Den Kompetente Praktiker

Det personlige udbytte af Ole Olesen ProjektTræning

2 Den Kompetente Praktiker

Den kompetente praktiker

I en verden med stærk konkurrence, finanskriser, energiknaphed, klimaproblemer, naturkatastrofer og andre store udfordringer har vi meget brug for mennesker, der kan omsætte viden til virkninger, værdier og resultater i praksis - her og nu - ikke en gang senere - når vi har bedre tid - eller når tiderne er blevet bedre.

Den slags mennesker kan vi kalde *Kompetente praktikere*.

Den kompetente praktiker ved, hvorfor ting virker i praksis og kan derfor løbende udvikle og forbedre det, han arbejder med.

Han er både *kompetent* og *praktiker* på én gang

Den kompetente praktiker kan mere end den reflekterende praktiker - han kan analysere en problemstilling og bag efter få den til at virke i praksis.

Lederskab

Den *kompetente praktiker* kan selv få ting til at virke i praksis - men han påtager sig ofte så store opgaver, at han også må kunne få ting til at virke gennem andre mennesker - altså han skal også kunne være leder.

Lederskab er evnen til at få de rigtige ting til at ske gennem en selv og andre mennesker i praksis.

Lederskab kendes bedst på resultaterne i praksis.
Det er ikke så meget et spørgsmål om, hvad vi kan sige eller skrive om det.

Dermed er Lederskab også Kompetent Praktik.

ProjektTræning

Det koncept, vi har kaldt *ProjektTræning*[1], misforstås ofte.
Mennesker tror, vi træner vore deltagere i projektledelse. Det gør vi også, men det er en alt for snæver forståelse.

Vi bruger projektarbejdet som *"Praktiske fartøjer"* for at lære det, der virkeligt gør forskellen - nogle *Grundprincipper* - nogle tværfaglige, tværfunktionelle og tværorganisatoriske processer og arbejdsgange.

Vi træner vore deltagere i at forstå vore opgaver som - og arbejde i - *store helheder* i praksis. Dette egner projektarbejde sig fortrinligt til.

Vi kunne lige så godt have anvendt implementering af CMMI, SAP, Six Sigma, Kvalitetsstyring, eller en hvilken som helst anden *Praktik*.

Vi træner vore deltagere i en mesterlæreproces eller master class i praksis.

Lad os prøve at få et overblik over, hvordan *Den Kompetente Praktiker* arbejder.

Personligt kompas

Når vi skal få kompliserede opgaver til at lykkes i praksis, kan vore arbejdsbetingelser virke kaotiske.

---

1. *Det fulde registrerede navn er **Ole Olesen ProjektTræning ApS** - men navnet **ProjektTræning** bruges gennem denne artikel*

Vi har brug for et sikkert overblik, en sikker grundstruktur eller *kompas*, for at navigere og fungere roligt og sikkert i dette kaos.

ProjektTræningens koncepter eller helhedstænkning er et eksempel sådan et *kompas*, som er afprøvet i praksis på mere end 3.500 mennesker over 30 år.

Dette *kompas* er et vigtigt redskab for *Den Kompetente Praktiker*.

Indsigter fra praksis

Når vi har gennemført et antal opgaver, projekter eller implementeret nogle ledelsessystemer, falder vore erfaringer i to hovedområder:

- *De fysisk-praktiske dele af vore opgaver - Teknologi*. Alt det der kan ses, måles og tælles op.
  Det, der kan oplagres på medier, der kan flytter rundt med og som vi kan købe og sælge.
- *De menneskelige-proces mæssige dele af vore opgaver - Grundprincipper*. Menneskers forståelser, holdninger, værdier, iboende færdigheder motivation og engagement.
  Det, der bor i mennesker, og som ikke kan oplagres på noget medie. Det kan ikke flyttes rundt eller handles med uden at mennesket følger med.

En forretningsproces eller en arbejdsgang består af to dele - et ledelsessystem og en menneskelig proces.

Ledelsessystemet beskriver et forretningsforløb - men det skaber ikke en proces eller et forløb. Det kan understøtte og skabe effektivitet i forretningsforløbet (de fysisk-praktiske dele - Teknologi).

Det er mennesker, der skaber og bærer processen eller forløbet. Mennesket skaber udvikling og kvalitet i processen (de menneskelige-procesmæssige dele - Grundprincipperne).

*Mennesker og systemer kan **sammen** skabe et effektivt forretningsforløb*.

Vi er normalt meget bevidste om de fysisk-praktiske dele af vore opgaver - teknologierne. De er meget i fokus i vores dagligdag.

Vi er mindre opmærksomme på de menneskelige-procesmæssige dele af vore opgaver - Grundprincipperne. De er som regel uklare og usikre i vores dagligdag.

Når en opgave, implementering eller udruldning er gennemført med succes, er følgende tre områder udført ligeværdigt og grundigt:

- Opgaven, systemet eller *Teknologierne* er fysisk udviklet, produceret og installeret. (de fysisk-praktiske dele)
- Opgaven eller systemet er baseret på nogle menneskelige *Grundprincipper*. (de menneskelige-procesmæssige dele)
- Opgaven eller systemet er *Forankret* - gennem mennesker - i en praksistrænings- eller mesterlæreproces. (de menneskelige-procesmæssige dele)

Som *Kompetent Praktiker* er det nyttigt at kunne skelne mellem *de fysisk-praktiske fartøjer på overfladen* og *de underliggende Grundprincipper, der holder fartøjerne i gang i praksis*.

