

Aalborg Universitet



Informationsledelse med mindset-map

Brodersen, Lars

Publication date:
2014

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Brodersen, L. (2014). *Informationsledelse med mindset-map*. (1 udg.) Projektkonsulenten.
<http://informationsledelse.dk>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

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 projektforsøb

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



Du ønsker det her

Lars Brodersen

Forlaget Projektkonsulent

Informationsledelse med mindset-map

100 tips til attraktiv og effektiv information for brugeren

af

Lars Brodersen

Forlaget Projektkonsulent

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
projektkonsulent@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 projektforsløb	27
Design af projektforsbyggsten	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 projektfærktøjer 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
Vejene 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
Fænomens 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 samtale 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

Forståelseshorisonten 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
Medimodellering.....	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 begrebshygijne.....	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, uhåndterlig 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 indet, 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 tilfredsstille 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 større 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 *fornuft* 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 endsige 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 hjerter 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 hukommelseskapacitet, som kun kan rumme en lille del af verdens mangfoldighed og detaljrigdom. 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 *forandringstrang* kan med fordel betragtes som et *projekt*. Princippet om *projekt* står i modsætning til *vanearbejde*.

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’er
- 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, kærestefolk, 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 enkeltele-menter 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. Niveaue 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 beforder samarbejde, som er nødvendigt for innovation. Det modsatte af samarbejde er splittelse. Den rå handlekraft er ren, endimension-al 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. Modsætningen 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, strukturer arbejdet, taler om projektet og designer god information i projektet.

Dit mindset-map er omdrejningsaksen i projektet

Det er dit mindset, din forståelseshorisont, 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 opgavestileren 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 glade, fordi deres opgaveløsning kommer rigtigt, sikkert og hurtigt i hus. Lutter gevinster forude. Bare kom i gang!

Kunden betaler medarbejderens løn

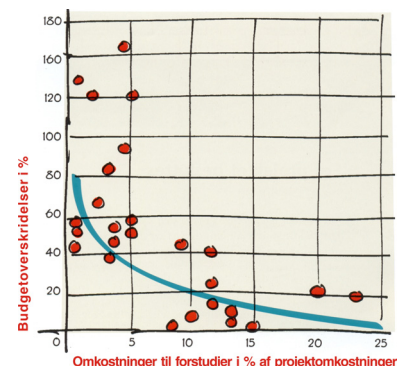
Spørger man en gennemsnitlig medarbejder, hvem der betaler vedkommendes løn, vil svaret i langt de fleste tilfælde være, at det gør arbejdsgiveren – da. Svaret er forkert. Det er ikke arbejdsgiveren, der betaler medarbejderens løn. Det er kunden, der betaler medarbejderens løn. Arbejdsgiveren formidler 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 bidrager også til, at samfundet kører lidt bedre, hvilket måske ikke er det værste at tilstræbe.



Figur 1. Der er en markant sammenhæng mellem mangel på forberedelse og budgetoverskridelser. Kilde: ”Projektledelse. Teori og praksis” af Bjarne Kousholt (efter NASA-kilder).

EKSEMPEL

Brugeren ved det ikke

Du kan ikke bare spørge brugeren, hvad han/hun gerne vil ha' som nyt produkt. De ved det næsten aldrig og kan yderst sjældent formulere det.

Som Henry Ford (ham med bilerne) citeres for så præcist at have udtrykt skismaet: "If I had asked people what they wanted, they would have said **faster horses**."

Altså, du må som projektleder undersøge brugerens gøre og laden og derefter nytænke muligheder.

FAKTA

Brugeren er den ene af tre parter i spillet og samarbejdet mellem opgavestiller, producent og bruger.

ØVELSE

Brugerens opgave er centrum

Tænk på dit produkt; ældrepleje, lækre kager, indstillinger til chefgruppen, biler eller hvad det nu end er.

Hver gang, du afslutter en produktionsfase, når du afleverer et resultat, så tænk på, hvad dit produkt er værd, hvis ikke brugeren synes, at opgaveløsning bliver bedre.

Prøv hver gang du afleverer dit produkt eller din ydelse at overveje, om du egentlig har forfulgt egne ambitioner, eller om du har sat dine brugere i centrum.

Skriv eventuelt ned, hvad der er forskellen mellem de to synsvinkler. Skriv ned og diskuter eksempler, hvor du og dine kolleger entydigt forfulgte egne ambitioner og glemte at inddrage brugerens opgave. Diskuter hvad der skete i jeres projekt.

Brugerens opgave er centrum for projektet

Hvis brugeren kan få løst sin opgave *korrekt, sikkert og hurtigt*, kan det ikke blive bedre. Derfor er brugerens opgaveløsning det ultimative mål for ethvert projekt.

