

Psykologisk kompetenceudvikling af projektledere

http://www.lederne.dk/Contribution_Definitions/Artikel_print_layout_1_6249_6249.html [javascript:sendMail\(\)](#)

Af Mette Amtoft



Amtoft Organisationspsykologi
Hovedgaden 22, 2.
2970 Hørsholm
Telefon +45 4576 4636
metteamtoft@amttoft.org

Ledelse i Dag, Nr. 38, s. 96-109, Sommer 2000

I projektledernetværk og andre lærende dialogfora.

I denne artikel vil jeg argumentere for, hvorfor og hvordan jeg mener virksomhederne og projektlederne bør systematisere coaching og personlig udvikling i såvel projektledernetværk som i individuelle udviklingsforløb.

Ikke sjældent bliver projektlederne »tabere« i de meget komplicerede psykologiske udfordringer, de møder i organisationer under stadig forandringer, hvor ethvert overblik er midlertidigt og enhver struktur en forbipasserende hændelse. Jeg har set en foruroligende tendens i løbet af de sidste 5 år til, at mange, meget ressourcestærke medarbejdere - heraf en del unge - brænder hurtigere ud og får nogle store psykologiske ar i projekter, som får dem til at skifte job og miste modet til projektledelse eller andre udfordringer. Udover det almen uheldige i en sådan tendens er det spild af gode ressourcer og synd for virksomheden.

Der er dog ikke tale om lemfældighed fra virksomhedernes side, da mange af disse medarbejdere er veluddannede også indenfor projektledelse. Der er nærmere tale om, at projektledernes psykologiske kompetencer og personlige modning og robusthed ikke helt kan matche de store psykologiske udfordringer, de møder i projekterne i dag, hvilket groft sagt betyder, at de i stedet for at vokse og lære af erfaringerne hurtigere brænder ud og præsterer dårligere resultatet undervejs.

Omvendt er det tydeligt, at nogle projektledere klarer udfordringerne fremragende, og når man spørger dem, hvad de tror, der har været afgørende for deres succes peger de ofte på relationskompetencer, såsom det at lytte, udvise respekt, situationsfornemmelse, den rette samtale på rette tidspunkt., samt et godt tilgængeligt netværk, hvor de har kunnet modtage den nødvendige sparring og opbakning undervejs.

Det, jeg her kalder relationskompetencer, hører ind under begrebet den følelsesmæssig intelligens og er meget vanskelige at tilegne sig på samme måde som andre nødvendige mere rationelle projektledelsesværktøjer. De relationelle kompetencer findes på projektlederens eget »indre, intuitive pulterkammer«, og kan kun udvikles via mere intense »skræddersyede« tilbud til den enkelte projektleder, i form af coachingforløb - med en løbende reflekterende dialog med interessenter og projektgruppen i form af feedback til projektlederen undervejs.

Projektledernetværk er en meget velegnet ramme for den løbende kompetenceudvikling for projektledere og bør være et obligatorisk supplement til de eksisterende uddannelses tilbud.

Det er der absolut ikke noget nyt i - alle ved, at de psykologiske aspekter og systematisk erfaringsudveksling er meget vigtig i projektledelse, så måske ville det være rigtigere at spørge om, hvorfor der er så få, der gør udviklingen af relationskompetencerne til en obligatorisk del af projektleder(ud)dannelsen i virksomhederne.

Siden 1987 har jeg som organisationspsykolog beskæftiget mig meget med uddannelse i - og udvikling af projektledelse i primært danske virksomheder og indenfor de sidste par år også i større udenlandske virksomheder. Herudover har jeg erfaringer som proceskonsulent på rigtig mange projekter i såvel offentlige som private virksomheder.

Denne artikel er blevet til af lyst til at dele nogle af mine erfaringer og efterfølgende refleksioner over mit arbejde med projektlederveddannelse indenfor de forskellige psykologiske aspekter af projektledelse.

Der er mange, der kaldes projektledere i dag. I denne artikel bruger jeg betegnelsen om de medarbejdere rundt omkring i virksomhederne, der fra tid til anden får overdraget det overordnede ansvar for processen og resultatet af et strategisk/organisatorisk højt prioriteret projekt. Dette indebærer, at der i projektledelsesopgaven ligger forskellige koordinerende, linieledelsesopgaver uden at den nødvendige formelle kompetence er fulgt med.

I nogle virksomheder vil stort set alle medarbejdere kunne gå ind under ovenstående afgrænsning af projektledere, da alle her bærer et selvstændigt ansvar for vigtige projekter fra tid til anden bl.a.

som et led i virksomhedens oplæring og modning af medarbejderne. En af mine pointer i den forbindelse er, at når der nu er så mange, virksomheder, hvor projektledelse bliver en del af udviklingen af nøglemedarbejdere og specialister, må man også tænke meget mere læringsprocesser og modning i »påklædningen« af projektlederne frem for værktøjer og resultater, som eneste parameter for kompetente projektledere.

Artiklen henvender sig til såvel det strategiske som det implementerende og udførende lag i organisationen, og målet med den er at sætte fokus på særlige vilkår for nutidens projektledere, der efter min mening kalder på særlig opmærksomhed omkring kompetenceudvikling for denne centrale medarbejdergruppe i de moderne virksomheder.

Udfordringer for projektlederen i dag: Særlige vilkår kræver særlige kompetencer

Udfordringerne for projektlederen i dag er mangfoldige og fordeler sig groft set indenfor fire områder:

- Projektledelse i moderne i organisationer er underlagt mange forandringer hos ejere, underleverandører, kunder og interessenter. Det enkelte projekts fundament forandrer sig løbende i takt med politiske, strategiske, strukturelle og personalemæssige ændringer [2]; [20]. Her tænker jeg på forhold som f.eks.:
 - Hyppige skift i strategiske målsætninger og indsatsområder.
 - Virksomheder købes og sælges og slås sammen eller lukkes i en lind strøm.
 - Løbende omstruktureringer, hvor afdelinger nedlægges, slås sammen og flytte geografisk.
 - Chefer og medarbejdere fyres, flyttes og forflyttes med kun få måneders mellemrum.
 - Projekter lukkes, sættes i gang, fryses, redefineres, omprioriteres samt skifter ejere løbende.

Særlige kompetencer: Det kræver stor psykologisk styrke og modenhed at kunne bevare overblik og selvtillid under disse hyppige »benspænd« for projektet.

- Projekter i dag er på den ene eller anden måde altid forbundet med en organisationsudvikling i virksomheden eller hos kunden og møder derfor ofte stærke psykologiske reaktioner (modstand) i implementeringsprocessen. Projektet kan nemt blive genstand for den generelle frustration i organisationen, og projektlederne støder derfor ofte på forhindringer i form af vrede vendt mod projektet, fordi det bliver »dråben«, der får bægeret til at flyde

over«. Projektet er måske fredsforstyrret på et tidspunkt, hvor hele organisationen er stresset eller kommer måske ubevidst til at stå som symbol for en upopulær udvikling i organisationen osv.

