

LEDELSE AF PROJEKTGRUPPER LEKTION 3



DEPARTMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT
AND TECHNOLOGY

AARHUS UNIVERSITY

PROJEKLEDELSE ITKO
22 SEPTEMBER 2022

MAJA DUE KADENIC
ASSISTANT PROFESSOR



DAGENS PROGRAM

- ☐ Ledelse af grupper
 - ☐ Gruppens udviklingsmodel
 - ☐ Kultur i grupper
 - ☐ Motivation og feedback
 - ☐ Konflikthåndtering
- ☐ DISC (team) profiler og gruppens udviklingsprocess
 - ☐ Diskussioner og refleksioner over egen gruppe



OVERBLIK OVER KURSUSFORLØBET E2022

Introduktion

Lektion 1
U36 Tors 8/9/22

Projektledelse
Projekter og omgivelser
projektmodeller

Projektetablering

Lektion 2
U37 Tors 15/9/22 Ø1

Målanalyse
projektorganisation

Lektion 3
U38 Tors 22/9/22

Projektlederens rolle
Team management
DISC profiler og gruppens
dynamik

Lektion 4
U39 Tors 29/9/22 Ø2

interessentanalyse
Risikostyring
Cost benefit –
business case

Lektion 5
U40 Tors 6/10/22

projektplanlægning
Estimeringsmetoder
RACI matrix

Lektion 6
U41 Tors 13/10/22 Ø3

Kvalitetssikring
Kommunikation
IT PM tools

Projektstyring

Lektion 7
U43 Tors 27/10/22 Ø4

Progress and performance
measurement
Team management
(egne grupper)

Lektion 8
U44 Tors 3/11/22

Progress and performance
measurement
Team management
(egne grupper)

Agile

VR Scrum training 9-15

VR Scrum training 9-12

Lektion 9
U45 Tors 10/11/22 Ø5

SCRUM
LEGO4Scrum game

Implementering

Lektion 10
U46 Man 14/11/22 13-16

Implementering
Forandrigsledelse

Besøg af Mathias
Brinkmann Momme fra
TCM Group A/S
&
Sine Meyer Jakobsen fra
Evida

Lektion 11
U46 Tors 17/11/22

Spørgetime til
eksamenscasen

U46 Fre 18/11/22

Virksomhedsbesøg
hos DIS- CREADIS
(Skanderborg)



DEPARTMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT
AND TECHNOLOGY

AARHUS UNIVERSITY

PROJEKTLEDELSE ITKO
22 SEPTEMBER 2022

MAJA DUE KADENIC
ASSISTANT PROFESSOR

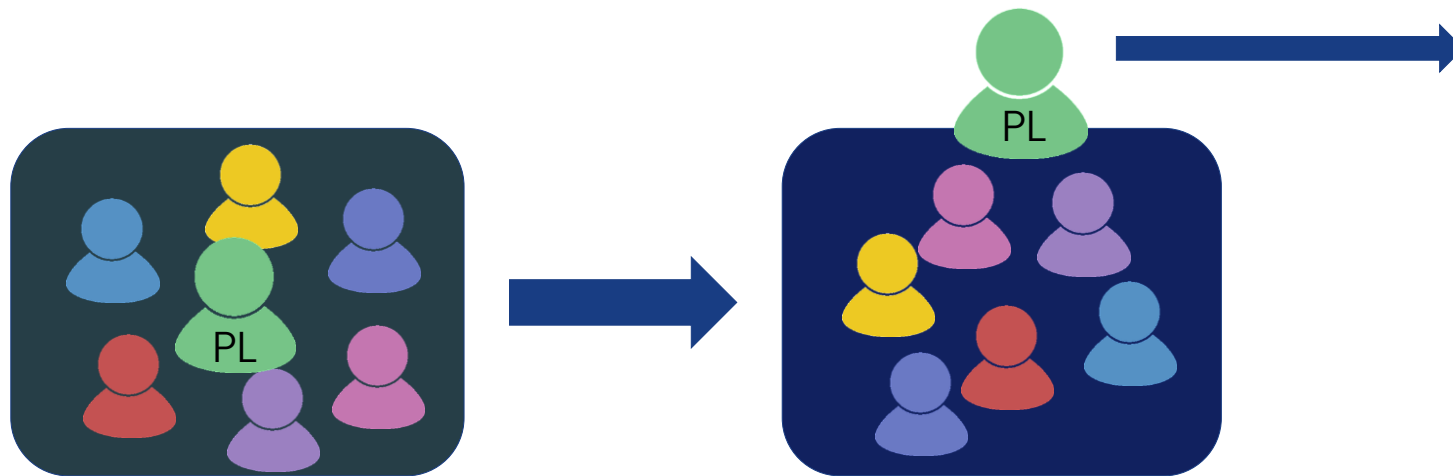


LÆRINGSMÅL FOR LEKTION 3

- ✓ Du har opnået kendskab til ledelsesaspekterne i projektgruppen
- ✓ Du har opnået forståelse for gruppens **udviklingsproces både som PL og projektdeltager**, således at du er i stand til at placere gruppen på et givent stadie og kan anvende mekanismer for at styre gruppen mod næste stadie.
 - ✓ Dette indebære kendskab og anvendelse af teamkultur, motivation og feedback, samt konflikthåndtering



LEDELSE AF GRUPPEN (KAP 9)



- *"In the project"*
- Fagligt fokus
- Projektlederen udvælges fordi han/hun er specialist

- *"On the project"*
- Tværorganisatoriske og tværfaglige projekter

- Ansvar for at gennemføre projektet ved at trække på gruppens potentiale – og ikke selv arbejde
 - Se potentialet i teamet
 - Skabe rammer og de bedste betingelser at arbejde under
 - Fokus på ledelse frem for faglighed (projektlederen)
 - Motivere gruppen
 - Løse konflikter
 - Coache
-
- Udenfor linjehierarkiet (uden stjerner på skulderen), har ikke formel autoritet → giver frihed men også utryghed om, hvad der forventes

LEDELSE AF GRUPPEN

Dannelse af projektgruppen

- Projektlederen udvælges først
- Projektlederen skal rekruttere de rette personer til projektet, hvilket er afgørende for projektets succes
- Kræver gennemslagskraft og vedholdenhed for at få indflydelse på, hvem der udvælges til teamet – man gider jo ikke have det tynde øl, hvis man bliver målt på projektets succes!
- Argumentere for og imod egne kollegers kompetencer overfor cheferne
- Lobbyarbejde – sælge projektet til potentielle teammedlemmer og deres chefer
- Der skal kæmpes for at få de rette personer i teamet!
- Ressourcekontrakt – indsats/tid og delleverancer aftales