Tidsforløb

Når vi vil have en ting til at fungere i praksis, forløber opgaven næsten altid over et kortere eller længere tidsforløb.

Figur 1: Gennemførelse af opgaver tager tid

Studerer vi praksis *som et hele*, opstår der nogle erfaringsområderområder, der overlapper hinanden og griber ind i hinanden, *fordi mennesket er det fælles element*, der går igen i alt i praksis.

Der findes ingen *quick fixes* - det lykkes kun gennem *bevidst og vedholdende* arbejde over tid.
Der findes ingen enkel løsning - vi bliver nødt til at *arbejde i en større helhed, gennem mennesker, i praksis*.

Som *Kompetent Praktiker* er det nyttigt at have *et sikkert overblik over vore opgaver som et hele og over de delelementer, der udgør dette hele*.

Lære af praksis

Når vi vil gennemføre en opgave i praksis bedre end vi plejer, er vi nødt til at forstå opgaven eller problemstillingen så objektivt som muligt.
Hvis vi vil ende med, at vores opgave lykkes, er vi afhængige af, at de mennesker, der skal gennemføre opgaven, har en fælles forståelse af den og er motiverede for at gennemføre den.

Det gøres bedst ved at udvikle nogle arbejdsmetoder, som involverer mennesker på en ordentlig måde.

Disse metoder er stort set *uafhængige* af den praktik - teknologi, der skal implementeres og forankres.

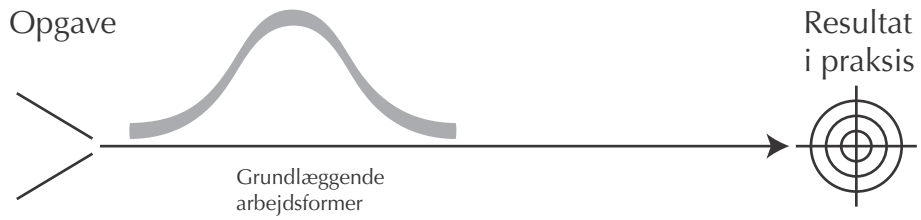
Figur 2: Lære af praksis

Der opstår et sæt indsigter og erfaringer, som fortæller, hvordan vi kan analysere en situation og lære af den - *Lære af Praksis*.
Det der kaldes at r*eflektere over praksis* og *reflektere i praksis* i litteraturen.

Grundlæggende arbejdsformer

Når vi *Lærer af Praksis* gennem mange år og på mange forskellige opgaver, opstår der den indsigt, at mennesker er fællesnævneren, der går igen, i alt hvad naturen ikke selv har frembragt.
Mennesket har været et fælles element i flere hundrede år, uanset hvad de praktiske vilkår og muligheder har været.

Derfor er det praktisk og nyttigt at lære, hvordan vi arbejder og fungerer bedst som mennesker, hvordan vi kan arbejde godt og gnidningsløst sammen, hvordan vi kan *Lære af Praksis* og hvordan vi får *Udført vore opgaver i Praksis*.



Figur 3: Grundlæggende arbejdsformer

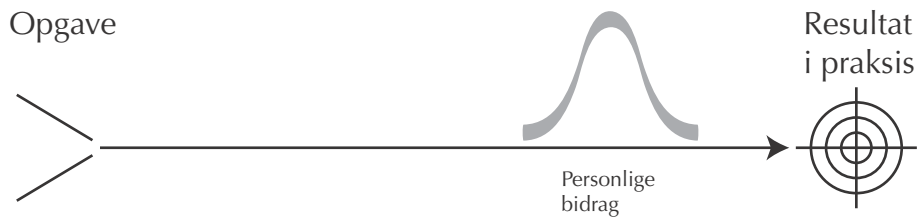
Disse erfaringer er nogle *Grundlæggende arbejdsformer*, der stort set er uafhængige af den praktik (*teknologi*), vi vil blive bedre til, men de er tæt forbundne med evnerne til at *Lære af Praksis*, *Personlige værdibidrag* og *Forankring i Praksis*.
Disse erfaringsområder er delelementer i det, jeg kalder *Grundprincipperne* i mine bøger.

Personlige værdibidrag

Forankring i praksis er næsten altid et resultat af et velfungerende samspil mellem flere mennesker.

Dette samspil er helt afhængigt af, at vi hver i sær er klar til at levere vore personlige bidrag i processen.
At vi er klar til at indgå aftaler - og klar til at holde vore aftaler.

Intet planlægningssystem, ledelsessystem eller teknologi bliver nogensinde bedre end denne grundlæggende evne.



Figur 4: Personlige bidrag

Derfor er det vigtigt og nyttigt at lære at arbejde med de rigtige ting og at få dem gjort i praksis. Don't work harder - work smarter.