Særlige kompetencer: Dette særlige vilkår stiller meget store krav til projektlederens psykiske overskud og modenhed. Det at kunne imødegå men også rumme denne frustration så de vigtige nuancer ikke går tabt [16]; [18]. Man kan sige at evne at »skille skæg fra snot«, mens man bevarer roen og opretholder fokus på projektet er en meget central kompetence hos projektlederne i dag hvor der foregår en stor samtidighed af udviklingsprocesser i virksomhederne som ukontrollerbart indvirker på hinandens processer. Samtidig kræver det, at projektlederne som nomader kan kommunikere rigets tilstand tilbage til linieledelsen og sikre sig den »ledelse« deres projekt har brug for [19]; [22]

- I moderne organisationer er kompetenceudvikling og grænsesætning mere og mere den enkeltes egen sag [2]. Samtidig bruger mange organisationer projekter som rugekasse eller til tider »manddomsprøver« for en bestemt gruppe af medarbejdere. Disse er karakteriseret ved et næsten ungdommeligt »rambukagtigt« gåpåmod ofte parret med til tider urealistiske store forestillinger om egen formåen (også kaldet omnipotente forestillinger), hvilket på en måde er en kvalitet i dag, hvor opgaverne er så usikre, at de kræver humlebiens uvidenhed om ikke at kunne flyve for at kunne lykkes. Imidlertid er skyggesiden hos disse »rambukpersonligheder« en ekstrem sårbarhed overfor situationer der kan ligne nederlag, hvilket gør at de ofte vægrer sig ved at bede om hjælp, erkende behov for læring eller bare at turde mærke efter hos sig selv, når noget bliver vanskeligt. De holder det for sig selv, når de har mødt »muren« og skjuler til tider graverende afvigelser i projektet til stor skade for sig selv og projektet. De ønsker nødt deres projektledelse frem i offentligheden jo mindre der er tale om 120 % succes, hvilket forhindrer dem i at lære og dermed forhindre gentagelser. [11]

Særlige kompetencer: Med en i forvejen løs kobling til de formelle strukturer er det særligt afgørende, at projektlederen i sin kompetenceudvikling sikres en opfølgning og dialoger, så han/hun har et tilpas psykisk overskud til at tage nogle gode reflekterede valg. Projektlederen skal realistisk kunne prioritere tid, energi, opgaver og stille krav til arbejdsvilkår og funktionsbetingelser- så etikken og livskvaliteten ikke sættes over styr [10].

- Projektlederen skal i dag på en og samme gang skabe projektkulturen i organisationen, samtidig med at han/hun skal lede projektet igennem organisationen. Man kan bruge det billede, at projektlederen skal grave tunnelen og lægge skinnerne samtidig med, at han /hun skal styre og holde toget i gang, og servicere passagerne [20].

Nye krav til kompetencer: Man kan bruge billedet at projektlederen er del af et interaktivt videospil hvor de planlæggende og udførende processer ikke er adskilt i tid og hvor spillepladen og reglerne ændres løbende om man vil det eller ej [8]; [29]]. Det er særdeles slidsomt og kræver, at projektlederen løbende kan lytte til og arbejde med sin intuition og tage de intuitivt rigtige valg [26], samt, at projektlederen har et udbredt operationelt netværk både i og udenfor organisationen, som kan både informere og handle hurtigt til gavn for projektet.

At skabe sig et operationelt netværk kræver kompetencer til at danne holdbare relationer i form af aktiv opmærksomhed overfor andre kombineret med en tro på egen værdi [17].

Nye krav, nye metoder, ny uddannelse - værktøjer ikke nok, mestring

Diverse styrings og planlægningsværktøjer som f.eks. diverse interessentanalyser, Gantt-skemaer o.l., har i mange år fuldt ud været tilstrækkelige til at skabe fundament og forudsigelighed i projektet og gøre det ustyrlige styrbart i en passende grad. Med denne professionalisering af processen har projektlederen til dels kunnet skabe sig den nødvendige psykologiske distance til projektet.

Problemet med planlægning og styring i dag er imidlertid, at forudsætningerne for projektet ændrer sig konstant, hvilket kræver en ganske anderledes løbende »påklædning« af projektlederen, der på mange måder må operere i blinde og under jorden. Projektlederen må hele tiden kunne sætte sig i en lærende position og opgive ideen om at have fuld kontrol for kun på den måde løbende at bemægtige sig midlertidig kontrol over situationen [20]. Dette uddybes i det følgende afsnit.

Case 1

En projektleder og hans projektgruppe hørte tilfældigvis i morgennyhederne, at den afdeling, hvori projektet var forankret (1 år) og hvorfra projektet stort set blev bemandet, skulle sælges til den konkurrerende virksomhed indenfor 1-2 år. Hele konteksten ændrede sig således afgørende for projektet, idet projektet netop havde til formål at sætte denne konkurrerende virksomhed ud på et sidespor. Projektgruppen var naturligvis meget chokerede over den

pludselige meddelelse, og som så ofte før ved store forandringer, var det måden, (dvs. processen), hvorpå informationen var givet, der i nok så høj grad havde rystet de enkelte medlemmer i projektet. Ikke desto mindre fik projektlederen besked på, at projektet skulle gøres færdigt, så moderorganisationen kunne få produktet inden overleveringen af afdelingen skulle finde sted.

Projektlederen lykkedes med projektet men det krævede adskillige mentale kolbøtter, som han først måtte bearbejde hos sig selv. Alle tidligere planer blev skrinlagt, målsætningen vendt op og ned, der måtte skabes et helt nyt fundament for projektet. Først da han med gruppen så i øjnene, at det tidligere så velstrukturerede projekt var helt ude af gruppens kontrol kunne man på ny få sig et overblik over den nye situation.

Herefter tog han to dage med gruppen, hvor de lukkede det gamle projekt og bearbejdede forandringerne i et så tilpas omfang, at det blev muligt at skabe et nyt fundament og at føre projektet til ende. To medarbejdere stod af, og der blev sagt ordentligt farvel til dem. Her tog projektlederen intuitivt den rigtige beslutning og var også så tilpas afklaret selv, at han kunne ramme og bearbejde gruppens frustrationer uden at have kontrol over projektet. [18]

Herudover var projektlederen del af et fagligt netværk, som dels gjorde det muligt at få skabt de nødvendige, interne samarbejds- og informationsforbindelser i den nye organisation samt rettidige information.

Projektlederen som muldvarp

Projektlederen har det til tider, som muldvarpen, der konstant må flytte store mængder jord for at få sig en gang at bevæge sig rundt i, således som case 1 viser. Det er ikke til at forudsige, hvor de store sten ligger og spærrer for en af de møjsommeligt udgravede gange. Ofte kommer sten dumpende ned i hovedet på projektlederen: nye prioriteringer af projektet - skjulte dagsordener som kommer frem i lyset - nye nøglepersoner - nye konkurrerende projekter o.s.v.

For at kunne takle udfordringer som beskrevet i case 1 må projektlederen være temmelig klar på egne personlige grænser og prioriteringer, samt tage modne, etiske og kloge valg:

- Hvilke kampe skal der tages?
- Hvilke opgaver løses før andre, når alle påberåber sig førsteprioritet?
- Hvilke samtaler skal tages med hvem?
- Hvem skal sættes på plads, hvem skal motiveres, hvem skal have en krisebearbejdende samtale?

- Hvem skal måske hviskes noget i ørerne eller have sat stolen for døren?
- Hvornår skal der siges fra og til?

