



"...Not all those who wander are lost.." JRR Tolkien

Att leda osäkra och komplexa projekt

Mats Ragnarsson, Wenell Management



Vad är problemet?

Ett ledarskap som fokuserar på tydlig standardisering samt hård styrning och kontroll resulterar ofta i ineffektivitet, bristande ansvarstagande hos medarbetarna och dålig framdrift av projektet.

Komplexitetsfällan

Vad är problemet?



Dilemma i de flesta organisationer

- Behovet av att vara beredd på det oväntade och att göra anpassningar
- Behovet av planering, kontroll och förutsägbarhet

Vad är problemet?



- Mer och mer utvecklingsarbete illustreras som hårda processer
- Under de senaste 15 åren har vertikala nivåer, koordineringsorgan, interfacestrukturer och beslutsgodkännande punkter ökat med mellan 50-350%
- Krav på företagen utifrån har ökat 6 gånger och för hantera detta har interna processer och rutiner ökat med 35 gånger
- I de företag som är mest komplexa lägger ledare 40% av tiden på att skriva rapporter och 30-60% i koordineringsmöten
 - Företagen blir mindre effektiva
 - Medarbetare känner sig inte engagerade

Vad är problemet?



Human Resources

Head Count

Performance Management

Talent Management

Outsourcing

Downsizing

Företagen anstränger sig för att få kompetenta, välutbildade och självständiga medarbetare samtidigt som man utformar rutiner och processer som om medarbetarna vore utan kompetens och förmåga till självständigt tänkande

Finns det ledare som skapar effektiv framdrift fastän de inte fokuserar på styrning och kontroll

Forskningsarbeten

"Det beror på en annan typ av projektledare och projektdeltagare som har ett annorlunda engagemang och ett annat slags motivation, som inte ser osäkerheten som en risk i förhållande till den operationella motivationen utan tvärtom som en ny möjlighet till lärande..."

Christensen och Kreiner

Finns det ledare som skapar effektiv framdrift fastän de inte fokuserar på styrning och kontroll?



Arbetsmöten kring gränssnittsfrågor sköter delprojekten direkt. Men med Malmö stad har vi hur mycket gränssnitt som helst (vi slutar någon stans och de tar vid, t.ex. när det gäller närområden kring stationer), så är det också ett tätt samarbete, och det har varit ett av framgångsfaktorerna för det här projektet – att stan vill ha det här. Örjan Larsson, anläggningsprojekt (om Citytunnel projektet)



Maria Forss,
läkemedelsutveckling



Magnus Johansson,
lagidrott



Göran Hagel,
Räddningstjänsten

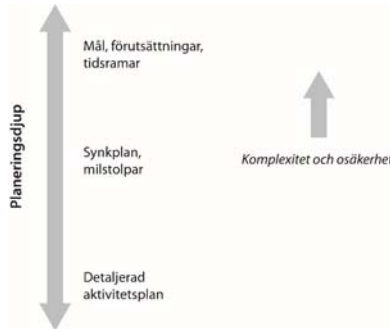
Vad är självorganisering?



Självorganisering är en process där en struktur eller ett mönster uppstår utan att en central auktoritet eller någon utifrån styr skapandet av strukturen eller mönstret



Komplexa, osäkra projekt



- När du startar vet du inte tillräckligt för att göra en perfekt plan
- Kunskapen om projektet ökar under arbetets gång
- När vi har lärt oss något är frågan alltid
 - Vem mer än mig behöver veta detta?
 - Nu när vi vet detta, hur går vi vidare?
- Progress kommer när alla projektmedlemmar använder sina lärdomar om projektet, för projektet.

Självorganisering (self management)



- Tillåter medarbetare att ta ansvar och respekterar deras förmåga att göra så
- Innebär att de som är närmast situationen/ärendet kommer med förslag och lösningar
- Ger mandate att agera där aktiviteten eller problemet är

“T.e.x när man kommer till en lägenhetsbrand- kraftig rökutveckling, ser lågor., då är det givet vad rökdykare 1 och 2 ska göra och ta med sig för grejor. Slangar, inbrytningsverktyg, uttalat vad rökdykarledaren ska göra och vara. Det enda som behövs är klartecken från insatsledaren”
 Göran Hagel Räddningstjänsten

Självorganisering



- Gör organisationen både effektiv och flexibel (lättrörlig)
- När vi alla är beroende av varandra och många personer agerar utifrån sin bedömning kan det skapa en stor oreda.
- Om vi inte kan hitta strukturer, roller och regler som ger ett bra samspel för den uppgift vi utför.

