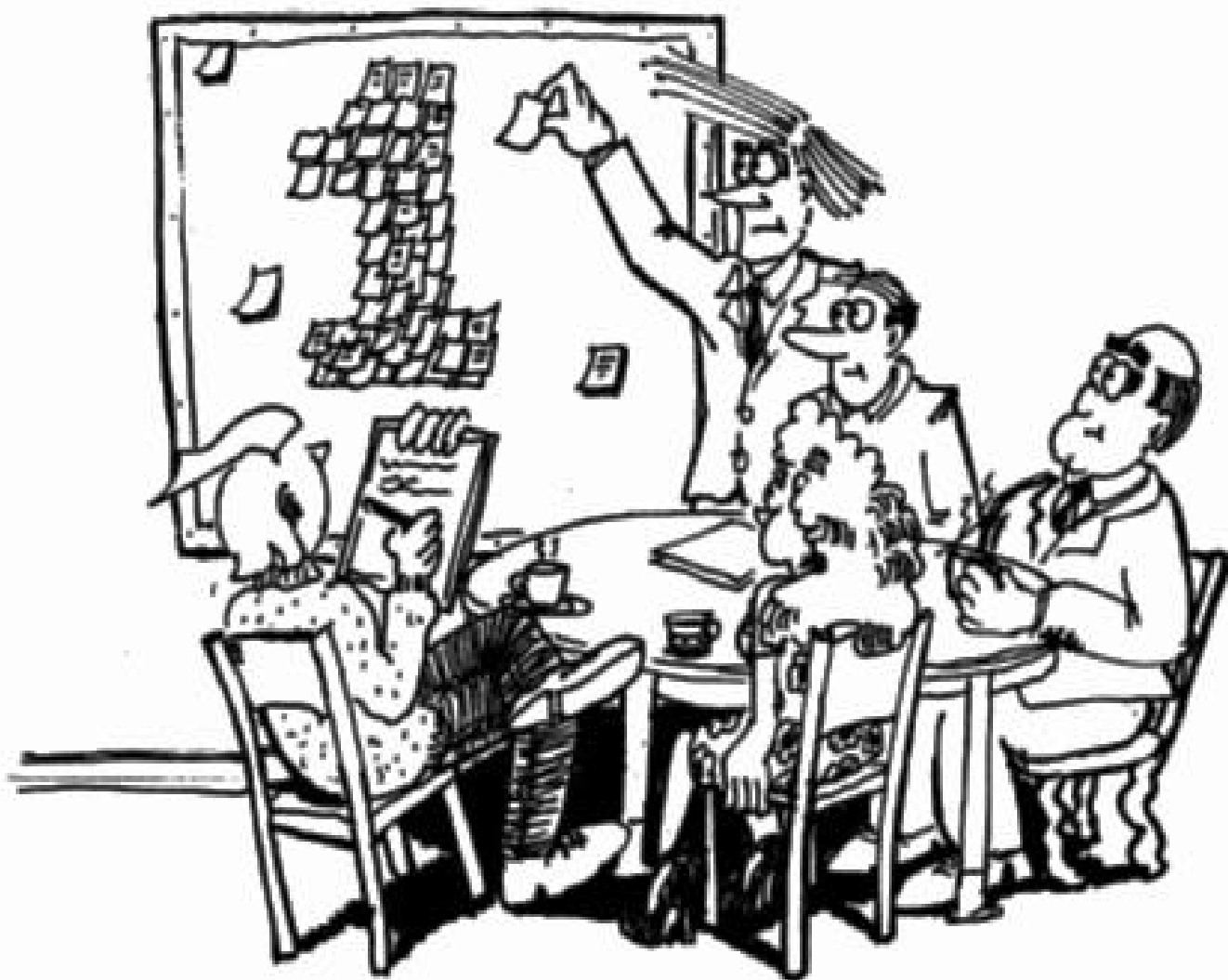


# **MAP-it teknikker**

## **Kreativt arbeid i grupper**



**Tore Aalberg**  
**Consensus Training AS**

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b>	<b>3</b>
1.1 Forord	3
1.2 Consensus Training AS	3
1.3 POST-it konseptet	3
1.4 MAP-IT	3
<b>2. Teknikker for undervisning</b>	<b>4</b>
2.1 Elevpresentasjon	4
2.2 Kartlegge forventninger	6
2.3 Kartlegging av spørsmål	8
2.4 Kartlegge tilbakemelding	10
<b>3. Teknikker for møteledelse</b>	<b>12</b>
3.1 Idemøter - brainwriting	12
3.2 Idemøter - prioritering og utvelgelse	15
3.3 Idemøter - hvordan-hvordan	17
<b>4. Teknikker for planlegging</b>	<b>20</b>
4.1 Oppfølging - statustavle	20
<b>5. Teknikker for problemløsning</b>	<b>22</b>
5.1 Kombinere opplysninger	22
<b>6. Teknikker for prosjektarbeid</b>	<b>24</b>
6.1 Milepelplanlegging	24
6.2 Ressursallokering	27
6.3 Tidsestimering	28
<b>7. Sluttord</b>	<b>30</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Forord

Gjennom flere år har vi i Consensus Training AS arbeidet med teknikker for samarbeid. Vårt konsulentarbeid innenfor undervisning, kvalitetssikring, prosjektledelse og IT-rådgiving har stadig brakt oss opp i situasjoner der det er nødvendig å strukturere samarbeidet med andre. Vi har erfart at det er mye å hente i det å effektivisere møter og samhandlinger i de fleste organisasjoner og miljøer. De følgende råd og oppskrifter er ment å skulle hjelpe til med dette.

For oss er begrepet konsensus sentralt. En tilstand av omforent enighet, der alle opplever å ha fått sagt sitt og påvirket resultatet, er viktig for så mange forskjellige arbeidsoppgaver. Riktig brukt vil de fleste teknikkene i denne boka være med å skape konsensus.

*Bak det som er samlet i dette heftet ligger mye eksperimentering, prøving og feiling som vi har fått gjøre sammen med kunder og samarbeidspartnere. Uten disse hadde det ikke blitt noe av.*

## 1.2 Consensus Training AS

### Selskapet

Consensus Training AS ble etablert 01.03.89. Forretningsideen var/er å utvikle og markedsføre rådgivningstjenester til bedrifter og organisasjoner med fokus på konsensusbygging.

## 1.3 POST-it konseptet

3M har gjennom mange år produsert og markedsført "Post-IT" lapper i forskjellige størrelser og utforming - med og uten teksting. Produktene har vært brukt innenfor mange forskjellige områder, de fleste har møtt dem som huskelapper, beskjeder el, det finnes vel få kontorarbeidsplasser uten et visst utvalg. Senere har konkurrerende produsenter markedsført tilsvarende produkter.

Vi fant ut at Post-IT lappene var fortreffelige også i gruppearbeidsprosesser, og fikk laget lapper etter våre ønsker av 3M. Det fortreffelige sett fra vårt synspunkt er det ombrukbare limet som gjør det mulig å henge lapper overalt (med unntak av strievegger). Grunnen til at vi måtte spesiallage lapper var størrelsen, vi hadde behov helt opp til A-4 og A-3 størrelse.

Til mange av prosessene i denne boka kan en også bruke vanlige ark i forskjellige størrelser, sammen med maskeringstape som lar seg løsne og feste igjen. Imidlertid gir dette ekstra plunder og heft i forhold til bruk av "Post-IT" ark.

## 1.4 MAP-IT

Begrepet "MAP-IT" er ment å bety "kartlegg det" og skal også spille på bruk av "Post-IT" i slike prosesser. MAP-IT konseptet er mønsterbeskyttet.

Consensus Training AS gjennomfører kurs i bruk av MAP-IT teknikker, og markedsfører læremateriell for bruk. Det finnes også for salg en komplett "koffert" med lærebok og alt materiell en trenger for å komme igang.

## 2. Teknikker for undervisning



### 2.1 Elevpresentasjon

#### Situasjon

Du skal gjennomføre et kurs, et seminar, foredrag eller en sekvens med undervisningstimer. Elevene er ukjent for deg, og du er ukjent for elevene. Kurset skal vare såpass lenge at du synes du vil gjøre deg grundig kjent med elevene før du begynner.

