

Informationsledelse med mindset-map

100 tips til attraktiv og effektiv information for brugeren

Kompleksitet

Ups'ere og om'ere

Chefens "Ka' du ikke lige ..."

"Jeg har sagt det 100 gange
og der sker stadig ikke noget"



Du kender det her
alt for godt

Relationer,
præmisser

Handlingen,
materialiseringen

Værdier,
potentialer



Ego,
egenopfattelse

Budbringer,
argumentation

Brugeropfattelse,
reaktion

Midlet

Overblik og indsigt

Effektive projektføløb

Information som sætter
brugeren sættes i stand til
at løse sine opgaver korrekt,
sikkert og hurtigt.



Du ønsker det her

Lars Brodersen

Forlaget Projektkonsulenten

Informationsledelse med mindset-map

100 tips til attraktiv og effektiv information for brugeren

af

Lars Brodersen

Informationsledelse med mindset-map. 100 tips til attraktiv og effektiv information for brugeren.
af Lars Brodersen

1. udgave, 1. oplag 2014
Copyright © Lars Brodersen 2014

Omslag, grafik, dtp: Lars Brodersen
Tryk: LaserTryk.dk A/S, Århus
ISBN (PDF): 978-87-997557-0-7
ISBN (paperback): 978-87-997557-1-4

Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden gengivelse, kopiering, distribution eller lignende af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Alle rettigheder forbeholdes.

Bogens hjemmeside: <http://informationsledelse.dk>

Forlaget Projektkonsulenten
Mølleskoven 19
9260 Gistrup
info@projektkonsulent.dk
<http://projektkonsulent.dk>

Indhold

Forord.....	7
Læs bogen i bidder og den rækkefølge, der passer dig	8
Bogens fokus og idégrundlag	9
Information er et essentielt brændstof i alle aktiviteter	11
Vi organiserer os i projekter for at mestre kompleksiteten.....	11
Fokus i dit projekt betyder effektiv genvej til gode resultater	11
Om kvalitetskriterium 1: få det hele med.....	12
Om kvalitetskriterium 2: det er tilfredsstillende.....	12
Ordentlig handlekraft	12
Informationsledelse er interessant, fordi:.....	13
Informationsledelse kan sikre dig succes med projekter.....	15
Du kan reducere kompleksiteten.....	15
Dit mindset-map er omdrejningsaksen i projektet	15
Strukturerende modeller frigiver kreativ energi	16
Motivet er enten forfængelighed eller samarbejde.....	16
Bogen kan ikke bruges til.....	16
Gevinsten er tilfredse brugere og bedre indtjening	17
Tilfredse brugere vender tilbage, og du har succes.....	17
Tjen millioner – ganske gratis	17
Kunden betaler medarbejderens løn.....	17
Brugerens opgave er centrum for projektet.....	18
Du skal vide, når kvaliteten er tilfredsstillende	19
Kvalitetskriterium 1: få det hele med.....	19
Kvalitetskriterium 2: det er tilfredsstillende.....	20
Reducer kompleksiteten via informationsledelse	21
Trang til forandring er projektidéen	23
Trang til forandring.....	23
Fra utilfreds til tilfreds tilstand.....	23
Sunde projekter styres af ordentlige samtaler.....	25
Samtalen er startskuddet	25
Samtaler skal føres ordentligt	25
Få det hele med i samtalen	26
Projektets form og indhold skal designes med omhu.....	27

Det overordnede projektforløb	27
Design af projektets byggesten	28
Det går vist egentlig ikke så godt	29
Eksempler på usunde og forvrængede projekter	29
Der er mangel på forberedelse	31
Chefen: "Ka' du ikke lige ..."	31
Traditionelle projektværktøjer forbereder heller ikke	31
it-nørderne styrer for vildt	32
Den manglende struktur	32
Det er din beslutning, hvilken kvalitet dine projekter får.....	33
Det er frivilligt med forberedelse, samtale og dokumentation	33
Hvis du synes, at det egentlig allerede kører meget godt.....	33
Hvis du ønsker forbedringer og udvikling	33
Vejen står dig åben.....	34
Ethvert projekt er unikt.....	34

Principperne for ordentlig informationsledelse 35

Innovation <i>kræver</i> systematik	37
Indsigt i mønstre frigiver kreativ energi	37
Hvis du ønsker forbedringer og udvikling	38
Kvalitetskriterium 1: få det hele med.....	39
Dette skal man mene og sige om et fænomen	39
Fænomenets tre væremåder.....	41
Objekt, reference, budbringer, opfattelse.....	43
Mindset-map af din forståelseshorisont	45
Effektiviser møderne med dit mindset-map.....	50
Jeg har sagt det 117 gange og alligevel sker der ikke noget.....	50
Reducer kompleksiteten	51
Mindset-map, forståelseshorisont og kommunikationsteori.....	51
De finere detaljer i dit mindset-map	51
Samtale er en proces, hvor der skabes information	53
Data, information og viden	53
Den ordentlige samtales forudsætninger.....	54
Søren Kierkegaard om at føre ordentlige samtaler.....	59
Din indre samtale og undladelsesadfærd.....	60
Projektet er en ramme for samtaler og forståelse.....	63
Projektarbejdet styres af samtale og tænkning.....	64

