

Det uundværlige rammesætningsværktøj

Projektledere må ofte benytte sig af facilitering som metode. Facilitering handler om at aligne deltagerne i en fælles perception; men hvordan gøres dette i praksis? Her er rammesætningsværktøjet et godt forslag.

Møder, workshops og andre fora bliver afholdt for at dele information, drøfte problemer, udvikle ideer og beslutte handlinger. Disse sociale begivenheder lægger ofte beslag på en stor andel af projektets ressourcer, og derfor er det afgørende, at projektlederen forstår at facilitere møderne effektivt. Denne artikel beskriver et enkelt, visuelt værktøj, der kan bidrage meget til facilitering af møder med videre.

Vi kender alle møder, hvor drøftelserne kører rundt og rundt uden rigtig at komme nogen vegne. Hvert nyt bidrag syntes at være relevant, men bidrager kun til stadig større kompleksitet af drøftelserne. Emnet syntes at vokse sig større og større, lige indtil tiden er gået, og man ender med konklusionen om, at vi må tage emnet op igen på et senere møde.

Ved nærmere undersøgelse, viser det sig ofte, at det ikke er emnet som sådan der vokser, men derimod problemet, der ikke er blevet afgrænset. Ethvert emne kan drøftes i det uendelige, hvilke det ofte gør, hvis projektlederen ikke kan sætte rammer.

Definition af et problem

Det gode ved et problem er at det kan løses. Hvis det ikke kan løses, så er det ikke et problem, men i stedet et vilkår. Det smarte ved vilkår er, at de ikke skal løses, men derimod skal man "bare" finde en måde at leve med dem. Alt for mange møder forløber uden, at der tages aktivt stilling til, hvilke emner der er vilkår, og hvilke der er problemer. Det har den effekt at mange drøfter vilkår, som om det er noget, der kan løses.

Alignment i gråzonen

Der er en stor gråzone mellem dét, der entydigt er problemer og modsat tydeligvis er vilkår. Når man spørger til et emne fra gråzonen: Er dette et problem eller et vilkår? Så får man

ofte delte svar, fordi deltagerne er opdelt i to grupper. Det er klart, at emnet løber i ring, når den ene gruppe diskuterer; hvordan problemet kan løses, mens den anden gruppe drøfter; hvordan vi kan leve med vilkåret. Fordi ingen er eksplicitte om deres perspektiv på emnet, bliver det til en mudret diskussion. Det er i denne gråzone, at projektlederen skal være skarp for at undgå tidsspild med uendelige diskussioner. Rammesætningen handler om at skære gennem denne gråzone. Dette er firkanten vist i figur 1.

Grænsen for indflydelse

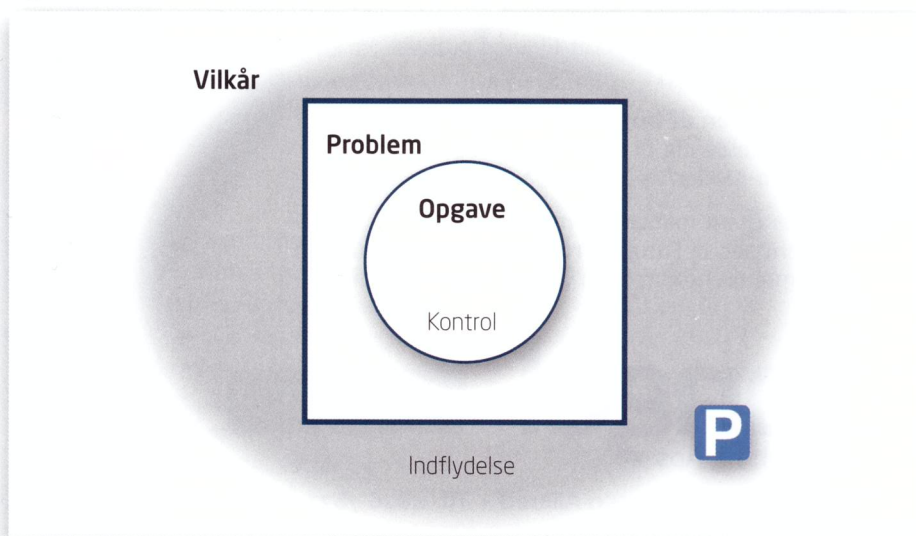
Hvis et emne er uden for vores indflydelse er det helt klart et vilkår. Vi kan konstatere, at vilkåret findes, men vi bør holde op med at diskutere det, for dette fører ingen vegne hen. Hvis emnet derimod er inden for vores indflydelse, så skal vi træffe en beslutning for at afgøre, om det skal behandles som et vilkår eller et problem. Det er her rammesætningsværktøjet bliver et vigtigt værktøj for den faciliterende projektleder.