- En starter normalt med å gå en presentasjonsrunde rundt bordet eller salen, og spørre etter navn, jobb, erfaringer mm. Problemet er å huske hva de enkelte sier, de fleste av oss har bare buffer for tre-fire personkarakteristikker.
- En kan også innhente slike opplysninger på forhånd, men det er ofte praktisk vanskelig.
- Å notere de enkeltes personalia etter tur er meget tidkrevende og virker svært byråkratisk. I tillegg blir det kun den som noterer som får noen oversikt.

#### Mål

Du har flere mål med elevkartleggingen:

- Du vil vite navnet og forskjellige nøkkelopplysninger om hver enkelt elev slik at du kan gi undervisningen et personlig preg.
- Du vil vite noe om elevenes bakgrunn slik at du kan relatere undervisningen til kjente begrep og elementer og derigjennom gi et bedre kurs.
- Du vil la elevene sjø gjøre oppvarmingen og bryte isen, slik at du får en sjanse til å analysere dem før du begynner å snakke.
- Du vil at elevene skal kjenne noe om hverandre slik at de forstår utgangspunktet for de enkeltes innspill og kommentarer seinere i kuset.
- Du vil justere opplegget ditt mest mulig etter hva elevene forventer og trenger.
- Du vil at elevene skal kjenne deg og din bakgrunn, uten at du vil fokusere overdrevent på presentasjon av deg selv.

#### Fremgangsmåte

1. Del ut lapper i aktuell størrelse og be elevene skrive stikkord for fire - fem områder som: Navn, Fødested, Yrke, Familiesituasjon, Fritidsinteresser. Bruk store lapper og bred tusj, bare en lapp pr elev.

2. Bestem hva du vil spørre etter utifra elevsammensetning og kurstype. Det er ikke alltid like relevant å dra inn privatliv, og enkelte ganger er det riktig å utdype jobb/skole/erfaring grundigere.
3. Skriv din egen lapp - presentasjon først, mens elevene/tilhørerne ser på for å rydde unna eventuelle misforståelser.
4. Samle sammen lappene. Start med å utdype hva du har skrevet på din egen presentasjon.
5. La elevene utdype hva de har skrevet. Still spørsmål om de forskjellige stikkordene som ikke er selvforklarende. Vær rund i måten du snakker på, trakk ikke lenger inn på livet enn folk inviterer til.
6. Heng lappene i samme formasjon på veggen som elevene sitter i rommet. Da har du samtidig et enkelt "klassekart" for å kople elever og navn. Et annet alternativ er å henge lappene foran på pulten/bordet for hver elev.
7. En variant kan være å bruke store ark/flippoverark, og la elevene tegne stikkordene istedet. Dette kan være noe mer tidkrevende. Det lar seg heller ikke gjøre med hvilken som helst forsamling, enkelte har motforestillinger mot å være så kreative. Metoden passer ypperlig der du har personell fra flere land/kulturer og språk.

<b>Navn:</b>	<i>Tore Aalberg</i>
<b>Født:</b>	<i>Ja, absolutt. (Trondheim)</i>
<b>Yrke:</b>	<i>Direktør/Bud</i>
<b>Fam:</b>	<i>Gift, barn 8 og 11</i>
<b>Fritid:</b>	<i>Jakt/fiske og jobb</i>

*Denne teknikken kan gjerne kombineres med forventningskartlegging, ved at en i samme operasjon lar elevene skrive sine forventninger på en ekstra lapp. Vær nøye med forklaring på forhånd, det er utrolig hvor lett det er å misforstå i en større forsamling.*

## 2.2 Kartlegge forventninger

### Situasjon

Du skal gjennomføre et kurs, et seminar, foredrag eller en sekvens med undervisningstimer. Du vil høre elevenes forventninger til kurset, for å vite mer om hvorledes du skal presentere stoffet og legge opp det hele. Ofte kan en bli overasket over hvilket språk det er mellom elevenes forventninger innbyrdes, og ofte også mellom forventninger fra elevene og det opplegget en har tenkt å følge.

- Mange starter med å stille spørsmål til forsamlingen rundt dette. Elevene er gjerne fremmede for hverandre og overfor deg, og det kan være tungt å få innspill i det hele tatt.
- Ofte er det også ikke representative inntrykk som kommer på denne måten, gjerne spesielt negative eller positive. De som sier noe i en ny forsamling er gjerne de som mener noe meget sterkt.
- Elevene har en tendens til å svare i forhold til program og timeplan når du spør på denne måten, det vil si at de tenker egentlig ikke etter hva de forventer og vil ha - eller tror ikke at det egentlig er det du er ute etter. (De er blitt manipulert av så mange lærere tidligere).

### Mål

Du har flere mål med forventningskartleggingen:

- Du vil vite om elevene er på riktig kurs, det vil si at du har et opplegg som stemmer med det de tror de skal lære.
- Du vil vite om elevene har forstått det som allerede er utsendt/informert om av mål og mening med kurset.
- Du vil vite om elevenes motivasjon for å være tilstede, om de er med på grunn av at de er pålagt det, om de føler behov for å lære det du skal gjennomgå etc.
- Du vil la elevene sjø gjøre oppvarmingen og bryte isen, slik at du får en sjanse til å analysere dem før du begynner å snakke.
- Du vil justere opplegget ditt mest mulig etter hva elevene forventer og trenger.

### Fremgangsmåte

1. Del ut lapper i aktuell størrelse og be elevene/tilhørerne skrive stikkord for sine forventninger til kurset. Bruk store lapper og bred tusj, la elevene skrive ett eller flere stikkord, men bare en lapp pr elev.
2. Varier fargen på lappene og tusjene du deler ut, slik får du muligheten til å kjenne igjen hvilke innspill som kommer fra hvilke elever. Du kan også be elevene skrive navnet sitt på lappen, men det har en tendens til å begrense ytringsmotet.
3. Bruk en spørsmåstilling som "Hvorfor i all verden er dere her, hva venter dere skal skje nå hva forventer dere av kurset".
4. La elevene utdype hva de har skrevet på lappene, still spørsmål som hva stikkord betyr. La det ikke bli diskusjon om hvorvidt de enkelte momenter er riktig eller ikke, og styr unna å mene noe sjø i denne runden. Eventuelle uenigheter og motforestillinger kommer til sin rett gjennom hva de andre skriver og tar opp.

5. Sammenhold forventningene med de mål som var laget for kurset og gi en konklusjon på hva som vil bli dekket og hva som faller utenfor. Dette kan visualiseres på en fin måte, ved å tegne en ramme på tavla rundt de lappene som ligger innenfor måsetningen for kurset, og markere at de andre er utenfor.

***Jeg forventer å lære mest mulig om prosjektstyring på dette kurset, planlegging, oppfølging og ledelse.***

***Dessuten er jeg pålagt å være med her for å få jobben som prosjektleder.***

6. Heng momentlappene sammen et sted foran i klasserommet, slik at du sjø og elevene er nødt til å se dem av og til gjennom kurset. Monter dem eventuelt på et flippoverark som du klistrer opp.
7. Når kurset/sekvensen er slutt, tar du fram forventningene og går gjennom dem en for en. Da stiller du spørsmålet tilbake til eleven og til salen, og får kommentarer på hvorvidt forventningene ble tilfredstillt.

***NB: Bruk ikke denne teknikken hvis du er svært usikker i det du skal forelese og er nødt til å holde deg til akkurat det opplegget du har staket ut. Du må være dyktig nok til å justere deg, ellers skaper du nye forventninger som du ikke kan innfri.***

## 2.3 Kartlegging av spørsmål

### Situasjon

Du holder på med et kurs, et seminar, foredrag eller en sekvens med undervisningstimer. Du har behov for å strukturere spørsmåene som kommer fra salen, både fordi det er vanskelig for deg å turnere spørsmåene etterhvert, og fordi de samme elevene stadig spør om svært spesielle ting som egentlig har liten interesse for resten av gruppen.

