

Lær med vilje i projektet

Bag ethvert projekt findes en læringsproces. Den kan være større eller mindre, men der vil være læring. Dette følger direkte af definitionen på et projekt, hvor der skal være et element af nyt. Det nye nødvendiggør læring i en eller anden form. Nogen gange er læringen implicit og ubevidst mens den andre gange er sket bevidst og eksplicit.

Denne artikel ser på en struktureret tilgang til læring i projekter. Hvad er mulighederne og hvorfor bør du interessere dig for det? Det er et emne, der er forholdsvis ubeskrevet, men har stor betydning for projekterne. Det er også et diffust og vanskeligt emne, så denne artikel prøver at gøre det mere konkret og operationelt.

Læring skal forstås bredt

Læring i projekter handler om udvikling af de kompetencer, som er nødvendige for at lykkes med projektet samt at forstå selve det projekt, man står med. Bemærk, at der ikke står; at læring er lig med at have projektsucces. For ud over læring, kræves både ressourcer, opbakning og en vis position held, for at lykkes med projektet.

Hvorfor fokus på læring

Hvorfor skulle man egentlig beskæftige sig mere med læring i projekterne?

Det første svar er: Det kan ofte betale sig! Meget læring er tilbagebetalt på kort tid i form af højere effektivitet i teamet. „Slib øksen, før du fælder træet“, er fin metafor for dette.

Det andet svar er: Det kan være en nødvendighed! Du får sjældent perfekte teamdeltagere, der ved og kan præcist, hvad projektet har brug form. Derfor er du nødt til at udvikle kompetencerne ud af den talentmasse, du har fået til projektet.

Tredje svar er: Det giver motivation! Teamdeltagerne vil elske dig for, at have fokus på deres fremtidige markedsværdi. Stil spørgsmålet: Hvordan kan projektet aflevere deltagerne i en bedre tilstand, end den de var i, da de ankom til projektet?

Et greb om emnet

Læring er et stort område. For at få overblik, bliver vi nødt til først at se på, hvordan vi kan tale om læring. Hvilken model af læring egner sig til projekter? Der findes mange at vælge imellem. Blandt de mest kendte kan nævnes Blooms takonomi, der beskriver kognitive niveauer. Der er også Brinkenhofs 40/20/40 model og Kolbs læringscirkel, der begge er mere procesorienterede. Desuden har vi kvalifikationsrammen „Livslang læring“ fra Undervisningsministeriet (UVM). Den sidstnævnte har vist sig at være den mest anvendelige til vores formål – dog med en tvist.

UVM's begrebesramme

Kvalifikationsrammen opdeler læring i tre niveauer: Viden, færdigheder og kompetencer. Fra www.UVM.dk har vi følgende forklaringer på begreberne:

- **Viden** omfatter både viden om et emne og forståelse, det vil sige, om man er i stand til at sætte sin viden i sammenhæng og forklare den for andre. Viden kan være både om teori og praksis.
- **Færdigheder** er det, som man kan gøre eller udføre. Der kan være tale om praktiske færdigheder, kognitive færdigheder, kreative færdigheder eller kommunikative færdigheder.
- **Kompetencer** er evnen til at anvende viden og færdigheder i en given kontekst.

I forhold til projekter mangler denne model et par niveauer. Dels et, der omhandler selve projektet og dels et om udvikling af projektmiljøet. Der er læring indlejret i projektets rejse fra den diffuse start til afslutningen, hvor vi forstår, hvad vi har været igennem.

Symposiet 2017

Seminar 3.2

MASTERCLASS/WORKSHOP

Lær med vilje i projektet – fordi læring betaler sig og ofte er nødvendigt

23. maj kl. 15.15-17.45

Motivation og performance

Der er også læring i interaktionen med organisationen, hvor projektet foregår. Dette bringer os frem til følgende forslag til niveau-opdeling af læring for projekter.

En læringsmodel for projekter

1. Viden – Teoretisk og praktisk viden til brug i projektet, hvoraf noget ender som indlejret viden i leverancen.
2. Færdigheder – Praktiske, kognitive, kreative og kommunikative færdigheder til at samarbejde i projektet.
3. Kompetencer – Anvendelse af viden og færdigheder til at udføre projektets opgaver med de valgte metoder, fremgangsmåder og teknologier
4. Forståelse af projektet, herunder formål og interessenter samt løsningerne, som de udvikler sig gennem projektet. Evnen til at finde/se meningen med projektet.
5. Projektmodenhed, d.v.s. organisationens udvikling af projektmiljøet, d.v.s. evnen til at afvikle projekterne effektivt og succesfuldt.

