

# Ledelse i kompleksitet

– perspektiver på globale  
(projekt)lederkompetencer



Mette Amtoft

*“Det er vanskeligt for mange ledere at arbejde med selv-organiserende processer, fordi de er vant til at tænke på sig selv som nogen, der har kontrol, realiserer planer og skaber fremtiden, som individuelle helte eller heltinder snarere end blot som deltagere med andre i en proces, der udvikler sig.”*

[Patricia Shaw, atomfysiker og organisationskonsulent, 2002].



Arne Vestergaard

## Indledning

Vi har begge i de sidste 13 år beskæftiget os med uddannelse af projektledere og ledere og har kombineret den opgave med lige dele konsulentarbejde i forhold til organisationsudvikling, forandringsledelse og relationel kompetenceudvikling. Vi har haft glæden af en løbende faglig dialog om uddannelse af projektledere og ser et behov for at klæde ledere af komplekse projekter og processer anderledes på, end det har været

tilfældet hidtil. Det bygger vi på følgende iagttagelser:

- Dygtige projektledere taber ofte kampene i de meget komplicerede projekter i virksomheder i dag. Selv når de laver projektledelse efter bogen.
- Ressourcestærke medarbejdere (heraf en del unge) brænder ud og får nogle store psykologiske ar af at lede projekter. Det får mange af dem til at skifte job og

miste modet til projektledelse, og gode ressourcer tabes for virksomheden (Amtoft, 2000).

- Projektledernes psykologiske kompetencer og personlige modning og robusthed kan ikke matche de store komplekse udfordringer, de møder i projekterne.
- Til trods for at overraskelser er daglig kost, bryder mange projektledere sig stadig ikke om at blive konfronteret med "ikke-planlagt" viden. Denne mulighed for at blive klogere forstås nærmere som "low-performance", som de skammer sig over og skynder sig at glemme.
- Mange projektledere reflekterer påfaldende lidt over deres handlinger i hverdagen og gør undertiden ting, der er så åbenlyst selvskadende, at det vækker undren, når man tager deres øvrige dygtighed i betragtning.

Vores tese er, at projektledere stadig væk uddannes til at kunne skabe orden gennem forudsigelighed, men ikke til f.eks. at kunne lede overgange fra én tilstand til en anden, hvor der opstår et andet og mere fordelagtigt forståelsesgrundlag for det videre arbejde. Komplekse projekter kalder på en

ledelsestænkning, der matcher uforudsigeligheden.

Kompleksitets- og kaosteori er et godt bidrag til et nyt paradigme for projektledelse. Denne påstand bygger vi bl.a. på vores oplevelser fra uddannelser hvor vi præsenterer disse tanker. Mange reagerer med stærk lettelse næsten som når man efter mange forgæves besøg hos lægen endelig får stillet en diagnose på basis af en ny undersøgelse, som den gamle læge ikke kendte til. Fornemmelsen af at få ret i sine fornemmelser, men i al for lang tid har skullet leve med en anden realitet.

Kompleksitets- og kaosteori har i flere år har været udbredt (f.eks. Stacey, 1996), men uden rigtigt at have fået fat i og betydet nogen ændring i praksis for ledelse af projekter. Forklaringen er ofte, at den non-lineære dynamik, disse teorier beskriver og forklarer, præsenteres i sammenhænge præget af lineære antagelser. Derved bliver deres praktiske implikationer gjort til lineære værktøjer, og således til "mere af det samme". For at disse teorier for alvor kan blive nyttige for folk, der leder komplekse projekter og processer, skal kompleksitet og psykologi væves endnu bedre sammen, end det har været hidtil (Shaw, 2002). Det vil vi gerne bidrage til med denne artikel.

*Vores tese er, at projektledere stadig væk uddannes til at kunne skabe orden og forudsigelighed, men ikke til f.eks. at kunne lede overgange fra én tilstand til en anden, hvor der opstår et andet og mere fordelagtigt forståelsesgrundlag for det videre arbejde.*

## 7 antagelser om ledelse i kompleksitet

I det følgende vil vi kort redegøre for vore tanker om, hvordan psykologi kan tilføre kompleksitetstænkningen den praktiske dimension og den saft og kraft, den åbenlyst mangler i øjeblikket i uddannelse af projektledere. Vi giver syv bud på antagelser, som kan indgå i grundlaget for uddannelse i ledelse af kompleksitet i projekter og processer, hvorefter vi gør rede for, hvordan vi på dette grundlag tænker, at projektledere bør uddannes. Teksten er non-lineær. Vi starter forskellige steder og ender steder, der ligner hinanden lidt. Læseren må forvente en vis følelse af gentagelse, som vi kun kan håbe vil være frydefuld. Det, vi skriver her, er relevant for ledelse af komplekse projekter, men måske også for uddannelse og kompetenceudvikling i al almindelighed (Vestergaard, 2003).

### 1. Projekter er en konstruktion af mange historier

Socialkonstruktionisme tilbyder en måde at anskue projekter på, der tager udgangspunkt i, at vi ikke har en afspejling af "sandheden" i vores hoved f.eks. om et projekt. I stedet handler vi ud fra vores fortolkning af projektets betydning eller mening. Meningen med et projekt ligger ind-

lejret i den måde, vi koordinerer og taler med hinanden på i forhold til projektet. Måden vi taler og koordinerer på har form af f.eks. foretrukne metaforer for projekterne, de historier, vi fortæller om dem, og de antagelser, vi hele tiden konstruerer for at kunne få de daglige opgaver løst (Gergen, 1999). Den mening, vi tillægger et projekt, bestemmer, hvad vi synes er oplagt at gøre og sige, og hvad vi synes er meningsløst, dumt eller ineffektivt. Hvis vi kan ændre den mening, vi tillægger projektet, vil vi også ændre de handlinger, vi finder naturlige. Dermed bliver historier som bærere af mening interessante for ledelse af kompleksitet (Weick, 1995).

Projekter skabes af de historier, interessenter og projektdeltagere fortæller om dem, og af, hvordan de høres og forstås (Amtoft, 1999). Derfor er det vigtigt for projektledere at sikre sig afstemning af de forskellige meninger om projektet undervejs. En handlingsplan skal sikre en koordinering på meningsplan. Når alt andet glipper, når forvirring og uvished råder, er samtalen og koordinering af historierne vejen frem for projektlederen (Raab, 1997; Shotter, 1991).

*Hvis vi kan ændre den mening, vi tillægger projektet, vil vi også ændre de handlinger, vi finder naturlige.*

### Ledelse i komplekse organisationer

*“Det spændende bliver at få ledere til at interessere sig for, hvordan mennesker samles for at have samtaler om, hvad der faktisk sker i organisationer. I dag har vi brug for innovative kulturer. Og dem kan vi ikke designe på konventionel vis. Innovation betyder skift i tanke- og relationsmønstre, som bølger og forstærker sig gennem netværk.”*

(Patricia Shaw, 2002).

Ofte viser det sig, at interessenterne forskellige meninger om projektet ikke er i harmoni med projektet, selvom dette opfylder den officielle, oprindelige målsætning fuldt ud. Projekter kan være til og med kryds og slange med hensyn til tid, budget og teknisk funktionalitet og dog være en meningsløs fiasko alligevel, hvis verden mistede oplevelsen af mening med projektet, mens det blev gennemført (Kreiner og Christensen, 1996).