Gruppens udviklingsproces

- Akavet og høflig stemning i starten
- Opleve uenigheder
- Oplevelsen af at én deltager ikke tager sin del af slæbet
- Bøvl med at tage beslutninger – skal alle høres? Eller er der én som dominerer? Og er det nu også okay?
- Opleve glæde når man når en presset deadline



GRUPPENS UDVIKLINGSPROCES

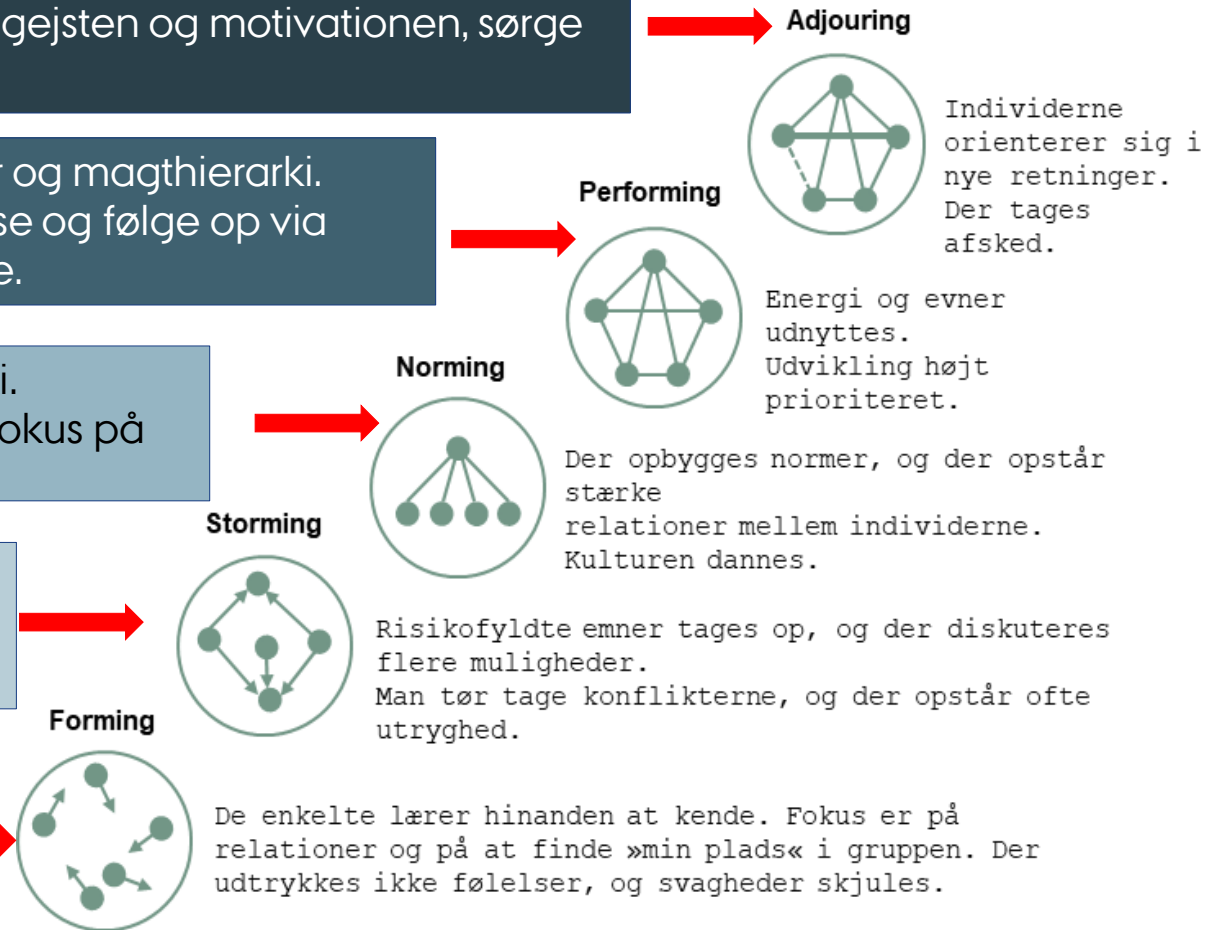
Projektet er ved at være færdigt. Udbændthed og usikkerhed i forhold til resultater. Nedtrykt over forestående opløsning af gruppen. Projektlederen skal holde fast i gejsten og motivationen, sørge for at gruppen evaluerer samarbejdet og resultaterne. Fejring.

Fokus på opgaven. Gruppen er etableret socialt både mht normer og magthierarki. Projektlederen har fokus på at coache og motivere, udvise interesse og følge op via daglig kontakt og faste gruppemøder. Fejring af milepæle og sejre.

"Vores måde at gøre tingene på". Uskrevne regler. Uformel hierarki. Projektlederen er ikke længere knudepunktet. Projektlederen har fokus på at coache og iværksætte styring og opfølgning.

Konflikter er nødvendige for at gruppen kan skabe egen orden og kultur. Diskutere gruppens indbyrdes samarbejde og spilleregler. Fasen kan forkortes og gøres mindre voldsom.

