I praksis anvendes de narrative metoder ens på alle, da fokus er på at skabe en bestemt fælles mening. Det er således en pragmatisk forståelsesform, der i stedet for gode argumenter til overbevisning af ”sin sandhed” anvender den gode historie til at overbevise om sin ”lighed med livet” skaber forskellige konstruktioner i den konkrete kontekst (White, 2006).

Michael White udviklede det han kalder et positionskort (Figur 7), som siden er videreudviklet til brug i en organisatorisk kontekst.



Figur 7 Positions-kort 1 som nyttig spørgeguide (Schnoor, 2009) og (White, 2006)

Som det fremgår af Figur 7, vises en pragmatisk metode, som projektlederen kan anvende som en nyttig spørgeguide. Formålet er at give medlemmerne mulighed for at positionere sig ved at skabe en ”refleksiv afstand mellem oplevede problemer og organisationsmedlemmers identitet” (Schnoor, 2009) og (White, 2006). Det er ikke intentionen, at kortet skal følges som lineær progressiv proces, da samtalen sagtens kan bevæge sig frem og tilbage, springe eller forblive på samme niveau så længe det falder naturligt.

Samarbejde i et politisk perspektiv

Når der opstår samarbejdsvanskeligheder, kan det føles som en trussel mod fremdriften i projektet, og hvis det ikke håndteres fornuftigt, vil det forsinke projektet og skabe mistillid. I det DU orienterede perspektiv er man ikke så bange for kaos, da man anser dette som et fundamentalt stadie for opnåelse af ny læring og dermed værdifulde og innovative løsninger (Christensen & Kreiner, 2005). Hvorimod det KP orienterede perspektiv netop anser planlægning og forudsigelig adfærd, som helt fundamentale for samarbejdet og projektets succes (Biering-Sørensen, 2004). Problemer med samarbejdet forårsaget af manglende tillid indeholder formentlig ikke ret meget læring, hvorfor disse årsager med fordel bør minimeres.

Da samarbejdsvanskeligheder, alt andet lige, altid vil være en del af den hverdag mennesker interagerer i, vil projektledernes evne til at håndtere denne udfordring være væsentlig forudsætning for

evnen til at fastholde og udbygge organisationens konkurrenceevne. For selvom KMD også har en strategi om at øge markedsandele i det private marked, så ligger deres primære opgaver i de kommunale og statslige institutioner.

I de kommunale og statslige institutioner er der, alt andet lige, væsentlig mere af politik, der ifølge Biering-Sørensen (Biering-Sørensen, 2004) kan være en ”væsentlig faktor for problematiske samarbejdsrelationer, fordi deres politiske ståsted kan være årsag til meget forskellige forventninger, der kan være svære at forudsige og fastholde”. Dette taler for, at projektlederen bør forbedre sine kompetencer til håndtering af dette. Med redskaber til rådighed der kan hjælpe med at skabe en forbedret forventningsafstemning og dermed så meget forudsigelighed i forløbet, som det er muligt i en verden, der konstant forandrer sig, vil han være væsentlig bedre stillet.

Biering-Sørensen underbygger problematikken yderligere ved at forklare: ”Det politiske spil går ud på ved hjælp af alliancer og samarbejde at få gennemført så mange af sine egne ideer, som muligt. Det er vigtigt at vide hvad man ikke ved, for på de punkter skal vi have lavet alliancer med nogen der gør.” (Biering-Sørensen, 2004).

Som projektleder er det således af stor betydning at kunne gennemskue, hvornår et ændringsønske eller en opstået udfordring skyldes konflikter på det personlige niveau, eller om det har reel teknisk karakter. Projektlederen skal i sådanne situationer bruge sine kommunikative evner til at forhandle og indgå kompromisser samt gennemskue andres skjulte dagsordner. Som et billede på, hvordan det håndteres i KMD PR i dag forklarer gruppemedlem TJ på spørgsmålet om håndteringen af samarbejdsproblemer at: *Når det sker gentagne gange, så begynder det lige pludselig at blive en del af en fælles bevidsthed. Og så får vi tegnet et landkort over dem, der ikke skal have ret.”*

Denne fremgangsmåde kan synes noget rigid, i og med at de bare konsekvent ”ikke skal have ret”. TJ forklarer yderligere, hvorledes de forbereder hinanden og derved videregiver gode såvel som dårlige erfaringer, og på den måde risikerer at sætte samarbejdet i en fastlåst situation: *”Vi havde en ekstern konsulent, der kom og spurgte mig, hvordan og hvorledes. For så er det meget rart at kende sine interessenter. At vide hvad man kan risikere. Og da han så kom tilbage, så sagde jeg, at jeg fortalte dig jo, at du skulle passe på ham der, lige nøjagtigt med hensyn til det der. Ja, det ved jeg godt. Men der kommer folk nogle gange tilbage med et blåt øje, og det bliver der også taget hånd om. Men viser det sig, at det faktisk er den samme der for 120’ende gang har fået nogen til at løbe i ring igen og igen, jamen så har vores programledelse eller projektstyregruppe faktisk meget godt hånd i hanke med, hvor der altid er problemer.*

I stedet for at forberede sine kolleger på et muligt blått øje, kan projektlederen med udgangspunkt i det NO orienterede perspektiv finde de problemmættede tynde fortællinger, eksternalisere dem og i stedet søge at finde unikke begivenheder, der kan bruges til at skabe nye foretrukne tykke fortællinger (White, 2006), til fordel for samarbejdet mellem de berørte parter.

Der kan også være nogle lovgivningsmæssige afhængigheder, som kan sætte en aktivitet i gang, således fremgår det af en artikel fra KMD, at man beder beskæftigelsesministeren om at holde lidt igen med lovændringer, således at projektet kan få ro til de lovændringer, der allerede er givet²⁰. Her tages der fat i samarbejdsrelationen fra højeste ledelsesniveau i KMD, der hermed laver et bevidst tiltag for at skabe en unik og foretrukken fortælling ud fra en given verserende sag. Den fortælling kan senere bruges som argument for efterfølgende håndtering og handlinger. Ud af det indsamlede datagrundlag kan man ikke konkludere, at der konkret har været problemer i denne afdeling, og det ligger også uden for rammerne for denne opgave at gå nærmere ind i sagen. Formålet er at vise, hvordan man kan bruge den narrative metode i en politisk anspændt situation.

Det er naturligvis ikke alle sager, der når disse højder, men pointen er, at når disse situationer opstår, er det en fordel, hvis projektlederen har en metode til at håndtere dette. Det er vigtigt, at alle ”tør” lade problemerne komme op til overfladen og via konstruktiv dialog sikre en håndtering, der tager udgangspunkt i alle relevante interessenters ønsker og behov, og med dette udgangspunkt skabe en fælles forståelse for de beslutninger, der træffes omkring ændringsønskerne.

Som CJ forklarer: *”Der er det ret vigtigt for mig, at jeg får kommunikeret ud, hvad er vores fremdrift, har vi krise, er det en lille krise og hvad er det så vi gør og har vi en plan for, hvordan vi gør. Er vi enige om, at selvom vi er bagud de næste 3 måneder, så laver vi nogle delleveringer, så vi får nogle succes historier”*. Denne fremgangsmåde er meget vigtig, fordi den udnytter den fordel det er, at der kommer nogle unikke hændelser på baggrund af en forventningsafstemt håndtering, der kan fortykkes og dermed blive de foretrukne historier, der fortæles til fordel for samarbejdet og tilliden (White, 2006).

Desværre siger han senere, at: *”Hele den der fokus på projektstyring og projektledelse, den tror jeg ikke findes så meget her i huset”*. Med henvisning til, at det langt fra er alle projekter, der styres med fokus på succes historier frem for de problemmættede og ofte tynde fortællinger (White, 2006).

Som projektleder i et politisk spil, er det vigtigt at være troværdig. Både i henhold til den rådgivning der gives til kunden, men bestemt også således, at alle interessenter kan mærke, at projektlederen

²⁰ Se Bilag – KMD nyt nr. 7 – 11. januar 2011

opfører sig i overensstemmelse med hvad der siges. Som Stephen Biering-Sørensen udtrykker det ”Gem din energi til de slag, der SKAL kæmpes. Al for megen god energi kan spildes på, at forsøge at ændre ting, som alligevel ikke bringer os/projektet videre. Brug kræfterne på at ændre de ting, som virkelig betyder noget for projektets succes.” (Biering-Sørensen, 2004).

Således forklarer projektleder LR, hvordan han med sine redskaber forsøger at facilitere dette dilemma: *”Forsøger at undgå stress ved at hjælpe gruppen til at prioritere og sikre at alle kender deres roller og ansvarsområder”*. På denne måde tager projektlederen udgangspunkt i gruppens nuværende oplevelse af situationen og hjælper dem med udgangspunkt i deres roller og ansvarsområder. Og det er her at projektlederen, efter min mening, har en konstant udfordring, når han skal sondre mellem de to projektledelses perspektivers fordele og begrænsninger mellem den klassiske ledelse og styring og/eller den dynamiske ledelse og læring. For som UKS siger: *”Jo det er jo rigtig nok, når der er et problem, så er det jo godt, at der er nogen der kan tænke i løsninger. Men man skal ikke have 7 af dem i et team, for så sidder de bare og snakker hele tiden. Så derfor er det meget vigtigt, at man har forskellige typer, kan man sige. Og igen så er det meget afhængig af om det er et analyse projekt eller om det er et udviklingsprojekt, eller test osv.”* Her kan projektlederen hjælpe sig selv med at holde fokus på den aftalte værdi af produktet og kun holde samtalen i gang, så længe han skønner det fortsat udgør en læringsproces.

Projektlederen kan også stoppe mødet og give gruppen en refleksionsopgave, som har til hensigt at sikre en dybere læring og bevidstgørelse, hvorpå problemstillingen kan tages op på et senere passende tidspunkt. Projektlederen bør i dette tilfælde være meget omhyggelig med, ikke at udsætte mødet for længe, eller helt at glemme det. En anden mulighed kan være at sammensætte gruppen ud fra f.eks. MBTI²¹, hvis der foreligger sådan en analyse på medarbejderne.

Konflikthåndtering

De konflikter der opstår skal naturligvis håndteres, men det er vigtigt, at projektlederen tager en vurdering af, hvorvidt han fokuserer på de konflikter, der reelt kan bringe projektet videre og som har betydningen for projektets succes. CJ har den holdning at: *”De projektledere der formår at afdække, hvordan løser vi egentlig opgaven. Det er også dem der får det nemmest”*.

Spørgsmålet er så, om projektlederen er den mest kompetente til at svare på det. Eller om denne egenrådige beslutning i stedet forværrer konfliktniveauet, fordi et gruppemedlem ikke føler sig forstået eller inddraget i beslutningen og derved fortolker en forklaring, der ikke er gavnlig for medarbejderen

²¹ Anerkendt personlighedstypeindikator udviklet af Myers-Briggs

og det fremtidige samarbejde. CJ mener dog også, at: *"Det handler om projektlederens evne til at kommunikere med sit team."* Så det skal formentlig ikke forstås helt så kynisk, som det måske lige kan synes. Også CJ mener, at det er: *"Afhængigt af projektlederens evner."*

Når man skal implementere en ny metode til projektlederens værktøjskasse og i det her tilfælde til NP, så er det noget, som ofte ikke føles meget anderledes end, hvordan man alligevel gør det i dagligdagen. Og det er meget muligt. Den helt store forskel, mener jeg, ligger i, at man dels er bevidst om, hvornår hvilke metoder bedst anvendes, og derudover handler det i høj grad om forståelsen for – hvorfor – man vælger denne metode.

CJ har en NLP uddannelse og til spørgsmålet om, hvordan han bruger denne metode i praksis svarer han: *"Det er nogle værktøjer, men der er ikke noget i det, som jeg ikke allerede havde haft som intuition. Så derfor bruger jeg ikke værktøjsskassen ret meget, jeg bruger min intuition. Jeg tror meget mere det handler om indstilling. Og sikkert også en hel del omkring erfaring og selvtillid."*

Problemet med den holdning er, at han rent faktisk selv tror, at han anvender metoden, sådan som den er tiltænkt, men ud fra den beskrivelse han kommer med, så har han helt misforstået, hvad hensigten med metoden er. For som CJ forklarer: *Der er en helt klar åben konflikt, hvor der er 2 personer, der røg i totterne på hinanden, og det var sådan personkemisk, der kunne de bare ikke. De talte totalt forbi hinanden, når den ene sagde noget så misforstod den anden og tog det som en fornærmelse. (..) Det er ikke symptomerne vi skal behandle, det er selve skænderiet. Man skal ned og finde årsagen og prøve at bearbejde. Og det handler som sagt om at lytte meget og så analysere og så sige, hvem er det så, der initierer det her, hvem kan gøre noget anderledes."*

Med dette udgangspunkt er der altså en rigtig og forkert måde at være på, hvilket ikke er i tråd med coachens grundprincipper, men som derimod godt kan tage udgangspunkt i en narrativ tilgang omkring foretrukne fortællinger. Han fortæller videre *"Når man har været igennem det her med coachingdelen, så er man også nødt til at tage nogle beslutninger. I det her tilfælde, der handlede det så om, at jeg havde en relativ ny fastansat og den anden var en ekstern konsulent, som havde været i huset i en periode. Og der var så stor konflikt, at vi stoppede konsulenten tidligere, så den fastansatte kunne få arbejdsro."* Vi har tidligere diskuteret denne måde at løse en konflikt på, så det vil jeg ikke gå videre ind i, i dette perspektiv, men blot problematisere, at hans metode ikke var velegnet til at løse den konflikt tilfredsstillende, hvis man ønsker at beholde væsentlig tavs viden i virksomheden. Det viser også med stor tydelighed, at certificeringer ikke er meget værd, hvis de ikke omsættes til handling. Certificeringer skal ligesom meget andet holdes ved lige, opfriskes og udvikles.

Et andet dilemma for projektlederne er, at de kun kan blive opmærksomme på en konflikt, der er ved at udvikle sig, ved at være til stede på et plan som sikrer, at han kan tage det i opløbet. Hvis det først bliver adresseret og håndteret, når det er eskaleret, har det en ødelæggende konsekvens for den fremtidige samarbejdsrelation, som vil være væsentlig sværere at håndtere.

TJ har som eksempel ikke nogen forventning om, at disse konflikter reelt kommer til overfladen, for som han siger: *"Jeg forestiller mig, at de ikke kommer til overfladen. Det bliver nærmere liggende nede i krogene. Og så finder man en eller anden at læsse af på. Det har jeg oplevet nogen gange i hvert fald."* og uddyber herefter at: *"Hvis man ikke er mand nok til at rejse det som et problem, så må man leve med det selv."*

Problemet med dette synspunkt er, at det næppe vil skabe et bedre samarbejdsklima og tillid. Med den narrative tilgang er synlighed en væsentlig faktor i den forstand, at projektlederen kontinuerligt skal facilitere ønskværdige episoder og fortællinger. Og det kræver, at man er til stede og hele tiden har fokus på de handlinger og tiltag, der skal til for at føre samarbejdsrelationerne i den foretrukne og aftalte retning. Den tidligere afdækkede værdibaserede og situationsbestemte ledelsesstil understøtter denne tilgang.

Utryghed/jalousi

Som det fremgår af Tabel 14, så er samarbejdsproblemer ofte funderet i utryghed og jalousi pga. manglende forventningsafstemning og åbenhed. Rationalet er, at hvor der er menneskelige relationer, vil der altid være en risiko for, at man som projektleder vil komme til at opleve utryghed og jalousi mellem de forskellige deltagere i projektet, som kan være nedbrydende for samarbejdet. Dette skyldes manglende forståelse for hinandens opgaver og afhængigheder, og det kan derfor være vigtigt med en høj grad af gennemsigtighed i projektet.

Dette gælder som udgangspunkt, uanset hvilket projektledelsesperspektiv man leder sit projekt efter. Dog kan man anføre det synspunkt, at man i et KP orienteret perspektiv har nogle arbejdsopgaver og nogle faste roller, man kan tage udgangspunkt i. I et DU orienteret perspektiv kan projektlederen vælge at have en noget mere flydende fordeling mellem roller og ansvarsfordelingen. Det kan skabe ekstra utryghed, som kan føre til jalousi, og er et rigtig dårligt udgangspunkt for gruppens samarbejde. TJ forklarer, at *"Folk har så meget tryk ved det de gør, så det er der ikke nogen problemer med."* og det lyder jo dejligt, hvis det er den fulde sandhed, men senere uddyber han så, at: *"Jamen det kræver at den personaleansvarlige leder opdager det. Og det er altså ikke givet, at man får informationer til at se det. Og ja så springer det i luften på et tidspunkt, hvor de to så går i totterne på hinanden."* Og det interessante er jo så netop, hvad gør projektlederne i KMD PR for at undgå at "de går i totterne på

hinanden”. LJ forklarer det egentlig meget simpelt: *”Spørger ind til konflikten og samarbejder med personale lederen for at løse konflikten.”*

Og det samme gør CJ: *”Tager en personlig samtale med hver projektdeltager for at høre, hvad er deres ambitioner.”* Det er projektlederens indledende fases metode i henhold til Prince2. Undervejs i forløbet kan utrygheden fremkomme i en situation, hvor der måske er en opgave, man ikke uden videre selv kan løse, hvor CJ forklarer, at: *”For mig handler det også om at få det frem. Og det gør man ved at holde nogle møder enten ugentlig eller dagligt sådan lidt scrumagtigt (..) for at finde ud af, om der er noget der driller, er der noget vi skal finde ud af (..) er det usikkerhed, der går jeg meget gerne foran og demonstrerer usikkerhed, jeg tør vise, at jeg ikke aner, hvad det er, hvordan man gør.”*

Og det her med at vise, at man godt må være uvidende, kan være et udmærket værdisæt og fundament til at fortykke (White, 2006) forestillingen om, at det er ok at være ”uvidende”. I forhold til den DU orienterede perspektiv, så er det jo netop i en sådan situation, at det kan være nyttigt at sikre, at alle relevante personer kommer i spil til at påvirke den endelige løsning af en given opgave. Det handler om, at projektlederen forholder sig open mindet, for det er her, de vigtige, lærerige og innovative muligheder kan ligge gemt.

Ifølge den narrative perspektiv kaldes dette dekonstruktion af videnspraksis (White, 2006) og handler om, at der ikke er nogen, der har patent på sandheden. Men at man via et reflekterende team frit kan stille spørgsmål til hinanden om muligheder og valg og dermed øge teammedlemmernes viden. Ofte udgør tale- og skrivepraksis en autoritær fremstilling og ekspert syn.

Ved dekonstruktion af videnspraksis ”bidrager alle som medforfattere til alternative og foretrukne videns og praksisformer og gennem en samordnet bestræbelse på at etablere en kontekst, hvori alle privilegeres som primære skabere af disse videns- og praksisformer” (White, 2006).

Metoderne til dette er mange, men som eksempel kan nævnes, at projektlederen hele tiden skal tilskynde andre til at assistere dem i deres søgen efter indsigt ved hjælp af forståelsen for, hvor vigtigt det er med feedback, ligesom også erfaringer kan være styrende for samtalen. Derudover kan projektlederen hele tiden tilskynde til, at alle afgør med sig selv om de reflekterede og afdækkede løsningsmuligheder er foretrukne eller ej.

Forsvarsposition

Hvis man skal kunne tale åbent og ærligt om, hvordan man kan løse en given situation – uanset om det har med samarbejde eller løsning af en opgave at gøre, så er det projektlederens ansvar at facilitere

en diskussion, der har præcis den fremdrift og kvalitet, der skal til for at løse situationen. I et forsøg på at forklare sig, kan det ske, at en medarbejder går i forsvarsposition. Som det fremgår af Tabel 14 kan denne situation medføre, at personen mister sit selvværd pga. de normer og den etik han fortolker ud fra. Det kan medføre en dårlig medarbejderrelation, pga., frygt og mistillid til andres forståelser og manglende accept.

TJ beskriver her en situation, hvor det ender u hensigtsmæssigt: *"Man kan godt have at en eller anden argumenterer for et synspunkt, som alle rundt om bordet synes er åndsvagt. Og der er det så, at nogen har den sjældne egenskab og sige, nu stopper i fandeme, det er ikke rimeligt. Der er en der sidder og argumenterer for et synspunkt og det har vedkommende ret til og så har i eddermame bare at forholde jer til, hvad det er han siger, i stedet for bare at feje det af banen. Men det er alle altså ikke lige gode til. Og det sker. Og det tror jeg godt man kan føle sig lidt ensom omkring."*

Det er vigtigt, at projektlederen skaber den tryghed der skal til for væsentlige og følsomme diskussioner bliver konstruktive. Og helt i tråd med det KP orienterede perspektiv siger LJ, at det kræver *"Bedre projektstruktur og forankring"* og det er naturligvis et udmærket sted at begynde, det er bare ikke specielt konkret i forhold til, hvordan det skal gøres.

