

## INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD .....	9
KAPITEL 1	
<b>PROJEKTKOMPETENCER .....</b>	<b>11</b>
Hvorfor projektkompetencer? .....	11
Projektformens udbredelse .....	14
Projektorganiseringens arbejdsmiljø .....	19
Projektfeltets teorier .....	20
Bogens indhold og opbygning .....	24
KAPITEL 2	
<b>TYPER AF PROJEKTER OG DERES ORGANISERING .....</b>	<b>29</b>
Projektets fordele .....	29
Hvad er projekter? .....	30
Projektopgaven .....	31
Projektets organisering .....	34
Typer af projekter .....	37
Tre projektmodeller .....	44
Ideal og virkelighed ved projekters vilkår .....	46
KAPITEL 3	
<b>PROJEKTERS KONTEKST .....</b>	<b>49</b>
Projektets organisatoriske kontekst .....	50
Forskellige projekters kontekst .....	52
Kontekstanalyse .....	54
Projektets formelle struktur .....	62
KAPITEL 4	
<b>PROJEKTGRUPPERS OPSTART OG EVALUERING .....</b>	<b>69</b>
Projektgruppers variationer og arbejdsstile .....	69
Grundstoffet i projektarbejdet er de sociale relationer ...	72
Projektetableringens metoder .....	75
Det forpligtende projektarbejdes fælder .....	90

<b>KAPITEL 5</b>	
<b>PROJEKTERS KOMPLEKSITET OG STYRING</b>	<b>93</b>
Hvordan starter man projektet, når man endnu ikke har kendskab til dets muligheder?	93
Projektmodeller og deres betydning	98
Kompleksitetsmodellen	102
Kompleksitetsmodellens kompetencekrav	117
Kompleksitetsmodellens styringslogik	117
<b>KAPITEL 6</b>	
<b>KREATIVE SAMSPIL I PROJEKTER</b>	<b>121</b>
Kreativitetens kendetegn	122
Kreative miljøer	127
Kreativt potentiale i projektgruppen	129
Værktøjer til kreative processer	130
Fra kreativitet og videre	135
<b>KAPITEL 7</b>	
<b>MØDER MED MENING</b>	<b>137</b>
Meningsfuldhed og meningsstab i projektarbejdet	138
Det dobbeltsidede meningsperspektiv	140
Organisationer og meningsfuldhed	141
Organisatorisk og individuel mening i projektarbejdet	143
Meningsfulde møder	144
Møder som kommunikation af mening	145
Hvad kendetegner meningsfulde møder?	148
Projekt møder – formål og deltagerkreds	151
Mødelederens position	156
At være i dialog med sig selv (– om mening med projektet)	159
<b>KAPITEL 8</b>	
<b>ANERKENDELSE, FEEDBACK OG SPARRING</b>	
<b>I PROJEKTARBEJDE</b>	<b>163</b>
Hvad er anerkendelse?	164
Projektet som forum for anerkendelse	167

Anerkendelse og projektarbejde i praksis .....	169
Feedback og sparring i projektarbejdet .....	174

## **KAPITEL 9**

<b>LEDELSESPROCESSER .....</b>	<b>189</b>
Hvad gør vi med ledelsesopgaven? .....	191
Projektledelses-positioner i praksis .....	193
Projektlederens udfordringer og dilemmaer .....	198
Projektlederen som procesleder .....	204

## **KAPITEL 10**

<b>KOMMUNIKATION I OG OM PROJEKTER .....</b>	<b>209</b>
Strategisk kommunikation i projekter .....	210
En illustrativ case: DR i verdensklasse .....	222
Tænk kommunikation med i projekt og projektledelse ...	237

<b>LÆRINGSPOINTER .....</b>	<b>243</b>
-----------------------------	------------

<b>LITTERATUR .....</b>	<b>245</b>
-------------------------	------------

<b>REGISTER .....</b>	<b>249</b>
-----------------------	------------

## FORORD

Denne bog er vokset ud af et ønske om at fremme projektarbejdets muligheder for at skabe gode arbejdsprocesser og resultater. Vi er i vores professionelle virke gang på gang stødt på en sult hos projektdeltagere for at få mere indsigt i projektarbejdets kunst, for at kunne sætte ord på processerne, for at kunne skabe motivation, engagement og mening, for at skabe berigende projektmøder, for at kunne arbejde kreativt og for at komme ud over lammende konflikter og meningsløse møder. Hertil kommer ønsket om at håndtere de mange interesser, der er omkring projekterne, og skabe resultater, der gør en forskel og skaber forbedringer. Bogen har til formål at give indsigt i og støtte til disse aspekter af projektarbejdet.

Bogen er blevet til som et projektarbejde mellem forfatterne. Vi startede med en ide, som gennem afprøvning, debat, fejl, improvisation og forhandling er blevet omformet og skærpet undervejs. Vi vidste, at det er projektarbejdets vilkår, og var indstillet på, at vi ikke fra første færd kunne fastlægge en absolut tids- og indholdsplan for processen. Men vi lavede en plan alligevel, velvidende, at den første plan ville blive kuldkastet til fordel for en ny og bedre plan. Vi var heller ikke så overrasket over, at vi flere gange måtte ændre tidsplanen, for dette projekt måtte til tider vige for mange andre presserende ting i vores arbejdsliv, og visse ting tog mere tid, end vi i starten kunne estimere os frem til. Vi holdt fast i vores samarbejdsaftale: Det her må ikke jage livet af os, og valgte flere gange at forlænge processen frem for at jage os selv unødigt. Cand. scient.soc., ph.d. Lasse Kofoed var projektdeltager i en del af projektets levetid, men måtte lade andre ting fylde, og han skal have stor tak for at have bidraget til at afprøve og udvikle ideerne. Indtrådte Cand.comm., ph.d. Pernille Almlund, som heldigvis kunne bidrage med at beskrive kommunikation i projekter. Andre har lagt tid til at kommentere, kritisere og anerkende arbejdet under-

vejs, og nogle har lyttet til foredrag, vi har holdt ud fra dele af bogen. Da projektet efterhånden trådte frem i et tilfredsstillende hele, var vi klar til at rationalisere arbejdsprocessen og lægge den endelige plan for færdiggørelse af projektet. En del af færdiggørelsen har Connie Særkjær hjulpet os med ved at tegne og forme figurer og tabeller. Henning Persson fra Hans Reitzels Forlag har bistået med praktisk hjælp og råd undervejs. Og sidst men ikke mindst skal det nævnes, at vi undervejs i processen har haft uformelle samtaler såvel som strukturerede interviews med en masse projektdeltagere og projektledere. Disse samtaler og interviews har bibragt os mængder af inspiration, uden hvilken vi aldrig var kommet i mål. Nu håber vi, at projektet indfrier sit formål: at give indsigt i projektarbejdets processer og støtte til at håndtere dem.