Den situation kan der i stort omfang tages højde for, hvis man i ledelsen af projektet interesserer sig mere for historierne i og omkring projektet. Disse historier rummer værdifulde oplysninger om de forskellige forventninger til projektet, ikke mindst de uofficielle forventninger (Amtoft, 1994). Projektet er således langt mere en løbende konstruktion af

meningsfuldhed end frembringelse af et produkt, der lever op til et sæt absolutte kvalitetskriterier. Det kræver ganske anderledes procesledelseskompetencer og værktøjer af projektlederne end den målsøgende resultatorientering, som almindeligvis bruges som søgeord på projektlederkompetencer.

Hvad er projektlederen oppe imod? Hvis projektlederen skal håndtere historierne, kræver det ikke bare en ekstra arbejdsindsats, det kræver også en portion psykologisk mod og evnen til at skabe tillid. Manglende kendskab til historierne skyldes således sjældent uvidenhed fra projektlederens eller gruppens side, men snarere andre forhold af mere organisationspsykologisk art samt den diskurs, der almindeligvis hersker omkring projektledelse.

- Der hersker en kultur omkring projektledelse i mange organisationer, hvor det er tegn på svaghed og dårlig ledelse, hvis man stiller spørgsmål eller åbent erkender, at man ikke sidder inde med sandheden og de rigtige svar (Amtoft, 1994).
- Reviews uden en anden dagsorden end at udveksle historier og viden er ikke så velkomne i disse relationstrætte

*Projektet er således langt mere en løbende konstruktion af meningsfuldhed end frembringelse af et produkt, der lever op til et sæt absolutte kvalitetskriterier.*

tider. Ikke desto mindre er sådanne møder ofte det bedste, man som projektleder kan tage initiativ til, hvis den egentlige viden om det farvands, projektet navigerer i, skal frem.

- Nysgerrighed og indsamling af information af mere psykologisk og holdningspræget art tolkes i mange virksomheder som utidig indblanding, kontrol samt tvivlen om kompetence og motiver.
- Mange versioner af livshistorierne er bevidst eller ubevidst blevet forbudte historier (tabuer), som følge af omstruktureringer, fyringer, fusioner, firmanedlæggelser, skuffeaftaler eller lignende. Disse historier er imidlertid nogle af de vigtigste at få fortalt, enten fordi de kan binde meget energi, eller fordi folk handler ud fra dem (Amtoft, 2000).

Der vil altid findes forskellighed med hensyn til fortolkning af projektets mening. Realisten vil forsøge at lukke ned for denne forskellighed ved at henvise til den sande virkelighed om projektet og gennemtvinge konsensus ad den vej. Socialkonstruktionismen tilbyder et brugbart alternativ til konsensus. Nemlig at åbne op for de forskellige versioner af

virkeligheden og bruge den viden, der ligger heri, til at koordinere og navigere med. I praksis vil det sige at skabe nye forståelser, forklaringer og historier, hvor modsætningerne ikke er et problem i forhold til at gå videre med projektet (Boscolo et al., 1992).

H.C. Andersens eventyr "Kejsrens nye Klæder", hvor alle vidste det, ingen sagde det, og rigets formuer blev brugt, inden tabuet blev brudt, passer desværre alt for godt på mange projekter, hvor "alternative" meninger bliver afvist.

"Objektiv sandhed" er ikke den eneste vej til troværdighed (Campbell, 2000).

*"Hvad skal vi med historier, der ikke engang passer? Harun kunne ikke få det skrækkelige spørgsmål ud af hovedet. Men der var også folk, der syntes, at Rashids historier var nyttige ... Der var aldrig nogen, der troede på noget som helst af det politikerne sagde, selv om de alle sammen anstrengte sig alt, hvad de kunne, for at se ud, som om de talte sandt. (Og i virkeligheden var det netop derfor alle og enhver kunne se, at de løj). Men alle stolede fuldt og fast på Rashid, fordi han altid indrømmede, at alt, hvad han fortalte dem, var historier inde i hans hoved."* (Rushdie, 1992).

Fra vores arbejde med organisationer og supervision af projektledere er det vores erfaring, at fortællinger er en god tilgang til at forstå og påvirke tilstanden i projekter. Projektledere skal derfor trænes i at kunne give tid og plads i projektet til, at mere end én af historierne kan fortælles. Historierne rummer ofte nøglen til organisationens låste døre og til energien hos projektdeltagere og interessenter. Projektlederen skal bruge sine "litterære" kompetencer såsom det at læse organisationen og fortælle meningsfulde og befriende historier, som giver andre så tilpas meget mod og tillid, at historien begynder at bevæge sig (Amtoft og Strøier, 1996).

## 2. Den globale verden er i princippet uforudsigelig

I de senere år er kompleksitetsteori blevet en mere og mere etableret metafor for forståelse af nutidige organisatoriske fænomener (Battram, 1998; Stacey, 1996; Goldstein, 1994; Wheatley, 1996). Også i forhold til ledelse af projekter er metaforen interessant, fordi den til forskel fra de fleste andre metaforer ikke lægger an til at vise veje til at opnå kontrol over organisationer og projekter. I stedet er denne metafor en hjælp til at se klart, at projekter ligesom levende systemer veksler mellem

perioder af ligevægt og forudsigelighed og perioder langt fra ligevægt, hvor forudsigelse og kontrol er vanskelig eller umulig. Hver tilstand kalder tilsvarende på forskellige slags indsatser fra en projektleder.

Grunden til, at kompleksitetsteorien har fået den gennemslagskraft, den har i denne tid, er den øgede fokusering på, at vi befinder os i en opbrudstid – nogen siger, at vi er midt i en revolution (Ridderstråle og Nordström, 2000), initieret af dramatiske og hurtige forandringer i teknologi, institutioner og værdier og accelereret af IT, globalisering og deregulering på en lang række områder. Resultatet er, at projekter mere end nogensinde er udsat for kompleksitet, forandringer og uforudsigelighed. Hvad kan projektledere lære af at indtage kompleksitetsteoriens perspektiv?

Først og fremmest kan en projektleder bruge dette perspektiv til at sætte spørgsmålstegn ved de succeskriterier, han eller hun sætter op for sig selv. Og for den sags skyld også de succeskriterier, som andre sætter op for en projektleder. Spørgsmålet om, hvornår en projektleder er god, og om, hvad meningen er med en projektleder? Hvad indeholder projektlederens professionsfantasi, som er de eksplicite og implicite anta-

*Myten om projektlederen som den, der overskuer, planlægger og styrer projekter og processer fra start til slut, er yderst sejlivet.*

gelser, teorier og indre billeder, vi måler os op imod?

Fra mange kurser i projektledelse ved vi, at myten om projektlederen som den, der overskuer, planlægger og styrer projekter og processer fra start til slut, er yderst sejlivet. "Jeg drømmer om at kunne fortælle, at projektet blev kørt efter bogen" og lignende udsagn er almindelige blandt projektledere. Ifølge denne myte er det gode forudsigelser og en god planlægning, der forklarer succes i projekter. En projektleder, der måles og måler sig selv ud fra denne myte, vil se sig selv og blive set af andre som mindre succesfuld, hvis det i løbet af projektet viser sig nødvendigt at ændre beslutninger og at justere planerne eller målene. Tilpasninger kan i lyset af planlægger-myten først og fremmest ses som et tegn på, at de vigtigste dyder; forudsigelse og planlægning, ikke har været til stede. Som en konsekvens vil projektledere med denne mytologi søge uden om anledninger til at justere og tilpasse, så længe det kan lade sig gøre. Der sker på denne måde en samtidig konstruktion af projektet, dets omgivelser og af projektlederens identitet som projektleder (Weick, 1995).