CJ siger lidt kort *"Jeg gør det bare..."* hvilket ikke er specielt sigende, men uddyber det med *"Jeg laver et scenskift, ofte så går jeg op til tavlen og tegner."* Senere forklarer han noget meget interessant, der faktisk er vældig meget i tråd med det narrative syn på årsagen og løsningen til dette dilemma *"For typisk så sker der det, at man misforstår hinanden, eller den ene har inkluderet noget, den anden ikke har."*

I denne situation er årsagen ganske vist meget atypisk, men ikke desto mindre viser det en situation, som alle projektledere kan komme i deres daglige praksis. *"Vi har haft en person, hvor det skete rigtig ofte, hvor vi brugte timer på det. Det gik meget på at han stod fast på sine principper. Han var ADHD diagnosticeret. Det var en vanvittig situation."*

KH har en anden metode, for som han siger: *"Jamen så vil jeg overtage noget af diskussionen og prøve at se om der er noget, jeg kan gøre lidt mere positivt."* og uddyber *"Prover at få dem til at se det på en anden måde. Jeg forsøger at opnå en enbed, der ser ens på det."* Den sidste bemærkning er jo præcis det, som det NO i praksis også har som formål. Nemlig at forme en fælles mening og dermed handling.

UKS har en mere pragmatisk tilgang til det, og det kan muligvis opbløde situationen i nuet, men på den længere bane løser det formentlig ikke ret meget: *"Jamen det handler jo om at være lidt social engang"*

imellem og fyre en vittighed af i dagligdagen, at det ikke bliver sådan en hård styring, så man ikke kan stå og chit chatte lidt.

Ifølge Stephen Biering-Sørensen skal projektledere være meget varsomme med humor, da det kan føre til, at medarbejderne ikke føler sig taget alvorligt, selvom han da også anerkender, at humor i nogle situationer kan tage brodden af en tilspidset situation (Biering-Sørensen, 2004).

8.2 Kommunikation og fælles forståelse for strategi

Hvis man skal anvende den narrative tilgang i organisatorisk praksis, skal projektlederen være villig til at afgive den del af magten, som ikke er ”nødvendig”. Det passer meget fint i tråd med det perspektiv som det DU orienterede har på projektlederens autoritet.

”Gør ikke vold på deltagernes egne virkeligheder ved at autorisere én fælles virkelighed for projektet” (Christensen & Kreiner, 2005). Sådan lyder det andet kætterske råd om projektledelse i en ufuldkommen verden. Med dette menes, at selvom de anerkender, at projektlederen naturligt skaber sin egen virkelighedsverden, så har den ikke nødvendigvis en større autoritet end deltagernes.

Pointen er, at det ikke så meget er et spørgsmål om rigtig og forkert, men derimod, at det vil stoppe læreprocessen, fordi det vil lukke manges øjne. Læreprocessen er et vigtigt fokusområde i det DU orienterede perspektiv. Og det anbefales derfor, at projektlederen som minimum holder en sådan samtale flydende. Uanset hvordan og hvor ofte man som projektleder holder møder i projektgruppen, kan man med denne attitude anvende den narrative tilgang til at holde nogle møder, der med udgangspunkt i Figur 7 kan bruges til at anvende en kommunikationsform, der løbende afsøger nye foretrukne fortællinger, der kan være med til at sikre den løbende læreproces og en fælles forståelse for disse processers væsentlighedskriterier.

På denne måde kan man sikre sig en kommunikationsform, der baserer sig på tillid og en fælles forståelse for processen og målet.

I KMD PR er der hos de interviewede en vis grad af stor tilfredshed med kommunikationen og ifølge KJ, så anvender de elementer fra den agile tilgang i det han siger *”Ja, der er ikke noget der. Vi holder nogle projektmøder – der hedder scrummøder, hvor vi samler op på de ting der sker. Og så er vi jo sådan en lille gruppe (6prs), så snakker vi jo meget løseligt sammen i løbet af dagen.”* LR har en lidt mere klassisk systematisk tilgang: *”Finder ud af hvilke interessenter, der er i projektet. Sikrer et godt overblik over roller og ansvarsområder og sørger for, at holde relevante personer orienteret løbende f.eks. ved at sætte dem cc på mails.”*

At være godt informeret er jo ikke i sig selv det samme som at have indflydelse, så det er vigtigt, at der i denne form for kommunikation lægges op til medbestemmelse, hvis man ønsker en løbende læreproces i forløbet.

Tiden kan ifølge TJ være en væsentlig faktor for problemerne med kommunikationen og medindflydelsen. TJ fortæller: *"Den har været af svingene kvalitet. Den her stramme tidsplan gjorde at projektlederen godt kunne blive lidt presset af projektets ledelse og så bider man igen, og nogen gange så bider ledelsen igen, og så har man balladen. Andre gange kan man sige, at i og med man bliver lidt presset, så har man en tendens til at pække sig lidt ned."*

I henhold til Prince2 anvendes der en række værktøjer, der skal facilitere kommunikationen f.eks. en kommunikationsplan, men ifølge TJ hjælper det ikke meget, for han synes, at: *"Alt for mange værktøjer til at sige det alt for pænt giver et alt for forplumret billede, i stedet for at sige, sådan bliver det."*

Denne fremgangsmåde er der jo ikke meget medbestemmelse ind over. Og som vi tidligere har afdækket hænger motivation tæt sammen med medbestemmelse og forståelse, så denne indstilling bør man nok være meget påpasselig med. Det betyder ikke, at projektlederen aldrig skal skære igennem, men blot, at det i henhold til den narrative perspektiv er vigtigt, at alle forstår hvorfor.

JNB forklarer det lidt mere nuanceret, hvilket formentlig er meget sigende for de fleste projekter *"...man får lov til at sige det man vil og det er også styret, når det er vigtigt, men der er også plads til at man kan komme ud af en streng. Tonen er hård men hjertelig."* Det interessante er jo så, om det i virkeligheden burde være omvendt. Når det er vigtigt, så skal det ikke styres, af den simple grund, at det ifølge det DU orienteret perspektiv netop er her, at læreprocessen kan facilitere den nytænkende løsning, som kan give bedst mulig værdi for kunden.

Ifølge den narrative tilgang kan denne metode faciliteres ved at dekonstruere videnspraksis i nogle reflekterende teams, som tidligere beskrevet. Tidsfaktoren vurderes ofte som en væsentlig faktor, men projektlederen skal have med i sine overvejelser, at beslutninger truffet på et dårligt grundlag, kan være meget tidskrævende at rette op på. Og så er risikoen altså, at der ikke er sparet tid og samarbejdsrelationen kan have taget skade pga. mistillid og brudte aftaler.

Fælles strategi og forståelse

For at have et godt udgangspunkt for samarbejdet i projektgruppen, skal der foreligge en eller anden form for fælles strategi og forståelse for, at alle kan medvirke til at skabe ønskværdige episoder (Schnoor, 2009) og dermed en forståelse af et godt samarbejde.

I KMD PR følger man, som tidligere afdækket, generelt en KP orienteret tilgang, hvor man som CJ forklarer *"Først skal man have klarlagt, hvad ved vi helt konkret, og hvad er vi uklare på og hvad er strategien for hvordan vi bliver klare på det."* Måden han dog sikrer sig denne viden og fælles forståelse på er at: *"Det gør jeg ved at bede forskellige om at genfortælle det for mig."*

Det som CJ fortæller er afgørende for hans metode, og som desuden læner sig meget op af den narrative tilgang. Nemlig at han ønsker at afdække den tavse viden, som han er overbevist om altid er til stede. CJ forklarer det således: *"Typisk så putter man noget implicit ind i det og jeg får også lidt tæsk for det på skat projektet, når man sidder og taler sammen og der kommer nogen udefra og laver en use case som bruger. Når jeg står med det her system som bruger, så tror jeg, at der sker det her. Og så kan de se om vi er enige. Så siger den ene først logger man på, så siger den anden, nej det gør man ikke, først gør man... Osv. Så vi brugte de første 200 timer på at finde ud af, hvordan bruger vi det i dag. Og det er altså 5 mand, der har siddet sammen i det samme lokale i 7 år. Så helt ned på det niveau, tror jeg det handler meget om, hvad er systemets dokumentation og hvad er det konkret jeg får."* Og så turde som projektleder at spørge ind og så sige fortæl mig, hvad får jeg. Og hvordan regner du med at gøre det. Jamen jeg regner med at det er noget jeg koder. Okay, så trækker jeg en HTML fil ud. Skal det ikke beriges med lidt introduktion nogle tegninger osv. For så kan vi altid tale om, hvad tager det her af tid. Og hvornår skal det kodes. Og så tror jeg også, at man får meget mere buy in, når udvikleren får et estimat, som udvikleren selv har været med til at definere, hvordan skal det gøres og i hvilken rækkefølge. Så der har de forståelse for, hvor meget de skal lave."

På denne måde bliver inddragelse og visualisering væsentlige elementer til at holde samtalen kørende for at sikre sig, at alt der på nuværende tidspunkt er muligt at afdække og gøre explicit. Og det er præcis den fremgangsmåde, den narrative tilgang også anbefaler for at imødekomme det som Michael White kalder det fraværende men implicitte (White, 2006).

Både KH og LR har en mere klassisk tilgang, hvor de helt klart lægger op til, at det er projektlederen der autoriserer forståelse og strategier videre ved projektmøderne. KH siger at: *"Jamen der er projektmøder, hvor de for forståelse for strategien."* og til spørgsmålet om hvorvidt, der anvendes en bestemt metode siger han, at: *Det er jo kendt stof, fordi det er det fagområde vi sidder med til daglig, så derfor er der ikke noget. De kender problemstillingerne i forvejen i de forskellige projekter."*

På denne måde lægges der jo så i hvert fald ikke op til, at der kan tænkes ud af boksen. Selvom det er kendt stof, kan man ifølge den narrative tilgang og det DU orienterede perspektiv altid gøre tingene anderledes og lære noget nyt.

LR forklarer meget klassisk, at: *"Laver først og fremmest en aktivitetsplan som er faseindelst."* og på spørgsmålet om, hvordan det kommunikeres ud til projektgruppen siger han: *"Scenen skal sættes for at*

påvirke gruppemedlemmerne.” LR er således helt bevidst om, at gruppen skal påvirkes og ikke inddrages. Hvilket ifølge det narrative perspektiv ikke er det bedste udgangspunkt for et samarbejde funderet på en fælles forståelse for målet og handlinger.

8.3 Delkonklusion

Jeg har i dette kapitel analyseret og diskuteret, hvordan KMD PR arbejder for at sikre tillid og overholdelse af aftaler i dag, og hvordan de kan forbedre deres kompetencer og evner ud fra et NO perspektiv. Formålet er at styrke KMD PR's evner til at skabe et øget tillidsforhold mellem deres samarbejdsrelationer og overholdelse af aftaler via en forbedret mulighed til at håndtere konflikter og sikre et godt samarbejde for at imødekomme de knaster, der har været oplevet i de statslige samarbejdsrelationer.

Den NO tilgang tager afsæt i organisationens værdier og strategi og giver projektlederne en metode til at skabe nogle rammer for de foretrukne bevægelser i organisationen via deres kommunikation og iscenesatte udviklingsaktiviteter. Metoden hjælper med at styrke medarbejdernes trivsel, der er bundet af de faglige og sociale sammenhænge de indgår i, og som kan skabe utryghed og misforståelser, når man skal indgå i en fragmenteret hverdag. På denne måde kan man styrke deres motivation og evne til at reflektere nysgerrigt og kvalificeret.

Rammer og roller kan være med til at skabe tryghed og gennemsigtighed, der kan danne grundlag for de afhængigheder og risici, der er i projektet. Denne åbenhed og gennemsigtighed kan være med til at sikre et mere tillidsfuldt samarbejde, baseret på en bedre forståelse for hinanden.

De undersøgte fænomener, der kan komme til udtryk i form af jalousi, utryghed og misforståelser kan være ødelæggende for ethvert samarbejdsrelation og skal derfor håndteres løbende for at undgå en negativ betydning for valg i fremtiden. Og projektlederens mål er at håndtere disse fænomener ved at flytte fokus fra personen. Eksternaliseringen og via unikke hændelser kan projektlederen facilitere muligheden for at skabe nye foretrukne hændelser.

I dag virker det som om, KMD PR foretrækker at fjerne ”problemet”. Med det mener de en af personerne. Og den fremgangsmåde har den ulempe, at man derved fjerner vigtig viden fra projektet, som en anden skal bruge tid og kræfter på at indhente. Denne fremgangsmåde kan resultere i forsinkelser og misforståelser. KMD PR kan således styrke effektiviteten og økonomien i projektet ved at fastholde ressourcerne og dermed den vigtige og allerede indhentede viden i projektet.

En af årsagerne til samarbejdsvanskeligheder kan også være af politisk art, som kan affødes af lovgivningen, og manglende forståelse, forventningsafstemmelse og forudsigelighed. Og da KMD PR generelt opererer i et politisk felt, er det oplagt, at projektlederne opnår kvalificerede kompetencer til at håndtere dette effektivt.

Den troværdige og tillidsskabende projektleder, der lykkes med at skabe gode samarbejdsrelationer kan forplante sin viden til muligheder for at styre projektet uden om de værste konflikter ved hjælp af et bedre grundlag for prioritering af opgaver og et bedre grundlag for replanlægning og reestimering af aktiviteterne.

Det er bestemt et godt udgangspunkt, at projektlederen sørger for at informere de involverede i projektet. Men når videnspraksis nedbrydes og der sikres medbestemmelse for alle interessenter i projektet, vil den større mængde af flere forskellige virkeligheder kunne udnyttes bedre til mere kvalificerede løsninger.

KMD PR kan beslutte sig for, hvordan de foretrækker livet i organisationen skal fortælles i henhold til deres strategi. Den politiske dagsorden kan være umulig at forudsige. Og i stedet for at lade sig irritere over de frustrationer det politiske samarbejde kan føre med sig, kan man fokusere på, hvordan dette ”kaos” af skiftende meninger kan håndteres mest effektivt. Med NO fokus og styring kan projektlederne, via unikke og foretrukne fortællinger, skabe mulighed for en åben, ærlig og troværdig håndtering af processen.

9 Konklusion og perspektivering

Jeg har i denne afhandling set på, hvordan projektlederens ledelsesstil, metoder og værktøjer kan have betydning for håndteringen af de teoretiske og organisatoriske udfordringer, når projekter skal ledes i praksis.

Projektlederen skal på den ene side sikre, at projektets proces og metodemæssigt kan leve op til de forventninger kunden har, og samtidig sikre at udnytte medarbejdernes fulde potentiale, således at det færdige produkt lever op til den værdi, som kunden havde tiltænkt produktet skulle tilføre organisationen.

Ved at anskue projektledelse ud fra et kombineret KP og DU orienteret perspektiv, kan de med udgangspunkt i en værdibaseret og situationsbestemt projektledelsesstil skabe nogle rammer, der kan støtte dem i at håndtere umodne organisationer i en ufuldkommen verden med manglende informationer om kendskab til og erfaring med det, der skal projekteres. På den måde kan projektlederen hjælpe kunden med at holde fokus på de tiltag, der skal til for at produktet i sidste instans ender med at tilføre organisationen den tiltænkte værdi.

Jeg har afdækket mange problematiske risici, der kan få betydning for projektets gennemførelse og kvalitet, sådan som KMD anskuer projektledelse i dag. Disse risici kan få stor indflydelse på kundens forventninger. Alle samarbejdsrelationerne er således påvirket af projektlederens evne til at få projektets interessenter til at arbejde i samme retning og mod samme mål.

Selvom vi har set hvordan BC og NO kan tilføre projektlederne en kombination af kompetencer, der teoretisk set kan bidrage til håndteringen af de udfordringer, der opstår i projektet, mener jeg ikke, at de kan eller bør stå alene. For selvom de to værktøjer er effektive og kvalificerede bud, er det også en lidt for simpel måde at anskue problemstillingen på. De to metoder er således ikke det eneste, der skal til for at øge projektledernes kompetencer. De udgør en væsentlig, men også en lille del af det samlede arbejde, der skal til for at sikre KMD PR og resten af KMD en bedre effektivitet ved at skabe mere kvalitet i arbejdet, der kan medføre en øget interesse for investering i virksomheden.

BC og NO, skal understøttes af ledelsesmæssige initiativer både i form af teknologiske produkter som f.eks. Enterprise Management, der kan hjælpe til med at skabe den nødvendige gennemsigtighed i organisationen på tværs af domæner. På denne måde kan KMD PR få et grundlag for et godt overblik og en mulighed for at udnytte alle kompetencer til fordel for kvalitet i det produkt, der udvikles.

Den værdi- og situationsbestemte ledelse, som ramme om BC og NO udvikling, er en væsentlig forudsætning for implementering af metoder og tilgange, der som BC og NO kan øge medarbejdernes trivsel, motivation og evner, samt til at skabe tryghed og trivsel og dermed bedre samarbejdsrelationer. Denne ledelsesstil kan uden problemer bruges i samspil i anvendelsen af den KP orienteret tilgang, repræsenteret ved Prince2 og IPMA, som KMD gør i dag. Hvis det er den metode KMD PR ønsker at forsætte med at anvende, bør alle projektledere dog som minimum have disse certificeringer på et passende niveau.

Da KMD PR primært sælger specialudviklede eller tilrettede produkter, vil kunderne have en tendens til at være trofaste pga. de store switching costs, der må påregnes for denne type produkter. Fordelen for KMD er, at KMD PR i disse kunder vil have en forholdsvis fast indtjening i form af løbende udvikling, vedligehold og licenser mv.

Dette fundament af trofaste kunder kan med fordel fastholdes, da de kan være med til at skabe en positiv feedback, som vil komme KMD PR til gode. Et godt omdømme er en væsentlig forudsætning for at blive prækvalificeret til at byde i nye udbudsrunder, hvilket er afgørende for, at de overhovedet kan komme i betragtning til at kunne vinde disse udbud.

Værdibaseret - og situationsbestemt ledelse kan, i samspil med BC og NO, samt en fleksibel men også kvalificeret styring, skabe en øget forretningsmæssig værdi i projektledernes arbejde med komplekse it-projekter. Denne styrke kan gøre KMD PR interessante som investeringsobjekt, som er grundlaget for organisationens videre udvikling og vækst.

10 Oversigt over figurer og tabeller

Figurer

Figur 1 Organisationsdiagram over KMD.....	10
Figur 2 Organisationsdiagram over KMD PR	10
Figur 3 Projektlederens fokus på problemer (Biering-Sørensen, 2004) og (Christensen & Kreiner, 2005).....	39
Figur 4 Situationsbestemt ledelse(kilde: Kirsten Larsen, kompetencechef i KMD)	42
Figur 5 5F modellen, for at sikre en heliotropisk bevægelse i organisationen (Søholm, Storch, Andreas, Kristian, & Asbjørn, 2007)	51
Figur 6 Flydezone (Gjerde, 2008)	57
Figur 7 Positionskort 1 som nyttig spørgeguide (Schnoor, 2009) og (White, 2006)	67

Tabeller

Tabel 1 Emner fra teorien der danner udgangspunkt for afhandlingen	20
Tabel 2 Oversigt over interviewpersoner	24
Tabel 3 Konklusioner fra seneste rapport fra Teknologirådet (Teknologirådet, 2010).....	28
Tabel 4 Certificeringer af Projektledere i KMD.....	30
Tabel 5 Projektlederens perspektiv på magtfordeling.....	33
Tabel 6 Overblik over kendetegn og projektlederens fokus ved typiske it projekter	37
Tabel 7 Forskellen på en klassisk og dynamisk systemudvikling (Jepsen, Schiørring, & Rasmussen, 2003)	38
Tabel 8 Perspektiver på projektledelsens tilgang til projektledelse	40
Tabel 9 Matrix for situationsbestemt ledelse(Kilde: Kirsten Larsen, kompetencechef i KMD)	43
Tabel 10 Oversigt over udfordringer, udviklingsmuligheder, løsningsforslag og værktøjskasse til fremtidig projektledelse i KMD	47
Tabel 11 Business coaching som læringsværktøj	51
Tabel 12 Metoder til udnyttelse af medarbejderes potentiale (Gjerde, 2008)	52
Tabel 13 Narrativ praksis som tillids skabende værktøj	64
Tabel 14 Udvalgte årsager til utryghed og mistillid i samarbejdsrelationer	65

11 Litteratur

- Andersen, F. (2006). *Selvledelse - selvet på arbejde*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Andersen, I. (2005). *Den skinbarlige virkelighed*. Frederiksberg C: Forlaget samfundslitteratur.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., & Young, M. (2004). *Management Accounting*. New Jersey: Pearson Education.
- Bennet, S., McRobb, S., & Farmer, R. *Object-oriented Systems Analysis and design*.
- Biering-Sørensen, S. (2004). *Praktisk it-projektledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Christensen, M., & Fischer Harder, L. *Udvikling af Multimedier*.
- Christensen, S., & Kreiner, K. (2005). *Projektledelse i løst koblede systemer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Corvey, S. R. (2007). *7 gode vaner*. Schultz Forlag.
- Coulouris, G., Dollimore, J., & Kindberg, T. (2005). *Distributed Systems - Concepts and design*. Harlow, England: Addison Wesley.
- Finansministeriet. (2010). *Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten*. Albertslund: Rosendals-Schultz Distribution.
- Fuglsang, L., & Olsen, P. B. (2007). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Gjerde, S. (2008). *Coaching - hvad, hvorfor, hvordan*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Goldschmidt, L. (08 2004). Ledelse af professionelle primadonnaer med henblik på at skabe det enestående. *Re&R ONLINE*, s. 8.
- Hughes, B., & Mike, C. (2006). *Software Project Management*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Jensen, L. B. (2004). *Fra Patos til Logos*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Jepsen, O., Schiørring, N., & Rasmussen, L. (2003). Vælge opgavebestemt ledelsesprofil for projektet.
- Kirkeby, O. F. (2006). Coaching: For madonnaer eller ludere. *LPF nr 7*, 9-12.
- Kompendium. (2007). *IT-Forandringsledelse*. Samfundslitteratur - Institut for Informatik.
- Kompendium. (2009). *Ledelse og arbejdsliv*. Samfundslitteratur - Institut for Ledelse, Politik.
- Larsen, H. H. (2006). *HRM - License to work*. Holte: Forlaget valmuen.
- Michael Pedersen, A. R. (9. årgang, September 2006). Når medarbejderne selv leder. *LPF - Nyt om ledelse nr. 2*, s. 16-18.
- Raymond, C., & Ejlskov, M. (2009). Powerpoint. *Fortælling og Plot*. København: CBS.
- Rigsrevisionen. (2008). *Beretning om styring af statslige digitaliseringsprojekter*. Rigsrevisionen.
- Schnoor, M. (2009). *Narrativ organisationsudvikling - at forme fælles mening og handling*. Viborg: Michala Schnoor og Dansk psykologisk Forlag A/S.
- Shapiro, C., & Hal, V. R. (1999). *Unformation rules*. Boston: Harvard Business School Press.
- Søholm, T. M., Storch, J., Andreas, J., Kristian, D., & Asbjørn, M. (2007). *Ledelsesbaseret Coaching*. København: Børsens Forlag.
- Taskforce, D. D. (december 2007). *Projektmodel version 3.0*. København: Finansministeriet.
- Teknologirådet. (2010). *Professionalisering af arbejdet med it projekter i staten*.
- White, M. (2006). *Narrativ Praksis*. København: Hans reitzels Forlag.
- White, M. (2006). *Narrativ teori*. København: Hans Reitzels Forlag.