Forståelseshorizonten er grundlaget for alt arbejde.....	81
Projektets tre parter; ansvar og opgaver.....	83
De tre parters ansvar og opgaver.....	83
De tre parter i delprojekter.....	85
Parternes værdi (interessentanalyse).....	85
Design af budskab, meddelelse, information og produkt.....	89
Projektværktøjer: PMI, IPMA, Prince2, LEAN, Agil/Scrum.....	93
29 spørgsmål som styringsværktøj.....	94

Informationsledelse i en praktisk hverdag 95

Informationsledelse i en praktisk hverdag.....	97
Temperamenter; introvert og ekstrovert.....	97
Projektstyring i en travl virksomhed.....	98
Informationsledelse, struktureret og sikkert.....	105
Værdien er det, man vil opnå.....	107
Projektidentitet.....	108
Prototype.....	111
Interaktionsmodellering (anvendelsesmåden).....	115
Interaktionsmodellen.....	115
Interaktionsmodellering, it-baserede produkter.....	119
Indholdet er dit budskab.....	121
Valg af indhold.....	121
Struktur i indholdet (semantisk generalisering).....	123
Formen er dit budskabs indpakning.....	135
Udtrykket præsenterer dit budskab.....	137
Skriv god tekst.....	137
Lav god grafik.....	138
Distributionen får dit budskab ud til brugeren.....	139
Mediemodellering.....	139
Kanal-design.....	139
Afstemning af forventninger vha. en varedeklaration.....	139
Kvalitetskriterium 2: prototype- og kvalitetstest.....	141
Kritisk holdning til egen gerning.....	141
Konformitetstest.....	141
Test i forhold til brugeren.....	141

Det avancerede grundlag for informationsledelse.....	145
Om indholdet i det avancerede.....	147
Sandhedskriteriet; hvornår er noget sandt.....	149
Begrebsdefinitioner og begrebshygiejne.....	151
Forstår vi det samme?.....	151
Sproget definerer fænomenerne.....	151
Begrebsordbøger	152
Forståelseshorisont udvidet	153
Princippet om forståelseshorisontens elementer	153
Forståelseshorisonten indskrevet i et mindset-map	154
Dit mindset-maps tegn	165
Referent; kvalitegn, sintegn, legitegn.....	165
Repræsentamen; ikon, indeks, symbol.....	166
Interpretant; term, udsagn, argument	167
Forståelseshorisontens elementer i tilstandsmodellen	168
Kommunikationsteori, grundlæggende	171
Processkolen.....	171
Elementskolen	173
Kombinerede kommunikationsmodeller	174
Retorik og argumentationsteori.....	179
Den nye retorik.....	179
Argumentationsteori.....	179
Stikordsregister	183
Litteraturforslag	185
Projektledelse/-styring.....	185
Det teoretiske grundlag.....	185
Skriv godt dansk	186
Lav god grafik	186

Forord

Vi har nok alle tænkt tanken ”Jeg har sagt det 117 gange, og alligevel sker der ikke noget” eller følt ”Puha, det er godt nok komplekst det her, jeg ved faktisk ikke lige, hvad der vil være fornuftigt at gøre nu.“. Det er udtryk for manglende informationseffekt og for overvældende, u håndterlig kompleksitet.

Et firma, jeg arbejdede som konsulent for, øgede i løbet af to år den årlige omsætning fra 17 til 22 mio. kr. blot ved i beskeden grad at *strukturere dokumentation og procedurer* for projekter. De *reducerede kompleksiteten*, hvilket gav mere energi til den *ordentlige handlekraft*. Samme opgaver, kunder og medarbejderstab, men færre ups'ere og om'ere og mere ordentlig handlekraft.

Omvendt berettes der ofte om projekter, der til overflod præges af ups'ere og om'ere, projekter der kuldsejler, fordi de enten ikke kan gennemføres, fordi kompleksiteten overstiger evnerne, fordi budgettet overskrides urimeligt, fordi ærgrelserne overstiger begejstringen, eller fordi brugerne undsiger resultatet, idet de i mellemtiden selv har fundet en anden, mere attraktiv løsning. Og det bliver jo bare ved med at ske. Hvorfor? Der må være noget grundlæggende galt mellem opgavestiller, producent, projektproces og bruger, som gør det så svært at gennemføre projekter og opnå succes.