Forankring i praksis

Når vi har indset eller lært noget, vi ønsker, skal virke i praksis, er vi nødt til at udføre det i praksis for at forankre det og for at skabe værdier til vore omgivelser.

Dette erfaringsområde omtales ofte som *Mesterlære*.

Figur 5: Forankring i praksis

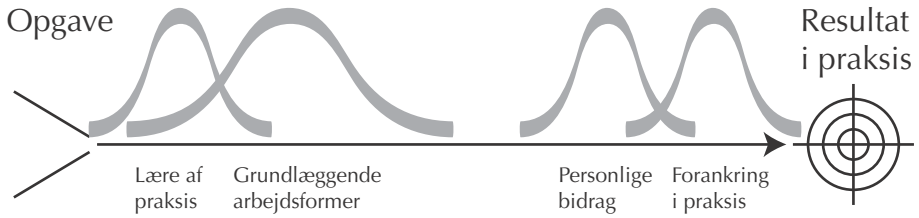
Forankring i praksis er meget afhængig af mennesker, og af at vi rent faktisk får udført vore opgaver i praksis.
Forankring i praksis kræver, at vi ikke *kun* har *viden*, men også *færdigheder* i at omsætte vores viden til virkninger, værdier og resultater i praksis.
Altså at vi er *Kompetente Praktikere*.

Procesdelene af vore opgaver, Grundprincipperne

Summen af de erfaringsområder, der er omtalt ovenfor, er nogle *Grundprincipper*, der er ens, uanset hvilken *Praktik* vi mennesker vil have til at lykkes.

Uanset hvilken ting, vi vil forbedre, indføre, udvikle eller frembringe i praksis, vil vi have glæde af:

- at kunne analysere situationen så objektivt som muligt.
- at kunne skabe de arbejdsbetingelser, der bringer de største talenter i spil og skaber det bedste samarbejde.
- at kunne arbejde effektivt og gnidningsløst sammen på tværs af fag og virksomhedsstrukturer.
- at kunne arbejde i opgavemæssige helheder.
- at kunne arbejde effektivt med de rigtige ting, skabe de rigtige bidrag og resultater.
- at kunne få vore opgaver til at lykkes i praksis, at kunne forankre det, vi arbejder med, i praksis.



Figur 6: Menneskelige grundprincipper

Disse *Grundprincipper* er værdifulde færdigheder, uanset hvilken *Praktik* vi vil have til at lykkes.

Grundprincipperne er nøjagtigt de samme i erhvervsvirksomheder, offentlige virksomheder eller frivillige organisationer, fordi de er tæt forbundne med mennesker.

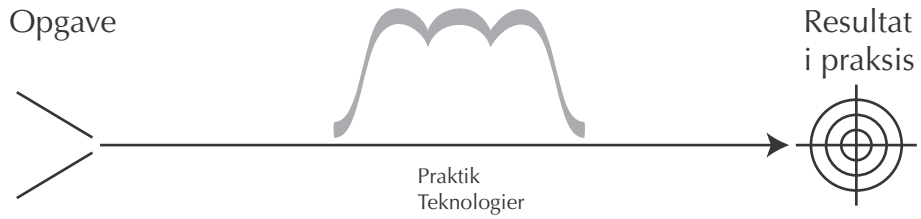
De *Grundlæggende arbejdsformer* er centrum i *Grundprincipperne*.

Mennesket er det enkeltelement, der har været fælles for alt menneskeligt virke i flere hundrede år, og formodentligt er det lige så længe endnu.

De praktiske dele af vore opgaver - "Fartøjer" - Teknologier

Den *Praktik*, vi vil have til at fungere, er helt afhængig af de foregående *Grundprincipper - Lære af Praksis*, *Grundlæggende arbejdsformer*, *Personlige bidrag* og *Forankring i Praksis* - hvor imod disse stort set er uafhængige af *Praktikken* - de er generelle.

- *Praktikken - teknologierne* er specifike i forhold til det, vi vil have til at fungere.
- *Grundprincipperne* er ens, uanset hvilken *Praktik*, vi vil have til at fungere.



Figur 7: Praktik - Teknologier

I *ProjektTræningen* har vi anvendt forskellige typer *projektarbejde som praktik* - men *Praktikken* kan være et hvilket som helst job eller funktion.

Det kan være en snedker, pilot, musiker, hjertekirurg, virksomhedsleder, projektleder, osv.

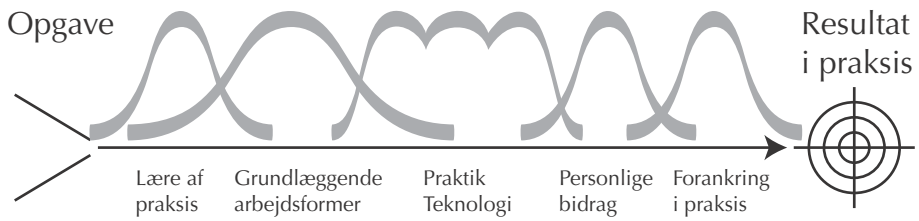
Det kan være implementering af Salgsprocesser, Produktudvikling, Fremstillings- og forsyningsprocesser, Indkøbsstyring, Projektledelse, eller ledelsessystemer som CMMI, SAP, Six Sigma, Kvalitetsstyring, Lean, eller helt andre *Praktikker* i helt andre områder af det menneskelige virke.