- En kan be om at spørsmål venter til slutten av dagen eller sekvensen. Derigjennom risikerer en at vesentlige spørsmål blir glemt, - "går over". Elever kan også sitte og være irritert over at de ikke får svar, og la dette gå utover konsentrasjonen.
- En kan regulere hvilke spørsmål som en bruker tid på- og hvilke en må la være å kommentere. Det vil alltid være diskusjon om hva som er innenfor og hva som er utenfor tema, og den diskusjonen kan gi mye bortkastet tid.
- En kan begrense meget aktive spørsmåstillere med at "nå må andre slippe til etc", men det er fort gjort å skape utrivelig stemning slik.

### Mål

Du har flere mål med kartlegging av spørsmål:

- Du vil sikre deg at alle har lik anledning til å få utdypet tema eller besvart spørsmål som de er opptatt av.
- Du vil styre spørsmåene til de tidspunkt som passer deg og opplegget ditt.
- Du vil begrense "møteplagerene" og ikke la dem styre retningen på undervisningen din.
- Du vil ha tid til å tenke gjennom spørsmål før du besvarer dem, eventuelt trenger du kanskje å konferere med andre for å gi fyllestgjørende svar.
- Du vil sikre deg at elevene virkelig har tenkt gjennom hva de spør om og "gidder" å gjøre en innsats for å få svar.
- Du vil ha spørsmåene skriftlig for å ta med deg de du eventuelt ikke kan svare på til seinere, eller du vil gjerne lage en oversikt etterpå over hva folk er opptatt av eller trenger å spørre om.

### Fremgangsmåte

1. Gjør det klart i starten av sekvensen at du ønsker å regulere hvorledes spørsmål blir stillt og forklar hvorfor. Du kan gjerne differensiere mellom spørsmål, la det være åpent for innspill og kommentarer underveis, men adressere tyngre spørsmål til egen prosedyre.
2. Sett av tid på slutten av hver dag eller sekvens til en runde med spørsmål og utdyping. La hovedregelen være at alle har anledning til å ta opp ett tema/spørsmål.
3. La det ligge lapper og tusjer rundt i klasserommet, slik at elevene kan notere sine spørsmål når det er aktuelt, samle dem sammen etterhvert eller be elevene ta vare på de til spørsmåsrunden kommer. Hvis du samler dem sammen bør elevene sette navn på lappene slik at du etterpå kan be dem prioritere.
4. Ett alternativ er å anviser en bestemt plass der spørsmål klebes opp gjennom dagen/kurset, for eksempel ved utgangsdøra.



5. Når du gjennomfører spørsmåsrunden kan du begrense det til ett spørsmål pr elev hvis omfanget er stort. Den som da har mange må selv gjøre en prioritering. Heng alle spørsmåene som er innkommet på tavla, gjennomgå de ett for ett og snakk like mye til spørsmåstillere som til resten av forsamlingen.
6. Du bør oppmuntre de som ikke har laget spørsmål til å gjøre det, bruk gjerne argumenter som "Det er nå du har muligheten, og hva du lurer på er like interessant for forsamlingen som det de andre spør om".
7. Et alternativ er å gjennomføre en slik skriftlig spørsmåsrunde på slutten av et kurs som et supplement til det det er spurt om underveis.

***Jeg vil vite hvorfor i all verden vi bare kan få lov til å stille ett spørsmål, dessuten så vil jeg ha forslag til hvilket spørsmål jeg skal stille.***

*Det er ikke i alle sammenhenger like relevant å strukturere spørsmålstilling slik. Teknikken kan virke rigid i enkelte sammenhenger, og den stiller krav til at du kan motivere for hvorfor det er hensiktsmessig å gjøre det slik. Den virker bedre jo mer "kvalifiserte" elever du har.*

## 2.4 Kartlegge tilbakemelding

### Situasjon

Du har gjennomført et kurs, et seminar, foredrag eller en sekvens med undervisningstimer. Du vil høre elevenes synspunkter, både for din egen del - og fordi du ønsker at elevene/tilhørerne skal få "tømme" seg.

- Å la ordet være fritt for tilbakemelding gir ofte overvekt den ene eller andre veien, idet elevene drar hverandres synspunkter, og ytterlighetene får overdrevent stor plass.
- Å la alle svare etter tur rundt salen eller bordet gir gjerne vanskeligheter det også mot slutten er alle gode argumenter brukt opp og det blir gjentakelser og kjedelig
- Å bruke svarskjema/evalueringsskjema gir elevene eller tilhørerne like muligheter til å ta opp sine ting, og du får et materiale å jobbe videre med. Det som mangler er at elevene ikke får følelsen av å ha snakket ut, tømt seg.

### Mål

Du har to mål med evalueringsekvensen:

- Du skal ha fått en riktig og konstruktiv feedback for ditt videre arbeid med undervisningen
- Elevene skal ha fått følelsen av at det de mener om opplegget er blitt hørt, både av deg og de andre elevene, og at tilbakemeldingen blir tatt vare på

### Fremgangsmåte

1. Del ut lapper i aktuell størrelse og be elevene/tilhørerne skrive stikkord for tilbakemelding. Når det er mange elever begrenser du antallet innspill til for eksempel ett positivt og ett negativt for hver elev. Er det en mindre gruppe kan elevene gi flere innspill hver. Få elevene til å bruke en lapp for hvert moment.
2. Hvis det er vanskelig å få elevene til å prioritere kan du bruke en spørsmåstilling som "Når vi nå bare har mulighet til å gjøre noe med noen få svakheter ved kurset, hva er den ene tingen du vil prioritere?".
3. Hvis du ønsker å differensiere kan du be om negative momenter med rød tusj eller på røde lapper og positive med blåfarge. Dette virker enkelt - men er ofte vanskelig å få alle til å forstålikevel.
4. La elevene utdype hva de har skrevet på lappene, still spørsmål som hva stikkord betyr. La det ikke bli diskusjon om hvorvidt de enkelte momenter er riktig eller ikke, og styr unna å mene noe sjø i denne runden. Eventuelle uenigheter og motforestillinger kommer til sin rett gjennom hva de andre skriver og tar opp.
5. Heng sammen beslektede momenter, det vil være naturlig at mange tar opp de samme momentene både i positiv og negativ retning.
6. Hvis det faller naturlig kan du ta en avstemmingsrunde over de forskjellige momentene, ofte vil antallet som er like gi den nødvendige prioriteringen.
7. Du kan i noen grad påvirke det inntrykket som forsamlingen sitter igjen med etterpå gjennom hvorledes du sorterer tilbakemeldingene. Gjør gjerne unna de værste først, avslutt med de positive. Folk husker ikke så langt - sisteinntrykket vinner gjerne.
8. Gjør et poeng av at du tar momentlappene med deg, gjerne overflyttet på et flippoverark der eventuell prioritering og rangering står. Hvis en tilhører/elev i tillegg seinere ser flippoverarket henge på kontoret ditt har du skapt et virkelig seriøst inntrykk.

**Dette hadde vært et  
bra kurs hvis ikke  
foreleseren hadde  
vært slik en  
tulling !!!!!!!**

*Denne teknikken stiller krav til at du kan ta tilbakemelding på en konstruktiv måte sjøl. Det er lett å bli varm i øreflippene hvis en får mye direkte kritikk - og da er det bedre å lese den i enerom seinere. Imidlertid kommer gjerne kritikken på en mer konstruktiv måte hvis elevene må vedstå seg den i plenum.*

### 3. Teknikker for møteledelse



gjennomgått en kritisk kundeundersøkelse som setter lys på en rekke problemer. En har diskutert gjennom innholdet og kritikken, og skal over i fasen der tiltak skal genereres, vurderes og prioriteres.

- En ledergruppe har bearbeidet problemet med svinn på arbeidsplassen, og skal forsøke å definere tiltak for å motvirke dette.
- En salgsgruppe skal definere strakstiltak overfor en større kunde som er blitt lunken mot innspurten i kontraktsforhandlingene. En har analysert hvorfor kunden er i ferd med å snu, og må finne fram til de beste tiltakene som sikrer innspurten.
- En kvalitetssirkel på verkstedet har analysert seg fram til at dårlig datadisiplin er den viktigste problemårsaken for avdelingen. Sirkelen skal finne tiltak som bedrer situasjonen.

