



Att leda osäkra och komplexa projekt



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?

- 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



Hur blir organisationer effektiva?

Genom att styra delarna till effektivitet så blir helheten effektiv!

Vad driver människor?

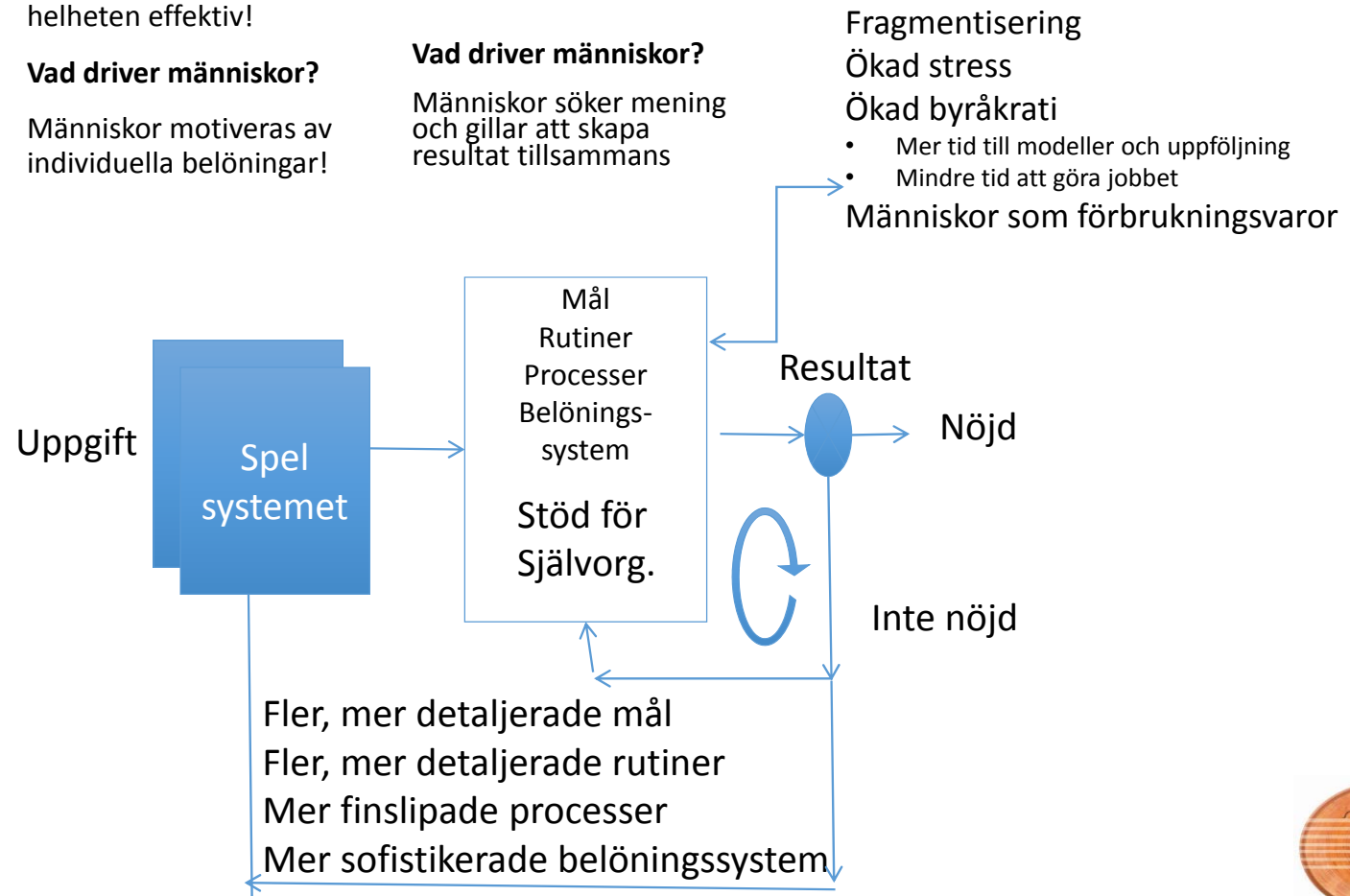
Människor motiveras av individuella belöningar!

Hur blir organisationer effektiva?

Helheten blir bra när delarna samverkar bra!

Vad driver människor?

