

## Til- og afgang i projektgruppen

Projekter har behov for (ceremonielle) overgangsmarkeringer, når bemanningen ændres.

Af Pernille Eskerod

### Resumé

*Projektbegrebet har efterhånden vundet stort indpas i forretningsverdenen såvel som i den sociale og akademiske verden, fordi projektarbejdsformen er anerkendt som en effektiv måde til at "få ting til at ske".*

*I projektledelseslitteraturen foreslås det, at der iværksættes igangsætningsaktiviteter for at gøre projektgruppen til et team, der har et udviklende og godt samarbejde fra projektets start til slutning. Imidlertid beskæftiger litteraturen sig kun perifert med, at bemanningen kan udskiftes undervejs, og at der derfor kan opstå et behov for, at nye folk integreres i projektgruppen, og at projektgruppen kan arbejde videre, når nogen forlader projektet.*

*Forfatteren har gennemført et empirisk studium i et stort, teknisk anlægsprojekt, som på undersøgelsestidspunktet havde eksisteret i godt 5 år. Af 38 projektdeltagere havde kun to været med fra projektets start. Formålet med studiet var at undersøge hvilke problemstillinger, projektdeltagerne oplevede som udsprungne af, at bemanningen i projektet var ændret undervejs.*

*I artiklen præsenteres studiets resultater; der peges på nødvendigheden af at være opmærksom på de problemer og udfordringer, der opstår, når projektets bemanning skifter, og der opfordres til, at projektets ledelse mere bevidst tager vare på indtrædelses- og udtrædelsessituationen. Artiklen introducerer en fasemodel, hvor opgaverne i de identificerede faser diskuteres.*

## Til- og afgang i projektgruppen

Projekter har behov for (ceremonielle) overgangsmarkeringer, når bemanningen ændres.

Af Pernille Eskerod

### Resumé

*Projektbegrebet har efterhånden vundet stort indpas i forretningsverdenen såvel som i den sociale og akademiske verden, fordi projektarbejdsformen er anerkendt som en effektiv måde til at "få ting til at ske".*

*I projektledelseslitteraturen foreslås det, at der iværksættes igangsætningsaktiviteter for at gøre projektgruppen til et team, der har et udviklende og godt samarbejde fra projektets start til slutning. Imidlertid beskæftiger litteraturen sig kun perifert med, at bemanningen kan udskiftes undervejs, og at der derfor kan opstå et behov for, at nye folk integreres i projektgruppen, og at projektgruppen kan arbejde videre, når nogen forlader projektet.*

*Forfatteren har gennemført et empirisk studium i et stort, teknisk anlægsprojekt, som på undersøgelsestidspunktet havde eksisteret i godt 5 år. Af 38 projektdeltagere havde kun to været med fra projektets start. Formålet med studiet var at undersøge hvilke problemstillinger, projektdeltagerne oplevede som udsprungne af, at bemanningen i projektet var ændret undervejs.*

*I artiklen præsenteres studiets resultater; der peges på nødvendigheden af at være opmærksom på de problemer og udfordringer, der opstår, når projektets bemanning skifter, og der opfordres til, at projektets ledelse mere bevidst tager vare på indtrædelses- og udtrædelsessituationen. Artiklen introducerer en fasemodel, hvor opgaverne i de identificerede faser diskuteres.*

## Introduktion

Et projekt er en midlertidig, organisatorisk konstruktion, hvor en afgrænset deltagerkreds er sat sammen for at arbejde med en specificeret opgave. Ved at anvende projektarbejdsformen stræber man efter at skabe koncentration om projektopgaven gennem at have en stærk opgaveorientering, en synlig projekt-organisation og et klart mål (se f.eks. Riis & Mikkelsen, 1996, kap.1 eller Lundin & Midler (1998, s.233) om at konstruere en separat projektidentitet).

At arbejde sammen i en projektgruppe giver en række udfordringer. Riis & Mikkelsen siger det således:

*I projektarbejdet skal mennesker fungere i nye roller med en ny opgave og i et opgavebestemt samspil med projektets omgivelser. Dette samspil skal etableres hurtigt, fordi tempo er en vigtig faktor i de fleste projekter. Riis & Mikkelsen, 1996, side 112.*

Megen litteratur (eks. Adair (1986), Woodcock (1989), Katzenbach & Smith (1993) Humphrey (1997), Lennéer-Axelsson & Thylefors (1997), Lind & Skärvad (1997)) beskæftiger sig særligt med team-begrebet, forstået som samspillet mellem pro-

jektets deltagere. Der er forskellige definitioner på et team, f.eks.

*A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable. Katzenbach & Smith. 1993, side 45.*

Beyer & Trice:

*Team building is justified by the belief that there is a family-life bond within working groups that can be used for the company's benefit. Beyer & Trice, 1987, s. 16.*

En af projektledelsens opgaver er således at skabe basis for et godt samspil i projektgruppen.

Flere forfattere (se tabel 1) beskriver udviklingen af en gruppe som en livscyklus med en række stadier.

Fælles for forfatterne er, at der fokuseres på, at hver gruppedeltager kan opleve, at der i begyndelsen kan herske usikkerhed omkring målet, opgaven, vedkommendes egen rolle og indsats, de øvrige projektdeltagere, samarbejdet, normer, regler, procedurer mm. til, at gruppedelta-

Tabel 1. Stadier i en gruppes udvikling

Tuckman & Jensen (1977)	Woodcock (1989)	Lundin & Süderholm (1995)	Riis & Mikkelsen (1996)	Harvey (1996)	Lennéer-Axelsson & Thylefors (1997)
Forming	The undeveloped team	The action-based	Dannelse	Collection	Indledningsfasen
Storming	The experimenting team	entrepreneurialism	Organisering	Entrenchment	Hvedebrødsdage
Norming	The consolidating team	Fragmentation of	Indkøring	Resolution/	Integration
Performing	The mature team	commitment-building	Modning & samarbejde	acomodation	Konflikter
		Planned isolation	Adskillelse	Synergy	Modenhed
		Institutionalized termination		Decline	Afvikling
				Break-up	

gerne efterhånden finder sig til rette med arbejdet og med forholdet til de andre gruppedeltagere (selvom det også indgår i modellerne, at der kan opstå konflikter undervejs).