#### Må

Ditt hovedmål er å finne fram til de beste ideene, og skape enighet om valg av løsninger bygget på dem. Påveien dit mådu:

- Være sikker på at flest mulig ideer og løsningsforslag er gjennomgått og vurdert
- At alle forslagene får en fair sjanse til å bli utdypet og vurdert (uavhengig om de kommer fra den som er flinkest eller dårligst til å uttrykke seg)
- Sikre deg at gruppen er enig i prioritering og utvelgelse (konsensus).
- Sikre deg at også de som normalt mener lite og holder seg tilbake har forpliktet seg overfor de valg som gjøres.

#### 3.1 Idemøter - brainwriting

##### Situasjon

En arbeidsgruppe eller et møteforum med mellom tre og femten deltakere har arbeidet med en problemstilling. Situasjonen er analysert, alle har omlag det samme syn på hva problemstillingen består i. En er klar til å komme med forslag til løsninger og bearbeide disse.

- Som vanlig i de fleste møter har du med deg noen som vanligvis holder seg langt i bakgrunnen og sier lite, såvel som du har med deg noen som vet det meste og elsker å høre seg selv argumentere.

Eksempler på situasjoner kan være:

- En arbeidsgruppe hos en datamaskinleverandør har

## Fremgangsmåte

1. Definer problemstillingen i entydige setninger, sett den på tavla eller på veggen. Ikke undervurder sjansen for at flere møtedeltakere ennå ikke er helt med på hva som egentlig er problemet. En metode for å sikre forståelsen er å la alle møtedeltakerne gjenta problemstillingen med egne ord.
2. Del ut lapper i passende størrelse, be deltakerne bruke en lapp for hvert forslag. Skriv kortfattet men konkret. Lag et par eksempler sjøl først, og heng opp slik at alle ser hvor stort det må skrives.
3. Når du sjøl genererer ideer, så ta gjerne med noen "ville", det stimulerer kreativiteten hos de andre og gir større tilfang. Oppmuntre spesielt til å ta med alt som kan tenkes på det vil bli strøket seinere likevel hvis alt annet er bedre.
4. Heng opp lappene etterhvert som folk skriver, andres ideer kan stimulere til nye ideer og til forbedringer. Heng lappene på tavle eller vegg slik at du får et naturlig rutemønster, og lag en "regnearkinndeling" slik at forsamlingen kan adressere seg til en lapp.
5. La forsamlingen få se over "momentlandskapet" i stillhet en stund når intensiteten i å skrive lapper avtar. Stillheten gir rom for dypere innsikt.

***Lage hageselskap med toppledelsen hos oss og nøkkelpersoner fra kunden tilstede.***

	A	B	C	D
1	<b>Sende ut nytt reklametilbud til kunden.</b>	<b>Få toppledelsen til å gripe inn.</b>	<b>Lage nytt tilbud.</b>	<b>Sette ned prisene med 60%.</b>
2	<b>Sette ned prisene med 50%.</b>	<b>Lage nytt opplegg for servicedelen i kontrakten.</b>	<b>Gi blaffen i hele kontrakten.</b>	<b>Invitere nøkkelpersoner hos kunden på fest.</b>
3	<b>Lage ny og billigere løsning for kunden.</b>	<b>Invitere nøkkelpersoner hos kunden ut på byen.</b>	<b>La være å gjøre noe, det er taktikk fra kunden.</b>	<b>Få toppledelsen til å gripe inn.</b>

6. Start med sortering av momentene. Ta en og en lapp, be forslagstiller eller andre om utdyping, forsøk å samle beslektede lapper. En spørreformulering er "Er det andre lapper som ligner på denne, flere som har berørt dette?".
7. Vær omhyggelig med å avvise all diskusjon om kvaliteten på forslagene, konsentrer om å finne ut hva forslagene går ut på. Den seinere prioriteringen vil luke vekk de som er uaktuelle.
8. Normalt bør en kunne sortere lappene i mindre enn 20 grupper som en kan gi en fellesoverskrift hver seg. Det er ikke noe poeng å være for generell, således er det ikke noe mål å komme ned i færrest mulig grupper. Heng lappene sammen i grupper, skriv overskriften for hver gruppe på egen lapp som klistres øverst.

<b>Ta sjansen</b>	<b>Ledelsen</b>	<b>Nytt tilbud</b>	<b>Smøring</b>	<b>Service</b>	<b>Priskutt</b>
La være å gjøre noe, det er bare taktikk.	Få toppledelsen til å ta over saken.	Lage nytt tilbud.	Invitere nøkkelpersoner på fest.	Lage nytt opplegg for service.	Sette ned prisene med 60%.
Gi blaffen i hele kontrakten.	Få toppledelsen til å gripe inn.	Lage ny og billigere løsning for kunden.	Invitere personer hos kunden på byen.		Sette ned prisene med 50%.
		Sende nytt reklame-tilbud til kunden.			

9. Nå skal du holde momentene opp mot hverandre og foreta en prioritering. Gå videre med arbeidet etter fremgangsmåten som er beskrevet i "Prioritering - utvelgelse".

*Det er mange som kvier seg for å gjennomføre en idedugnad på denne måten når de er ukjent med teknikken, men det er foreløpig ingen som har vært med på det en gang som lenger synes noe om alternativene.*

## 3.2 Idemøter - prioritering og utvalgelse

### Situasjon

En arbeidsgruppe eller et møteforum med mellom tre og femten deltakere har arbeidet med en problemstilling. Det er arbeidet med generering av løsningsforslag, med teknikken "Idemøter - brainwriting" eller påannen måte. Det foreligger nå et antall rimelig klare alternativer for løsning, og en skal foreta en prioritering eller utvalgelse blandt disse.

- Ofte vil den forutgående prosessen ha medført at mange allerede har gjort sitt valg, og gjerne er mer opptatt av å argumentere for sine forslag og mot de andres - enn det å finne den beste løsningen.
- Det vil gjerne være slik at de som er flinkest til å ta ordet og til å argumentere greier å dra med seg de øvrige inn mot "sine" løsninger.
- Ditt problem er da at du ikke nødvendigvis tror at de beste ideene alltid kommer fra de som er mest taleføre.

### Mål

Ditt hovedmål er å finne det eller de beste løsningsforslagene og oppnå omforent enighet om at det er det en skal arbeide videre med. På veien dit må du:

- Sikre deg at alle forslagene får en fair behandling og blir vurdert seriøst før en avgjørelse tas.
- Sikre deg at ikke enkeltpersoner får større innflytelse på utvalget enn de bør ha.
- Sikre deg at diskusjonen/utvalget foregår konstruktivt, det vil si at den går på positive kriterier og saklig argumentasjon.
- Gi alle sterkest mulig følelse av å ha "eierskap" til resultatet, konsensus om avgjørelsen.

### Fremgangsmåte

1. Gjør det klinkende klart for gruppen nøyaktig hvilke alternativer som nå står for vurdering. Det er ikke mål på hvor mange harde diskusjoner som kun finner sted fordi deltakerne har forstått poengene forskjellig.

### **Motvirke svinn ved "AS Sjokoladesalg".**

1. Gjennomføre holdningskampanje
2. Skjerpe kontrollen, inspeksjoner
3. Ansette internkontrollører
4. Strengere straff, sparke folk ifm svinn
5. Etablere en arbeidsgruppe/kvalitetssirkel
6. Ta opp svinn med fagforeningene
7. Sparke sikkerhetssjefen
8. La skure - det er andre viktigere ting.

2. Gå gjennom forslagene en gang til, nummerer de eller sett overskrifter eller kortnavn på alle forslagene.
3. Gjennomfør en salgs-runde, be forsamlingen markedsføre forslagene etter tur, spør om supplerende fordeler. Bruk spørsmåstilling som for eksempel: "Hvorfor skulle vi velge denne løsningen, gi meg de argumentene som gjør at den er best.". Styr unna alle motargumenter og diskusjon, kun positive sider og fordeler.
4. Som møteleder velger du nåskriftlig eller muntlig avstemming, etter hvor sensitive forslagene er, og hvor åpent du vurderer at avgjørelsen bør være.
5. Du ber deltakerne velge seg ut de fem tiltakene de tror mest på Disse skal skrives opp av den enkelte.
6. Så ber du hver enkelt velge den beste av sine fem, og gi den 5 poeng. Deretter velger de den dårligste av de gjenværende fire og gi 1 poeng. Videre velge den beste av de gjenværende tre og gi 4 poeng, den dårligste av de gjenværende to og gi 2 poeng, og sette 3 poeng på den siste.

