

Kapitel 1: Projekter er forandring

Hovedpointer fra kapitel 1 i bogen "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab" (2021)

Kapitel 1: Projekter er forandring

- Et projekt skal løse et problem, som organisationen ikke har kunnet løse før
- Projektet er en mulighed for at skabe noget nyt
- Uforudsigelighed er projektets vilkår – fx målet kan forskubbe sig, økonomiske rammer ændres, deltagerkredsen varierer, kunden skifte prioritering og virkeligheden ændrer sig
- Projektet og dets løsninger er ikke altid ønsket af alle i organisationen

Dilemmaer og paradokser

Projekter indeholder tit både dilemmaer og paradokser

Dilemmaer: Valg mellem to ting der begge har fordele og ulemper

- Man må vælge en at starte med, for alt kan ikke honoreres på en gang

Paradokser: Grundlæggende modsætning, hvor begge skal anerkendes som vigtige
– fx pris og kvalitet

- Nødvendigt at balancere mellem de to i en både-og-løsning. Kompromis er ikke muligt
- Forsvinder ikke hvis det ignoreres men vil dukke op som vigtig problematik senere
- Kan være to betingelser eller vilkår, som er tilstede samtidig, selvom de egentlig er hinandens modsætninger

Komplicerede eller komplekse problemer?

Kompliceret betyder, at der er mange faktorer at holde styr på

- De mange faktorer kan overskues og sorteres
- Komplicerede problemer kan løses med kendte metoder

Komplekst betyder, at der er et stort antal indbyrdes forbundne faktorer

- De påvirker hinanden på uoverskuelige måder
- Det er nødvendigt med flere synsvinkler og at prøve sig frem for at se, hvad der sker, og for at finde en løsning, der ikke er set før

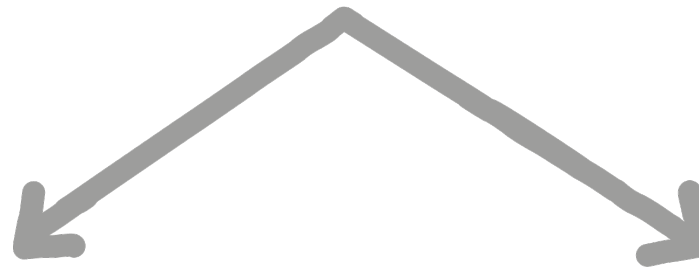
Projekter har to aspekter

1. Det **forudsigelige**: Forbedring af kendte elementer og løsning af enkle og komplicerede problemer
 - Skal håndteres med en **stabiliserende** tilgang og praksis
2. Det **uforudsigelige**: Udvikling af nye løsninger og løsning af komplekse og sammenflettede problemer
 - Skal håndteres med en **innovativ** tilgang og praksis

Projekter har typisk både perioder af forudsigelighed og af uforudsigelighed og skal derfor skifte mellem de to tilgange og deres forskellige arbejdsmåder

Projektets kompetencemodel

Projektets to kompetencer



Stabiliserende kompetencer

Arbejde med kendte og forudsigelige aspekter ved at skabe plan, orden, arbejdsdeling, struktur, styring og kontrol

Innovative kompetencer

Arbejde med ukendte og uforudsigelige aspekter ved i fællesskab at tænke i nye baner, opdage komplekse mønstre og afprøve ny praksis

Stabiliseringstilgangens tanker og praksis

- Grundmetoden: at opdele et problem i mindre dele som undersøges og håndteres hver for sig eller i overskuelige grupperinger
- Drivkraften: at komme fra A til B hurtigt og effektivt, så målet nås
- Den gode projektleder har overblikket og svarer på alle spørgsmål
- Håndtering af især entydig, eksakt og faktuel viden om faktuelle forhold
- Praksis: at kategorisere, finde årsager, planlægge og styre
- Projektredskaber anviser regler og fremgangsmåder, og afvigelser korrigeres

Innovationstilgangens tanker og praksis

"Projektteaming" s. 42-45

- Grundmetoden: at se et problem fra flere vinkler og undersøge indbyrdes sammenhænge mellem aspekter
- Drivkraften: at skabe nye løsninger på sammenflettede problemer
- Den gode projektleder færdes i usikkerhed, rummer sin tvivl og sætter spørgsmålstejn ved normer, grænser og standardregler
- Praksis: prøve sig frem for at skaffe ny indsigt
- Fælles samtaler skaber mening og klarhed hen gennem processen
- Producerer ny kompleks viden og løsninger på tværs af fagligheder mv.