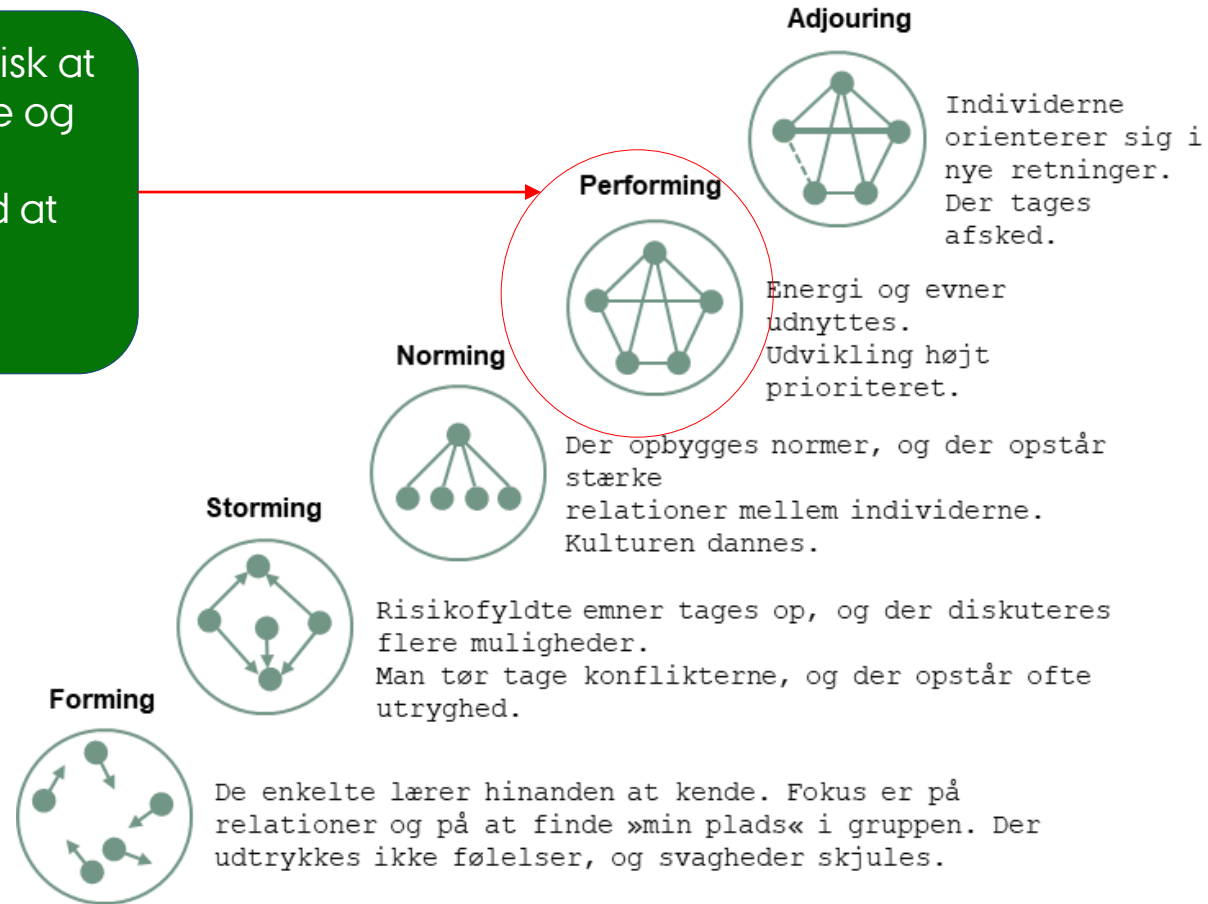
Projektlederen er knudepunkt for kommunikation. Skal kommunikere klart og dele ud af viden. Involvere gruppen i planlægningen for at sikre ejerskab og engagement. Fokus på teambuilding aktiviteter, spilleregler og forventningsafstemning.



GRUPPENS UDVIKLINGSPROCES

5 faser i gruppens udvikling

Projektlederen ønsker typisk at man er en effektiv gruppe og leverer fra dag 1. Men dette opnås ikke ved at fokusere udelukkende på arbejdsopgaverne.



TEAMKULTUR

- Teamkultur er en vigtig faktor for teamets performance
- Kulturen skabes af deltagernes bevidste og ubevidste kommunikation og handling i dagligdagen.
- Ledelse af team er ikke kun at lede en samling af individer, men at sikre en **konstant udvikling af kulturen og de sociale relationer**.
- Projektlederen skal sikre samtaler i teamet:
 - Hvordan skaber vi en kultur, som stimulere innovation og fælles bidrag?
 - Hvordan påvirker vores kultur arbejdsmiljø, resultater og læring?
 - Hvor skal den enkelte og teamet være mere fleksibel?



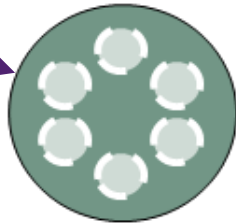
TEAMKULTUR

Reducerer nysgerrighed og nytænkning. PL skal forstyrre, hæve ambitionsniveauet.

Stærk fællesskabskultur

Udglattende teamkultur

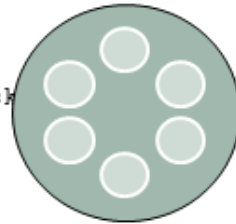
3



Vi er bare mennesker
Vi er som en familie
Vi undgår at tale om forsk
Søger hurtigt kompromis
Laveste fællesnævner
Vi har ingen problemer

Opsøgende teamkultur

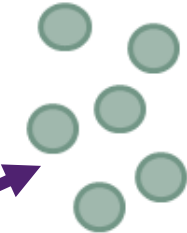
4



Bruger aktivt forskelle og ligheder
Uenigheder kan føre til guld
Krydser grænser og blander sig
Fælles ansvar for målet
Skaber innovation og mere værdi
Forbedrer deres arbejdsprocesser

Privatpraktiserende teamkultur

1



Arbejder parallelt
Jeg passer mine opgaver
Uvidenhed om hinanden
Hver har sit eget mål og ansvar
Individuelle resultater
Bruger ikke hinanden

Grøftegravende teamkultur

2



Individualistisk
Stereotype syn på forskelle
Dræner hinanden for energi
Konkurrencepræget
Lav tillid og højt stress
Fokus på egen viden

Stærk forskelskultur

Godt for innovation. Ikke egnet til driftssituationer (for meget proces, for lidt produktion). PL skal have fokus på fællesmålet.

Problematiske hvis teamet skal være innovativt og dele kompleks viden. PL skal skabe den røde tråd og hæve fælles ambitionsniveau.

Opleves i startfasen. PL skal skabe forståelse og forbinde den enkelte til det fælles.



DEPARTMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT
AND TECHNOLOGY

AARHUS UNIVERSITY

PROJEKTLEDELSE ITKO
22 SEPTEMBER 2022

MAJA DUE KADENIC
ASSISTANT PROFESSOR



MOTIVATION OG FEEDBACK

- Motivation er en afgørende faktor i projektarbejdet
- Motivation af gruppen er blandt PLs vigtigste opgaver
- Feedback er en af de vigtigste faktorer for at vedligeholde motivationen

En motiveret gruppe:

- Yder mere
- Sikrer højere kvalitet i løsningerne
- Højere moral
- Øger chancerne for succes

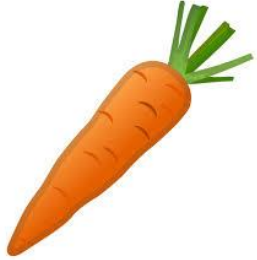


En demotiveret gruppe:

- Øger risikoen for konflikter
- Overskridelse af budget og tidramme
- Svært at arbejde mod målet
- Vaskeligt at hive en succes hjem



MOTIVATION OG FEEDBACK



- Motivation er **en indre tilstand**, en energi og lyst, som man får til frivilligt at lægge en ekstra indsats i arbejdet for at nå både personlige mål og projektmål
- Forudsætter at der er noget at opnå for den enkelte
- Personlige mål og projektets mål skal være i overensstemmelse

Mening

- Projektet skal give mening ud over formål og vision
- Opfyldelse af sociale behov
- Den faglige opgave – jobbets indhold

Anerkendelse

- Både socialt og fagligt
- Som menneske, kompetencer og resultater

Udvikling

- Selvrealisering og præstationsmuligheder
- Projektet skal give den enkelte passende udfordringer og udviklingsmuligheder både fagligt og personligt

Autonomi

- Ansvar for eget arbejde
- Indflydelse, mulighed for forfremmelse og magtbehov



MOTIVATION OG FEEDBACK

- ✓ Planlæg projektet sammen med gruppen (planlægningsworkshop)
- ✓ Beskyt projektgruppen mod forstyrrelser udefra (udarbejde ressourcekontrakt; få eget projektrum; forsvar projekts ressourcer)
- ✓ Ros projektgruppen over for relevante interessenter (artikler, intranettet, kommunikation; fremhæv indsats overfor den daglige leder; giv ikke deltagerne skylden for forsinkelser i leverancer)
- ✓ Vis interesse for hver enkelt (spørg til opgaven jævnligt; giv feedback i det daglige arbejde; tydeliggør afhængigheder ved milepæle → uundværlig del af helheden)
- ✓ Uddeleger ansvar og vis tillid
- ✓ Del sejrene 😊
- ✓ Vis engagement både i ord og handling



KONFLIKTHÅNDTERING

- Projektets natur (usikkerhed om mål, midler og resultater) tiltrækker konflikter
- Konflikter i projektgruppen er uundgåelige, fordi deltagerne kommer fra forskellige fagområder, organisatoriske områder, forskellige erfaringer, forventning og ambitionsniveau – som skal imødekomme projektmål og egne mål
- Projektlederens opgave er ikke at forhindre konflikter, men at håndtere dem kompetent
- Konflikter er også med til at skabe udvikling og forandring – her skal PL sikre et vist konfliktniveau

En del konflikter kan "afmonteres" på forhånd ved fokus på:

- Teambuilding
- planlægningsworkshop hvor opgaver fordeles og interessekonflikter reduceres
- Aftalt **ansvarsfordeling** kan forebygge magtkampe
- Forebygge og reducere fremtidige konflikter ved at **forventningsafstemme** og opstille spilleregler for samarbejdet



KONFLIKTHÅNDTERING

Løsning af konflikter

- Dialog, dialog, og mere dialog !
ingen mails!
- **Lineær konfliktløsning:** hvad er problemet? → vi leder efter en årsag → vi kommer med en løsning.
- **Cirkulær konfliktanalyse:**
inddragelse af flere perspektiver og se problemet fra flere vinkler.
Formålet er at forstå sammenhænge og bruge helheden til at se, at der er flere steder og flere niveauer konflikten kan løses på



- **Løsningssamtale:** man er selv en del af konflikten. Mulighed for at udtrykke sin oplevelse af situationen og der arbejdes henimod en fælles aftale og der er også en opfølgningssamtale, hvor man evaluerer effekten.
- **Den svære besked:** når løsningssamtalerne ikke har rykket sig. Udfaldet i denne type samtale er ikke en fælles beslutning, men afgjort på forhånd af projektlederen (opsigelse af teammedlem eller leverandør)
- **Tredjepartssamtaler, mediation:** mægler mellem to parter og forholder sig neutral for at skabe rammerne for at parterne selv kan finde en holdbar løsning. Ansvar for at parterne lytter til hinanden.

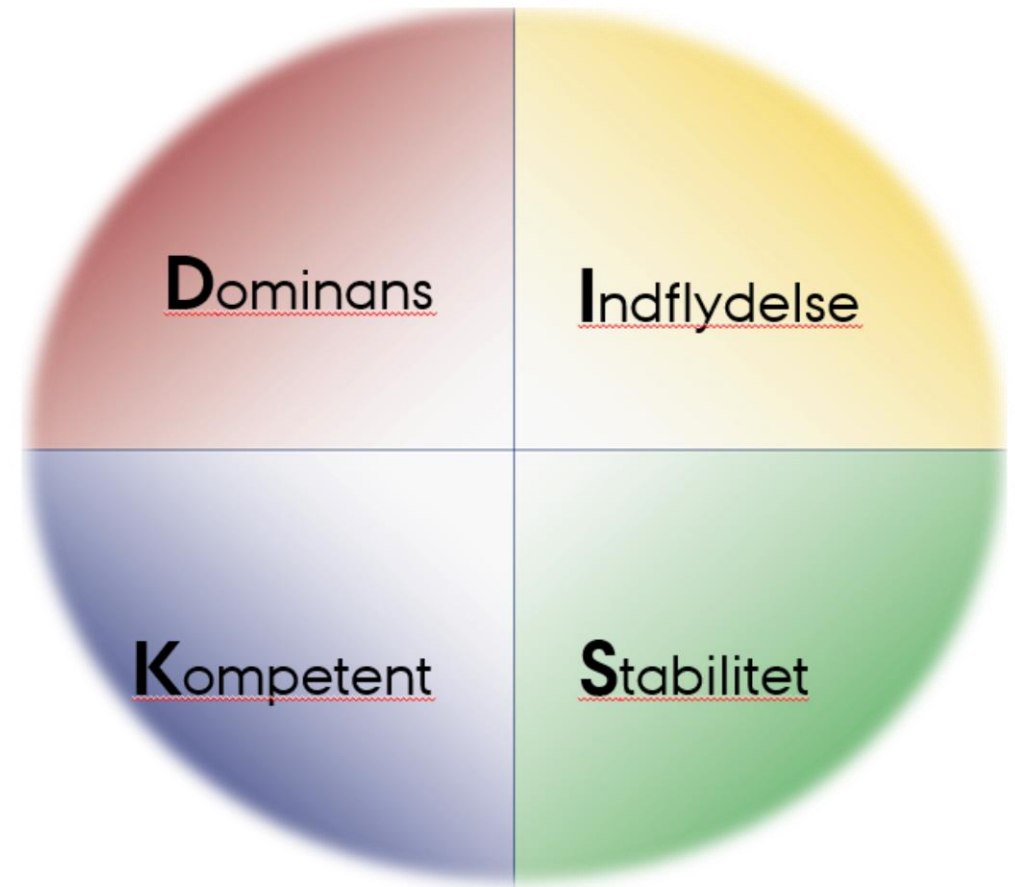
TEAM PROFILER

En DISC profil er et analyseværktøj til at vurdere vores adfærd

Fire overordnede adfærdstræk, som udgør vores samlede personlighed, som i større eller mindre grad findes hos os alle