### **Motvirke svinn ved "AS Sjokoladesalg".**

1. Gjennomføre holdningskampanje	33 111	5/9
2. Skjerpe kontrollen, inspeksjoner	553421	6/20
3. Ansette internkontrollører	5	1/5
4. Strengere straff, sparke folk for svinn	533551	6/22
5. Etablere en arbeidsgruppe/sirkel	22	2/4
6. Ta opp svinn med fagforeningene	344222	6/17
7. Sparke sikkerhetssjefen	444	1/12
8. La skure - det er viktigere ting.	1	1/1

7. Ved muntlig avstemming summerer du poengene etterhvert, og merker av for hvert forslag antall poeng og antall stemmer. Ved skriftlig avstemming er det viktig at flere i forsamlingen ser og kontrollerer summeringen.
8. Når dere trekker konklusjonen etter avstemming må en legge vekt på både antall stemmer og poeng. Ta vare på avstemmingsresultatet.
9. Dersom antallet forslag er lite, og det er få deltakere - kan det lønne seg å forenkle avstemmingen. En kan la hver medarbeider velge tre forslag med poenggiving 1 - 3 istedet.

*Hvis du synes at slik stemmegiving blir for byråkratisk/rigid, så forsøk å se det fra de som normalt aldri når fram ved beslutningene sin side. Metoden gir en garanti for at alle påvirker resultatet noenlunde likt - og det er klart viktig for i hvilken grad resultatet føles forpliktende for den enkelte.*



### 3.3 Idemøter - hvordan-hvordan

#### Situasjon

En arbeidsgruppe har analysert en problemstilling, og har kommet opp med en rekke løsningsforslag. Det er åpenbart at forslagene befinner seg på mange forskjellige nivåer, og det er vanskelig å finne sammenheng i problematikken.

- En fortsatt diskusjon og ustrukturert bearbeiding vil medføre mye "skinnuenighet" fordi deltakerne snakker forbi hverandre.
- Noen er opptatt av helhetlige løsninger, andre har hengt seg opp i detaljer, og vil gjerne fortsette å diskutere der.
- Som møteleder og referent greier du ikke å renskrive dette på tavle eller flippover, fordi det hele veien er diskusjon om hva som kommer først og sist, hva som avhenger av hva osv.
- Hvis du lar diskusjonen gå seg ferdig, og skriver et referat etter eget hode, kan du være sikker på at ingen vil kjenne seg igjen i referatet, og heller ikke forplikte seg til resultatet.

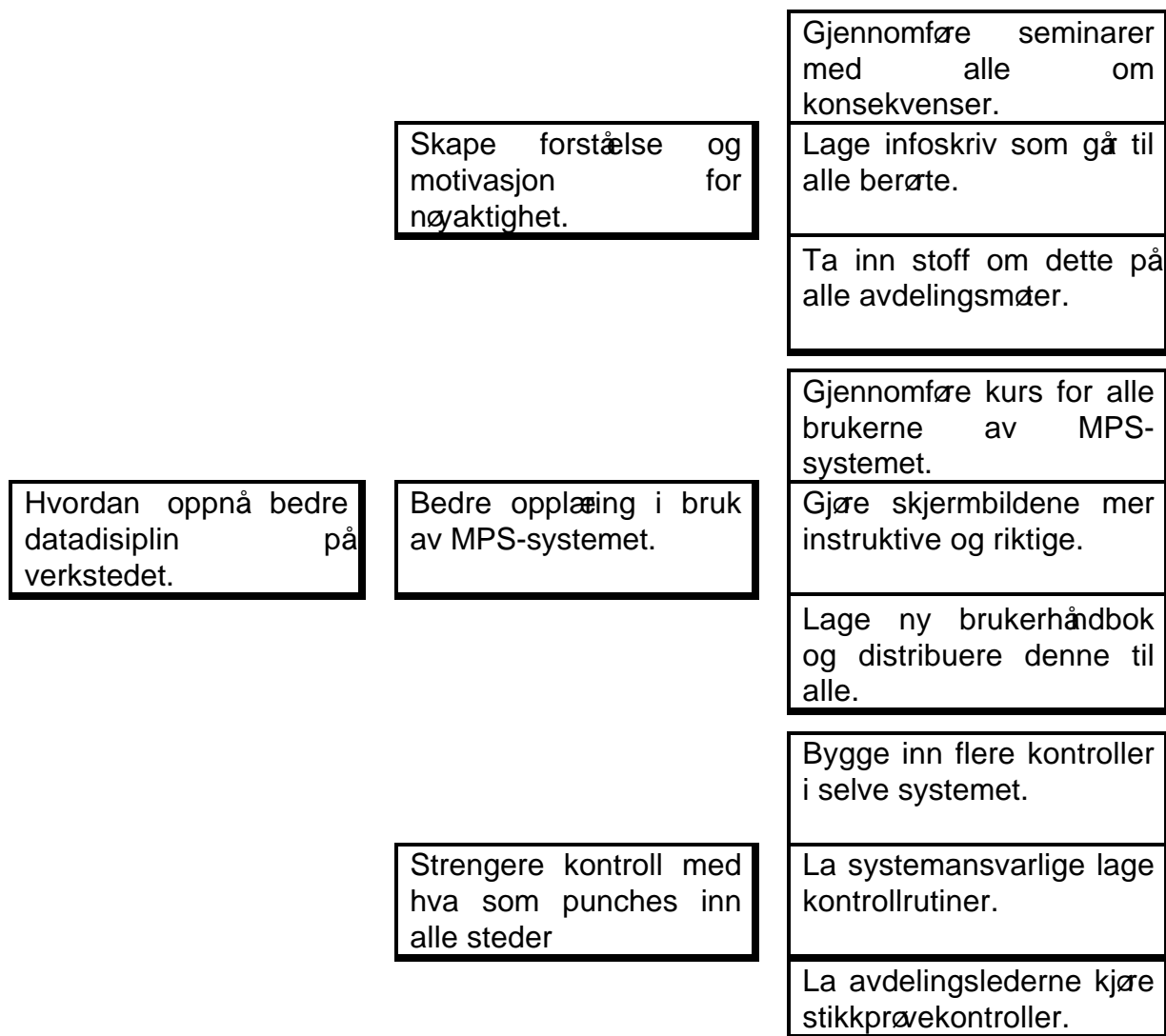
#### Mål

Ditt hovedmål er å finne og dokumentere sammenhengen i problemstillingen og bygge størst mulig enighet i forsamlingen bak resultatet. For å få til det må du:

- Fåsynliggjort de forskjellige løsningssammenhenger for alle møtedeltakerne.
- Finne hierarkiet i løsningsoppbyggingen og visualisere dette slik at alle forstår det.
- Kunne dokumentere de forskjellige trinnene i arbeidet slik at alle blir med hele veien.
- Ha et arbeidsgrunnlag for nøyaktig referatskriving som du kan ta med deg og bruke etterpå

#### Fremgangsmåte

1. Overfør alle løsningsforslagene til MAP-it lapper av hensiktsmessig størrelse. Skriv dem sammen med resten av arbeidsgruppen. Hvis ide-tilfanget fortsatt er spinkelt så kan du kombinere med teknikken "idemøter - brainwriting".
2. Bruk spørsmållstillingen "hvordan løser vi dette ?", og på neste nivå "og hvordan løser vi så dette igjen?".
3. Heng opp hovedspørsmålet/hovedoppgaven til venstre på tavla eller veggen. Finn de mest overordnede svarene/forslagene og heng under hverandre til høyre for hovedspørsmålet.
4. Tilføy nye lapper etterhvert, dra deltakerne inn i prosessen ved stadige kontrollspørsmål, "er det slik ?", "er dette påriktig nivå eller kommer det lenger ut til høyre?".
5. Det er naturlig å måle ombestemme seg underveis, og flytte forslag mellom nivåer og i forhold til hverandre. Lappene kan tas ned og settes opp igjen, det er en betydelig forenkling i forhold til å skrive på tavle eller flippover.