I projektledelseslitteraturen og i praksis er det almindeligt anerkendt, at nyetablerede grupper har brug for en vis tid til at bringe sig i en situation, hvor man ved, hvem der har hvilke roller; får etableret loyalitet om gruppens opgave, samt får tillid til hinanden osv. Når roller, normer, kommunikation og vi-følelsen er på plads, synes der at være bedst basis for at arbejde effektivt og målrettet med gruppens opgave.

Bemærk at de forskellige faser i livscyklus-modellen må forventes at forløbe forskelligt, afhængigt af om der er tale om en gruppe personer, der har arbejdet sammen før og/eller har samme uddannelses- og erfaringsniveau; om projektets mål og midler er kendt eller ukendt mm.

I projektledelseslitteraturen beskrives, hvordan man sikrer, at gruppen kommer godt i gang og får etableret et samarbejde omkring opgaven. Det kan f.eks. ske gennem en omhyggelig målfastsættelse (Ærenlund Pedersen, 1990), en aktiv projektopstart (Fangel, 1990), forankring af projektet i en vision (Christensen & Kreiner, 1991), introduktion af grænser (Lundin & Söderholm, 1995), mapping by rhetoric (Lundin & Söderholm, 1995, etablering af passende kommunikationskanaler (Stewart, 1998) mm.

Foruden at arbejde som et team om at løse projektopgaven, er projektets rationale, at projektgruppen skal sammensættes efter projektets aktuelle behov. Det kan hænde, at man i starten ikke helt ved,

hvad behovet er, eller projektet kan ændre karakter undervejs. Litteraturen foreskriver således, at hvis behovet skifter i løbet af projektperioden, må man være klar til at skifte bemanningen tilsvarende. Derfor sker det i mange projekter, at folk kommer til og går fra undervejs. Der kan selvfølgelig være mange andre årsager til, at nye folk starter i projektet, eller at nogen holder op.

Lenéer-Axelson & Thylefors (1997) mener, at det er en fordel, at bemanningen skifter undervejs. De siger:

*"En arbejdsgruppes rum for vækst og udvikling afhænger i høj grad af den dynamik, som udvikles gennem menneskers tilgang og afgang. Ændringer i arbejdets indhold og metoder stammer ofte fra nyansatte, der medbringer erfaringer fra deres tidligere arbejde eller entusiastisk viden fra en nyligt afsluttet uddannelse." Lenéer-Axelson & Thylefors, 1997, s. 112.*

Der er behov for, at projektledelses- og teambuilding-litteraturen udvides til også at omfatte problemstillingen med en skiftende bemanning.

### Casestudium

I det følgende præsenteres et casestudium af et stort, teknisk anlægsprojekt, hvor bemanningen skiftede mange gange undervejs i projektprocessen.

Studiet er foretaget hos SK Energi A/S, hvor man gennemfører projektet Avedøreværket 2 (AVV2), hvis mål er at projektere og opføre en blok 2 på Avedøreværket. Projektet er ejet 40% af det svenske selskab Vattenfallen AB, og en del af projektmedarbejderne er svenskere.

Formålet med studiet har været at finde frem til de problemstillinger, der synes relevante, når personer indtræder i eller udtræder af projektet undervejs i projektets forløb. Det er sket i en vekselvirkning mellem dataindsamling, analyse og begrebsopbygning.

Et kvalitativt undersøgelsesdesign blev anvendt. Dataindsamlingen fandt sted i foråret 1998 og var baseret på semi-strukturerede interviews med 13 af de 38 nuværende projektdeltagere i AVV2-projektet. For at belyse flest muligt oplevede problemstillinger, blev projektdeltagere valgt ud efter det kriterium, at de tilsammen skulle udgøre så heterogen en masse som muligt. Det betyder, at der blandt de interviewede var nyansatte og "gamle" i projektet, nyuddannede og erfarne, svenskere og danskere, yngre og ældre, mænd og kvinder, gruppeledere og menige projektdeltagere, og at alle faglige grupper var repræsenteret.

Ideen til AVV2-projektet blev undfanget i 1989, idet man forudså et behov for en øget elforsyning til Københavns området. Beslutningen om at opføre AVV2 blev truffet i slutningen af 1992, og værket er på nuværende tidspunkt planlagt til at være klar til idriftsættelse ultimo år 2001. I december 1992 blev en gruppe på 7-8 mand nedsat for at udarbejde et skitseprojekt. På baggrund af skitseprojektet blev det egentlige projekt igangsat, og flere personer blev knyttet til projektet, efterhånden som arbejdsopgaverne blev konkretiseret. Imidlertid fik projektet ikke den nødvendige myndighedsgodkendelse. Derfor blev det lukket ned, og langt de fleste projektdeltagere blev sat til andre opgaver eller rejste fra virksomheden. Da

projektet kom i gang 1½ år efter, var det med en del ændrede kravspecifikationer, bl.a. var værket ændret fra at være et multibrændselsanlæg med kulfyring til at være et multibrændselsanlæg hovedsagelig baseret på gasfyring. Ydermere kom flere af de tidligere deltagere ikke tilbage, men blev i stedet erstattet af nye. I dag, 5½ år efter projektets undfangelse, er der 38 mand på projektet. Kun to mand, heraf er den ene projektlederen, har været med fra starten.

AVV2-projektet har et budget på 3,4 mia. kr. Projektet bygger på et såkaldt multi-contracting-princip, dvs. at projektdeltagerne forhandler med en række underleverandører om delkomponenter. Der er ca. 200 større ordrer knyttet til projektet.

Projektet er organiseret med en projektleder og med fire gruppeledere, som hver tager sig af en gruppe baseret på en faglig opdeling: Kedel & Afsvoiling, Turbine & Bygning, El & SRO samt Administration. Projektdeltagerne arbejder fuldtids på projektet. Af de 38 deltagere er de 13 udsendt fra Vattenfall AB i Sverige.