Hvorvidt projektlederen klarer sit forehavende succesfuldt vil afhænge af:

- Hvor god projektlederen er til at reetablere nogle tillidsfulde og konstruktive relationer mellem sig selv og »omverden«.
- Hvor god projektlederen er til at forstå og lytte til andre mennesker, og hjælpe dem til at gøre det meningsfuldt at forholde sig positivt til projektet.
- Hvor god projektlederen er til at skabe de psykologiske forudsætninger for sig selv og andre i gruppen, der giver nok tro på fremtiden til at føle, at man magter den opgave som kræves.
- I hvor høj grad projektlederen er i stand til hurtigt at kunne tackle (beherske) sine egne følelser, så han/hun kan udvise psykologisk mod nok til at forholde sig konstruktivt til de andres vrede og følelse af meningsløshed.
- Hvor god har projektlederen været forud til at skabe sig et kompetent, støttende netværk, og hvor god han/hun er til at bruge det i situationen.

Almindelige reaktioner hos projektlederen såsom at rette sin frustration eller aggression diffust mod ledelsen eller at trække sig i den personlige kontakt vil dels være begyndelsen til enden for projektet og dels være en uheldig rygsæk at gå ind i et nyt projekt med.

Krav til nye kompetencer i et psykologisk perspektiv. Behov for magt og mening: De truede psykologiske drivkræfter hos mennesker, der lever under mange forandringer

Projektledelse under omstændigheder, hvor indflydelse og grænser er noget projektlederen løbende må skabe sig, kræver foruden brede skuldre, en evne til løbende at kunne finde »mening i galskaben«, og at man af og til kan stå fast og tage nogle valg. Ved løbende at tage bevidste reflekterede valg genvinder mennesker deres styrke og engagement og undgår følelse af afmagt.

I det efterfølgende afsnit vil jeg tillade mig at lave et lille sidespring og fordybe mig lidt i de to fundamentale psykologiske drivkræfter, som jeg mener, er afgørende for at forstå de motivationspsykologiske udfordringer projektlederen står overfor nemlig:

1. Behovet for magt
2. Behovet for mening.

Vi skaber vores egen virkelighed, men vi handler udefra etiske valg[17]. Mennesker har i dag mere end nogensinde behov for at

føle sig magt- og meningsfulde i livet således at de i deres relationer til omverdenen føler sig betydningsfulde med en vis grad af kontrol over den form deres liv tager.

Den tidligere stabilitet i værdier og normer er forsvundet, og der synes at være en omsiggribende vantro på såvel åndelige som religiøse værdier som har forstærket individernes eget behov for at styre deres eget liv.

Faktisk er det enkelte menneske i dag (dette gælder også medarbejderne i virksomhederne) præget af en dyb mistillid og tvivl på entydige sandheder, idet de fleste mennesker har set i øjnene, at der ikke er ret meget, der er, som man tror, det er. F.eks. kan man se sportstrænere og popstjerner prædike i kirken, finkulturen benytte sig af det ene kommercielle virkemiddel efter det andet - reklamer iklædt indpakning af seriøs information osv. Om det er godt eller skidt, er et spørgsmål om hvilken kontekst og hvilket værdimæssigt perspektiv, man vurderer fænomenerne ud fra og med hvem, man skal konstruere en mening herom [6].

Vi lever i en tid, hvor »fremtiden er ikke længere er hvad den har været«, og hvor autoriteter betvivles, hver gang de åbner munden. Ikke desto mindre opsøger vi eksperterne mere end nogensinde, og også på områder hvor de ikke kan anses at være eksperter. Dernæst vælger vi det svar der passer os bedst og giver mest mening på det tidspunkt.

Dette fænomen ses også overalt i virksomhederne hvor medarbejderne ønsker klare svar og retningslinier fra ledelsen, men ingen indblanding. Virkeligheden er mere eller mindre en samskabende proces, hvor vi beslutter os for en givet version af historien [1]; [32].

Vi skaber således vore egne svar og virkelighed i dialog med omgivelserne og søger i denne proces løbende at få det til at blive en virkelighed, hvor vi selv spiller en værdig rolle. Dette kræver store evner som historiefortæller samt et afklaret forhold til personlige værdier og prioriteringer i livet. Især hos projektlederne som ofte forvalter ansvar for andre mennesker i et værdimæssigt ingenmandsland.

Behovet for magt

Menneskers handlinger drives delvist af behovet for magt. Her er der ikke tale om magt i betydningen overgreb og herredømme over andre mennesker men nærmere magt forstået som en modsætning til afmagt.

Mennesker har brug for at føle, at de har kontrol over deres liv, og at de magter og har frihed til at vælge de opgaver og udfordringer, de møder på deres vej [10]. Således kan de beholde deres værdighed.

Som jeg ser det er en stor del af den adfærd, som kaldes modstand et forsøg på at undgå afmagten. Der er mange steder tale om grundlæggende eksistentielle kriser hos medarbejdere i dag. Mange ved ikke, hvad fremtiden kræver af dem, og om de således kan magte den.

Case 2

En forskningsafdeling i et større medicinalfirma skulle igennem et omfattende organisationsudviklingsprojekt, hvor et af delprojekterne havde til formål at integrere kundekontakt og salg i udviklingsforløb. Forskerne blev betegnet som meget lidt forandringsparate. De var da også yderst betænkelige ved ideen om at skulle integrere kundekontakt i deres fremtidige forskningsprojekter. Hvad man fra projektleder og topledelses side ikke havde tænkt på, var at der var tale om yderst kompetente forskere, som dels var meget lidt talende i deres kommunikation med omverdenen, dels målte kvaliteten i deres arbejde udfra, hvor meget objektiv, troværdig, videnskabelig forskning de bedrev.

Salg og kundekontakt gjorde let forskningen subjektiv, utroværdig og uvidenskabelig.

Implementeringen af dette projekt berørte således forskernes magtbehov på flere fronter. Det var karakteristisk, at de ikke benyttede verbal kommunikation af nævneværdigt omfang i det daglige arbejde, så kravet om tæt verbal kommunikation bragte med god grund de pågældende forskere i tvivl om dels hvorvidt de magtede fremtidens opgaver, dels om hvorvidt deres egne kvalitetskriterier og traditioner for god forskning og dermed værdighed kunne bibeholdes fremover.

Projektet lykkedes dels fordi forskerne selv fik mulighed for at styre, hvilken information, der skulle gå ud til kunderne om deres arbejde, dels fordi det viste sig at langt den overvejende del af kunderne selv var forskere, så »salgsmetoder« blev en faglig dialog og ikke »parfumesalg«, som de frygtede. [5]

Behovet for mening

Ud over behovet for magt har vi mennesker et behov for at skabe og føle mening i vort liv. Vi har brug for at føle, at vi har betydning for andre, og at det eksempelvis gør en forskel om vi er i verden eller ej.

Vi har brug for at føle, at det vi gør er meningsfuldt, dvs. udviklende, for os selv og andre også i en overordnet sammenhæng, og at vi har en plads i en større sammenhæng.

Vi har brug for at forstå meningen med det, der sker med os og omkring os. Vi har brug for at kunne få svar på alle vore spørgsmål og undren, således at vi kan skabe nogle meningsfulde historier om os selv.