*"Det er sandsynligt, at noget usandsynligt indtræffer."*

(Aristoteles i Poetikken; Gustafsson, 1997).

Derfor vil den deterministiske forståelse af projektlederrollen gøre sandsynligheden for, at vi opdager signaler om behov for ændringer, mindre og sandsynligheden for, at vi lægger mærke til signaler, der bekræfter vores oprindelige ide større. Det kaldes "tunnelsyn"; det vi ikke tror muligt eller ikke har kunnet forestille os ske, vil vi ikke lægge mærke til (Weick, 1995). Risikoen er derfor til stede for, at projektet udvikles langt i en retning, hvor behovet ikke længere er til stede.

Kompleksitet som metafor tilbyder et alternativ i forhold til at se tilpasning som et tegn på dårlig planlægning. Ved skiftet til kompleksitet som metafor, skifter projektlederens tankesæt (mindset) tilsvarende. I denne metafor's lys vil forandringer være forventelige og tilpasninger derfor være en kompetent administration heraf. Behovet for tilpasning indvarsles imidlertid ofte af hændelser, oplysninger og feedback, der i første omgang skaber flertydighed, forvirring og uvished. Nogle vil kalde den tilstand, der følger, for kaos.

*"Det er sandsynligt, at noget usandsynligt indtræffer."*  
(Aristoteles i Poetikken;  
Gustafsson, 1997).

Her gør kompleksitet som metafor en forskel, idet man med denne metafor vil se denne tilstand som lige så naturlig og effektiv som tilstande af orden, styr på det, forudsigelighed og kontrol. Kaostilstanden ses ikke som en fejl, der skal rettes så hurtigt som muligt, men som et værktøj til at få en ny forståelse til at bryde frem. Kompleksitetsteorien beskriver nemlig, hvordan levende systemer, der udsættes for store forandringer, placerer sig på kanten af kaos for at blive i stand til at "aflære" de gamle forståelser og måder at gøre tingene på.

Denne aflæring kan kun ske under en vis forvirring, uvished og mangel på orden, men er en forudsætning for, at der med tiden dukker nye ideer, forbindelser og relationer op. Kompleksitet som metafor giver det perspektiv, at en projektgruppe vil vise en evne til selvorganisering og selvstyring, der gør, at projektlederen kan vælge at lade forvirringen råde en stund i tillid til, at denne tilstand er produktiv, og at projektlederen derfor er kompetent ved ikke at vende hurtigst muligt tilbage til de gamle rutiner. I dette perspektiv er det god projektledelse at slippe kontrollen for en stund for at lade muligheden for at blive overrasket af koblinger, indsigter og viden, som ingen indtil da havde tænkt over, at de havde

brug for, bryde frem. Projektledelse bliver til "facilitering af uorden":

*"No longer the caretakers of order, we become the facilitators of disorder. We stir things up and roil the pot, looking always for those disturbances that challenge and disrupt until, finally, things become so jumbled that we reorganize work at a new level of efficacy." (Wheatley, 1994).*

At facilitere uorden vil for en projektleder sige at byde overraskende signaler og modstridende oplysninger velkommen. Både i forhold til opfattelsen af, hvor projektet befinder sig og skal hen, såvel i projektgruppen som i kredsen af interessenter. Det er at balancere "making decisions" med "making sense". Det er at vise sin tro på, at en autentisk dialog om de forskelliges syn på projektets problemer og muligheder vil gøre det muligt, at læring og en bedre angrebsvinkel kan bryde frem. Ved at opgave kontrollen kan projektlederen genvinde den, men på et andet, mere "opdateret" og effektivt niveau. Det er perspektivet i kompleksitetsteorien for projektledelse.

### 3. Alt, hvad der sker i projektet, skal forstås ud fra kontekst

I et projekt er der altid mange sammenhænge (kontekster) i spil på samme tid. F.eks. er projekt-

*At facilitere uorden vil for en projektleder sige at byde overraskende signaler og modstridende oplysninger velkommen.*



deltagere som regel ikke fuldtidsansat til at arbejde på ét projekt, men har andre forpligtelser ved siden af. I tværorganisatorisk sammensatte projektgrupper vil de forskellige deltagere ud over projektets succeskriterier også have et sæt af succeskriterier i den funktion, de er ansat i at tage hensyn til og muligvis flere. Projektdeltagere og interessenter vil være i hver deres kontekst, så at sige.

Systemisk tænkning er en disciplin, der tilbyder en ramme til at observere og forstå de komplekse processer i en organisation (Campbell, 2000). En central antagelse i systemisk tænkning er, at personer og delsystemer (f.eks. grupper) opererer på basis af deres fortolkning af konteksten, dvs. meningen med det, der sker omkring dem. (Bateson, 2000). De enkelte dele vil agere på den måde, som de opfatter bedst vil respektere deres egen identitet og deres fortsatte "plads" i det system, de er en del af. Enhver arbejder derfor på at gøre sit bedste i lyset af de præmisser, man opfatter for sin medvirken (Holmgren, 1991).

En af de oftest hørte problemer, som projektledere taler om, er at "motivere de forskellige projektdeltagere". I lyset af ovenstående er det ikke overraskende, at en pep-talk eller en skideballe er

spildt arbejde, hvis modtagerens opfattelse af konteksten er uændret. Hvis projektlederen ønsker at påvirke en projektdeltager eller en interessent til at virke mere aktivt for projektet, er projektlederen nødt til at finde en vej til, at projektet bliver et meningsfuldt formål for den pågældende person uden at gøre vold på dennes øvrige forpligtelser. Ændring finder ikke sted på et niveau, hvis denne ændring umuliggøres på et andet. Kun ved at forstå og tale til den konstruktive intention hos hver af spillerne i og omkring projektet kan projektlederen påvirke dem i en konstruktiv retning. Kontekstbegrebet er til dette formål et vigtigt værktøj for projektledere i arbejdet på at sikre meningsfuldhed hele vejen rundt.

En anden nyttig indsigt fra systemisk tænkning for projektledere er, at delene i et system er forbundne i den forstand, at hvis der sker ændringer ét sted i systemet, må der ske ændringer i hele systemets måde at fungere på for at opretholde koblingen til det større system, som dette system er et delsystem i. Når et projekt ansues som et system, vil det derfor ikke være muligt helt at adskille den enkeltes adfærdsmønstre fra systemets aktuelle måde at fungere på. En projektleder med kendskab til systemisk tænkning vil derfor

*Hvis projektlederen ønsker at påvirke en projektdeltager eller en interessent til at virke mere aktivt for projektet, er projektlederen nødt til at finde en vej til, at projektet bliver et meningsfuldt formål for den pågældende person uden at gøre vold på dennes øvrige forpligtelser.*

ved ønsker om ændring reflektere over egen rolle i forbindelse med, at tingene i øjeblikket fungerer, som de gør.

Al adfærd i et system bliver af de øvrige opfattet som feedback, der kan bruges til at tolke den aktuelle relation. Ingen adfærd er helt uskyldig, men vil være med til at afgrænse, hvad der fremover vil være muligt og ikke muligt. Når flere forpligtelser kalder på en person på samme tid, vil dennes prioritering afhænge af hans/hendes opfattelse af sig selv og sin rolle i forhold til helheden. Når vi deltager i et projekt, er der som produkt både projektets resultat og det, at vi er "nogen" undervejs. Derfor handler mennesker ikke altid ud fra deres rationelle interesser (f.eks. økonomiske). I nogle tilfælde vejer det tungere at vælge adfærd ud fra, hvad der giver selvanerkendelse fra systemet (Rijsman, upub.).

