

Da Holger valgte at gå til afdelingsmøde!



Holger valgte at deltage i afdelingsmødet! Meget underligt! Holger har, som alle andre, mange erfaringer med, at møder og især afdelingsmøder er kedelige, langtrukne, ofte formålsløse, ikke planlagte, uden dagsorden og samlet set spild af alles tid, især når der er andre vigtige kundeopgaver igang! Måske har du også de erfaringer?

Hvorfor valgte Holger så alligevel at deltage i afdelingsmødet? Det gjorde han fordi, han på afdelingsmødet kunne få hjælp til at løse aktuelle og akutte udfordringer i sit projekt!

Møderne handlede nemlig ikke mere om, at have succes med at gennemføre en kedelig ensformig dagsorden med et panikagtig forsøg på at nå alle punkter, og høre chefens ulidelige opsang om den kedelige timerapportering! Nu handlede møderne om løsning af konkrete udfordringer og ikke mindst deltagernes kompetenceudvikling og fokus på udvikling af afdelingen, som et samlet velfungerende team. Projektlederne var ikke mere "the lonely wolf", de var nu en del af et fællesskab, som kunne hjælpe med aktuelle udfordringer og faglig udvikling. Mødet var det eneste tidspunkt i ugens løb, hvor alle var samlet. Ellers arbejdede projektlederne rundt om i organisationen.

Denne artikel beskriver etablering og udvikling af en projektlederafdeling fra min tidligere rolle som afdelingschef og Head of Projects and Methods i en større dansk IT-virksomhed. Min opgave var at etablere/revitalisere en projektafdeling og en projektmetode til at håndtere virksomhedens ekspansion og vokseværk. Det betød flere projekter, flere projektledere, mere kompleksitet og mere strategisk fokus på kompetencer og projektleverancer.

Det startede med Demings kvalitets cirkel: Plan-Do-Check-Act. Den har jeg med succes tidligere brugt i adskillige projekter i rollen som projektchef. Denne model blev i mine projekter benyttet som virkemiddel til at håndtere usikkerhed, opbygge tillid og samtidig blandt projektdeltagerne skabe tro på, at projektet kunne levere de aftalte resultater.

Dette med et vedvarende fokus på resultatskabelse, samarbejde og mulige forbedringer på begge. Tanken var derfor: Hvis denne model kan bruges i projektmøder, så kan den også bruges på projektledernes afdelingsmøder og blive et eksempel på, hvordan projektlederne selv kan gøre det samme i egne projekter.

Det handler om ændring af vaner og holdninger, retrospektivt at ændre "vanens magt". Det vi plejer at gøre eller måske endda burde gøre, men aldrig får gjort (ref.: Charles Duhigg: Vanens magt). Det vi plejer at gøre på afdelingsmøder, som gør dem til spild af tid, skal ændres!

Vi skal designe en adfærd, som gør det attraktivt at gå til afdelingsmøder! Det er ifølge det nye ord "adfærdsdesign" en ændring af "system 1" adfærd, til at arbejde med træning af "system 2" med ny konstruktiv adfærd i møder og projekter. Det skal gøres meget, meget konkret så alle ved hvad det betyder og hvordan det helt konkret udføres – "no bullshit"

bingo"! (ref.: Morten Münster's bog: Jytte fra marketing og Daniel Kahneman's bog: Thinking fast and slow).

Som forberedelse var der to vigtige begivenheder, der begge var med til at skabe en god opstart. Alle projektlederne deltog på et præsentationskursus med fokus på grafisk anvendelse af flipovers og især feedback på præsentationer set fra en psykologisk vinkel. Dernæst en projektlederuddannelse, hvor jeg selv underviste gennem 3 internatkurser og dannede grundlag for at alle blev IPMA certificerede.

Begge var med til opbygning af afdelingen, de skabte relationer og tillid mellem projektlederne. Dette blev kombineret med fokus på: At være nysgerrige, lære af hinanden, hjælpe hinanden og lære nye kompetencer. Det skabte en psykologisk sikkerhed, så det var OK at "fejle" og udvise sårbarhed. Netop med fokus på: Vi var i en læreproces og havde brug for andres hjælp, var stærkt medvirkende til at danne psykologisk sikkerhed (Ref.: Amy Edmondson).

Efter præsentationskurset begyndte møderne at have skiftende mødeledere, som alle fik feedback på facilitering af mødet og anvendelse af flipovers. Det var en naturlig fortsættelse af kurset. Holdning: Vi tager på kursus for at benytte det i dagligdagen!

Herefter blev fokus på selve afdelingsmødet. Deltagernes holdning var klar: Jeg var afdelingsleder, så jeg måtte udarbejde agenda. Det blev derefter til en solid debat om, hvorfor vi holdt møde og hvem der havde nytte af det? Ændring af vanen og det "man plejede at gøre" bestod nu i: Det skulle være vores møde således at mødet gav mening for alle og ikke bare for afdelingslederen. Det blev starten på en udviklingsrejse med etablering og træning i en anden mødeform og dermed en ny adfærd (system 2).

