

KIM i projektarbete

– en svensk utvecklingsmodell

av Bente Kaj Henriksson, bente@kim-human.org

Verktyg för projektledaren

I den här artikeln får du tillgång till ett sätt att tänka om projekt, som kan vara till nytta för alla parter i och runt projekt, t ex projektledare och projektmedarbetare liksom projektägare, ledningsgrupper, styrelser och referensgrupper. Tänkesättet kan upplevas ovanligt, så jag önskar att du kopplar på din öppenhet och kreativitet. Låt dig inspireras och ha lite kul en stund, samtidigt som det är på allvar.

Först möter du några projektgrupper i en kurslokal där tänkesättet praktiseras. Därefter får du en översikt av tänkesättet beskrivet som en modell, KIM modellenTM. Modellen får en teoretisk plattform och vägledning i hur teorin kan omsättas i praktisk vardag. Med andra ord får du lära känna KIM modellenTM i teori och praktik. Vidare visar jag på en möjlighet till fördjupning och support i att konkret utveckla tänket ytterligare i den egna verksamheten. Sist får du veta lite mer om mig författaren, Bente Kaj Henriksson, som är organisationskonsult och upphovskvinna till modellen.

Projektledare kan använda tänket för att själv förstå och att utåt kommunicera nulägesanalys och strategi. Det krävs certifikat för att leda andra i KIM-arbete.

1. Några projektgrupper gör en KIM

Vi befinner oss i en kurslokal i början av 2000-talet. I rummet finns flera olika projektgrupper som går en utbildning i projektkunskap och projektledning. De använder erfarenheterna från det egna projektet som näring i utbildningen. Halva projekttiden har gått och det är dags för en stunds

Ett sätt att beskriva projektet

eftertänksamhet. Hur går det för projekten, egentligen? Ledarna för utbildningen har valt att använda en ny modell för att underlätta svaren på den frågan.

Grupperna får beskriva sitt projekt som om vore det en människa eller människoliknande gestalt. Det känns ovant och går lite trögt. I alla fall till en början. Så kan man väl inte tänka? Efter ett tag lossnar det. Rejält. De samtalar engagerat och skrattsalvorna hörs allt tätare. De får beskriva den här gestaltens tankar, känslor, behov, hälsotillstånd, rörelsemönster och vandring från start till nu. De samtalar också om framtid, dvs den fortsatta vandringen inom projekttidens ram. För att projektet skall må bra och klara sin uppgift, vad behöver stärkas och utvecklas? De beskriver det sammanhang som projektet finns i. Vilka aktörer finns där ute som på ett eller annat sätt påverkar projektet och är beroende av resultatet? Hur är relationerna med dessa aktörer? Och hur har det varit under resans gång? Vilka relationer behöver förbättras och vilka kan undvaras?



Bild 1. KIM metoden

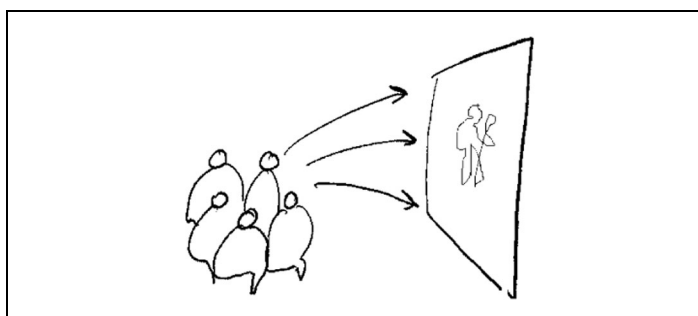


Bild 2. Projektiv metafor

Grupperna sammanfattar sig genom att rita sina projektgubbar och aktörerna runt omkring projektet. De förbereder sig för presentation. Till presentationen är gruppernas chefer, alltså i någon bemärkelse projektens uppdragsgivare, inbjudna.

Projektbilden

Här följer vi en grupps redovisning. De har gjort en projektbild som liknar en röntgenbild där man ser både hårda och mjuka delar. En av gruppmedlemmarna berättar och seminarieledaren ställer några klagörande frågor. Bilden ligger framför dem på golvet.

– OK, berätta om KIM.

– Vår KIM är en rätt ung och vältränad människa. Hjärtat klappar för verksamheten och blodet pumpas väl syresatt ut i ådrorna. Men KIM känner sig lite trött och sliten just nu. Armar och ben fungerar bra var för sig, men de är ovana att fungera tillsammans. Kroppen är inte så väl koordinerad. Än.