Succes i projekter er mulig, men fiasko er snublende nær. Deri er der en udfordring, og det er det, denne bog kommer med en løsning på. Bogens oprindelse var et spørgsmål om, hvordan beslutter man sig på et *rationelt* og *bevidst* grundlag for et indhold frem for et andet, og samtidig sikrer, at det *valgte* indhold når hel-skindet gennem projektprocessen frem til brugeren. Det *rationelle* og *bevidste* står i modsætning til, at det ”blot” er personen med den kraftigste stemme, mest magt eller den som kan holde sig længst vågen, der beslutter indholdet i fx et it-projekt, en kommuneplan eller en familieferie. Senere kom andre aspekter til, og summen af det hele udgør denne bog.

Gennem de seneste år har jeg kunnet afprøve bogens indhold på personer og projekter, og der er ingen tvivl om, at de udviklede teorier, modeller og metoder faktisk hjælper projektledere til at få *reduceret kompleksiteten i sindet, finde fokus, samtale ordentligt, få struktur i arbejdet, skabe attraktiv og effektiv information, lede, dokumentere og vise ordentlig handlekraft* undervejs i et projekt med fokus på brugerens opgaver. Det giver større succes på den økonomiske bundlinje, og vigtigst af alt får brugeren et bedre produkt, en bedre løsning, som muliggør *korrekt, sikker og hurtig* opgaveløsning. Det er alt i alt ret godt.

Vejen til succes handler *ikke*, som jeg oprindeligt antog, om teknik og optimerede processer, men derimod om at kombinere dette med opgradering af ens mindset, om menneskers ordentlige omgang med hinanden, om at finde og lade

FAKTA

Informationsledelse handler om respekten for det unikke i ethvert projekt, om at *reducere kompleksitet*, identificere og fastholde *projektfokus* på *saglighed og kvalitet* med *brugerens opgaver* som pejlepunkt.

Succes i projekter er betinget af overblik, struktur i arbejdet, attraktiv og effektiv information, ordentlige samtaler og ordentlig handlekraft.

EKSEMPEL

Chefens ”Ka’ du ikke lige ...” har aldrig ført noget godt med sig, ud over at tilfredsstillende chefens trang til at vise handlekraft.

”Ka’ du ikke lige ...” betyder i virkeligheden: ”spring forberedelsen over, gå direkte i vane og reptilhjerne-tilstand, og så må vi acceptere store budgetoverskridelser.”

ORDBOG

Ordentlig betyder *redelig, anstændig og kravopfyldende*.

Ordentlig handlekraft er den nødvendige, kravopfyldende handling med redelighed og anstændighed overfor projektets formål, opgavestiller, projektdeltagere og ikke mindst brugeren.

Ordentlig samtale bygger på åbne spørgsmål, fælles bevidsthed om projektets information, dvs. hvad der bør tales om i hvilken rækkefølge, hvornår samtalen er fyldestgørende så alle er nogenlunde lige vidende, og om dokumentation af samtalen.

EKSEMPEL

Intuitivt eller struktureret

Kager kan *købes* på et intuitivt og spontant grundlag. Men hvis du vil *bage* en kage, kan du ikke arbejde på et 100% intuitivt, spontant grundlag, hvis kagen skal være spiselig eller endda god. Skal du bage en *god* kage trænger der sig et behov på for, at du er bevidst om struktur og systematik, som fx at kigge i en bagebog eller lære af en ekspert.

Udeladelse af struktur og systematik bliver rigtig problematisk, hvis du tænker på at bygge et nyt hus til at bo i, især hvis det skal være et *godt* hus, eller på udarbejdelsen af en kommuneplan som skal gøre *bele* kommunen effektiv og attraktiv.

EKSEMPEL

Et kort eller et *godt* kort

Jeg skulle afholde et kartografikursus for et hold studerende og ville fortælle om, hvordan man laver et *godt* kort. Lave et kort er ikke noget problem. Men nu var jeg kommet til at sige et *godt* kort. Det kunne jeg ikke forklare på det tidspunkt, og kurset blev elendigt.

Så måtte jeg jo i gang med at finde ud af, hvordan man bevidst laver *god* information. Det førte mig gennem Peirces fænomenologi og semiotik, Gadammers filosofiske hermeneutik, kommunikationsteori og retorik. Det gik nemlig op for mig, at kvalitet kun kan diskuteres ordentligt ved at kombinere humanistiske teorier med teknisk-naturvidenskabelige principper.

sagligheden råde, om at diskutere kvalitet og om ordentlig handlekraft i modsætning til den rå handlekraft. Begrebet *ordentlig* skal forstås som: redelig, anstændig og kravopfyldende.