I det omfang projektet er et krydsfelt, hvor forskellige delsystemer (organisationer, afdelinger etc.) mødes, bliver evnen til at bygge en kobling mellem forskelligt rettede interesser en nøglekompetence for projektlederen. Forskellen på succes og fiasko afgøres af, om det lykkes at gøre projektets formål eller mening til øverste kontekst for de involverede på bekostning af den

umiddelbare egeninteresse. Projektlederens opgave hermed er kun mulig ved at respektere og tale til den konstruktive intention hos hver enkelt af de involverede.

#### 4. Autencitet er livskompetence i ledelse af kompleksitet

I det autentiske møde mellem mennesker opstår kompetencen til at lede relationer. Kun som mennesker forankret i en autentisk væren med løbende ansvarlige bevidste valg, har vi mulighed for at erkende effekten af vore handlinger og reflektere og udvikle os herudfra (Kierkegaard, 1844). Projektledere må derfor turde udstille deres tvivl, sige sandheden, når det behøves, forholde sig til facts, der vender op og ned på den ønskede virkelighed, opgive ideen om at være supermennesker, men udvikle sig som hele mennesker i rollen som projektledere. Værktøj fra et lineært paradigme undergraver menneskets muligheder for at udvikle disse kompetencer, da værktøjet foregøgler, at det er muligt at kontrollere relationer uden at mødes i åben dialog og uden sammenhæng med virkeligheden (Furman og Ahola, 1988). Den svenske psykiater Finn Skåderud (2000) beskriver det moderne selv som præget af uro og sårbarhed. Det er fanget i dilemmaet mellem behovet for individuel eksponering og

*I det omfang projektet er et krydsfelt, hvor forskellige delsystemer (organisationer, afdelinger etc.) mødes, bliver evnen til at bygge en kobling mellem forskelligt rettede interesser en nøglekompetence for projektlederen.*

udfoldelse på den ene side og behovet for kærlighed og tilhørsforhold på den anden. Giddens (1994) beskriver det moderne menneske som reflektivt og relationelt, men globaliseringen har forøget antallet af relationer eksplosivt, hvilket har skabt mindre og mindre personlig kontakt mellem mennesker. Frølund (1987) beskriver, at mangel på spejling i den tidlige barndom forårsager en grundlæggende skamfølelse og en mangel på evne til autentisk forankret væren i verden. Et fænomen, vi synes at kunne se også gælder videre i livet.

Hos mange projektledere og andre enlige nomader i organisationerne giver kombinationen af en sårbarhed, udsathed og mangel på spejling i hverdagen en diffus fornemmelse af utilstrækkelighed. Det resulterer i en skæbnesvanger, uautentisk og selvskadende adfærd. F.eks. at benægte vigtige advarselstegn, skjule viden, at forsøge at politisere, hvor de selv bliver ofre, dobbelte dagsordner, der umuliggør at få "the smelling fish" på bordet (Amtoft, 2000).

Inspireret af eksistentialismen kan man karakterisere et autentisk menneske således (Jacobsen, 1998):

- Det har en mening med livet uden at være afhængig af konstant at få anerkendelse fra andre
- Det har konfronteret sig med sin egen dødelighed og ensomhed og herudfra aktivt forholdt sig de realiteter, som livet nu byder på
- Det tager ansvaret for sit eget liv med plads til de kriser, problemer og uregelmæssigheder, livet nu engang byder på, f.eks. syge børn, dødsfald, fyringer, lukning af projekter.

Den store eksistentialistiske forfatter Jean-Paul Sartre siger følgende om ansvarlighed og sætter tingene lidt på spidsen:

*"Bevidstheden om at være den ubestridelige ophavsperson til en begivenhed eller en ting. Det er meningsløst at beklage sig, for der er intet udefrakommende, der bestemmer, hvad en person føler, lever eller er. Hvis et menneske befinder sig i en bestemt situation, er det, fordi vedkommende har valgt denne situation. Personen ville altid komme ud af den eller ændre den på en eller anden måde. Der findes ikke en situation, som man ikke kan ændre på."* (Jacobsen, 1998).

Ofte hører vi fra projektledere historier om, at de grundet deres finansielle, karrieremæssige eller familiemæssige situation ikke

har følt, at de har haft muligheden for at tage de nødvendige valg og beslutninger omkring meget store moralske dilemmaer og andre ubærlige vilkår, som projektledelse har budt dem (Løgstrup, 1991). Denne fornægtelse eller given afkald på ansvar (Yalom, 1980) betyder for nogle projektledere decideret oplevelser af overgreb, misbrug, samt tab af kontrol over eget liv. Fanget og ude af stand til at handle. Prisen for dette behøver vi ikke påpege her, men blot rejse spørgsmålet om, hvorvidt det ikke er på tide at livskompetence og "Læren om Livet" (Paolo Freire, 1973) kommer på programmet igen.

En af de ting, som globaliseringen har medført, er individualisme, hvor individet i højere grad er nødt til at tænke på egen overlevelse frem for helheden og moral. Ingen kan som individer i dag håbe på, at lederne eller strukturerne beskytter individet, ej heller projektlederne, hvorfor det er vigtigt, at projektlederen lærer at bevare sig selv og andre som et "frisat, ansvarligt individ" (Freire, 1973).

*"At leve ansvarligt er frit og åbent at møde verden, vedkende sig hvem man er, og hvad man er her for, trække vejret, se tingene i øjnene, være tilstede. At være ansvarlig er hvilende og accepterende, stille og*

*roligt, at finde balance mellem hensynet til en selv, hensynet til andre og hensynet til naturen og verden (og projektet)." (Vores tilføjelse)*  
(Jacobsen, 1998).

Emmy van Deurzen-Smith (1995) taler om det gode liv som at opretholde balance i fysiske, psykiske og åndelige behov. For lidt (den anorektiske tilgang) og for meget (den grådige tilgang) er skidt.

Mange projektledere, som har mødt muren og fået stress og/eller er udbrændte, har været engagerede mennesker hele vejen, men tit hører vi historien om, at personlig overlevelse har krævet, at de har droppet det ikke karriere-relaterede engagement i deres liv. Det holdt op med at måtte være sjovt. De har sat deres indre ildsjæl, legekammerat eller kæreste på stand by og er dermed, i næsten Calvinsk selvpineri, løbet tør.

#### ***Kunsten at leve livet som en triumferende fest***

*"Hvis vi mister kontakten med det festlige element i tilværelsen, kommer vi selv til at gå til grunde i tidens uregerlige strømme og bølgegang."*  
(Gustafsson, 1997).

Vi – AV og MA – har lige gennemført et større uddannelsesprojekt for projektledere, hvor vi havde ét succeskriterium, nemlig at

*Ingen kan som individer i dag håbe på, at lederne eller strukturerne beskytter individet, ej heller projektlederne, hvorfor det er vigtigt, at projektlederen lærer at bevare sig selv og andre som et "frisat, ansvarligt individ".*

det skulle være sjovt, hvilket vi hyppigt fik brug for at holde hinanden op på. Tankevækkende som præstationsangsten konstant blandede sig, og hvor meget bøv! vi stadig måtte konstatere at have med den.