12 Bilag

12.1 Bilag 1

Information fra bestyrelsesmødet 9. december 2010

Der blev 9. december 2010 afholdt bestyrelsesmøde i KMD A/S, KMD Holding A/S og KMD Equity Holding A/S. Direktionen orienterede om udviklingen i selskabets forretninger og om den overordnede fremdrift på de væsentligste udviklingsprojekter.

Der blev den 9. december 2010 afholdt bestyrelsesmøde i KMD A/S, KMD Holding A/S og KMD Equity Holding A/S. Direktionen orienterede om udviklingen i selskabernes forretninger og om den overordnede fremdrift på de væsentligste udviklingsprojekter.

Objektiv sagsbehandling

Bestyrelsen drøftede aktiviteterne i forbindelse med flytningen af de kommunale opgaver med objektiv sagsbehandling (folkepension, fortidspension, barselsdag-penge, underholdsbidrag, boligstøtte og børnefamilieydelse) til Udbetaling Danmark, der skal løse opgaverne fra 2012.

Lovgivningen på området er endnu ikke på plads, men det forventes, at ATP indgår midlertidige aftaler med KMD om systemimplementering af lovgivningen for at få sikker drift fra den nye ordnings ikrafttræden.

Kundeaftaler

Bestyrelsen drøftede udfordringerne med at indgå nye aftaler med kommunerne i store dele af 2010 fordi kunderne har afventet, at en ny rammeaftale (SKI 02.19) kunne anvendes, så der blev mulighed for en mere enkel indkøbsform uden forudgående udbud.

Med aftalens ikrafttræden fra den 19. december 2010 forventes det, at der igen vil blive fremgang i salget til kommunerne. Udviklingen i nysalget til de offentlige kunder har derfor ikke været tilfredsstillende i 2010.

Miljøpolitik og miljømålsætninger

Bestyrelsen blev orienteret om, at KMD forventer fuldt ud at indfri de mål, der blev opsat i 2008 på miljøområdet. Målene indebar, at der fra 2009 er modtaget CO₂-neutral strøm og at energiforbruget samt CO₂-udledningen som følge af transport blev reduceret med 10 %.

Alle mål er opfyldt ved udgangen af året. Der er nu fastlagt en miljøpolitik samt målsætninger for 2011-2012.

Kundetilfredshed

Resultatet af de årlige analyser blev forelagt bestyrelsen. På statsmarkedet er der ikke anledning til store ændringer, og der er udarbejdet handlingsplaner for nogle kunder for at øge tilfredsheden. KMD's erhvervskunder er overordnet set tilfredse med de aftalte serviceydelser og anser KMD for en væsentlig leverandør af it-outsourcing til erhvervsmarkedet.

På kommunemarkedet viser analysen et markant fald i den overordnede tilfredshed med KMD og øvrige leverandører. Der iværksættes, ud over de allerede påbegyndte aktiviteter med fokusering og kundeorientering, en række initiativer med branding af KMD og forbedring af præstationen af nytteværdien i KMD's løsninger.

KMD Opus Administrativ Styring

Situationen om udvikling, salg og implementering af KMD Opus blev drøftet, herunder mulighederne en nemmere metode til implementering af løsningen hos kunderne, driftsstabiliteten og svartider samt de tabte udbudsforretninger. Der skal fokus på en øget grad af presales, forbedring af tilbud til kunderne og en højere grad af nytteværdibetragtelser, når vi præsenterer for kunderne.

Aktuel økonomi

Bestyrelsen blev orienteret om selskabernes økonomiske situation. Indtjeningen forventes at nå det fastlagte mål, men omsætningen forventes desværre ikke at nå målet på 4 mia. kr. i 2010.

Budget 2011

Bestyrelsen godkendte budgettet for 2011. Der forventes en omsætning på 4.137 mio. kr., EBITDA på 630 mio. kr. og et nettoresultat efter skat på 194 mio. kr.

Ny organisation mv.

Bestyrelsen blev orienteret om forenklingen i KMD A/S' organisation fra 1. januar 2011. Den nye organisation skal sikre, at der sker fokusering i forretningsområderne, og at KMD i alle led er kundeorienterede.

Bestyrelsen besluttede i den anledning, at den til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen anmeldte direktion forenkles, så den i fremtiden kun består af Lars Monrad-Gylding og Carsten Fensholt.

.Etablering af datterselskab til BPO-aktiviteter

Bestyrelsen behandlede direktionens indstilling om etablering af et datterselskab med KMD's BPO-aktiviteter.

Selskabsdannelsen giver mulighed for at etablere en langsigtet og konkurrencedygtig løsning til gavn for både KMD, medarbejderne og kunderne.

Efter en grundig dialog erklærede de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, at de ikke kunne tiltræde direktionens indstilling. Bestyrelsens flertal besluttede, at planlægningen og etableringen af det nye selskab fortsætter i tæt samarbejde med medarbejdere og tillidsrepræsentanter.

Outsourcing af visse serviceydelser

Bestyrelsen bemyndigede direktionen til at indlede forhandlinger med en eller flere facility management-leverandører om overtagelse af driften af visse af KMD's interne services, såfremt der derved kan opnås den omkostningsbesparelse, som er fastsat for projektet.

Parallelt hermed vurderes det, om enkelte servicefunktioner kan fastholdes i KMD, såfremt en tilsvarende besparelse kan opnås internt.

På dette område vil der også fortsat være dialog med medarbejder- og tillidsrepræsentanter om den fremtidige ordning. Direktionen orienterer snarest om den videre proces.

Venlig hilsen Lars Monrad-Gylling

12.2 Bilag 2

KMD-nyt nr. 227 - 17. december 2010

Nyhedsbrev fra direktionen: Det skal vi lykkes med

Det nye KMD: I denne uge afsluttes rækken af nyhedsbreve fra direktionen med en status på Det nye KMD. Adm. direktør Lars Monrad-Gylling fortæller bl.a., hvordan vi skal lykkes med at vinde flere udbud og få kundetilfredsheden til at stige.



Kære KMD'er

Vi nærmer os afslutningen af året, og det er tid at se fremad mod 2011, hvor den nye organisation træder i kraft. Derfor har jeg bedt Lars Monrad-Gylling om at afslutte rækken af nyhedsbreve fra direktionen og fortælle, hvilke udfordringer vi først og fremmest skal lykkes med i Det nye KMD.

Venlig hilsen Karin Skjødt Hindkjær

Et begivenhedsrigt år

Når jeg ser tilbage på 2010, er det især de sidste to måneder, der påkalder sig min opmærksomhed. Vi har lanceret en ny strategi frem mod 2015, vi har tegnet en ny organisation, og vi har lagt linjerne for, hvordan vi skal gøre tingene enklere i Det nye KMD.

Vi skal vinde flere udbud

Vi har stadig en udfordring, når det glæder om at vinde udbud. For to måneder siden tabte vi 11 ud af 13 udbud. I den seneste opgørelse har vi vundet fire ud af seks.

Det er flot. Men selv om det går i den rigtige retning, ændrer det ikke ved, at vi over en længere periode har tabt flere udbud, end vi har vundet.

Vi kan se, at vi vinder udbud, når prisen og produktet er rigtigt. Men vi taber udbud, når prisen er for høj, tilliden til produktet er lav, og når kunderne ikke tror, vi kan levere det, de efterspørger. På alle områder skal vi gøre tingene anderledes.

Enklere at sælge nye projekter

En af måderne, vi skal lykkes på, er at gøre det enklere at sælge nye projekter til kunderne. Det skal en ny Go to Market-model sikre (GtM). I dag kræver et projektsalg, at vi aktiverer ni forskellige roller i otte forskellige faser. Sådan ser verden ikke ud længere. Fremover varetages kontakten af tre roller, en Key Account Manager (KAM), en Solution Manager (SOM) og en kommerciel projektleder (KPL).

KAM'eren sikrer, at vi har de rette relationer til kommunerne og kan råbe vagt i gevær, når der f.eks. er 12 måneder til, at X-købing Kommune går i udbud.

Derefter kommer SOM'eren på banen og kvalificerer dialogen med kommunen. Det skal vi prioritere i form af de såkaldte pre sales-aktiviteter – altså længe inden selve udbuddet offentliggøres. Det er der, vi gennem løbende kontakt med kunderne skal forsøge at afstemme forventningerne mellem kundernes behov og det, vi kan eller vil kunne levere.

Og når udbuddet offentliggøres, er det så op til KPL'eren at forberede og afgive et bud, der får opgaven hjem. De tre roller har mandat til selv hyre den nødvendige support internt. Det er enklere, og det frigør interne ressourcer til at løbe efter opgaverne på det rigtige tidspunkt.

Kundetilfredsheden skal øges

Og så er det det med tilliden. I de sidste tre år er kundetilfredsheden faldet. Når vi ikke kan tilbyde det rigtige produkt til en konkurrencedygtig pris, er der kontant afregning i form af tabte udbud. Det hjælper selvfølgelig heller ikke på tilliden, at vi har haft problemer med at få KMD Opus op at flyve.

Dertil kommer, at tilfredsheden generelt er faldende i markedet. Det ser vi som udtryk for, at markedet er præget af øget konkurrence over hele linjen.

Men der er også lyspunkter. F.eks. får vi kredit for vores Borgerservice-løsninger, hvor tilfredsheden er stigende. Det viser, at kommunerne gerne vil arbejde sammen med os, når vi har det rigtige produkt til den rigtige pris, og når tilliden til vores produkter er i top.

Fokus på enkelhed og effektivitet

I det nye KMD er det afgørende at vi ”får alle ben til at bære”. IO, MS, PR og OPUS-området skal arbejde målrettet på at forbedre indtjeningen – og alle dele af KMD skal gøre tingene så enkelt og effektivt som muligt. Alle KMD’ere kan bidrage ved at udfordre måden, vi gør tingene på. Kontinuerlig forbedring er et must.

Vækst på fire procent i 2011

Som jeg netop har fortalt på min rundrejse, går vi en mere usikker fremtid i møde med øget konkurrence og kunder, der er blevet mere krævende og kontante. Derfor budgetterer vi også med ”moderate” fire-fem procents vækst, men det er en udfordring, som er vanskeligere, end man umiddelbart tror. Faldende priser og øget konkurrence betyder, at en samlet vækst på fire-fem procent vil være et godt resultat for KMD.

Tak for i år

Grundlæggende er KMD en sund virksomhed og en god arbejdsplads. Det var vi i går, og det vil vi fortsat være. Vi er nu ved at gennemføre de tiltag, der skal sikre KMD’s fortsatte vækst, og vi er parate til at møde udfordringerne i 2011. Det skyldes først og fremmest jeres indsats. Det vil jeg gerne sige tak for!

Venlig hilsen Lars

12.3 Bilag 3

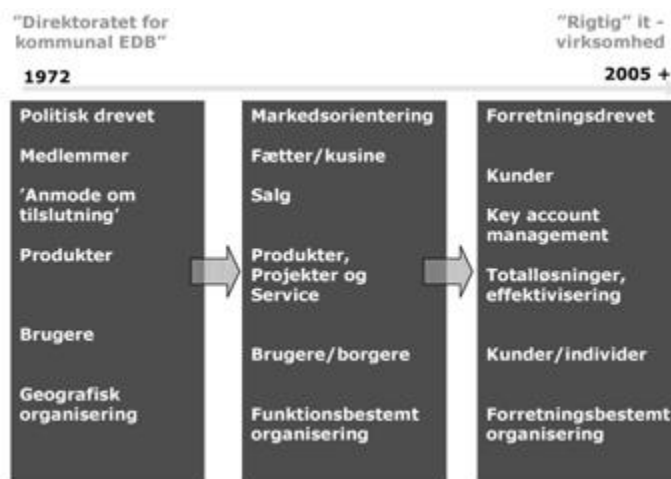
KMD's historie - Indsigt gjorde os store

KMD blev dannet i 1972, da landets mange små kommunale edb-centraler blev slået sammen til en stor enhed. Det var en turbulent men spændende tid med store politiske visioner, som skulle gøres til virkelighed, bl.a. gennem ny teknologi.

Men samtidig syntes vejen mod bedre service, færre papirbunker og mindre tung, manuel administration nærmest uendelig. Derfor fik KMD helt fra starten en central rolle i udviklingen af det danske velfærdssamfund.

Gennem et tæt samarbejde og gensidig inspiration nåede KMD og kommunerne år for år tættere på målet. Nemlig at udvikle systemer, der satte kommunerne i stand til at arbejde åbent, effektivt og med fokus på service, samtidig med at de levede op til de retningslinjer, staten udstak.

De it-systemer, der i dag løber som nervebaner gennem velfærds-Danmark, er således bygget på lige dele indsigt i det politiske arbejde, erfaring, dyb viden om it og forståelse for, hvad den enkelte dansker har brug for.



KMD's indsigt er ikke låst i det offentlige

Indsigt er gaven til dem, der hele tiden vil blive klogere. Og siden starten i 1972 har KMD arbejdet på at lære hver eneste proces og hver eneste arbejdsgang i det offentlige at kende.

Det er kun muligt at omsætte lovforslag til effektiv it, hvis man har en dyb indsigt i, hvilken hverdag systemerne skal fungere i, hvem der skal betjene dem og hvordan det daglige arbejdsflow er.

Den måde at arbejde i dybden på, har vi også med succes kunnet bruge i opgaverne for det private erhvervsliv, der i dag står for knap 15 % af omsætningen. KMD's erfaring med komplekse sammenhænge og mange tværgående behov, er blot beviset på, hvor store opgaver, vi kan overskue.

KMD's udvikling i overblik

1947

Da US ARMY rejser hjem efter krigen, lader de to hulkortsanlæg stå tilbage i Danmark. De har været brugt til at beregne og udbetale løn til de amerikanske soldater. Københavns Kommune får det ene anlæg, som de bruger til statistiske beregninger.

1948

Frederiksberg Kommune er hurtige til at se lyset. De anskaffer deres eget anlæg, får folkeregistret sat på hulkort, og 2 år efter kan samtlige skattebilletter i kommunen udskrives maskinelt med navn og adresse. Danmark er nu det første land i verden, der bruger hulkortsystemet til kommunal administration!

1953

Kommuner over hele landet bliver interesserede i ideen. Først stiftes interessentselskabet Kommunernes Hulkortcentral i København, og herefter skyder selskaber frem over hele landet.

1959

Edb-alderen gør sit indtog med IBM's revolutionerende 1401 anlæg, der både kan læse, hulle, beregne, kontrollere og skrive. Og det 3-4 gange hurtigere end før! Der frigives 50 eksemplarer til hele Europa, heraf to til danske, kommunale hulkortcentraler.

1961

Med edb-maskinernes ankomst bliver der brug for programmer. Og da alle kommuner administrerer efter de samme love, begynder man at udvikle fælles programmer. En central fremstiller f.eks. programmer til skat, og en anden programmer til folkepension.

1972

Edb-arbejdet fylder nu så meget i kommunernes hverdag, at en stor central er mere hensigtsmæssigt end mange små. Resultatet bliver Kommunedata, ligeligt ejet af Kommunernes Landsforening og Amtsrådsforeningen.

1973

Allerede året efter sin egen fødsel, barsler Kommunedata med et nyt stort, fællesprogram, nemlig "Kommunedata-løn", som bl.a. kommer personalet for Børne-og Ungdomsforsorgen til gode.

1973

Kommunedata danner Skoleservice, der bl.a. letter skolens administration med systemer til lærerløn og skemaplanlægning.

1974

Kommunedata går ind i sundhedssektoren og udvikler systemer til sygehusene, bl.a. "Det røde system", der gør patientoplysninger tilgængelige via terminaler på de enkelte afdelinger.

1981

Kommunedata begynder at udvikle edb-værktøjer, der kan lette det daglige arbejde på de kommunale kontorer. Det er f.eks. tekstbehandling, direkte adgang til databaser og håndtering af de mange dokumenter. Samtidig tilbyder man konsulentbistand og uddanner kommunens ansatte i effektiv administration.

1985

Kommunedata fjerner køerne på Skattekontorer landet over, da man nu kan "straks-udskrive" skattekort. Det kan lade sig gøre, fordi kommunernes printere kan forbindes direkte til Kommunedatas centrale edb-system.

1988

Omsætningen runder for første gang en milliard kroner.

1989

Elektronisk post afløser Kommunedatas papiropslagstavler

1990

Kommunedata får en hotline, hvor kommunerne hurtigt kan få en specialist i røret.

1991

Takket være et nyt system fra Kommunedata, har danskere med tryknaptelefon nu adgang til alle oplysninger om deres skat, dag og nat.

1992

KMD-Dialog er navnet på Kommunedatas nye division for rådgivning og uddannelse. Nu kan ansatte fra kommuner og amter komme på kurser eller få fjernundervisning i edb-systemere.

1993

Kommunedata bliver ISO 9001 certificeret.

1994

Kommunedata er den første danske virksomhed, som efter amerikansk forbillede, opretter et testcenter, hvor brugerne kan afprøve nuværende og fremtidige programmer.

1995

Kommunedata giver de danske sygehuse mulighed for at erstatte papirjournalerne med brugervenlige, elektroniske patientjournaler. Samme år slår Kommunedata dørene op til nethotellet, hvor kommunerne nemt kan oprette deres egne hjemmesider.

1996

Med Data Varehuset giver Kommunedata den enkelte medarbejder nem og fleksibel adgang til kommunens egne data, som kan trækkes direkte ind på pc-skærmen i brugervenlige skabeloner.

1997

Kommunedata går fra I/S til A/S

1999

Kommunedata introducerer navnet KMD.

2000

Kommunernes Landsforening overtager det fulde ejerskab af KMD. Samme år introduceres netborger.dk, som bliver den mest kendte og brugte portal til selvbetjening hos det offentlige.

2001

KMD udvikler ideen om e-Boks og danner et datterselskab med andre interessenter

2003

KMD bliver hostingcentral for den tyske it-gigant SAP. SAP er i dag KMD's it-plattform til de systemer, der bygges til kommuner, regioner og staten. Ved at bygge på standardkomponenter kan KMD nemlig hurtigere skabe nye produkter på tværs af både løsninger og områder.

2005

KMD bliver SAP's rugekasse for it-systemer til områder, baseret på kompleks lovgivning, f.eks. det sociale. Hermed er det reelt KMD's eksperter, der designer strukturen i systemer til hele verden. KMD vil gradvist skifte til SAP som platform for standardløsninger.

KMD køber aktierne i Organisator A/S, som leverer it-løsninger til A-kasser og organisationer.

2006

KMD overtager Hands, som skifter navn til Civitas - det latinske ord for stat. Selskabet er kompetencecenter for økonomisystemer til staten og står bag 9 ud af 10 Navision Stat løsninger til det offentlige.

2006/2007 begin_of_the_skype_highlighting

2006/2007

end_of_the_skype_highlighting

KMD lægger sidste hånd på Danmarks-historiens største it-projekt, nemlig konverteringen af de kommunale systemer i forbindelse med kommunalreformen.

2008

KMD sælges til EQT og ATP

2009

KMD sælger sin andel af e-Boks til PBS og Post Danmark

NOVEMBER 2010 - OPDATERING FØLGER

12.4 Bilag 4

Prince2 som styringsværktøj

For at imødekomme udfordringer som f.eks. stress hos projektlederne har en af metoderne været, at udvikle et styringsværktøj, der lægger en del af projektansvaret væk fra projektlederen, så han i stedet kan tage sig af de opgaver, der primært relaterer sig til styringen af projektet. Politiske valg eller fravalg som løbende tages op til vurdering, tages reelt ikke af projektlederen, men af styregruppen. Denne måde at fratage projektlederen magt og ansvar har man valgt for at imødekomme at stressniveauet for projektlederen kan nedsættes væsentligt, da projektlederen i stedet kan fokusere på styringen af projektet.