Vi kan have noget i alle farve

En overvægt i én farve betyder at farvens adfærdstræk præger dig



DIN EGEN DISC PROFIL

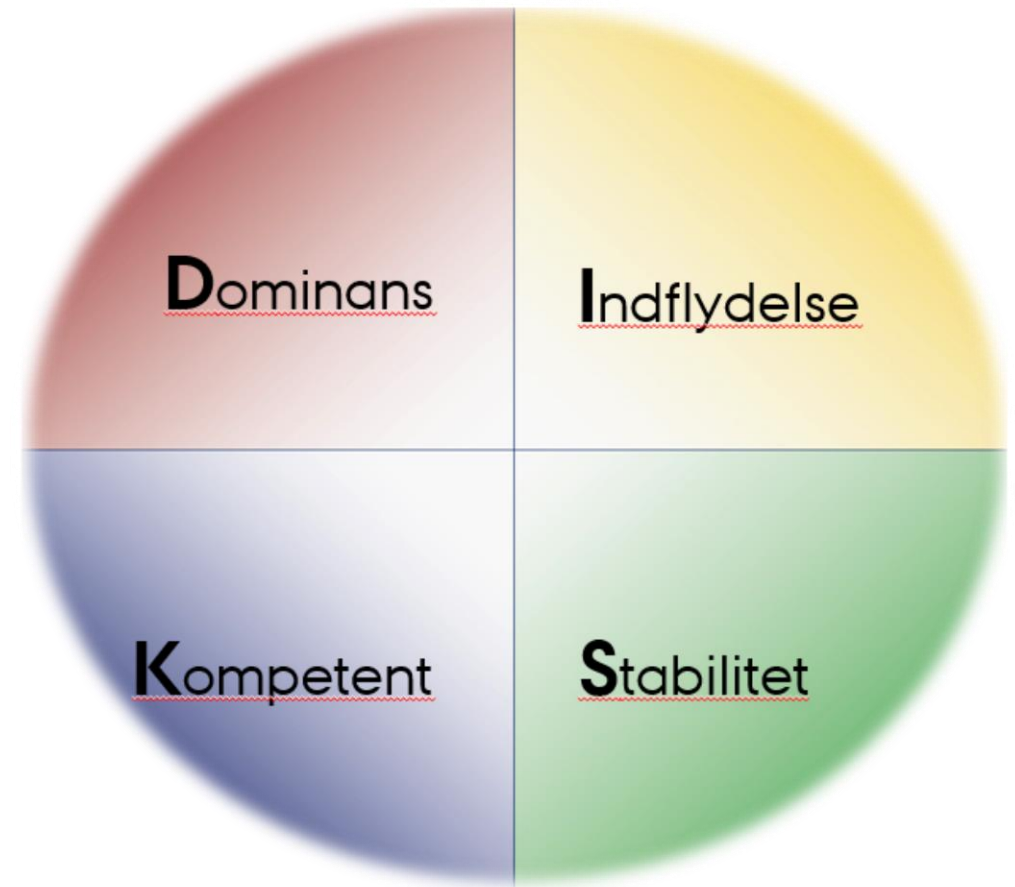
Gå ind på:

<https://personprofil.dk/>

Vælg private:

Ta' testen 😊

Medbring testen og dine farver til gruppen 😊



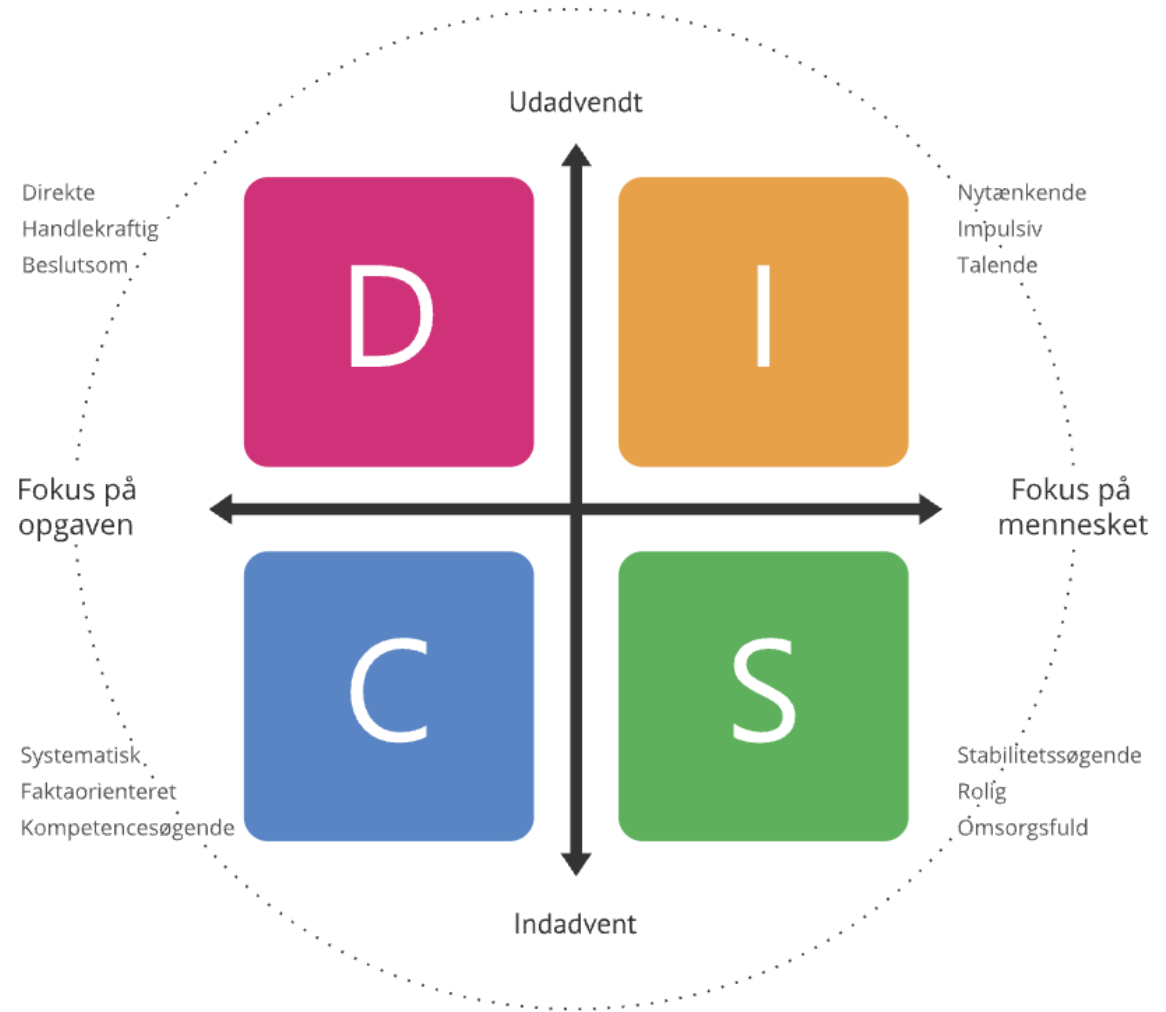
DISC

Vandrette akse - fokus på opgaven

- *“Hvad skal løses” ...→... “Hvordan har vi det, mens opgaven løses”*

Lodrette akse –
handlingsadfærd

- *“Sætter flere ting i gang” ...→... “mindre opsøgende”*



RØD

Kendetegn

- Resultatorienteret
- Beslutsom
- Viljestærk
- Målrettet
- Effektiv
- Direkte i sin kommunikation
- Ambitiøs
- Påståelig
- Driftig
- Problemløser
- Konkurrencedrev en
- Nysgerrig
- Energisk
- Bestemt
- Initiativtager
- Utålmodig
- Slagkraftig

person, der uden at blinke sætter gang i ambitiøse projekter

- Ikke plads til sniksnak og bekymrede overvejelser her

Motiveres af...

- Nye udfordringer
- Egen fremgang
- Kontrol over andre
- Bevægelsesfrihed

Opfattes af andre..

- Dominerende, utålmodig og arrogant.
- Skræmmende
- Styrke, beslutsomhed og selvtillid.

Demotiveres af...

- Tvunget til at samarbejde med ubeslutsomme, langsomme og hyggesnakkende mennesker
- At mislykkes
- At blive kontrolleret
- At blive styret af andre
- Være afhængig af andre
- Detaljerytteri, langsommelighed og manglende fokus...

Kommunikation med en Rød

- Kom til sagen
- Hold dig til sagen
- Vær konkret
- Hold fokus på det konkrete
- Fremhæv fordele og gevinster
- Kom med svar – og helst meget kvikt
- Vis handlekraft og beslutsomhed

Kan ikke undværes fordi...

Den driftige, modige, beslutsomme og ambitiøse røde personprofil er helt afgørende for at nye mål sættes, jages og nås.



GUL

Kendetegn

- Inspirerende
- Udadvendt
- Spontan
- Kreativ
- Positiv
- sætte sig selv i scene
- Charmerende
- Underholdende
- Energiske midtpunkt
- udadvendt
- Positiv
- Varm
- Inspirerende
- Kreativ
- Optimistisk
- Overbevisende
- Glad
- Opmærksomhedssøgende
- Åben
- Empatisk
- Nysgerrig
- Følsom
- Verbal
- idémageren
- Vende den triste kontorstemning
- Naturlig driver af udvikling og forandring
- En kæmpe tro på egne evner

Motiveres af...

- Forandringer og nye udfordringer
- Positive og inspirerende rammer
- Prestige og statussymboler
- Social opmærksomhed

Opfattes af andre..

- Sjov
- Venlig
- Charmerende
- Fuld af positiv energi
- Fylder med sine armbevægelser og talestrøm
- Onemanshow
- Selvoptaget
- Overfladisk
- Helt igennem elendig lytter
- Impulsiv
- Ukoncentreret
- En mund der aldrig står stille

Demotiveres af...

- Detaljerede og skemalagte rutineopgaver.
- I et trist og kedeligt enmandskontor.
- Isoleret fra fællesskabet. Uden nogen form for sjov og ballade. Og uden nogen at tale med uden nogen til at lytte
- At stå udenfor fællesskabet
- At blive afvist
- At få et nej

Kommunikation med en Gul

- Brug humor
- Lyt og leg med i samtalen
- Vær åben overfor nye idéer
- Vær positiv og imødekommende
- Tal ind til muligheden for at være først med det nye
- Hold fast – søg at holde styringen
- Beløn med opmærksomhed

Kan ikke undværes fordi...

En gul er den fremadskuende. Den der konstant sikrer, at vi ikke går i stå. At vi tør tænke nyt og tage chancen. Og ikke stiller os tilfredse med status quo.



GRØN

Kendetegn

- Holdspiller
- Hjælpssom
- Lyttende
- Pålidelig
- Loyal
- Venlig
- Ægte og uforfalsket
- Pligtopfyldende
- Hensynsfuld
- Holdspiller
- Behagelig
- Forudsigelig
- Rolig
- Stabil
- Betænksom
- Diskret
- Lyttende
- Tålmodig
- Imødekommande
- Har fokus på fællesskabet
- Skabe og pleje gode og vedvarende relationer
- Viser dig omsorg og interesse
- Ser og hører dig
- Har tillid til dig

Motiveres af...

- Arbejdsmiljø med positive relationer
- Mulighed for ro og fordybelse
- Anerkendelse for sin indsats
- Forudsigelighed og tryghed
- Langvarige og positive relationer
- Trygge og forudsigelige rammer
- Fællesskabet

Opfattes af andre...

- Direkte uengageret, stædig og selvtilfreds
- Godtroende eller decideret naive
- Forvent ikke nogen konfrontation
- Opgaven bliver løst. Til tiden
- Aldrig risikere at skuffe
- Loyal
- Hjælpssom og omsorgsfuld

Demotiveres af...