En anden væsentlig erkendelse for mig var, at innovation og kreativitet *forudsætter* bevidsthed om strukturen i den information, som der arbejdes med. Uden bevidst struktur ingen innovation eller kreativitet. Dette princip er modsat en udbredt mening om, at struktur og systematik *ødelægger* innovation og kreativitet. Aversionen mod struktur er måske inderst inde et ønske om at komme hurtigt i gang med ”det sjove”, så man slipper for at bruge tid på at studere og skabe struktur. Men ak, ofte fører dette blot direkte til skønne, spildte kræfter og projekter, som skal laves om. Bevares, ofte har man da haft det sjovt så længe. Blot, hvem vil betale for det i længden. Systematik og struktur er også forudsætninger for at slippe for at skulle starte forfra, hver gang man går i gang med et projekt.

Min oprindelige faglige baggrund er de tekniske og naturvidenskabelige videnskaber. Undervejs i min forskning blev det dog åbenlyst, at hvis man rationelt vil diskutere *formuft* og *kvalitet*, og dermed også ønsker at være i stand til at begrunde sin egen og et projekts eksistensberettigelse, er det nødvendigt at inddrage visse af de humanistiske videnskaber, som fx Charles Sanders Peirces fænomenologi og semiotik og Hans Georg Gadammers filosofiske hermeneutik. Kombineres udvalgte elementer fra de tre hovedvidenskabsgrene på passende vis, muliggøres, at man kan lede informationsdannelsen, at man får det hele med, at resultatet bliver tilfredsstillende for brugeren, og at alle projektdeltagere er nogenlunde enige om indhold og struktur. Med det udgangspunkt er det muligt at gennemføre ordentlige, succesfulde projekter, som tilfredsstiller brugerens opgaveløsning. Brugeren er den ene af tre parter i spillet eller samarbejdet mellem opgavestiller, producent og netop bruger.

Læs bogen i bidder og den rækkefølge, der passer dig

Det er ikke nødvendigvis sådan, at bogens sider skal læses i rækkefølge fra første til sidste side. Pluk i stoffet, dyk ned i de kapitler og emner, som du synes er interessante. Der er ikke en bestemt logisk rækkefølge for læsningen af emnerne, som passer til alle; det er sådan lidt en pærevælling at arbejde med projekter og informationsledelse, det hele foregår lidt på en gang, fordi vi er mennesker. Læs bogen på samme måde.

Hvis du er på bar bund: bogens emne-rækkefølge udtrykker den proces, du med fordel kan gå igennem, hvis du ønsker at starte forfra, vaske tavlen ren og begynde et nyt og lykkeligere liv med brugerfokuseret informationsledelse: fra ændret mindset til ordentlig handlekraft.

Bogens fokus og idégrundlag

Information er et essentielt brændstof i alle aktiviteter

Har du tænkt tanken ”Jeg har sagt det 117 gange, og alligevel sker der ikke noget”, så trænger du til at tænke *informationsledelse*.

Alle aktiviteter har en fælles egenskab, nemlig *information* som essentielt brændstof for, at der overhovedet kan ske noget og et resultat nås. Forestil dig det modsatte, at ingen information er tilgængelig. Det vil ikke kunne lade sig gøre at komme i gang endstige gennemføre en aktivitet af nogen som helst art.

Skabelse og vedligeholdelse af den essentielle information er stort set uafhængig af aktivitetstypen. Derfor kan det rigtig godt betale sig at blive god til at skabe og formidle essentiel information som essentielt brændstof. Uanset hvad du så ellers arbejder med, har gang i eller overvejer at gøre noget ved, er du midt i en vældig gang *informationsdesign* og *informationsledelse*, som du skal beherske og sørge for dur til noget. Også du er en *informationsdesigner* og *informationsleder*.

Vi organiserer os i projekter for at mestre kompleksiteten

Har du haft følelsen ”Puha, det er godt nok komplekst det her, jeg ved faktisk ikke lige, hvad der vil være fornuftigt at gøre nu.“, så trænger du til at tænke *projekt*.

Vi organiserer aktiviteter i passende "kasser", som gør, at vi kan reducere, overskue, afgrænse, finde udveje, skabe fællesskab og beskrive kompleksiteten. Disse kasser har man så fundet på at betegne med begrebet *projekt*. Hvis nu vores hjerner var så store, at vi kunne overskue og forstå hele verden med alle dens detaljer på en gang, ville det ikke være nødvendigt med projekter eller fx statistik. Desværre er vi mennesker udstyret med begrænset hjernekapacitet, som kun kan rumme en lille del af verdens mangfoldighed og detailrigdom. Derfor er vi nødt til at organisere aktiviteter i *projekter* og *informationsstrukturer*.

