

Tilrettelæggelse af komplekse projekter

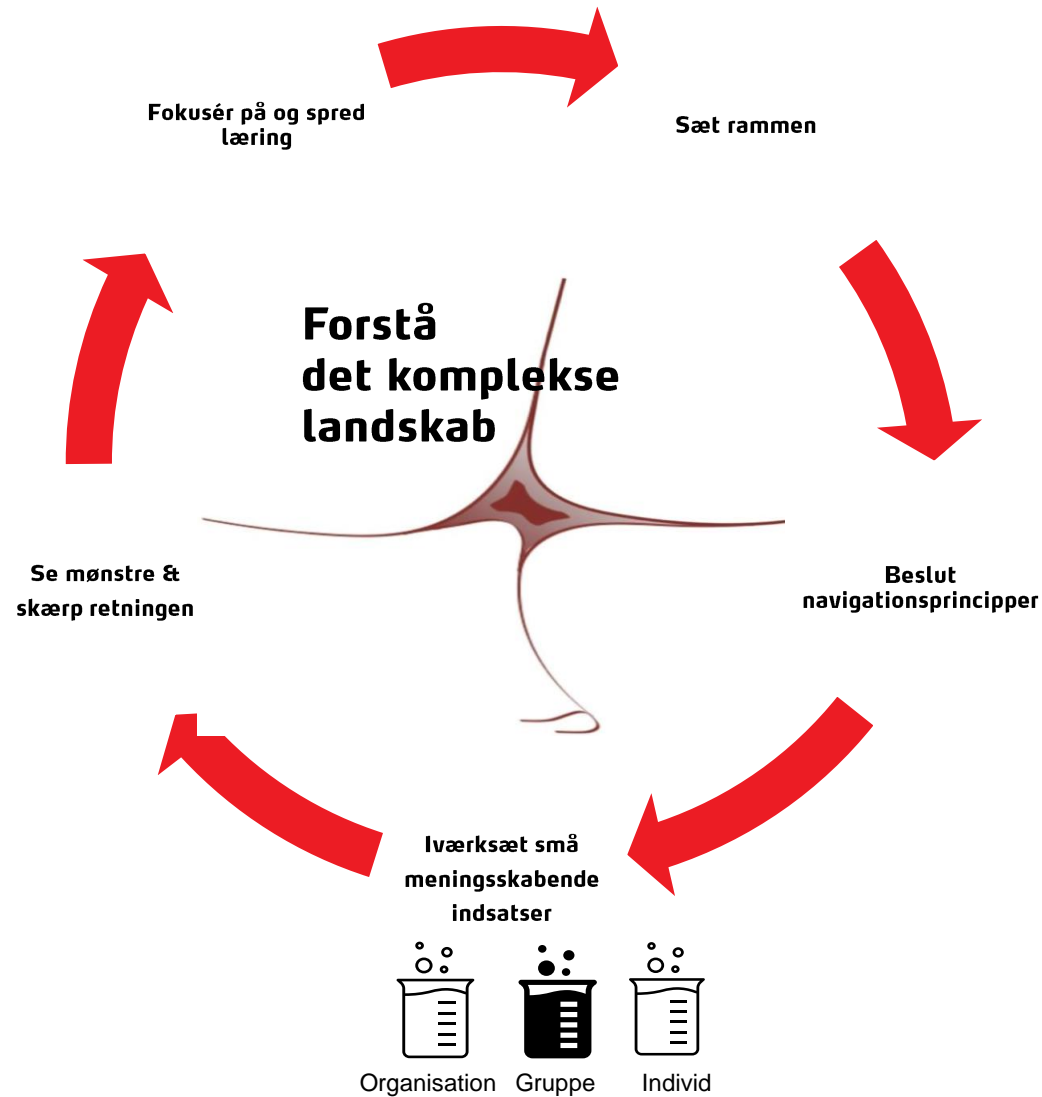
-Model udviklet og afprøvet på casen 3F Løntjek

Scenen kort fortalt....

