

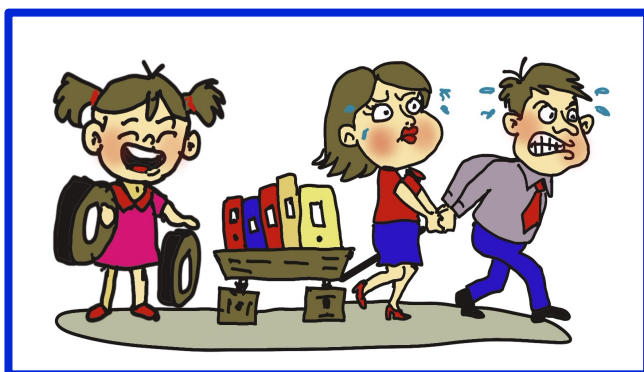
Skal vi ikke udvikle os?

- og rent faktisk sætte tid af til at gøre det!

Projekter skaber forandringer

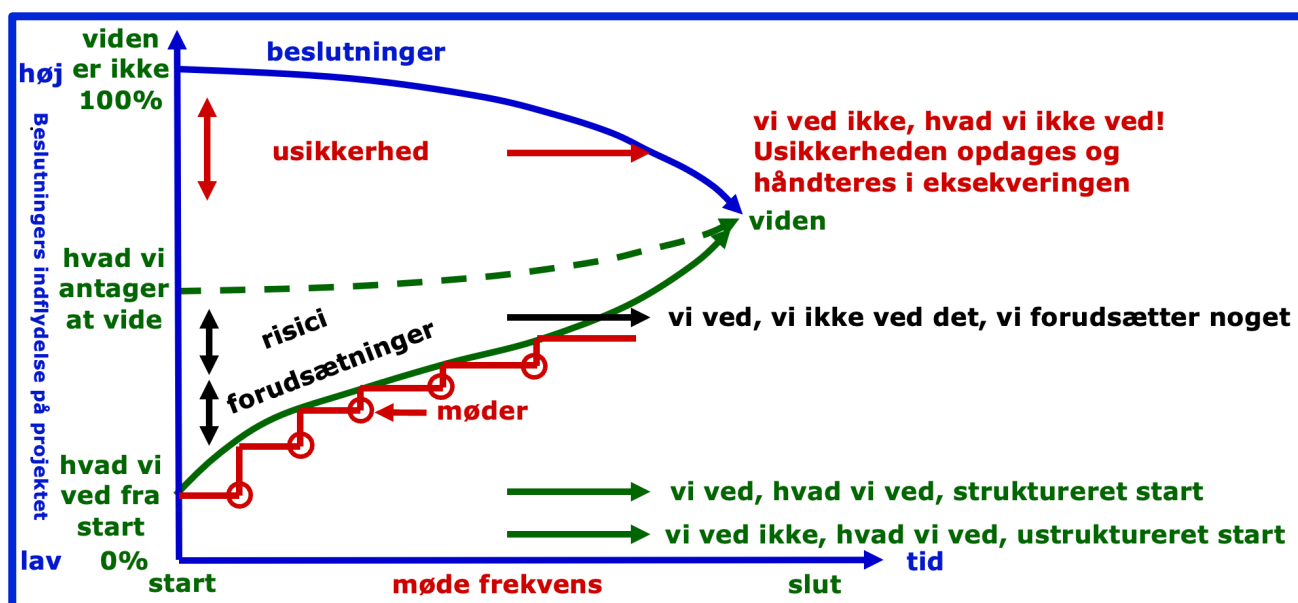
Projekter er sat i verden for at gøre en forskel, at skabe forandringer for at opnå en succes! I projektdefinitionen indgår sætningen ”..en ny større unik engangsopgave” og dermed har projekter en indbygget usikkerhed og uvished om hvordan opgaven skal håndteres for at levere netop det, der skaber den ønskede succes!