Samtlige projektdeltagere er placeret på samme etage i én fløj hos SK Energi i åbne kontorlandskaber.

Til projektet er der udarbejdet en skitseprojekt rapport og en projekthåndbog. Sidstnævnte opdateres én gang om året. I projekthåndbogen er projektets specifikationer beskrevet, samt procedurer ved kontakt med kunder, leverandører mm. Herudover har projektet en dokumenttype, man kalder en "forudsætningsblanket". På forudsætningsblanketterne nedskrives alle beslutninger, som er truffet undervejs i projektet, og som er godkendt

af kunden. Det kan f.eks. være udlægningsskriterier for fødepumpen. Projekt-håndbogen og forudsætningsblanketterne er med til at fastholde de krav, der er til projektet.

Alle papirer, som vedrører projektet, arkiveres efter et særligt nummersystem. Det er projektdeltagerne frit for at vælge det planlægningssystem, tekstbehandlingssystem, regneark mm., som passer dem bedst.

Hos AVV2-projektet er der gennem årenes løb kommet en del nye medarbejdere til projektet. Dels kom der nye folk i gruppen, da projektet havde ligget næsten stille i 1½ år, og man skulle mande op igen. Dels er der kommet nye folk til, efterhånden som arbejdsopgaverne er vokset, fordi projektet er blevet specificeret mere ud i detaljer. Når der tilgår en person til projektet, bliver vedkommende placeret, hvor der er et hul, og nogle opgaver bliver defineret til ham/hende. Det er gruppelederen for det pågældende område, der står med ansvaret for den nye.

### **Undersøgelsens resultater**

De nye medarbejders baggrund

Det er karakteristisk for AVV2-projektet, at de nye medarbejdere har en meget forskellig baggrund, når de indtræder i projektet. Det gælder mht. hvordan de er blevet rekrutteret samt deres forhåndskendskab til projektypen, til det konkrete projekt og til de øvrige projektdeltagere.

Nogle af de nye projektgruppemedlemmer er nyansatte hos SK Energi. Blandt de nyansatte er der dels nyuddannede, og dels nogen med erfaringer fra projekter af samme type, f.eks. fra et andet energiselskab. Ydermere er der medarbejdere fra

Vattenfall, som har erfaringer med store tekniske anlægsprojekter, f.eks. fra kernekraftindustrien, men som ikke har erfaring med multicontracting-princippet, som anvendes i Danmark.

Nogle søger arbejde i projektet på grundlag af et stillingsopslag, andre bliver opfordret til at træde ind i projektet. Nogle har fået kendskab til en ledig plads i projektet gennem én, som allerede arbejder eller har arbejdet i AVV2.

Andre nye projektdeltagere er rekrutteret internt hos SK Energi. Nogle har erfaringer fra projekter, som ligner AVV2, mens andre kommer fra afdelinger med andre typer opgaver, f.eks. procesudredningsopgaver.

Nogle af de nye har hørt om projektet på forhånd; det gælder f.eks. typisk for de personer, der tidligere har siddet i andre afdelinger eller projekter hos SK Energi. Ofte har de læst om projektet i det interne blad SK Nyt, hørt om det gennem kolleger eller på de kvartalsvise orienteringer af alle medarbejdere.

De nyansatte hos SK Energi har som hovedregel hørt meget lidt om projektet, inden de starter i det. Højest har de set det omtalt i pressen.

Svenskerne har fået lidt information om projektet hos Vattenfallen, og for flere af dem gælder det, at de har hørt om AVV2 fra en eller flere af dem, der er eller har været med på projektet.

Nogle af de nye projektdeltagere kender måske et par stykker af de øvrige projektdeltagere fra tidligere, nogle kender halvdelen, andre kender slet ingen.

Alt i alt kan man sige, at de nye projektmedarbejdere har forskellig baggrundsviden, og at forudsætningerne er meget for-

skellige, når de starter i projektet. Det må derfor formodes, at deres forestillinger om AVV2 og om deres fremtidige arbejde også er meget forskellig. Det er langt fra en homogen flok, og dét, som de særligt har til fælles, er, at de er nye i projektet.

Indslusningsforløbet for en nyansat

Når en nyansat hos SK Energi skal starte i AVV2-projektet, gennemgår han/hun typisk følgende:

- Samtale med overordnet, f.eks. gruppeleder eller projektleder
- Rundvisning, hvor der bl.a. hilses på de øvrige gruppedeltagere
- Placering ved egen arbejdsstation, ofte tæt på kolleger med beslægtede arbejdsopgaver
- Arbejdsstationen er den første dag klargjort med skrivebord, telefon, tilsluttet pc'er og blomster
- Udlevering af projekthåndbog, skitseprojekt mm.
- Briefing om projektets status
- Indsættelse i arbejdsopgaver

Herefter er det on-the-job træning, dvs. at den pågældende går i gang med sine arbejdsopgaver og søger hjælp, efterhånden som han eller hun finder behov herfor.

De interviewede fortalte, at de oplevede, at deres modtagelse i AVV2 var godt forberedt, og det var de glade for. Flere havde deltaget i andre projekter i og uden for SK Energi, hvor indslusningen på førstedagen af en ny medarbejder havde karakter af "Hvem er du?" eller "Hovsa, er du der i dag?!".

Mange af de interviewede fandt det centralt for den nyes motivation og trivsel,

at den nye person fik en lille, konkret arbejdsopgave så hurtigt som muligt for at den vej at lære projektet og huset at kende. Det er ikke hensigtsmæssigt, hvis personen skal bruge de første dage til kun at læse projekthåndbogen mm.