Människor söker mening och gillar att skapa resultat tillsammans



Hur blir organisationer effektiva?

Genom att styra delarna till effektivitet så blir helheten effektiv!

Vad driver människor?

Människor motiveras av individuella belöningar!

Hur blir organisationer effektiva?

Helheten blir bra när delarna samverkar bra!

Vad driver människor?

Människor söker mening och gillar att skapa resultat tillsammans

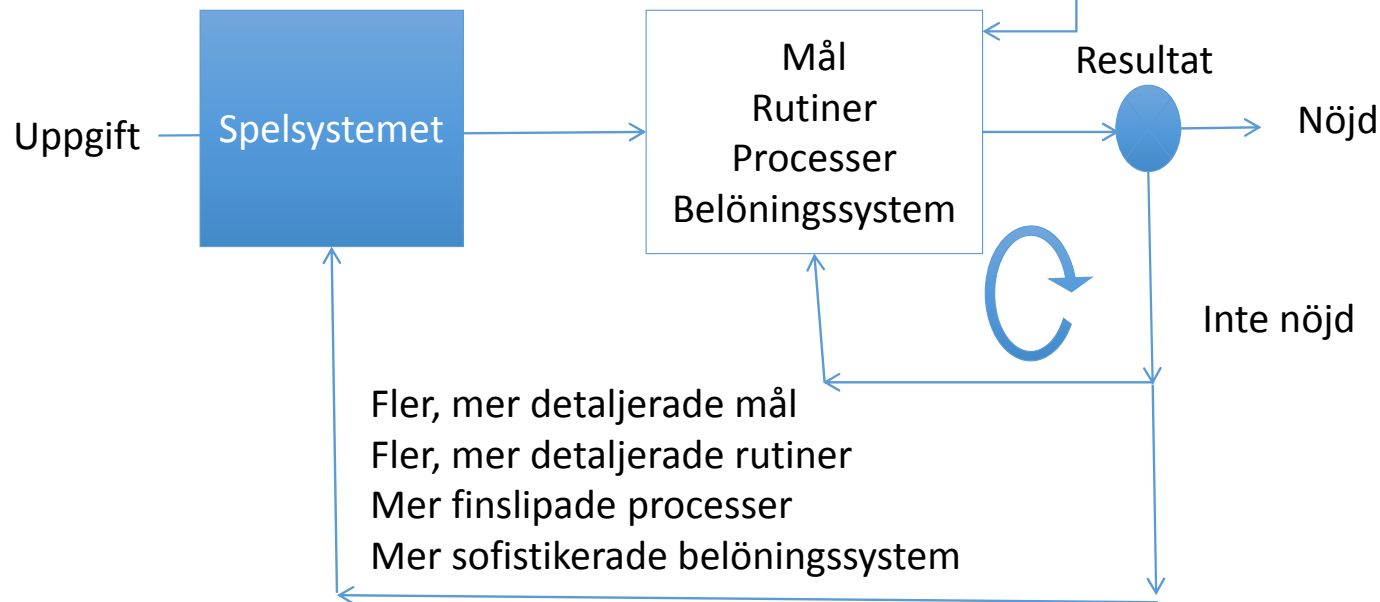
Fragmentisering

Ökad stress

Ökad byråkrati

- Mer tid till modeller och uppföljning
- Mindre tid att göra jobbet

Människor som förbrukningsvaror



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



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



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



Vad vet vi om vad som skapar självorganisering?