Arbejde i helheder i praksis (arbejde holistisk)

Der er nogle specielle forhold, som vi skal være opmærksomme på som *Kompetente Praktikere*:

- Mange studerer praktiske eller videnskabelige emner adskilt fra hinanden og adskilt fra *Grundprincipperne*. Studerer brudstykker af helheden uden at sætte dem tilbage i den helhed, de kom fra.
- *Grundprincipperne* er en forudsætning for at få et hvilket som helst menneskeligt virke til at fungere i praksis.

- *Grundprincipperne* kan kun læres effektivt ved at arbejde med noget konkret (nogle fartøjer) i praksis.



Figur 8: Arbejde i helheder

I praksis forløber erkendelserne og implementeringen typisk i et tidsforløb som vist ovenfor.

Evnen til - realistisk - at få ting til at lykkes i praksis er både afhængig af at beherske *Grundprincipperne*, vores *Praktiske fag - teknologier* og af at kunne *arbejde i Helheder*.

Vi skal altså kunne arbejde samtidigt med alle de før nævnte erfaringsområder, og vi har behov for at kunne skelne erfaringsområderne og emnerne fra hinanden og for samtidigt at forstå, hvordan de hænger sammen i praksis og hvordan vi får dem til at virke gennem mennesker i praksis.

Vi kan ikke være *Kompetente Praktikere* uden at forstå og arbejde med denne *helhed* - både teoretisk og praktisk.

Overblik - bøger om ProjektTræning

Mine bøger forklarer, hvordan G*rundprincipperne* kan udvikles og forankres i praksis - ved at bruge projekter og tværorganisatoriske forretningsprocesser som *Praktik*.

Mine bøger indeholder mange eksempler fra praksis, der viser, hvordan det kan gøres i praksis.

Den aktivt interesserede læser kan forholdsvis let overføre erfaringerne til en anden praktik.

Det må være lidt usædvanligt, for nogle læsere synes, mine bøger er omfattende.

Men hvad kan vi undvære, når vores opgave er at skabe værdier og resultater gennem mennesker i praksis? Kan vi undvære:

- evnen til at analysere og forstå vore opgaver.
- evnen til at inddrage gode menneskers talenter og potentialer i opgaverne.
- evnen til at arbejde effektivt og gnidningsløst sammen på tværs af fag og virksomhedsstrukturer.
- evnen til at udføre de rigtige ting til den rigtige tid.
- evnen til at forankre vore opgaver i praksis.
- beherskelsen af vores fag i praksis.

Meget tyder på, at det er nyttigt at kunne arbejde i faglige og forretningsmæssige helheder - gennem mennesker - i praksis, når vi vil skabe virkninger, værdier og resultater for andre mennesker, vore virksomheder og samfund.

Det er denne helhed, mine bøger handler om - og forklarer hvordan det kan gøres i praksis.

Min nyeste bog har titlen:

- **Projekter & Lederskab** - hvordan mennesker og systemer - ***sammen*** - skaber effektiv udvikling, værdier og resultater i praksis.

Et detaljeret overblik over indholdet og strukturen i tre af mine bøger:

Kapitler i: Projekter & Lederskab - hvordan mennesker og systemer - *sammen* - skaber effektiv udvikling, værdier og resultater i praksis	**Kapitler i: ProjektTræning - Projekter og Lederskab i Praksis og Kapitler i: ProjektTræning - Tanker, teorier og værdier bag....**
1. Den kompetente praktiker	Indledning
2. De skjulte projektkapaciteter	1. Udvikling af projektkapaciteten
3. Grundlæggende arbejdsformer	2. Grundlæggende arbejdsform
4. Grundlæggende projektmodel	3. Faseopdelt projektmodel
5. Tværorganisatorisk samarbejde	4. Projekt og organisation
6. Virksomhedens eksistensberettigelse	5. Projekt og forretning
7. Effektiv med de rigtige ting	6. Personlige værdibidrag og Lederskab
8. Virkninger og resultater i praksis	7. Virkninger og resultater i praksis
9. Eksempler fra praksis	
10. Tillæg	Tillæg

Tabel 1: Overblik over mine nuværende bøger

Implementering i praksis

Det, vi arbejder med, vil vi gerne have til at fungere. De planer, vi opstiller, vil vi gerne have til at lykkes. De ledelsessystemer vi indfører, vil vi gerne have til at virke. De personlige mål, vi sætter os, vil vi gerne nå, osv.

Generelt kan vi kalde det *at implementere vore ønsker og målsætninger i praksis*.

En *Implementeringsproces*, der virker i praksis, består af følgende tre trin:

- **Nogle *Praktisk-faglige* virkeområder eller teknologier.**
  (Vi skal vide, hvad vi vil have implementeret. Noget fagligt, noget teknisk, noget praktisk. Tekniske installationer, administrative rutiner, osv.)