Begge tilgange er vigtige - og forskellige

- De to tilgange er udviklet til hver deres formål
- De har hver deres intentioner, tænkemåder og arbejdsformer
- Det er **ikke** muligt at fusionere dem til én samlet universaltilgang
- Svagheder i en tilgang kan **ikke** opvejes af kompetencer i den anden
- Det er mennesker, der vælger og bruger bestemte metoder – og hermed har de samtidig har valgt en af de to tilgange (bevidst eller ubevidst)

Forskellene på de to projektilgange - 1

	Stabiliseringstilgangen	Innovationstilgangen
Fokus	Det, der kan måles, styres og kontrolleres	Sammenhænge og handlinger, der kan pege på nye løsninger
Fremdrift	Plandreven; handler ikke, før der er en plan	Afprøvende; lægger stenene, mens vi går
Problemforståelse	Årsags-virknings-kausalitet; komplicerede problemer, der opdeles i mindre dele, som løses hver for sig	Problemets aspekter er indbyrdes afhængige og både forudsigelige og uforudsigelige
Dilemmaer og paradokser	Opstiller fordele og ulemper og tager et valg	Sætter ord på, rummer og håndterer dem som et vilkår

Forskellene på de to projektilgange - 2

	Stabiliseringstilgangen	Innovationstilgangen
Læreproces	Enkle: indenfor den eksisterende forståelse	Komplekse: rokker ved vante forståelser
Syn på projektteam og interessenter	Enkeltpersoner med forskellige erfaringer, kvalifikationer og kompetencer	Et professionelt samspil hvor deltagernes forskelle bruges
Tidsdimension	Regler og best practice baseret på tidligere erfaringer	"Hvordan klarer vi os lige nu". Udforskende samtaler og afprøvninger af næste skridt
Problemtilgang	Skal knuses og løses	Undersøges som mulig inspiration og kan opløses

Den stabiliserende tilgang har domineret

"Projektteaming" s. 48 + 53

- Stabiliseringskulturen har længe domineret litteratur og uddannelser
- Tilgangen tages således nemt for givet som almindelig sund fornuft og "den rigtige måde" at lede projekter på
- Man leder efter det, der kan styres og planlægges – og overser de uforudsigelige aspekter
- Stabilisering er blevet komfortzonen - rart at have styr på tingene
- Det uforudsigelige kan være frustrerende - nyt og anderledes
- Følelser kan få nogen til at blive stående i stabiliseringstilgangen

Om sprog og ordvalg

Man kan kun tale om det,
man har ord for

... tænk lige over det

De to projekttilgange har forskelligt sprog

Den **stabiliserende** projekttilgang har et veludviklet sprog drevet af ønsket om entydighed, kontrol og præcision

- Bruger fx ord som: styre, sikre, korrigere, mekanisme, kontrollere og årsagen

Den **innovative** projekttilgang er nyere og arbejder udforskende, og sproget er ikke målrettet specifikke faggrupper

- Bruger fx ord som: sammenflettet, dynamik, afprøve, mening og flere mulige årsager

Vigtigt at bruge ord, der formidler den ønskede tilgang og mening

Ingen ord er neutrale



Ord formidler en helt bestemt betydning og skal vælges med omhu

De agile arbejdsformer

- Proces opdeles i korte sprints
- Faste udviklingsteams giver tryghed, enighed og effektivitet
- Holder mange møder med fokus på fremdrift og næste skridt
- Arbejdsformerne giver stærk brugerinvolvering, effektive teams, kontinuerlig test- og fejlfinding og tilpasning til ændrede krav
- Bygger på stabiliseringstilgangens grundlæggende antagelser og er en vigtig optimering og smidiggørelse af den tilgang
- Det agile tilhører **ikke** den innovative projekttilgang

Samarbejdets rolle i de to projekttilgange

Stabiliserende tilgang

- I samtaler skabes afklaring, forventninger afstemmes og kursen justeres – skriftligt, pr. tlf. /video og ansigt-til-ansigt
- Gennem samarbejde bliver relevant viden delt og erfaringer samlet

Innovativ tilgang

- Kun via fælles samtaler kan man dele iagttagelser og skabe ny kompleks viden sammen på tværs af fagligheder mv.
- Der skal mange samtaler til for at skabe ny læring og bryde med forældet viden – bedst ansigt-til-ansigt