Projekter har visse generelle fællestræk, som kalder på *struktur*. Ethvert projekt begynder med en *idé* om, at der skal ske en *forandring* og nås et *resultat*. Mellem *idé* og *resultat* er der to essentielle informationsprincipper, nemlig et om information som nødvendigt projektbrændstof og et om den viden, der skal skabes i brugeren, som muliggør korrekt, sikker og hurtig opgaveløsning.

Fokus i dit projekt betyder effektiv genvej til gode resultater

3/4 af alle projekter skal laves mere eller mindre om, fordi de igangsættes med et forkert, løst eller uden fokus. De igangsættes, uden at man har gjort sig klart, hvad man egentlig vil opnå til glæde for hvem på hvilke præmisser. Om tallet 3/4 er for højt eller lavt, kan diskuteres, men hvis der bare er lidt om snakken, er der et gigantisk potentiale for, at også du kan forbedre effektiviteten i dine projekter

ORDBOG

Projekt: alt som igangsættes af *forandringsstrøm* kan med fordel betragtes som et *projekt*. Princippet om *projekt* står i modsætning til *vænearbejde*.

Organisering af aktiviteter i projekter gør det muligt at overskue, forstå og dokumentere forandringsprocessen.

Eksempler på projekter:

- en ferierejse
- organisationsudvikling
- bygning af en bro
- uddannelse af SOSU'ere
- etablering af egen virksomhed
- borneopdragelse
- skrive en bog
- ældrepleje
- udarbejdelse af en kommuneplan
- borgermøde om kommuneplanen.

FAKTA

Der kan være forskellige incitamenter til at lave et projekt mere eller mindre om, fx dårlig økonomi. Blot er disse umiddelbare, direkte synlige incitamenter sjældent *årsagen* til problemerne, men derimod netop *symptomer*.

Årsagen er oftest manglende fokus informationsledelse og respekt for det unikke i ethvert projekt.

FAKTA

Ethvert projekt består af delprojekter, lige som ethvert projekt er en del af et større projekt. Husbygningsprojektet består af delprojekter: finansiering, design, byggeri, retssager og ibrugtagning. Husbygningsprojektet er en del af det store FAMILIENS-LIV-PROJEKT. Ethvert delprojekt skal principielt behandles som et unikt projekt inkl. dets relationer.

FAKTA

Information er essentielt brændstof for enhver aktivitet, for ethvert projekt.

Omgangen med det essentielle *informationsbrændstof* er stort set uafhængig af aktivitets- eller projekttypen.

Princippet om *information som essentielt brændstof* gælder for alle aktivitets- og projekttyper; mellem politikere og borgere om kommuneplan, budgetter og anlægsaktiviteter, mellem lægen og patienten, i produktudvikling hvor der skal planlægges, diskuteres, argumenteres, redegøres, dokumenteres osv., bageren der skal sælge brød, internt i kroppen, i den pædagogiske proces fra underviser til elever/studerende, aviser, arkitekter, bøger, flyselskaber, bilforhandlere, kæresterfolk, forældre-børn osv. Alle aktiviteter og projekter kører på brændstoffet *information*.

Information kan også være det slutprodukt, som projektet sigter mod fx en bog, en avis, en politisk tale. Det ændrer dog ikke ved, at *information* er et essentielt brændstof undervejs i ethvert projekt forud for resultatet.

ORDBOG

Begrebet *bruger*

Brugeren er den ene af tre parter i ethvert projekt; opgavestilleren betaler og bestemmer ambitionsniveauet, producenten arbejder og sørger for sammenhæng, og brugeren bruger projektresultatet og vurderer egenrådigt projektresultatets kvalitet.

Bruger er i visse henseender det samme som *modtager* og *målgruppe*. De to sidste begreber har en klang af passiv modtagelse. *Bruger* implicerer aktivitet, brug af projektresultatet.

til glæde for alle parter inklusive brugeren og din bankkonto. Projekter, der igangsættes uden fokus og uden struktur i arbejdet, får problemer med omkostninger, ødelagt stemning, forringet kvalitet og tidsspilde. Det er ikke nødvendigt, at det går sådan.

Om kvalitetskriterium 1: få det hele med

Hvordan ved du, om du informationsmæssigt har fået det hele med i et projekt? Du har det hele med, når projektet afdækker alle hjørner af de involverede parter bevidsthed (mindset) om projektet og resultatet. Projektdeltagerne skal tænke over, snakke om og beskrive alt relevant og nødvendigt, for at projektet får det hele med, og for at alle implicerede bliver tilfredse rundt i alle hjørner af projektets sfære. Det handler om *mindset*. Det handler bl.a. om at forblive på overbliksniveauet i startfasen, hvor der planlægges, for derefter at fokusere på enkeltelementer og dykke ned i detaljer, når der produceres. Det handler også om værdier, præmisser, relationer, handlemåde, sprog og til sidst handling.

