

Sparring – når vi ikke ved, hvad vi ved!

Visuel projektledelse

Det er projekters natur at være mere eller mindre fyldte med udfordringer. Både for projektlederen og for projektdeltagerne. Heldigvis er der ofte en stor viden tilstede i projekterne – vi bruger den bare ikke!

Årsagerne er flere. Den sværeste at overvinde er sårbarhed. Det er at stille sig op og fortælle de andre, "jeg har en udfordring" eller, "dette kan jeg ikke finde ud af! Kan I hjælpe?" Herudover bruger mange projekter slet ikke tid på tilsammen at finde ud af den samlede viden. Vi ved ikke, hvad vi ved! – derfor bliver vores viden ikke brugt aktivt og konstruktivt i projektet.

Næsten alle vil hjælpe, hvis de bliver spurgt, og meget ofte er viden faktisk tilstede i projektet – eller der kan findes en god håndtering af udfordringen.

Det giver en mulighed for at projektet holder fremdrift eller, hvis udfordringen ikke kan håndteres, så har projektlederen mulighed for at eskalere til styregruppen.

Forberedelse til sparring

For at styrke håndteringen af udfordringen, er det en god ide at have en proces for dette. Selv om alle gerne vil hjælpe, så er mange for hurtige til at finde en løsning uden at bruge tid på at forstå udfordringen/problemet. Mange er ikke aktivt lyttende med åbne spørgsmål, men hopper hurtigt til: "..det kender jeg godt – du skal bare..." Det gælder om at være nysgerrig og undersøgende – ikke vurderende eller konkurrencepræget. Her er et forslag til en proces.

Som forberedelse udfylder alle deltagerne en template med følgende overskrifter:

Baggrund: Den korte baggrundshistorie om udfordringen. Dette for at alle kan sætte sig ind i historien.

Udfordring: Dette er den udfordring, jeg gerne vil have sparring til. Formuleres så præcist som muligt.

Handlingsplan: Her skrives den valgte handlingsplan efter sparringsrunden.

Læringspunkter: Her skrives eventuelle læringspunkter som resultat af sparringen.

Template skal være en A4-side for at holde det kort og præcist. Det er vigtigt at bruge tid på forberedelse. Bedre forberedelse giver bedre resultater.

Sparring med reflekterende team

Deltagerne arbejder sammen i mindre grupper. Grupperne kan dannes ved at hænge udfyldte templates op på væggen – visualisering af udfordringerne – så kan de enkelte projektdeltagere selv vælge den udfordring, hvor de bedst kan hjælpe – eller måske har den samme? Den, som har skrevet udfordringen, er naturligvis en del af gruppen. Alternativt vælges deltagerne ud fra kompetencer eller tilfældigt.

Her beskrives processen med tre deltagere i gruppen. Jeg har ofte brugt denne, som en del af et projektmøde. Den kan gennemføres på ca. 70 minutter. Processen er følgende:



1. En deltager (herefter projektlederen) har udfordringen, og de to andre er sparringspartnere
2. Projektlederen deler en kopi af sin udfyldte template ud til de to sparringspartnere
3. De to sparringspartnere læser baggrundshistorien og udfordringen
4. Der er en kort runde med "spørgsmål og svar", hvis sparringspartnerne ikke er sikre på forståelsen af udfordringen. Her er også mulighed for at det reflekterende team træner åbne spørgsmål. Jeg har eksempelvis udarbejdet en liste med en del åbne spørgsmål, som der kan vælges fra
5. Herefter arbejder de to sparringspartnere som reflekterende team. De skal sammen finde en handlingsplan, som de selv ville have valgt, hvis de havde samme udfordring
6. Projektlederen lytter aktivt på dialogen mellem sparringspartnerne, vedkommende må ikke deltage. Må dog gerne notere gode idéer, som det reflekterende team fremkommer med i samtalen





René Jon Figgé er Client Director hos Mannaz og projektkonsulent. Certificeret seniorprojektleder IPMA B siden 2002. Har været afdelingsleder og Head of Project i FDC, seniorkonsulent i Connector og Certified Senior Project Manager hos IBM.
rfi@mannaz.com

7. Når det reflekterende team er kommet frem til en handlingsplan, fremlægges denne for projektlederen
8. Projektlederen stiller uddybende spørgsmål til handlingsplanen og siger tak. Herefter fungerer handlingsplanen på samme måde som en gave ved feedback. Modtageren vælger selv det videre forløb: skal den bruges, skal den vurderes yderligere, eller kan den ikke bruges
9. Modtageren kan godt have noteret gode handlinger under samtalen i det reflekterende team, der ikke fremlægges, som en del af den endelige handlingsplan
10. På samme måde kan der være noteret gode læringspunkter, både under dialogen i det reflekterende team, og under præsentation af handlingsplanen



Processen gennemføres tre gange, en for hver gruppedeltager. Sæt en tidsramme f.eks. 20 minutter. På denne måde kan det holdes som en del af et projektmøde.

Opfølgning på sparring

Når projektlederen har afprøvet handlingsplanen – eller droppet den, gives kort feedback til det reflekterende team. Dette sker på et senere møde. Vigtigt at der følges op så hurtigt som muligt. Det er en reel udfordring, så derfor! Herefter bør læringspunkter på templates udfyldes og kommunikeres til det reflekterende team og på et projektmøde, så

flere kender læringspunkterne på udfordringen. Dette kan ligeledes give anledning til opdatering af beskrivelser, processer eller templates.

Konklusion

Alt skal trænes og det kan være grænseoverskridende at være sårbar. Start processen, få den trænet, og du bliver meget overrasket over de gode resultater. Desuden giver processen en styrkelse af dit team i form af tillid, engagement, energi, kreativitet og performance.

[]