- Modellen er udviklet og afprøvet i forbindelse med min Masterafhandling på Aalborg Universitet.
- Modellen er udviklet og afprøvet på casen 3F Løntjek, der er et komplekst projekt med mange interessenter, politisk bevågenhed, faglig kompleksitet, teknisk kompleksitet mm.
- Det teoretiske fundament bygger på Dave Snowdens Cynefin Framework og Karl Weicks teorier om meningskabelse.
- Modellen er primært udviklet med henblik på at skabe et rammeværk, der passer ind i 3F, hvor jeg arbejder som projektleder. Hvis andre organisationer kan drage nytte af vores erfaringer, er det selvfølgelig kun positivt.
- Der er mange inspirationskilder til modellen, men især ALC (Action Learning Consulting) og Projektkompasset, har været meningsskabende i denne kontekst. Scrum har ligeledes været et vigtigt bagtæppe.
- Modellen er fortsat under udvikling. Tag endelig kontakt, hvis du har lyst til at vide mere om projekterfaringerne – og/eller nørde modeller for komplekse projekter.

Brit Tholander
Brit.tholander@3f.dk
Mobil 31103033

En simpel model – til komplekse projekter



Forstå det komplekse landskab

Det er helt centralt, at du forstår det landskab dit projekt udspiller sig i. Derfor skal du lave en analyse, der vurderer projektets kompleksitet, og giver dig forståelse for konteksten. Landskabet ændrer sig løbende og derfor skal du løbende vende tilbage til cirkelens kerne.

Eksempel: 3F Løntjek er både fagligt, teknisk, organisatorisk og politisk komplekst. Det har betydning for den måde vi tilrettelægger projektet.



Der findes forskellige modeller, der kan hjælpe til at vurdere kompleksitet. Dave Snowdens Cynefin Framework er en af dem. Her humoristisk illustreret af James Durno.

Sæt rammen



URO

(Specialiserede forandringsledere)



Forandringsleder

(Fx fra It-afdelingen)



Grupperne

(Repræsentanter for de Grupper forandringen berører)

- Når projektet er godkendt som et forandringsprojekt, etableres en ledelsesgruppe med ansvar for forandringsdimensionen i projektet.
- Der kan være sammenfald mellem projektets styregruppe og procesgruppen, men de er ikke nødvendigvis identiske. URO vil typisk deltage som proceseksperter. I nogle tilfælde vil forandringslederen komme fra it-afdelingen, men ikke nødvendigvis herfra. Denne kan også komme fra Grupperne eller URO.
- Gruppen har ansvar for at der skabes fokus på forandringsdimensionen gennem hele projektet.

Beslut navigationsprincipper

Projektets ledelse skal sammen beslutte nogle overordnede navigationsprincipper, der fungerer som rettesnor gennem forandringsprocessen.

Inddrag styregruppen i denne proces, så det bliver en fælles og forpligtende kontrakt.

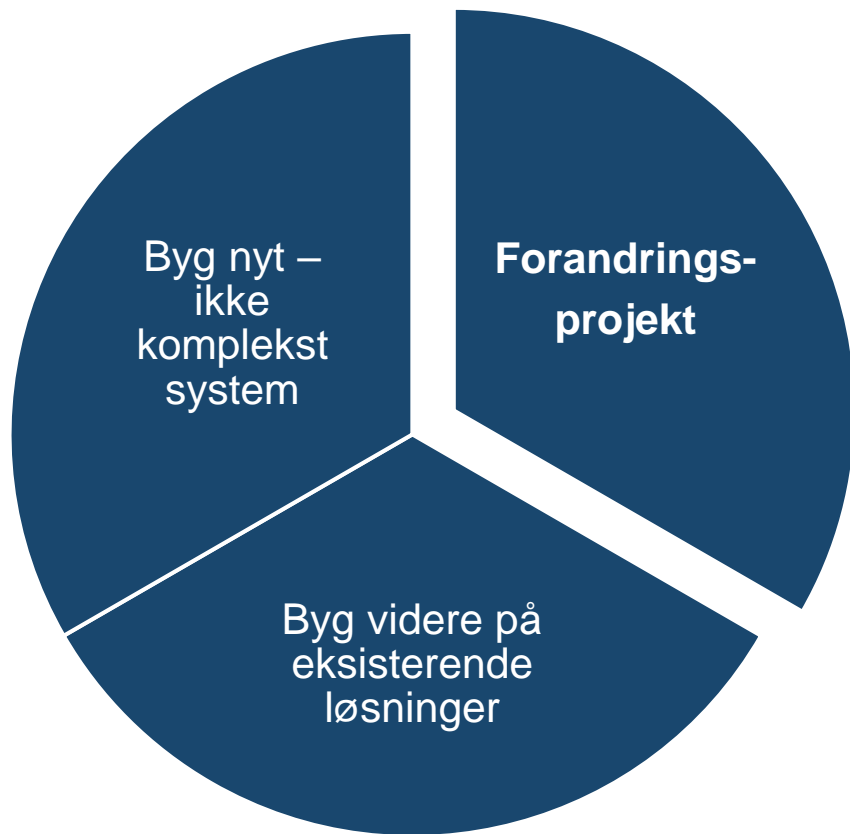
Inddrag it-chefen. Er der fx grønt lys til at køre uden Prince2? På hvilke områder skal vi følge den officielle projektmodel, og hvor kan vi gøre det på andre måder?