Indslusningsforløbet for en ikke-nyansat

Når den nye projektdeltager er rekrutteret internt hos SK Energi, er indslusningsforløbet typisk mindre formaliseret og mere diffust. Især når den nye kender projektlederen og/eller gruppelederen samt nogle af de øvrige i forvejen. Det hænder ofte, at den nye stadig har forpligtelser i den gamle afdeling, således at vedkommende får en arbejdsstation i AVV2's lokaler, men i starten kun tilbringer en mindre del af sin tid der, fordi vedkommende i en overgangsperiode kun er allokeret deltids til projektet. Det er ikke altid, at de øvrige gruppemedlemmer er orienteret om, at den nye er startet i projektet, og man stiller heller ikke an med blomster og en storstilet rundvisning i huset. Typisk hilser den nye på de gruppemedlemmer, der er til stede, den dag vedkommende får en arbejdsstation i projektet, og ellers går han eller hun bare i gang med arbejdet. Det forventes, at han eller hun selv finder sig til rette og selv løser de problemer, der må opstå.

Blandt de interviewede blev der udtrykt frustration over den måde, hvorpå indslusningsforløbet foregår, når den nye er internt rekrutteret. Vel at mærke ikke fra de nye selv, men fra den eksisterende projektgruppe. De interviewede angav flere eksempler på, at en ny er startet i projektet på den måde, at vedkommende bare mødte op en dag og fortalte, at nu skul-

le han eller hun have et skrivebord og være med i projektet. Det kom bag på projektgruppemedlemmerne, de følte sig dårligt orienteret og vidste ikke, hvordan de skulle reagere. De interviewede gav udtryk for, at de ønsker en klar markering af, hvem der deltager i projektet, og hvilken rolle de forskellige har. På den anden side fremførte de også, at det vil virke kunstigt og overflødigt, hvis vedkommende højtideligt bliver ført rundt for at trykke en række mennesker i hånden, som han/hun allerede kender.

#### Overlevering af viden

Overlevering af viden om projektet og om arbejdsopgaverne sker først og fremmest på den nyes eget initiativ. Den nye må spørge sig frem og selv søge den nødvendige information. Hvis den nye træder ind som erstatning for en, som skal forlade projektet, tilstræber man, at de to får en overgangsperiode sammen, så den nye kan blive sat ind i tingene. Det er dog ikke altid praktisk muligt.

Som tidligere nævnt placeres den nye typisk sammen med de projektdeltagere, som har et tilgrænsende fagområde. På den måde tilstræbes det, at den nye har nem adgang til at spørge sig til rette og suge viden til sig. At AVV2-projektgruppen sidder i et åbent kontorlandskab fremmer denne mulighed.

De skriftlige materialer, såsom skitseprojektet, projekthåndbogen, forudsætningsblanketter mm., indeholder forskellig information om projektet og udgør en vigtig kilde, når den nye skal sætte sig ind i projektet. Men det er selvfølgelig ikke alt, der skrives ned. Den nye må hente yderligere information hos kollegerne og hos

gruppelederen og evt. projektlederen.

Nogle af de interviewede fandt det vanskeligt, at man selv skulle søge så megen information. De ville gerne have en tættere opfølgning, evt. en "onkel-ordning", således at de formelt blev sat sammen med en af de erfarne i f.eks. 10-15 % af dennes tid. Når der ikke knyttes en person formelt til den nye, finder de nye det nogle gange svært at komme og bede om hjælp, da alle har meget travlt i projektet.

#### Vedligeholdelse af projektets identitet

Det var karakteristisk for de interviewede, at mange af dem oplevede en stærk gruppefølelse omkring at være "gruppen, der skal opføre Avedøre Blok 2". De gav udtryk for, at de gerne vil vide, hvem der er med i projektet, hvem der kommer, og hvem der går. Ydermere ønsker flere af dem at foretage sig aktiviteter sammen for at lære hinanden bedre at kende, f.eks. ved at mødes i fritiden. Det styrker, mener de, sammenholdet, fællesskabsfølelsen og glæden ved arbejdet.

Når en ny person indtræder i projektgruppen, er det forventeligt, at denne vil anskue projektet og arbejdsopgaverne på en anden måde end de, som allerede er i projektgruppen. Flere af de interviewede fandt det centralt, at den nye lærer projektets mål og baggrund at kende for her i gennem at blive i stand til at træffe de rette beslutninger og foretage de rigtige handlinger.

En måde, hvorpå projektledelsen søger at sikre, at alle kender til projektideen, er ved at afholde seminarer, hvor hele projektgruppen deltager. Det er sket løbende i hele projektperioden. I november 1997 blev der f.eks. afholdt et seminar med te-



maet "Hvor skal vi hen?", hvor forskellige interessenter, heriblandt "projektejerne" hos SK Energi og Vattenfallen samt slutbrugerne, præsenterede deres forventninger til projektet. I maj 1998 blev et seminar afholdt med temaet "At blive et team", hvor projektgruppedeltagerne deltog i et internatophold med forskellige øvelser for at arbejde med projektets værdigrundlag, forskellige roller og teambuilding. Disse to seminarer har haft til formål at skabe en fælles platform og fælles forventninger.

En anden måde, hvorpå information, viden, holdninger osv. er bevaret i projektet, er gennem dokumentationen i projekthåndbogen og andre skriftlige materialer. Her kan man f.eks. læse, hvordan det forventes, at man agerer overfor kunden og leverandøren.

En tredje måde hvormed projektets identitet fastholdes, er ved at have den samme projektleder hele vejen gennem projektet.

Imidlertid kan det være hensigtsmæssigt for projektet, at de nye får lejlighed til at stille spørgsmål ved den måde, hvorpå der arbejdes i projektet. Projektlederen udtrykker det således: *"Det er altid godt med nye koste, for så må vi tænke igen: "Er det nu rigtigt, det vi har gjort?" ...Jeg ser ikke noget problem i nye mennesker og deres input, men hvis én siger: "Det skal vi ændre!", så spørger jeg altid: "Hvorfor?", og "Hvad er konsekvenserne? Har I kigget på det?". Og så konstaterer jeg generelt, at "Det er bare en god idé, og skal vi så ikke lave det?". "Jo, det kan da godt være", siger jeg så, "men hvad koster det? Har det nogen tekniske, økonomiske og tidsmæssige konsekvenser?"*

Projektlederen på AVV2-projektet ser det som sin opgave at opfordre de nye til

at bruge deres viden til at gavne projektet. Det behøver ikke kun at være ideer til slutproduktet, men også til hvordan man kan projektere anderledes; bruge pc'erne anderledes; korte tiden ned osv.