Case 3

Et IT-system, der forbandt og sikrede koordineringen af aktiviteterne i to afdelinger, skulle implementeres i den ene afdeling. Alle nøglepersoner herfra havde løbende været meget positive overfor projektet, men nu havde projektlederen uhørt store vanskeligheder med at få de samme nøglepersoner til at interessere sig for projektet. Projektlederen havde nemlig overset en meget vigtig detalje nemlig, at denne afdeling, ud over mange andre ændringer, lige havde mistet deres chef og havde fået den anden afdelings leder, som deres overordnede. Egentlig var de rationelt set meget tilfredse med »byttet« men der går nogle andre mekanismer i gang i en sådan afdeling nemlig spørgsmålet om deres eksistens eller ej. Og det er i denne ramme, at projektet fortolkes og modtages af de enkelte medarbejdere. Det blev pludselig fantasierne om fremtidig udslettelse der blev projektets realitet og ramme. Her bliver det vigtigt for projektlederen at kunne skelne mellem realitet og fantasi, nutidige betingelser og fremtidig mulighed uden selv at blive kørt rundt i manegen af de modsatrettede følelser.

Behovet for mening er som sagt også under konstant udfordring i en tid, hvor prioriteringer skifter fra dag til dag. Det, der gav god mening at tale om i går, er forbudt tale i morgen. Det ene ledelseskoncept afløser det andet, hvor der hele tiden kommer nye ord, sprog og historier til, mens andre forstummer, Den person, der i dag er helten er i morgen skurken, og det arbejde, der virkelig ansås for at være kvalitet under den ene sammenhæng anses for at være vejen til helvede i en anden - og ingen kan i realiteten give et svar på hvad den overordnede mening er. Personlig tror jeg at mange projekter er sat i værk i håb om at finde et svar.

Ovenstående eksempler og redegørelse for behov for magt og mening, kan give en anelse om, hvor meget der er brug for psykologisk modne projektledere med stor intuitiv, psykologisk viden, som kan stå fast i virvaret

Hvorfor have særlig fokus på projektledere?

Projektledere, som jeg har mødt i mit virke, er ekstremt sårbare psykologisk set. Dette vil jeg begrunde i dette afsnit:

1. ·Dels er mange projektledere unge og ressourcestærke, men psykologisk set ret uprøvede. De har ofte brugt deres ungdom til at dygtiggøre sig og er smigrede over den tillidserklæring, projektledelsesopgaven er. De ser projektet som en karrierevej og kobler ofte hele deres selvfølelse og karrieremuligheder sammen med et succesfuldt projekt.
2. ·Hertil kommer det sårbare i mange projektlederes selvforståelse, som ham/hende, der kan klare, hvad som helst. Metaforer som ildsjælen, fanebæreren, spejderlederen, bulldozeren og gummigeden, der tonser gennem jernbetonen o.s.v. tegner et univers, hvor det er en dyd ikke at pive men tværtimod flot gang på gang at overskride smertetærskelen. Mange unge projektledere har derfor gemt deres sårbarhed og evne til at sige nej langt væk, og det er farligt både for dem selv og projektet. Nogle ender derfor let med at blive »en hund i et spil psykologiske kegler« uden at dette behøver at have været intentionen fra nogens side.
3. ·Herudover er mange projektledere meget lidt forankrede i organisationen. De får sjældent sparring, feedback eller opfølgning, da de ofte er temmelig alene med deres virkelighed[11]. Andre ender i slags benægtelse af virkeligheden, hvor de ikke er fået tilstrækkelig med realitetskorrigerende feed-back, og derfor kører sig selv og projektet på vildspor. Det er dyrt.

Tag vare på projektlederne

Det er en stor økonomisk fordel for virksomhederne at passe på projektlederne i dag. Der er mangel på unge medarbejdere og et alvorligt knæk meget tidligt i karrieren jager medarbejderne langt væk fra virksomheden. De kan ikke blive ved en fiasko, det er for krænkende.

Stress og til tider andre alvorlige somatiske sygdomme er ofte konsekvensen af en ubalance i mængden af belastning og indre robusthed. og grænsen hos mange projektledere opdages først, når det er for sent [5]; [12].

Nogle virksomhedsledere i meget turbulente virksomheder vil sikkert kunne bevidne, hvorledes et projekt pludselig kan køre brat ud af et vildspor også økonomisk, fordi en projektleder ikke råber om hjælp i tide. Realitetssansen kan til sidst være sat ud af kraft, hvis projektlederen er hvirvlet tilpas meget rundt i projektet og organisationen.

Mangel på dialog gør, at projektlederen holder fast på sin egen

virkelighed og lukker øjnene for, hvad der sker omkring ham.

Nogle projektledere bruger al deres psykiske energi til selv at stå fast, hvorfor nysgerrigheden og interesse for omverdenen slukkes. Så er den gal for alvor. Det følgende er et eksempel herpå.

Case 4

En projektleder, der sammen med ledere fra to andre virksomheder i 2 år havde ledet et for medarbejderne meget indgribende, kontroversielt projekt, mere konstant skiftende prioriteringer havde ikke kendskab til holdningen overfor projektet i de to øvrige virksomheder. Han havde aldrig talt med andre end de to fra projektgruppen om projektet men blot registreret alle de gange man fra politisk og topledelsens side havde ændret signaler omkring projektet. Men når de talte sammen i projektgruppen var de enige om, at dette var et vældig godt projekt.

Da projektlederen ønskede at undgå at blive hvirvlet rundt i utallige historier og »virkeligheder« havde han trukket antennerne til sig og lagt sig fast på sin egen virkelighed, hvorfor det i dette tilfælde blev historierne, der løb med projektet. Det kom ganske bag på ham, at hans projekt syntes ubrugeligt i de andre virksomheder og derfor blev lukket [3].

Møder i netværk som udviklingsplatform for projektlederne

En af de bedste veje virksomhederne kan gå i udviklingen af de personlige kompetencer hos projektlederne synes at være at satse på kvalificeringen af kompetenceudviklingen i projektledernetværk gerne i kombination med andre systematiserede dialogfora (mentorordninger, sparringssessioner mellem projektleder og liniechef, coaching med ekstern konsulent osv.). Behovet for organisatorisk tilknytning, realitetskorrigering, hjælp til at overleve svære organisatoriske knuder kan i heldige fald klares ved velfungerende interne projektledernetværk.

Interne projektledernetværk er begyndt at dukke op i flere organisationer i form af lidt udefinerlige til tider flygtige, fremadrettede strukturer, hvori der foregår løbende kompetence- og metodeudvikling og erfaringsudveksling på tværs af projekter og virksomheder med de medlemmer det er meningsfyldt for.

Når disse netværk fungerer godt sikrer de en ekstrem stor værdiforøgelse til såvel virksomheden som den enkelte projektleder i form af store mængder af samtidig viden på tværs af strukturer og projekter, hvilket kan give projektlederne det nødvendige midlertidige overblik og de kvalifikationer, der skal til her og nu for at tage beslutninger i et usikkert farvand.

Dette kompetenceløft kan ikke fås ved uddannelse, men kræver, at man virkelig kvalificerer netværket og giver deltagerne de nødvendige procesværktøjer, der skal til at optimere erfaringsudveksling, personlig udvikling og coaching.

Nedenstående model (figur 1) er en inddeling af netværkets meget forskelligartede funktioner og et forsøg på at systematisere de behov, som et sådan netværk kan dække. Den lodrette akse går fra individuelle til organisatoriske behov og den vandrette akse illustrerer indholdet i netværket spændende fra dialogbaseret proces til et indhold med mere konkrete faglige input. Som regel er der ikke tale om et »enten - eller« men snarere om »både - og«.