Navigationsprincipperne er et dialogværktøj, der er med til at skabe transparens og forventningsafstemning i projektets ledelse.



Eksempel: I 3F Løntjek blev det aftalt at iværksætte forskellige indsatser, der havde til formål at fremme Gruppernes ejerskab og engagement.

Vælg projektmodel som en del af navigationsprincipperne



- Forslag: I it-afdelingens eksisterende projektmodel indarbejdes et punkt, hvor vi laver hvilken type projekt, der skal iværksættes.
- Hvis projektet indstilles som et forandringsprojekt går en særlig proces igang.
- Der udarbejdes info til it-udvalget om, hvad det indebærer at iværksætte et forandringsprojekt. Det indebærer bl.a. involvering af URO, samt forpligtende engagement fra Grupperne.

Iværksæt små meningsskabende indsatser

Små indsatser – også kaldet forsøg eller eksperimenter – er en bevidst strategi. Bruges, når meningen ikke står klar på forhånd. Mening skabes i samspil mellem mennesker og omgivelser.

Iværksæt gerne indsatser rettet mod forskellige niveauer:

Organisation, Gruppe og Individ.

Styrken ved denne tilgang er blandt andet, at det giver en fleksibel mulighed for at afprøve ideer og teser fremfor at blive i planlægningsmodus meget længe. Fordi indsatserne er relativt små, er det muligt løbende at evaluere, justere og igangsætte nye indsatser.