Projekter er en udviklings- og læreproces ofte i en midlertidig organisering hvor vidensdeling, lærepunkter, innovation og udvikling er afgørende. Denne artikel beskriver hvordan eksekveringen efter en struktureret projektopstart kan skabe netop dette! Den strukturerede projektopstart beskrives i separat artikel.



Det er vigtigt have tid til at reflektere, dele viden og indarbejde forbedringer i projektets fremgangsmåde.

Illustrationen på figur 1 viser en model for projekters grundforståelse. De to akser angiver kalendertid (x-aksen) og viden om opgaven (y-aksen). Vi har ikke 100% viden om hvordan projektet udvikler de ønskede resultater til at skabe den ønskede succes, det ligger i definitionen. Den grønne kurve angiver hvor meget viden der er ved projektstart og derefter hvordan denne viden opsamles og deles ved en struktureret proces i teamet, som dermed øger den samlede viden om projektets eksekvering for at opnå formålet.



Figur 1: Projektforståelse og illustration af møde sekvens for at dele ny viden og validere risici og forudsætninger.

For at øge viden defineres en række forudsætninger og potentielle problemer (risici). Disse gør at projektet afgrænses og dermed antage at viden er større. Begge har ofte relationer

til en dato, hvor det med sikkerhed vides om forudsætningerne holder eller om risici reelt indtræffer. Derfor følges hele tiden op på om de stadig er relevante.

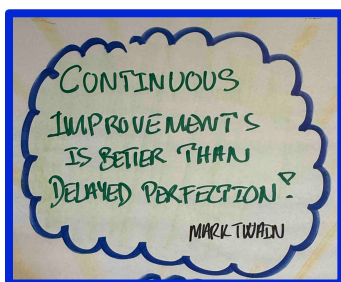
Med en struktureret projektstart er viden om eksekveringen den bedst mulige (det vi antager at vide) – vi ved ikke mere. Samtidig er start tidspunktet der hvor usikkerheden om eksekveringen er størst (blå skala på y-akse)! Det er projektets dilemma!

Det er vigtigt at planlægge struktureret og derefter eksekvere hurtigt (Bent Flyvbjerg – How big things get done). Metoder til at vurdere kompleksiteten kan være IPMA's kompleksitets analyse eller Ralph Stacey's model for uenigheder.

Vi ved der sker noget i eksekveringen, vi ved bare ikke hvad. Der er kun én måde at opdage usikkerheden på, det er at starte eksekveringen og gøre det hurtigt (keep the project short and thick).

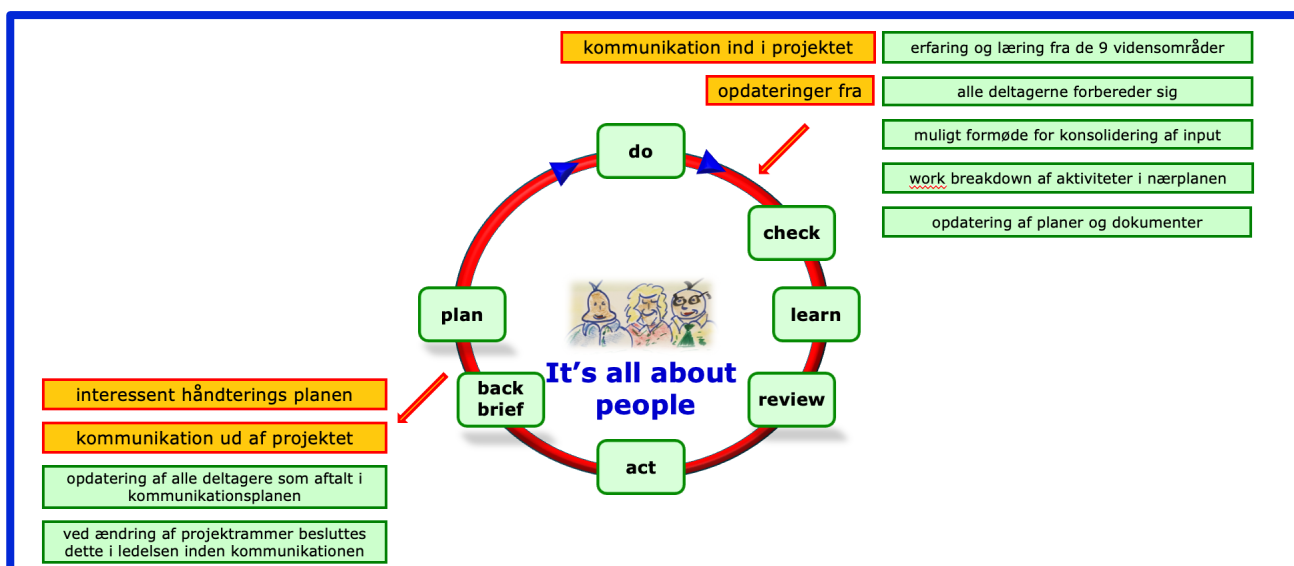
Med en ustruktureret projektopstart har vi ofte relevant viden, som ikke bliver opdaget, delt og benyttet, det går for hurtigt – eller: Vi har ikke tid at starte ordentligt men senere har vi altid tid til at gøre det om! Dette enten med overarbejde eller udsættelse af deadline. Det skaber frustration, lav motivation og ekstra omkostninger som resultat (omtanke er bedre end at tænke om)!