For dig som projektleder er det ikke bare lige til at finde ud af, hvilke opgaver brugeren søger løst. Du kan ikke bare spørge brugeren "hvilke behov har du?", "hvilke opgaver søger du løst?" eller "hvilken løsning vil du gerne ha', at vi producerer til dig?". Det går ikke, for brugeren ved det enten ikke eller kan ikke formulere det. Men du kan spørge brugeren, hvad der er *utilfredsstillende*, og hvad der kunne være en *tilfredsstillende* afløsning herfor.

I ældreplejen kunne man spørge de gamle, hvad de oplever som utilfredsstillende, og hvad der kunne være tilfredsstillende afløsning herfor. Måske man får at vide: "Det er træls, at jeg skal spise aftensmad kl. 15, når jeg nu hellere vil spise kl. 19. Jeg bliver sulten igen, inden jeg skal i seng." Aha! Brugeren kan opnå en tilfredsstillende tilstand ved, at maden bringes ud til kl. 19. Den utilfredsstillende tilstand afløses af en tilfredsstillende tilstand, hvorved brugeren kan løse sin opgave korrekt, sikkert og hurtigt, nemlig at spise aftensmad på et ordentligt tidspunkt, dvs. uden at skulle gen-genopvarme noget mad og uden at skulle spise aftensmad syv timer før sengetid, hvorved man også får mindsket fristelsen til at spise kager på et senere tidspunkt, som erstatning for rigtig mad.

I projektet med at sikre de gamle aftensmad på værdige og sunde tidspunkter er der selvfølgelig *delprojekter*, som omfatter økonomi, rimelige arbejdsbetingelser for køkkenpersonalet mv. Ældreplejens frontfigur som producent-repræsentant er social- og sundhedsassistenterne (SOSU'er). SOSU'er skal uddannes, hvilket sker ved en slags mesterlære i kommunens regi via vejledere. Vejlederne skal uddannes, hvilket sker via uddannelseskonsulenter. Og så videre; se også Figur 143. Totalt drejer alle projekter i ældreplejen sig om at sikre, at de gamle kan få løst deres opgaver ordentligt, som fx at spise aftensmad på et værdigt og sundt tidspunkt.

Tilsvarende med fx store byggeprojekter, fx en bro over et sund. I den sidste ende i det overordnede projekt, som er summen af en masse delprojekter, handler det om brugeren, billisten der skal kunne løse sin opgave korrekt, sikkert og hurtigt. Alt andet må indordne sig herunder.

Udvikling af en syvkantet møtrik skal måske overvejes ganske nøje for igangsætning. Dels er næsten al værktøj til møtrikker beregnet til sekskantede møtrikker, hvilket gør det umådelig svært for brugeren overhovedet at betjene den syv-kantede møtrik. Dels er den syvkantede møtrik allerede opfundet til fx biler som middel til reduktion af tyveririsikoen (fordi det netop kræver særligt værktøj at betjene møtrikken). Så derfor er spørgsmålet til dig: hvilken opgave forventes brugeren at løse vha. den syvkantede møtrik, som ikke løses med en almindelig møtrik?

Du skal vide, når kvaliteten er tilfredsstillende

Ethvert projekt kan fortsætte uendeligt i jagten på det optimale. Mesterkokken træner i måneder før konkurrencen ved at lave fx en enkelt lille kage igen og igen i jagten på den maksimaloptimerede udgave. De færreste projektbudgetter kan bære sådan optimeringsjagt, og som oftest må man stoppe, før det optimale nås. Hvad er så kriteriet for, at det nu er tid at stoppe, *nu er det tilfredsstillende*?

Kvalitetskriterium 1: få det hele med



Figur 2. Dit mindset-map sikrer, at du får det hele med; fyldestgørende og sandt, **BANKO!** Dit mindset-map er det ultimative middel til at styre opfattelsesprocesser og beskrivelsen af noget. Læs meget mere om mindset-map på s. 45 og følgende.



Figur 3. Et mindset-map for generel produktudvikling sikrer dig struktur i det, du alligevel gør og skal igennem. Dit mindset-map giver en uvurderlig sikkerhed for, at du får det hele med.

FAKTA

Hvordan kan du vide, at du har fået det hele med, at projektet er fyldestgørende og alt det relevante?

Et projekt kan synes svært omfangsrigt, men alligevel kan der jo være mangler. Bare fordi noget er stort, er det jo ikke nødvendigvis fyldestgørende. Eller projektet har fx bevæget sig rundt ude i periferien, uden at få fat i de centrale aspekter.

Dit mindset-map hjælper dig som projektleder med at holde styr på, at det hele kommer med. Mindset-map'et sikrer, at dit mindset om projektet er fyldestgørende; præcist det rigtige og hverken for lidt eller for meget.

Mindset-map'et bygger på teorier om fænomenologi, semiotik og forståelseshorisont.