Flere af de øvrige projektdeltagere er dog knapt så begejstrede for de mange nye ideer, der tilflyder projektet, når en ny person indtræder. De finder det tidskrævende og lidt opslidende, hvis der stilles spørgsmålstejn ved meget af det eksisterende. Det er typisk de personer, der har erfaringer fra andre projekter og evt. firmaer, som stiller flest spørgsmålstejn og foreslår større ændringer. De nyuddannede tager oftere tingene for mere givet, og spørger højest "Hvorfor bruger vi Word-Perfect og ikke Word?" o.l.

Når en person udtræder af projektet I de tilfælde, hvor en person er udtrådt af AVV2-projektet, er det sket på forskellig vis. Da projektet blev sat i stå i forsommeren 1995, fordi man ikke kunne få en myndighedsgodkendelse, blev projektgruppen reduceret fra 39 til 17 mand. Af de tilbageblevne 17 mand, som refererede til projektlederen, var kun de fem beskæftiget med projektet. De resterende sad i projektets lokaler, men fik opgaver fra andre steder i huset. Da projektet skulle lukkes ned, valgte man at minimere omkostningerne ved blot at bede medarbejderne om at pakke deres papirer sammen i nogle ringbind på en hylde og derefter forlade projektet. Tanken var, at man således blot kunne fortsætte, hvor man slap, når projektet blev igangsat igen. Imidlertid gik der 1½ år, og mange af de tidligere projektdeltagere kom ikke tilbage til projektet, men blev erstattet af nye folk. De nye

havde meget vanskeligt ved at tage opgaverne over, og problemet blev forstærket, fordi der ikke var mange af de gamle at spørge til råds. En projektdeltager fortæller, at da projektet blev sat i stå, blev det bestemt, at tiden skulle bruges til en form for oprydning. Alt hvad projektdeltagere havde stående af gamle tilbud blev smidt ud. Det har været svært for dem, der skal overtage en plads, for der har manglet en del grundinformation. De har ledt efter ringbind, som de ved har eksisteret, men som andre folk har kasseret. Det har været nogle huller, da projektet skulle starte op igen. Det har kostet ekstra tid at få projektet op at køre igen.

Foruden denne kraftige reduktion af projektgruppen har der også været andre tilfælde, hvor personer er udtrådt af Avedøre 2. Nogle er rejst, fordi de ikke fandt opgaverne interessante; andre er rejst af familiemæssige årsager; andre igen fordi de har taget imod andre jobtilbud.

Når en projektdeltager af den ene eller anden årsag er på vej til at forlade projektet, sker der sædvanligvis det, at vedkommende har en samtale med projektlederen. De to aftaler, hvordan den resterende tid i projektet skal afvikles, og om personen selv vil informere gruppen om udtrædelsen, eller om projektlederen eller gruppelederen skal gøre det. Hvis personen selv har taget initiativ til at forlade projektet, f.eks. til fordel for et job i et andet firma, sker der typisk det, at vedkommende hænger en seddel op herom på opslagstavlen og evt. holder en lille afskedsreception. Kollegerne samler sammen til en gave, og arbejdet bliver overdraget til nogle andre. Ledelsen deltager i festlighederne.

Nogle enkelte er rejst fra projektet med

meget kort varsel. Mange af de interviewede refererede en episode, hvor en person pakkede sine ting i frokostpausen, og da de andre kom op fra kantinen, fik de at vide, at vedkommende rejste fra projektet samme eftermiddag. De interviewede udtrykte stor frustration over denne fremgangsmåde, og i lang tid derefter diskuterede man i krogene, hvad årsagen var, dels til at vedkommende udtrådte af projektet, dels hvorfor ledelsen valgte at være så tavs herom. Nogle følte sig også skyldige over, at de ikke havde haft bedre kontakt med den person, det drejede sig om, for de vidste godt, at der var et eller andet galt. To lignende eksempler blev nævnt.

### **Relatering til eksisterende teori**

At se projektets udvikling som en livscyklus er som nævnt ofte gjort i projektsledelses- og i gruppepsykologi-litteraturen. Det henviser til en normativ gruppeudvikling, hvor den typiske projektgruppe og dens udviklingsstadier bliver beskrevet. Livscyklus-teoriene bygger på det princip, at grupper udvikler sig over tid. Det hævdes, at enhver gruppe gennemgår en række stadier, og at der for hvert stadie er specielle forventninger og opgaver, der skal løses. Hvis en gruppe ikke klarer de opgaver, den stilles overfor, antages udviklingen at blive bremset, og det resulterer i, at gruppen før eller senere vil opleve problemer.

Projektledelseslitteraturen har imidlertid ikke beskæftiget sig meget med de problematikker, der opstår, når der er ændringer i projektgruppens sammensætning.

I gruppepsykologi-litteraturen anerkendes det, at når en person indtræder i

eller udtræder fra gruppen, sker der en forskydning af de indbyrdes roller, og gruppen kan falde tilbage i et af de tidligere stadier.

Lennéer-Axelson & Thylefors (s. 112, 1997):

*"Når nogen fratræder eller tiltræder, påvirker det alle".*

En ændring af personkredsen kan således betyde, at der på ny hersker usikkerhed om roller, normer og kommunikation, ikke blot for den nye, men for hele gruppen.

De empiriske studier viste, at de bratte skift i projektets personkreds virkede ind på resten af gruppen, og man brugte tid og energi på at diskutere, hvad der var sket.

De uforberedt skift, når personer indtræder eller udtræder af projektgruppen, kan altså dels skubbe til de formelle og uformelle roller, dels kan de give grobund for en række historier. Nogle af disse historier kan have form af tabuer, f.eks. i de tilfælde, hvor en medarbejder er rejst med meget kort varsel, uden at resten af projektgruppen helt forstår hvorfor. Amtoft (1994) siger, at det er *"of the utmost importance that such taboo stories are told, as they generally tie up a great deal of energy, which could otherwise be used to complete a project successfully"*.