Kollektiv handling

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



Kollektivt beslutsfattande

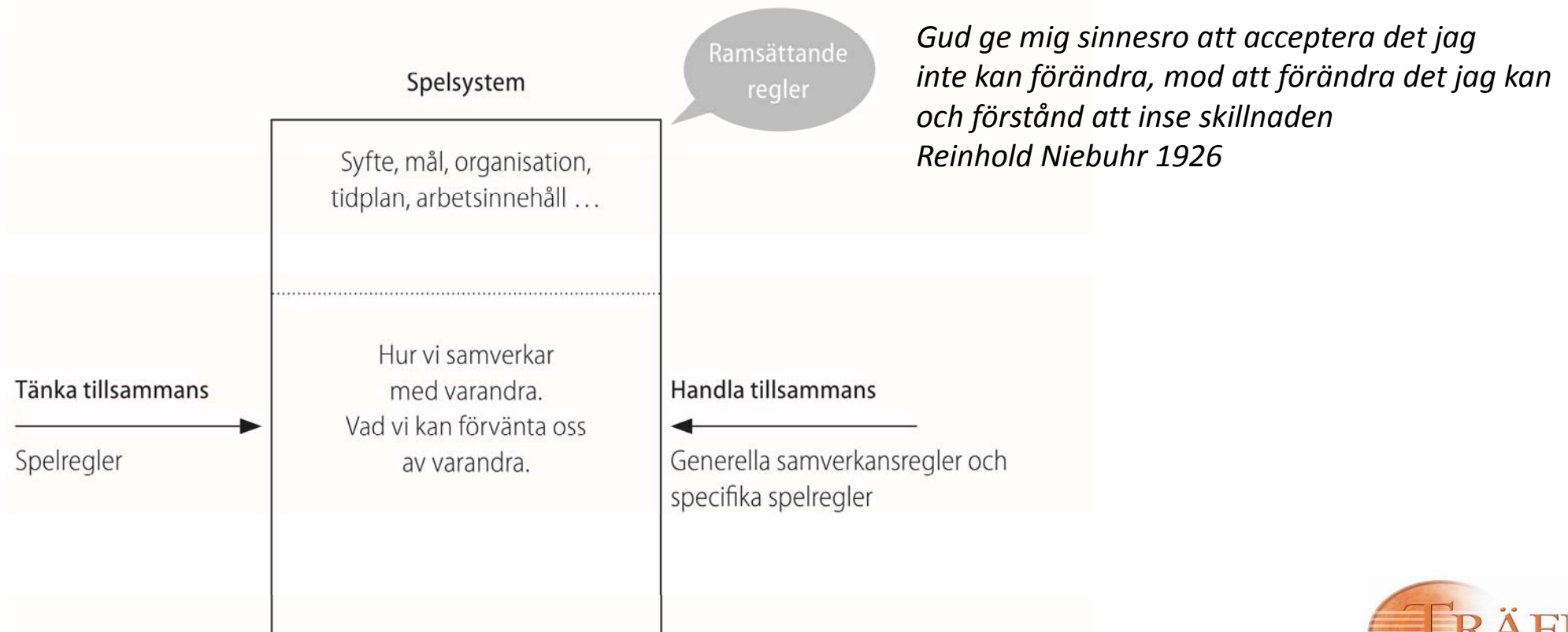
- Många individer samlar information
- Alla delar med sig
- Bygger på varandras information-undersöker om de håller med
- Gemensam uppfattning växer fram
- Tillräckligt många överens – de facto beslut