6. Når arbeidet er slutført monterer du lappene over på flippoverark eller limer dem sammen systematisk og tar dem med deg for referatskriving. De forskjellige nivåene kan enten beskrives grafisk på en eller annen måte, eller med underpunkter og underunderpunkter.
7. Selve montasjen kan bli en grei plakat/oppslag for de som skal ha referert analysen. Gjør seg som oppslag i gangen, ved oppslagstavler etc

1. Hvordan oppnå bedre datadisiplin på verkstedet.
  - 1.1 Skape forståelse og motivasjon for nøyaktighet.
    - 1.1.1 Gjennomføre seminarer med alle om konsekvenser
    - 1.1.2 Lage infoskriv som går til alle berørte.
    - 1.1.3 Ta inn stoff om dette på alle avdelingsmøter
  - 1.2 Bedre opplæring i bruk av MPS-systemet
    - 1.2.1 Gjennomføre kurs for alle brukerne av systemet

8. Samme fremgangsmåte brukes om en istedet for å bearbeide løsninger skal finne årsaker. Da bruker en spørsmåstillingen "hvorfor - er dette et problem". Enkelte forsamlinger arbeider bedre under en slik overskrift, da må en enten kjøre en hvordan-hvordan analyse etterpå eller omformulere problemene til løsninger sjø.

*Hvordan-hvordan og hvorfor-hvorfor er kjente teknikker fra arbeide i kvalitetssirkler verden over. Det spesielle med å bruke lapper til synliggjøringen er også brukt i mange slike sammenhenger.*

## 4. Teknikker for planlegging

### 4.1 Oppfølging - statustavle

#### Situasjon

Avdelingen din har fordelt en rekke tidskritiske enkeltoppgaver på forskjellige personer. Det kan være i forbindelse med et prosjekt dere har startet, i en gjennomgang av nye mål og strategier eller bare en statusgjennomgang der dere har identifisert alle tingene som skulle vært gjort.

- Oversikt over hvem som har fått hvilke oppgaver og til hvilke tidsfrister kunne vært laget som referat, men da blir det et dødt dokument som ingen husker eller ser etter å ha skummet igjennom det.
- Oppgavene kunne vært lagt inn i et datasystem for oppfølging, men det blir for komplisert og tidkrevende.
- Ditt hovedproblem er at dere har generert mange slike oppgaver tidligere også og det har liksom bare kokt bort etterhvert og blitt lite av resultater. Du vil ikke gjenta det.

#### Mål

Ditt hovedmål er å få alle de identifiserte oppgavene løst innenfor en gitt tidsfrist. For å få til det ønsker du:

- En kontinuerlig oversikt over hvem som har ansvar for hvilke oppgaver og hva status er for de forskjellige oppgavene.
- At oversikten over oppgaver og status skal være synlig for alle, for at det skal være press på de som har ansvaret også fra medarbeiderne og omgivelsene.
- Fleksibilitet til å legge inn nye oppgaver, fjerne eller endre oppgaver, bytte ansvarlige personer og forandre tidsfrister når det er aktuelt.
- Medeierskap fra hele avdelingen, både for sjøl og få avlastning for oppfølgingen, og fordi du vet at medeierskap gir større arbeidslyst og effektivitet.

#### Fremgangsmåte

1. Overfør alle oppgavene til MAP-it lapper i hensiktsmessig størrelse. Skriv på navn for ansvar og eventuelle medansvarlige. Før også på bestemt ferdigdato.
2. Heng opp alle lappene på en vegg/tavle som medarbeiderne normalt må gå forbi flere ganger daglig. Det kan være på kafferommet, på vei til kantina, i avdelingens møterom el. Et poeng kan være å påvirke samvittigheten akkurat i pauserommet. Det bør ikke være et sted med trekk/vind, unngå at lappene blåser av.
3. Inndel veggen/tavla i områder som svarer til ferdigtidspunkter, eller i bare to områder, ett for ferdig og ett for ikke ferdig. Her kan en være kreativ.
4. Den enkelte medarbeider kan sjøl flytte sin lapp over til ferdig når oppgaven er utført, eller du kan gjøre en seremoni utav det i forbindelse med kaffepause el.
5. At den enkeltes oppgaver henger uløst vil skape et press og motivere til ferdigstilling. Det er opp til deg og medarbeiderne å forsterke dette presset så mye som nødvendig. Vis sjøl aktiv interesse for oppfølging, vis til statustavla i møter.

6. Du kan alternativt tegne et timeglass på veggen, slik at forflyttingen blir symbolsk med sanden som renner ned etterhvert som tiden går.

<b>Oppgaver fra møte 15.11.92</b>		<b>IKKE UTFØRT</b>	
Sende ut 1993 utgaven av telefonkatalogen. Turid, Jan ; 15.01.93	Rette opp postlisten og distribuere nye.  Kjell ; 01.02.93	Fåtilbakemelding fra vaktmester på forespørsel om kaffebord. Terje; 01.02.93	Klargjøre plass for Jakobsen før han begynner i jobben. Kjell; 01.03.92
Lage forslag til nytt postsystem.  John; 01.04.93			

<b>Oppgaver fra møte 15.11.92</b>		<b>UTFØRT</b>	
Kjøpe inn manglende kontormatriell og fordele dette. Per; 15.12.92	Ta opp bestilling påvisittkort og levere leverandør. Hege; 15.01.93		
Lage forslag for nye adgangs-rutiner, ta opp med vaktmester. Terje; 15.01.93	Lage opplegg for nyttårsfest for avdelingen. Kjell; 15.12.92		

7. Et alternativ for kontoret, er å bruke utgangsdøra til en tilsvarende oppfølging. Eventuelt kan du lage en inndeling for flere tidsfrister ved å tegne vannrette streker over døra, eller bruke mønsteret om det er et slikt.

Hovedpoenget med denne teknikken er å skape oppfølging gjennom visualisering. Vi har sett den brukt i meget kompliserte utviklingsprosjekter, og til trivielle oppgaver som her. Den virker om du tar den på alvor, til tross for at den nesten synes for enkel.

## 5. Teknikker for problemløsning

### 5.1 Kombinere opplysninger

#### Situasjon

Du har gått løs på en kombinasjonsoppgave der en rekke opplysninger om avhengigheter skal kombineres og gi en løsning. En matematisk angripen vil gi en løsning, en logisk angripen også men det vil ta lang tid å nå fram.

Oppgaven er som følger:

1. Det er fem hus i en rekke.
2. En engelskmann bor i det røde huset.
3. Spanjolen eier en hund.
4. De drikker kaffe i det grønne huset.
5. Ukraineren drikker te.
6. Det grønne huset er plassert på høyre side av det hvite.
7. Han som røyker Old Gold har snegler.
8. De røyker Kool i det gule huset.
9. De drikker melk i det midterste huset.
10. Nordmannen bor i det første huset.
11. Han som røyker Chesterfield bor i det huset bortenfor han som har en rev.
12. Det røykes Kool i det huset ved siden av de som har en hest.
13. Han som røyker Lucky Strike drikker appelsinjuice.
14. Japaneseren røyker Parliament.
15. Nordmannen bor ved siden av det blåhuset.

*Spørsmålet er hvem som drikker vann og hvem som eier sebraen.*

#### Fremgangsmåte

<i>Rødt hus</i>	<i>Blått hus</i>	<i>Grønt hus</i>	<i>Gult hus</i>	<i>Hvitt hus</i>
<i>Engelskmann</i>	<i>Ukrainer</i>	<i>Japaner</i>	<i>Spanjol</i>	<i>Nordmann</i>
<i>Hund</i>	<i>Rev</i>	<i>Snegler</i>	<i>Sebra</i>	<i>Hest</i>
<i>Lucky Strike</i>	<i>Old Gold</i>	<i>Kool</i>	<i>Parliament</i>	<i>Chesterfield</i>
<i>Kaffe</i>	<i>Te</i>	<i>Melk</i>	<i>Vann</i>	<i>Juice</i>

1. Bruk MAP-it lapper. Skriv en lapp for hvert husfarge, en lapp for hver nasjonalitet, en lapp for hvert sigarettmerke, en lapp for hvert drikkeslag og en lapp for hvert slag kjæledyr.