– KIM har också ont i ena benet. Det är som en knuta – eller propp? KIM haltar och ena benet sackar. Det blir inte bättre av att KIM inte riktigt vet vart han/hon ska gå. KIM ser helt enkelt inte vägen så tydligt för sig. Det är nåt med synen.

– Jag ser nåt skuggigt parti här i buken... Berätta.

– KIM har förstoppning. KIM äter och äter, men det kommer liksom inte ut i den takt det skulle behöva.

– Vem matar?

– Ja, egentligen matas inte KIM. Men KIM äter och orkar inte riktigt ta hand om allt utan har blivit förstoppad. KIM tror att han/hon uppskattas för sitt myckna ätande. KIM har egentligen otydliga förväntningar på sig och undrar varför inte ledningen bryr sig.

– Vad behöver KIM?

– Ja, KIM behöver nya glasögon som gör att vägen syns tydligare. KIM skulle behöva klara sikten tillsammans med chefen. Med annorlunda glasögon kanske chefen blir synligare också. KIM behöver benmassage eller nåt som ökar blodflödet i benet. Det skulle göra att KIM kan gå normalt. KIM behöver också lugna sig med maten ett tag. Lite tid för matmältning mellan varven vore inte fel.

– Det här är början till en strategi för er utveckling. Jag föreslår att ni i gruppen tillsammans med er chef för en dialog

Därmed lämnar vi kurslokalen för den här gången.

2. Projekt – långt ifrån ett entydigt begrepp

Projekt brukar beskrivas som något resursmässigt avgränsat och tidsbestämt. Ibland är projekt en försöksverksamhet med eller utan ambition att implementeras i ordinarie verksamhet. Man kan vilja pröva nya rutiner, annan organisation, utveckla modeller och metoder, pröva ny teknik, bredda samarbeten över gränser, söka svar på nya frågor etc. Ibland är det en verksamhetsuppgift med klar avgränsning, t ex byggprojekt och IT-projekt.

Projekt är alltså långt ifrån något entydigt. Men de har något gemensamt. De har en början och ett slut, de har avsatta resurser och det är alltid människor inblandade på ett eller annat sätt. I projektet verkar projektarbetare med en definierad uppgift och de finns i ett sammanhang som de både påverkar och påverkas av. Deras tillvaro är komplex. Projekt är komplexa företeelser.

Projekt kan beskrivas och följas upp på många olika sätt, t ex som en organisationsbild, som flöden, ekonomi, mål och målluppfyllelse, mätbara resultat och effekter etc. De är alla olika aspekter av ett projekt.

KIM-tänkesättet, eller KIM modellenTM, kan appliceras på alla projekt för att få syn på hur projektet mår och går och vilken strategin är för att lyckas.

3. KIM modellenTM

KIM modellenTM är alltså ett sätt att tänka. Den använder den människoliknande gestalten som metafor för projektet, och den sociala omgivningens system som metafor för projektets sammanhang.

Ett nytt sätt att tänka

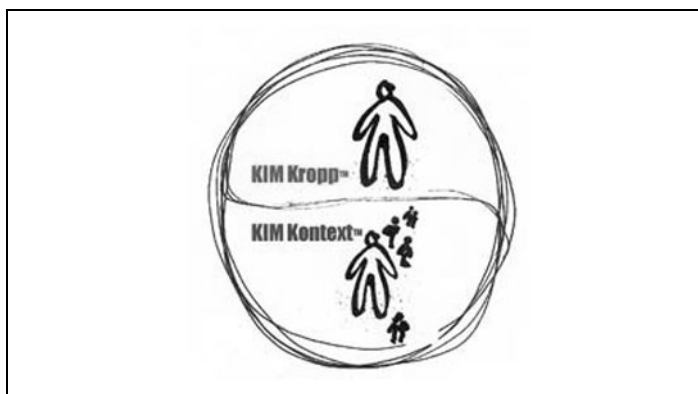


Bild 4. KIM modellenTM är en holistiskt modell där KIM Hologen visar på inre samspel i KIM Kropp och yttre relationer i KIM Kontext.