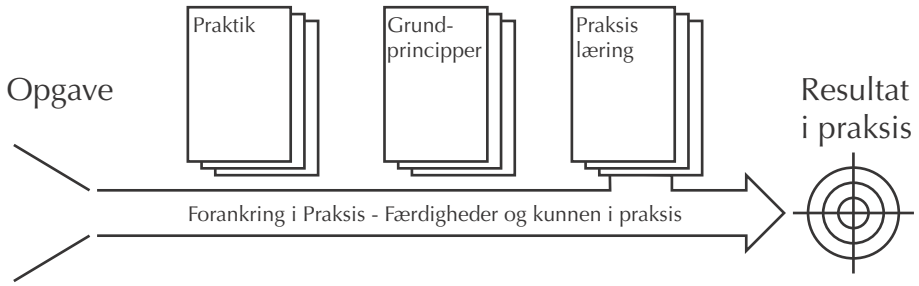
- **Der hviler på nogle menneskelige *Grundprincipper*.**
  (Når dette lykkes usædvanligt godt, hviler implementeringen på nogle grundlæggende, menneskelige principper.)
- **Og som er *Forankret som færdigheder i praksis*.**
  (Når det giver værdifulde resultater, er det forankret i praksis, gennem *Praksislæring* - en form for mesterlæreproces.)

Det *praktisk-faglige* eller teknologiske er forholdsvis let at forstå.

De menneskelige *Grundprincipper* overses ofte - skønt vi i virkeligheden - intuitiv - godt ved, at det er vigtigt.

Det er meget tydeligt at opleve, om *forankringen* virker og giver de ønskede resultater i praksis eller ej.

Implementeringsprocessen kan illustreres som et forløb over tid:



Figur 9: Implementeringsproces

Det er meget almindeligt at arbejde med det første *praktisk-teknologiske* trin i processen, men ikke så almindeligt at arbejde bevidst med de sidste to trin (*Grindprincipper* og *Forankring*) i implementeringsprocessen.

ProjektTræningen arbejder meget med de sidste to trin.

Indholdet i min nyeste bog kan derfor også ses som trinene i implementeringsprocessen:

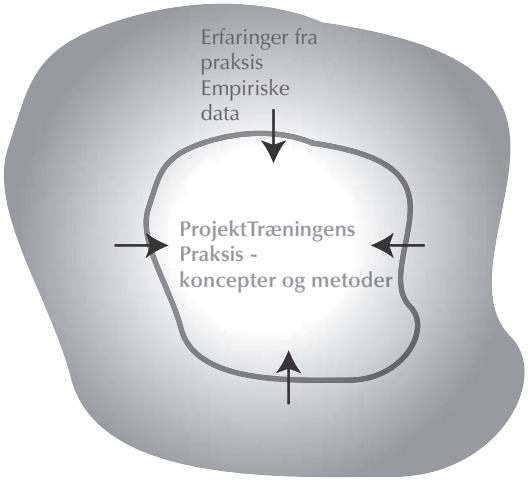
Implementeringsproces	**Systemer, Metoder og Værktøjer**
Praktik - Teknologier Det jeg har kaldt *Fartøjer på Overfladen*	Tværorganisatoriske projekter, Fasemodeller, Tværfaglige og tværorganisatoriske Forretningsprocesser, Forretningsmæssigt eksistensgrundlag. Hovedsageligt Kapitel 4, 5 og 6
Grundprincipper Menneskelige grundprincipper	Grundlæggende arbejdsformer og metoder, Personlige værdibidrag. Hovedsageligt Kapitel 2, 3 og 7
Forankring i praksis Færdigheder og kunnen i praksis.	Praksislæring, Mesterlære, ProjektTræning Hovedsageligt Kapitel 2 og 8

Tabel 2: Forhold mellem implementeringsproces og systemer

Praktisk og teoretisk baggrund for ProjektTræningen

ProjektTræningens koncepter, metoder og værktøjer er først og fremmest opstået som en *Lære af Praksis - Udføre i Praksis* proces.

Dette kan illustreres som vist i figur 10.



Figur 10: Erfaringer - Praksis

Mine bøger om *ProjektTræning* beskriver resultaterne af denne læreproces gennem mere end 30 år.

Bogen **"ProjektTræning** - Projekter og Lederskab i Praksis" indeholder 75% koncepter og metoder og 25% empiriske data.
Bogen "**Projekter & Lederskab -** hvordan mennesker og systemer - *sammen* - skaber effektiv udvikling, værdier og resultater i praksis" indeholder 90% koncepter og metoder og 10% empiriske data.

Men det empiriske datagrundlag bag *ProjektTræningen* er meget mere omfattende.