Fokus på vedvarende forbedringer

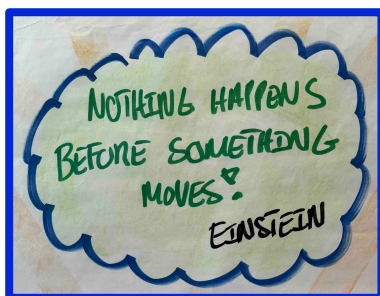


Det er nødvendigt med fast møderække til at verificere om forudsætningerne holder, om risici er opdaterede og sammen håndtere ny viden, som er fremkommet ved at arbejde med opgaverne. Dette er angivet med den røde linje og markering af projektmøder (teammøder). Tilgangen er plandrevet tilpasset agile processer for transparens, refleksioner og tilpasning. Som grundlag for den agile proces for vidensdeling og udvikling bruges Deming's cycle med vedvarende fokus på forbedringer

(pdca). Den er grundlag for projektets ledelsesstruktur. Teamet får en fast frekvens til at fokusere på evaluering af fremdrift, forbedre tidsplanen, processer, metoder og trivsel i projektet, se figur 2.



Figur 2: Til projektets ledelsesplan benyttes Deming's PDCA cycle tilsat ekstra proces trin og med angivelse af input og output. De 9 vidensområder anvendes både i IPMA og PMI og dækker projektledelsens fokusområder.



Opbygning af tidsplanen er helt afgørende

Fremdrift! - det er noget vi planlægger sammen! Opbygning af tidsplanen er essentiel, den skal understøtte måling af fremdrift, være nem at justere og hele tiden være opdateret for at være troværdig – ellers er den værdiløs!

Derfor udarbejder teamet tidsplanen sammen med visuel planlægning, se artikel i note 2. Tidsplanen består af en detaljeret nærplan (ofte 3- 4 uger) og en overordnet plan (masterplan) for den resterende periode, som er tilstrækkelig detaljeret til at kunne vurdere om deadlines kan overholdes. Her kan anvendes Successiv Metoden på kritisk vej.

Konceptet for fremdrift og udvikling i projektet

Det grundlæggende koncept for tidsplanen er: Hver gang vi holder møde, skal alle projektdeltagere have løst mindst en opgave med et delresultat, som de selv har planlagt inden for deres fokusområde. Denne findes ved anvendelse af Product Breakdown Structure – små delresultater, se artikel i note 2. De fungerer også som energipæle for teamet. Det gælder både for teammøder og styregruppemøder. På denne måde bliver møderne meget mere konkrete, kortere og mere produktive - alle har oplevet det modsatte med en dårlig mødekultur!