Vi udarbejdede herefter et sæt nytteværdier for mødet. Hvad ville få os til at opleve mødet som en succes og give mening? Nytteværdierne blev etableret relativt hurtigt.

Det store arbejde var at afklare en fælles opfattelse af, hvordan vi realiserede disse værdier. At blive voldsomt konkrete på præcis: "Hvad og hvordan"? For hver enkel nytteværdi blev der en interessant debat om:

Hvad skal der til før nytteværdien opnås?
Eksempelvis nytteværdien: Engageret. Den kan alle relativt hurtigt blive enige om, men hvad skal der ske på mødet før alle oplever at blive engagerede?

Vi lykkedes med at have 2-3 konkrete aktiviteter/processer på alle 9 nytteværdier – det tog noget tid og en del afdelingsmøder, hvor vi arbejdede med dette tema. Det lykkedes - vi fik udarbejdet en matrice for konkrete tiltag for hver enkelt nytteværdi. Det er væsentligt, at projektlederne på skift faciliterede denne proces, således at den ikke blev "chef styret". Se illustration (flipover) med nytteværdier.



Figur 1: Nytteværdier, som hang på væggen i lokalet

Nogle af de vigtige nøgleord for de konkrete aktiviteter og processer var: Involvering, medbestemmelse, indflydelse, visualisering, aktiv medvirken, dialoger, ingen power point, fokus på konkrete udfordringer og især kompetenceudvikling. Herefter kunne mødelederne benytte disse muligheder i planlægning og facilitering af processerne på mødet.

Møde agenda (i word) blev udsendt 4-5 dage før mødet, så alle kunne forberede sig. En aftale var, at ingen måtte vise power point medmindre budskabet var tegnet på en flipover først, og at denne flipover blev godkendt af mødedeltagerne. Dette betød, at mødets agenda blev tegnet på en flipover og præsenteret på mødet (men på mødet var det altså en flipover med dagsordenen). Dette blev i høj grad realiseringen af præsentationskurset. Der blev udvist stort engagement på at tegne kreative og fantasifulde dagsordener.

Som forberedelse til møderne gav alle en kort status på deres bidrag til den samlede udvikling af virksomhedens fremtidige projektkoncept og projektledernes kompetencer. Typisk nogle få "bullets" fra hver deltager, som alle skulle have læst inden mødet.

Det tog meget træning og disciplin før alle havde både skrevet og læst inden mødet. Selve møderne blev derefter ændret fra fokus på, hvad vi har gjort, til fokus på, hvad gør vi nu? Eksempelvis arbejdede vi meget med sparring på aktuelle udfordringer i projekterne.