EKSEMPEL

Moderne kontorbyggeri kan være præget af store glasarealer og et flot arkitektonisk twist.

Arkitekten har en god egenopfattelse af projektet ligesom projektplan, prototype og reklamen må have været god og fyldestgørende, siden investorerne sagde god for det.

Så sidder man der som medarbejder bag vinduerne og bliver STEGT i sommervind, fordi der altså ikke er råd til luftkøling. Det er et eksempel på, at brugeropfattelsen ikke blev inddraget. at den højre kolonne i mindset-map'et ikke blev bearbejdet tilstrækkeligt

FAKTA

Projektresultatet er tilfredsstillende, når det sætter brugeren i stand til at løse sine opgaver *korrekt, sikkert og hurtigt*. Det er altid brugeren, der bestemmer, om et produkt er tilfredsstillende.

EKSEMPEL

Omgangen med elektroniske apparater er vanskelig, fordi disse ofte tilbyder så mange forskellige funktioner, at det for store persongrupper er en kamp bare at komme til at udføre de mest banale handlinger med fx telefonen, pc'en, harddiskoptageren, fjernsynet, musikanlægget m.fl. Sony undersøgte en gang, hvor komplekst et elektronisk apparat må være, hvis 85% af befolkningen skal kunne betjene det korrekt og fyldestgørende. Svaret var: som en gammeldags mønttelefon.

Så for hvis skyld skabes et nyt produkt?

ØVELSE

Har du oplevet at købe et utilfredsstillende produkt? Hvis ja, beskriv så detaljeret som muligt, hvad det var, du ikke kunne med produktet. Dernæst overvej, hvordan du ville have fortalt producenten om dels dine behov, dels dine erfaringer.

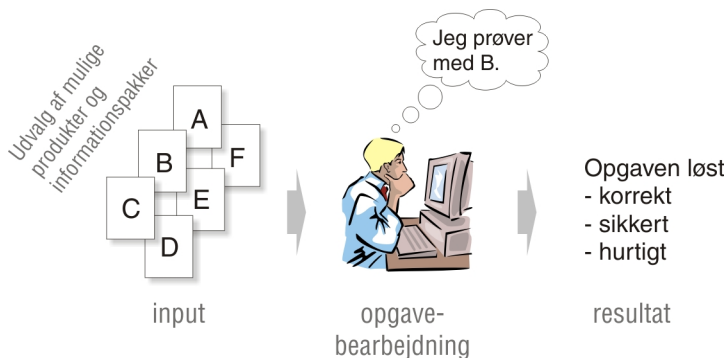
Tænk dernæst på, at det er den situation dine brugere måske befinder sig i. Hvordan vil du næste gang sørge for at få fat i denne værdifulde information?

Kvalitetskriterium 2: det er tilfredsstillende

Et projektresultat er tilfredsstillende, når det sætter brugeren i stand til at løse sine opgaver *korrekt, sikkert og hurtigt*. Det er altid brugeren, der bestemmer, om et produkt er tilfredsstillende, og det uanset hvad chefen, politikerne, investoren eller udvikleren måtte synes, som fx at databasen kunne blive lidt smartere ved at indbygge nye algoritmer eller ny databasesoftware. Hvis det for brugeren betyder, at anvendelsen af produktet bliver mere kompleks, så opgaverne ikke kan løses korrekt, sikkert og hurtigt, har producenten jogget i spinaten.

Derfor gælder det fra starten om at *finde fokus* ved at kortlægge brugerens opgaver, og om undervejs i projektet at teste prototyper mod brugerens interaktion. På det grundlag, det rette fokus, kan du som projektleder styre, og sandsynligheden for succes i første hug stiger betragteligt. Der er naturligvis tale om en optimeringsproces med en hel del gentagende bearbejdningsundervejs.

Der er tre parter i processen. *Opgavestilleren* bestiller *producenten* til at levere det, som sætter *brugeren* i stand til at løse sine opgaver korrekt, sikkert og hurtigt. Brugeren på sin side ved ikke nødvendigvis, hvad det er, der gør dette muligt, men for at finde ud af det, shopper brugeren rundt til forskellige producenter. Det er fuldstændig det samme, du og jeg gør, når vi skal købe alt muligt (andet end dagligvarer). Vi shopper rundt til bilforhandlere, ejendomsmæglere, feriesælgere, fjernsynsmærker m.m. Det er det samme spil, du skal ind i med *dit* produkt. Der er ingen forskel. Du skal hjælpe brugeren til at vælge det, der hjælper til korrekt, sikker og hurtig opgaveløsning. Også her er der krav om effektiv informationsledelse.



Figur 4. Det ultimative kvalitetskriterium: resultatet af projektet er tilfredsstillende, når det sætter brugeren i stand til at løse sin opgave korrekt, sikkert og hurtigt. Information er det essentielle brændstof også i brugerens projekt.