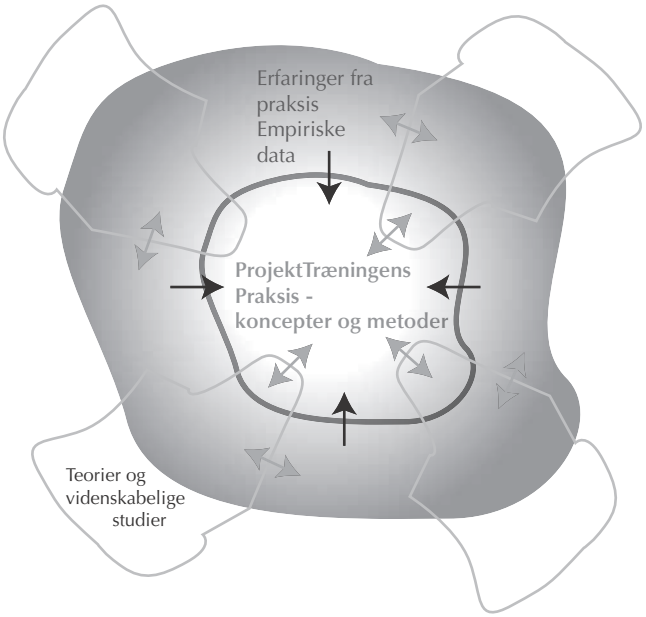
Hensigten med bøgerne er at give *Den Kompetente Praktiker* en håndbog som dækker et *helt virkeområde* i praksis, f.eks. en projektproces.

ProjektTræningen støttes af mange teoribøger, men kun som brudstykker af den helhed, vi har arbejdet i.
Vi har brugt en del teoretiske bøger gennem årene. Se literaturlisten senere i artiklen og flere på www.projekttraening.dk

Dette kan illustreres som vist i figur 11.

Det kan føles noget overvældende eller kaotisk at stå i midten af alle indtrykkene fra de empiriske data fra praksis og fra litteraturen - uden et pålideligt *kompas* at navigere efter.

ProjektTræningens koncepter og metoder er netop sådan et *kompas*.



Figur 11: Teori - Erfaringer - Praksis

Figur 11 illustrerer det praktiske og teoretiske grundlag bag *ProjektTræningen* og *Den Kompetente Praktiker*.

Figuren viser forholdet mellem:

- teoretiske og videnskabelige tilgange
- praktiske erfaringer og empiriske data
- *ProjektTræningens* praksis - værdigrundlag, koncepter, metoder og værktøjer

Mange teoretiske arbejder passer fint sammen med dele af *ProjektTræningens* erfaringer, empiri og praktiske metoder.

- En god beskrivelse af *ProjektTræningen* og af *Den Kompetente Praktiker* vil være en kombination af teori, empiri og praktik - en *praktisk-videnskabelig* beskrivelse.

Teori og Praksis

Der er mange, der har spurgt; hvilke teorier er *ProjektTræningen* baseret på?

Mit svar er; det ved jeg ikke rigtigt. Der findes mange teorier, der passer godt med dele af ProjektTræningen. (se Litteraturlisten sidst i artiklen og www.projekttraening.dk)

Men de dækker kun dele af det samlede menneskelige virke, sådan som vi kender det fra praksis.

Til gengæld fortæller mine erfaringer, at resultaterne i praksis blandt andet kommer af:

- *at kunne opstille en helhedstænkning, der dækker den foreliggende opgave.*
- *at kunne opstille et enkelt og overskueligt modelapparat - eller rammeværk - der dækker helheden og opgaven.*

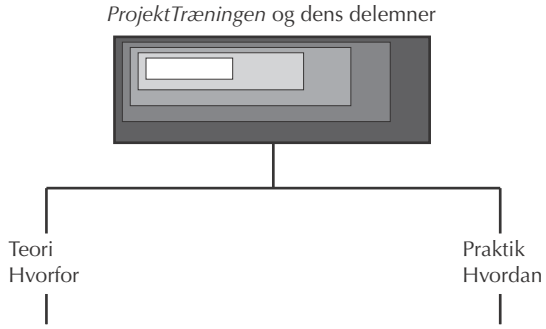
- *at kunne motivere og få mennesker til at arbejde engageret og samstemt indenfor opgaven, helhedstænkningen og modelapparatet - eller rammeværket.*
- *at have energi, vilje, disciplin og vedholdenhed til at lede og følge opgaven helt til enden, uanset hvor vanskelig den end bliver.*

Vi kan tegner en ramme rundt om en opgave, en helhedstænkning og et modelapparat - eller rammeværk - som f.eks Tabel 2 - som indrammer *ProjektTræningen*.
Indenfor denne ramme er der nogle undertemaer, hvorom der også kan tegnes rammer.
Men pas på sub-optimeringer - hold et tilstrækkeligt flight level.

Hvert enkelt ramme eller område kan behandles teoretisk, praktisk eller som en *helhed*.

Teoretikeren vil gerne forklare *hvorfor*.

Praktikeren vil gerne vide *hvordan*.



Figur 12: Den kompetente praktikers arbejdsområde

Teoretikeren siger typisk; praktikken er meget mere værd, hvis teorien bag er i orden.

Praktikeren siger typisk; teorien er meget mere værd, hvis teoretikeren kan forklare, hvordan teorien realiseres i praksis.

Sagen er; det er ikke et enten eller, men en helhed.

Denne helhed behersker *Den Kompetente Praktiker*.
Han ved, *hvordan* han får ting til at virke i praksis og han ved noget om, *hvorfor* det virker.

I *ProjektTræningen* har vi forklaret - og udøvet - begge dele, men med hovedvægten på, at ting skal virke i praksis.

Når vi møder en teori, har vi behov for at forstå, hvor den skaber værdi i praksis.