Det är en projektiv modell där de som gör ett KIM-arbete projicerar sin egen upplevelse och kunskap om projektet som om vore det en människa. Här får tillstånd, samspel och processer sitt språk. Man kan säga att modellen avtäckar tyst kunskap i koncentrat. Den har fokus på relationer och samspel samtidigt som den har fokus på projektets verksamhet. Verksamhet och samspel utgör olika sidor av samma mynt. Med KIM-glasögon skärps synen på hur projektet fungerar och mår, styrkor och utvecklingsområden och vilken strategi som ska användas för att nå målen. Den skärper sikten på den gemensamma färdvägen framåt. Ingen KIM är den andra lik och sanningen finns i skaparens hand.

4. Teoretisk plattform

KIM modellenTM är en suveränt enkel och lättillgänglig modell. Man kan förledas att se den analysen som oviktig. Då går man miste om den utvecklingspotential som ligger i att ta den komplexa informationen i KIM-arbete på allvar. Paradoxalt nog har den enkla KIM modellenTM sin teoretiska grund i tillvarons komplexitet och turbulens.

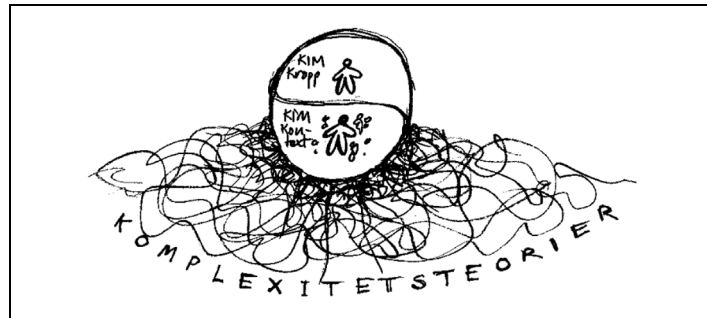


Bild 5. KIM modellenTM vilar på en bädd av komplexitetsteorier och hämtar näring från humanism och existentialism och från arbetslivets situation här och nu .

4.1. Komplexitetsteorier

Utveckling och förändring är naturliga tillstånd och går i vågor. Arthur Toffler har beskrivit människans utveckling i tre större vågor som på ett genomgripande sätt påverkat människans sätt att leva och verka här på jorden.

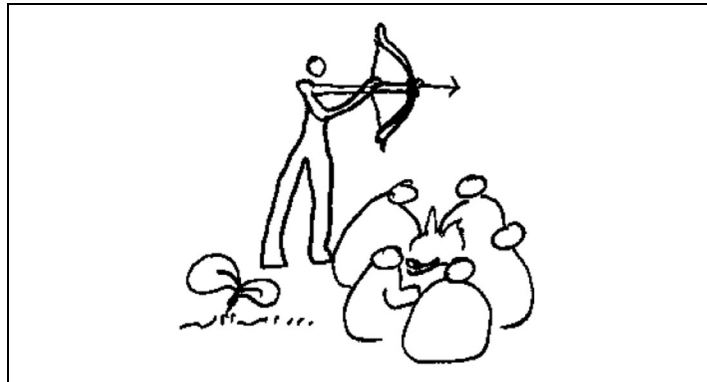


Bild 6. Jägar- och jordbrukssamhället

Första vågens jägar- och jordbrukssamhälle pågick i hundratusentals år utan större förändringar i människors leverne.

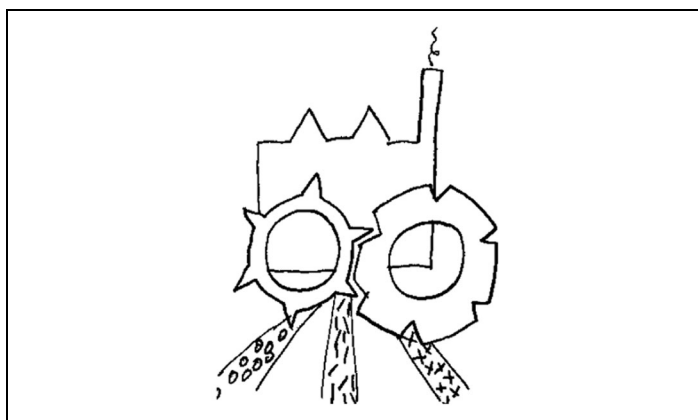


Bild 7. Industrialismen

Andra vågens industrisamhälle pågick några hundratals år.