Et tidstypisk udtryk som "få dig et liv" giver god mening her i betydning af at fokusere på det, der virkelig har betydning og dermed reducere præstationsangsten (May, 1983). Projektledere kan bl.a. skabe balance og perspektiv ved at fokusere alvorligt på:

- at tage de nødvendige bevidste valg i deres liv
- nødvendigheden af et balanceret humanistisk menneskesyn
- hvad der giver mening og glæde i livet
- de moralske fordringer i livet (Løgstrup, 1991)
- om børn, familie og andre relationer

Måske kunne man lade sig inspirere af den eksistentiale psykiater Irvin Yalom, der i mange år har arbejdet med terminalcancerpatienter og stille følgende spørgsmål:

*"Hvis du fik konstateret kræft i morgen, hvad ville du ændre i dit liv?"*

*"Hvad forhindrer dig i at ændre på dit liv i dag uden at have fået denne diagnose?"*

Mennesker, som kan og tør forholde sig til disse spørgsmål, har som regel heller ikke så mange andre uoverkommelige problemer i deres liv (Amtoft, 1995).

## 5. Projekter omfatter organisationsudvikling

I komplekse og uforudsigelige projekter er relationer og organisering hele tiden under forandring. For at kunne lede disse relationer må projektledere bruge og udvikle deres selvindsigt, indsigt i og indføling med andre mennesker og selvkontrol som "værktøjer". Disse psykologiske kompetencer er det, som Goleman (1997) og mange andre kalder emotionel intelligens. Ifølge disse teorier er den emotionelle intelligens af afgørende betydning, langt større betydning for succes i moderne organisationer end IQ og faglig ekspertise. Goleman og med ham mange andre har sat kvantitet på begrebet – men vi foretrækker at bruge EQ som en metafor, der gør det muligt at tale om forskellige psykologiske kompetencer i forhold til ledelse af relationer i komplekse omgivelser.

I emotionel intelligens indgår følgende psykologiske kompetencer:

- Selvkendskab: at kende og være opmærksom på sig selv

*I komplekse og uforudsigelige projekter er relationer og organisering hele tiden under forandring.*

- Selvledelse: at styre sig selv og passe på sig selv
- Indlevelsessevne: at være opmærksom på og forstå andre
- Ledelse af relationer: at indgå i ansvarlige og bæredygtige relationer

EQ-metaforens nytte er, at den bidrager til, at vi kan skelne mellem forskellige aspekter af de relationelle kompetencer. Problemet ved den er, at den så at sige ikke bringer os ud af individualismen, vi står stadig som isolerede individer over for hinanden, og individer ses som det primære, mens relationen er noget, der bygges oven på. Problemet med individualisme er, at den som regel fører til, at vi møder forskellighed med skepsis og frygt for, at sammenligningen vil falde uheldigt ud for os. At vi konkurrerer, undgår at løbe risici og prøver at vise, vi har styr på det, også når vi ikke har det (Anderson et al., 2001). Nogle projektledere bruger således al deres psykiske energi til selv at stå fast, hvorfor nysgerrigheden og interessen for omverdenen slukkes (Amtoft, 2000). At det ikke blot er en interessant sproglig leg, men blodig alvor ses i det følgende:

*“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. 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. Så er den gal for alvor.”*  
(Amtoft, 2000).

I sin ekstreme form kan den individualistiske konkurrenceideologi være nærmest livsfarlig at adoptere for projektledere, der skal holde hele livet:

*“Under træning må du aldrig fokusere på smerter. Tænk i stedet, at det er lige nu, du bliver bedre og rykker din grænse. Det er lige nu, at alle kyllingerne ville give op – men du holder ud. Du vinder.”*  
(Arne Nielsson, tidligere verdensmester i kanoroning/management konsulent).

Vi er imidlertid i den vestlige civilisation så vant til at tænke individualistisk, at vi også kun kan tænke ansvarlighed som noget individuelt. Denne form for ansvarlighed fører ofte til “blame ga-

*Problemet med individualisme er, at den som regel fører til, at vi møder forskellighed med skepsis og frygt for, at sammenligningen vil falde uheldigt ud for os, at vi konkurrerer, undgår at løbe risici og prøver at vise, vi har styr på det, også når vi ikke har det.*

mes” i projekter, når ting ikke går som forudset. En masse tid og ressourcer spildes på trakasserier om, *hvem* der var ansvarlig for, at det gik galt. Et velkendt fænomen inden for byggeindustrien, hvor fagedretten ofte må træde til for, at det kan afgøres, hvis skyld det var, at det blev dyrere, senere eller dårligere end lovet.

En anden metafor, som er endnu mere anvendelig i forståelsen af ledelse af relationer, er relationel bæredygtighed, som tager det modsatte udgangspunkt, at vi som individer bliver til dem vi er, gennem de relationer, vi indgår i (Gergen & McNamee, 1998). Jeg kan f.eks. først være leder i det øjeblik, der er nogen, der følger.

Relationel bæredygtighed betyder på én gang, at de involverede føler og tager ansvar for, at relationen kan fortsætte og er langtidsholdbar, og derfor afstår fra adfærd, der vil nedslide eller ødelægge det, også når der er en individuel, kortsigtet gevinst at hente. Det betyder også, at relationen er den enhed, der holdes ansvarlig for et resultat eller et andet mål, simpelthen fordi der er en sympati/solidaritet i en sådan grad, at dit problem også er mit problem, så længe det giver mening for projektet. Bæredygtighed er, at relationen kan bære et ansvar for f.eks. en bestemt leve-

rance, også under pres og omskiftelige forhold.

Partnerskab er en term, der ofte bruges om denne slags ansvar, hvilket bl.a. er forsøgt gjort til en “teknik” inden for byggeindustrien under navnet “Partnering” og “Trimmet Byggeri”. I disse sammenhænge er der udviklet en række metoder og veje til at opbygge den tillid, åbenhed og gensidige forståelse, der skal til for at parter, der normalt “hypper egne kartofler” og er vant til at mødes i “grænsestridigheder”, tør bevæge sig ud i uvisse processer med store økonomiske interesser på spil, uden livrem og seler i form af detaljerede langtidspaner (se f.eks. Dansk Projektledelse, 2003, nr.1). Dermed udgør partnerskaber eller relationel bæredygtighed en ressource for ledelse af kompleksitet i projekter.

Det håndværk der ligger i, at kunne skabe relationer præget af gensidig tillid, åbenhed og forståelse på trods af omskiftelige forhold, er ikke et spørgsmål om teambyldings-kurser (Dræby og Vestergaard, 1996) eller et opstartsseminar, men om det daglige arbejde med etik og gensidig ansvarfølelse i samarbejdet omkring projektgruppen.

Med skiftende relationer får projektledere brug for at kunne for-

*Dermed udgør partnerskaber eller relationel bæredygtighed en ressource for ledelse af kompleksitet i projekter.*

handle og påvirke måden, der arbejdes på med de forskellige parter. Projektlederen skal mestre mange "folkeslags" dialekter, sprog og kulturelle tilgange (Haré & Gillet, 1994). Frit jonglere mellem smedekulturer, de strategiske rationaler og diskurser. Kunne etablere tillid hos HK-gruppen som evt. fremtidige brugere til implementeringen af projektet. Kunne fortælle den tyske underleverandør, at man ikke er tilfreds med leverancen på en måde, som han/hun forstår og respekterer. I alle tilfælde skal man opfattes som den velkomne gæst, der gerne inviteres tilbage, hvilket kun sker, hvis værterne føler sig beriget og respekteret, selv om det er vanskelige emner, der har været taget op. Det vil være muligt, når der er investeret i opbygningen af relationel bæredygtighed (Gustafsson, 1997).