Om kvalitetskriterium 2: det er tilfredsstillende

Hvordan ved du, om resultatet af dit projekt er *tilfredsstillende*? Projektresultatet er *tilfredsstillende*, når det sætter brugeren i stand til at løse sine opgaver korrekt, sikkert og hurtigt. Niveauet for, hvad der er *tilfredsstillende*, kan sættes fra starten ved at være i tæt kontakt med den potentielle bruger, kortlægge dennes arbejdsopgaver og gennemføre prototypetest. Det kan lyde komplekst og småhysterisk, men gevinsten er faktisk, at du sandsynligvis rammer rigtigt første gang, hvilket er smart, fordi du så slipper for ups'ere, om'ere og ærgrelser mv.

Ultimativt ved du, om dine projektresultater er tilfredsstillende, når dit firma, din institution kører godt. Omvendt må du erkende, at det var skidt den dag, dit firma går konkurs. Men med bl.a. struktureret informationsledelse i projektet, kan du starte rigtigt og rette ind, før projektdøden og konkursen indhenter dig, eller kagen falder sammen.

Ordentlig handlekraft

Ordentlig handlekraft er den nødvendige, kravopfyldende handling med redelighed og anstændighed overfor projektets formål, opgavestiller, projektdeltagere og ikke mindst brugeren. Den ordentlige handlekraft er efterstræbelsesværdig.

Ordentlig handlekraft befordrer samarbejde, som er nødvendigt for innovation. Det modsatte af samarbejde er splittelse. Den rå handlekraft er ren, endimensionel handling, dvs. uden relationer, præmisser eller sprog.

**Informationsledelse
er interessant, fordi:**

Informationsledelse kan sikre dig succes med projekter

Informationsledelse handler om projektfokus, reduceret kompleksitet, struktureret arbejde med projekters sarte og essentielle information, ordentlige samtaler om projektarbejdet, fællesforståelse og ordentlig handlekraft. Fidusen ved dette er, (1) at du får det hele med, (2) at du bearbejder elementerne i den rigtige rækkefølge, (3) du kan være kreativ, (4) du får tilfredse brugere, og (5) du slipper for at starte forfra hver gang. Modsatningen til dette er, at du faktisk ikke ved, om du har tabt fokus, har fået det hele med, for meget, for lidt, det nødvendige, er kørt langt ud ad en tangent eller sprunget noget over, at projektet kører i ring og skaber splid frem for samarbejde, og om indholdet er opstået på tilfældigheder.

Du kan reducere kompleksiteten

Projektet er en forståelsesramme fra idé og til resultat. *Projektet* er også en organisationsform, som samler. Ved at sige ”nu arbejder vi i et projekt” opnår du, at der er nogle praktiske og forståelige ”kasser” at placere aktiviteter i, at referere til, at afskærme sig i forhold til, holde regnskab indenfor og andet godt.

Forestil dig, at du står for at skulle gennemføre et projekt, alene eller i en gruppe. Tvivlen og spørgsmålene melder sig, kompleksiteten overvælder, men vi viser sjældent vores tvivl, fordi det er pinligt at spørge eller vise tvivlen. Modtrækket er at opsøge struktur som hjælp, når kompleksiteten overvælder, når projektet bliver uoverskueligt. I den situation søger du orden i dit *mindset* som afløser for overvældende kompleksitet, du har brug for *informationsledelse*.

Du søger struktur og metoder for, hvordan du kan tale om igangsætning af et projekt, hvor du begynder, hvad skal du tale med opgavestilleren om, hvor meget du skal huske at have med, hvordan du ved, at der er arbejdet tilstrækkeligt i forberedelsen, hvordan du organiserer projektgruppen, hvordan du tester produktet mv. Bogen her giver svar på, *hvordan* du finder fokus, arbejder med dit mindset, strukturerer arbejdet, taler om projektet og designer god information i projektet.

Dit mindset-map er omdrejningsaksen i projektet

Det er dit mindset, din forståeshorison, som er omdrejningsaksen i projektet, og nøglen til succes, især når det bliver svært. Du er nødt til at sætte struktur på dine tanker og viden i relation til hele projektet. Det kan du gøre ved hjælp af det mindset-map (se s. 19), som er kernen bag denne bogs modeller. Du er nødt til at få på plads, hvad opgavestillerens tanker egentlig rummer om projektet. Du er nødt til at gøre dig strukturerede forestillinger om, hvilken reaktion du ønsker

FAKTA

Tre parter i ethvert projekt

Ethvert projekt har en opgavestiller, en producent og en bruger. Hver af disse kan have sub-grupper, fx delleverandører til producenten. Opgavestilleren betaler, producenten får det hele til at ske og hænge sammen og brugeren vurderer projektresultatets egenskaber (er det godt nok?).