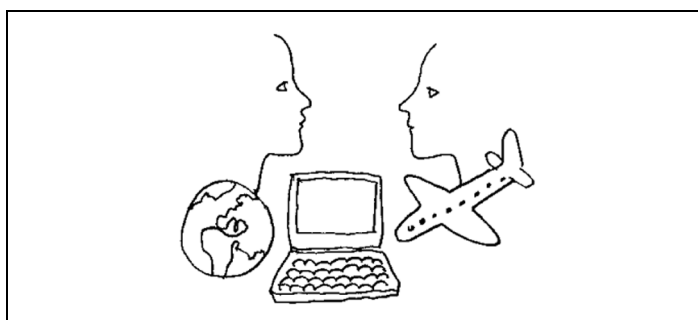


Bild 8. Infosamhället

Tredje vågens informations- och kommunikationssamhälle har förlopp på några tiotal år.

Så här långt beskriver Toffler utvecklingen. Och sen då? Vi kan konstatera att utvecklingshjulet snurrar allt fortare och vidare. Situationen är dynamisk och komplex.

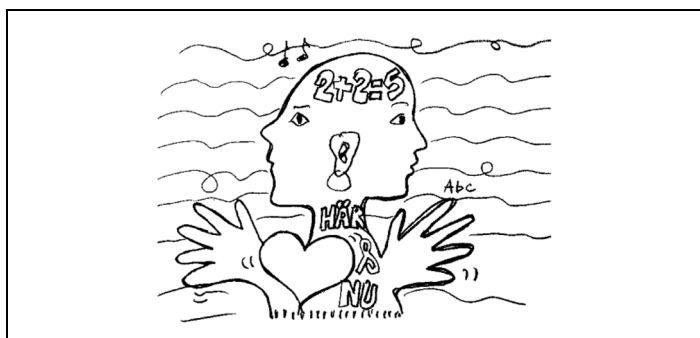


Bild 9. Medvetenhetssamhället

Fjärde vågens medvetenhetssamhälle behandlar sinnen information och hjärnans bearbetning här och nu samt ger perspektiv på våra mentala föreställningar om sanning. Begreppet sanning är relativt och har fått ett bäst-föredatum.

4.2. Ledares utmaning

I en allt mera turbulent tillvaro står ledare inför skapande utmaningar snarare än förvaltande uppgifter. Vi behöver utveckla våra sinnen och finna former för att snabbt, här och nu, förstå, sammanfatta och påverka den turbulens vi befinner oss i. Vi behöver lära mer om komplexitet och helhet som en kvalitet i sig. Morgondagens framgångsrika projektledare har både självkännedom och systemkännedom. Vinnare i turbulenta skeenden blir de som med styrfart kan hantera nya oväntade situationer.

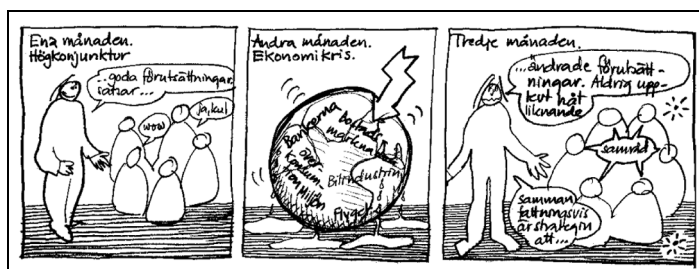


Bild 10. Ledarskaps utmaning (seristripp)

Det kräver sin person att uppfatta nuläge och att agera med styrfart på turbulent hav.

KIM modellen™ har sin teoretiska hemvist i en grupp teorier som tillhör samma familj, komplexitetsteorier. Hit hör bl

a system- och kaosteori, teorin om helhet, organisationsteori och förändringens paradox.

4.3. Systemteori

Allt hänger samman i ett ömsesidigt beroende och samskapande. Kommunikations- och samarbetsförmågan mellan individer och grupper är avgörande för systemets resultat.

Systemteorin intresserar sig för samspelsregler, självorganisation och skeenden. Det finns inte en sanning. Strukturer och processer är olika aspekter av samma helhet.

KIM modellenTM är ett systemorienterat sätt att gå tillväga för att visa på komplexa samband och få tillgång till medverkande parter olika perspektiv på ett komplext och kreativt sätt.