Det går vist egentlig ikke så godt

Går det ikke meget godt med projektledelse? Der findes flere projektlederværktøjer end nogensinde før. Der holdes møder om projekter som aldrig før. Der er større bevidsthed om projekter end nogensinde før. Så hvad er problemet, går det ikke meget godt? Nej, det gør det faktisk ikke altid. 3/4 af alle projekter kuldsejler, hensygnen, aflyses, bruger for mange resurser, ender utilfredsstillende, vælter organisationer, bliver lusket ind under foregivende af noget andet og mere ædelt, eller ganske enkelt skal laves mere eller mindre om. Det er ikke nødvendigt i den udstrækning, det sker. Der er midler til at undgå disse ærgrelser.

Eksempler på usunde og forvrængede projekter

Jævnligt diskuteres anskaffelse af nye våbensystemer til det danske militær. Våbensystemer udvikles over årene til mere og mere sofistikerede og avancerede apparater med tilsvarende højere priser. Er disse anskaffelser sunde projekter? Jo, i visse henseender er de givetvis. Der foreligger omhyggeligt udarbejdede redegørelser og indstillinger. Men selve idéen, projektidentiteten? Diskuteres det fx, hvem vi egentlig skal slås mod med disse mere og mere avancerede våbensystemer, hvilken fjende der nødvendiggør moderne våbensystemers kvaliteter? I Vietnam og Afghanistan klarede fjenden sig fint med primitive og effektive midler, som fx vejsidebomber og gammeldags Kalashnikov'er. Handler våbensystemanskaffelserne i virkeligheden mest om at tilfredsstille generalers, piloters, kampvogschefers m.fl.'s drengerøvsønsker?

I 1950'erne besluttede den danske regering at civilisere Grønland med G60-planen inspireret af tilsvarende tiltag i Canada. Inuit-befolkningen skulle flyttes ud af jordhuler og ind i moderne byggeri, effektivt og moderne, med den vestlige verdens faciliteter; elektricitet, centralvarme, vand i rør og toiletter. Et projekt, som var godt ment og udført særdeles effektivt, men som endte så skidt for brugerne. Man byggede bl.a. "blok P" i Godthåb (Nuuk), hvori 2% af Grønlands befolkning blev og er bosat. Blok P er indehaver af forskellige rekorder, herunder verdens største koncentration af selvmord. Blok P var i mange år Danmarks største bygning, og i endnu flere år Danmarks største boligbygning. Man ville opnå civilisering med G60-planen, jøvist, men hvad betyder det begreb egentligt for inuit-slutbrugeren? Effektiv projektudførelse, men desværre på en forkert projektidentitet, hvor man ikke havde sørget for forståelseshorisonts-sammensmeltning mellem den grønlandske inuit-befolkning og embedsmandsfladlandsdanskerne. Tilsvarende historier kan fortælles om byggeprojekter i Syddanmark; Farum Midtpunkt, Gjellerupplanen, Albertslund m.fl.



Figur 12. Politiken d. 11. juni 2009. Emnet er evigt aktuelt: Projekter er svære at få til at lykkes.

DÅRLIGE HJEMMESIDER KOSTER KOMMUNER DYRT

Danskerne vil gerne bruge nettet til at ordne kommunale sager, men kan ikke finde ud af kommunernes hjemmesider. Resultatet er opringer og breve, der koster kommunerne millioner i administration. Det viser omfattende analyse, som får eksperter til at kræve indgreb.



Figur 13. www.dwarf.dk d. 23. februar 2011. Dårlige projekter er dyre.



Figur 14. Moderne våbensystemer er ekstremt sofistikerede og kostbare. Hvem er det et sundt projekt for?



Figur 15. Blok P i Godthåb (Nuuk); en konsekvens af G60-planen, indeholdende 2% af Grønlands befolkning og verdens højeste selvmordsrate.



Figur 16. "Operaen" i København. Et monument over giveren?



Figur 17. Den elektroniske patientjournal (EPJ) blev påbegyndt i 1996 og virker fortsat ikke i skrivende stund (2014).



Figur 18. Rejsekortet var 16 år undervejs. Hvorfor så lang og kostbar udviklingstid? Pga. svagt fokus fra starten og mangel på enighed.