Projektlederens læringsinitiativer

I praksis vil der være en del gråzoner mellem niveauerne i modellen ovenfor, men det gør ikke så meget. Det vigtige er, at se på de ledelsesinitiativer, der kan udspringe fra hver af disse niveauer. I det følgende gennemgår vi en række initiativer, som man kan overveje som leder af projektet. ➤

Niveau 1: Viden

Det er vigtigt hurtigt at opdage, hvis der er et videngap mellem projektets behov og deltagernes aktuelle viden. „Videnlandskabet“ er et effektivt værktøj til kortlægning af behovet for mere viden i projektet. Værktøjet består af en matrix. Kolonnerne er deltagerne (evt. medtages også leverandørerne). Rækkerne beskriver projektets samlede indhold. Rækkerne kan opstilles på forskellig vis, f.eks. ud fra projektets WBS eller fokusområder eller temaer i projektet. I hver af cellerne anføres hvilke viden deltageren har om det respektive emne i rækken. For hver række skal deltagernes samlede viden dække behovet i det respektive emne. Hvis det ikke er tilfældet, er der et videngap, som skal dækkes. Det kan ske gennem kurser, bøger, internettet eller samtaler med eksperter. Planen for hvem, der skal skaffe viden kan indtegnes i de respektive celler – f.eks. med brug af en anden farve. Videnlandskabet vil ofte være dynamisk gennem projektlivscyklussen. Særligt ved komplekse projekter kan der løbende opstå nye videnbehov.

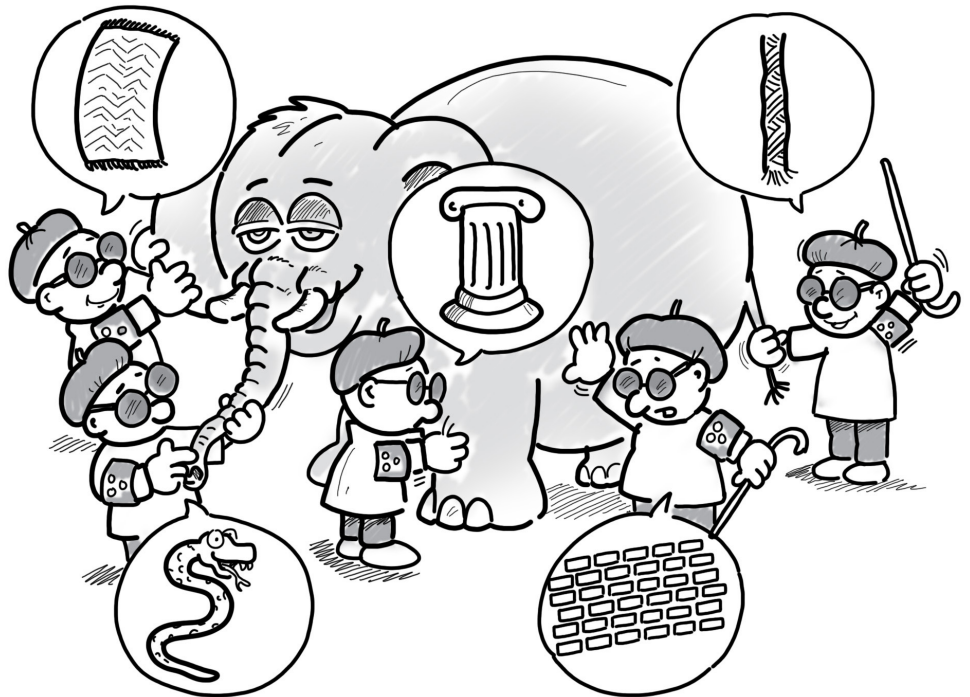
Niveau 2: Færdigheder

Hvor dygtige er teamets deltagere? Det ved vi først, når projektet er i gang. Når læringen handler om færdigheder, kaldes det ofte træning. Det er nødvendigt at etablere forskellige former for feedback på deltagernes performance. Undersøgelser har vist, at mange projektledere viger tilbage fra at give direkte feedback på teamdeltagernes præstationer. Dette er synd, fordi det frarøver deltagerne en mulighed for at blive bedre – før det er for sent (!). Omvendt er der mange i teamet, der heller ikke selv opsøger feedback. Det kan være følsomt, at få andres vurdering af sine færdigheder. Projektlederen skal derfor skabe trygge rammer, hvor disse vigtige samtaler kan foregå, så projektteamet løbende bliver bedre.