PRINCE2™ er en ledelsesmetode, som sikrer at projektets organisation er på plads fra projektets start, så roller og ansvar i ledelsen er aftalte og synlige (styregruppe, projektleder, teamledere). Metoden sikrer en aktiv og effektiv involvering af beslutningstagere fra projektets start og omfatter desuden en ledelsesmæssig styring af tredjeparts leverandører for at sikre leverancer til tiden, til aftalt pris og kvalitet. PRINCE2™ er en projektledelsesmetode, som er baseret på best practice og består af en procesmodel (henvisning), der sikrer, at ledelsen af projektet guides gennem alle de processer – med fokus på beslutningsprocesserne – som er nødvendige for at sikre, at projektet leverer det resultat, der kan give det forventede forrentningsudbytte. Metoden består af en række komponenter, der sikrer, at der tages hånd om de rette aspekter på rette tid. F.eks. risici, Business Case, Organisation, planer, kontroller, konfigurationsstyring og ændringskontrol.

PRINCE2™ fokuserer således på hvad der skal gøres hvornår – men ikke hvordan.

Afviselser og ændringer af projektplaner er noget alle projektdeltagere kender til. Uforudsete og vanskeligheder, leveranceforsinkelser, sygdom og lignende er nogle af de tilbagevendende begivenheder i alle projekter, og det er normalt projektlederens ansvar at forklare, reparere, sørge for nye ressourcer osv. I PRINCE2™ er ansvarsfordelingen markant anderledes. Projektlederen fritages for at være projektets overansvarlige, og i stedet er det styregruppen, der tager et fælles ansvar for det.

Styregruppen består af:

Styregruppeformanden, der repræsenterer forretningen.

Seniorbrugeren, der repræsenterer brugere.

Seniorleverandøren, der repræsenterer leverandøren.

Det er styregruppens opgave at:

Udstikke overordnede direktiver og ledelse

Være beslutningstagere

Godkende væsentlige planer og tildele ressourcer

Bekræfte færdiggørelse af en fase og godkende næste fase

Det er styregruppeformanden der ejer projektet og projektlederens primære rolle er at styre projektressourcerne inden for en aftalt fase af projektet og rapportere fremdrift og afviselser til styregruppen, og det er således også dem som ansvarlige, der skal beslutte om næste fase skal igangsættes.

Kilde: Uddrag fra internt undervisningsmateriale i KMD

12.5 Bilag 5

KMD-nyt nr. 7 - 11. januar 2011

Færre lovændringer på beskæftigelsesområdet, tak!

Det sidste års tid har budt på ikke mindre end 70 lovændringer på beskæftigelsesområdet.

Nu vil vi gerne have lidt arbejdsro, så vi kan udvikle den nødvendige it til at kunne understøtte beskæftigelsesindsatsen. Så klart var budskabet fra direktør for Salg og Marketing, Karen Nielsen, i går på en konference arrangeret af KMD, hvor også beskæftigelsesminister Inger Støjberg (V) deltog.



Direktør for Salg og Marketing, Karen Nielsen, efterlyser færre lovændringer.

Temakonferencen satte fokus på de nye udfordringer på beskæftigelsesområdet, og ministeren fortalte om regeringens initiativer på arbejdsmarkedsområdet.

Deltagerne var en lang række repræsentanter for beskæftigelsesområdet, jobcenterchefer, arbejdsmarkedschefer, konsulenter og mange andre.



KMD's invitation til konferencen.



Beskæftigelsesminister Inger Støjberg (V) fortalte om regeringens initiativer på beskæftigelsesområdet.

Udfordringer og vision

Karen Nielsen ser beskæftigelsesområdet som meget lovgivnings-intensivt og komplekst og et område med stadig stor politisk bevågenhed og detailregulering.

- Overordnet må vi sige at it på beskæftigelsesområdet virker, men samtidigt må vi erkende, at vi som leverandør ikke har nået at have den funktionalitet til rådighed, som jobcentret ønsker. Men vi er der næsten, fastslog hun.
- Vi kan håndtere lovændringer med korte tidsfrister, der skal implementeres for at sikre en korrekt og lovmedholdelig sagsbehandling. Vi kan håndtere en målrettet indsats, hvor der er individuelle mål og processtyring på det samlede arbejdsmarked. Vi skaber sammenhæng og helhed via it-understøttelse af effektive arbejdsgange.
- Men vi skal skridtet videre for at få et velfungerende beskæftigelsesområde. Jobcentrene skal have en it-løsning, som binder det samlede beskæftigelsesområde sammen.

Af Henrik Møller, HR og Kommunikation

12.6 Bilag 6

Fasemodellen og Stepwise

Projekt-modeller	Task force projektmodel	Stepwise
Filosofi	Faseplanlægning Faseplanlægningen skal bidrage til forventningsafstemningen i projektet samt den løbende kvalitetssikring. I faseplanen sker en opdatering af de centrale dokumenter i projektet som f.eks. business casen, interessentanalysen og risikovurderingen ved hver faseovergang. Hver faseovergang udgør et beslutningspunkt Styregruppen forelægges de seneste resultater, som udgør beslutningsgrundlag for, hvilken retning projektet skal fortsætte. Styregruppen forelægges en detaljeret plan for aktiviteterne i efterfølgende fase med angivelse af leverancer.	Step planlægning Step Wise formål er at lave nogle delmål, der kan gøre fremdriften synlig og testbare, så projektlederen kan følge udviklingen, styre og kontrollere udviklingen i henhold til forventningerne. Fleksibel projektledelse I softwareudvikling, går udviklingen væsentlig hurtigere end, hvad man normalt ser i andre miljøer, projektmodellen tager derfor hensyn til de løbende ændringer, der kan forekomme for at hjælpe projektlederen med at kunne træffe hurtige og effektive beslutninger. Projektplanen bør være fleksibel og åben over for relevante ændringer. I de følgende afsnit beskrives de forskellige punkter som Step Wise er opbygget af (s.20 bogen)
Opdeling	4 faser	10 trin
Fase 1	Idébeskrivelsesfasen Formålet er at udarbejde et dokument, som kan danne grundlag for styregruppens beslutning om projektet skal igangsættes eller ej. Beskrivelse af ideen mhp. udarbejdelse af projektinitieringsdokument²² Indeholder de overordnede mål og rammer, som projektet skal arbejde inden for opstilles. Styregruppen og andre ressourcepersoner bør involveres i udarbejdelsen, da det kvalificerer indholdet og sikrer ejerskab til projektideen. Fasen kan evt. følges af en specifikationsfase, hvori de nærmere krav til it-løsningen specificeres, hvilket danner grundlag for udarbejdelsen af en kravspecifikation.	Denne fase er opdelt i 3 trin Trin 0. Valg af projekt. Angives 0 – da den ikke anses som en del af selve projekteringsplanlægningen. Trin 1. Identificering af Projekt(Scope, objectives, infrastructure Sikre en fælles forståelse for projektet for alle involverede parter er positivt stillet overfor projektet Trin 2. Afdække infrastrukturen Afdække infrastrukturen omkring projektet og organisationen for at kunne prioritere og organisere projektet i overensstemmelse med krav og forventninger ud fra de foreliggende udviklings procedure og muligheder.
Fase 2	Analyse- og planlægningsfasen Formålet med denne fase er at skabe et grundlag for styregruppens beslutning om projektets udformning. Endelig fastlæggelse af projektets mål og de rammer, som projektet skal arbejde inden for. Fastlægges arbejdsprocesser og indsatsområder, der skal arbejdes med i projektforløb. Opstilling af mulige løsninger, der kan indfri projektmålet.	Analyse- og planlægningsfase Er udspecificeret i 6 trin 3. Analyse af projektkarakteristik Afdække passende metoder til udvikling/gennemførelse af projektet. Dette kan gøres ved at sikre følgende elementers tilstedeværelse. • Resultat mål • Produkt karakteristika

Projekt-modeller	Task force projektmodel	Stepwise
	Efter styregruppen godkendelse af projektets endelige udformning, kan planlægningen af projektet færdiggøres med en detaljeret projektplan Projektinitieringsdokumentet (PID) består af: a. Formål og mål, b. Overordnet projektplan, c. Projektorganisering, d. Potentialevurdering/business case, e. It-arkitektur og teknologi , f. Interessentanalyse, g. Risikostyring. Formål PID er at skabe et beslutningsgrundlag og en forventningsafstemning vedr. projektet, herunder at skabe et grundlag, som vitale beslutninger i projektførelsen kan holdes op imod. Projektinitieringsdokumentet fungerer således som et overordnet styringsværktøj for projektet og er informationsgrundlag og referenceramme for projektets interessenter.	• Risikoanalyse • Analyserede specialkrav fra kunden(om nogen) • Begrundet udviklingsmetodevalg • Estimering af ressourceforbrug 4. Detaljeret plan over aktiviteter i projektet. Identificer og dokumenter produktbeskrivelserne og udarbejder en liste med detaljerne omkring de enkelte produkter. • Afdække afhængigheder mellem aktiviteterne (flowdiagram/Gantt chart). • Fastsætte milepæle for aktiviteterne. 5. Estimeret forventet arbejdsstyrke på fagniveau(udvikler/konsulenter/specialister mv) Også de ikke menneskelige ressourcer som er nødvendige for hver aktivitet vil blive estimeret. Forskellen mellem forbrugt tid og udbytte bør noteres. Bottom-up estimat sammenholdes med den oprindelige top-down estimat og resulterer i hvordan det endelige resultat af tidsplanen for projektet kalkuleres. Afhængigheder bør have særlig fokus. De enkelte aktiviteter skal kunne overvåges med det formål at skabe overblik for projektlederen og andre relevante personer. 6. Risikoanalyse Afdækning af mulige ubekendte omstændigheder der kræver yderligere undersøgelser, eller som kan være følsomme overfor eventuelle ændringer. Der bør foreligge overvejelser om konsekvenser og alternative løsninger/muligheder for de enkelte risici der er afdækket. 7. Ressourceallokering Fastlægge mandskabsbehovet på de enkelte aktiviteter. Prioritering af opgaver for personer, der skal deltage i flere aktiviteter(for at undgå forsinkelse og unødigt ventetid) 8. Review af Projektplanen Gennemgang af kvaliteten af de enkelte aspekter i planlægningen. Sikre at de enkelte aktiviteter opnår den forventede kvalitet
Fase 3	Udviklings- og implementeringsfasen Formålet er at sikre udarbejdelse af selve projektet. Det er en produktionsfase som afhængigt af projektets omfang og kompleksitet kan opdeles i flere delfaser. Målet er konkret at realisere projektets mål og formål, Producere de produkter, der er aftalt med styregruppen. Evt.gennemføre et udbud på baggrund af kravsspecifikationen udarbejdet i analyse- og planlægningsfasen (eller evt. i en særskilt specifikationsfase).	Udviklings- og implementeringsfasen Er udspecificeret i 2 trin Trin 9. Planen eksekveres Planen skal omsættes til handling Trin 10. Opfølgning på projektplanen og der skal foretages løbende opfølgning på nye informationer, der har indflydelse på de enkelte aktiviteter. Det kan blive aktuelt at foretage revurderinger mv.

Projekt-modeller	Task force projektmodel	Stepwise
Fase 4	Afslutnings- og evalueringsfasen Formålet er at sikre en afslutning og evaluering af projektet. Og består af en vurdering af projektets resultater, samt en vurdering af selve projektet, herunder organisering, fremdrift mv. Erfaringerne skal bruges i fremtidige projekter. Afslutningen markerer at: - projektets formål er opnået - projektorganiseringen skal opløses - Endelig beslutning om projektets overgang til drift - Opfølgning på digitaliseringens langsigtede milepæle defineret i business case modellen bliver nået.	Afslutnings- og evalueringsfasen Denne fase er ikke behandlet i Step Wise

12.7 Bilag 7

Fælles Værdier i KMD

	”Hos KMD er mennesket i centrum, både i vores løsninger, men også internt i relation til den enkelte medarbejder, hvor nærværet med familie og venner prioriteres højt. Vi er i øjenhøjde med vores kunder, lytter før vi handler og tilegner os en fuld forståelse for kundens udfordringer og dennes samlede forretninger. Vi er altid til at komme i kontakt med, og kunderne vil derfor aldrig opleve lange og komplicerede beslutningsprocesser hos KMD”
	Den ansvarlige indstilling i KMD dækker alle interesser, Vi tager ansvar for at uddanne og udvikle vores medarbejdere, så de kan følge og følge kundens udfordringer fra start til slut. Gennem opfølgning videreudvikling og servicering i et helhedsperspektiv sikrer vi, at det, vi leverer, er solidt og virker – også efter vi er gået. Men vi er også gode samfundsborgere og investerer proaktivt i projekter, der gavner kunden og samfundet.
	Hos KMD sætter vi altid ”det rigtige hold” til de opgaver, der skal løses – aldrig for mange, aldrig for få og altid med de fornødne ressourcer. Og vores ”spillere har en stor professionel stolthed. Derfor er det nødvendigt med en solid faglig viden, som vi dyrker ved konstant at være på forkant med nye forretningsområder og kundens udfordringer, så vi kan udvikle vores kompetencer i forhold til de ændrede behov.
	I KMD er vi altid et skridt foran kunden. Vi går 100% ind for opgaverne, er proaktive og ser kundens forretning i et fremadrettet perspektiv – og det skal kunden mærke. Vi sætter barren højt og engagerer os ikke kun i det enkelte problem, men ser det altid i en større forretnings- og helhedsorienteret sammenhæng. Også internt mærkes vores ambitiøse tilgang og handlekraft, hvor vi sætter videndeling, pålidelighed og initiativ højt.
	En sund forretning er det økonomiske og forretningsmæssige fundament for KMD nu og i fremtiden. Derfor sørger vi at skabe værdi for kundens såvel som vores egen forretning, i alt hvad vi laver. Det gælder både den økonomiske værdi i form af konkrete besparelser og indtjening, den forretningsmæssige værdi i form af udvikling og opfyldelse af kundens mål og visioner samt den menneskelige værdi i form af brugervenlighed, bedre processer og arbejdsgange.

12.8 Bilag 8

Interviewguide til projektledere:

	Spørgsmål	Formål med spørgsmålet
	Projektlederens navn	Identificering(køn)
	Anciennitet/erfaring	Hvilken betydning har erfaring
	Alder	Hvilken betydning har alder
	Relevant uddannelse	Hvilken betydning har relevant uddannelse
	Certificeringer	Hvilken betydning har certificeringer
	Afdeling i KMD/PKF	Identificering
	Projektets navn	Identificering
	Projektets timer og varighed	Projektets størrelses betydning for projektstyringen og ledelsen
	Budget	Projektets størrelses betydning for projektstyringen og ledelsen
	Faktiske time-forbrug	Hvor gode er PL til at budgettere
	Primær årsag til over/underforbrug	Hvad er årsagen til over/underforbrug
	Sekundær årsag til over/underforbrug	Hvad er årsagen til over/underforbrug
1	Styringsmetode: Hvad fungerede godt? Hvad fungerede skidt? Hvad manglede	Identificering af om der anvendes Prince2 og hvor tilfredse PL er med dette som styringsredskab samt afdækning af eventuelt behov Prince 2/Cmmi
2	Ledelsesmetode Hvad fungerede godt? Hvad fungerede skidt? Hvad manglede	Identificering af om der bevidst anvendes bestemte og ensrettede ledelsesmetoder samt afdækning af behov for dette
3	Hvordan føler du dig placeret organisatorisk i forhold til din projektgruppe og håndtering af de problemstillinger, der skal løses?	Afdækning af magtstruktur og hvilket ansvar PL oplever de har
4	Hvilke tankesæt/menneskesyn møder du dine gruppemedlemmer med?	Afdækning af hvorvidt det er et optimistisk menneskesyn(X og Y teori)
5	Er du bevidst om at være løsnings og mulighedsfokuseret? Og hvilken betydning har det for projektet	Afdækning af hvorledes projektledernes fokus på nutid og fremtid anvendes for at være løsnings og mulighedsbaseret i deres projektledelse for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
6	Hvordan fungerer samarbejdet i projektgruppen generelt?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper
7	Hvordan er kommunikationen?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
8	Hvad gør du for at sikre en fælles	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der

	strategi og forståelse for projektet?	kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
9	Hvordan blev konflikter håndteret	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
10	Hvordan sikrer du dig, at en given udfordring bliver afdækket tilfredsstillende?	Afdækning af om de vil have gavn af at anvende Effektfulde spørgsmål: Enkle, åbne, korte HV ord, det er nemmere at forstå, følges op af nye spørgsmål og er ikke ledende.
11	Hvordan håndterer du et gruppemedlem, der har haft en dårlig oplevelse hos en kunde? Hvordan håndterer du usikre medarbejdere	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
12	Hvordan håndterer du utryghed/jalousi hos gruppemedlemmer	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
13	Hvad gør du for at sikre den optimale udnyttelse af dine ressourcers potentialer?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke frigørelsen af projektgruppemedlemmernes potentialer og for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
14	Hvad gør du for at fremme handling og læring på det personlige og faglige plan gennem	Afdækning af hvordan de via bevidstgørelse, udfordring og motivation, sikrer handling og læring hos projektmedlemmerne. for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
15	Hvordan sikrer du dig, at dine gruppemedlemmer føler sig lyttet til og forstået?	Afdækning af hvorvidt, der anvendes lyttetekniker, og hvorvidt PL er bevidst om hvad lytning kan bruges til. Som f.eks. Opløse automatiske tankekoblinger:
16	Hvad gør du for at fjerne forhindringer, som en gruppemedlem føler, afholder ham fra handling	Afdækning af hvad der gøres for at fjerne forhindringer hos gruppemedlemmer for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
17	Hvad gør du for at aktivere gruppen til selv at finde svar på løsningen af givne udfordringer	Afdækningen af hvad der gøres for at aktiverer gruppemedlemmerne til at finde svar på udfordringer. Og for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
18	Hvad gør du, hvis du opdager en medarbejder er gået i forsvarsposition.	Afdækning af hvorvidt problemet eksistere og om der kan være effekt af at lære og anvende effektfulde spørgsmål.
19	Forbedringsønsker til styringsmetode Hvad tror du gruppemedlemmerne vil sige til samme spm?	Afdækning af specifikke behov
20	Forbedringsønsker til ledelsesmetode Hvad tror du gruppemedlemmerne vil sige til samme spm?	Afdækning af specifikke behov

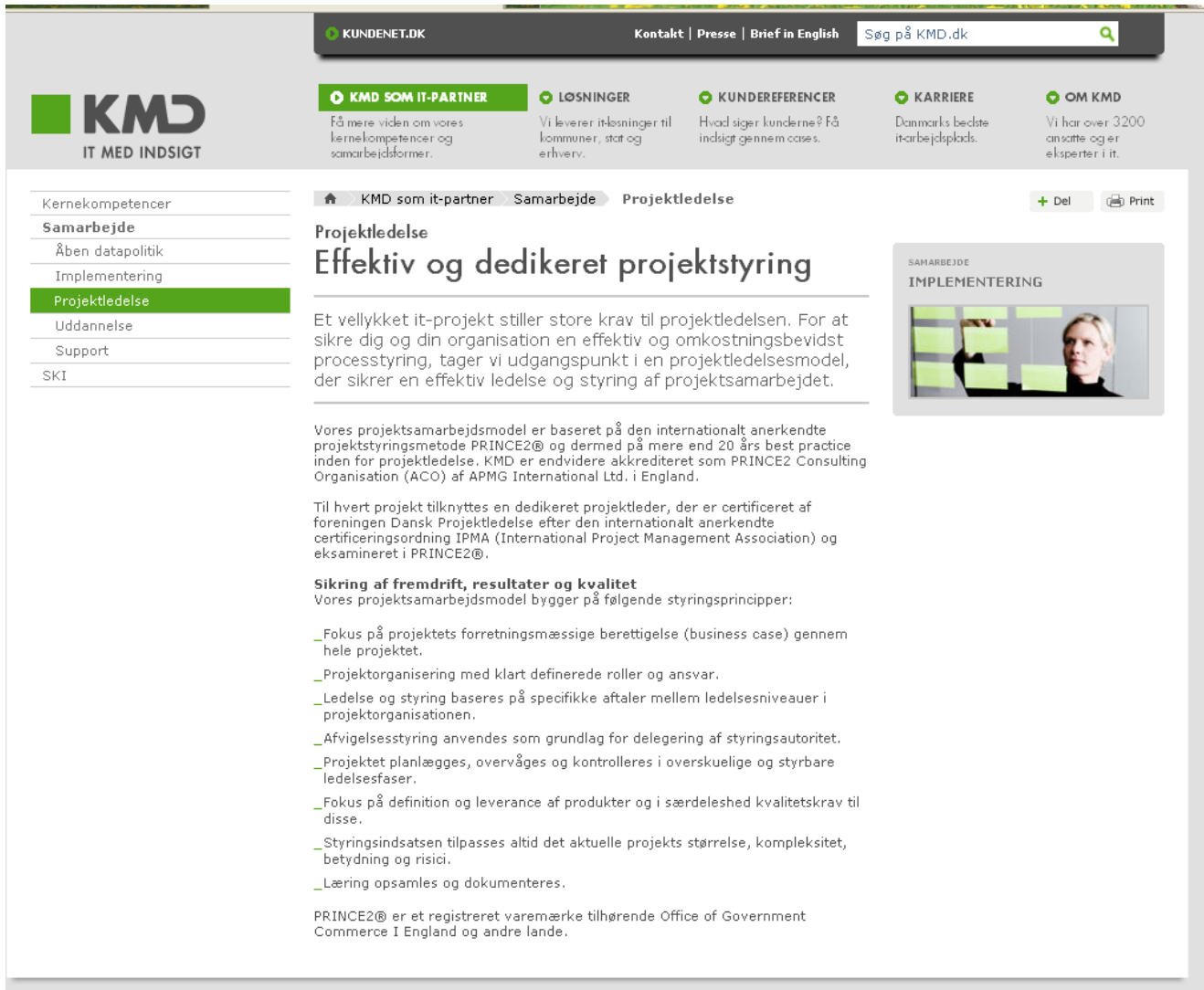
Interviewguide til gruppedeltagerne:

Spørgsmål		Formål med spørgsmålet
	Projektmedarbejders navn	Identificering(køn)
	Anciennitet/erfaring	Hvilken betydning har erfaring
	Alder	Hvilken betydning har alder
	Relevant uddannelse	Hvilken betydning har relevant uddannelse
	Afdeling i KMD/PKF	Identificering
	Projektets navn	Identificering
1	Styringsmetode: Hvad fungerede godt? Hvad fungerede skidt? Hvad manglede	Identificering af om der anvendes Prince2 og hvor tilfredse projektmedarbejderen er med dette som styringsredskab samt afdækning af eventuelt behov Prince 2/Cmmi
2	Ledelsesmetode Hvad fungerede godt? Hvad fungerede skidt? Hvad manglede	Identificering af om der bevidst anvendes bestemte og ensrettede ledelsesmetoder samt afdækning af behov for dette
3	Hvordan føler du at PL er placeret organisatorisk i forhold til din projektgruppe og håndtering af de problemstillinger, der skal løses?	Afdækning af magtstruktur og hvilket ansvar PL oplever de har
4	Hvilke tankesæt/menneskesyn føler du dig mødt med og hvordan opleves det i det daglige?	Afdækning af hvorvidt det er et optimistisk menneskesyn(X og Y teori)
5	Føler du dig støttet i at være løsnings og mulighedsfokuseret? Og hvilken betydning har det for dit arbejde i projektet	Afdækning af hvorledes projektledernes fokus på nutid og fremtid anvendes for at være løsnings og mulighedsbaseret i deres projektledelse for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
6	Hvordan fungerer samarbejdet i projektgruppen generelt?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper
7	Hvordan er kommunikationen?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
8	Hvad bliver der gjort for at sikre en fælles strategi og forståelse for projektet?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
9	Hvordan bliver konflikter håndteret	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
10	Hvordan oplever du, at en given udfordring bliver afdækket og er det tilfredsstillende?	Afdækning af om de vil have gavn af at anvende Effektfulde spørgsmål: Enkle, åbne, korte HV ord, det er nemmere at forstå, følges op af nye spørgsmål og er ikke ledende.
11	Hvordan oplever du at PL håndterer et gruppelem, der har haft en dårlig oplevelse hos en kunde? Hvordan bliver du behandlet hvis du	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne

	er usikker på løsningen af en opgave?	
12	Hvordan oplever du at utryghed/jalousi hos gruppemedlemmer bliver håndteret	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
13	Hvad oplever du at der bliver gjort for at sikre, at dit potentiale udnyttes optimalt?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke frigørelsen af projektgruppemedlemmernes potentialer og for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
14	Hvad oplever du at der bliver gjort for at fremme handling og læring på det personlige og faglige plan?	Afdækning af hvordan de via bevidstgørelse, udfordring og motivation, sikrer handling og læring hos projektmedlemmerne. for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
15	Hvordan oplever du, at PL lytter og forstår dine problemstillinger og udfordringer?	Afdækning af hvorvidt, der anvendes lyttetekniker, og hvorvidt PL er bevidst om hvad lytning kan bruges til. Som f.eks. Opløse automatiske tankekoblinger:
16	Hvad oplever du, at der bliver gjort for at fjerne forhindringer, som du føler, afholder dig fra handling?	Afdækning af hvad der gøres for at fjerne forhindringer hos gruppemedlemmer for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
17	Hvordan oplever du, at støtte til selv at finde svar på løsningen af givne udfordringer	Afdækningen af hvad der gøres for at aktiverer gruppemedlemmerne til at finde svar på udfordringer. Og for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne
18	Hvordan oplever du at personlige angreb bliver håndteret(hvis en kollega er gået i forsvarsposition)	Afdækning af hvorvidt problemet eksistere og om der kan være effekt af at lære og anvende effektfulde spørgsmål.
19	Forbedringsønsker til styringsmetode Hvad tror du projektlederen vil sige til samme spm?	Afdækning af specifikke behov
20	Forbedringsønsker til ledelsesmetode Hvad tror du projektlederen vil sige til samme spm?	Afdækning af specifikke behov

12.9 Bilag 9

Ved at skrive Projektledelse i søgefeltet på KMD's officielle hjemmeside²³ fremkommer nedenstående beskrivelse af Projektledelse i KMD og herunder deres anvendelse af Prince2 og IPMA.



KUNDENET.DK Kontakt | Presse | Brief in English Søg på KMD.dk

KMD
IT MED INDSIGT

KMD SOM IT-PARTNER
Få mere viden om vores kernekompetencer og samarbejdsformer.

LØSNINGER
Vi leverer it-løsninger til kommuner, stat og erhverv.

KUNDEREFERENCER
Hvad siger kunderne? Få indsigt gennem cases.

KARRIERE
Danmarks bedste it-arbejdsplads.

OM KMD
Vi har over 3200 ansatte og er eksperter i it.

Kernekompetencer
Samarbejde
Åben datapolitik
Implementering
Projektledelse
Uddannelse
Support
SKI

KMD som it-partner Samarbejde **Projektledelse** + Del Print

Projektledelse

Effektiv og dedikeret projektstyring

Et vellykket it-projekt stiller store krav til projektledelsen. For at sikre dig og din organisation en effektiv og omkostningsbevidst processtyring, tager vi udgangspunkt i en projektledelsesmodel, der sikrer en effektiv ledelse og styring af projektsamarbejdet.

Vores projektsamarbejdsmodel er baseret på den internationalt anerkendte projektstyringsmetode PRINCE2® og dermed på mere end 20 års best practice inden for projektledelse. KMD er endvidere akkrediteret som PRINCE2 Consulting Organisation (ACO) af APMG International Ltd. i England.

Til hvert projekt tilknyttes en dedikeret projektleder, der er certificeret af foreningen Dansk Projektledelse efter den internationalt anerkendte certificeringsordning IPMA (International Project Management Association) og eksamineret i PRINCE2®.

Sikring af fremdrift, resultater og kvalitet
Vores projektsamarbejdsmodel bygger på følgende styringsprincipper:

- _ Fokus på projektets forretningsmæssige berettigelse (business case) gennem hele projektet.
- _ Projektorganisering med klart definerede roller og ansvar.
- _ Ledelse og styring baseres på specifikke aftaler mellem ledelsesniveauer i projektorganisationen.
- _ Afgørelsesstyring anvendes som grundlag for delegering af styringsautoritet.
- _ Projektet planlægges, overvåges og kontrolleres i overskuelige og styrbare ledelsesfaser.
- _ Fokus på definition og leverance af produkter og i særdeleshed kvalitetskrav til disse.
- _ Styringsindsatsen tilpasses altid det aktuelle projekts størrelse, kompleksitet, betydning og risici.
- _ Læring opsamles og dokumenteres.

PRINCE2® er et registreret varemærke tilhørende Office of Government Commerce i England og andre lande.

SAMARBEJDE
IMPLEMENTERING

²³ http://www.kmd.dk/da/KMD_som_it-partner/samarbejde/Pages/Projektledelse.aspx

12.10 Bilag 10

Matrix over et udvalg af resuméer over respondenternes besvarelser findes på de efterfølgende sider. Spørgsmålene står i siden og hver enkelt person læses nedad i kolonnerne.

Alle interviews der er brugt i afhandlingen er vedlagt som USB disk i papirudgaven.

	Interviewguide til projektledere i KMD PKF							
	Ønsket er generelt for alle spørgsmål, at finde ud af, hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne, i forhold til det udvalg af værktøjer, vi tager i anvendelse i den daglige projektledelse for at sikre overholdelse af budget, funktionskrav og deadlines							
	Spørgsmål	Formål med spørgsmålet	Besvarelse: Projektleder	Besvarelse: Projektleder	Besvarelse: Projektleder	Besvarelse: Projektleder	Besvarelse: Projektdeltager	Besvarelse: Projektdeltager
	Projektlederens navn	Identificering (køn)	CJ	KH	UKS	LR	TJ	JNB
	Anciennitet/erfaring	Hvilken betydning har erfaring	11 års erfaring som projektleder 3 år i KMD	5 års erfaring som projektleder 5 år i KMD	10 års projektledererfaring Heraf 5,5 år i KMD	14 års projektleder erfaring. Heraf 14 år i KMD	2,5 år (KMD)	26,5 år(i KMD)
	Alder	Hvilken betydning har alder	er 44 år					49 år
	Relevant uddannelse	Hvilken betydning har relevant uddannelse	Bank assistent, HD	Civilingeniør i datateknik (AAU)	Civilingeniør og HD 1del()	Cand.merc i afsætning	Datalog (AU).	EDB-assistent og Merkonom
	Certificeringer	Hvilken betydning har certificeringer	PMI Prince2 (foundation og practitioner) NLP	PMI niveau c Prince2 foundation.	IBMs egen projektledercertificering PMI	Prince2		
	Afdeling i KMD/PKF	Identificering	Ansæt i ”Arkitekt og Test” Udfører ad hoc for afd. dir Claus Grue, Public	AMS PUBLIC	AMS Skat, Skat Ny	Civitas	AMS Skat - Skat Ny	AMS PUBLIC
	Projektets navn	Identificering	Projektkontor For at kvalitetssikre og coache nogle problemprojekter. Kvalitets review og estimering og støtte i planlægning, da jeg har en del erfaring og kan se et stort behov for et kompetenceløft herinde	Nemkonto	EFI (Et Fælles Inddrivessystem)	Økonomistyrelsen	EFI	Nemkonto
	Projektets timer og varighed	Projektets størrelses betydning for projektstyringen og ledelsen		Består af flere projekter som har med nemkonto at gøre og som køres sammen. - Daglig drift - Udviklingsprojekter.		6 mand i 6 måneder med mulighed for forlængelse		
	Budget	Projektets størrelses betydning for projektstyringen og ledelsen	Ikke fastsat	8-9000 timer/år – løbende fra 2005 og frem til det opsiges af en af parterne	80 millioner, ekskl. et ukendt(men stort) antal ændringsanmodninger og tillæg.			
1.	Styringsmetode: Hvad fungerede godt? Hvad fungerede skidt? Hvad manglede	Identificering af om der anvendes Prince2 og hvor tilfredse PL er med dette som styringsredskab samt afdækning af eventuelt behov Prince 2/Cmmi	Vi er enormt dårlige til at lede og vi er heller ikke særlig gode til at styre. (EPM)Som natur er vi som IT virksomhed meget værktøjsfikseret. Og tror vi kan løse alle problemer med værktøjer. Og der er min holdning nok, at hvis vi ikke kan løse det på en serviet, så gøres det ikke meget nemmere af, at vi køber et værktøj. Det andet er at spørge sine ressourcer, hvor meget arbejde mangler der for at være færdigt. Det er der mange der her i organisationen mener er totalt overflødigt. Den anden ting vi er gode til, og som er en sovepude, er at grunden til at vi tjener godt på vores forvaltningsprojekter, det er at fordi vi kender dem og ikke fordi vi er struktureret. Vi måler heller ikke på om vi kunne gøre det bedre. Vi er ikke specielt gode til at se på, om vi kan optimere vores processer. Man ved at hver 4. år kommer der valg. Og i skat der arbejder man med års udrulning. Problemet er ,at hvis der kommer nogle nye ændringer, hvem skal så varetage dem. Der styrer man ikke, der satser man bare på, at de kan arbejde over i den sidste uge og ikke bliver syge og sådan noget. Så selve risikodelen, tager man ikke rigtig højde for.. En ting, der er hårrejsende er, hvor længe et projekt kan få lov til at dimse rundt, for man finder ud af at der er	Kører ikke nødvendigvis som prince2. ..Selve drift og vedligehold der er det ikke muligt at planlægge. Det er adhoc løbende opgaver, når der er fejlsager og de skal være løst samme dag, som de opstår. Der sikrer mig sig, at man har det nødvendige beredskab ..så det er erfaringsbaseret. Hvorimod de andre udviklingsprojekter, der følger de en plan.	Anvender CMMI, som er den procesmodel som PKF arbejder efter og EPM(enterprice project management)	Tager altid udgangspunkt i det aftalegrundlag der foreligger. Sørger for at der forventningsafstemmes via aktivitetsplan for at sikre ansvarsfordeling, deadline og afhængigheder. Vigtigt hele tiden at lave opfølgning og have dialog med alle interessenter. Synlighed og tilrådighed er vigtige elementer	Det er ekstremt svingene hvor meget man har på plads i forhold til hvor meget man skal lave. Det går meget på, at hvis der er nogen der har en god idé, så bruger de den. Om den kommer fra Prince2 eller hvor den kommer fra. Den kan også komme fra et personligt princip. Og det kan godt give, at det ligner nogle hovedløse høns, der render rundt engang imellem. Der kan godt optimeres lidt? Nej, det vil jeg ikke sige man kan konkludere sådan lige direkte bare ved at sige at bare fordi tingene kører lidt mærkeligt, så kan man optimere dem ved at binde dem fast i nogle fixeret processer, det vil jeg ikke sige. Fordi så kommer der en vandfaldsevangelist, som jeg personligt ville banke tilbage til 70'erne for at blive der. Og prøve på at sige at hvis vi ikke har fixeret planer og deadlines og styr på det hele, så er der ikke styr på det. Personligt synes jeg det er en utrolig naiv tilgangsvinkel. Jeg kan godt se, det giver mening for den styringsform for at sige, jamen sådan ser verden ud. Men det er et abstrakteringsniveau der ikke findes i virkeligheden. Der siger, hvis vi kender alle de her parametre, så kan vi sige, at når du laver	Man kan godt mærke man kører efter samme model, når de er prince2 cert. Jeg har nået at opleve nogle stykker. Jeg har indtryk af, at de nogen gange har temmelig mange sedler de skal udfylde og følge op på hele tiden. At nogen gange synes de at de er lidt bundet af det. .

			noget helt galt. ...der er vi tilbage ved det her, at vi kun skal rapportere timer og ikke får restestimeret. Så er det svært at sige noget om det. ..de har slet ikke forstået værdien af det. ...Nogen gange føler man at ledelsen lytter alligevel ikke med fordi det har været underestimeret fra starten, så det kan være ligegyldigt. Så nu brænder vi bare af. Og sådan har vi lige set et projekt gå 400% over. Problemet er bare, at den holdning kan man godt have på økonomisiden, det er dyrt, men det kan man godt have. Det smitter bare af, fordi du skal bruge ressourcerne og dem får du jo ikke, hvis du ikke melder restestimat ud. Og du får jo heller ikke en tidlig stillingtagen til at det her måske er helt misforstået. Og det er måske den anden fare er et eksempel på et projekt, hvor du sætter en ny domænechef og en ny projektleder og kunden har en helt ny organisation. ..Problemet er bare at man giver folk lov ... og så falder konsekvensen ret sent. I det her tilfælde der røg domænechefen og projektlederen. Man kan ikke skubbe en fed statusrapport frem, hvis modtageren ikke forstår det Vi er i en sådan situation, hvor vi ikke har et kvalitetsapparat. QP'en i PKF er ikke målt. QP'en i resten af KMD er ikke anvendelig for os, da det er sådan en detaljeret til en helt anden brug..			det her om, så koster det det. Jamen det er rigtigt, så nu har vi en måde, hvor vi kan råbe ad hinanden på. Men det giver altså ikke rigtig nogen løsninger på de ændringer der kommer. Når man har identificeret bliver ramt af myriader af ændringer, så er det man forsøger at presse det ned i en projektstyringsmodel, der sådan set ikke favner de begreber, men er det skide smart? Det synes jeg personligt ikke det er, for så finder man bare ud af at det er noget lort, og det vidste vi allerede. Inde man satte sig ned og lavede den plan. I stedet for at presse verden ned i en kasse. Mere forskellige projektleder og forskellige skoler har forskellige måder at se verden på, i stedet for at se det ud fra problemet. Skal man hellere tage udgangspunkt i problemet	
2.	Ledelsesmetode Hvad fungerede godt? Hvad fungerede skidt? Hvad manglede	Identificering af om der bevidst anvendes bestemte og ensrettede ledelsesmetoder samt afdækning af behov for dette	Man hjælper hinanden. Jeg synes også at man er god til at finde løsninger til hinanden, hvis man kommer i problemer. .. og det handler nok lige så meget om projektlederens pondus. Man kan sige, at der er en livscyklus i en projektleders liv. Og som regel starter det med at man har hele ansvaret for hele verden, og så arbejder man gratis i weekenden og alt muligt andet for at indfri det der kæmpe store ansvar. Når du så har fået nogle tæsk undervejs, så finder man ud af, at man faktisk har et begrænset ansvar....– og man er måske ikke så glad for at fortælle om dårlige nyheder. Og til sidst så finder man ud af at man har et begrænset ansvar og der er nogen der skal hjælpe mig. Kunden er umoden, projektlederen er umoden, så nogen gange er det altså projektlederen, der skal være den voksne, for det kræver altså lidt hård hud. Det er typisk der det kræver ledelse frem for styring. Jeg kan også se, at vi har nogle kriseprojekter i øjeblikket. Det skyldes en tendens til at projektstyre og ikke lede – mod kontrakten – hvad vil kunden. .. vi er enormt fokuseret på, at leve op til kontraktens indhold, vi er ikke særlig glade for at tale med kunden. Jeg har lige været i et projekt og så får jeg en ny projektleder på, hvor han bruger 95% af sin tid til at snakke spilleregler for kunden. Fordi det viser sig, at kunden er meget umoden. Kunden kommer med ændringer, og kunden kan ikke træffe beslutninger. Og ringer direkte til udvikleren og forstyrre dem osv. En masse basale spilleregler, der ikke fungerer. Det går han så ud til kunden og siger at vi bliver nød til at tage en timeout, vi bliver nød til at finde ud af hvordan taler vi sammen. Det fik vi ved to andre kunder, der ikke kunde finde ud af at afgrænse deres krav. De er ikke selv i deres egen organisation klar over, hvad det er de vil have. Og der er	Ja der er jo alle styringsmetoderne, men ledelsesmetode, det ved jeg ikke om man kan tale om. Om der er noget overordnet der er der. det er jo utroligt individuelt En ting er jo at man har været på kursus, men hvis man så ikke bruger det aktivt, så har man jo glemt alt om det. ...selvom man måske ikke er personaleleder, så er der jo stadig vigtigt at man ledelsesmæssigt er godt funderet. Det typisk der man gør en stor forskel som projektleder. ... det jeg bruger er meget erfaring.	Vigtigt at være realistisk og sikre alle interesserer medbestemmelse. Afholdelse af fælles projektmøder	...når man så får travlt og pakker sig ned. Det er så min lille søjle der skal fungere. Jamen så får man lavet siloer, der ikke rigtig får kommunikeret sammen, fordi det har vi ikke tid til. Når man har god tid og der er højt til loftet, så kan man klare hvad som helst, og når man nærmer sig en deadline, så tager man andre metoder i brug. Jeg kan ikke definere nogen skole. Det er mere sådan det personlige. Der er meget fornuftig styring af hvor langt er du nået, hvor sidder du fast, hvad har du brug for. Det sker på daglige basis at der spørges til hvor langt der er nået. Vi holder en daglig sceance, hvor vi tager en ”bordet rundt” og hvor der spørges. Hvad laver du?, hvor langt er du nået, sidder du fast, går det fremad. Vi står op. Det er en lille del, der er taget ud af noget, der hedder scrum. ...Og det giver den her daglige opfølgning, så man lige får denne her fornemmelse for om der sidder nogen og putter sig i et hjørne. Og det er sådan set en af de bedste tiltag de har fundet på i længere tid. .Så bliver folk faktisk mere motiveret for at opsøge hjælp. Så det er selvforstærkende på den måde. Jeg har ikke oplevet nogen, der har stået dag efter dag og sagt at det kunne jeg ikke finde ud af, og det kunne jeg heller ikke finde ud af. Så er man faktisk forpligtet til at	Er det personafhængigt eller erfaringsbaseret? Det ved jeg ikke. Jeg har sjældent problemer med nogen projektleder.