Det er vanskeligt, hvis ikke vi har et rammeværk, der beskriver den praksis, vi har påtaget os.
Omvendt er det meget let, når vi kan vores rammeværk på rygraden.

Det er en meget væsentlig del af *ProjektTræningen* at opstille, træne og anvende sådan et *rammeværk*.

Læringer fra praksis

ProjektTræningen og mine bøger hviler på erfaringer fra praksis gennem mere end 30 år og på *Praksistræning over lang tid* af mere end 3.500 deltagere fra Danmark og flere andre lande.

Erfaringer fra over hundrede sæt data fra praksis viser at:

- *ved at arbejde med vores Praktik, Grundprincipperne og Forankring i praksis - samtidigt - er potentialerne på mindst 30 til 100 procent større effekt på forbavsende kort tid.*
- *omkring 80-90% af forbedringerne kommer af at arbejde med Grundprincipperne og 10-20% kommer af at arbejde med de Praktisk-fysiske ting.*

I *ProjektTræningen* skaber vi resultater, lærer nye færdigheder og forankrer dem samtidigt.
Der er stort set ingen tidsforskydning, og der er meget lille start investering. Vi går lige på med det samme.
Det er det letteste, det mest nærværende og det mest engagerende.

Når vi *Lærer af Praksis* viser det sig, at der findes helt utrolig meget viden om *Grundprincipperne* blandt de ansatte i en virksomhed - viden, der er kapslet inde i organisationernes stive og opdelte måder at fungere på.

Når vi studerer litteraturen, viser det sig ligeledes, at der findes utrolig meget viden, der ikke bliver brugt i praksis.

Gennem langtidstræning af mennesker i mere end 30 år har det vist sig, at det er muligt at aktivere al den viden, vi har brug for, for at udløse helt usædvanlige resultater i praksis.

- *Der er langt større nytteværdi i at omsætte den kendte viden om Grundprincipperne til virkninger og resultater i praksis, end i at skaffe ny viden.*
- *Det, at få denne proces til at fortsætte af sig selv i vort daglige virke, er langt den største udfordring for den Kompetente Praktiker.*

I en verden med finanskriser, klimaproblemer og naturkatastrofer er der et stort behov for resultater i praksis.

Et eksempel - En musiker

En dygtig musiker er en *Kompetent Praktiker*.

- En dygtig musiker kan sin musikteori, kender sin musikhistorie, sin genre, sit repertoire og sit eller sine instrumenter. Han har teoretisk og faglig viden om sit fag.
- En dygtig musiker kan spille i et orkester. Han kan arbejde sammen med lederen og de andre musikere. Han kan spille sammen med publikum, dansere, solister. Han har musikalske-, sociale-, samspilsmæssige- og menneskelige kompetencer.
- En dygtig musiker har spontane færdigheder, som han kan anvende lige på stedet, når han spiller i et band eller orkester. Hans viden er omsat til færdigheder. Hans færdigheder er forankret i praksis. Han kan sit håndværk og sin kunst i praksis.

Uden et af disse områder, er han ikke en dygtig musiker.
Musikeren bliver ikke en *Kompetent Praktiker* uden træning af alle tre områder - og han forbliver ikke en *Kompetent Praktiker* gennem hele sin karriere uden fortsat træning.

Musikken og orkesterlyden bliver ikke bedre af, at musikeren læser flere teoribøger. Han er nødt til at kunne spille (levere sit bidrag). Han er nødt til at kunne spille sammen

med andre og han skal kunne sit spil som spontane færdigheder i praksis.
Vi kan alle blive *musikere* indenfor vore egne fag - hvis vi virkelig vil. (Forudsat at vi ikke er tonedøve - og det er mennesker ikke på alle områder på én gang)

Kompetent praktik og Lederskab

Kompetent praktik er at arbejde i helheder - at få ting til at virke - gennem mennesker - i praksis.
At arbejde med en konkret P*raktik* - der hviler på nogle menneskelige G*rundprincipper* - og som er *Forankret i praksis*.
Lederskab er ledelse gennem menneskelige Grundprincipper - og er således også Kompetent Praktik.

Med venlig hilsen

Ole Olesen

Litteratur

Her er nogle bøger, som passer godt med forskellige dele af ProjektTræningen.
Se flere bøger - og omfattende omtale af mange af bøgerne - på www.projekttraening.dk

Bastian, Peter: **Mesterlære, En livsfortælling**
Peter Bastians livsfortælling er en effektiv bærebølge, som forklarer nogle væsentlige ting på en almen menneskelig, let forståelig, måde.
Den giver nok den bedste forklaring, jeg indtil nu har hørt på, hvad mesterlære og mesterlæreprocessen i al sin enkelthed er.
Det er i stor udstrækning en menneskelig hvordan bog.

Bastian, Peter: **Ind i musikken**
En bog der tydeligt beskæftiger sig med helheden i faget musik.
Peter Bastians har fat i de grundprincipper, der omsætter musikteori og noder til *musik*.
Hvis du kan omsætte faget musik til dit eget fag, får du virkeligt mange bud på, hvordan et fag og dets grundprincipperne kan kobles sammen til en *Helhed i praksis*.