”Organisationer som inte fungerar tillsammans, det är sällan tekniska problem som stjälper storprojekt. Jobbar alla åt samma håll med samma fokus, så löser man de tekniska problemen”
Örjan Larsson

Instruktioner	Samverkansregler
Beskriver individens uppgift.	Beskriver hur människor relaterar till varandra.
Beskriver vad en person ska göra och hur det ska göras.	Beskriver vad interaktionen handlar om.
Kan följas utan hänsyn till vad andra gör.	Handlar om minst två personer och baseras på samverkan. Kräver att jag ser andra som subjekt (Jag och Du).
Kan följas även om man ser på andra som objekt och inte som subjekt. (Instruktioner förutsätter till och med ibland att man ser andra som objekt.)	Bygger på att jag påverkar andra och låter mig påverkas.

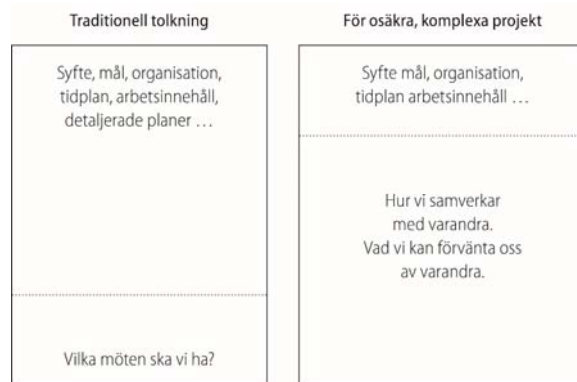
Ta ögonkontakt innan du går över

www.stockholm.se/ogonkontakt

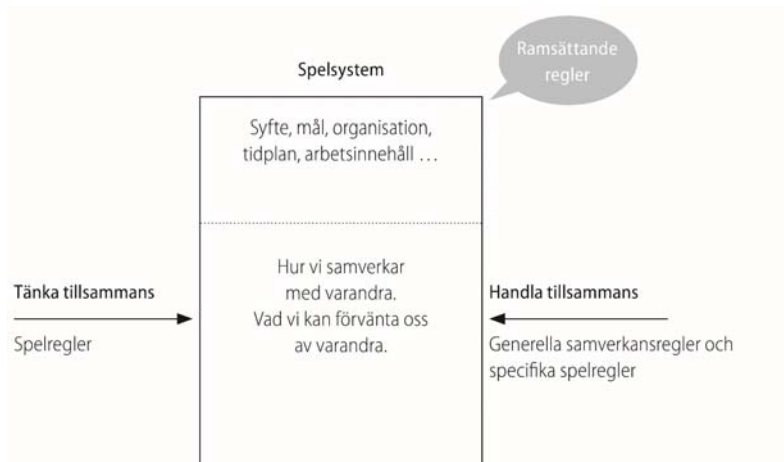
Är det verkligen våra instruktioner det är fel på?

”Work to rule”

Vad är skillnaden?

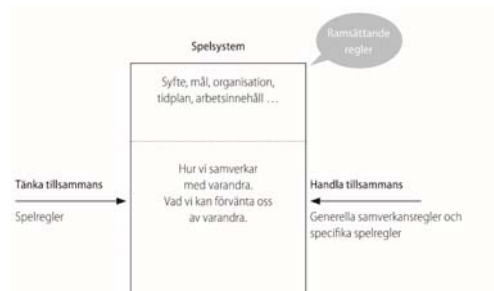


Vår syn på hur man kan föra över detta till människor och projekt



Ramsättande regler

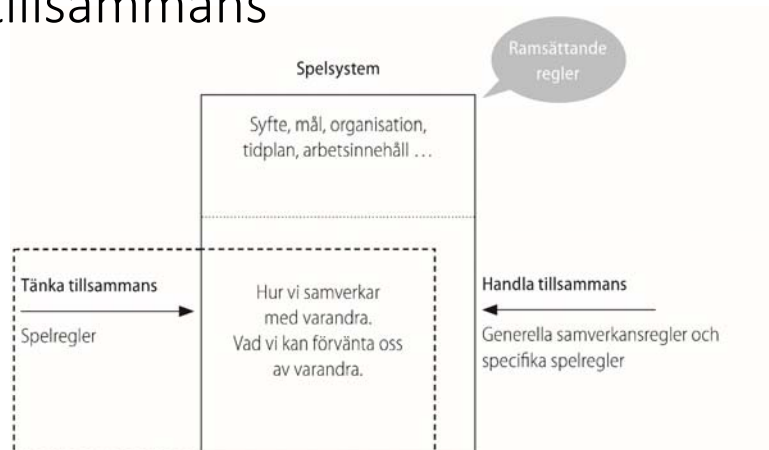
*Gud ge mig sinnesro att acceptera det jag
inte kan förändra, mod att förändra det jag kan
och förstånd att inse skillnaden*
Reinhold Niebuhr 1926



- Externa regler som företaget inte rör över
bransch specifika, internationella, nationella lagar och regelverk
- Organisationens egna regelverk, processer, modeller för
linje och projektarbete

Vad är måsten och vad är rekommendationer?