Møderne handler om fremdrift – hvad har vi opnået? Det handler ikke om status – og hvad arbejder vi på lige nu. Fokus er på: Hvad vi har nået i forhold til planen – og ikke om, hvor mange timer vi har brugt. Dette synliggør om tidsplanen er realistisk eller om der er brug for justeringer som konsekvens af ny viden fra eksekveringen.

Helt afgørende forudsætninger for dette koncept er: Før mødet afsætter alle deltagere tid til refleksion og forberedelse. På mødet faciliteres transparent deling af viden, nye indsigter og lærepunkter. Efter mødet afsættes tid til indarbejdelse af forbedringer som besluttet på teammødet.

Dette er projektets ledelsesplan og mødet er en væsentlig del af ledelsen, hvor både forberedelse, møder og arbejde med forbedringer sættes i deltagernes kalender på samme måde som arbejdet på leverancerne. Deltagerne bruger dermed også tid på ledelse af projektet. Se figur 2.

Hemmeligheden ligger i forberedelsen

Alle forbereder sig inden mødet! Dels på fremdrift i egne konkrete opgaver og dels på anden vigtig viden, som deles (ændringer i forudsætninger, opdateringer til risici, ny viden, lærepunkter med forslag til forbedringer eller opdagelse af noget (vi ved ikke, hvad vi ikke ved). Hvis justering af tidsplanen er nødvendig, bør medbringes konkrete forslag.

Konceptet betyder at masterplanen hele tiden er detaljeret de næste 3-4 uger (nærplanen). Den planlægges af deltagerne for hvert fokusområde som en del af møde forberedelsen. Antal uger og frekvens afhænger af teamet og projektets usikkerhed.

Konceptet er opsummeret ved anvendelse af formlerne S5 og M5:

S5: Sikre, Små, Synlige, Succeser, Snart og virkemidlet er

M5: Mange, Mindre, Milepæle, Muliggør, Motivation. Se figur 3 på side 5.

Det engagerende projektmøde

Hvordan faciliteres et møde med involvering, indflydelse, transparens og lærepunkter, som giver motivation, engagement og udviklingsmuligheder?

Dagsorden:

Dagsordenen planlægges med følgende overordnede punkter: Purpose, Product, Process, People og Paper som opsummeret i formlen P5. Dette sikrer at mødet omfatter: Hvorfor projektet gennemføres, hvad skal leveres, fungerer processer og metoder, trives deltagerne og er dokumentationen opdateret.

Mødet faciliteres så det understøtter og udvikler en teamkultur der skaber samarbejde, innovation, vidensdeling og gensidig support. Mødet bør faciliteres af flere, det er ikke nødvendigvis kun projektlederen, det er et team møde. Alle skal bidrage til teamkulturen. Det er vigtigt at mødet ikke er en behård stram agenda styring, hvor der ikke er plads til refleksioner og det sociale aspekt. Faciliteringen følger PDCA cycle for vedvarende fokus på forbedringer, se figur 2.

Projektets formål (purpose):

Hvorfor er projektet sat i verden? Start med at genbesøge projektets formål og succeskriterier. Understøtter leverancerne stadig disse? Tror vi på det – og tør vi sige til eller fra? Det er vigtigt at opgaverne stadig giver mening for alle, så det opleves at indsatsen er vigtig, det nytter – og vi gør en forskel.

Check:

I praksis kan ”**Check**” underopdeles i 3 procestrin: ”check – learn – review”:

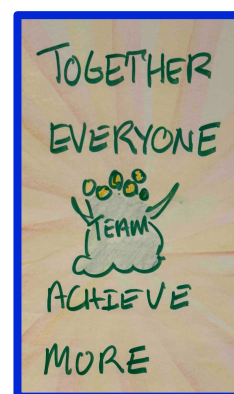
Fokus i ”**Check**” er bagudrettet. Deltagerne fortæller om den planlagte fremdrift er opnået og allerbedst illustreret visuelt så det er transparent og gerne med papkort eller post-IT. Samtidig fremlægger deltagerne eventuelle justeringer til planen som lærepunkter af indsatsen siden sidste møde. Fremdrift omfatter også de aftalte dokumenter og dokumentation.