Netværket kan være en

- base og selvhjælpsgruppe for »hjemløse« medarbejdere, hvor projektlederen kan komme sig og få lidt trøst og moralsk opbakning.
- erfaringsudvekslingsgruppe hvor man laver læring på tværs eller udveksler staldtips, eller vigtig information.
- coaching/supervisionsgruppe hvor man kan komme med sine problemer i projekterne og få konsulenthjælp og feedback fra de øvrige deltagere.
- græsrod-lobbygruppe spændende fra et »mafiaagtigt« rodnet til en eksklusiv loge eller måske en pressionsgruppe af en eller anden art.

Oftest tjener netværket alle behov, men i forhold til de i artiklen påpegede behov er det vigtigt, at det er den løbende kompetenceudvikling, der er den øverste dagsorden.

Hvis der er for stor intern konkurrence endsige misundelse mellem deltagerne i netværket, eller hvis der er for mange dagsordner tilstede på en gang vil det være vanskelig for netværket at opfylde formålet med kompetenceudvikling, men min erfaring fra flere virksomheder er, at det er mulig at kvalificere netværket således, at det kan bruges som et virkelig vigtigt redskab i den løbende påklædning af projektlederne.

Netværk, hvordan?

Erfaringer viser at netværk som en kompetenceudviklende struktur er en meget skrøbelig struktur, da det jo skal fungere som en selvstyrende gruppe hvor alle i princippet er stillet lige og hvor de almindelige hierakiske spilleregler må sættes ud af drift for en tid. For at læring skal kunne finde sted skal netværksmøderne være et sted, hvor man trygt og styrket kan udstille sin inkompetence [3]. Dette kræver nogle ufravigelige etiske spilleregler som sikrer

fortrolighed, tillid og engagement.

Der findes nogle dårlige erfaringer med netværk, hvor disse spilleregler ikke fungerer. Faktorer, som erfaringen har vist, kan spolere netværk er:

- Konkurrence indbyrdes blandt projektlederne eller konflikter, som der ikke kan sættes navn på. Et godt projektledernetværk kan løse konflikter mellem to deltagere, men det kræver, at man kan sætte ord på. Hvis der er konkurrence mellem deltagerne, udstiller man jo ikke sine dårlige erfaringer og kan heller ikke tage de andres erfaringer ind. Man har jo ikke brug for hjælp, hvis man ikke ved om ens hjælpeløshed misbruges.1)
- Hvis netværksmøderne bliver for strukturerede og institutionaliserede og på den måde kommer til at ligne de daglige møder, bringes deltagerne ikke i en reflekterende position, hvilket er en forudsætning for at kunne lære. Formen på netværket må afspejle, at det er en lærende og ikke en producerende struktur.
- Hvis møderne ikke er lige højt prioriterede blandt deltagerne kommer der let en desillusion hos dem, der gerne vil. Er vi dårligt selskab eller hvad?
- Hvis der er stor ubalance mellem dem, der giver og dem der får både fagligt og socialt.[6] Dette kan skyldes flere forhold men de to primære som jeg har oplevet det handler om forskelle i kvalifikationer eller i køn.

ad Forskelle i kvalifikationer

Hvis der sidder få meget erfarne projektledere og mange uerfarne (ofte unge) er der for lidt i det for de erfarne. Det betyder ikke, at de ikke kan have stor glæde af at være i dialog med de unge, men da netværket jo er en konstruktion, hvori man for en tid ophæver de formelle hierarkiske forskelle er det min erfaring, at det fuldt forståeligt kan være svært for de mere erfarne projektledere, hvis deres bidrag ikke vejer tungest og hvis erfaringen ikke nyder behørig respekt. En af de ting der også viser sig for tiden er forskelle i uddannelsesbaggrund, hvor flere og flere akademikere kommer ind og bliver projektlederkolleger med ikke-akademikere. Dette giver problemer i de kompetenceudviklende netværk, da der synes meget stor forskel på de tilgange akademikere og ikke-akademikere har til den løbende kompetenceudvikling. Groft sagt er ikke-akademikerne mere erfaringsbaserede i deres læring, hvor mange akademikere lærer bedst via teori. Min erfaring er, at begge tilgange er vældig værdifulde, også hvad angår tilegnelsen af psykologiske kompetencer, men at det kræver en respekt fra begge grupper og en parathed til at prøve andre tilgange.

ad Forskelle i køn

Hvad angår kønsforskelle er det min erfaring (meget generaliseret og lettere karikeret), at mange mandlige netværk er overrepræsenterede af deltagere, der meget gerne vil give både erfaringer og råd til andre, men at der ikke er ret mange, der synes at have brug for al den hjælp. Mange mænd synes ikke, at de problemer de har, er noget, der er værd at ulejliges andre med. Kort sagt er det ofte blufærdighed og masser af ubrugte løsninger, der gør det svært med en lærende erfaringsudveksling på et mere personligt plan i de rene mandlige netværk.

Ved rent kvindelige netværk synes lidt af den omvendte tendens at gøre sig gældende, nemlig, at der er en kamp om omsorgen, og derfor en stor beredvillighed i at fortælle, om de problemer man står med. Der synes at være en tendens til at de kvindelige netværk kan blive så personlige i deres indhold, at det derfor kan blive svært at give hinanden det professionelle »spark bag i« som et netværk også skal bruges til. 2)

Der er ingen tvivl om, at det behov, der generelt findes for en gensidig professionel lærende dialog på tværs af kønnene i virksomhederne i dag, med stort udbytte kan initieres i netværkssammenhæng. Når det lykkes er det min erfaring, at de kompetenceudviklende projektledernetværk er et optimalt forum for en konstruktiv professionel dialog på mellem mænd og kvinder, hvor de i et reflekterende rum virkelig får mulighed for at lære af hinandens forskellige styrker og tilgange til projektledelse og måske også forstå kolleger af det modsatte køn lidt bedre. Det kræver dog et fundament af gensidig respekt dvs. totalt fravær af kønschauvinisme. Da den tætte dialog og snak om følelser typisk er kvindernes hjemmebane kræver det en særlig etik af dem, så de undgår at sætte dagsordenen og blive procesejere i netværket.

Hvad får netværk til at holde over tid?

Nogle gode råd, som kan hjælpe med at få sådanne netværk til at blive ved med at fungere, er:

- Udelad de misundelige og konkurrerende elementer eller dan måske flere små netværk.
- Lav tydelige etiske spilleregler for, hvorledes man behandler sårbare og fortrolige oplysninger, og hvorledes man behandler hinanden med en sådan viden om hinanden. En netværkets Emma Gad er meget vigtig.
- Husk at alle har ansvar for såvel indhold som proces i netværket og på møderne og har derfor også pligt til løbende at melde ud omkring sig selv og sine behov. Netværksmøderne skal altid fokusere på de aktuelle behov/problemer hos projektlederen og kan derfor ikke planlægges indholdsmæssigt for lang tid i forvejen.