Der bør være et samarbejde mellem projektet og linjeledelsen eller HR om udvikling af deltagernes færdigheder. Særligt skal det afklares, om tidsforbruget til træning skal med på tidsbudgettet for projektet eller ej. Der kan være argumenter for begge dele, og det vigtige er blot, at tiden kommer med i et eller andet budget, så deltagerne kan få ro til at træne deres nye færdigheder uden at føle, at det går ud over noget andet.

Niveau 3: Kompetencer

Kompetencerne er deltagernes evne til at anvende viden og færdigheder i en given kontekst, d.v.s. løse projektets opgaver – både som individer og som team. I UVM's kvalifika-



Læring i projekter handler også om at forstå de andres perspektiver på projektet. Illustration fra bogen „Ledelse af komplekse projekter“.

tionsramme måles kompetencer ofte ved en eksamen. I modsætning hertil sker det i projektsammenhæng indirekte ved aflevering af resultaterne, eller løbende gennem review af delresultater. Det er vigtigt at bruge denne anledning til at se om bag resultaterne: Hvilke kompetencer førte frem til disse resultater? Hvis resultaterne ikke er tilfredsstillende, er det vigtigt at stille spørgsmålet: Skal vi blot lave en „om'er“ med de samme kompetencer – eller har projektet brug for et kompetenceløft først?

Ved de agile projektmodeller får man en perlerække af læringsanledninger foræret i form af sprints eller timebox'e. Retrospektion fra den agile projektmodel er en anden måde at vurdere kompetencerne. Her er fokus direkte på samarbejdet og processen, ikke på resultaterne. Hvis man ikke kører en iterativ projektform, så må man finde andre måder, at initiere en regelmæssig drøftelse af kompetencerne.

Det er ofte afgørende, at projektlederen nedbryder „nul-fejl-kulturen“. Frygt for at

fejle står i vejen for læring. Omvendt skal man ikke bare acceptere fejl, men derimod sætte tid af til at snakke om dem og lære af fejlene, så det samme undgås fremad. Det japanske begreb Kaizen har gjort meget for produktivtforbedringerne. Projektets mantra kan være: Det er ok, at snuble, hvis bare man falder fremad.

Niveau 4: Forståelse af projektet

De tre foregående niveauer handler om at gøre det rigtigt, mens niveau fire handler om at gøre det rigtige – der er stor forskel! Niveau 4 arbejder med spørgsmål som: Hvad er det egentligt kunderne/bruger har behov for. Hvordan opfylder vi dette bedst muligt? Hvad er det for antagelser, som vi gør os om projektet? Hvordan opdager vi det, hvis disse er forkerte? Hvordan justerer vi løbende vores antagelser?

Niveau 4 handler også om, hvad vi troede, vi vidste men tog fejl omkring. Samt hvad vi vidste, vi ikke vidste, men skulle finde ud af i løbet af projektet.



Mogens F. Mikkelsen. Civilingeniør. PMP, PRINCE2, IPMA, Scrum og MSP. Partner hos Novateam. 15 års projektledelseserfaring primært i IT-branchen, fem år som coach og mentaltræner samt seks år med undervisning i projektledelse.
mogens@novateam.dk

Dette omfatter, hvad man kunne kalde „bristede forudsætninge” eller „opdaterede antagelser”. Niveau fire handler med andre ord om læring, der ændrer projektets indhold eller retning.

Det kan være meget vanskelig at fange de ubeviste antagelser, fordi de til forveksling ligner „sandheder”. Det er vanskeligt, at stille spørgsmål til dét, vi tror, vi ved. Men det er en færdighed, som kan læres. Et meget enkelt sted at starte er, at lytte til det folk helt konkret siger. Særligt skal man lytte efter sætninger, der indledes med „Ja, men ...” eller sætninger der indeholder ordet „fordi ...”. Disse sætninger kan meget vel indeholde en overbevisning, der trænger til at blive undersøgt og eventuelt opdateret.

På niveau fire er det også væsentligt at finde ud af, om projektet er komplekst eller blot kompliceret. Hvis et projekt „kun” er kompliceret, kan det analyseres til bunds inden gennemførelsesfasen, og det betyder, at man indledningsvis kan lave en rimelig præcis opgørelse af kompetencebehovet, så man kan sikre, at den rigtig bemanning af projektet er på plads. Hvis projektet derimod er komplekst, har det en stor grad af uforudsigelighed, hvilket giver usikkerhed om kompetencebehovet. Når dette ikke kan forudsiges, har projektet et stort behov for læringskompetence, d.v.s. lysten til at eksperimentere, lære nyt og villighed til at undersøge egne antagelser. Komplekse projekter kræver læringsivrige deltagere.