Operaen i København var en gave fra Mærsk McKinney Møller. Et imponerende værk placeret på en smuk akse fra C.F. Tietgens Frederikskirke over Amalienborg til Operaen på Dokøen. Er det et sundt projekt? Jo, i visse henseender er det, fx sidder og ser man som tilskuer fremragende i salen. Men svære mangler er der også, fx er akustikken dårlig. Man kan hverken høre s'er eller t'er, når operasangerne trykker den af, og dog er begge lyde ganske væsentlige for både tyske og italienske operaer. Adgangsforholdene er svært underdimensionerede. Og hvorfor vil man på den ene side acceptere Operaens udseende, når samtidig den stil-lignende HT-busterminalbygning på Københavns rådhusplads skulle rives ned? Der blev aldrig lavet en lokalplan for Operaen. Projektet er i forhold til størrelsen det hurtigst gennemførte byggeprojekt i Danmark i nyere tid. Efter sigende skulle det gå så stærkt, fordi Hr. Møller ønskede at se bygningen færdig, før han døde. Hvis formålet med projektet i virkeligheden var et monument over Hr. Møller, lykkedes projektet til fulde. Men er det så et ærligt projekt, og skulle man måske have valgt en anden slags bygningsværk med klare monumentale egenskaber, i stedet for at påstå, at det handlede om lækker opera til folket?

Den elektroniske patientjournal (EPJ) blev påbegyndt i 1996. I skrivende stund (2014) virker EPJ'en fortsat ikke. Sundheds-it er vældig komplekst, men alligevel. Projektet startede smukt med fokus på patientens projekt, helbredelsen. Men bremseklodserne undervejs har især været udpræget egen-knopskydning i amter, sygehuse, apparater mv. Der er tilsyneladende ikke lagt en plan, som beskriver værdier, interaktion, indhold, form og resultat. I skrivende stund (2013) har EPJ'en stadig ikke engang en projektidentitet. Projektet bremses også af betydelige afregningsproblemer mellem forskellige pengekasser. Eller sagt på en anden måde: EPJ'ens fokus og EPJ'ens brugere er fortsat sygehuspersonalet og de administrative systemer i hver enkel region og ikke patienten.

Rejsekortet var 16 år undervejs. Urimeligt og kostbart overforbrug af tid bl.a. forårsaget projektets designfokus primært var at tilgodese administrationen af afregningssystemerne, som er baseret på de forhenværende amters takstmodeller. Tilsvarende historier kan fortælles om arbejdsmarkedsstyrelsens Amanda og militærets deMars- og DACCIS-projekter, som alle blev styret af it-eksperter og ikke af projektledere.

Tilbage til krigen. Hvad var formål, mål og målgruppe for krigene i fx Vietnam, Afghanistan (både Sovjetunionens krig og den amerikansk-danske krig) og Irak (den anden af de to nylige)? Millioner af mennesker dræbt og endnu flere invalideret, familier ødelagt, landbrugsjord ødelagt. 81 millioner liter "Agent Orange" (dioxin) sprojlet ud over store dele af Vietnam. Bortset fra disse ærgrelser mht. krigsindholdet kan det også konstateres, at krigens form var umulig, fordi det aldrig var klart, hvad der var formål, mål og målgruppe.

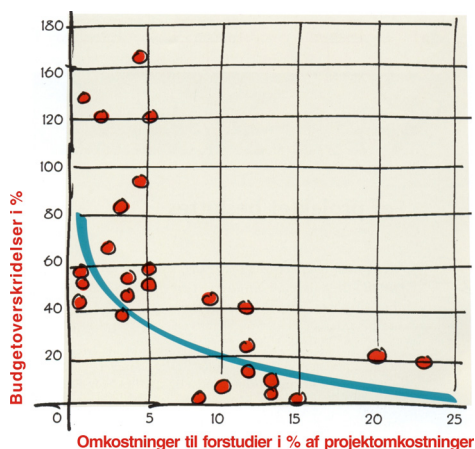
Der er mangel på forberedelse

Chefen: "Ka' du ikke lige ..."

Du kender situationen: chefen kommer drønende "Ka' du ikke lige ...". I virkeligheden mener han "Det haster, så spring forberedelsen over og kød det på rutinen." Dermed præ-anerkender chefen budgetoverskridelser og høj projektrisiko.

Ca. 3/4 af alle projekter skal laves mere eller mindre om, fordi de kommer dårligt fra start. Altså mangel på forberedelse. Det er uholdbart. Undlader man forberedelsen, fordi der er mere prestige i at udføre frem for at forberede, altså at det mere drejer sig om at vise handlekraft end om rationel projektledelse?

Gennem årene har NASA gennemført et stort antal projekter. NASA's erfaring er, at der er en tæt sammenhæng mellem et projekts budgetoverskridelser og hvor meget forberedelse, der er udført. Hvis der ikke forberedes, kan man være sikker på, at der kommer store budgetoverskridelser. Det er dumt!



Figur 19. Sammenhængen mellem graden af forberedelse og budgetoverskridelser. Kilde: "Projektledelse. Teori og praksis" af Bjarne Kousholt (efter NASA-kilder).