4.4. Kaosteori

Kaosteori är läran om de icke linjära sambanden. Först – vad är linjära samband? Jo, det är en logik som säger att om A så kommer B att inträffa. Alltså ett tydligt orsak-verkan-samband. Kaos-teorin säger att det finns andra typer av samband. Fjärilseffekten är det metaforiska namnet på ett samband där en liten händelse i en del av världen får enorm inverkan någon annan stans. Likt en fjärils vingslag kan orsaka orkan. Exempel från verkliga livet är Muhammedbilderna som publicerades i en dansk tidning och som hart när orsakade världskrig. En uppblåst bostadsmarknad i USA får världsekonomin i jordbävningens liknande gungning. Vågen eller vippbrädan är en annan metafor för kaotiskt samband. Några få rösters övervikt får vågskålen att tippa. Det finns omvända samband också, t ex en gigantisk insats av något slag som inte får någon nämnvärd effekt alls. Projekt finns i båda dessa världar, de linjära sambandens värld och de kaotiska sambandens.

KIM modellenTM åskådliggör tydligt kaotiska samband. T ex kan ett litet sår få hela systemet att bli sjukt och illa fungerande. Hjärnan kan skicka mängder med beordrande signaler utan att kroppen rör sig.

4.5. Holism

Tillvaron består av helheter, holoner, som har två dimensioner. De består av mindre delar och ingår i ett större helt. Studier av helheten har minst två riktningar, det inre livet och det omgivande sammanhanget. Helheten kan inte studeras bara genom att studera de ingående delarna. Helheten är något annat än summan av delarna.

KIM modellenTM är en holistisk modell som belyser projektets inre och yttre tillstånd, skeenden och samspel.

4.6. Metaforer & projektförståelse (organisationsteori)

Projekt, grupper och organisationer är komplexa system. De kan endast förstås med omskrivningar och metaforer. Val av metafor styr vad vi uppfattar, planerar och gör. Den lyfter fram samtidigt som den döljer. Valet av symbolik blir därför viktig. Metaforer är komplexitetens språk. All organisationsteori är metaforisk till sin natur.

KIM modellenTM använder den välbekanta metaforen människa och socialt system för att beskriva projektets tillstånd, relationer och processer.

4.7. Förändringens paradox.

Förändring är ett normaltillstånd. Förändringens paradox hävdar att jag utvecklas då jag blir mer mig själv och tillåter min situationen att vara som den är. Först när jag blir medveten kan jag göra andra val än tidigare. När jag strävar efter något annat försvagas min energi. Reflekterande medvetenhet underlättar förändring. Det gäller även på systemnivå, dvs när en grupp höjer sin medvetenhet om det egna systemets situation, genereras förändring.

KIM modellenTM är ett sätt att beskriva tillståndet här och nu och att bli systemiskt medveten. I. Det finns forskning som visar på sambandet mellan förhöjd systemisk medvetenhet genom KIM-insats och en effektiviserande beteende- och kulturförändring.

5. Teorin i praktisk belysning

Som systemteoretiskt förankrad projektledare verkar du för gott samspel både internt och externt. Du gör samverkansreglerna tydliga och bekräftar gott samspel. Du skapar förutsättningar och ger ramar för verksamheten med tillit till medarbetares självständiga agerande under ansvar för såväl helhet som delar. Du vill få tillgång till olika perspektiv på projektet för att få en så nyanserad bild av helheten som möjligt.

Med intresse och förståelse för att både linjära och kaotiska orsakssamband är verksamma har du insikt om dina egna begränsningar och förstånd att lyfta fram bästa kompetensen att klara kaotiskt oförutsägbara situationer. Du undviker enkla orsaksförklaringar, då de kan leda till felriktade beslut.

Som projektledare med helhetstänkande inser du att projektet har inre kvalitéer där medarbetare samverkar med varandra och att projektet finns i ett sammanhang med viktiga externa relationer att vårda. Projektledare utforskar projektets tillstånd utifrån dessa två dimensioner.

Här är några exempel på frågor som projektledaren kan ställa om projektet:

1. Hur mår projektet? Hur presterar och levererar projektet? Hur samspelar delarna? Hur fortskrider projektet? Vilka är behoven? Vilken är strategin för att nå mål?
2. Vilka är projektets viktiga relationer med omvärlden? Vad/vilka är projektet beroende av? Hur fungerar relationerna med omvärlden? Hur påverkar omvärld och framtidsvindar? Vilken är strategin för att nå mål?

Du har nytta av att komplettera objektiva beskrivningar av ditt projekt med subjektiva metaforer, därför att det är ett språk som tillåter komplexitet, djup och dynamik att finnas. Det är också ett kreativt språk.

Du låter olika parter i projektet ge uttryck för sin syn på hur projektet mår och hur det går för projektet. Du hjälper till att fokusera på hur projektet mår istället för hur individerna mår. Det är också viktigt, men hör inte hemma i just denna övning. Att dela bilder med varandra ger en ökad förståelse för projektet i sin helhet. Denna ökade förståelse kan kallas förhöjd systemisk medvetenhet, och den underlättar förändring.