Indflydelsescirklen – rækkevidden af gråzonen – ændres med deltagerne. Hvad der er et vilkår på et teammøde, kan gøres til et løsbart problem, hvis CEO tilfældigvis deltog på mødet. Facilitering handler i høj grad om, at aligne deltagerne til den samme forståelse af, hvad der er problemer og vilkår for denne kreds på dette møde. Alignment indebærer, at nogen skal acceptere at emner, der kunne have været problemer, bliver gjort til vilkår – og vice versa. Vilkår kan være permanente eller midlertidige, så emnet bare er parkeret til senere. Af samme grund er der lavet et parkeringsskilt i figur 1.

Sortering i tre

Hvis vi ikke bare har indflydelse på et problem, men rent faktisk kontrol over det, så er sagen anderledes. Et problem, som man har under kontrol, kaldes en opgave. Man kan sige, at løsningen på et problem er, at vi finder en opgave, som vi kan påtage os, altså noget der er under vores kontrol. Med denne tilføjelse kan vi lave en tre-delning: Vilkår, problem og opgave. Et emne (eller del-emne) er enten et vilkår – eller et problem, der kan løses. Løsningen består i, at vi påtager os en opgave. Restmængden af problemstillingen er herefter at betragte som et vilkår. En af vilkårene er ofte, at vi ikke på forhånd med

Figur 1.



sikkerhed kan vide, hvor godt opgaven løser problemet.

Inspiration fra bøn

Rammesætningsværktøjet udspringer blandt andet af denne bøn: "Giv mig styrke til at kæmpe med det, jeg kan ændre, giv mig sindsro til at leve med, hvad der ikke kan ændres, og giv mig visdom til at kende forskel". Dette citat udtrykker meget præcist spillet om rammen. Der er nærmest en energibalance bagved, hvor vi får mere energi til at kæmpe med nogle problemer, hvis vi giver slip på andre. Det er som det gamle mundheld, om at vælge sine kampe med omhu. Det som tydeliggør rammen er både de problemer, vi vælger at løse, og de

emner, vi vælger at lade være vilkår. Til sammenligning bliver et scope defineret både af, hvad der er med og hvad der ikke er.

Det drejer sig om en beslutning

I bund og grund er rammens placering en beslutning. En beslutning om, hvad vi vælger at bruge vores mentale energi på. Rammen er under indflydelse af, hvor meget tid vi har, hvad vi tror er muligt, den herskende kultur, personlige præferencer og meget andet. Vi har brug for at tydeliggøre rammen – både over for os selv og hinanden. Jo mere vi er enige om rammen, jo stærkere står vi som gruppe. Hvis vi ikke kan blive enige om rammen, kan vi heller ikke enes om ret meget andet.

Brug af værktøjet til facilitering

For at gøre det helt konkret har vi eksempler på, sætninger der kan bruges til at dirigere mødedeltagernes mindset. Når et problem "ankommer" på mødet, bør projektlederen indledningsvist spørge: "Er dette et problem eller blot et vilkår?". Hvis det er helt uden for vores indflydelse er det et vilkår, men hvis det er inden for, skal vi beslutte os for, om vi vil bruge tid på problemet.