Att tänka tillsammans



Kollektivt beslutsfattande i naturen



Kollektivt beslutsfattande

- Många individer samlar information
- Alla delar med sig
- Bygger på varandras information-undersöker om de håller med
- Gemensam uppfattning växer fram
- Tillräckligt många överens – de facto beslut

Forskning på hur honungsbin väljer ny boplats
Thomas Seely Cornwall University and Kirk Visscher, University of California

Att tänka tillsammans - Spelregler

- 1. Att bjuda på.** Varje deltagare har ett eget ansvar för att bidra till det som är i fokus, t.ex. fakta, uppfattningar, farhågor eller förhoppningar
- 2. Att bjuda in.** Varje deltagare har ett ansvar för att bjuda in de som inte kommit till tals samt ställa utforskande frågor som fördjupar och förtydligar
- 3. Att bygga på.** Varje deltagare har ett ansvar för att ge återkoppling och bygga vidare på det andra bidrar med, t ex. associationer, stöd, kritik
- 4. Att bygga samman.** Varje deltagare har ett ansvar för att ramsätta och sammanfatta hur han eller hon har uppfattat det som sagts och var gruppen är i processen

Hur fungerar spelreglerna i de situationer du upplever, när ni behöver tänka tillsammans
Vad fungerar bra, vad fungerar mindre bra?

Att tänka tillsammans

Mobilisering av gemensam energi för handling



Vilket av områdena brukar det slarvas med mest?

Att tänka tillsammans

"Den stora skillnaden i jobbet för räddningstjänsten nu jämfört med för tio år sedan är teknikutvecklingen och att det är mer delaktighet i dag. Mer utrymme för den enskilde att påverka arbetet.

Göran Hagel



Att tänka tillsammans – Ledarens roll

- **Att samla rätt människor vid rätt tillfälle.** När målbilder, handlingsplaner behöver genomlysas eller vägval som gäller hela projektet ska göras
- **Att skapa rätt förutsättningar.** För ett förtroendefullt och kreativt möte (tid, rum..)
- **Att göra ramsättningen.** Definiera mål, syfte, sammanhang för detta möte
- **Att stödja kommunikation och samverkan mellan deltagarna.** Själv delta och samtidigt ha uppsikt
- **Att själv vara tydlig med det du kan och vet.** Inledningsvis varsam
- **Att bygga samman.** Sammanfatta tydligt hur långt har vi kommit, vart är vi på väg
- **Att fatta beslut.** När tiden är mogen ta ansvar för beslut. Tydlig med beslut, avslut
- **Att skapa lärande.** Hur har vi jobbat? Vad var bra, vad kan förbättras, lärdomar

Att tänka tillsammans – Ledarens roll

Du såg till att facilitera de processer vi behövde ha i undergrupper för att komma till beslut men tog beslut själv när det behövdes. Du brydde dig och man kände sig sedd.

Medarbetare i projektet om Maria Forss



Vad vet vi om vad som skapar självorganisering?

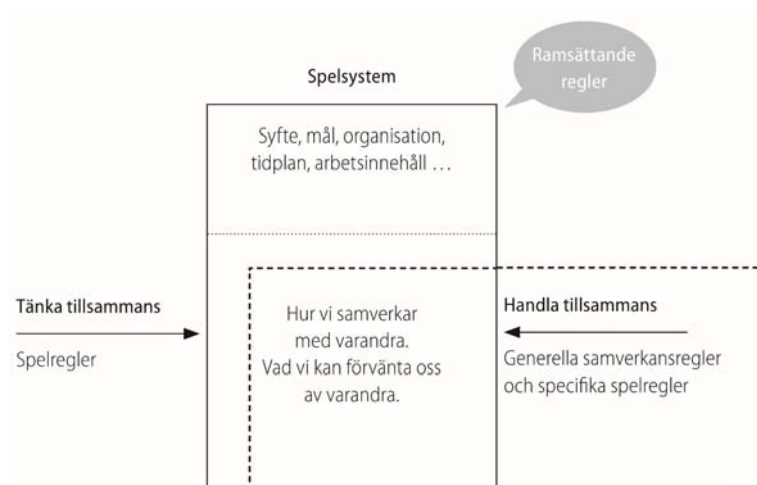


Kollektiv handling

- Olika roller
- Decentraliserad problemlösning
- Kommunikation mellan individerna/aktörerna