## 6. En projektleder behøver ikke fuldstændig viden forud for handling

Vi har tidligere nævnt den sejlivede myte blandt projektledere om, at succesfulde projektledere har succes, fordi de er særligt gode til forudsigelse og planlægning. Faktisk er det vores erfaring, at mange projektledere på trods af en intellektuel forståelse af denne mytes begrænsninger i vore dages foranderlige verden alligevel ikke kan slippe drøm-

men om at blive en projektleder, der har styr på det osv. Det kan undre, at denne myte er så levedygtig, samtidigt med at de samme mennesker erklærer, at f.eks. kompleksitetsteorien udgør en langt mere virkelighedsnær metafor for, hvad projektledere virkelig gør.

Begrebet om den reflekterende praktiker udgør et alternativt ståsted i forhold til at skabe ny viden (Schön, 2001). Den reflekterende praktiker og begrebet om teori-i-praksis skal ses i kontrast til den tekniske rationalitet. Den tekniske rationalitet som paradigme ser viden som "en samling af etableret viden, som er deduceret fra forskning". I dette paradigme sikres professionalisme ved at sikre en perfekt viden forud for handling. Denne form for viden er imidlertid ikke særlig god som grundlag for praktisk kompetence i forskellige typer af dagligdags situationer. Vanskeligheden ligger i at kunne afgøre, hvilken type af situation der er tale om, og hvilken viden der vil være relevant at bygge handling på. Derfor bør viden i stedet ses som indlejret i praksisformer. I forhold til projektdelse er det oplagt at se den samme kontrast mellem på den ene side en tilgang baseret på den perfekte viden (plan), før vi går i gang, og på den anden side en til-



gang baseret på handling for at forstå for at handle. En projektleder kan med fordel se sig selv som en aktionsforsker, der sammen med sine projektdeltagere og interessenter kritisk reflekterer over den feedback, der er udløst af de hidtidige aktiviteter, og på baggrund af denne refleksion finder frem til næste handling.

Ifølge Weick (1995) er planers vigtigste funktion, at vi bliver opildnede og kan orientere os umiddelbart. Han peger imidlertid på, at det ikke er planens genialitet eller dens indhold som sådan, der gør forskellen på, om projektet går godt eller ej. (F.eks. beskriver han bjergbestigerholdet, der forvild i Alperne, men fandt vej ud ved hjælp af et gammelt kort over Pyrenæerne, som de fejlagtigt tog for et kort over Alperne). Derimod er gode planers vigtigste effekt, at gruppen begynder at bevæge sig og gøre noget.

*“Once people begin to act,.. they generate tangible outcomes (cues) in some context,.. and this helps them discover what is occurring, what need to be explained and what should be done next. Managers keep forgetting that it is what they do, not what they plan, that explains their success.”* (Weick, 1995).

Ifølge Weick (2003) skal man ikke gå længere med planlægning,

end at hver enkelt er i stand til at begynde. Planer er noget, der skabes undervejs gennem handling – og bagefter. Projektledere, der skal gennemføre projekter i højt tempo og i foranderlige omgivelser, bør måske også se på Rosabeth Moss-Kanter's definition på forskellen mellem de virksomheder, hun kalder frontløberne (pacesetters), og dem hun kalder efternølerne (laggards) mht. at inkorporere internet i deres forretningsprocesser:

*“Pacesetter companies tended to act before they had a complete plan, to empower innovators to run experiments and prototype projects, to adjust rapidly to user or customer reactions and to connect projects to ongoing businesses ... They did not wait to act until they had a perfectly conceived plan; instead they created the plan by acting. In short, they improvised.”* (Moss-Kanter, 2002).

Det, der er fælles for de to citater, er behovet for i situationer præget af uvished, forandring og forvirring at undgå at gå i stå (“analyseparalyse”) og i stedet fortsætte arbejdet alligevel for at finde ud af, hvad situationen er, og hvad der derfor kan gøres. Beslutninger kan f.eks. ses som eksperimenter, for derved at gøre risikotagen mindre risikabel (Bushe, 2001). Måske kan projektet i mange tilfælde improviseres frem gennem

*En projektleder kan med fordel se sig selv som en aktionsforsker, der sammen med sine projektdeltagere og interessenter kritisk reflekterer over den feedback, der er udløst af de hidtidige aktiviteter, og på baggrund af denne refleksion finder frem til næste handling.*

eksperiment og kritisk refleksion, når der ikke er tid til, råd til eller mulighed for at lave den Store Handlingsplan først.

I de seneste år har mange teoretikere og forfattere beskrevet improvisationens psykologi ved at bruge analogier til jazz eller teater (Weick, 1998). Hvis improvisation skal være til at holde ud at se eller høre på, må det nødvendigvis bygge på hårdt forarbejde og ikke kun på spontan inspiration. Forudsætningerne for improvisation er mange, her skal kun nævnes nogle få. Det kræver et stort repertoire af strofer og stumper at "flikke sammen" ud fra. For en projektleder vil det sige at bruge al sin livserfaring og hele det handlingsrepertoire, som han eller hun kender til. Det kræver bl.a. også, at man har opnået selvtillid i de situationer, hvor man er del af et ensemble og nødvendigvis her-og-nu må respondere på det, der sker, uden at have haft mulighed for at forberede sig på at gøre det "rigtigt". Endelig må der være skabt en loyalitet over for projektets mening (stykkets ånd mv.).

Improvisation svarer til, at projektledere må engagere sig selv og andre i processer, de ikke har en plan for, ikke har styr på, men heller ikke kan komme ud af, og ej heller kan tage en "time-out". Som med-

lem af et ensemble og som projektleder er du "in charge but not in control" og nødt til at bruge det, der kommer fra andre. Nu.

Måske som en adm. direktør i et stort industriselskab sagde: "Jeg har opgivet at være proaktiv, nu prøver jeg at være reaktiv, – men hurtigt!" At gøre for at vide er en ganske anden ledesætning end den, der ligger indlejret i myten om den store planlægger. Og som kræver at gruppen af projektdeltagere er velsignet med livsmod, tro og passion tilsat evnen til at reflektere og skabe ny mening sammen. Hvilket samtidigt forudsætter, at projektlederen har det mindset, at "jeg tror på det for at få at se" frem for, at "jeg skal se det, før jeg tror det".

## 7. Dilemmaer skal leves, ikke løses

En af udfordringerne ved kompleksitet, uforudsigelighed og foranderlighed for projektlederne er, at modsætninger vil opstå, bestå og opløses i løbet af hele projektforløbet. Det vil kun undtagelsesvist være muligt at løse alle modsætninger og dilemmaer, før projektet går i gang. Nye vil opstå og andre er indbyggede i selve måden, projektet er grebet an på. Et klassisk eksempel er modsætningen mellem på den ene side kravene om, at projektet skal

*Improvisation svarer til, at projektledere må engagere sig selv og andre i processer, de ikke har en plan for, ikke har styr på, men heller ikke kan komme ud af, og ej heller kan tage en "time-out".*

være af en høj kvalitet, og på den anden side, at det skal være hurtigt og billigt. Et andet dilemma er, at det kan være nødvendigt at indgå en form for kontrakt ved projektets start, hvorefter verden ændrer sig, mens projektarbejdet foregår. Dilemmaet er nu, at projektet både skal tilfredsstillende krav, der blev aftalt fra starten, og være tilpasset den verden, der nu venter på projektets resultat.