En måde, hvorpå gruppen kan hjælpes til at "finde sig selv", er ved at være opmærksom på nytten af overgangsritualer. Beyer & Trice (1987) definerer et overgangsritual som *"a rite whose main cultural function is to ease the transition of people who are moving from one social status to another"*. Overgangsritualer, når familiemedlemmer kommer til og træder ud af en familie,

kendes fra alle kulturer. I den vestlige verden afholdes mange overgangsritualer i kirkeligt regi, f.eks. barnedåb, konfirmation, bryllup og begravelse. Fornyeligt var der i den danske presse tanker fremme om at indføre et kirkeligt skilsmisseritual for at hjælpe parterne med overgangen fra at være par til at være hver for sig.

I det foregående er familien allerede brugt som analogi for projektgruppen. En af forskellene på en familie og en projektgruppe er, at projektgruppen har et mål, der arbejdes henimod. Markering af overgange, når man har nået forskellige vigtige milepæle i projektet, er beskrevet i projektledelseslitteraturen. Et typisk eksempel er rejsegildet, når spærene på et hus er på plads. Ligeledes betragtes det som vigtigt, at markere projektets start på en måde, så projektgruppedeltagerne får skabt et fælles fodslag og måske endda en familiefølelse. Men projektledelseslitteraturen beskæftiger sig ikke med, at projektgruppen som en familie følger en livscyklus, og at der derfor typisk vil indtræde og udtræde mennesker undervejs. Overgangsritualerne skal, hvis gruppefølelsen skal etableres og bevares, benyttes til at markere forskellen mellem at være i projektet og udenfor projektet, såvel for vedkommende selv som for resten af projektgruppen. Herigennem lettes bevægelserne hen mod de nye roller, som alle må finde sig til rette i efter overgangen. Jo mere smertefrit en overgang kan forløbe, og jo hurtigere gruppens uformelle roller kommer i balance, des mindre vil ændringer i bemanningen virke ind på gruppens produktivitet, trivsel og tryghed. (Bemærk dog, at det ikke altid er hensigtsmæssigt at have så stærk en gruppefølelse. Nogle gange er der be-

hov for en fleksibilitet i ressourcerne, således at personerne i et miljø med flere sideløbende projekter kan skifte rundt fra det ene projekt til det andet uden de store problemer (se f.eks. Eskerod, 1995: Eskerod, 1997)).

Projektgruppen har ikke kun behov for overgangsritualer for at bevare gruppefølelsen. Beyer & Trice, (1987) nævner en anden type, nemlig "vedligeholdelsesritualer". Denne type ritual, siger de, "*includes a variety of elaborate activities intended to strengthen existing social structures and thus improve their functioning*". Eksempelvis som det er tilsigtet med de omtalte seminarer i AVV2. Disse ritualer er allerede beskrevet i den eksisterende projektledelseslitteratur (se f.eks. Riis & Mikkelsen, 1996) og vil ikke blive behandlet yderligere.

### Implikationer

At de nye projektdeltagere har meget forskellig baggrund og forkundskaber, viden om projektet mm., bevirker, at de har behov for en individuelt tilpasset indslusning. På den anden side har projektgruppen brug for en tydelig markering af, at en ny er indtrådt i gruppen. For at mindske projektgruppens "forstyrrelse" er det hensigtsmæssigt, at indslusningen foregår så ens fra gang til gang som muligt. Det er ledelsens opgave at afbalancere disse to modsatrettede behov, således at både den nye og gruppen får lejlighed til at tilpasse sig den nye situation på en hensigtsmæssig måde. Det kan f.eks. ske ved at have enkle ritualer, som går igen, når en person indtræder, samt at have en række individuelt tilpassede aktiviteter.

Tabel 2. Ledelsesopgaver for at lette gruppemedlemmers ind- og udtræden

FASE	TIDSPUNKT	HOVEDOPGAVER
INDSKRIVNING	Ved rekruttering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afstemme gensidige forventninger</li> </ul>
INDTRÆDEN	Det første møde med gruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forberede projektgruppen</li> <li>• sige ordentligt goddag</li> </ul>
INTEGRERING	Den første tid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelt tilpasset introduktion</li> <li>• follow-up</li> </ul>
VEDLIGEHOLDELSE	Undervejs i projektet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedligeholde commitment</li> <li>• team-building</li> <li>• målstyring</li> <li>- jævnfør alm. proj.led.litt.</li> </ul>
UDTRÆDEN	Når beslutning om udtræden er truffet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sige ordentligt farvel</li> <li>• følge op i projektgruppen</li> </ul>

Med inspiration fra problematikkerne oplevet hos SK Energi opstilles en model med fem faser, som synes relevante at være opmærksom på, når en gruppedeltager indtræder i (eller udtræder af) et projekt.

### Ad indskrivning

Opmærksomheden omkring rekruttering går på at afstemme gensidige forventninger. Studiet hos SK Energi viste, at de nye har meget forskellig baggrundsviden, kompetencer, kendskab til projektet mm. Det kan have betydning for, hvordan de vil agere i projektet, og hvordan deres introduktion kan tilrettelægges.

Allerede ved den første kontakt mellem projektet og den nye dannes der en række forståelser og forventninger. Det kan være hensigtsmæssigt at få en dialog herom så hurtigt som muligt.

Riis & Mikkelsen (1996, s. 102) foreslår, at når der knyttes en ny medarbejder til projektet, gennemføres der en tilknytningssamtale mellem en medarbejderen og projektlederen. De foreslår følgende disposition:

- Projektets baggrund, mål og betydning
- Projektets berøringsflader i organisationen
- Projektets deltagere
- Begrundelsen for medarbejderens tilknytning. Roller og opgaver
- Udbytte af at deltage i projektarbejdet. Problemer, ulemper og vilkår som må forventes ved deltagelsen
- Medarbejderens professionelle interesse i arbejdet, forventet udfordring
- Medarbejderens forslag vedr. samarbejdet

- Medarbejderens frigørelse til projektarbejdet
- Gruppearbejdets normer, krav og udbytte
- "Spilleregler" i projektstyringen
- Medarbejderens situation efter udført projektarbejde

### Ad indtræden

For at lette overgangen, når en ny indtræder i projektet, kan man dels forberede alle parter på, at nu kommer der en ny, dels kan man afholde en "indtrædelsesceremoni" (Beyer & Trice, 1987, side 10, benytter begrebet "entrance ceremony") for at markere overgangen til at høre med i projektgruppen.