- Husk at tale formål med netværket jævnlige og lad det være nemt for de enkelte medlemmer at stoppe, hvis det ikke er relevant mere at komme til møderne. Vær opmærksom på, at det ikke er klub med livslangt medlemskab men at medlemskabet løbende skal begrundes i kompetenceudvikling og relevans.
- Lav procedurer som sikrer gensidigheden. Alle melder ud på skift med det de ønsker hjælp til - så alle både kommer til at give og få hjælp og information fra hinanden.
- Lav netværksmøderne til noget meget specielt, hvor kun de heldige får lov at være med. Al energi skal gå til dem, som er tilstede på mødet. De som ikke er kommet er uinteressante, og det er godt for et netværk, hvis man kan indføre lidt sjove ritualer, som alle glæder sig til hver gang. Et netværk praktiserede at slutte af hver gang med stegt flæsk og persillesovs-et andet startede med en halv times »Ludo på tid«. Husk at det skal være lystbetonet at lære.
- Tag vare på ildsjælene. Husk at de i det mindste skal takkes, men også at tovholderfunktionen ikke behøver betyde, at en enkelt sidder med alle opgaver. Alle i netværket bør jævnlige have en opgave eller i det mindste tilbyde sin hjælp.
- Husk at netværksmøderne er aftalt langt ud i fremtiden og er det højst prioriterede møde hos hver enkelt. Ellers kommer det til at figurere på linie med tandlægebesøg, hvor mange først kommer, når det gør ondt. Det giver ikke ressourcer og overskud i gruppen. Og det skal der være i netværk.

Nogle netværksværktøjer

I det følgende vil jeg nævne nogle få af de værktøjer, hvormed man kan kvalificere netværket som en kompetenceudviklende struktur.

Ressource arkæologi [25]

»Søg og du skal finde«

Et værktøj kaldes »ressource arkæologi« og er oprindeligt udviklet af en australsk familieterapeut Michael White, baseret på teorien om, at vi livet igennem konstruerer historier om vore evner og svagheder, som ikke fortæller om vore »sande« evner, men som vi ubevidst har ophøjet til sandheden om os [1]. Vi er næsten mere loyale overfor myterne om os end over for vore egne oplevelser. Ressourcearkæologien går ud på at grave gamle historier frem om evner og kompetencer, som er blevet glemt eller forblevet uførtalte af forskellige grunde.

»Enhver historie har en modhistorie« [1]

F.eks. har vi livet igennem masser af erfaring med vores gennemslagskraft - gode som dårlige. Vi har både erfaringer med at blive overhørt og forbigået men vi har også erfaringer med det

modsatte. Alle disse erfaringer er blevet til historier som vi fortæller om os selv gennem et langt liv. At arbejde med gennemslagskraft efter denne metode betyder, at man overeksponerer de historier, hvor vi livet igennem har haft gennemslagskraft, og hvor man således kan finde »de positive undtagelser fra reglen«.

Case 5

En projektleder har haft mange dårlige oplevelser på nogle rejser og havde en historie om, at hun ikke var særlig god i internationale sammenhænge. (En historie om hende var, at hun altid for vild på hotellet, når hun rejste med forældrene, og at hendes storebror talte engelsk for hende). Nu stod hun overfor at skulle fortsætte sit projekt i udlandet, så hun gravede historier frem der rummede alle undtagelserne i hendes rejseliv, hvor hun faktisk godt kunne finde vej, og havde udvist evner for at bevæge sig ind på ukendte territorier.

Tingmødet med projektgruppen og kunder som konsulenter på projektlederens udvikling [2]; [3]

»Fædrene spise stene, og sønnerne får dårlige tænder«

Tingmødet er et værktøj der består af feedback til projektlederen i forskellige kontekster, hvor projektlederen på forskellig vis får mulighed for at bringe forskellige samarbejdspartnere, eller interessenter, med ind til netværket og få feedback eller gode råd om sin videre udvikling som projektleder, for derefter at arbejde med dette perspektiv videre i netværket...

Her bringes virkeligheden ind i netværket via kunder og projektdeltagere, der virkelig mærker, hvor det er, det gør ondt, når projektledelsen ikke virker. Konkret tager projektlederne skiftevis projekter op, og har inviteret gæster med ind. Dette værktøj er meget virkningsfuldt, idet netværket her får syn for sagn, men samtidig lærer meget om sig selv. Tingmødet kræver træning i en meget fremadrettet dialog, som åbner og undgår fastlåshed eller diskvalifikation.

Kollegial coaching og systematiske reflekterende processer [21]; [3]

»Undersøg og du skal finde en vej ud af de fastlåste situationer i projekterne«.

Der findes et utal af forskellige værktøjer, der alle kaldes coaching i betydningen den lærende dialog, hvor projektlederne hjælpes til at sætte sig i en slags reflekterende 3. position i forhold til deres daglige gøren og laden, dels for at lære af det, de har gjort men også for at kunne hjælpe sig selv ud af en fastlåst situation. Den

metode, som jeg har gode erfaringer med, er, en model der af nogen kaldes den systemiske konsultationsmodel eller »Benchmarking the Systemic Way« [21]. Den er oprindelig en familierapeutisk metode, hvor man adskiller interview om problemerne fra rådgivning og refleksion om problemet på en meget systematisk måde: Først redegør projektlederen for sit problem i projektet og derefter tænker gruppen højt uden at diskutere eller kritisere d.v.s. den tilbyder forskellige udvidende tilgange til problemerne på en måde, så det er tilbud til problemindehaveren. Herefter reflekterer problemindehaveren videre på de interessante perspektiver og til slut tilbyder netværket så nogle konkrete råd til at komme videre, som så problemindehaveren forholder sig til. Det er den norske psykiater Tom Andersen, der har videreudviklet denne model så den er vældig anvendelig i træningssammenhæng (han taler om netværkets rolle som et reflekterende team).

»Vattenfallet«-erfaringsudveksling i kaskader [19 a]

»Øs af dine erfaringer, og det skal regne på dig«
En variation af de systematiske reflekterende processer er »vattenfallet«, som den svenske psykolog Anders Riesling har beskrevet. Jeg har fundet den meget velegnet til at strukturere den faglige erfaringsudveksling, hvor man kan tage en bestemt faglig problemstilling (f.eks. håndtering af underleverandører: hvilke erfaringer og tanker har jeg gjort mig?) og lave smågrupper som en ad gangen taler sammen i en afgrænset tid om emnet, så alle kan høre det, for så at give plads til den næste gruppe, der så kobler sig til den foregående gruppes perspektiver-osv., osv.

Denne proces fortsætter så længe man synes og kan afsluttes med en runde med mere konkluderende refleksioner (hvad kan vi lære af dette og hvilke konsekvenser vil jeg drage heraf?).

Der findes mange veje at gå, men erfaringerne siger, at et netværk uagtet de mange muligheder er en skrøbelig struktur, bl.a. fordi det skal basere sig på tillid og respekt og ikke mindst frivillighed. Generelt må man sige, at det kræver en særlig indsats og ikke mindst ildsjæle rundt omkring for at få det til at fungere. Det vigtigste er, at de tiltag, der sættes op omkring projektlederne, styrker projektledernes relationskompetencer og personlige ressourcer.

Netværket er som sagt før ikke den eneste vej og til slut vil jeg komme med nogle mere generelle råd omkring de overvejelser man bør gøre sig omkring uddannelse af morgendagens projektledere.

Proaktivitet i et økologisk perspektiv

Mit formål med denne artikel har først og fremmest været at pege på den nødvendighed, jeg mener at kunne se, for en grundig personlig, psykologisk påklædning af projektledere i dag.