		der altså også en ledelsesopgave i, at gå ind og sige vi vil utroligt gerne levere, men det er svært at levere, når I ikke ved, hvad I vil have. Ja vi er på en eller anden måde meget flinke. Og det kan vi også se over i tilbudsarbejdet. Når vi går i udbud så skal alt inkluderes, hvor man hos vores konkurrenter måske allerede har besøgt kunden inden udbuddet for at finde ud af, hvad er det præcist det her handler om. ..Så nogen gange leverer vi nogle krav, men vi glemmer også hvad behovet er. Og noget af det jeg har arbejdet med, er at lægge kravene lidt væk og finde ud af, hvad er det kunden vil have (det kan np og bc bruges til) og så prøve at komme med en løsning, som kunden kan nikke til. Så bliver vi løsningsfokuseret frem for kravs-orineteret. ..det er også svært at få accept på krav, for du leverer jo ikke krav. Du leverer et produkt, der indfrier nogle krav. Du har tværgående funktionelle krav, du har krav der går igen. F.eks. cpr. Nummer validering, det kan du ikke levere. Det er at vi har projektleder som er uddannet Prince2 foundation, men der er en afgrundsdyb forskel på at være foundation og practitioner.. Jeg vil gå så galt at sige, at vi har Prince2 cert projektleder, men det er altså fake it till you make it. De forstår simpelthen ikke i praksis, hvordan de bruger værktøjet. De kan godt skrive, at der skal laves produktudvikling, men hvordan de rent faktisk kommer derhen og gør det, der er meget længere end de tror. ..Det er utrolig vigtig dialog også hvornår er vi færdige med hvad. ..Det tog os næsten 2 hele arbejdsdage og vi var næsten 10 mand og komme til nogenlunde koncensus om, hvad er det vi skal lave til hvilken kvalitet. Der er der aldrig nogen projektledere her i huset, der har brugt. De har sat sig ned og lavet en plan. Og det er så det der er afledt af den gode gammeldags disciplin. Find ud af hvad du skal lave - det er produktnedbrydningen - skær elefanten i småstykker, få estimeret det der skal laves... De sidder og laver 3 punkt estimering og laver kommentarer. Jeg var på et tilbud, hvor jeg inviteret faktisk, var med som facilitator. Der sad projektlederen og skrev tallene ned og jeg sad bare og skrev kommentarerne ned. Og så på et tidspunkt, så var der en der siger: Optimistisk, vi antager at der ikke er nogen fejl i produktet. Det skrev jeg ned og så spurgte jeg projektlederen, er du klar over det her? Og så kom det: Realistisk, så skal vi have Kasper til at lave det, for han er den eneste der har prøvet det. Der er ikke nogen i markedet, der har prøvet det her før. Vi aner ikke hvordan man gør, men han sidder vist nok med noget. ..Sådan sidder man og kyler sådan et estimat ned. ...Og det der så også sker, det er at hvis der så kommer en ny som gør det på en anden måde, og så kommer der en anden der strukturerer det på en anden måde. Man bruger ikke produkt id'erne som sporing, man har slet ikke fattet værdierne af det. Og estimerer skal jo slet ikke bruges. ...Du er nød til at fortælle og sørge for at der er en disciplin i det her. ...Ja, man skal ned i basal projektledelse, man skal have lærebogen frem igen. ...Så for mig handler det om, hvad skal vi lave – få estimeret det, finde ud af hvad er kritiske ...Nu har vi fundet ud af at det tager 300 timer. Hvad bliver				byde ind og tilbyde noget hjælp.	
--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--

			varigheden. Må jeg sætte 10 mand på og regne med at det tager 30 timer, eller må jeg sætte 100 mænd på og regne med at det tager 3 timer. Eller er det optimale at man sætter 4 udviklere på og hvor lang tid tager det så. Den samtale skal man have, og når man først har taget den snak, så tager det 3 timer at lave den tidsplan. Det er projektlederne der ikke kender værktøjskassen, ikke kender målsætningen. Jeg sad med en arkitekt og han siger jeg skal lave et flowdiagram, kan du fortælle mig, hvad er de kritiske afhængigheder – der er der ikke altid nogen der er – I hvilken rækkefølge kunne du bedst tænke dig... så siger han, det har jeg aldrig prøvet før, det plejer projektlederen at gøre. Men det har jeg(PL) da ikke teknisk kompetence til at gøre. Jeg ved da ikke hvad der er smartest at gøre først. Næ, det mente han heller ikke. Det kan være så dejligt nemt. Fortæl mig, hvordan har du tænkt dig at gøre de her. Hvordan har du tænkt dig at gribe det an. Hvad skal vi lave 1. januar når du starter. Hvis ikke du har afgivet en detaljeret plan for den første fase, så vil jeg ikke indgå en aftale med dig. ”Det finder vi ud af, når vi går i gang”. Det gør vi altså ikke. Det er nogle mærkelige tolerencer. Alle siger, vi skal bare løse det indenfor aftalt tid og indenfor aftalt risikoanalyse og inden for scope. Fint nok – men har I nogen rammer? Hvornår skal det være færdigt?, hvor mange fejl må der være. Det bliver rigtig rigtig dyrt. Skal vi ikke aftale at der godt må være nogle ukritiske fejl osv osv osv. . Da jeg startede kom jeg ind på det der hedder Tastselv. For det første der tænkte jeg, at dette her måtte være verdens bedste dokumenterede system. Det er så ikke rigtigt. Det må være verdens bedst struktureret proces, det var det så heller ikke. Det må være en kunde, for hvem kvalitet står øverst. Og det lærte det mig, at hvad er kundens prioritet, for det var ikke kvalitet. Det var deadline, det var ikke engang økonomi. Prioriteten var deadline for de havde en annoncekampagne omkring 5. november, hvor de skulle have udsendt forskudopgørelse, jamen så var det sådan og de skulle interviewes i tv. Så for en gang skyld var det sådan, at pludselig betød deadline noget. For ellers så var det sådan noget man først blev fjernet. Så var det scope, for de havde meldt ud, at man kunne registrere sådan noget med udenlandske ejendomme. Så det skulle være der. Så gik det ud over kvalitet. Der var 50 kendte fejl, da vi gik i luften. Det er fantastisk, hvis du kan få en kunde til at være så ærlig overfor sig selv og fortælle hvad succeskriterierne er. De skal stå i PID'en. For det kan man bruge som styringsværktøjer, hvis alt andet skrider. Jeg mener man kan tage det til styringsgruppemøder, for så kan man tage det med til kunden. Vi kan ikke, vi kan ikke nå det her. Men I har altid upfront defineret jeres succeskriterier. I vil have det her med. I skal nå deadline. Vi ved der vil være fejl. Hvilke dele vil I helst have fejl i (giver kunden mulighed for at prioritere konstruktivt). Hvor mange bruger det, og så kan vi bedre forsvare, at der er fejl i det. Det er sjældent at man kan forestille sig ubehagelige ting, man er altid super optimimist. Men det er altså super vigtigt, at man får talt om det her ting.					
3.	Hvordan føler du dig placeret organisatorisk i forhold til din projektgruppe og håndtering af de problemstillinger, der	Afdækning af magtstruktur og hvilket ansvar PL oplever de har	Jeg oplever ikke nogen problemer med at træffe beslutninger indenfor rammerne. Jeg tror meget det afhænger af hvilken chef du har. Hvor fortrolig chefen er, og hvor dygtig du er som projektleder. Hvis du udviser stor kompetence, så har jeg oplevet at få lov til at forvalte	Vi er jo i det domæne som vi hører til og det er der alle i projektgruppen hører til, så det er fint. Og hvis der opstår et problem, så kan man tage hurtige beslutninger? Ja, det er fantastisk.		Det afhænger meget af kundens modenhed. Vigtigt at der er en styregruppe, som man kan spare med.	I bund og grund, så er det vores arkitekt team vi skal have fat i, hvis vi skal have truffet noget igennem. Projektlederne følger mere med på sidelinjen. For det er mere de forretningsmæssige end tekniske detaljer man diskuterer. Det har projektlederne hverken tid	Han(PL) har lov til at træffe beslutninger. Og hvis der er problemer tager han fat i dem med det samme.

	skal løses?		sit projekt alene. Du føler dig ikke overvåget? Nej tværtimod føler jeg, at jeg har haft en fornuftig kontakt og sparring med mine chefer og personalemæssige udfordringer. Både folk, der ikke skal være på projektet og folk man gerne vil have på projektet. Og jeg har faktisk også oplevet en tung respons på, hvad man skriver i sin statusrapport.	Nej jeg kan godt tage de beslutninger, som er nødvendige og som jeg føler for. Selvfølgelig inden for de rammer man nu har til det.		Føler, at der er rum til at træffe de nødvendige beslutninger, der skal til for at handle hurtigt.	eller lyst eller gider at sætte sig ind i. Går det gnidningsfrit? Er det pl der kan beslutte det? Det går ikke i stå. For man kan sige, der er jo ikke rigtig noget at gøre ved det. Så tager man en beslutning og siger okay, skal det laves eller skal det ikke laves. ..Men der vil jeg sige, der er man vældig godt afskærmet for så får projektlederen tav fordi nu kommer de og siger, at de skal have 10% ud af det der allerede er skredet og det er ikke populært, men vi mærker ikke så meget til det. Men det er jo sådan set aben der flytter med pinden.	
4.	Hvilke tankesæt/menneskesyn møder du dine gruppemedlemmer med?	Afdækning af hvorvidt det er et optimistisk menneskesyn(X og Y teori)		Jamen jeg har meget stor tillid til det så jeg kan sagtens være væk og jeg stoler virkelig på , at de gør det de er sat til.	Det er helt klart meget det her med at projektledelse er synlig ledelse. Det er meget svært at projektlede på distancen. Det handler helt klart om at være synlig og have en forståelse af at folk altid kan komme med deres problemer, store eller små, så der ikke bliver holdt noget tilbage. ...det er fuldstændig individuelt fra person til person. Man har en fornemmelse af hvordan personen er og reagerer og man har en fornemmelse af hvor gode de er, hvor ansvarsbevidste de er og hvor kompetente de er til at løse.	Som udgangspunkt har jeg stor tillid til gruppemedlemmerne. Men det vil altid være personafhængigt da folk er forskellige og situationerne kan også være forskellige og derfor en varierende mængde af kræve kontrol.	Langt de fleste eksempler er det absolut med tillid og vilje til samarbejde og at vi har et fælles mål. Kontrol er der faktisk ikke ret mange der benytter sig af på den negative måde. Der er opfølgning osv. For hvis man vil bestemme og styre alt, jamen så får man det jo efter min mening ikke andet end negative. ..jeg tror ikke der er ret mange udviklere der synes det er fedt, at der kommer en projektleder og siger til dig, at i dag skal du sætte dig ned og så skal du det, det og det. ...de fleste af udviklerne er utroligt selvkørende og kompetente og de har det rigtig godt med de her daglige chit chat, hvor man lige løber igennem hvad man når, men så skal man ikke genere dem ret meget mere.	Ja det styrer vi meget selv, der er tillid til vores evner. Han har lige været 4 ugers på ferie, og det var første gang han kom hjem og ikke skulle redde en masse. Jamen jeg tror vi er rimelige effektive...
5.	Er du bevidst om at være løsnings og mulighedsfokuseret? Og hvilken betydning har det for projektet	Afdækning af hvorledes projektledernes fokus på nutid og fremtid anvendes for at være løsnings og mulighedsbaseret i deres projektledelse for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne	Oplever du at der er løsnings og mulighedsfokuseret? Ja, det gør jeg. Især overfor kunderne. Det betyder, at hvis der opstår et problem, så bliver man og hænger ved. Det afhænger selvfølgelig af situationer, men det har noget med hele styringen at gøre. ..Der er ikke tid nok, der er ikke forståelse for det. Og man vil gerne bevise at det er den rigtige måde at løse det på. Det er faglig stolthed. Problemet er lidt at man klipper en tå og skære en hel i afslutningsfasen. Der havde det været bedre at man up front havde tilrettelagt, hvordan det kvalitetsmæssigt skal være.	Jeg forsøger at se de problemer der opstår og finde de løsninger der skal til.	Jamen det er både og der er vi tilbage til at sammensætte et team ledelsesteorier om personer. I et godt team, der skal nogle af hver type. Hver type, hvad mener du så? Jamen altså noget der er løsningsorienteret nogen som er fokuseret på at eksekvere. Synes det er irriterende at de bare sidder og får ideer hele tiden og som gerne vil i mål. Så der er spørgsmålene igen, hvad er det for et team man ønsker, hvad er det man vil opnå. Så om det er godt at være løsningsfokuseret er fuldstændig situationsbestemt om det er godt.	Jeg forsøger at fungere som en facilitator ved møderne og få folk til at snakke mere. Problemet er ofte tidspres, som gør folk stressede og betyder, at der ikke er så meget tid til at snakke i.	...ja i høj grad. Men det er mere projektet som sådan, der søger for det, for jeg løber på tværs af de projektledere vi har. Men vi opmuntrer også folk til at sige til og hvis de ser nogle uhensigtsmæssigheder, som absolut bør luges langt ud af vejen. Fordi hvis man har set fejlen eller problemet, så kan man lige så godt påpege det. Jeg gør meget ud af at diskutere de tekniske spidsfindigheder og nogen gange kan det jo være man bruger for meget tid, men det tror jeg nu ikke. Ja, vi bliver taget alvorligt. Men det kan godt gå meget hurtigt med et ”nej, det går ikke fordi”, men det er fair nok. Jeg oplever ikke at folk bliver fejlet væk. Som om det har du nok ikke forstand på lille ven.	Er pl Løsnings og mulighedsfokuseret bliver du støttet? Ja, Hvilken betudning? Man føler man bliver taget alvorligt. Og at man er glad for at gå på arbejde, at man kan gøre en forskel.
6.	Hvordan fungerer samarbejdet i projektgruppen generelt?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper	Ja, det er meget forskelligt. Jeg har oplevet nogen være presset ud over det rimelige. Det er jo ikke gruppen som sådan, men det føler de jo at det er. Men det skyldes typisk enkelt personer. Og det er typisk personer, der føler sig meget oversete. Altså at man undervurderer deres disciplin. (tyder på manglende indragelse np/BC) Ellers igen synes jeg meget det handler om projektlederens evne til at kommunikere med sit team. De projektledere der formår at afdække, hvordan løser vi egentlig opgaven. Det er også dem der får det nemmest. Dem som tror de skal løse det selv, eller som slet ikke interesserer sig for hvordan det kører. Jamen de kommer	Jamen jeg synes det fungerer rigtig godt, nu er det nogle erfarne folk, der har siddet sammen de sidste 3-4 år, så det er en velfungerende gruppe, der kender deres styrker og svagheder. Og de er utrolig og støtter op om hinanden. (Årsag?) Jamen at de har det godt og de støtter hinanden. Hvis de beder om hjælp, så forsøger de altid at hjælpe.		Forsøger at undgå stress ved at hjælpe gruppen til at prioritere og sikrer at alle kender deres roller og ansvarsområder. Prøver at sammensætte de grupper, der fungerer godt sammen. Hvis det er samarbejdsproblemer, så forsøger jeg at finde årsagen.	Det sjovt, for i starten af projektet var der stor utryghed og forvirring i projektet, men der har på intet tidspunkt været problemer, sådan kollegialt. ...På et tidspunkt lavede vi et eller andet om, så vi lige pludselig rykkede sammen om et fælles mål. ..Jamen det var simpelthen tidspres, der gjorde at man var nød til at inddrage 30-40% af hele udviklingsstaben for at komme videre.... Og så fik folk lige pludselig ejerskab. For sad de og undersøgte ting og sager lidt i blinde, så på en eller anden måde lykkedes det at skabe ejerskab og forståelse for opgaven —...Og så alt det her med at det ikke var afklaret og planlagt det begyndte lige så stille at fade ud og	Det fungerer det godt. Både socialt og arbejdsmæssigt. Vi er ikke bange for at spørge hinanden.

			jo i problemer.				så var folk ikke så bekymret mere. (moder?) Nej, vores aktitekter og markedsspecialister har alt alt for travlt. De har brug for noget sparring, så begyndte vi at kaste ud fra højre og venstre. Her er en ting der skal gøre sådan og sådan, prøv at beskriv det. Og forestil dig, at der er en løsning på et højere plan. Så gjorde de det. Så fik vi diskuteret mange elementer af løsningen igennem. For selvom kunden aldrig har bestemt sig, så er der altid kerneelementer, hvor det her skal kunne noget i retning af det her, og noget skal kunde noget i retning af det her. Så begyndte projektet lige så stille at falde ned fra at være et stort monstrum til at som vi var utrygge ved, så var det – det her ved vi noget om, det her ved vi noget om og det her ved vi noget om. Resten det er lidt floffy endnu, men det gør ikke noget. Det var projektets ledelse, er jeg blevet enig med mig selv om. Alt det der proff of concept og flip flap der kører rundt omkring det skubber vi væk. Der er nogen der sidder med det af det der er nødvendigt, og så trækker vi folk ind til at beskrive opgaven og hvad der ellers var på et niveau som kunden kunne være med på.	
7.	Hvordan er kommunikationen?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne	Behagelig	Ja, der er ikke noget der. Vi holder nogle projektmøder – der hedder scrummøder, hvor vi samler op på de ting der sker. og så er vi jo sådan en lille gruppe(6prs), så snakker vi jo meget løseligt sammen i løbet af dagen.		Finder ud af hvilke interessenter, der er i projektet. Sikrer et godt overblik over roller og ansvarsområder og sørger for at holde relevante personer orienteret løbende f.eks. ved at sætte dem cc på mails. Laver en kommunikaitonsplan.	Den har været af svingene kvalitet. Den her stramme tidsplan gjorde at pl godt kunne blive lidt presset af projektets ledelse og så bider man igen, og nogen gange så bider ledelsen igen, og så har man balladen. Andre gange kan man sige at i og med man bliver lidt presset, så har man en tendens til at pakke sig lidt ned. Der sidder to af dine medarbejder, jeg vil ikke sige de ikke laver noget, men de ville nok godt kunne udnyttes bedre. Alt for mange værktøjer til at sige det alt for pænt giver et alt for forplumret billede, i stedet for at sige, sådan bliver det. ... det vores pl mange gange mangler er hurtigt at kunne illustrere konsekvensen af sådan en beslutning. ...så burde det også være sådan at man kan spørge rundt, at hvis man gør sådan, så har det den konsekvens og det har altså svingende kvalitet i vores mængde af pl. .. så har man ikke en chance for at styre. .. . Og jeg synes godt at man som projektchef har krav på at vide, at hvis du gør sådan, så har det den konsekvens og så har man noget at vurdere ud fra og også at beslutte ud fra.	..man får lov til at sige det man vil og det er også styret når det er vigtigt men der er også plads til at man kan komme ud af en streng. Tonen er hård men hjertelig. Problemer med at forstå hinanden, eller at komme hele vejen rundt? Nej, det synes jeg ikke.
8.	Hvad gør du for at sikre en fælles strategi og forståelse for projektet?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne	Altså det første man taler om er hvordan griber vi det an, og hvad er det her så for noget, hvad består det af. Først skal man have klarlagt, hvad ved vi helt konkret, og hvad er vi uklare på og hvad er strategien for hvordan vi bliver klare på det. ...Hvordan får vi klarlagt det. Hvordan ved du med sikkerhed at alle har fælles forståelse? Det gør jeg ved at bede forskellige om at genfortælle det for mig. Fordi det der er svært at man som overordnet projektleder fortæller hvad det er. Men indtil da, hvis jeg kan få nogle af de andre partnere til at fortælle mig, hvad det er og de andre nikker med, så de også	Jamen der er projektmøder, hvor de for forståelse for strategien. Er du nogensinde i den situation, hvor du har kommunikaeret forkert? Ja, det kan man ikke undgå. Hvis man synes man har fortalt det, men så må man bare sige det igen. Du har ikke en bestemt metode? Det er jo kendt stof fordi det er det fagområde vi sidder med til daglig, så derfor er der ikke noget. De kender problemstillingerne forvejen i de		Laver først og fremmest en aktivitetsplan som er faseindelt. Scenen skal sættes for at for at påvirke gruppemedlemmerne.		