Studiet hos SK Energi viste, at den eksisterende projektgruppe oplever det som vigtigt, at de er forberedt, når der kommer en ny. Herved forstås, at de gerne på forhånd vil vide, hvornår den nye kommer, og hvad den nyes tiltænkte rolle er i projektet. Ved samme lejlighed kan gruppens forventninger evt. diskuteres. Er man klar over, hvorfor man skal have en ny? Ved man, hvem han/hun er? Er der nogen, der kender vedkommende? Hvad findes der af rygter og forudfattede meninger hos gruppen og hos personen selv? Åbenhed og dialog er centrale punkter. Det kan være hensigtsmæssigt at sætte sig i fællesskab og få drøftet tingene og afstemt hinandens forventninger.

Goffman (1992, s. 11) siger: "*Når en person kommer sammen med andre, vil de som regel forsøke å skaffe seg opplysninger om ham eller ta i bruk opplysninger om ham som de allerede sitter inne med. ... Slike opplysninger om personen bidrar til å klargjøre situasjonen, gjør det mulig for andre på forhånd å vite hvad*

*han venter seg av dem og hvad de kan vente seg av ham. Når disse opplysninger foreligger, vil de andre vite had de bør gjøre for å oppnå en tilsiktet reaksjon fra hans side”.*

Det er viktig, at der er en fra projektet, der har ansvaret for at tage imod den nye, og at der er sørget for de praktiske foranstaltninger, så som at den nyes arbejdsstation er klar, f.eks. med skrivebord, telefon tilsluttet, pc tilsluttet mm. Hos SK Energi markerede man yderligere nyansattes indtræden ved at give dem blomster første dag.

For både projektgruppen og den nyes skyld er det hensigtsmæssigt, at den nye får hilst på så mange af de kommende kolleger som muligt. Det sker f.eks. ved, at en person går på rundtur med den nye i projektets lokaler. Hermed er der også lejlighed til at se, hvor forskellige ting foregår, såsom kopiering, arkivering, kaffebrygning mm.

Den nye skal have en arbejdsintroduktion samt f.eks. projekthåndbog mm., så vedkommende kan sætte sig ind i sit arbejde.

En intern rekrutteret har typisk ikke behov for den samme introduktion som en eksternt rekrutteret, men gruppen har lige så stort behov for en markering af, at en ny indtræder i projektet. Projektgruppen kan derfor med fordel udvikle nogle ritualer til markering af indtrædelsen, f.eks. at man samles en halv time til fælles formiddagskaffe den dag, hvor personen første gang er til stede i projektet.

### **Ad integration**

I den første tid i projektet skal den nye tilpasse sig arbejdet og projektgruppen. Det er forskelligt, hvor meget support den en-

kelte har brug for i denne periode. Nogle har brug for indgående indførelse i projektets arbejdsgange og procedurer og en kollega at arbejde tæt sammen med. Andre kan straks gå i gang med arbejdet, fordi de er bekendte med opgavetyper fra tidligere.

I nogle tilfælde vil der være overdragelsesperiode, hvor den, der tidligere har haft jobbet, skal indføre den nye i opgaverne. Andre gange må man læse sig frem eller spørge for sig for at få svar på sine spørgsmål.

Det er vigtigt, for at den nye kan føle sig hjemme, at vedkommende i denne periode vises opmærksomhed, f.eks. fra sin leder. Hos SK Energi udtrykte flere ønske om en “onkel-ordning”, således at en kollega blev koblet til den nye, og hjalp til med, at den nye blev sat ind i arbejdsopgaverne og fik den nødvendige hjælp. Det tager tid at lære en ny op, og der kan derfor sættes tid af til det, f.eks. 10-15% af “onklens” tid i en passende periode.

Af andre tiltag kan nævnes, at man kan placere den nye fysisk sammen med nogle garvede indenfor fagområdet, og at man kan tilskynde den nye til åbent at komme og spørge. Tit er der dog behov for mere konkret opfølgning.

Lennéer-Axelson & Thylefors (1997, s. 44) påpeger, at en *“fuldstændig integration kræver tid, og at gruppen sammen har oplevet såvel med- som modgang”*.

### **Ad vedligeholdelse**

Denne del af projektet er der skrevet meget om i den eksisterende projektledelseslitteratur (se f.eks. Riis & Mikkelsen (1996) og Christensen & Kreiner (1991)), og den vil derfor ikke blive behandlet yderligere i denne artikel.

### Ad udtræden

Hvis en person udtræder af projektet, vil der typisk opstå nye historier, viser de empiriske undersøgelser. Hvorfor er han/hun her ikke mere? En række forskellige reaktioner og følelser kan forekomme og gribe ind i den tilbageværende gruppes trivsel og produktivitet. Lennéer-Axelson & Thylefors (1997, side 112) kalder disse reaktioner for adskillelsesreaktioner. Der kan f.eks. opstå sorg, demotivering, vrede, afmagt, lettelse, misundelse, forvirring, negative vibrationer mm., og gruppen kan bruge meget energi på at konstruere historier og forklaringer på det hændte. Derfor kan det være hensigtsmæssigt at indføre et overgangsritual, der fungerer som en grænsedragning, som markerer, at der sker et skift fra én situation til en anden.

Lennéer-Axelson og Thylefors (1997, side 116) siger, at *“ved planlagte opbrud fra en arbejdsgruppe bør hele gruppen give sig tid til at tale både om årsagen til ophøret og de følelser, det vækker, både om historie og om fremtid”*. Ydermere påpeger de, at når man gennemfører en ceremoniel markering af afslutning, så skal man vælge ritualer, som passer til den, der ophører, og til gruppens karakter.