Hvis der er brug for justeringer af planen eller for hjælp til opgaverne, så har deltagerne forberedt konkrete forslag. Hvis der er brug for hjælp, aftales hvem der hjælper hvem. Det gælder om hurtigt at opdage justeringer til planen og få den korrigeret. Det vigtigste! Anerkendelse gives for alle meldinger, både for opgaver der er færdige, for at dele ny viden, hvad har vi opdaget og især hvad der skal til for at komme videre.

Alle kommer i en situation med ikke at kunne levere planlagt fremdrift. Det er en naturlig del af læringsprocessen. Vigtigt at forstå, acceptere og håndtere udfordringerne sammen som en del af teamudviklingen. Det er ikke en personlig udfordring.

Learn:

Fokus i ”**Learn**” er bagudrettet. Her reflekteres over, hvad vi har lært siden sidste møde og hvilken ny viden vi har fået? Dernæst det allervigtigste. Hvordan kan vi dele denne læring og viden, så vi fremadrettet både som team og enkeltpersoner kan udvikle os og blive mere kompetente?



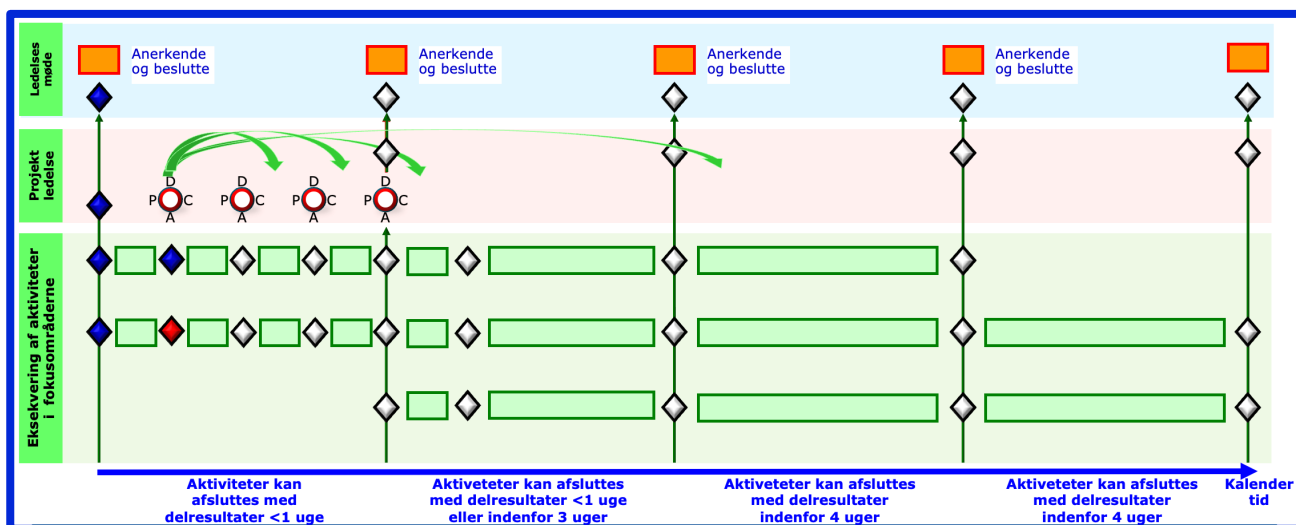
It's all about people!

Alle deltagere kan levere lærepunkter eller refleksioner. Alt gøres visuelt tilgængeligt (transparent) så deltagerne får et samlet overblik. Vigtigt at lærepunkterne indeholder et forslag til forbedring som kan drøftes. Alternativt kan forbedringsforslag eller udfordringer faciliteres og håndteres som en teamøvelse, se artikel i note 4.