Cleese, John: **En leders møde med Sankt Peter**
Virkelig god videofilm. Men få fat i den gamle version, den har langt mere nerve end den nye.
Videofilmen støtter især emneområderne *Personlige værdibidrag* og *Lederskab*.

Cooper, Robert G.: **Winning at New Products** og **Accelerating the Process from Idea to Launch**
Disse bøger støtter *ProjektTræningen* i at udvikle og implementere en faseopdelt forretningsproces.
Coopers bøger er i det hele taget meget relevante i forbindelse med *ProjektTræningen*.

Covey, Stephen R.: **7 gode vaner**
Denne bog støtter *ProjektTræningen* på området *Grundprincipper*. Især ledelse af mennesker gennem principper - især emneområdet *Personlige værdibidrag*.

Dennis, Pascal: **Getting The Right Things Done - A Leader's guide to planning and execution**
Denne bog er hele vejen igennem en parallel til *ProjektTræningen*.
Bogen er helt tydeligt skrevet omkring en produktionsvirksomhed, hvor *ProjektTræningen* lige så tydeligt er skrevet omkring en projektvirksomhed.

Hildebrandt & Brandi: **Jubilæumsbog for Steen Hildebrandt, ledelse drejer sig om mennesker**
Det er vanskeligt at skrive et fyldestgørende værdigrundlag for et virke. Denne bog er meget velegnet som værdigrundlag for *ProjektTræningen*.

Huthwaite, Bart: **Principper for Innovation - veje til gennembrud**
Denne bog er en rigtig praktikerbog, der støtter *ProjektTræningen* hele vejen igennem.

Jacobsen, Kirsten: **mads@novo.dk - Visionen, viljen og vejen**
Denne bog er fortællingen om Mads Øvlidsen som menneske og som leder og chef for Novo Nordisk A/S.
Mads Øvlidsen har helt igennem udøvet værdibaseret lederskab i sin tid hos Novo A/S og Novo Nordisk A/S - og det er som bekendt gået selskabet ret godt i den periode.

Jungk, Robert - Müller, Norbert R.: **Håndbog i Fremtidsværksteder [Zukunftswerkstätten, Wege zur Wiederbelebung der Demokratie]**
Bogen handler om politiske græsrodsbevægelser. Men hvis vi skifter dette emne ud med, f.eks. udvikling af projektkapaciteten i en virksomhed, anviser bogen nogle gode arbejdsmetoder, meget lig dem vi bruger i *ProjektTræningen* - især i emneområderne *Lære af Praksis* og *Grundlæggende arbejdsformer*.

Lindgren, Mats - Lüthi, Bernhard - Fürth, Thomas: **The MeWe Generation - What business and politics must know about the next generation**
En god bog om vilkårene for vort virke i de nærmest kommende år - især om de menneskelige vilkår i fremtiden.
En stor støtte til mange af temaerne i *ProjektTræningen*.

Nielsen, Klaus - Kvale, Steinar: **Mesterlære - Læring som social praksis**
Denne bog er hele vejen igennem en støtte for *ProjektTræningen*. Den, af samtlige bøger på listen, der bedst passer på træningens metoder og principper. Den bog, der ser emnet i den største samlede helhed.
Bogen støtter især området *Forankring i praksis*.

Olesen, Ole: **Projekter & Lederskab** - hvordan mennesker og ledelsessystemer - ***sammen*** - skaber effektiv udvikling, værdier og resultater i praksis
Denne bog beskriver den helhed, hvori vi ser *ProjektTræningen*.
Olesen, Ole: **Projects and Leadership** - Illustrations in English

Schön, Donald A.: **Den Reflekterende Praktiker**
Denne bog støtter især den praktiske tilgang i *ProjektTræningen* - den passer hovedsageligt i emneområdet *Lære af Praksis*.

Strid, Johan: **Påverkanstorg**
Bogen anviser nogle meget anvendelige arbejdsmetoder i forbindelse med de *Grundlæggende arbejdsformer*.

Striim, Ole: **Kreativ teknik, 13 metoder til idéudvikling og problemløsning. Idéudvikling, metoder og teknikker** og **Idéguiden**
Praktiske håndbøger med korte forklaringer på kreative teknikker og de tilhørende værktøjer.
Støtter de *Grundlæggende arbejdsformer*, især i idéfasen.

Torpe, Helge - Kobayashi, Sigeru: **Den Tredje Vej - en kreativ ledelsesform**
Denne bog støtter *ProjektTræningen* især i temaerne *Grundlæggende arbejdsformer* og *Lederskab*.

Tekst og illustrationer: Ole Olesen

Forside layout: design-people ApS, Aarhus. - www.design-people.dk

Print: novagraf, Aalborg

Artiklen er skrevet og illustreret i: Adobe FrameMaker® og Adobe Illustrator®
Skriftsnit: Palatino Linotype, **Arial Rounded**, **Optima** og Souvenir

7. udgave, februar 2012.

Copyright: © 1984 - 2012 Ole Olesen

Ole Olesen ProjektTræning ApS
Heden 9
9520 Skørping
Telefon: +45 4015 6280
Mail: OleO@projekttraening.dk
Web: www.projekttraening.dk