Traditionelle projektværktøjer forbereder heller ikke

Traditionelle projektværktøjer lider generelt under tre væsentlige mangler mht. forberedelse. For det første går de ud fra, at der allerede eksisterer et projektfokus, altså at nogle på et andet grundlag forud har besluttet, at det er et sundt projekt med et givet fokus. For det andet er de som hovedregel firma-indadvendte og fokuserer på firma-intern optimering. For det tredje inddrager de hverken sel-

FAKTA

Den lille forskel

Traditionelle projektværktøjer lider generelt under tre væsentlige mangler i forhold til det, denne bog vil.

For det første går de ud fra, at der allerede eksisterer et projektfokus, altså at nogle på et andet grundlag forud har besluttet, at det er et sundt projekt med et givet fokus.

For det andet er de som hovedregel *firma-indadvendte* og fokuserer på firma-intern optimering.

For det tredje inddrager de hverken selve *indholdet* (*budskabet i relation til brugeren*), *brugs kvalitetsbevidsthed* eller *menneskenes forståelseshorisonter* i modelerne.

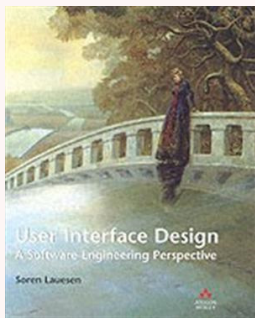
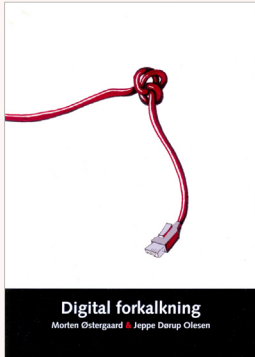
Det er alt sammen udmærket bare ikke i forhold til, at du får styr på dit mindset som projektleder og slet ikke til at få startet et projekt med det rigtige fokus.

ØVELSE

Din forberedelse

Øvelsen her går ud på, at du skal analysere, hvor ofte chefen iværksætter projekter (eller opgaver) med ordren "Kan' du ikke lige ...". Prøv også at registrere, hvor ofte resultatet faktisk er succesfuldt eller det ender med ups'ere og om'ere.

LITTERATUR



FAKTA

Forberedelse lønner sig

Projekter kan gennemføres målrettet, bevidst, effektivt og med høj grad af arbejdsglæde og med høj brugskvalitet i den anden ende. Det gøres ved at arbejde struktureret med projektets fokus, værdier, kvalitet og egenskaber med brugeren i centrum. Af det ordentlige og strukturerede projektarbejde udspringer de gode resultater (næsten af sig selv), den effektive projektplanlægning, den sunde projektstyring og den klare dokumentation.

ve indholdet (budskabet i relation til brugeren), brugskvalitetsbevidsthed eller menneskenes forståelseshorisonter i modellerne.

Det er alt sammen udmærket bare ikke i forhold til, at du får styr på dit mindset som projektleder og slet ikke til at få startet et projekt med det rigtige fokus.

it-nørderne styrer for vildt

”Digital forkalkning” af Morten Østergaard et al. analyserer en række større offentlige, kuldsejlede it-projekter. Den væsentligste årsag til projekternes kuldsejling er, at det ofte forventes, at it-projekter handler om at ”sætte strøm” til eksisterende produkter, procedurer, organisationer e.l. Projekter lykkes i langt højere grad, hvis der tænkes helt forfra, dvs. at organisationen, sagsbehandlingen, produkttypen mv., redefineres helt fra bunden af. Ikke mindst beskriver bogen, at det handler om at tænke langt bredere, end man lige skulle tro, og sørge for, at få alle relevante aspekter med i projektplanlægningen, ikke mindst mennesket, hvis man ønsker effektive udviklingsprojekter.

I ”User interface design” skriver Søren Lauesen, der selv arbejdede som it-udvikler i 25 år og derefter blev professor ved it-universitetet i København, at it-udviklingsprojekter reelt og oftest styres af it-nørder, der lever og ånder for at eksperimentere med nye værktøjer, fx databaseværktøjer, programmeringssprog osv. Når så fx databasen er færdigudviklet, husker disse it-nørder dog som regel, at der da vist også skal udvikles noget brugergrænseflade – til sidst. Det er skidt, at brugernes værdier og interaktion først inddrages til sidst i projektet, når systemet reelt er færdigt. Hvem siger, at it-nørdernes interesser passer til brugernes opgaveløsning? Vel sagtens tværtimod. Derfor er det svært påtrængende at få det vendt om, så der startes med brugerens opgaver og derfra opbygge struktur på de samtaler, der føres om projektfokus, projektplanlægning, projektstyring, rækkefølger m.m., helt fra projektidéens fødsel.