2. Heng sammen lapper for å dokumentere de opplysningene du har fått. Start med de enkleste koblingene.
3. Bruk opplysningene om husenes plassering til å flytte de sammenhengte lappene i forhold til hverandre. Bruk vegg/tavle eller bordplaten foran deg.
4. Heng først opp de kodingene du er sikker på prøv deg deretter fram til du har løsningen.

*Hele greia trenger ikke ta mer enn 10 minutter med denne teknikken, uten har vi sett folk holde på i dagevis for å finne ut av oppgaven.*

Engelskmann
Rødt hus

Spanjol
Hund

Grønt hus
Kaffe

Ukrainer
Te

Old Gold
Snegler

Gult hus
Kool

## 6. Teknikker for prosjektarbeid

### 6.1 Milepelplanlegging

#### Situasjon

En prosjektgruppe skal legge overordnede planer for gjennomføring av sitt prosjekt, eksempler kan være:

- Å anskaffe og implementere et nytt system for tekstbehandling
- Å gjennomføre en større utstilling eller messe
- Å gjennomføre et større salg og leveranse til kunde.

Mandat, mål og rammer er grundig behandlet og forstått av alle. Du har med deg ressursterke medarbeidere i prosjektgruppen. De enkelte deltakerne har alle sine ideer om hva

som skal gjøres på veien fram til målet, og om hvilke veier som er de beste.

- Du kan godt lage et planoppsett sjø og gå gjennom med medarbeiderne på neste prosjektmøte, men du ønsker størst mulig eierskap fra deltakerne i prosjektgruppen.
- Alternativt kan du forsøke å styre en diskusjon på vanlig måte omkring veivalg, milepeler og nødvendige aktiviteter. Imidlertid har du erfaring for at slik diskusjon ofte fokuserer på uvesentlige uenigheter og lager skinnuenigheter deltakerne imellom.
- Lar du deltakerne enkeltvis lage planforslag får du fort en situasjon der hver enkelt er mer opptatt av å forsvare sin opprinnelige plan og motarbeide de andres, enn å finne fram til den beste planen for prosjektet.

#### Mål

Du ønsker å komme fram til en milepelplan som grunnlag for å styre prosjektet til målet, og du ønsker størst mulig konsensus om planen for å få den støtte du trenger fra prosjektgruppen. For å få til dette trenger du:

- Å la alle prosjektmedlemmene føle at de har fått komme fram med det de mener er vesentlig for prosjektplanen, og at deres argumenter er hørt og tatt med i vurderingen.
- Å sikre deg at alle gode og dårlige forslag har vært framme og er vurdert.
- Å visualisere elementene i prosjektplanen etterhvert som den blir ferdig, slik at alle kan følge med på arbeidet og forstå hvorfor det må bli som det blir.
- Å holde oversikten i arbeidet med planen selv, og få et resultat som du kan bruke til å renskrive en skikkelig milepelplan med tekstverktøy eller eget prosjektstyringsprogram.





## Fremgangsmåte

1. Hvis ikke diskusjonen tidligere har gjort mandatet, mål og rammer for prosjektet klinkende klart for alle deltakerne gjør du en siste presisering av dette.
2. Deretter ber du deltakerne skrive forslag til prosjektmilepeler på MAP-it lapper av hensiktsmessig størrelse. Kun en milepel per lapp.
3. Ofte går deltakerne i surr mellom aktiviteter og milepeler, dette er lett å omformulere seinere - så legg ikke for mye vekt på det foreløpig. De fleste tenker lettere når de formulerer aktiviteter.

	A	B	C	D
1	<b>Holde kurs for alle ansatte på ny tekst-behandling.</b>	<b>Sende ut forespørsler til alternative leverandører.</b>	<b>Prøve ut forskjellige tekst-behandlere.</b>	<b>Få endelig budsjett for anskaffelsen vedtatt.</b>
2	<b>Lage krav-spesifikasjon.</b>	<b>Avklare situasjonen med tillitsvalgte.</b>	<b>Etablere en styrings-gruppe med tillitsvalgte.</b>	<b>Velge leverandør, akseptere beste tilbud.</b>
3	<b>Fastsette krav til det nye systemet.</b>	<b>Anskaffe nødvendige printere, nettverk mm.</b>	<b>Få tekst-systemet installert på alle PC-ene.</b>	<b>Måe resultatet, sammenholde med krav.</b>

4. Samle sammen milepelene og ordne dem i en "regnearkmatrise". Ta gjerne imot nye forslag mens du henger opp, og i det videre sorteringsarbeidet også
5. En god milepelplan har mellom 10 og 15 milepeler. Ditt mål er nå å henge sammen aktiviteter/milepelforslag som ligner hverandre, og komme fram til et passe antall milepeler.
6. Det skal ikke være for mange milepeler, da planlegges prosjektet overordnet altfor detaljert. Er det for få milepeler vil en ikke ha nok å styre etter mot målet.
7. Ta en og en av forslagene, spør etter forslag som ligner, be deltakerne utdype og forklare hva de mener med sine forslag.
8. Styr unna all diskusjon om hvorvidt noe er riktig eller ikke, det som er uviktig vil uansett bare havne som underpunkter på en av de endelige milepelene. Den som hadde det "uviktige" forslaget har ikke vondt av å fortsette å tro at også hans forslag er med videre.
9. Når antallet er riktig lager du en ny MAP-it lapp for hver av gruppene, hvor du bruker en god milepelformulering. Lag en referanse for hvilke milepelforslag/aktiviteter som hører innunder hver av de dere er endt opp med, og legg dem tilside.
10. Heng opp de milepelene du nå har på tavla, og start med å finne avhengigheter og rekkefølge.
11. Her kommer det til sin fulle rett med lappene som kan tas av og limes på igjen, fordi det ofte blir omrokking i denne fasen. Det er enklest å starte med den du har på bunnen, sluttmilepelen.
12. Tegn avhengigheter mellom milepelene, flytt de rundt til det hele henger sammen.

13. Grupper gjerne milepelene i loddrette løp etter hvilke typer som hører sammen. Ofte vil det være et systemløp, et organisasjonsløp og et personal/opplæringsløp.

Samarbeids-utvalget har godkjent prosjektplan.

Alle berørte har fått bidra til vår krav-spesifikasjon.

Nå endelig budsjett er klart.

Alle installasjons-forberedelser er klare.

Kravspec sendt til aktuelle leverandører.

Nå leverandører er valgt og kontrakter underskrevet

Nå det nye systemet er installert på alle PC-er.

Nå alle brukere har gjennomgått opplæring.

Nå nytt printerutstyr og nettverk virker.

Nå alle brev lages i det nye systemet.

14. Sett på ferdigdatoer, få gruppen med på å estimere disse. **Se egen teknikk for estimering av tidsforbruk, ferdigtidspunkt.** Bruk mindre lapper som du klistrer på milepellappene, eller skriv på de samme.
15. Sett på ansvarlige personer, medarbeidere med oppgaver, personer/instanser som skal forespørres, tas med på råd mm. **Se egen teknikk for ressursallokering.**
16. Når dere er ferdige med planen flytter du lappene over på et flippoverark, tegner inn avhengigheter og datoer, og tar det hele med deg for renskrivning.
17. Aktivitetsplanlegging kan foregå etter nøyaktig samme mal. Da gjentar du prosessen for hver enkelt milepel, og skaffer en aktivitetsliste for hver av de. Aktivitetene sorterer du i forhold til hverandre og setter opp ansvar, datoer mm.
18. På aktivitetsnivåer det like viktig å finne avhengigheter, ofte skal de samme ressursene utføre flere aktiviteter, tidsfaktoren og kapasitetsfaktoren skaper nye avhengigheter som det må tas hensyn til.
19. Dokumentasjon av aktivitetene kan gjøres i et "Gant-diagram", der du legger inn grafisk oversikt over hvilket tidsrom aktivitetene foregår. De fleste prosjektstyringsverktøy har enkle løsninger for hvorledes du skal produsere disse. Det går også utmerket å skrive slike diagram med tekstbehandler.