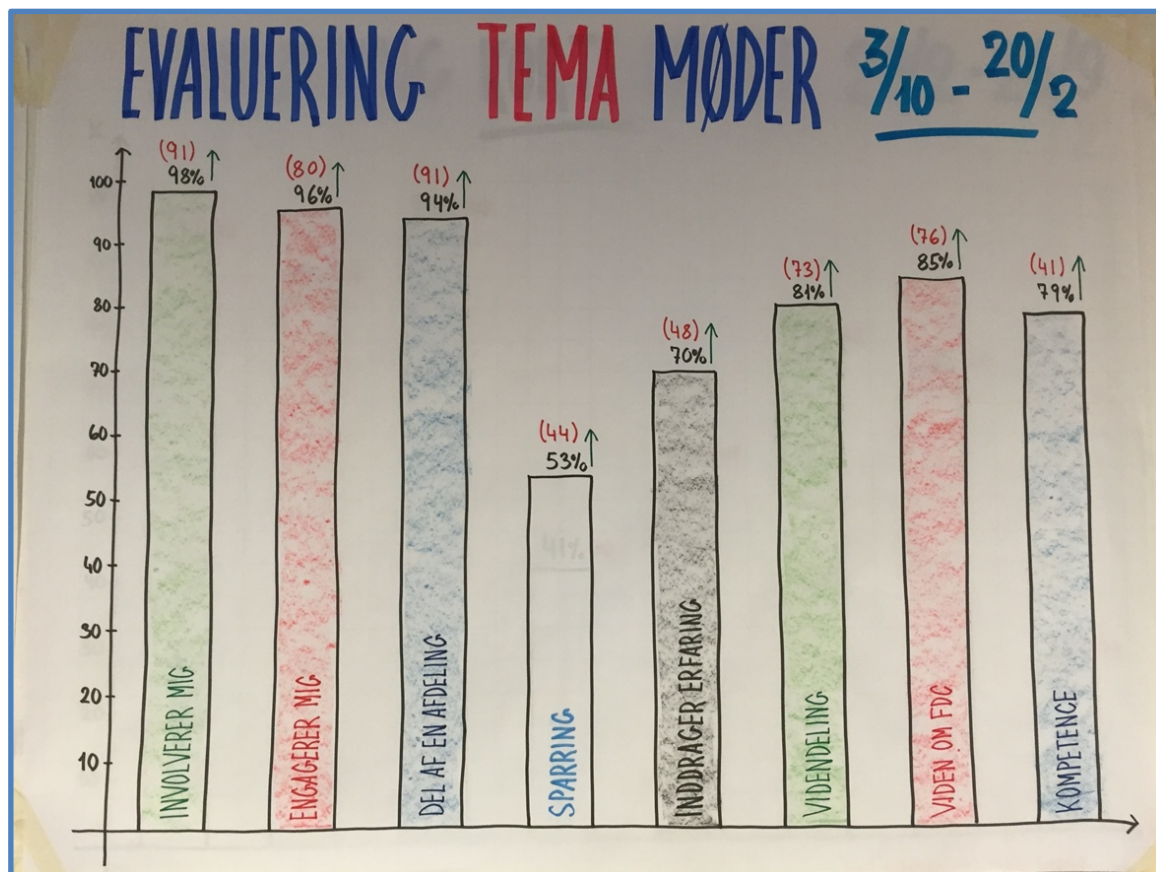


Det er samtidig afgørende at møderne har en struktur som alle kender (oplevelsen af sikkerhed system 1) samtidig med at der er fokus på læring (træning af system 2) og refleksion (tilladelse til fejltagelser og til at lære af gode historier). Samtidig skal emnerne hele tiden være relevante og give mening i forhold til både kompetenceudvikling og dagens udfordringer i projekterne.

Møderne have flere forskellige roller som gik på skift: Mødeleder, referent, afstemning, morgenbrød, fødselsdage, temaansvarlig, "komme til tiden, opfølgning og registrering".

Mødelederen besluttede hvilke punkter mødet satte fokus på: Hvad var vigtigt lige nu? Tilsammen sikrede punkterne en vedvarende vidensdeling, aktualitet og relations opbygning mellem projektlederne.

Alle møder blev skriftligt evalueret i forhold til nytteværdierne. Man kunne kun svare JA eller NEJ til opnåelse af nytteværdien. Afstemningen blev på skift styret af projektlederne og var anonym for mig som afdelingsleder. Se illustration af evaluering for en 6 måneders periode.



Figur 2: Status på evaluering af Nytteværdierne på temamøder.
Røde tal er fra forrige evaluering, sorte tal er seneste evaluering

Mødernes faglige emner kunne være:

- Dagens mål: Udsendt med mødeindkaldelse, valgt af dagens mødeleder fra en fælles prioriteret emneliste. Mødet startede 8.59 og sluttede 10.49. Alle emner startede ligeledes på skæve tidspunkter for at skærpe opmærksomheden
- Vision, formål og mål for afdelingen
- Undreliste: Hvad undrer vi os over lige nu? En god kilde til håndtering af rygter, udfordringer, innovative tiltag, vidensdeling og konflikthåndtering
- Nyheder: Nyheder siden sidste afdelingsmøde, så alle er opdaterede, samt nyheder fra direktionen og virksomhedens ledelse
- Gode historier: Hvad kan vi lære af succes oplevelser fra hinanden? Sparringsøvelse med læringspunkter og dermed vidensdeling i små grupper
- Emner til sparring: Her havde vi to processer. "What's on your mind" blev den helt store succes. En proces til håndtering af aktuelle udfordringer med handlingsplaner. Dernæst anvendelse af reflekterende teams til lidt dybere refleksion også med handlingsplaner. Begge i små grupper
- Emner til udvikling af projektkonceptet: Temaer som er nødvendige for udvikling af virksomhedens projektkoncept

For at synliggøre den ændrede adfærd havde vi:

- Dedikeret mødelokale: Kunne kun bookes af projektledere eller i receptionen.
- Alle vores aktiviteter var visuelt beskrevet på papkort og flipover og hang på væggene. Vi havde således transparent kommunikation både mellem projektlederne og alle som kom i mødelokalet.
- Afdelingens logo: "Vi er skarpe" og anvendte et Ørne logo. Ørnen flyver højt, overvåger verden med sit skarpe øje og er hurtigt klar med sin klo
- Projektlederens værktøjskasser: Til facilitering af egne projektmøder og visuel planlægning med anvendelse af papkort og malertape
- Anvendelse af vores gode historier til "virksomhedsnyt" i form af People & Projects, senere med indlæg fra andre afdelinger.
- Udsende folder People & Meetings om mødedisciplin og gode mødevaner

På den måde blev det **vores** møde og ikke "mit møde". Derfor gik Holger til afdelingsmøde!



Holger sammen med Ulla og Werner

Om forfatteren



René Jon Figgé

René Jon Figgé er Kreativ Facilitator hos Visuel Projektledelse og associeret partner hos Mannaz. Aktiv i Dansk Projektledelse og medlem af redaktionen for medlemsbladet. Certified Scrum Master, Product Owner og IPMA B certified Senior Project Leader.

Mail: rji@visuelprojektledelse.dk
Home: www.visuelprojektledelse.dk
Linkedin: www.linkedin.com/in/renefigge/
Facebook: www.facebook.com/visuelprojektledelse