En proaktiv indsats skulle meget gerne sikre den »økologiske« balance, så de efterhånden meget få ressourcestærke medarbejdergrupper ikke demotiveres eller brænder for tidligt ud. Det er nemlig både dyrt og trist for virksomhederne. Når man tager de små årgange i det nuværende rekrutteringsgrundlag i betragtning vil det være endnu et argument for en præventiv indsats. 3)

Der er imidlertid mange veje at gå for at sikre den personlige udvikling og de psykologiske kompetencer, og mit formål har ikke været at vise én vej, men blot minde om, at det bør være ligeså almindeligt og obligatorisk at kvalificere sig inden for dette område som indenfor planlægning og styring, hvis man skal være projektleder. Det er ikke kun være noget man skal gribe til, når det er for sent.

Det er virkelig svært at redde en krænket selvfølelse eller et begyndende storhedsvanvid, som desværre kan være de tangenter, man pludselig ser gode dygtige projektledere bevæge sig ud i, hvis de psykologiske kompetencer ikke har fulgt med udfordringerne i projektet.

Imidlertid er det ikke nogen hemmelighed, at det at arbejde med de personlige kompetencer er omgærdet af et meget magtfuldt selvrefererende rationale, især i de meget resultatorienterede projektledelsesmiljøer:

»Jeg kan klare alt, derfor er jeg blevet projektleder. Enten har man det i sig eller også har man det ikke. Jeg må jo have det, så hvis jeg har brug for coaching eller personlig udvikling, så er det fordi jeg er syg eller svagelig, og så duer jeg jo ikke som projektleder. De problemer, jeg har, skyldes nogle andres uduelighed, så måske, det vil være noget for dem?«

Det er ikke sådan, at det bliver sagt højt, og alle erkender jo, at det er de psykologiske faktorer og projektlederens personlige kompetencer, der for en stor dels vedkommende er afgørende for om projektet er en succes eller ej.

Der synes bare at være en tendens til nedprioritering af behovet for udviklingen af disse kompetencer også hos projektlederne selv.

Måske giver ovenstående rationale svar på, hvorfor det forholder sig sådan? Eller er det de massive krav om mangedoblingen af de økonomiske indtjening, med de meget kortsigtede mål, der gør, at man passer lidt dårligere på sig selv og hinanden for tiden? Jeg ved det faktisk ikke. Måske begge dele.

Råd til uddannelse af morgendagens projektledere

Man skal naturligvis lytte til projektledernes egne ideer om, hvorledes de bedst klædes på kompetencemæssigt. Der er dog brug for en individuel kontrakt med hver enkelt medarbejder, som giver mulighed for, at de store psykologiske belastninger løbende omsættes til nye kompetencer hos projektlederne. Derfor bør

- alle projektledere have mulighed for regelmæssigt i dialog at vende projektet og sætte sig i en lærende position og se på de aktuelle problemstillinger i et ikke-præsterende/ikke-konkurrerende rum.
- alle projektledere have mulighed for at være tilknyttet et fagligt netværk eller skabe deres eget som en del af den løbende kompetenceudvikling. Netværket skal kvalificeres med erfaringsudvekslings og coachingsværktøjer og bør tildeles lidt ledelsestid, evt. i form af en professionel ildsjæl. 4)
- projektledere, især de unge, med større og strategisk vigtige højrisikoprojekter være tilknyttet en mere erfaren projektleder/chef som coach og evt. tilbydes et udviklingsforløb, hvor de løbende får personlig feedback og hjælpes til at reflektere over sig selv og deres erfaringer i et lærende perspektiv.

Om at kunne køre toget, samtidig med at man lægger skinnerne og servicerer passagererne.

Jeg kan ikke huske navnet på mit firma lige nu for vi har skiftet ejer 5 gange sidste år.

Sagt af en projektleder i softwarefirma

- - - Jeg spurgte, om hun havde lagt mærke til, at folk altid kom til at virke mindre, når man talte om dem. Som om man var nødt til at gøre dem mindre for at få plads til dem i sit perspektiv. Burde det i sig selv ikke være nok til at så tvivl om ens dømmekraft?

Og hvis alle så på alle fra hver deres begrænsede, men væsensforskellige synsvinkel, hvem kunne så påberåbe sig retten til at være den, der så rigtigt?

Hvis alle de mange modsatte og krydsede og overlappende

synsvinkler var ligeberettigede, var vi hver især da andet og mere end den ubegrænsede, men også usammenhængende og modsigelsesfyldte sum af forvrængede, forkortede og ufuldstændige spejlbilleder i hinandens øjne?

Jens Christian Grøndahl: »Tavshed i oktober«; Munksgaard Rosinante, København 1996

Endelig
det lader til at jeg ved nu
- at jeg ikke har
et uforgængeligt selv

Hvem ved
ved hvad ens selv er lig?
- jeg er ligeglad
skaber selv mit selv

Skifter fart
jeg har brug for fartskeft
- jeg ændrer mit liv
før det ændrer mig

Michael Strunge: »Samlede Strunge. Digte 1978-85«; Borgens Forlag, Valby 1995

Mennesker er i bund og grund ikke særlig forskellige fra hinanden. Der er nogle grundlæggende spørgsmål, som ethvert menneske før eller senere kæmper med. At anerkende disse spørgsmål og give sig i kast med dem er en nødvendighed for alle mennesker. Selv om individuelle forskelle kan give folk en sand mangfoldighed af udgangspunkter og positioner, er selve spørgsmålene ikke så forfærdelig forskellige.

Det, der til at begynde med kan forekomme at være negative betingelser, kan vise sig at indeholde løftet om meget positiv lærdom og erfaring. Der findes ikke en tilværelse uden positive muligheder. Uanset hvor meget, et menneske har lidt, er der altid et potentiale til at finde nogle kreative muligheder i situationen.

Ud over visse ekstreme og sjældne undtagelser, kan mennesker i almindelighed regne med at få deres del af aktiver og muligheder. De kan ligeledes regne med at få deres andel af mangler og udfordringer. Muligheder og udfordringer kommer i mange forskellige udformninger. Det er vigtigt at lære at genkende dem.

**Emmy van Deurzen-Smith: »Eksistentiel samtale og terapi«;
Oversat af Lisbeth W. Sørensen og Andreas Bonnevie,
Hans Reitzels Forlag a/s, København 1995**

Referencer

Faglitteratur

[1] Amtoft Mette: Storytelling as a Support Tool for Project Management International Journal of Project Management, 1994, 12 ISSN 02637863.

[2] Amtoft, Mette, Strøier Vibe: Organisationsudvikling som leg og poesi Ledelse I Dag, nr. 24/vinter 1996 ISSN 0905- 8966.

[3] Tom Andersen: Reflekterende Processer Dansk psykologisk Forlag, 1994 ISBN 8777060970.

[4] Frank J. Barret, David L. Copperrider: Generative Metaphor Intervention A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception In The Journal of Applied Behavioral Science Vol. 26, Number 2, 1990 ISBN 00218863.

[5] Blencker, Per Norlyk Birgitte: »Jeg er et aktiv« Ledelse i Dag, 21/Forår 1996 6. årgang, nr.1.

[6] Boszormenyi-Nagy,Ivan and Krasner,Barbara R Between Give and Take Brunner/Mazel Publ. 1986 ISBN 0-87630-418-8.

[7] Cecchin, G., Lane, G. and Ray, W.: From Strategizing to Non-Intervention: Towards Irreverence in Systemic Practice ISBN 1-88575 03617.

[8] Coupland Douglas: Shampoo Planet Borgen 1994 ISBN 87-21-00226-6.