Den manglende struktur

Gennem mine 33 års erhvervsaktiviteter som chef, produktudvikler, producerende medarbejder, forsker, underviser og konsulent, har jeg oplevet at deltage i mange projekter, som reelt ikke rørte sig ud af stedet, endte helt forkert, kostede alt for mange resurser, skulle laves om en-to-tre gange, og som kostede unødige ærgrelser og misstemning, skabte splid og frustrationer. Alt for ofte har min oplevelse været, at *fokus* egentlig ikke blev diskuteret, og at *samtalerne* om projekterne i øvrigt blev ført på tilfældige grundlag, og at det ofte var personen med det stærkeste kropssprog, med de dybeste, teknologiske it-kundskaber, eller den person, som kunne holde sig vågen i længst tid, der reelt bestemte projektplanlægningen.

Det er din beslutning, hvilken kvalitet dine projekter får

Det er frivilligt med forberedelse, samtale og dokumentation

Det foregående om forberedelse, design mv. er jo alt sammen interessant nok. Men er det nu også nødvendigt? Ja, det er nødvendigt men dog frivilligt. Det er nødvendigt, hvis du vil udnytte muligheden for at øge indtjeningen markant, uden at det egentlig koster ekstra. Muligheden for at brugeren (kunden) bliver tilfreds i første omgang. Muligheden for at medarbejderne synes, at det hele bliver mere tilfredsstillende, og at de derved yder bedre. Muligheden for at projekter generelt lykkes frem for irriterende og resursslugende ups'ere og om'ere. Muligheden for at du selv har overblik og overskud takket være dit mindset-map. Det er helt og aldeles frivilligt.

Hvis du synes, at det egentlig allerede kører meget godt

Værdien af denne bog forudsætter, at magthaveren overhovedet synes, at der er brug for forbedringer. Hvis magthaveren synes, at det hele allerede kører tilfredsstillende, hverken kan eller skal der gøres noget, også selvom medarbejderstaben måske synes det modsatte, og så må det køre, som det gør. Det er typisk iværksætterpersontypen med en ny idé mindst en gang om dagen, der står for denne linje. De opdager ikke, at alting roder og sejler bag dem. Vi skal bare fremad, og en ny idé om dagen er alt, hvad der skal til for, at det kører godt – synes de.

Hvis du ønsker forbedringer og udvikling

Hvis magthaveren, det kan jo også være dig, derimod reflekterer over tingenes tilstand, ærgrer dig over kompleksiteten, holder øje med brugerens (kundens) reaktioner, lytter til økonomiafdelingen og banken, bekymrer sig om medarbejdernes ve og vel, eller reflekterer over eget tilfredsheds- og utilfredshedsniveau, er der muligheder her i bogen.

Lad være med at tro, at projekter bliver tilfredsstillende af sig selv. Det gør de ikke, med mindre man er et gudbenådet naturtalent a la Mozart, hvilket de færreste af os jo er. Og så er der kun en vej: hårdt arbejde. Det er *dig*, der i sidste instans og i yderste konsekvens bestemmer, hvilken kvalitet dit projekt skal ende med. Find fokus før du går i gang med projektarbejdet, og giv dig den tid, der skal til for at få struktur på projektet bl.a. ved hjælp af dit mindset-map, for det kommer mange gange tilbage i form af øget indtjening. Det gør det hele bedre og nemmere.

ØVELSE

Hvor stor er din succesrate?

Hvor stor en andel af dine projekter forløber upåklageligt? Sæt dig hen og tænk de seneste år igennem. Pas på du ikke inddrager rutineopgaverne, da det er noget andet. Tænk på dine projekter gennem de seneste år. Var der nogen af dem, der kunne have trængt til et andet forløb? Har du altid kunnet overskue kompleksiteten? Har dine brugere altid været tip-top lykkelige med dit projekteresultat? Har alle projektdeltagere altid vidst, hvad der var fokus i projektet?

Hvis du til bare nogle af disse spørgsmål kan sige ja, der var vist rum til forbedring, så gå derefter videre med at tænke over, hvor det gik galt. Benyt betragtningerne i de foregående kapitler som skabelon for dine overvejelser.

FAKTA

Ethvert projekt er unikt

Hvis du ikke respekterer, at ethvert projekt er unikt, bliver du mere eller mindre nødt til at kopiere tidligere projekter, som med garanti handlede om noget helt andet til en helt anden målgruppe.

EKSEMPEL

Ethvert projekt er unikt

At bygge en bro over Femern Bælt er i visse henseender en gentagelse af tidligere projekter, fx skal objekttypen *bro* ikke opfindes som sådan. Det er bl.a. her, gevinsten ved systematik slår igennem. Men samtidig er der aldrig før bygget en bro på netop det sted. Der er en række særlige forhold, som gør sig gældende for netop det projekt. Derfor må *hede* projektet betragtes som unikt. Altså skal det forberedes helt fra den spæde idé og projektets informationsledelse skal køres efter de modeller, som er givet her i bogen. Det vil sandsynligvis vise sig, at der næsten ikke vil være noget rutinearbejde i projektets informationsledelse.