Lærepunkter kan også fremkomme ved facilitering af: Hvad undrer vi os over lige nu, se artikel i note 1. Samt refleksioner over ugens begivenheder, fremdrift, teamets processer, oplevelser siden sidste møde eller spontane ideer til forbedringer i samarbejdet.

I ”**Learn**” sættes også fokus på teamets trivsel. Lever projektet op til deltageres forventninger? Har projektet de nødvendige kompetencer? Ofte er deltagere med for også at udvikle egne kompetencer på et fagområde og gerne med en meget kompetent deltager som coach. Fungerer det? Her bør også drøftes psykologisk tryghed i teamet gerne med anvendelse af team evalueringer, se Amy Edmondson.

Teamet kan arbejde med værdier i projektet og her følge op på værdierne. Vigtigt at visualisere værdimålinger i et spiderweb og følge bevægelserne. Værdierne skaber dialog og danner grundlag for en fælles opfattelse af anstændig adfærd og dermed kulturen i projektet.



Figur 3: Viden og lærepunkter indarbejdes som forbedringer i projektets tidsplan. Nærplanen er i dette tilfælde 4 uger og på første teammøde efter uge 1 indeholder forberedelsen work breakdown af uge 5. En milepæl (rød) blev ikke opnået – det gav justeringer af planen.

Review:

Fokus i ”**Review**” er fremadrettet. Baseret på forbedringsforslag fra ”**Learn**” foretages nu review af projektets tidsplan, processer og metoder. Hvilke forbedringer er vigtige for projektet lige nu, som skal indarbejdes i nærplanen og hvilke forbedringer skal indarbejdes i den overordnede plan på lidt længere sigt. Hvilke lærepunkter kan styrke projektets fremdrift og teamudvikling? Hvilke konsekvenser har dette for projektets rammer og for opnåelse af formål og succeskriterier? Se figur 3.

Review resulterer i en prioriteret liste af mulige forbedringer til tidsplanen og potentielt også til projektets rammer. De skal prioriteres og de vigtigste skal indarbejdes i projektets fremgangsmåde hurtigt. Det skal nytte noget at fremkomme med forbedringer! Øvrige kan

indarbejdes lidt senere og sættes på en backlog, det afhænger af kapaciteten til indarbejdelse. Backlog indgår vedvarende i prioriteringen på hvert møde. Som prioriterings metoder kan anvendes muscow eller brainstorm med dot vote afstemning.

Act:

Fokus i processen ”act” er fremadrettet. I denne proces besluttet hvilke forbedringer teamet så vælger at foretage og implementere i projektet frem til næste møde. Hvis beslutningerne kan implementeres indenfor projektets rammer, så har projektlederen mandat til dette. Hvis projektets rammer skal ændres, skal justeringerne besluttet på et styregruppemøde.

Plan:

Når justeringerne i ”act” er besluttet igangsættes forbedringerne og indarbejdes i fremgangsmåden. Projektets kommunikationsplan beskriver hvem der skal opdateres med hvilke beslutninger og hvordan, se figur 2.

Do:

Alle udfører de planlagte og gensidigt aftalte aktiviteter og besluttede forbedringer. Projektlederen arbejder muligvis med at skaffe hjælp til de udfordringer som teamet ikke selv kan håndtere. Projektlederen holder interessenterne interesserede så der vedvarende er opbakning til projektet både ved formelle styregruppemøder og ved uformelle kontakter.

Få anerkendelse og beslutninger på styregruppemødet

Styregruppemøder aftales ud fra masterplanen og anbefalet mødefrekvens er ca. 4 uger og disse planlægges ligesom teammødet med delresultater på hvert møde. Dagsordenen indeholder to væsentlige punkter: Anerkendelse af teamets indsats og eventuelt godkendelse af delresultater og derefter træffe beslutninger som hjælper projektets fremdrift. Dette øger projektets troværdighed og en vigtig anerkendelse af teamet. Review og feedback på delresultater foretages på separate møder.