FAKTA

Projektet er en forståelsesramme fra idé til resultat. *Projektet* er også en organisationsform, der giver fællesskab og appellerer til samarbejde.

Projektgruppen kan være udvalgte medarbejdere i firmaet, et udvalg under byrådet, familien der planlægger en flytning, en gruppe venner der laver mad til en fest, eller personer fra ministerier + kommunale repræsentanter + konsulenter fra private firmaer. Det handler om, at nogle personer bliver sat sammen for at skabe et resultat på grundlag af en idé.

Begrebet *projektgruppe* betegner en organisationsform. Fælles for projektgrupper er, at de skal finde ud af at organisere sig selv og arbejdet, herunder hvordan der skal tales om projektet, arbejdes struktureret med indholdet og dokumenteres.

I en familie er de fleste adfærds- og holdningsmønstre kendte. Derfor går projektarbejdet i en familie ofte hurtigere, end det er tilfældet i fx et byrådsudvalg mht. at træffe beslutninger. Til gengæld er der også flere fælder, familien dumper i gang på gang (gentagne handlemønstre).

FAKTA

Fidusen ved struktur

- kompleksitetsreducerende
- kreativitet (idé og skaberevne)
- bevidsthed
- få det hele med i første forsøg
- slip for ups'ere, om'ere og irritation
- slip for at starte forfra hver gang
- succes

Ulempen ved struktur

Desværre er der hverken sex-appeal eller gaderespekt knyttet til struktur. Det er der til gengæld over rå handlekraft. Struktur og rå handlekraft befinder sig i hver sin ende af en menneskelig temperamenskala. Kreativitet kræver struktur og systematik.

Struktur frigør kreativitet

Uden struktur og systematik er der ingen kreativitet. Kreativitet er evnen til at finde på og gennemføre.

Læger leder efter systematikken ved at spørge, hvor ofte symptomerne optræder og under hvilke omstændigheder. Det giver mulighed for at være kreativ, det vil sige at udarbejde en diagnose, som muliggør konstruktiv handling.

Den globale opvarmning medfører stigende vandstand i havene. Man kan se på målinger, hvordan systematikken er heri; hvor det stiger hvor meget og hvor hurtigt. Når man kender systematikken, kan man være kreativ og fx bygge høje diger, flygte til højere liggende landskaber, eller skabe klimavenlig adfærd.

Arkitekterne opfandt samtalekøkkenet, fordi de erkendte systematikken i mange familiers adfærd, nemlig at samles i køkkenet og snakke-sludre om stort og småt. Altså måtte man til at indrette køkkenet, så det i højere grad befordrede samtale og hygge.

fra brugeren. Ellers kan du ikke skabe den information, som bygger bro mellem opgavestilleren, din mening om projektet og brugerens forestilling. Ved at sætte struktur på disse tanker, skaber du klarhed og gennemsigtighed. Det frigiver kreative energi og fremmer innovationen.

Strukturerende modeller frigiver kreativ energi

Struktur, systematik, kreativitet og innovation hører sammen. Uden struktur og systematik er der ingen kreativitet og innovation, undtagen hvis man er et gudbenådet naturtalent som fx Mozart. Men for alle os andre almindelige mennesker, som udgør flertallet af befolkningen, er der ingen vej uden om *struktur* og *systematik*, hvis vi vil være kreative og innovative.

Mange får røde knopper og stritter imod, når de fire ord *struktur, systematik, kreativ* og *innovation* sættes i nærkontakt. Det er desværre en udbredt opfattelse, at *struktur* i fx en samtale dræber *kreativiteten* eller på forhånd dikterer resultatet af samtalen. Det er langt fra sådan. Tværtimod! *Kreativitet* forudsætter *struktur* og *systematik*. Med mindre man er et gudbenådet talent. Er du det?

Motivet er enten forfængelighed eller samarbejde

Bag alle anstrengelserne for at få projekter til at lykkes, ligger et motiv for overhovedet at gå i gang. Søren Kierkegaard skrev, at vi alle må vælge mellem *pleje af egen forfængelighed* eller *samarbejde (gensidig hjælp)* som motiv for udveksling af information. Et ubehageligt valg, men faktisk nok ganske tæt på sandheden.

Innovation kræver samarbejde. Uden samarbejde ingen innovation men derimod konkurrence, hvis formål i bund og grund er forfængelighed og grådighed. Konkurrence i sig selv fremmer ikke innovation. Det gør kun samarbejde.