			forstår det. Typisk så putter man noget implicitet ind i det og jeg får også lidt tæsk for det på skat projektet når man sidder og taler sammen og der kommer nogen udenfra og laver en usecase som bruger. Når jeg står med det her system som bruger, så tror jeg, at der sker det her. Og så kan de se om vi er enige. Så siger den ene først logger man på, så siger den anden, nej det gør man ikke, først gør man Osv. Så vi brugte de første 200 timer på at finde ud af, hvordan bruger vi det i dag. Og det er altså 5 mand, der har siddet sammen i det samme lokale i 7 år. Så helt ned på det niveau, tror jeg det handler meget om, hvad er systemets dokumentation og hvad er det konkret jeg får. Og så turde som projektleder at spørge ind og så sige fortæl mig, hvad får jeg. Og hvordan regner du med at gøre det. Jamen jeg regner med at det er noget jeg koder. Okay, så trækker jeg en HTML fil ud. Skal det ikke beriges med lidt introduktion nogle tegninger osv. For så kan vi altid tale om, hvad tager det her af tid. Og hvornår skal det kodes. Og så tror jeg også at man får meget meget mere buyin når udvikleren får et estimat, som udvikleren selv har været med til at definere hvordan skal det gøres og i hvilken rækkefølge. Så der har de forståelse for hvor meget de skal lave.	forskellige projekter.				
9.	Hvordan blev konflikter håndteret	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne	Afhængigt af projektlederens evner. Det afhænger af graden af konflikten. Hvis det er faglige ting så er det i høj grad projektlederen, der kan være med til at løse konflikten op. (NLP?) Ja, det bruges der i en hvis grad, og bliver det meget personfikseret, så inddrager man HR. Tror du NLP udd gør en forskel? Ja, det skal jeg svare lidt baglæns på. Det er nogle værktøjer, men der er ikke noget i det, som jeg ikke allerede havde haft som intuition. Så derfor bruger jeg ikke værktøjskassen ret meget, jeg bruger min intuition. Men det matcher meget godt med respekt for folk og deres syn på ting og det passer meget godt i det hele taget med empowerment. Så jeg tror meget mere det handler om indstilling. Og sikkert også en hel del omkring erfaring og selvtillid.		Der er en helt klar åben konflikt hvor der er 2 personer, der røg i totterne på hinanden, og det var sådan personkemisk, der kunne de bare ikke. De talte totalt forbi hinanden, når den ene sagde noget så misforstod den anden og tog det som en fornærmelse. Men der handlede det om at få hevet parterne til side en for en og så også sammen. Og så først høre hver side af historien og så sætte dem sammen og så se hvor mange gnister der springer, for så kan det jo være man lige pludselig ændre udsagn, når man skal se den anden i øjnene. Først gælder det jo om at være meget lyttende for at få information ud af situationen. Og derefter må man så være vurderende for at finde ud af, hvor ser man så årsagen til konflikten. Det er ikke symptomerne vi skal behandle, det er selve skænderiet. Man skal ned og finde årsagen og prøve at bearbejde. Og det handler som sagt om at lytte meget og så analysere og så sige, hvem er det så der initiere det her, hvem kan gøre noget anderledes. Jamen jeg tror der er meget coaching teknik i det. Men når det så er sagt, så er man også nød til at sige, når man har været igennem det her med coachingdelen, så er man også nød til at være og så tage nogle beslutninger. I det her tilfælde, der handlede det så om at jeg havde en relativ ny fastansat og den anden var en ekstern konsulent, som havde været i huset i en periode. Og der var så stor konflikt, at vi stoppede konsulenten tidligere, så den fastansatte kunne få arbejdsro. Og der var selvfølgelig fejl på	Spørger ind til konflikten og samarbejder med prs. Lederen for at løse konflikten. Flytter evt. den en af medarbejderne.	Så fyrer vi bare folk(der grines) nej, så... jamen jeg har ikke oplevet ret mange konflikter... Jeg forestiller mig, at de ikke kommer til overfladen. Det bliver nærmere liggende nede i krogene. Og så finder man en eller anden at læse af på. Det har jeg oplevet nogen gange i hvert fald. Hvis man ikke er mand nok til at rejse det som et problem, så må man leve med det selv. Jeg vil ikke være på nogen måde bange for at påpege en konflikt eller gøre opmærksom på, at nu er det ved at gå helt vildt galt. Fordi det vil blive håndteret som det skal, det har jeg ikke nogen grund til at tro noget andet. Så det er jeg faktisk meget tryk ved.	Hvordan håndteres konflikter? Vi snakker om det. Klarer i det selv eller styrer pl. Hvis det er nødvendigt er pl indenover ellers klarer vi det selv Gør det en forskel hvis pl er med ind over? Nej jeg synes ikke der er nogen foreskel. Jeg har ikke oplevet der har været nogen oplevleser, hvor det har været nødvendigt, at nogen skulle stå i mellem.

					begge sider, så der arbejder vi med at få ham klædt på og prøve at acceptere.... Så det stopper ikke der? Det er jo mennesker, og hvis man kan se at de har nogle meget skarpe kanter, så er det da klart at det er der man skal kigge på arbejdet mere fremadrettet sådan ledelsesmæssigt.			
10.	Hvordan sikrer du dig, at en given udfordring bliver afdækket tilfredsstillende?	Afdækning af om de vil have gavn af at anvende Effektfulde spørgsmål: Enkle, åbne, korte HV ord, det er nemmere at forstå, følges op af nye spørgsmål og er ikke ledende.		Hvis der er en udfordring, som man er uenig om at løse hvordan kommer man hele vejen rundt i forhold til at kunne afdække problemstillingen? Jamen jeg sætter mig ind i problemstillingen og hører de andre i projektgruppen om det er rigtig eller forkert. Det kan da ske at vi ikke er helt enig, men så dikterer jeg en beslutning. Gøres det på en bestemt måde? Nej det gør det ikke.	Hvordan sikrer du dig, at hvis der opstår en udfordring at du så kommer hele vejen rundt? At der ikke ligger noget andet et eller andet sted? Hvis der er en medarbejder, der komme med et problem. Man involvere naturligvis de partnere, der er relevante for problemstillingen, for at finde ud af hvad det drejer sig om, uanset om det drejer sig om et teknisk problem, så må man inddrage de partnere der kan tilvejebringe de ting indtil man synes man har løst det okay. Men igen, man skal også tænke i en tilstrækkelig løsning, man skal ikke grave sig ned i en ting. Nogen gange så må man sige, nu er det vist godt nok, nu må vi se at komme videre. Er der en bestemt teknik? Nej der er ikke nogen tjekliste for hvordan vi skal gøre det.	Jeg lytter, bruger netværket til at finde hjælp. Jeg lægger op til at de selv skal finde løsningen – jeg vil facilitere samtalen og laver opfølgning på det løbende	Det bunder mange gange i, at det får tingene til at skride. Og så får man 17 forklaringer, for hvorfor så vi ikke det? For det første er vores udviklere så dygtige, at de kommer med det inden med en kort beskrivelse af, hvad har de egentlig for og imod. Og så kan man få dem til at lave det. ...jeg skal ikke kunne sige, om der er nogen, der ikke er så kloge, at de ikke forstår hvad jeg siger.	Vi snakker om det og inddrager hinanden. En snak kan være både med eller uden pl. Styres ikke på en bestemt måde Vi er en del af et vagtteam, hvor vi er vant til at kontakte hinanden og hvis det er nødvendigt også pl Jeg synes de(pl) har tid og sætter sig ind i det. Det betyder at man ikke er bange for at komme med problemer både privat og arbejdsmæssigt. Så er de(pl) med til at prøve at løse det ...Jamen så taler de med ledelsen eller de andre. Han spørger ind til hvorfor og får løst det på den måde. Vi prøver at finde det hos os selv først og hvis det ikke er det... Vi snakker med hinanden og bruger vores netværk rundt omkring. Det kan løse mange ting.
11.	Hvordan håndterer du et gruppemedlem, der har haft en dårlig oplevelse hos en kunde? Hvordan håndterer du usikre medarbejdere	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne	Tager en snak med bege parter for at høre hvor problemet er. Det er bare at spørge ind. Bla for at finde ud af om der ligger politiske agendaer bag. Man kan snakke med kunden eller sørge for at de ikke mødtes alene. Det kan udarte sig så man må fjerne vedkommende, sådan er det desværre tit. Meget ofte så fronter jeg kunden. Alene af den årsag jeg vil faktisk gerne vide hvad der foregår. Normalt har jeg tillid til at de har et godt forhold til kunden, og at de kan køre det selv. Desværre er det tit for sent, og så må der komme en anden derud. Det handler om at de ansatte ikke er så gode til at fange de signaler.	Generelt jeg har en fast månedlig møde med kunden, hvor vi gennemgår de ting og der får jeg også nogen gange sådanne nogle ting at vide. Så prøver jeg at finde ud af om kunden har ret eller hvad det kan være og så snakker jeg med den enkelte medarbejder og prøver at finde ud af hvad vi kan gøre. Sætte andre folk på det, hvis det er det der skal til. Hvis jeg er enig med kunden og det er jeg da nogen gange. Prøver du at afdække problemet? Ja så vi lærer at være...	I første omgang igen noget samtale noget coaching så man kan analysere sig frem til hvad er situationen og hvad er sagens kerne. Symptomer og årsager. Så kommer man frem til årsagen og får bearbejdet den, og så må man. Kan man rent faktisk gøre noget, så denne her person kan agere ordentlig ude ved kunden, eller også så må man tage den hårde, at så skal du bare ikke ud til kunden. Vi er alle sammen forskellige og det skal man være indstillet på, man kan ikke tilfredsstille alle. ...	Løbende dialog for at måle stemning osv. Vil sørge for at jeg får feedback og bevarer en vis åbenhed omkring kunden og finde ud af hvorfor situationen opstod.	Ja vi er jævnligt inde ved skat. Vi havde en ekstern konsulent, der kom og spurgte mig, hvordan og hvorledes. For så er det meget rart at kende sine interesserter. At vide hvad man kan risikere. Og da han så kom tilbage, så sagde jeg at jeg fortalte dig jo at du skulle passe på ham der, lige nøjagtigt med hensyn til det der det og det. Ja, det ved jeg godt. Men der kommer folk nogen gange tilbage med et blåt øje og det bliver der også taget hånd om. Man kan sagtens flage det for sin projektleder eller sin projektchef eller hvem pokker det nu er og sige, at det her giver jo ikke mening. Eller programledelsen for den sags skyld. Nu løber vi igen rundt i manegen. Det skal jo altid se godt ud. Så man skal altid spørge, hvorfor var det at det ikke var okay. Og man så finder ud af at det var det vist også alligevel. Så løser man det sådan. Men viser det sig, at det faktisk er den samme der for 120 gange har fået nogen til at løbe i ring igen og igen, jamen så har vores programledelse eller projektstyrgruppe faktisk meget godt i hanke med, hvor det altid er problemer. ... men når det sker gentagne gange, så	Nej det synes jeg ikke vi har haft. Det er mest pl og domænechef der har kontakt. Vi har haft en del med cvr, som er en leverandør til noget. Cvr er dem der kører virk.dk

							begynder det lige pludselig at blive en del af en fælles bevidsthed. Og så få vi tegnet et landkort over dem, der ikke skal have ret.	
12.	Hvordan håndterer du utryghed/jalousi hos gruppemedlemmer	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke samarbejdet i projektgrupper for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne	Jeg ynder at bruge projektsamtaler med gruppen i starten. Altså tager en personlig samtale med hver projektdeltager for at høre, hvad er deres ambitioner. Egentlig også for at få afdækket om de er vanvittig interesseret i det her projekt. Og der er det ret interessant at finde ud af om vi får indfriet deres ambitioner og udnyttet deres potentiale i det her projekt. Jeg synes det er utrolig vigtigt at spørge folk, hvad forventer de af mig. Fordi de kommer ofte med dårlige erfaring eller fordomme med at vi kan ikke bruge prince2 til noget som helst. Fordi arbejdspakker er alt for rigide at styre efter. Det altafgørende for mig er at inden du går ud og lover, så spørg. Så det er sådan lidt det som vi har overfor kunden og for gruppen, det skal med i projektmanualen, som jeg også lægger stor vægt på at man holder. Noget vi heller ikke gør. Det er vi så ved at få indført. Jeg tilbyder simpelthen mine projekter, at vi holder et ordentlig kunde og projektevaluering. Det er nok det væsentligste jeg gør. Usikre medarbejdere? Typisk partner jeg op med en anden kollega der mander op. Det jeg er bange for er, at det ikke bunder i usikkerhed, men at det faktisk begynder at bruge så og så meget tid på at finde en løsning. Jeg har set eksempel på en medarbejder, der bruger 100 timer på at google sig til en løsning. For mig handler det også om at få det frem. Og det gør man ved at holde nogle møder enten ugentlig eller dagligt sådan lidt scrumagtigt. Det behøver ikke nødvendigvis at være scrum, men sådan for at finde ud af om der er noget der driller, er der noget vi skal finde ud af. I stedet for at der sidder en anden person i en anden afdeling, som har den viden. Dels er det usikkerhed, der går jeg meget gerne foran og demonstrerer usikkerhed, jeg tør vise at jeg ikke aner hvad det er hvordan man gør. Hvis jeg skal vise noget, så viser jeg det. Og så gennemgår vi det. Det er meget meget nemmere for folk, at have noget konkret at gå efter.	Så tager jeg med til mødet, det vil jeg gøre i sådan en situation. Usikre medarbejdere??: Jamen der giver jeg dem meget støtte undervejs og følger lidt mere med i opgaven for at se hvordan det går og følger med i de problemstillinger, der er. Hvor jeg så går ind i det. Nu har jeg selv en teknisk baggrund, så derfor kan jeg godt tillade mig det. Giver du råd? Ja, fuldstændig rigtig, men forsøger via spørgsmål at få dem til at gå i den retning, som jeg kan se skal løses på den eller den måde. Så de kan se, at det er deres eget valg? Ja, præcis. Det forsøger jeg. Engang imellem lykkes det og engang imellem gør det ikke	Det kommer helt an på hvor grelt det er. Hvis det er en, der stort set ikke kan lave noget uden at bekymre sig og skal give sin mening til kende bekymringer, så skal man selvfølgelig have en snak med vedkommende. Jamen det kan jo være en konkret samtale, hvor man siger du bekymrer dig for meget. Så tager man fat i årsagen. Der kan så være en masse støj i som han bekymrer sig om. Man der må man jo så sige, at det er ikke det der ligger her. ...altså konkrete alvorlige samtaler , der er man over i HR regi. Hvor der er en anden person, der tager sig af det. ..Og der tager man altså behårdt fat i Problemet. Hvad det er der er problemet og hvordan man ser løsningen. Det er jo sådan typisk et samarbejde mellem projektleder og leder, for lederen skal heller ikke være for tæt på. Det er typisk udfordringen for i et projekt, der er ressourcen tilknyttet en projektleder og har den største kontakt med projektlederen ofte. Og derfor bliver projektlederen meget involveret i det.	Jeg husker at rose gruppemedlemmerne for deres arbejde. Vigtigt at projektlederen ikke tager æren for deres arbejde, men sørger for at det kommer tilbage til dem. Evt. ved at viderefordre ros og anerkendelse fra kunden i en mail eller nyhedsbrev som alle ser.	Nej det gør jeg ikke. Nej, det er fordi folk har så meget tryk ved det de gør, så det er der ikke nogen problemer med. Fordelingen af opgaverne eller forsimpning af opgaver? Jeg kender godt problematikken, men den eksisterer ikke lige her og nu. Det er ret specielt for den plejer at være der. Jamen det kræver at den pers. Leder opdager det. Og det er altså ikke givet, at man får informationer til at se det. Og ja så springer det i luften på et tidspunkt, hvor de to så går i totterne på hinanden.	Nej Det har noget med gruppen at gøre. Eller måske også lidt ledelsen, fordi vi får lov til at være meget selvstyrende.
13.	Hvad gør du for at sikre den optimale udnyttelse af dine ressourcers potentialer?	Afdækning af nuværende kendskab til metoder, der kan styrke frigørelsen af projektgruppemedlemmer nes potentialer og for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne	Det er ikke det store problem. Konkret er at de er på en opgave, så kan jeg ikke se om de har et potentiale og der nyder jeg faktisk lidt at vælge en af udviklerne ud og give dem ansvaret som teamleder og uddele opgaverne. Det er ikke altid det er den mest kompetente der har lyst til at have ledelsesopgaver, men det lykkedes som regel. De(teamlederen) kan spotte, at en udvikler har prøvet at lave noget og godt kan udfordres lidt mere. Der har jeg set fantastiske resultater. Der vil altid være en der skal have ansvaret for de tekniske ting. Og det er jo typisk den person, der træffer nogle beslutninger. Der mener jeg det kan være uheldigt, hvis det er en arkitekt, der mener jeg det er bedre, hvis det er en udvikler. Det er næsten altid den tungeste udvikler. Det er også ham de andre går til og spørger. Sådan fungerer det tit. Og derfor har vedkommende også en kæmpe viden om, hvad der er potentialet hos de andre.	Jeg holder denne her samtale en gang om måneden, og der taler vi om de opgaver vi har og hvad de har løst til osv. Til at de opgaver de helt selv vil, men engang imellem er der nogle opgaver der bare skal løses. Men det forsøger jeg at få til at gå op. Derudover har jeg et samarbejde med Helle Hougaard for det er jo hende der har PULS(medarbejderudviklingssamtale) sammen med dem omkring hvad der skal aftales omkring kurser osv og hvad jeg har aftalt med dem løbende.	Det er igen et spørgsmål hvor bevidst eller ubevidst man bruger det, men nu har vi det her SCRUM, og der tror jeg, at jeg bruger det rimeligt meget. ..og nu hvor jeg er på skat så deltager jeg på lokationen og det er godt at stå at lytte med hele vejen rundt, når folk forklare hvad de har lavet siden sidst, og hvad de har gang i og hvis de har nogle udfordringer, for så kan man altid lige stille nogle hv. Spørgsmål til hvordan og hvorledes og på den måde sådan lige implicit uden man skal oprette fejl. Og det handler også om at give noget spejling og så det lige bliver sagt med nogle andre ord, så de selv kan høre hvad de lige har sagt.	Det er en del af projektforberedelsen, hvor man taler med de enkelte gruppemedlemmer om deres ønsker i projektet.	Ja, det gør jeg faktisk, mærkeligt nok. Min chef og jeg er nogenlunde enige med mig i, hvad vej jeg skal udvikle mig i. Udfordrer han dig? Ja det gør hun. Det er domænechefen, der gør det. Vi har bare et godt forhold til hinanden professionelt, hvad vi laver. Og hvilken retning det skal gå. Hun er rigtig dygtig til sit job, fordi hun ret hurtigt spotter, hvad der fungerer og hvad der ikke fungerer. Så jeg er ret tryk ved hende. I den forstand at jeg ved at jeg har 100% opbakning til hvad som helst. Så længe det giver mening. Jeg er ret sikker på, at hun kan save mig over i knæhøjde hvis projektet tilskriver mig, at det er nødvendigt.	Ja – jeg får lov til at tage uddannelse Hvad er årsagen til at du føler det? Det er nok fordi vi får lov til at lave det vi gerne vil. Projektleder og ledelsen er åbne over for hvis man gerne vil noget andet. Hvis der er noget vi ikke kan, så får vi hjælp til at uddanne os. Er der noget du er blevet overrasket over at du kunne eller er det små skridt? Ja det synes jeg det er(små skridt)