Beyer & Trice (1987, side 12) fortæller, at forskere på University of Michigan har identificeret et overgangsritual, som de kalder *“parting ceremonies”*, og som omhandler situationer, hvor mennesker udtræder af en organisation. Ingredienser i det overgangsritual kan ifølge Beyer & Trice f.eks. være historiefortællinger, diskussion af det nye job, festligholdelse, fotografering, udveksling af adresser mm. Alt sammen med til at markere, at her bliver en æra afsluttet og en ny kan begynde.

### Konklusion

Projektarbejdsformen bygger dels på, at projektgruppen sammensættes efter projektets aktuelle behov for kompetencer, og dels på at teamfølelsen hjælper gruppen til at yde mere tilsammen, end de kunne have gjort, hvis de arbejdede hver for sig.

Det empiriske studie peger på, at hvis man vil drage fordelene af at definere en opgave som et projekt, og lade projektet være fysisk, personalemæssigt og organisatorisk afgrænset fra værtsorganisationen, så må der tages vare på, at gruppefølelsen skabes og vedligeholdes.

Den eksisterende projektledelseslitteratur peger på værdien af en markering, når projektet starter, f.eks. i form af et opstartsseminar, samt på markeringer, når man går fra én fase til den næste. Men litteraturen peger hverken på problemstillinger eller mulige markeringer, når der sker ændringer i projektgruppen.

Projektgruppen har brug for overgangsritualer, når gruppens sammensætning ændres. Ved overgangen er det vigtigt at få stemt forventningerne af og få talt om den gamle og den nye situation. I projektgruppen og udenfor projektgruppen genereres en række historier. Hvis ikke projektledelsen gør noget aktivt for at der skabes en fælles historie, bruger projektgruppen meget energi på det. Energi der ellers kunne have været brugt i projektet. Overgangsritualerne skal hjælpe med til at lette overgangene.

Når nye personer indtræder i projektet, er det vigtigt at gøre sig klart, at de kan have forskellige forudsætninger. Nogle rekrutteres eksternt og kender ikke til projekttypen, andre rekrutteres internt og har

måske arbejdet i tilsvarende projekter. At der er tale om forskellige folk bevirker, at der er behov for, at introduktionen er forskellig, men gruppen har i alle tilfælde

brug for en (rituel) markering. På samme måde er der brug for en markering, når en medarbejder forlader gruppen.

### Summary

*The concept of project work has gradually become very popular in business, the social sector and in academia, since the project method of working is acknowledged as an efficient way of 'making things happen'.*

*Project management literature recommends that activities are initiated to turn the project group into a team, with cooperation developing and flourishing from project start to finish.*

*However, the literature discusses only peripherally the fact that staff might be replaced along the way. This leads to the necessity of integrating new members into the project group, and means that the project group has to be able to continue its work after a member has left the project.*

*The author has completed an empirical*

*study of a large technical construction project which, at the time of the study, had existed for more than five years. Of 38 participants, only two had been involved in the project from the start. The aim of the study was to examine which problems were experienced by the project group members as having been caused by the change of staff in the course of the project.*

*The article presents the findings of the study. It is pointed out that an awareness of the problems and challenges that arise when project staff are replaced is necessary. It is recommended that project management consciously handles the situation when members either join or leave the project. A phase model is introduced in which there are discussions of tasks relevant to each phase which has been identified.*



## Litteratur

- Adair, J.: "Effective Teambuilding", Gower, 1986.
- Amtoft, M.: "Storytelling as a support tool for project management", *International Journal of Project Management*, 1995, vol. 12, nr. 4, s. 230-233.
- Beyer, J.M. & H.M. Trice: "How an Organization's Rites Reveal Its Culture", *Organizational Dynamics*, Spring 1987.
- Christensen, S. & K. Kreiner: "Projektledelse i løst koblede systemer", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1991.
- Eskerod, P.: "Fleksibilitet og forankring i den projektorienterede virksomhed", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 3, 1995.
- Eskerod, P.: "Nye perspektiver på fordeling af menneskelige ressourcer i et projektorienteret multiprojekt-miljø", *ph.d. afhandling*, Handelshøjskole Syd, maj, 1997.
- Fangel, M.: "Aktiv projektopstart - en løftestang for bedre projektledelse", i P. Melander (red.): "Projektstyringens problemer og værktøjer", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København, 1990.
- Goffman, E.: "Vore rollespil i hverdagen", Hans Reitzels Forlag, 1992.
- Karlsen, J.T.: "Mestring av omgivelsetusikkerhet. En empirisk studie av prosjekter", *doktor ingeniøraphandling*, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim, 1998.
- Katzenbach, J.R. & D.K. Smith: "The Wisdom of Teams", Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- Lennér-Axelsson, B. & I. Thylefors: "Arbejdsgruppens psykologi", Hans Reitzels Forlag, 2. udg., 1997.
- Lind, J.-I. & P.-H. Skärvad: "Nya Team i organisationernas värld", Liber Ekonomi, 1997.
- Lundin, R.A. & C. Midler (red.): "Projects as arenas for renewal and learning processes", Kluwer Academic Publishers, 1998.
- Lundin, R.A. & A. Söderholm: "A Theory of the Temporary Organization", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, s. 437-455, 1995.
- Maylor, H.: "Project Management", Pitman Publishing, 1996.
- Riis, J.O. & H. Mikkelsen: "Grundbog i projektledelse", Forlaget Promet, 5. udg. 1996.
- Woodcock, M.: "Team Development Manual", Gower, 1989.
- Stewart, R.W.: "The Human Element in Projects: Soft Risk Analysis", i proceedings til IRNOPIII konferencen "The Nature and Role of Projects in the Next 20 Years: Research Issues and Problems", Calgary, Canada, 1998.
- Tuckman, B.W. & M.A. Jensen: "Stages of small group development revisited", *Group and Organization Studies*, Vol. 2, s. 419-427, 1977.
- Ærenlund Pedersen, K.: "Målsætning i projekter - fra idé til gennemførelse", i Melander, P. (red.): "Projektstyringens problemer og værktøjer. Fra kaos til resultat", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1990.