Bogen kan ikke bruges til

Bogen kan *ikke* bruges til at blive klogere på resursestyring af penge, personer, materialer, logistik m.m. Bogen handler heller ikke om organisationsstyring eller organisationsteori, ligesom den ikke handler om administrative projektstyringsværktøjer, og ej heller om tidsplanlægning i projekter. Der findes store mængder glimrende litteratur og metoder til disse væsentlige emner.

Bogen giver ikke praktiske anvisninger og konkrete mål, du skal satse på, for det ville være at bede dig om at kopiere mig. Du må selv finde din vej, men det bliver til gengæld også den bedste. Bogen giver heller ingen smarte, hurtige løsninger. Den slags findes ikke i virkeligheden. Kun via hårdt, svedigt arbejde opnår du det gode resultat.

Gevinsten er tilfredse brugere og bedre indtjening

Tilfredse brugere vender tilbage, og du har succes

Tænk om du allerede fra starten af et projekt kunne være sikker på, at projektresultatet satte brugeren i stand til at løse sine opgaver *korrekt, sikkert og hurtigt*. En sådan bruger vender tilbage med nye ordrer og fortæller andre, hvor tilfredsstillende produktet/løsningen er. Du kender det jo så glimrende fra dig selv. Køber du et produkt, eller anvender en hjemmeside, som lader dig løse opgaven *korrekt, sikkert og hurtigt*, har du udpræget tendens til at vende tilbage til produkter, hjemmesiden mv. Det *reaktionsmønster* må være målet for ethvert projekt. Altså handler det om at sætte brugeren i centrum for ethvert projekt hele vejen igennem fra initierende idé til afslutningen. Og så er der ret stor sandsynlighed for, at brugeren bliver tilfreds med dit projektresultat.

Tjen millioner – ganske gratis

Ved at være klar i dit mindset, strukturere dine arbejdsprocesser og dokumentation kan du så let som ingenting tjene millioner, og det endda ganske gratis. Milliongevinsten opnås, fordi du sjældent snubler i ups'ere og om'ere, og du slipper for at starte forfra hver gang, hvorved du i højere grad kommer i mål i første projektforløb. *Midlet* er fyldestgørende information i dit mindset-map om opgavestileringen og brugerens opgave og handlemønstre, hvorved du kan skabe fokus i projektet og et resultat, som giver brugeren *korrekt, sikker og hurtig* opgaveløsning.

Du vil opleve, at kollegerne synes, at det bliver sjovere at være projektmedarbejder, fordi de tidligere ups'erne og om'erne altid var ubehagelige. Du vil også opleve, at brugerne bliver gladede, fordi deres opgaveløsning kommer rigtigt, sikkert og hurtigt i hus. Lutter gevinster forude. Bare kom i gang!

Kunden betaler medarbejderens løn

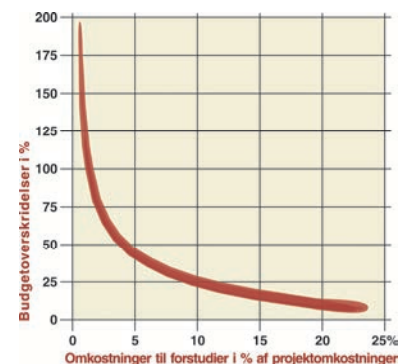
Spørger man en gennemsnitlig medarbejder, hvem der betaler vedkommendes løn, vil svaret i langt de fleste tilfælde være, at det gør arbejdsgiveren – da. Svaret er forkert. Det er ikke arbejdsgiveren, der betaler medarbejderens løn. Det er kunden, der betaler medarbejderens løn. Arbejdsgiveren formidler blot lønnen fra kunde til medarbejder. Og tilmed vil kunden i de fleste tilfælde også blot fungere som en lønformidler fra bruger via kunde og arbejdsgiver til medarbejder. Derfor: det er måske ret smart at yde brugeren den allerstørste opmærksomhed. Det er brugeren og kunden, der betaler din løn.

FAKTA

”Tænk og fokuser på produktets kvalitet. Lav det bedste produkt. Resten kommer af sig selv.” Citat: Nikesh Arora, topchef i Google, DR's VL Døgn 2011, Danskernes Akademi.

FAKTA

Projekter skaber ikke kun *ting*, men også menneskers omgang med hinanden, som fx at skabe god undervisning i skolen, at udvikle og gennemføre ordentlig ældrepleje i kommunen, at få hele bataljonen til at arbejde effektivt, og at få alle 5000 broarbejdere til at samarbejde. På den måde bidrages også til, at samfundet kører lidt bedre, hvilket måske ikke er det værste at tilstræbe.



Figur 1. NASA har gennem et utal af projekt erfaringer, at der er en tæt sammenhæng mellem mangel på forberedelse og budgetoverskridelser.