[9] Cronen, V., Pearce B. and Tomm, K.: A dialectical View of Personal Change in Gergen, K. and Davis The Social Construction of the Person Springer Verlag, New York .

[10] Deurrzen-Smith, Emmy van: Eksistentiel samtale og terapi Hans Reitzels Forlag Kbh.1995 ISBN 87-412-3097-3.

[10 a] Eco,Umberto: Moralske Tanker (Refleksioner over en række af vor tids (og alle tiders) væsentlige spørgsmål) Forum 1998 ISBN

87-553-26-70-6.

[11] Eskerod Pernille : Meaning and action in a multiproject environment International Journal of Project Management Vol.14 No.2 1996.

[12] Kenneth Gergen: 1994 The Saturated Self Basic Books ISBN 0-465-07186-4.

[13] Goleman Daniel: Følelsernes intelligens Borgens Forlag, Valby 1998 ISBN 87-21-00 513-3.

[14] Goleman Daniel: Følelsernes intelligens på arbejdspladsen Borgens Forlag, Valby 1999. ISBN 87-21-00940-6

[15] Rom Harré & Grand Gillet: The Discursive Mind Sage Publications 1994 ISBN 0-8039-5502-2.

[16] Levin,Irene, Trost Jan: Å Forstå Hverdagen Tano Aschehoug 1996 ISBN 82-518-3440-6.

[17] Løgstrup: Den etiske fordring Gyldendal, 1991 ISBN 87-01-66050.

[18] Pearce, W.B.: Communication and the Human Condition Southern Illinois University Press, 1989.

[19] Perry Nick: Travelling Theory/Nomadic Theorizing In Organization Volume 2 ,Number 1, February 1995 Cultures of Technological Embodiment.

[19a] Riesling,Anders: Konsult i organisation Natur og Kultur 1987 ISBN 91-27-01679-X.

[20] Stacey, Ralph D: Complexity and Creativity in Organisations Berrett-Koehler Publishers 1996 ISBN 1-881052-89-3.

[21] Vibe Strøier: Benchmarking the Systemic Way Human Systems Vol. 4, 1993, Issue 324, 1993 ISSN 0960-9830.

[22] Strebel Poul: The Change Pact Financier Times Management, 1998 ISBN 0 273 63294 9.

[23] Suresch Srivasta, Diana Bilimiria, David L. Cooperrider and Donald E. Fry: Management and Organizations Learning for Postive Global Change Management Learning Vol. 26, Number 1, 1995.

[24] David J. Teece: Organizing for Innovation Harvard Business Review, Jan/Feb. 1996 ISSN 0017-8012.

[25] White, M.: Selected Papers Dulwich Centre Publications, 1989 ISBN 07316-7296-0.

[26] Yalom, Irvin D: Kærlighedens Bøddel Hans Reitzels Forlag 1994 ISBN 87-412-3056-6.

Skønlitteratur

[27] Bruce Chatwin: Drømmespor Samleren 1985.

[28] Douglas Coupland: Generation X Borgen 1991 ISBN 87-418-6631-2.

[29] William Gibson: Neuromantiker Cyber Punk Roman Forlaget Per Kofod, 1993 ISBN 87-89586-73-5.

[30] Grøndahl Jens Christian: Tavshed i oktober Munksgaard Rosinante Kbh.1996 ISBN 87-16-16182-3.

[31] Peter Høeg: De måske egnede Rosinante 1993 ISBN 87-16-14006-0.

[32] Peter Høeg: Kvinden og Aben Rosinante 1996 ISBN 87-16-16191-2.

[33] Strunge Michael: Samlede Strunge, digte 1978-85 Borgens Forlag 1995 ISBN 87-21-00228-2. (forf.)

Litteratur

Ole Steen Andersen, Niels Ahrengot og John Ryding Nielsen: »Aktiv projektledelse: Mål. Milepæle. Mennesker«; Børsens Forlag A/S, København 1999. ISBN 87-7553-678-1 og bogklub. ISBN 87-7553-675-7.

Gordon Webster: »Managing Projects at Work«; Gower Publishing Ltd., Aldershot, UK 1999. ISBN 0-566-07982-8.

Ralph Kliem and Irwin S. Ludin: »The People Side of Project Management«; Gower Publishing Ltd., Aldershot, UK 1997. ISBN 0-566-07668-3. (red.)

Noter

1) Se også Grethe Leerbech: »Samtalens ulidelige lethed - men svære praksis«. Ledelse i Dag nr. 34/1999 ss. 184-193 og Susse

Humle og Hans Boserup: »Konflikthåndtering«, Ledelse i Dag nr. 34/1999 ss. 194-202. (red.)

2) Se også Georg Metz: »Her skal enes«, Ledelse i Dag nr. 25/1997 ss. 45-48 og Lene Rikke Bresson: »Dagens kvindelige ledere«, Ledelse i Dag nr. 25/1997 ss. 50-53 samt Lene Rikke Bresson: »Fyrstinden og Fyrsten«, Ledelse i Dag nr. 34/1999 ss. 180-183. (red.)

3) Se også Erik Lemcke: »Økologisk virksomhedskultur - moralens intuition«, Ledelse i Dag nr. 33/1999 ss. 60-65. (red.)

4) Måske det vil være muligt at lære noget af den frivillige sektor, hvor begrebet »ildsjæl« synes at være velkendt. Se f.eks. Jens M. Roelsgaard: »Overblik: Den 3. sektor som læremester i ledelse?«, Ledelse i Dag nr. 32/1998 ss. 324-335 og Inger Koch-Nielsen: »Den frivillige verden i forskellige perspektiver«, Ledelse i Dag nr. 32/1998 ss. 336-342. (red.)

Forfatter Mette Amtoft

Cand.psych Mette Amtoft, Amtoft og Strøier er den ene halvdel af et 12 år langt professionelt samarbejde med cand psych Vibe Strøier. De er begge organisations psykologer, autoriseret og med en psykoterapeutisk videreuddannelse.

De har egen virksomhed Amtoft & Strøier, hvor de arbejder med længerevarende organisationsudviklingsforløb, leder, projektleder- og konsulentuddannelse samt varetager efteruddannelse, coaching og supervision af organisationspsykologer. Derudover uddanner de virksomhedsledere på det strategiske niveau i de psykologiske aspekter af forandringsledelse og personaleudvikling.

De er i deres arbejde for øjeblikket særligt optaget af dialogen mellem de strategiske og de opgaveløsende lag i organisationerne og om en sikring af en samtidighed i de usamtidige udviklingsprocesser, der foregår i moderne opgavestyrede organisationer.

Mette Amtoft er cand.psych. fra Københavns Universitet 1987. Hun har lærereksamen fra Hellerup Seminarium 1976. Inden etableringen af Amtoft og Strøier i 1994 har Mette Amtoft arbejdet med en række opgaver og projekter inden for psykologi.

Hun har skrevet en række bøger og artikler, bla. »Storytelling as a Support Tool for Project Management«; International Journal of

Project Management, 1994, 12. ISSN 02637863 og - sammen med
Vibe Strøier: »Organisationsudvikling som leg og poesi - I en tid,
hvor fremtiden ikke er, hvad den har været«, Ledelse i dag, nr.
24/Vinter 1996. 6. årgang, nr. 4, ss. 80-92.

Telefax +45 4586 9948

E-mail amtoft@inet.zitech.dk

[Gå til oversigt](#)