- (Pludselige) Forandringer
- Fjernelse af enhver form for tryghed og forudsigelighed
- Hasteopgave
- Andres pres og utålmodighed
- Uenighed og konflikter
- Præsentere resultatet af sit arbejde overfor en større forsamling af yderst kritiske og indbyrdes uenige kollegaer

Kommunikation med en Grøn

- Find fælles interesser – søg fællesskab
- Vær nærværende og uformel
- Hold fokus på det menneskelige
- Skab tryghed og sikkerhed
- Giv dig tid – tal stille og roligt
- Søg kompromiset – søg enighed
- Giv støtte – vær forstående

Kan ikke undværes fordi...

- Den grønne person påvirker sine omgivelser med sin meget rolige, imødekommande og omsorgsfulde adfærd. Som ægte primus motor for tryghed, enighed og menneskelighed.



BLÅ

Kendetegn

- Detaljeorienteret
- Kvalitetsbevidst
- Observerende
- Analytisk
- Formel
- Behersket
- Regelret
- Pragmatisk
- Analysere
- Rationalisere
- Kritisere
- Kvalitetsbevidst
- Konventionel
- Faktabaseret
- Metodisk
- Perfektionist
- Logisk
- Objektiv
- Forsigtig
- Systematisk
- Korrekt
- Nøjagtig
- Reflekterende
- Grundig
- Distanceret
- Omhyggelig

Motiveres af...

- Ro og fordybelse og håndtere store mængder information
- Klokkeklare retningslinjer og velkendte procedurer
- Høj kvalitet i arbejdet
- Klart definerede forventninger, regler og retningslinjer
- Anerkendelse for nøjagtighed og kvalitet
- Mulighed for ro og fordybelse
- Faktabaserede relationer

Opfattes af andre..

- Røvkedelig og skideirriterende dødbider
- Kølig, pessimistisk og reserveret
- Konstant spørgende, kritisk og distanceret detaljerytter
- Perfektionistisk, afventende og forsigtig – og utrolig nøjeregnende

Demotiveres af...

- Smalltalk ved kaffeautomaten.
- Et hygge-smut forbi den blås kontor
- Pludselig indskydelse – og ren og skær mavefornemmelse
- Hyggesnakkende og følelsesladede kollegaer
- Sjusk og fejl
- At foretage irrationelle handlinger
- At arbejde under tidspres
- At mislykkes

Kommunikation med en Blå

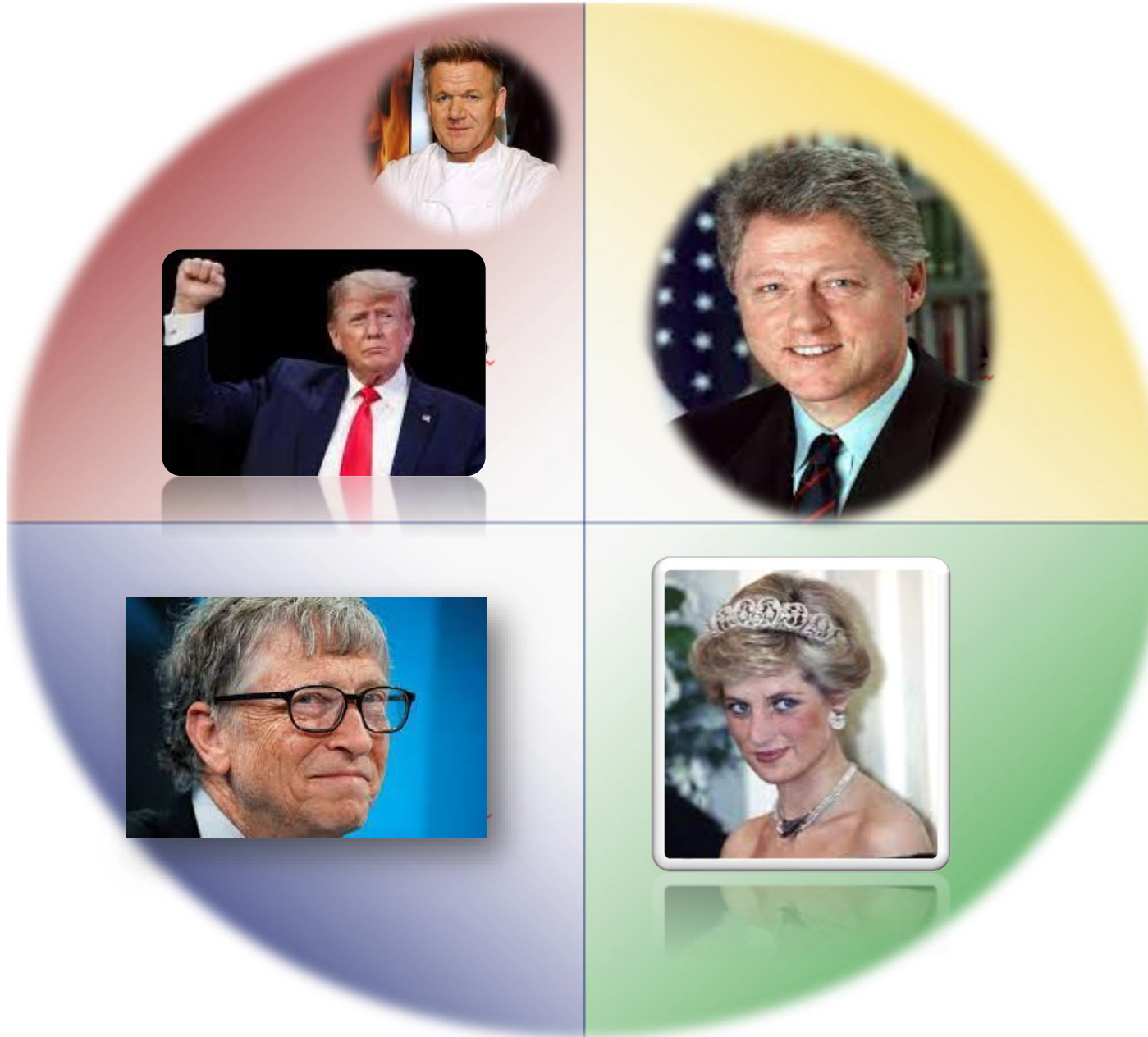
- Vær forberedt, præcis og hav fokus på fakta
- Vær omhyggelig og struktureret
- Suppler med skriftligt materiale
- Respekter behovet for afstand
- Giv tid til eftertænkning
- Vær ikke påtrængende
- Tal ikke for hurtigt

Kan ikke undværes fordi...