Et problem er kun et problem, hvis nogen føler noget for emnet. Omvendt kan et emne kun accepteres som vilkår, når vi holder op med at være følelsesmæssigt knyttet til det. Projektlederen kan være nødt til at behandle disse emotioner for at skabe accept.

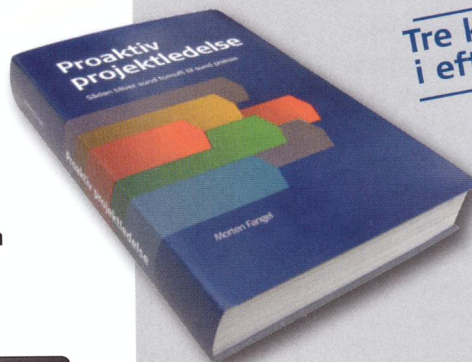
Intensivt kursus i Proaktiv projektledelse

Afholdes næste gang den 9.-10. februar 2016
– med forstudie primo februar og efterstudier ultimo februar

Baseret på det nye bogværk:
Proaktiv Projektledelse
Sådan bliver sund fornuft til sund praksis
Af Morten Fangel

Få essensen af bogen og indsigt i kurset
ved at melde dig til et af vore gratis
gå-hjem-møder/webinarer på www.fangel.dk

Ønsker du et markant kompetenceløft,
så henvises til **Fangel Projektlederuddannelsen**
Information herom også ved gå-hjem-møderne.



Tre kurser holdt
i efteråret 2015

fangel
Consulting Aps



Gydevang 39-41, 3450 Allerød · Tlf. 4826 7877 · www.fangel.dk · fangel@fangel.dk



Mogens Mikkelsen. Civilingeniør. PMP, PRINCE2, IPMA. Projektledelseskonsulent hos Mannaz siden 2010. 15 års projektledelseserfaring primært i IT branchen, 5 år som mentaltræner, coach og underviser. mimi@mannaz.com

Lederstile til rammesætning

At skabe accept af, hvad der er vilkår hhv problemer, kræver ledelse. Her bør man overveje forskellige lederstile i forhold til emnet, deltagerne og situationen i øvrigt. Ledelsen kan være rettet mod hele gruppen – eller enkelte deltagere, der skal rettes ind. Her er nogle konkrete sætningseksempler til inspiration:

Den autoritære kunne vælge sætninger som disse: "Stop, vi har ikke tid til at drøfte dette nu", "Jeg har et klart mandat fra styregruppen" eller "Det er nødvendigt at acceptere, at dette bliver parkeret til senere".

En mere demokratisk stil kunne være, at stille spørgsmål som: "Jeg vil gerne have jeres input til, hvordan projektet kan leve med disse vilkår?", "Er der enighed om, at nedprioritere dette emne til et senere møde eller måske et senere projekt?" eller "Jeg anderkender problemet, men vil gerne parkere det til senere, er det OK?"

Eller det kunne være den coachende lederstil, man vælger med en sætning som denne: "Hvad skal der til, for at leve med det som et vilkår, i stedet for at prøve at løse det?"

Vilkår er ikke altid vilkår

Det handler ikke altid om at skubbe noget ud som vilkår. Nogen gange er det den direkte modsatte proces. Altså gøre et vilkår til et problem. Man skal tænke ud af boksen, for at se problemet i noget, andre tager for givet. Innovation er i bund og grund, at man tager noget, andre opfatter som et vilkår, og gør det til et problem, som man derefter finder en løsning på. Det er denne proces, som forandrer verden.