			Og der er det tit enormt udviklingsorienteret. Hvis man giver en person en svær opgave og det så lykkedes, det giver en enorm god følelse. Jamen så har vi udnyttet potentialet. Det er ikke altid man har behov for den kompetence. For mig, handler det om at træde et skridt tilbage. Jeg går op på et højere niveau. Jeg planlægger sådan set bare hvad der skal laves de næste 14 dage, så kan de sådan set bare dem længere nede, der bestemmer hvad hvem og hvordan. ...Og det kan også være svært at finde en udvikler, som har det der lederen og som gider at lede. Og det synes jeg faktisk er noget af det mest vigtige. Det skal være forventningsafstemt og så vil de vokse med opgaven.		Tilsvarende overfor kunden, der har vi også mange og selvfølgelig sikre os, at kunden skal også levere noget til os. Der er nogle krav til systemet og nogle retningslinjer og sådanne nogle ting. Og det er vi utrolig afhængige af. ...Plus at de også er meget åbne i IT udviklings og forståelse og modenhedsniveau ude ved kunden er relativt lavt. Så det her med at forstå at man skal være meget klar i spyttet, når man afgiver nogle krav, det har de ikke altid forståelse for. Og specielt ikke konsekvensen af, at komme et halvt år senere og så sige at i øvrigt kunne vi også godt tænke os sådan, og sådan og sådan. Så der er det vigtigt hele tiden at være ude ved kunden. Tilbage til det her med coaching igen at lytte meget høre hvad der bliver sagt, og lige så snart man kan høre der bliver sagt noget, som kan have en snert, at nu er der ved at ske noget, og nu kan tidsplanen ikke holde, og nu kan... alt muligt mærkeligt, så kan du begynde at spørge løs. De her ting som er undersforstået, men ikke sagt højt, hvordan får man de ting gjort synlige(explicit)? Vi skal prøve at få den reelle sandhed frem, vi skal prøve at få overblik over hvad den konkrete situation er . Og der tror jeg faktisk det er en kunst at holde sin mund, og så en gang i mellem spørge til hvad der bliver sagt, før man går ud og vil styre en hel masse.			
14.	Hvad gør du for at fremme handling og læring på det personlige og faglige plan gennem	Afdækning af hvordan de via bevidstgørelse, udfordring og motivation, sikrer handling og læring hos projektmedlemmerne. for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne	Evaluerer gerne i slutningen af projektet. Den proces jeg gjorde var tyvstjålet fra et andet it-projekt. Den har vi så skrevet om. Så det var formaliseret ud fra projektbeskrivelsen. Den er ikke officiel, det er i proces det er undergrundsarbejde, som jeg har nogen af ledelserne med på, at vi skal gøre. Først og fremmest så arbejder vi med en facilitator rolle som kommer udefra. Det kan sagtens være en fra KMD, men det skal ikke være en der har været en del af projektet. Og det er meget meget afgørende, og det vil typisk være godt at der kommer en udefra som ikke har nogen kendskab til projektet. (viser den, da jeg selv tidligere har brug den) vi følger den bare slavisk. Og så viser vi det fra kunden, og så siger de måske, at det ikke er det de kan se. Men så siger vi, at det er sådan det opleves. Så måske er det kommunikationen den er gal med. Hvis du gerne vil have en rapport, der viser det du ser, så synes jeg selv du skal skrive den. ...Men der er sådan en scoring for kundens tilfredshed. Man kan også godt nå budgettet, men kunden sidder og er rigtig gal, fordi det ikke er færdigt/lavet tilfredsstillende. Føler du dig støttet i dit arbejde? Ja i den øverste del af ledelsen. Og jeg gør det bare. Der er da en kritisk masse som der kan se, at der er faktisk noget interessant i det. Det jeg gerne så var at facilitatoren kom med på sådan en rundreje og få lov til at komme med de bedste og de	Omkring fejl, der gør vi hvad vi kan for at de ikke skal opstå igen. Det bruger vi rimeligt meget tid på. Der forsøger vi ikke bare at rette op på dem, men også at finde årsagen til, hvorfor de opstod. Jeg har den holdning, at de eneste, der ikke laver fejl, er dem der ikke laver noget. Så selvfølgelig sker der fejl, det har jeg det fint med, det skal bare ikke være den samme fejl flere gange. Det er mere det at de kommer og siger det til mig. Og det ved de også godt og uanset om det er en fejl, der får store konsekvenser, så skal jeg nok tage den med kunden, eller hvis det nu skulle have en påvirkning, det har jeg ikke noget problem med, bare de kommer til mig hurtigst muligt. Bare de ikke gemmer det og det så tilfældigt bliver opdaget. Har i en måde hvor i prøver at lære hinanden? Ja, vi gennemgår en årlig evaluering af projektet og hvordan vi sådan synes det går. Det bruger vi sådan en formiddag en gang om året. Er det en skabelon i bruger fra prince2? Ja, det er det	Ja igen, i det her projekt, der er jeg nok for ny til at kunne udtale mig om noget. Fordi der handler det om at komme ind og få ejerskab af det projekt, som jeg er og hvor meget styring der er og styrke kommunikationen og forstå Fremadrettet og tidligere projekter i PFO der kører man helt klart lessons leaned. Og opfølgning på forløb, når man har nogle milepæle, hvor man afslutter analysefasen en udviklingsfase, eller aflevere en hel leverance. Er det kørt systematisk? Ja, så er vi tilbage til noget procesmodel og helt til CMMI og det tror jeg man skal lave opfølgning inden for diverse discipliner. Ja, for mange gange så ryger det bare på hylden. Så det er helt klart det der er kunsten. Men jeg vil så sige i dagligdagen i de her konkrete projekter, der har vil lige implimenteret en ny metode til fremdriftsreportering og det er kørt som sådan et slags projektstyringsværktøj, som man kan nedbryde helt ned på opgave niveau og så kan man så se hvor meget man har lavet og så styre det. Og jeg må så sige, at der skal være noget lesson learned	Der mangler lidt kultur på det her område. Og helt sikkert et indsatsområde, der kan gøres mere ud af.	Nej lige nu har projektet så travlt, at det er der ikke tid til, så der må man sådan ligesom selv sørge for at blive klogere. Afhængig af tid? Jamen altså den der sæt dig ned og sæt fingeren i jorden, det er der ikke tid til. Ja, man gør det bagefter, det har jeg i hvert fald oplevet. Men man kan jo sige, at når et projekt er så stort af varighed og omfang, så kan man diskutere om det ikk er for sent. For meget af det går altså hurtigt i glemmebogen. Men altså meget af det kan man så sige er personlig erfaring, som man bare må lære af. Det er jo det gamle vidensdeling-spøgelse, som ingen har løst endnu. Men det er jo et tilbagevendende som er i samtlige virksomheder. Eller hvad man nu kalder det, så siger de ”vi er ikke gode nok til at dele viden”. Jeg syne sikke det er noget der er fremtrædende. Hvis man føler sig truet af andre, så kan man miste lysten til at dele. Men det oplever jeg slet ikke noget af her, folk er meget villige til at dele. Kom frem med det de ved, så får de løst det med så mange facetter som muligt. Så der er et naturligt drive med den der er sat til at løse problemet med den viden de har. Så derfor vil jeg sige, hvad er vidensdeling, for der vil jeg sige, at det faktisk	Ja vi sørger for at overdrage viden dokumentere det og snakke om det. Ja, jeg synes vi får snakket meget om, hvis der er noget nyt eller der har været nogle problemer.

			dårligste ting. Hvad skal vi tage med os til næste gang, og hvad skal vi aldrig nogensinde gøre. Der er noget vi kan vidensdele, det der et succesprojekt derovre, de har også haft deres udfordringer. Og det der dårlige projekt, de havde altså også nogle gode ting. Og det har jeg prøvet andre steder, så ud over det erfaringsmæssige, så får man også åbnet den der mystik kasse op. Hvad er der egentlig foregået i det her projekt. Det er bare en slide eller to. Det kan godt være vi har gjort en hel masse dårlige ting, men kunden er faktisk rigtig tilfreds. Der sker ikke en kvalificeret opsamling på det hele. For det første så steg kundetilfredsheden over 3 år og jeg fik afsløret at 9 ud af 10 gange fik vi lov til at starte. Vi fik kontrakten.. og kunden var enormt frustreret og vi dalrede derudaf og blev forsinket senere hen. Det viste sig, at en af årsagerne var, at vi kunne ikke få ressourcer, for der var nogle andre projekter, der var svære at afslutte. Så tingene hænger sammen. ..det betød faktisk meget, hvor meget folk følte sig hørt. Det nytter noget, ledelsen lytter til mig. Hvilken betydning har det? Afgørende Bare det at jeg sender referatet til ledelsen. Der var folk der spurgte mig fra teamet. Kommer det her videre for ellers kan det jo være lige meget. TAK, sagde de så. Desværre er det sådan, at de skal arbejde med et hele tiden.		der. Så det bliver brugt aktivt. Og der er det jo så med, at løbende at overvåge, at bruger vi det så, og får vi det ud af det som vi ønsker. Så det er jo også en del af lesson learned at man kan se at det faktisk giver nogle resultater, når man bruger det aktivt.		fungerer rigtig godt. ...når jeg kommer til en ny arbejdsplads, så finder jeg ud af hvem der kan hvad. Det er det netværk man har brug for på en arbejdsplads. Det er sådan et kæmpe stort firma og man opdager jo ikke hvem der er ens kolleger. Det er fuldstændig rigtigt, men hvis man hele tiden holder øje med nu har jeg lavet noget sammen med den, og det er fint. Det er det jeg kan bruge vedkommende til, så begynder man stille og roligt at opbygge en kontakthlade, så når det er det og det problem, så er det nok den og den.	
15.	Hvordan sikrer du dig, at dine gruppemedlemmer føler sig lyttet til og forstået?	Afdækning af hvorvidt, der anvendes lyttetekniker, og hvorvidt PL er bevidste om hvad lytning kan bruges til. Som f.eks. Opløse automatiske tankekoblinger:	Føler gruppen sig forstået? At folk har ejerskab på produktet ... Det er faktisk lidt sjovt. Når Michael Dupont på sin rundrejse taler om økonomi. Der er ikke en kæft der ved om det er godt eller skidt. Der er det ret vigtigt for mig at jeg får kommunikeret ud hvad er vores fremdrift, har vi krise, er det en lille krise og hvad er det så vi gør og har vi en plan for hvordan vi gør er vi enige om at selvom vi er bagud de næste 3 måneder, så laver noget nogle delleveringer, så vi får nogle succeshistorier. Skal vi lave en ekstraordinær indsats, hvor vi arbejder og giver den en ekstraordinær skalde. Og så kommer vi på en komfortabelt plan igen. Hele den der fokus på projekt styring og projekt ledelse den tror jeg ikke findes så meget her i huset. Og det sjove er, at vi kan godt sige at det er rart nok at man har fremdrift på sit projekt. Det er meget åbent. Alle kunder får alle estimater på alle opgaver. De får også proceduren med og det er meget mere. Det sjove er, at når jeg gør det, så kommer der andre og siger. Kan du ikke lige forklare mig det her?? Og så kan man sige, det er klart for den er ikke opdateret og det samme når man holder kundemøder? Så det er synlighed og åbenhed? Ja, og involvering. Lige fra hvad kunden siger, og hvad er vores dækningsbidrag. Man får meget mere performancekultur. Det er der man kan gøre en forskel som projektleder. Sharepoint hvor man har automatisk rapportering.	...jeg lytter jo sådan set hver eneste gang de kommer med noget og prøver at få alle oplysninger og gøre hvad jeg kan for at at undersøge om det kan lade sig gøre eller ej. Og jeg stiller dem også en hel masse spørgsmål for at sikre mig at de nu også har tænkt sig om så det ikke bare er en løs idé de har fundet på. Så du giver dig tid til at lytte til dem? Ja, det gør jeg helt sikkert og store dele af det som de kommer med, det bliver sådan set også gennemført. Nogen gange kan det så tage længere tid, end de gerne vil have, men det er jo det. Så de føler at det giver mening at komme til dig med deres idéforslag? Ja, helt sikkert	Jamen igen individuelt, men altid at man har tid til at lytte. Det er farligt det her med at man selv har så travlt, og folk kommer hen og skal lige skal snakke eller spørge om et eller andet, det kan godt være det er folks måde at komme og kommer hen og skal forklare et eller andet og man så siger, nej jeg har ikke har tid. ...Man virker fortravlet, det er sådan rent glædelsesmæssigt er det farligt fordi så går det måske hurtigt hen og får et prædikat af at være ikke synlig. Og man måske selv synes man er det og man løber rundt til en masse mødeaktiviteter, så er man det ikke i den forstand, at man ikke har tid til at stoppe op og lytte til folks problemer. Så derfor er det igen det her med synlighed måske også selv om man måske ikke har tid, fordi man skal til møde, enten lige at tage de 5 min og så komme for sent til et møde eller at så siger fint nok, lige efter det her møde, så sætter vi os lige ud i sofaen og tager 5 min.	Jeg spørger ind til problemet for at finde årsager og løsning og for at få en forståelse for forventningerne		
16.	Hvad gør du for at fjerne forhindringer, som en gruppemedlem føler afholder ham fra handling	Afdækning af hvad der gøres for at fjerne forhindringer hos gruppemedlemmer for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan	Typisk være en teknisk forhindring. Først og fremmest vil jeg gerne opdrage dem til at lære, at skrive det i loggen. Er det nu eller er det først senere. Så jeg ikke først skal ud og spørge om det her er vigtigt.	.	Jo det er jo rigtig nok, når der er et problem, så er det jo godt at der er nogen der kan tænke i løsninger. Men man skal ikke have 7 af dem i et team, for så sidder de bare og snakker hele tiden. Så derfor er det meget vigtigt, at man har forskellige typer kan man sige. Og igen så er det meget afhængig af om	Man skal turde tage en chance som projektleder og så i øvrigt følge sin mavefølelser. Bruger projektgruppen	Det tror jeg, jeg har aldrig prøvet det. Har du tillid til det? Ja, det har jeg. Skal du selv komme med svarerne? Det er ikke noget større problem i, hvis man kan finde en. Jeg tror ikke der er ret mange der føler de bliver sat hen i et hjørne, og så bare skal sidde	

		have på projekterne	I stedet for at jeg skal sidde og opfinde de her risici. Og jamen så går jeg gennem ild og vand. Enten hvis det er noget jeg selv kan løse, eller hvis jeg selv kan løfte det, så gør jeg det.. Først finder du ud af hvad er problemet, hvad er risikoen og hvad kan vi så gøre? Ja, og det løser måske 1000 problemer. Hvis vi ikke laver en risikovurdering og også laver en ? som hedder nærhed, som vi også bruger. Er det en risiko nu eller er det først senere, så kan man lave en top 5 over de problemer der er, ellers tager man dem bare i den rækkefølge der er. Det er lidt af et dilemma. Det er vigtigt for mig, når der er en database, der begynder at smide fejl ned i – hvad betyder det. Det kan betyde at vi må indstille al udvikling. Og sige til kunden, at vi har opdaget det her, vi fryser alt hvad der er af udvikling og bliver nød til at prioritere det her. Hvis nu det ikke er noget der skal løses lige nu, så have en risikostrategi lave replanlægning, her prøver vi at igangsætte en ændring, det har vitale noget vi har brug for. Så længe vi ved hvad der helt præcist er brug for. Fordi jeres server dør fordi man ikke kan købe reservedele til det.		det er et analyse projekt eller om det er et udviklingsprojekt, eller test osv. Test der skal det nok ikke være idérige. Det skal være dem der graver sig ned i materien.		mutters alene. Der er ikke ret mange der er nervøse for det. Jeg aner ikke hvad man skal gøre ved det, for normalt så kommer man jo selv eller den det går ud over. Jeg tror det vil enten gøre det eller det, men jeg har ikke rigtig nogen holdning til, om det vil være smart. Er der nogen vi kan spørge.	
17.	Hvad gør du for at aktivere gruppen til selv at finde svar på løsningen af givne udfordringer	Afdækningen af hvad der gøres for at aktiverer gruppemedlemmerne til at finde svar på udfordringer. Og for at finde ud af om hvilken effekt coaching og narrative metoder kan have på projekterne	Det afgørende for mig, er at de har forstået problemet. Har de forstået problemet, så kan de også komme med et løsningsforslag. Det er min tankegang. De skal også forstå, at hvis de er helt blanke, så koster det ikke noget at spørge kollegerne. Man skal også have sans for at hvis de skal bruge 100 timer på, at finde ud af at denne her opgave i mod. F.eks. 3. Hvis du er helt blank så er det vigtigt og en forpligtelse at råbe op og sige, at man ikke aner hvad man skal.	Det gør de som regel selv. Det er jo den samme gruppe der har været her i 3-4 år, så det styrer de meget selv. Så de er meget selvstændige? Ja, det er de helt sikkert.		Så går jeg ind og tager styrngen for at sikre en god stemning med en positiv tilgang og placere problemets kerne som en fælles udfordring.		
18.	Hvad gør du, hvis du opdager en medarbejder er gået i forsvarsposition.	Afdækning af hvorvidt problemet eksistere og om der kan være effekt af at lære og anvende effektfulde spørgsmål.	Jeg gør det bare... Jeg laver et scene skift. Fordi ofte så går jeg op til tavlen og tegner. For typisk så sker der det at man misforstår hinanden, eller den ene har inkluderet noget den anden ikke har. Igen er det meget i kasser og så siger man hvis vi lige parkerer denne her der, er I så enige om det her så langt. Og på den måde ret systematisk arbejde sig hen til og de forstår hvordan de vil... Vi har haft en person, hvor det skete rigtig ofte, hvor vi brugte timer på det. Det gik meget på at han stod fast på sine principper. Han var ADHD diagnosticeret. Det var en vanvittig situation	Jamen så vil jeg overtage noget af diskussionen og prøve at se om der er noget, jeg kan gøre lidt mere positivt. Det er sådan meget fra den ene situation til den anden. Prøver at få dem til at se det på en anden måde. Jeg forsøger at opnå en enhed, der ser ens på det.	Jamen det handler jo om at være lidt social engang imellem og fyre en vittighed af i dagligdagen, at det ikke bliver sådan ben hård styring, så man ikke kan stå og chit chatte lidt. Og mere sig, så det er vigtigt at man har en god tone, en god omgangstone. Det løfter rigtig meget at klare sådanne nogle problemer.	Bedre projektstruktur og forankring. (MTL og MOT??)	Det er ikke et stort problem, men vi har faktisk én, der er rigtig god til at spotte det. Og han går direkte i forsvar for den det går ud over. Og det har faktisk gjort, at jeg har lært at se det bedre. Man kan godt have at en eller anden argumenterer for et synspunkt, som alle rundt om bordet synes er åndsvagt og der er det så at nogen har den sjælden egenskab og sige, nu stopper i fandme, det er ikke rimeligt. Der er en der sidder og argumenterer for et synspunkt og det har vedkommende ret til og så har i eddermame bare at forholde jer til hvad det er han siger i stedet for bare at feje det af banen. Men det er alle altså ikke lige gode til. Og det sker. Og det tror jeg godt man kan føle sig lidt ensom omkring.	Vi snakker med hinanden og bruger vores netværk rundt omkring. Det kan løse mange ting. Jeg synes jeg oplever at pl går ind og prøver at løse det. Prøver at snakke med dem der er hvor tvisten er opstået men også med os andre. Mest en til en. For at finde ud af hvad der er op og ned i det? Ja Og hvordan de andre har oplevet det.
19.	Forbedringsønsker til styringsmetode	Afdækning af specifikke behov		Forslag til forbedringer indenfor projektstyring: fælles værktøjer mere ensrettet. Det betyder også at vi kan gøre mere sammen... Jamen at man har nogen at spare med, så vi gør tingene nogenlunde ens. Hvis man har et problem, så gør den anden det på nogenlunde samme måde og så kan man hjælpe hinanden. Burde Prince2 ikke sikre dette? Nej, prince 2 er jo mere sådanne nogle begreber, det siger jo f.eks. at man skal dele det op i arbejds pakker, men hvad er en fornuftig størrelse. Så der er meget praktisk erfaring og der kunne man forbedre sparringen, hvis man gjorde det mere ens, end man gør det.		Godt med det forestående kurser i positiv psykologi og forskellige andre, som vi har haft i Civitas og som er planlagt. Mere fokus på forventningsafstemning, da det er så vigtigt.	Nej jeg mener man bliver nød til at vurdere generelt hvilken styringsmetode der passer til projektet. Fordi ellers så sætter man fugl og fisk sammen.	

				Også den måde man laver statusrapporter på. Vi har godt nok nogle skabeloner liggende. Så hvis man på den måde kunne styre projekterne mere ens, så kunne man nemmere hjælpe hinanden. Man kunne få nogle meget bedre råd, når man var udfordret på en eller anden måde.				
20.	Forbedringsønsker til ledelsesmetode Hvad tror du gruppemedlemmerne vil sige til samme spm?	Afdækning af specifikke behov		Jamen der synes jeg det er fint nok og jeg har det ansvar til at træffe nødvendige beslutninger. Ja, selvfølgelig er det erfaringen men der er jo også min domænechef i det omfang. Men man har den tillid og ansvar der skal til for at gøre det. Jeg er ikke bange for at træffe beslutninger. Nu kender jeg jo en del til NLP og det bruger jeg en del til at få dem til at finde deres egne løsninger. Det er jo en form for coaching jeg bruger det. Der er jo meget få der har NLP så der kan man jo godt starte hvis der var flere der havde det? Kunne der være behov for en sparring? Ja, det kunne der helt sikkert. Workshop hvor man får en fælles forståelse for styring og ledelse? Ja, helt sikkert, for så kunne dem som har flere projektledere have en følelse af en mere ensrettet ledelse. De vil i dag opleve det meget forskelligt.			Ledelse – det er et spørgsmål om at rekrutterer de rigtige projektledere, for hvis man ikke har det der skal til, for at fungerer enten som leder eller projektleder eller noget som helst, så skal man hellere lade være. Kan man lære? Det kræver en personlighedsændring, hvis man kommer skævt ind på folk. Hvis man har sin personlighed imod sig, så er der ikke ret meget at gøre ved det. Måden man taler sammen på? Ja, det synes jeg og den reflekteres jo i mulighederne for hvordan man kan lede et projekt. Hvis folk ikke kan lide en, så får man jo heller ikke så meget frirum til at navigere i. Så hvis man ikke svinger med projektdeltagerne så fungerer man ikke med dem man leder. Groft sagt hvis man ikke svinger med dem man skal lede, så skal man ikke være leder. Det er så svært og så nemt. For enten kan man eller også så skal man lade være. Jeg ved jeg skal lade være. Det er ikke fordi folk ikke kan lide mig, men jeg er alt for lidt struktureret. Det er måske en ting man skal passe på med. Hvis man ved med sig selv, at man ikke har særlig meget struktur, så skal man lade være. Man skal kunne favne den kaos man selv har.	Anderledes i projektledelse/styring? Nej Du er glad og tilfreds? Ja Jeg synes, når jeg hører andre projekter i virksomheden, så bliver det styret forskelligt. De pl jeg har haft, der har det fungeret godt. Hvad er årsagen til det? Det er meget personen Er det erfaringsbaseret? Noget af det er., jeg har haft en pl hvor det gik helt galt. Havde han ikke de personlige egenskaber? Nej, han gik helt forkert af dem og måden han fik sagt tingene på. Så måden man kommunikerer på er vigtig? Ja Han skulle tage nogle opgaver, fordi en anden havde travlt, men hun sad og lavede det hele selv alligevel. Jeg har altid sagt at alle skulle uddannelse til leder, jeg har altid sagt at det var ikke mig, jeg er indianer. Noget kan man godt lære, men det nytter ikke at have en masse nyttige certifikater, man skal også bruge det. Jeg tror også det er personlighed. Tror du interesse har betydning? Ja og måske også hvilke mål lederen over sætter for sine pl. Mange af de pl jeg har haft har turde sige fra opad. Har haft støtte, selvom ledelsen har sagt noget andet, så er de blevet støttet i projektet. Hvad er det vigtigste de gør for at komme i mål? De skal lytte til projektet – til gruppemedlemmerne. Nu har jeg et andet projekt hvor vi har skiftet pl hen ad vejen, og der kan vi høre der ikke er blevet lyttet. Pl og ledelsen har ikke hørt på de advarsler fra starten som ville give problemer. Viden der er gået tabt? Ja