6. Effekter

KIM-arbete sätter spot-belysning på kvalitéer och problem i den situation som råder här och nu. Möjligheten och potentialen är att alla inblandade ökar sitt engagemang för att hantera de problem som hindrar systemets förmåga. När projektledare och ledningsgrupper backar upp det systemiska utvecklingsarbetet blir resultatet av KIM-arbete genomgripande för den organisatoriska hälsan. Det får avgörande effekter på både kort och lång sikt. Då är KIM-arbete både resurssnålt och effektivt.

7. Fördjupning och support

Projektledare och projektgrupper kan få hjälp i att analysera projektet med KIM-glasögon i handledning eller i seminarier under ledning av KIM-konsulter. Det går utmärkt att flera personer eller grupper från samma eller olika systemnivåer genomför KIM-arbete samtidigt. Inriktningen kan variera. Det kan t ex handla om att öka medarbetarnas engagemang för helheten, gruppgrupp, ledar- eller ledningsgruppsutveckling, marknadsstrategi, gemensam värdegrund, omvärldsanalys, strategisk affärsutveckling, deltidspåföljning av projektets verksamhet med strategi för fortsättningen etc. En dokumentation av insikter och åtaganden underlättar uppföljning.

Det inledande exemplet visar att metoden under gemytliga former blottlägger tyst kunskap om styrkor och svagheter i systemet, liksom dolda och öppna processer. Nulägesanalysen behöver hanteras med ansvar, respekt och fingertoppskänsla och landa i en hälsofokuserad strategi för framtiden. Spelregler för hur det ska gå till är en viktig grund för ett konkret fördjupande KIM-arbete. De leds alltid av erfarna organisationskonsulter med certifikat att leda KIM-processer.

KIM-modellen TM är en svensk varumärkesskyddad modell för strategisk verksamhets- och personalutveckling vilket inkluderar projektutveckling. KIM human organisation AB lanserar modellen för att med hälsofokus, humanism och helhetstänkande bidra till effektivitet och lönsamhet i arbetslivet. KIM human organisation AB är en partnerorganisation med licensierade partners runt om i Sverige

och förvaltar med ensam rättigheterna till KIM modellen™.

8. Om författare

Bente Kaj Henriksson, organisationskonsult och M Sc i organisations- och systemvetenskap.



Bild 11. Bente Kaj Henriksson

Jag har en bakgrund som arkitekt och samhällsplanerare, grafisk formgivare och utställningsproducent. Sedan 1990-talet verkar jag som organisationskonsult och jag är upphovskvinna till KIM modellen™. Den såg dagens ljus under senare hälften av 1990-talet och under 2000-talet utvecklades både metod och företag, KIM human organisation AB, av min kollega Gro Laupsa Holm och mig. Det är grupperns engagerade reaktioner som gjort att vi själva fått upp ögonen för modellens effektivitet. Vi har valt att lansera metoden på affärsmässiga grunder för att göra nytta för en bredare krets i arbetslivet.

Bente Kaj Henriksson
KIM human organisation AB
Mobil 070 67 57 237
E-mail bente@kim-human.org
www.kim-human.org

9. Vad betyder KIM?

Visst ja. Har jag inte sagt det? Det är klart du undrar...

Bokstäverna i KIM står för

K – komplex/kreativ, dvs KIM-arbete handlar om att förstå och utveckla komplexa skeenden och kreativt kommunicera dem.

I – interaktiv/inuti, dvs metoden innebär ett coachande interagerande och man behöver ingå i och väl känna till den verksamhet som man gör KIM-arbete på.

M – metafor/människa, dvs det är den mänskliga metaforen som används.

KIM är också ett namn som passar både kvinnor och män. Inte bara i Sverige utan i stora delar av världen.

Bildförteckning

Bild 1 KIM metoden

Bild 2 Projektiv metafor

Bild 3 KIM arbete (seriestripp)

Bild 4 KIM modellen

Bild 5 KIM modellen vilar på komplexitetsteorier

Bild 6 Jägar-& jordbrukssamhället

Bild 7 Industrialismen

Bild 8 Infosamhället

Bild 9 Medvetenhetssamhället

Bild 10 Ledarskapets utmaning (seriestripp)

Bild 11 Bente Kaj Henriksson