Projektets vilkår stammer overordnet fra styregruppen. Det kan være effektivt, hvis man får teamet alignet inden for disse vilkår. Omvendt er det også sådan, at perfekt udførelse af noget, der ikke skulle være gjort, er den højeste grad af ineffektivitet. Derfor er det bedste, du kan gøre, nogle gange at udfordre de vilkår, som projektet har fået. Det kræver meget visdom, at kende forskel på disse to. Rammesætningsværktøjet kan bi-

drage til at tydeliggøre, hvilke vilkår projektet som udgangspunkt har, så vi i fællesskab, kan tage stilling til, hvilke vilkår vi bør beslutte at acceptere.

Som projektleder bør man være meget bevidst om, hvilken proces man prøver at lede. Figur 2 viser de tre principielle processer, som findes i rammesætningsværktøjet. 1) Er man i gang med at opnå accept af et problem, parkeres som et – eventuelt tidsbestemt – vilkår? 2) Eller er man ved at løse et problem, ved at finde opgaven i problemet? 3) Eller prøver man at tvangsproblematiskere et vilkår? Hver af disse tre processer er afbilledet i figur 2.

Samspil med projektværktøjskassen

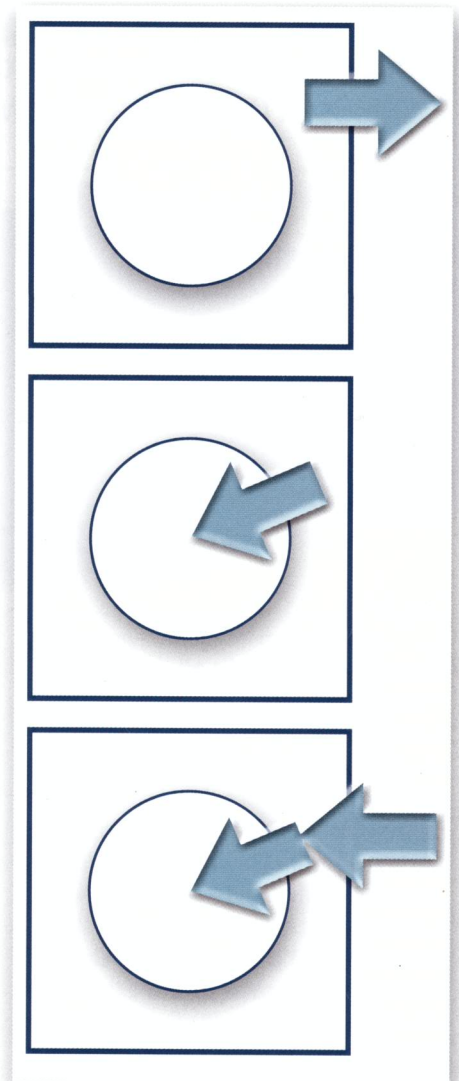
Rammesætningsværktøjet spiller fint sammen med mange andre metoder fra projektværktøjskassen.

Problemerne inden for rammen, kan behandles med alle de sædvanlige problemløsingsteknikker, som f.eks. fiskeben-analyse, root-cause, brainstorm eller 5 x Why? med det mål at finde frem til den opgave teamet kan påtage sig. Problemet kan med fordel opdeles i en "Problem-Breakdown-Structure" (tilsvarende en WBS, blot med nedbrydning af et problem), idet en mængde af delproblemerne kan være vilkår.

Opgaverne inden for kontrolcirklen kan detaljeres yderligere med angivelse af ansvarlig tovholder, aktionslister, tidsplaner, RACI matrixer eller med SMART kriterier for resultatet. Projektets aktiviteter, f.eks. defineret som WBS, findes inde i kontrolcirklen, mens projektets formål findes uden for denne cirkel.

Slutreplik

Jeg møder nogen gange mennesker, der protesterer over rammesætningsmodellen, ved at sige "det kan ikke være så enkelt". Men det er jo dét, det er, hvis altså man vælger at se verden på dén måde. Naturligvis er verden mere kompliceret og kompleks, men vi har brug for simplificeringer, som dette værktøj giver, for at agere i vores projekter. []



Figur 2.