*Denne beskrivelsen av prosjektplanlegging med MAP-it teknikker forutsetter at du kjenner noe prosjektplanlegging generelt.*

## 6.2 Ressursallokering

### Situasjon

Sammen med prosjektgruppen har du som prosjektleder laget en oversikt over aktivitetene som skal utføres i prosjektet. I prosjektgruppen finnes det overlappende kunnskaper og ferdigheter, og det er ikke innlysende hvem som bør gjøre hvilke av oppgavene sånn uten videre. Du ønsker å ha med deg gruppen i valg av hvem som skal ha ansvar og være ressurser for de forskjellige aktiviteter, blandt annet fordi du vet at det vil få den enkelte til å legge større innsats i arbeidet.

- En slik fordeling gjøres ofte av prosjektlederen som forslag, og tas opp til diskusjon i gruppen etterpå. Da vil ofte medarbeiderne kvie seg for å foretrekke oppgaver eller motsi forslaget rett og slett fordi det kan være flaut.
- Om en starter fordelingen med å spørre i gruppen direkte, vil det ofte være de mest taleføre og selvbevisste som griper fatt i de mest interessante og spennende jobbene, og det er ikke sikkert at det dermed blir rett mann på rett plass.
- Som prosjektleder kan du selvsagt dirigere/bestemme dette sjø, og kun meddele oppgavene. Dette virker, men du mister et vesentlig motivasjonselement som er viktig i prosjekt som skal konkurrere om oppmerksomhet med andre prosjekter og med den daglige drift.

### Må

Du vil fordele ressurser til oppgavene i prosjektet slik at de som er best skikket til de forskjellige oppgavene blir satt til å utføre disse, og slik at du oppnår best mulig forankring av oppgavene hos de som settes til å utføre dem.

### Fremgangsmåte

1. Ta utgangspunkt i milepæler eller aktiviteter som er dokumentert på tavle – flippover – eller med MAP-it lapper.
2. Lag små MAP-it lapper for alle aktuelle aktører i prosjektet, et antall for hver aktør.
3. La deltakerne henge sine lapper der de ønsker/vil/har forutsetninger for å delta, lag nye lapper etter hvert som det trengs.
4. Diskuter resultatet, heng på lapper for ikke tilstedeværende aktører i fellesskap, flytt om på navnelappene til resultatet er en OK helhet.
5. Vil du være avansert, bruk forskjellig farge på lappene – eller skriv med forskjellig tusj på dem slik at for eksempel: Rød betyr ansvar for framdrift, Grønn betyr bidragsyter, Gult betyr må rådspøres etc.
6. Dokumenter resultatet etterpå i et ansvarskart, maler finnes for Word og Excel.

Ansvarkart		Ressurser							
Prinsipper, milepæler, aktiviteter									

## 6.3 Tidsestimering

### Situasjon

Sammen med dine medarbeidere i prosjektgruppen har du kommet fram til en milepelplan eller en aktivitetsplan, og skal nå gjøre en kvalifisert vurdering av tidsforbruk for de enkelte milepeler eller aktiviteter. Du har erfaring for at dette er vanskelig av mange årsaker, blandt annet fordi:

- Du selv og deltakerne forøvrig ofte trekker inn andre forhold i sin vurdering, for eksempel hvor lystbetont en aktivitet er.
- Mange "farges" i diskusjonen av hvem som er tilstede og hører på. Det kommer ofte et "forhandlingsmoment" inn i vurderingen hvis for eksempel linjeleder er tilstede.
- Mange kvier seg for å gjette tidsforbruk, fordi dette er vanskelig, og en er redd for å dumme seg ut.

### Må

Ditt mål er å få estimert tidsforbruk og eller ferdigdatoer for en rekke aktiviteter eller milepeler. Du vil ha et estimat som er så riktig som mulig, og som prosjektgruppen føler seg forpliktet av. For å få dette må du:

- Sikre deg at alle aktivitetene/milepelene er omtrent likt forstått av alle, og at de elementer som kommer inn er belyst/tatt hensyn til.
- Sikre deg at alle føler eierskap til tidsestimatene, gjennom at det de har hatt å si er blitt vurdert og tatt hensyn til.
- Kjenne til meningsforskjeller og nyanser i hvorledes de forskjellige prosjektmedlemmene vurderer aktiviteter og milepeler og hva som ligger inni dem.
- Ha med deg et oversiktlig oppsett fra møtet, slik at du lett kan renskrive et referat eller føre tidsforbruk og datoer inn i din prosjektplan med tekstbehandlingsverktøy eller inn i et EDB-basert prosjektstyringsverktøy..

### Fremgangsmåte

1. Start med en presisering av hvilke milepeler eller aktiviteter som skal behandles. Forklar at du først vil få hver enkelt til å "gjette" tidsforbruk i timeverk, dagsverk, ukeverk eller månedsverk så godt de kan, for deretter å sammenholde de enkeltes "anslag" og komme fram til mest mulig riktig resultat.
2. Pressiser at du er ute etter anvendt tid, ikke kompensert for ferier, middagspauser etc. Dette er ofte en mental barriere.
3. Del ut små MAP-it lapper til samtlige, be dem å nummerere/identifisere en lapp for hver aktivitet og skrive det antallet tidsenheter som de tror er nødvendig.
4. La den enkelte henge opp sine tidsestimater sjø der du har klistret opp milepelene, eller beskrevet aktivitetene. Det er meget viktig at ingen kan se hva de andre har gjort før de sjø lager sine estimater.
5. Når alle har avgitt sine "stemmer" starter du en gjennomgang. Der estimatene er forholdsvis like kan du stort sett bruke en middelvei. Har du begrenset tid til disposisjon så bruker du ikke tid på disse i det hele tatt utover en ren matematisk middelveiberegning.

6. Der estimatene spriker lønner det seg å gå i dybden på hvorfor de "ytterste" har estimert som de har gjort. Ofte viser det seg å finnes store forskjeller i hvorledes en definerer aktiviteten/milepelen, og dette kan løses gjennom klarlegging.

**Aktiviteter:**

<b>Lage brukerkrav-spesifikasjonen.</b>	<b>Teste ut aktuelle tekstbehandlere.</b>	<b>Lage opplærings-opplegget.</b>	<b>Gjennomføre kurs for alle ansatte.</b>
---	---	-----------------------------------	---

**Avstemming:**

8 Ukeverk	2 Ukeverk	2 Ukeverk	2 Ukeverk
2 Ukeverk	2 Ukeverk	2 Ukeverk	6 Ukeverk
4 Ukeverk	2 Ukeverk	4 Ukeverk	4 Ukeverk
6 Ukeverk	3 Ukeverk	3 Ukeverk	6 Ukeverk
2 Ukeverk	2 Ukeverk	2 Ukeverk	6 Ukeverk

**Resultat:**

6 Ukeverk	3 Ukeverk	3 Ukeverk	5 Ukeverk
-----------	-----------	-----------	-----------

7. Til slutt oppsummerer du det resultatet som gruppen er kommet fram til, og tar det med deg for dokumentasjon i prosjektplanen.

*Det finnes avanserte matriser og verktøy for tidsestimering. Likevel blir den aldri mer nøyaktig enn den originale input er, og det er talentløst å overdrive matematisk beregning av omtrenteligheter. Med denne teknikken tilfredstiller du alles behov for å delta i avgjørelsen, og du får belyst aktivitetene godt. Du ivaretar den innsikt og kunnskap som finnes i forsamlingen på best mulig måte.*

Den enkelte prosjektdeltaker har alltid muligheten til å strekke sin arbeidstid og innsats. Har du oppnådd en real forpliktelse på at en jobb skal ta tre ukeverk, så går den unna på den tiden uansett hvor lang tid den egentlig tar.

## 7. Sluttord

*Alle som ønsker å forbedre "arbeid i grupper" kan bruke teknikker som er beskrevet i denne boka. Erfaring gjør at arbeidet blir mer effektivt - dog skulle "oppskriftene" kunne hjelpe de fleste uerfarne pågli.*

*Det virker!*

*PRØV - lykke til.*

### **Consensus Training AS**

Adresse: **Postboks 85, 2000 Lillestrøm**

Tlf: **90 69 80 06**

Fax: **94 94 20 83**

E-post: **[toreaalb@online.no](mailto:toreaalb@online.no)**