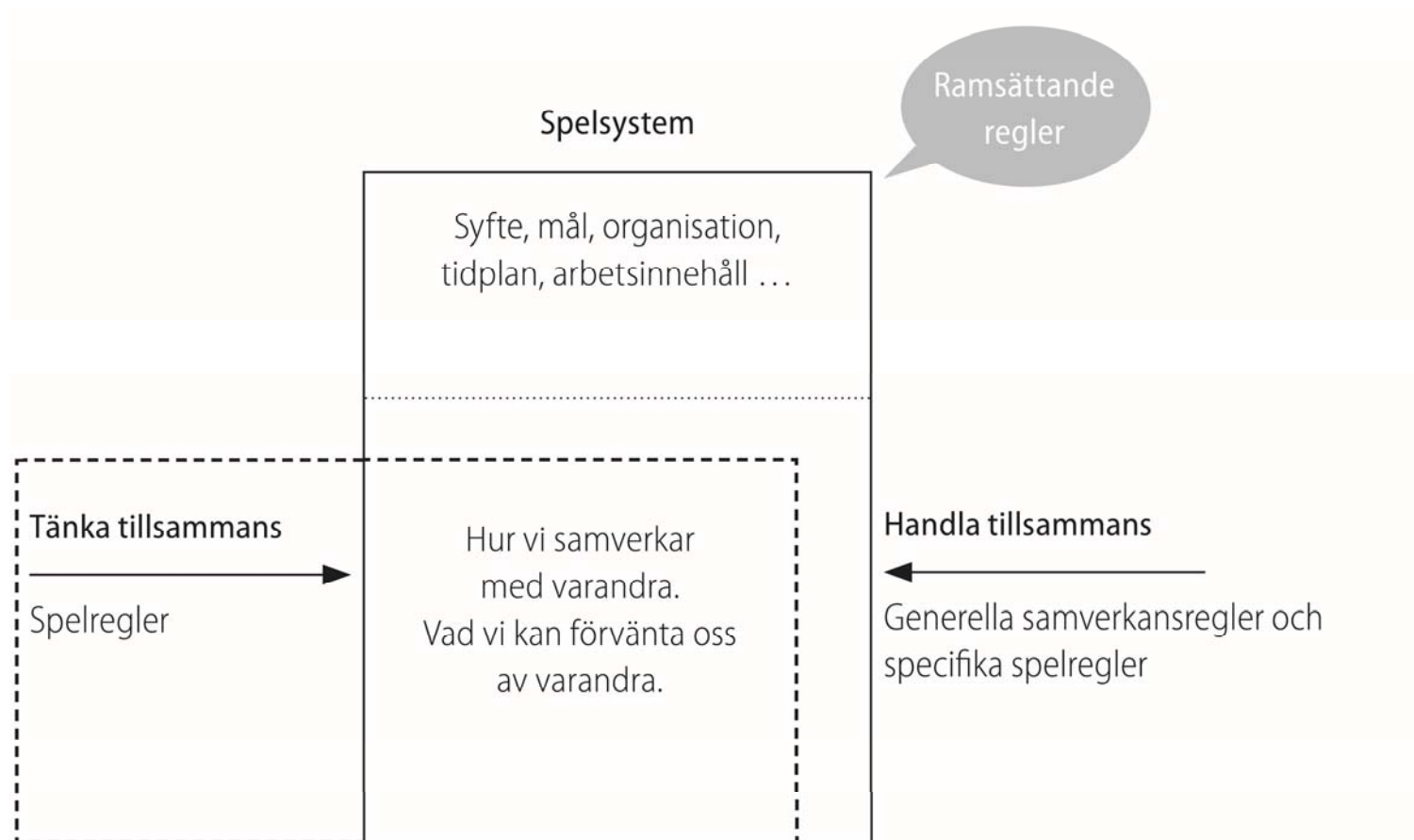
Vad är skillnaden?

Traditionell tolkning	För osäkra, komplexa projekt
Syfte, mål, organisation, tidplan, arbetsinnehåll, detaljerade planer ...	Syfte mål, organisation, tidplan arbetsinnehåll ...
Vilka möten ska vi ha?	Hur vi samverkar med varandra. Vad vi kan förvänta oss av varandra.

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



Att tänka tillsammans



Att tänka tillsammans

Mobilisering av gemensam energi för handling



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



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
- Att skapa rätt förutsättningar
- Att göra ramsättningen
- Att stödja kommunikation och samverkan mellan deltagarna
- Att själv vara tydlig med det du kan och vet
- Att bygga samman
- Att fatta beslut
- Att skapa lärande