"Despite its well-managed appearance, Colony 550 does not function like any other organization you are ever to encounter. It has no bosses, managers or supervisors of any kind"
Deborah Gordon and Mike Green Stanford University

Att handla tillsammans



Att handla tillsammans – Generella samverkansregler

För att spelaren ska bli duktig så är det mycket individuell träning och färdighetsträning. Men för att de ska lyckas på plan måste de prata med varandra

Magnus Johansson



Att handla tillsammans – Generella samverkansregler

- 1. Jag tar ansvar för min del.** För att driva och genomföra det som ligger i min roll gentemot dem som är beroende av mitt arbete.
- 2. Jag håller andra ansvariga för sina delar.** Som jag är beroende av och ger återkoppling på deras resultat.
- 3. Jag håller andra informerade.** Kring problem jag har som kan underlätta lösningen av problemet eller som kan påverka andra. Kring möjligheter jag ser som andra kan ha nytta av.
- 4. Jag ser till helheten.** Jag ansvarar för mina bitar mer än någon annan men jag har också ett ansvar för helheten.

Att handla tillsammans – Specifika spelregler

Sedan kommer vi till situationer som innebär ett risktagande.

Går det snett ska vi rädda de vi satt i risksituationen.

Kör vi fast två rökdykare är fokus på att få ut dem.

Det måste man känna i ryggen för att utsätta sig för riskerna

Göran Hagel



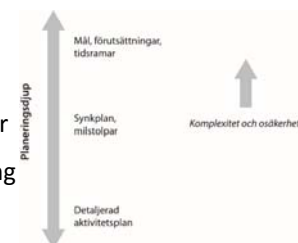
Att handla tillsammans – Ledarens roll

Lagom planering och organisering för självorganisering

- Strukturer som ger möjlighet till handlingskraft och förutsättningar för samverkan

Under projektets gång

- Att leva i projektet. Finnas till hands när medarbetare behöver det
- Att följa upp. På ett stödjande sätt och utan att ta över ansvar
- Att ge återkoppling. På hur projektet går och medlemmar fyller sina roller
- Att vid behov justera i planer och organisering. Ge tillfälle till samling kring hur det fortsatta projektet ska bedrivas
- Att hantera projektets gränssytor. Stimulera samverkan, var lyhörd för "gnissel" och se till att det reds ut.



Vad är du bra på respektive skulle kunna utveckla i din ledarroll när det gäller att stödja "att handla tillsammans"

Att handla tillsammans – Ledarens roll

Mina byggledares främsta uppgift är att se till att entreprenören får en så friktionsfri produktion som möjligt. Jag skulle tro att byggledare i ett normalt banverksprojekt första roll är den traditionelle kontrollantens men vi lägger inte tid på sånt. Vi kryper innanför skjortan på entreprenören och försöker vara delaktiga

Örjan Larsson



Det finns ledare som skapar effektiv framdrift fastän de inte fokuserar på styrning och kontroll



Vi har velat finna och beskriva de principer som dessa ledare använder men de själva inte riktigt kan uttrycka

Tycker oss se ett mönster, de fokuserar inte på styrning och kontroll utan delegerat ansvar och stöd till självorganisering- tydlighet och tillit

Kort summering



- Inspireras av ledare som har en förmåga att jobba i osäkerhet och komplexitet på ett bra sätt
- När du får nästa uppgift som projektledare sträva efter att skapa frihetsgrader så du har det handlingsutrymme som behövs.
- Jobba för att göra projektmedlemmarna ansvariga för sina arbetsuppgifter.
- Samla ihop gänget när ni behöver tänka tillsammans och stöd samverkan i utförandet.
- Lär dig älska osäkerhet och sök arbetssätt som är utformade för utveckling och förnyelse, inte från fabriksprocesser.
- Inse att det inte finns någon "best practice" i osäkra, komplexa projekt, sök vägar framåt som fungerar men var klar på att dessa vägar kommer variera mellan olika situationer och projekt.

Förmågan att hantera det oförutsedda är förmodligen den viktigaste erfarenheten för en projektorganisation som ska hantera ett komplext projekt.

Detta kräver ett närvarande ledarskap som stödjer medarbetarna att göra rätt snarare än att kontrollera om de gör fel

Lars Marmgren



Mats Ragnarsson



Vad tar du med dig från dagens innehåll? Vad tänker du omsätta i dina projekt?



The world is full of magic things patiently waiting for our senses to grow sharper” W B Yeats

mats.ragnarsson@wenell.se