Indsats: Evaluerings- workshop

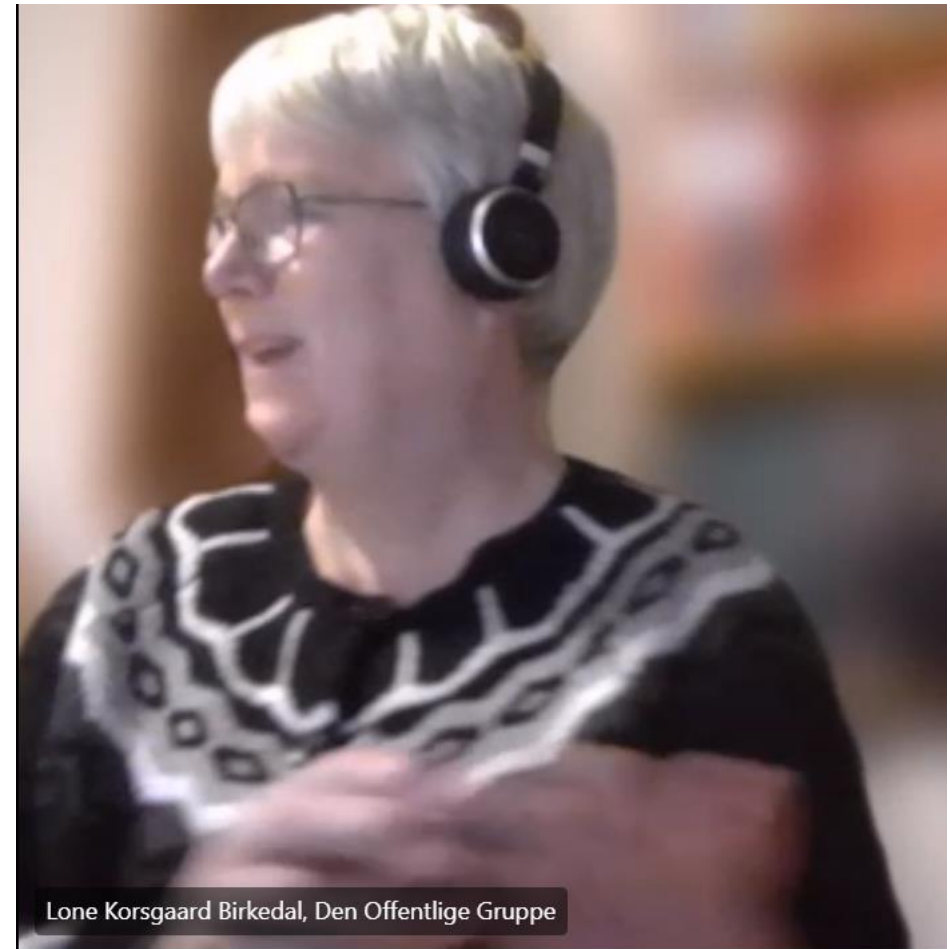




Indsats: Bootcamp på Hotel Marienlyst



Indsats: Etablering af produktejerrollen

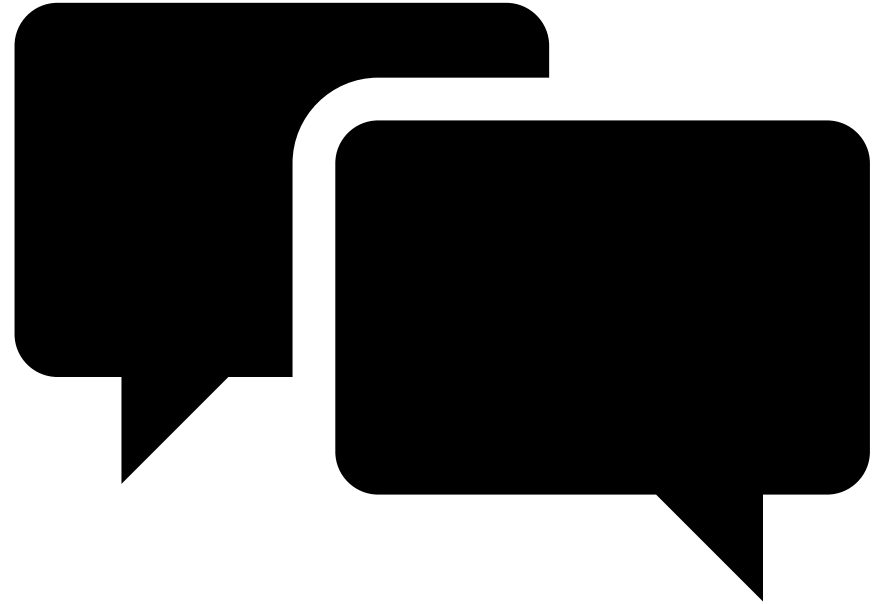


Lone Korsgaard Birkedal, Den Offentlige Gruppe

Indsats: Formandsdage på Hotel Nyborg Strand



Indsats:
Hvad betyder
forandringen for
MIG?



Se mønstre og skærp retningen



- Ikke alt kan være i spil hele tiden
- Dræner energien, hvis man konstant bliver i det totalt udforskende
- Vi må låse os fast på noget – velvidende, at det kan blive udfordret senere

Eksempel på mønstre



- Det er lykkedes at opbygge et godt og sagligt samarbejde i arbejdsgruppen
- De kender og respekterer hinandens synspunkter. Det gjorde de ikke i starten
- Alle har oplevelsen af, at nu kører vi i ring. Vi ser et mønster. Vi trænger til nogle beslutninger. Køre med dem – velvidende at de kan ændres.

Fokuser på op spred læring



- Samarbejde medURO (Organisationsudviklingsafdeling)
- Projektet indarbejdes i organisationens kompetencestrategi/visionsplan
- Brugernetværk i lokalafdelingerne
- Systematisk fokus på læring, som hele organisationen har gavn af
- Formidling til hele organisationer af læringer

Brit Tholander

Brit.tholander@3f.dk
Mobil 31103033