Bertelsen (2001) skelner mellem konflikter og dilemmaer ved, at dilemmaet indeholder en oplevelse af, at de foreliggende muligheder udelukker og indeholder hinanden. Lige meget hvad man gør, er det forkert. F.eks. var en projektleder i det dilemma, at han på den ene side havde brug for at foretage det endelige valg af løsning for at minimere risikoen for at spille investeringer i f.eks. prototypeudvikling. På den anden side vil der vedvarende blive skabt ny og uforudsigelig viden om teknologi, marked, organisationspolitik etc. som gør, at det vil være hensigtsmæssigt at holde det åbent, hvilken løsning der skal vælges. I begge tilfælde er der noget, man gør "forkert".

Dilemmaer er indbyggede i de fleste projekter. De kendetegnes ved, at de ikke kan løses ved en rationel analyse og sammenligning af fordele og ulemper. Ofte

kan dilemmaerne slet ikke løses, og projektledere må i stedet arbejde på at finde måder at leve med dem på. Projektlederen bliver derfor den, der skal skabe en container, der gør det udholdeligt for de medvirkende at leve med den angst og spænding, der ligger i de uløste dilemmaer. Containeren er en metafor for de betingelser, der gør en dialog mulig, hvor forskellige positioner udforskes og undersøges for deres potentiale i forhold til at kunne finde en vej videre.

Stacey (1996) udlover belønningen for at holde ud, nemlig at afgrænsede spændingstilstande er kilde til kreativitet. De kan måske ikke løses inden for det eksisterende tankesæt, men fordrer og øver et pres på gruppen for at tale og arbejde sig ind i en ny forståelse. Jung (1998) er inde på det samme i sin opfattelse af sammenhæng mellem skabende kraft og tilstedeværelse af spænding og dilemma, hvor det at holde begge sider af dilemmaet og insistere på at leve videre er forudsætningen og værktøjet til at finde midlertidige, lokale, fra dag til dag løsninger på dilemmaet. Disse løsninger dukker op på de mest uventede steder og måder, men kun ved at have en åben indstilling til dilemmaer som noget, der ikke kan løses, men skal leves.

*Ofte kan dilemmaerne slet ikke løses, og projektledere må i stedet arbejde på at finde måder at leve med dem på.*

## Udledning

Vi har gennemgået syv bud på antagelser, som kan indgå i et anderledes grundlag for en uddannelse i at lede kompleksitet i projekter. Vi er klar over, at vi ikke har præsenteret nye værktøjer til at erstatte de eksisterende. Men vi har ønsket at invitere til et skift i perspektiv og syn på, hvilke kompetencer projektledere står sig ved at forlade sig på. Måske er det vigtigere end et nyt værktøj?

Vi ønsker, at uddannelse af projektledere, ledere og andre, der arbejder med komplekse projekter, står på et andet grundlag end determinismen og den lineære tænkning.

Vi tror ikke, det holder at uddanne projektledere til at være det stærke individ, der får skabt en ny orden (til tider ved at holde fast i den gamle orden), som de så må se at få værktøjer til at få interesserne med på og projektdeltagerne motiveret til. Tiden er også løbet fra et ideal om at være proaktiv i betydningen at have tænkt enhver eventualitet eller ethvert argument igennem på forhånd og så få tingene mingeleret.

Og som vi har vist gennem det foregående, så tror vi, at psykologien har noget væsentligt at byde på som et alternativ (Olsen, 1986), idet det efter vores opfattelse er

- personlig afklaring og moralsk stillingtagen,
- professionel ledelse af relationer og
- et radikalt anderledes mindset,

der vil kunne få ledere af kompleksitet op at flyve. Vores oplevelse er, at tanken ikke er fjern for projektlederne, men foruroligere bl.a., fordi vi taler om ændring af mindset, livsfilosofi og selvforståelse og IKKE om ti nye koncepter eller værktøjer. Vi skal som konsulenter i stedet for "Kloge Åge" – konsulenten" være godt påklædte sparringspartnere i en kompetenceudvikling, der udgår fra udforskning i og af praksis (Hulgaard og Vestergaard, 2003).

Derfor må vi kunne skabe tilstanden af overraskelse og kaos i en uddannelse af projektledere lidt ligesom i laboratoriet samt hjælpe dem til at:

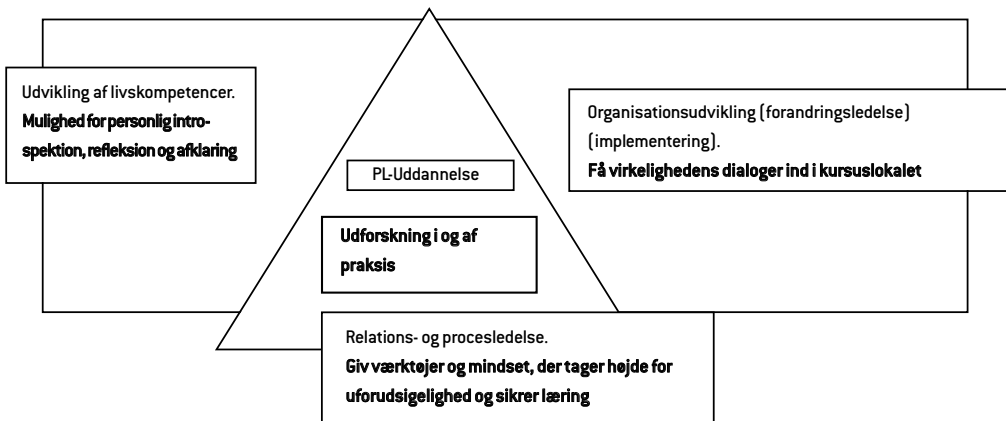
- vedligeholde sig selv i jobbet som projektleder
- skabe sig et bæredygtigt liv, også når jobbet som projektleder er allermest kaotisk
- vokse med udfordringerne i jobbet
- blive rigtig gode til at være den projekt/procesleder, de og andre drømmer om, og som de er på vej til at blive.

*Vi ønsker, at uddannelse af projektledere, ledere og andre, der arbejder med komplekse projekter, står på et andet grundlag end determinismen og den lineære tænkning.*

En uddannelse af projektledere, som kan nytte, skal se således ud: Maturanas model for udvikling af autopoietiske systemer, hvori indgår 1) anerkendelse, 2) tilpas forstyrrelse og 3) refleksion, er på mange måder også en gangbar metafor for principper i en projektlederuddannelse baseret på et grundlag, som skitseret i denne artikel. Det bedste fra det åbne kursus, der er godt til at skabe en tilpas forstyrrelse, skal kombineres med intern dialog, der kan bidrage med anerkendelse og spejling, og endelig individuel coaching, der understøtter personlig afklaring og stillingtagen. Det tror vi kræver lange forløb, hvor ikke

alle bolde er landet fra gang til gang, et længere dannelsesforløb, hvor projektlederen tager ansvar for udvikling af egne værktøjer og måder at tænke på.

PS: Artiklen kunne lige så godt være skrevet om lederudvikling. Forskellen er, at linjeledere måske ikke er så belastede af at skulle operere i det gamle planlægningsparadigme. Det er, som om projektlederne virkelig er stenen, der stille og rolig kvases af de uforenelige virkeligheder i virksomheden.