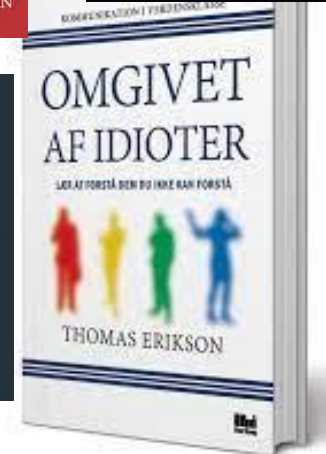
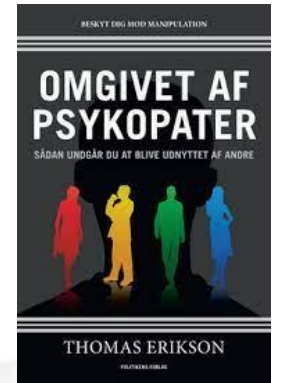
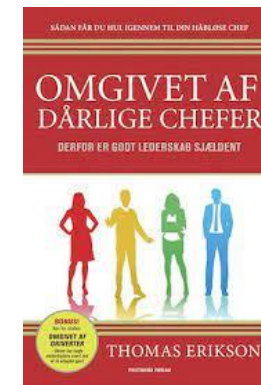
- Værdifuld spiller på dit hold, som vil gå gennem ild og vand for at sikre fælles løsninger af meget høj kvalitet
- Den blå type giver os en mere sikker og forudsigelig hverdag. Med et skarpt blik for detaljen – og via gennemarbejdede og gennemtestede systemer og processer



DISC



Mere interessant
læsning omkring
fortolkningen af DISC



HVAD KAN DU BRUGE DISC TIL?

Indsigt i egen adfærd, fordi i virkeligheden har vi ikke ressourcer til at sammensætte teams baseret på personlighed, men på kompetence (og tilgængelighed)

Hvilke farver præger mig mest?

Hvad betyder dette for mig?

- Hvor er mit fokus?
- Hvordan er jeg som kollega?
- Hvordan agerer jeg i team samarbejde?
- Hvordan opfatter andre mig?
 - Hvad skal jeg være bevidst om i min egen adfærd i forhold til mit team?



Hvordan kan vi bringe "min farve" i spil til fordel for projektet (opgaven)?

- **Hvor i projektet?**

Hvordan kan vi bringe "min farve" i spil til fordel for teamets udviklingsproces?



EGEN REFLEKSION HVORDAN SER MIN DISC UD?

Indsigt og refleksion i egen adfærd

Hvilke farver præger mig mest?

Hvad betyder dette for mig?

- Hvor er mit fokus?
- Hvordan er jeg som kollega?
- Hvordan agerer jeg i team samarbejde?
- Hvordan opfatter andre mig?
 - Hvad skal jeg være bevidst om i min egen adfærd i forhold til mit team?

Brug 10 minutter SELV

1) Vælg din(e) farve(r) og skriv et par stikord
"Hvordan kommer det til udtryk i
projektsamarbejdet?"

2) Min motivation



████████████████████



A) Hvordan kan vi bringe "min(e) farve(r)" i spil til fordel for projektet (opgaven)?

- B) Hvordan kan vi bringe "min(e) farve(r)" i spil til fordel for teamets udviklingsproces?

- PROJEKLEDELSE ITKO
22 SEPTEMBER 2022

 AACSB
ACCREDITED

GRUPPENS UDVIKLINGSPROCES

Find sammen i jeres grupper 😊

1) Introducere jer selv for gruppen ud fra “egen refleksion” (DISC profil og motivation)

2) Diskuter jeres egen gruppes udviklingsproces i forhold til modellen

- Hvor befinder I jer henne?
- Hvordan kom I igennem de forudgående faser – hvilke kendetegn gjorde sig gældende for jeres gruppe?
- Hvordan kommer I igennem de kommende faser? Hvad vil I være opmærksomme på?
- Hvordan kan vi bringe ”min(e) farve(r)” i spil til fordel for projektet (opgaven)?
 - Hvor i projektet?
- Hvordan kan vi bringe ”min(e) farve(r)” i spil til fordel for teamets udviklingsproces?
 - Hvor i processen, hvilken fase?

3) Teamkultur:

- Hvordan vil I karakterisere jeres teamkultur?
- Hvilken teamkultur ønsker I at arbejde hen imod?

4) Konflikter:

- Hvordan vil I håndtere konflikter?



KEY POINTS

- **Gruppens udviklingsproces** er defineret ved 5 trin: Forming; Storming, Norming, Performing, Adjourning
- **Kulturen** skabes af deltagernes bevidste og ubevidste kommunikation og handling i dagligdagen.
- Ledelse af team er ikke kun at lede en samling af individer, men at sikre en konstant udvikling af kulturen og de sociale relationer.
- **Motivation** er en afgørende faktor i projektarbejdet og er blandt PLs vigtigste opgaver (mening, udvikling, autonomi, anerkendelse)
- **Motivation** er en indre tilstand, en energi og lyst, som man får til frivilligt at lægge en ekstra indsats i arbejdet for at nå både personlige mål og projektmål. Personlige mål og projektets mål skal være i overensstemmelse
- **Feedback** er en af de vigtigste faktorer for at vedligeholde motivationen
- **Konflikter** i projektgruppen er uundgåelige, fordi deltagerne kommer fra forskellige fagområder, organisatoriske områder, forskellige erfaringer, forventning og ambitionsniveau – som skal imødekomme projektmål og egne mål
- Projektlederens opgave er ikke at forhindre konflikter, men at håndtere dem kompetent
- **Løsning af konflikter**: dialog! Lineær / cirkulær konfliktanalyse, løsningssamtale, den svære besked, tredjepartssamtale



NÆSTE GANG – LEKTION 4

Tema:

- Interessentanalyse
- Risikostyring
- Cost/benefitanalyse

Læs:

- PIP Kap 4 - Hvem skal bruge resultatet?
- PIP kap 5.5 Risikoanalysen
- Thamhain, Hans, Managing Risks in Complex Projects
- Nielsen, Peter Axel og Stouby Persson, John, Business-case metode for kommunale IT- investeringer
- Ward, John, Daniel, Elisabeth and Peppard, Joe Building Better Business Cases for IT Investments

Øvelsestimer:

- Opgave 2 (Interessentanalyse)
- Opgave 3 (Projektorganisering)





AARHUS
UNIVERSITY