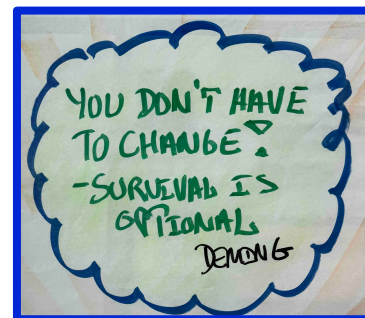
Samtidig er det vigtigt at genbesøge projektets formål og succeskriterier. Understøtter delresultaterne stadig disse nu hvor de konkret findes eller kan fremvises? Giver det anledning til justeringer fra styregruppen? Tror vi på det – og tør vi sige til eller fra?

Forslag til beslutninger kommer fra teammøderne og alle forslag er suppleret med en konsekvensvurdering. Nogle gange opleves det som om, at manglende beslutninger er OK. ”Vi kan bare vente med beslutninger til næste møde!”. Sådan er det imidlertid ikke! Ingen beslutning er også en beslutning med konsekvenser. Beslutninger og hurtige justeringer af fremgangsmåden er meget vigtige, det giver fremdrift og energi. Det gælder om at træffe beslutninger så kort tid efter sidste teammøde som muligt.

Planlægningen af teammøderne giver input til styregruppen med opnåede (del) resultater og behov for beslutninger. Det reducerer antallet af ekstraordinære styregruppemøder (eller hovsa møder, der er meget svære at arrangere, forberede og finde tid til). Materialer udsendes umiddelbart efter teammødet og styregruppen skal forberede sig inden mødet. Det fremgår af ledelsesplanen og opdateres i styregruppe deltageres kalender!

Hold fokus på vedvarende læring og forbedringer

Med denne proces i eksekveringsfasen udvikles både teamet, deltagerne og projektet. Vidensdeling og udfordringer håndteres med det samme. Gode ideer og procesforbedringer indarbejdes lynhurtigt, så alle får nytte af dem med det samme. Det skal nytte noget at komme med forslag til forbedringer – ellers holder det helt automatisk op. Ofte løses udfordringerne inden mødet, da deltagerne opbygger tillid til hinanden når teamet er velfungerende.



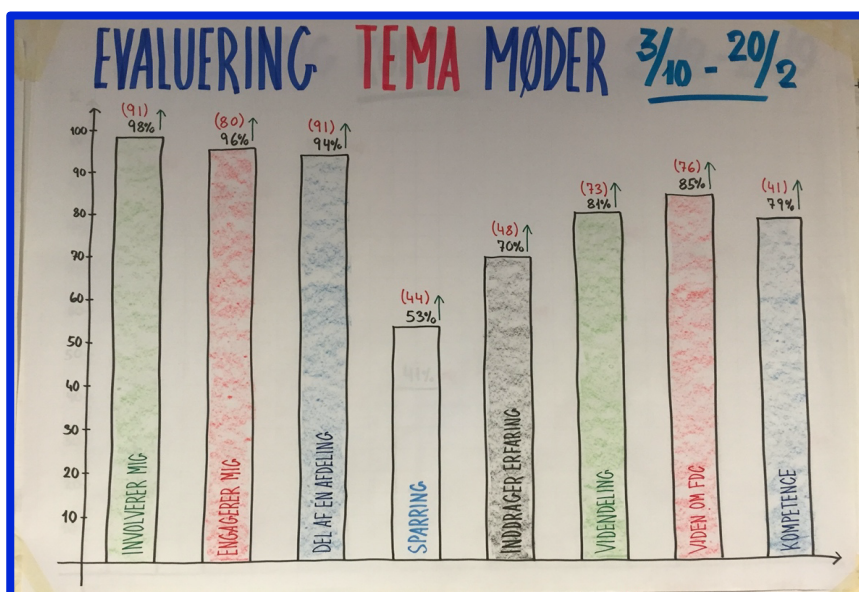
Alt for ofte udføres lessons learned efter projektafslutningen, hvor mange ting er glemt, og energien lav. Der er alt for mange evalueringsrapporter, som ligger og samler støv i databaser uden nogen sinde at blive brugt!