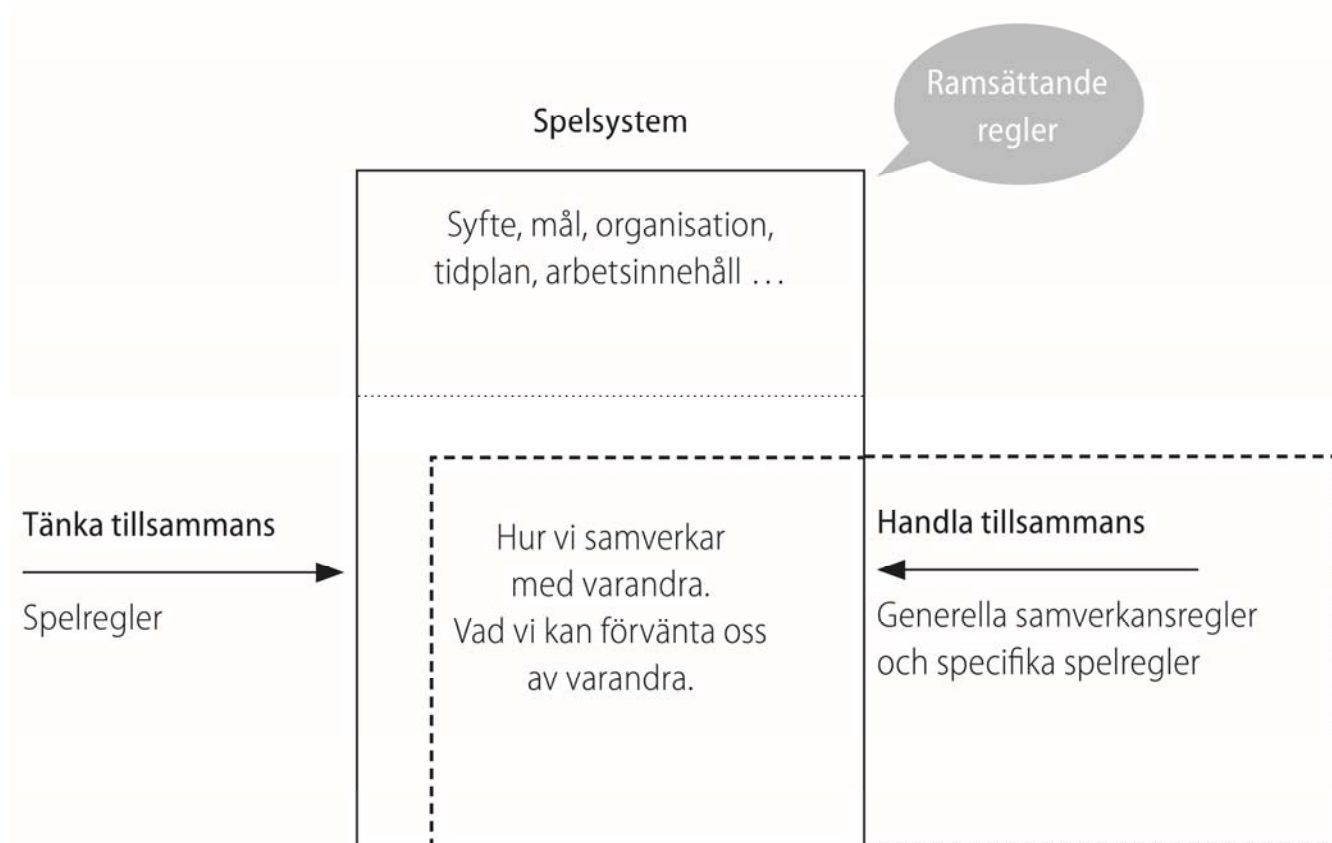
Att tänka tillsammans – Ledarens roll

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



Att handla tillsammans



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.



www.stockholm.se/ogonkontakt



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.**
- 2 Jag håller andra ansvariga för sina delar**
- 3 Jag håller andra informerade**
- 4 Jag ser till 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



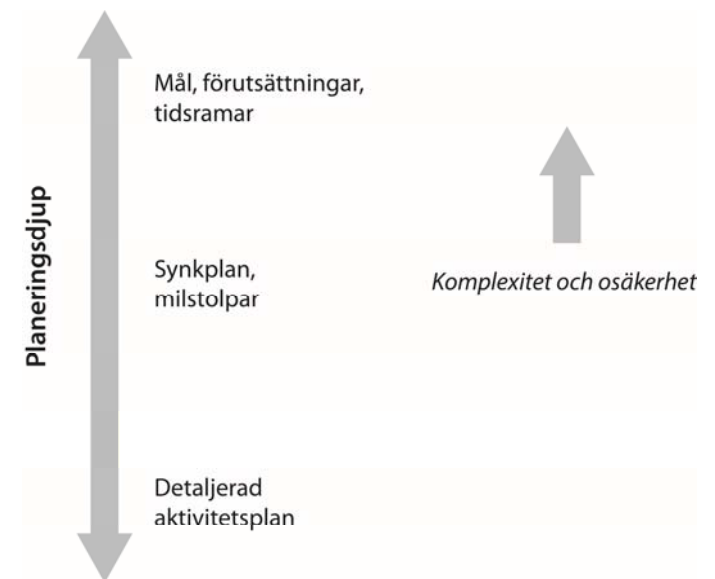
Att handla tillsammans – Ledarens roll

Lagom planering och organisering för självorganisering

- Strukturer som ger möjlighet till handlingskraft och förutsättningar för samverkan

Under projektets gång

- Att leva i projektet
- Att följa upp
- Att ge återkoppling
- Att vid behov justera i planer och organisering
- Att hantera projektets gränssytor



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



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





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

W B Yeats