Niveau 5: Projektmodenhed

Niveau 5 handler om læring, der gør projektmiljøet bedre efterfølgende. Her er spredning af pointerne fra post mortem. Det afgørende er et område, hvor mange organisationer misser chancen for at tage ved lære og blive bedre. „Lessons learned”-rapporterne burde være obligatorisk læring for alle projektledere – men det er nok for høj en ambition. Et mere moderat krav kunne være, at projekter i opstartsfasen skal afholde mindst én workshop, hvor deltagere fra tidligere projekter af samme type bliver inviteret til at drøfte det nye projekt.

Læring på niveau fem kan ikke altid vente til efter projektet. Nogle gange bliver projektlederen nødt til at italesætte organisationens inkompetence, for at projektet kan gennemføres. Nogle gange er det styregruppen, der skal lære at træffe beslutninger. Andre gange er det linjelederne, der skal lære at overholde aftaler om ressourceallokering. Det kan også være interessenter i referencegrupper, der skal lære at forstå deres rolle i forhold til projektet. Det er på en måde ikke fair, at projektlederen skal bruge sin tid på dette, men det kan være nødvendigt. Hvis virksomheden har et PMO, er det naturligt at starte samarbejdet dér. Hvis ikke, så er et passende niveau at adressere organisationens læringsbehov hos direktører eller VP’er (Vice Presidents). Det er dét magtniveau, man skal aktivere, for at gøre noget afgørende for læringen – og vigtigheden af emnet berettiger også, at de bruger deres tid på sagen.

Lær at lære

At sætte sig for, at blive bedre til at lære, bliver emnet på emnet selv. Ovenstående model fungerer fint som sin egen metamodel.

Vores læringskompetence, er som navnet antyder, en del af niveau 3. Læringskompetencen er en kombination af vores læringsfærdigheder (også kaldet læringsstrategier) og vores viden om læringsmetoder, altså niveau 2 og 1.

Projektets læringskompetence bestemmer, hvor hurtigt vores forståelse af projektet kan opdateres, eller med andre ord, vores læringshastighed på niveau 4. Det handler om, hvor hurtigt vi i projektet kan opdage fejllantagelser og rette op på vores forståelse. Man kunne kalde det projektets egen-forandringskapacitet. Den er en kombination af de enkelte deltageres læringskompetencer og projektets setup og brug af blandt andet feedback-mekanismer.

Læringsniveauet på niveau 5 handler om projektets evne til at tydeliggøre uhensigtsmæssigheder i projektmiljøet og bringe disse på dagsordenen hos beslutningstagere med magt nok til at gøre noget ved sagen.

Man kan lade sig inspirere af princippet i Scrum-metodens „impediments” (forhindringer), som påpeges af teamet og bringes videre af Scrum-masteren. Det er samme princip, men blot lidt brede scope for impediments, som niveau 5 lægger op til.

Projektlederens rolle – at lære projektet at lære – er helt central. For at lykkes med rollen skal man kunne se gevinsterne ved at gøre det, have et godt begrebsapparat for læring og have afsat god tid i kalenderen til de mange ledelsesinitiativer, der er nødvendige for at få læring sat på dagsordenen og efterfølgende holde processen i gang.

Projektleder som rollemodel

I det foregående har vi opstillet et forslag til et læringstaksonomi for projekter og givet en række ideer til, hvilke ledelsesinitiativer, der kan støtte op om en mere systematisk læring i projektet.

Der er også et vigtigt kulturaspekt i form af „vilje til læring”. Kultur skabes af ledernes adfærd, hvilket også gælder for projektlederne. Hvis man gerne vil have et læringsvilligt projektteam, er det klogt at gå foran med et godt eksempel. Så tag et godt kikk i spejlet, og spørg: Hvor læringsvillig er jeg selv?

Med Ghandis ord: Vær den forandring, som du ønsker at se i verden.

Til inspiration for sin opgave som rollemodel, kan man lade sig inspirere af disse gode leveregler for lærende mennesker:

- Læring kræver villighed til at eksperimentere og fejle
- Den meste læring foregår uden for komfortzonen
- Der findes ikke fiasko, blot feedback, der kan give læring
- Ingen læring uden tidsforbrug – så afsæt tid til læring
- Uanset om du tror, du kan – eller du tror, du ikke kan – så får du sikkert ret.

Artiklen her er et oplæg til en session på Symposiumet 2017. Hvis du synes, det er spændende og gerne vil være en del af debatten, så glæder jeg mig til at drøfte emnet med dig på dagen. []