Hvad er udfordringerne?

Projektarbejdsformen anvendes mere og mere hvorfor det er afgørende at både teamudvikling og personlig udvikling indgår i projekterne, så deltagerne hele tiden har de nødvendige kompetencer og har værdi på markedet.

Den største udfordring er en ændring af kulturen! Det at bruge tid på forberedelse, på refleksioner, på prioritering af forbedringer og især at indarbejde forbedringer. Dette tidsforbrug ses ofte som ligegyldigt eller nytteløst – intet er mere forkert! Det skaber en teamudvikling med voldsomt engagement og ejerskab! Det giver anerkendelse at blive set, hørt, respekteret, have indflydelse, kunne hjælpe og gøre nytte

Processen i denne fremgangsmåde er en udviklingsproces som skal trænes, kræver fokus og gensidig støtte. Psykologisk sikkerhed, træning af aktiv lytning og indarbejdelse af forbedringer er helt afgørende.



Figur 4: Evaluering af mødekulturen. Alle værdier blev evalueret anonymt og det var kun muligt at svare ja eller nej. Røde tal er fra sidste måling og sorte tal er fra seneste møde. Særligt engagement med 96%, sparring med 55% og kompetence med 79% er bemærkelsesværdige.

Erfaringerne er overvældende gode

Det er til gengæld indsatsen værd!! Når kombinationen af tidsplanen og mødeprocessen fungerer, så vil de fleste melde opgaver færdige på mødet. Det ændrer mødet fuldstændig!! Motivationen er høj med mange små succes oplevelser, anerkendelse og håndtering af udfordringer. Voldsomt engagerende! Se figur 4.



Et velfungerende projektteam har en produktivitet der er markant højere end gennemsnittet. Det kræver psykologisk sikkerhed og kulturen er en energi cocktail for hjernen. Det styrker engagement, kreativitet, innovation og trivsel samtidig reduceres stress.

Processen har med stor succes været brugt i en justeret form til afdelingsmøder da jeg var Projektchef og havde personaleansvar for 22 projektledere, se figur 4 (se artikel i note 3).

Hvis du ikke afsætter konkret tid af i kalenderen til udvikling fordi kalenderen allerede er overfyldt, så glem det! – gør som du plejer! – men skulle vi ikke udvikle os?

Om forfatteren



René Jon Figgé

René Jon Figgé er Kreativ Facilitator hos Visuel Projektledelse og associeret partner hos Mannaz. Aktiv i Dansk Projektledelse og medlem af redaktionen for medlemsbladet. Certified Scrum Master PSM II, Product Owner og IPMA B certified Senior Project Leader.

Mail: rji@visuelprojektledelse.dk
Home: www.visuelprojektledelse.dk
Linkedin: www.linkedin.com/in/renefigge/
Facebook: www.facebook.com/visuelprojektledelse

Notes (se artikler på hjemmesiden):

1. visuel projektledelse - skal vi ikke undre os?
2. visuel projektledelse - visuel planlægning - skab transparens og engagement
3. visuel projektledelse - da Holger valgte at gå til afdelingsmøde
4. visuel projektledelse - what's on your mind?

Artiklen er inspireret af:

- Amy Edmondson: The fearless organisation
- Bent Flyvbjerg: How Big Things get done
- Daniel Kahneman: Thinking, fast and slow
- John Ryding Olsson: Power i projekter og portefølje
- Morten Münster: Jytte fra marketing er desværre gået hjem for i dag
- Morten Münster: Jytte vender tilbage
- Rick Maurer: Beyond the wall behind resistance
- Robert O. Brinkerhoof: High Impact Learning
- Stephen R. Covey: 7 good habits for highly effective people
- W. Edwards Demings: Demings's cycle PDCA – senere PDSA
- Især egne erfaringer fra +30 år som Senior Projektchef og Leder af Projektafdeling