At brygge en kop kaffe ("*Kone, lav mig en kop kaffe*") vil i langt de fleste tilfælde være rutinearbejde, idet der ikke er sket nogen som helst ændringer i hverken rollefordeling, kaffepulvermærke, kaffemaskine, smag, møbler e.l. Det arbejde kan køre udelukkende på rutinen som en slags samlebåndsarbejde og er derfor ikke at betegne som et projekt men netop som samlebåndsarbejde. Det er også ok, og i tilfælde af fx kaffe faktisk en fordel, fordi det kræver megen rutine at lave en god kop kaffe.

Vejen står dig åben

Denne bogs indhold er ikke nødvendigvis det store hokus-pokus, raketvidenskab eller vildt epokegørende og udtrykker mest bare almindelig, grundlæggende sund fornuft lige bortset fra mindset-map'et. I visse henseender handler det "blot" om, at du skal til at være mere bevidst om strukturen i det, du allerede gør så glimrende, om at finde fokus for projektet og om at føre ordentlige samtaler.

Mange projekter plages af ups'ere og om'ere, hvilket måske skyldes, at der i et moderne vestligt samfund er prestige i at vise handlekraft og samtidig sjældent er prestige i at være den, der strukturerer, eller den der stiller kritiske spørgsmål om kvaliteten.

På den anden side. Biografier om Mærsk McKinney Møller gør entydigt gældende, at det, han var bedre til end alle andre, var at arbejde systematisk i en grad, som overgår enhver forestillingsevne. Og den gode Hr. Møller nåede dog en vis succes, kan vi vist godt blive enige om. Hr. Møller var ikke specielt stærk som iværksætter, til økonomi, som "købmand", til administration eller så meget andet. *Systematik* var hans helt klare force, og det vandt han på.

Så det er en ændring af dit mindset og kulturforandring, der lægges op til i bogen. Ud med det kortsigtede, det der ligner en hurtig genvej, og ind med det kompleksitetsreducerede, planlagte, strukturerede og systematiske. Eller i relation til ovenstående: styrk samarbejdet mellem de handlekraftige og de reflekterende, de strukturerende. Gevinsten er åbenlys!

Ethvert projekt er unikt

Ethvert projekt er unikt. Samlebåndsarbejde derimod gentager det allerede kendte. Det er ok. Projekter derimod er unikke og skal derfor behandles struktureret og bevidst efter denne bogs modeller, fordi alle faktorer er nye. Brugernes er nogle andre. Opgaverne, som skal løses med projektresultatet, er anderledes. Komplexiteten er anderledes. Stedet er et andet. Tiden er en anden, dvs. relationerne er anderledes. Software og hardware er anderledes. Hvis man som projektleder tror, at man kan overtage fx halvdelen fra et tidligere projekt, fordi man synes, at det ligner tilstrækkeligt, begår man en grov fejl og tvinger reelt brugerne til at have en adfærd med opgaverne (interaktionen), som den brugerne til det forrige projekt havde. Det går naturligvis ikke, ingen af os vil presses ind i en skabelon skabt af andre, tidligere brugere. Det afgørende, det springende punkt, om du er i samlebåndsarbejde eller laver projekt, er et valg, som du selv træffer. Vil du ydmygt lade din bruger bestemme, eller vil du bestemme over brugeren? Valget er dit.

Informationsledelse med mindset-map

Lars Brodersen

Information er det nødvendige brændstof i enhver aktivitet

Med bogen får du kompetencer til at skabe meningsfuld information ved at holde brugerfokus hele vejen gennem projektet og reducere kompleksiteten, hvad enten du skal bage kage, bygge motorveje, holde ferie, feste, it-systemudvikle, holde møde, drøfte kommuneplan, pleje parforholdet, undervise eller administrere ældrepleje.

Din gevinst, når du bruger mindset-map i arbejdet med information og projekter:

- du får overblik og indblik som erstatning for kompleksitet
- du slipper for ups'ere og om'ere
- du bliver pragmatisk i en helhedsorienteret projektforståelse
- du får effektive projektforløb, fordi du bliver skarpere på, hvad du vil og hvordan
- dit budskab kommer igennem og fremstår effektivt og attraktivt
- du får tilfredse chefer, kolleger, brugere, kunder og borgere
- du får opbakning fra chefen, kolleger, brugere, kunder og borgere
- du får ordentlig handlekraft.

Bogen er noget for dig, hvis du i arbejdet med information og projekter

- overvældes af kompleksitet
- undres over mængden og styrken i ups'ere og om'ere
- tænker: «Jeg har sagt det 100 gange, og der sker stadig ikke noget»
- vil vende chefens «Ka' du ikke lige ...» til en konstruktiv proces

Forlaget Projektkonsulenten
www.informationsledelse.dk