## Litteratur

- Amtoft, Mette (1994) Storytelling as a Support Tool for Project Management. *International Journal of Project Management*, 12.
- Amtoft, Mette (1995) Den livskraftende død. Kronik i *Jyllands Posten*.
- Amtoft, Mette og Strøier, Vibe (1996) Organisationsudvikling som leg og poesi, *Ledelse i dag*, nr. 24. 6. årgang, nr. 4.
- Amtoft, Mette (2000) Psykologisk Kompetenceudvikling af Projektledere – i projektledernetværk og andre lærende dialogfora. *Ledelse I Dag*, Forår, 10. årgang, nr. 2.
- Andersen, Tom (1991) *Reflekterende team. Samtal och Samtal om Samtalen*. Mareld.
- Anderson H., Cooperrider D., Gergen K., et al. (2001) *The Appreciative Organization*. Taos Institute.
- Araujo, Luis (1998) Knowing and Learning as Networking. "Management Learning", vol. 29, nr. 3. Sage.
- Argyris, Chris (1991) Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*. May June.
- Barret, Frank J. og Cooperrider, David L. (1990) Generative Metaphor Intervention. A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, nr. 2.
- Bateson, G. (2000) *Steps to an ecology of mind*. University of Chicago Press.
- Batram, Arthur (1998) *Navigating Complexity*. London. The Industrial Society.
- Baumann, Zygmunt (2002) *Fællesskab – en søgen efter tryghed i en usikker verden*. Hans Reitzel, København.
- Bertelsen, Jens (2001) *Dilemmaet som lærer*. Samfundslitteratur.
- Boscolo, Luigi & Berthando, Paolo (1992) The Reflexive Loop of Past, Present, and Future in Systemic Therapy and Consultation. *Family Process*.
- Bushe, Gervase (2001) *Clear Leadership*. Davies-Black.
- Campbell, D. (2000) *The socially constructed Organisation*. Karnac Books, London.
- Christensen, S. & Kreiner, K. (1996) *Projektledeelse i løst koblede systemer*. København. Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Deurzen-Smith, E. van (1995) *Eksistentiel Samtale og Terapi*. København, Hans Reitzels Forlag.
- Dræby, I. og Vestergaard, A. (1996) Hvis teambuilding er svaret, hvad var da spørgsmålet? *Ledelse i Dag*, Sommer.
- Freire, P. (1973) *De undertrykte Pædagogik*. Christian Ejlers Forlag.
- From, Frans (1968) *Om oplevelsen af andres adfærd*. Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busch.
- Frølund, Lone (1987) Early shame and Mirroring. *Scandinavian Psychoanalytic Review*, 20, 35-57.

- Furmann, B. and Ahola, T. (1988) The return of the Question "Why": Advantages of Exploring Pre-existing Explanations. I: *Family Process*, December 1988, vol. 27, number. 4.
- Gergen, Kenneth (1994) *The Saturated Self*. Basic Books.
- Gergen, Kenneth (1999) *An invitation to Social Constructionism*. Sage Publications.
- Gergen, Kenneth & McNamee, S. (1998) *Relational Responsibility - Resources for Sustainable Dialogue*. Sage Publ. Inc.
- Gergen, Kenneth (2001): Psychological Science in a Postmodern Context. *American Psychologist*, vol. 65, No. 10.
- Gervaze, R. Pousche & Graème, Coetzer (1995) Appreciative Inquiry as a Team Development Intervention A Controlled Experiment. I: *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, No. 1.
- Giddens, A. (1994) *Modemitetens konsekvenser*. Hans Reitzels Forlag.
- Goldstein, J. (1994) *The unshackled Organisation*. Productivity Press, Portland.
- Goleman, D. (1997) *Emotional Intelligence in Organizations*. Putnam Pub Group; (May)
- Goolishian, A. & Anderson, Marlene (1998) Human Systems as Linguistic Systems. *Family Process*, vol. 27, no. 4, Dec.
- Gustafsson, L. (1997) Nomadelivet Kronik i *Politiken*: 26/12 og 27/12.
- Harré, Rom & Gillet, Grand (1994) *The Discursive Mind*. Sage Publications.
- Holmgren, Allan (1991) Management med dialog. I: *Lederlex*. Forlaget Carnet.
- Hulgaard, Niels Erik og Vestergaard, Arne (2003) Kompetenceudvikling på kant med tiden. *Ledelse i Dag*. Forår.
- Jacobsen, Bo (1998) *Eksistensens Psykologi*. Hans Reitzels Forlag A/S, København.
- Jensen, J. I. (2002) Det lineære menneske. Kronik i *Politiken*, 1. september.
- Jung, C.G. (1998) *Erindringer, drømme, tanker*. Lindhardt og Ringhof.
- Kierkegaard, S. (1844/1993) *Om begrebet Angest*. København, Gyldendal.
- Langslet, Gro Johnsrud (2000) *LØFT*. Oslo. Gyldendal.
- Loe, Erland (1999) "L". J.W Cappelens Forlag as.
- Løgstrup, K.E. (1991) *Den etiske fordring*. Gyldendal.
- May, Rollo (1983) The three modes of world. The discovery of being. *Writings in existential Psychology*. New York, Norton.
- Morgan, Gareth (1988) *Organisasjonsbilder*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Moss-Kanter, R. (2002) *Strategy as Improvisational Theatre*. Sloan Management Review.
- Olsen, Svend Erik (1986) Bevidsthed. *Psyke og Logos*, nr. 7.

- Raab, Naomi (1997) "Becoming an Expert in Not Knowing: Reframing Teacher as Consultant". *"Management Learning"*, vol. 28, nr. 2, Sage.
- Ridderstråle, J. & Nordström, K. (2000) *Funky Business*. ft.com, London.
- Rijsman, J. *Groups in Organizations*. epub. paper fra Tilburg Universitet.
- Rushdie, Salman (1992) *Harun og eventyrhavet. Et eventyr for børn og voksne*. Samlerens Paperbacks.
- Schön, Donald (2001) *Den reflekterende praktiker*. Klim. Aarhus.
- Shaw, Patricia (2002) *Intervening in the shadow systems of organizations*. CMC paper, s. 25. University of Hertfordshire. UK.
- Shotter, John (1991) Consultant Re\_authering: The "Making " and "Finding" of Narrative Constructions. *Human Systems*. Vol 2. Iss.2, p. 105-121.
- Skåderud, Finn (2000) *Uro – en rejse i det moderne selv*. Tiderne Skifter.
- Stacey, R.D. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*. Berrett-Koehler. San Francisco.
- Teece, David J. (1996) Organizing for Innovation. *Harvard Business Review*, Jan/Feb.
- Vestergaard, Arne (2003) Kompetencudvikling med projektgrupper som eksempel. I: *Erhvervspsykologi i Praksis*. Psykologisk Forlag.
- Weick, Karl E. (2003) Sense and reliability: A conversation with Celebrated Psychologist Karl E. Weick. *Harvard Business Review*, April.
- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. London. Sage Publications.
- Weick, Karl E. (1998) Improvisation as a Mindset for Organisational Analysis. *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, sept.-oct.
- Wheatley, M. (1992) *Leadership and the new Science*. Barrett-Koehler, San Francisco.
- Wheatley, M. & Kellner-Rogers, M. (1996) *A simpler Way*. Barrett-Koehler, San Francisco.
- White, M. (1989) *Selected Papers*. Dulwich Centre Publications.
- Yalom, I. (1980) *Existential Psychotherapy*. Basic Books, NY.