

# En verden af projekter

Det er de store tektoniske plader under vores civilisation, der bevæger sig i disse årtier. Vi ser ind i en usikker fremtid, fuld af paradokser, kompleksitet og uforudsigelighed. En fremtid som kalder på vores evne til indlevelse og refleksion, fremfor vores insisteren på at styre og beherske.

*Omverdens-psykologi*<sup>1</sup> beskæftiger sig med, hvordan mennesket påvirker sin omverden, og hvordan omverdenen virker tilbage igen. En af observationerne er en voksende ubalance mellem omfanget af de kriser mennesket forårsager og vores evne til at forstå dem. Se figur 1.

Kompleksiteten i omverdenen har gennem millioner af år udviklet sig langt mere end vores hjerne, som på mange måder stadig befinder sig på reptilstadiet. Selv avancerede tænkeproteser som computersimuleringer slår slet ikke til.

Vi er gode til at løse problemer, der er inden for synsvidde, som kalder på handling her og nu med umiddelbare virkninger. Men når det kommer til de store biosystemer, klimasystemer og sociale systemer, ved vi ikke, hvad der sker.

Menneskeheden har fået viklet sig ind i noget, der ligner et dobbeltparadoks. Aldrig før har vi grebet så meget ind i vores omgivelser, og aldrig før er vi blevet så overrumplede af konsekvenserne. Et paradoks der fordobles af en mental arv, som har fået bildt os ind at kloden er til for vores skyld. Dels som uudtømmelig forsyningskilde, dels som roterende losseplads.

Vi er i en overgangsfase, og skal til at omstille vores kollektive mentale landkort, sociale institutioner og teknologier til at møde en verden præget af risici, usikkerhed og katastrofer. Og et sted inde i den lange kæde af konsekvenser kommer vi også til at forandre den lille stump social teknologi, vi kalder projekter med tilhørende ledelse.

## Hvor langt er vi kommet

Som social teknologi har projektformen ikke ret mange år på bagen. De fleste af os kender historien om hvordan projekttenkningen

vokser ud af den amerikanske våbenindustri efter anden verdenskrig – med Gantt-diagrammer, netværksplaner og kritisk vej.

Projekt og projektledelse griber om sig i 60'erne og 70'erne, og der sker en professionalisering sammen med de store PMI og IPMA organisationer. Den amerikanske projektstandard kommer i 80'erne, og den engelske i 90'erne. Portefølje, program og modenhedsstandarderne kommer i hovedsagen til i løbet af 00'erne, som udtryk for en videre professionalisering og voksende udbredelse, både i bredden og dybden.

Projektet fødtes ud af en ingeniørkultur, og der er stadig nuanceforskelle mellem det man kunne kalde *konstruktionsprojekter* og *organisationsprojekter*, hvor sidstnævnte har udviklet sig – primært op gennem IT-industrien – til at handle mere og mere om forandring og organisationsudvikling.

Det går igen i definitionen af projekter, som en – midlertidig organisation der skal sørge for at koordinere en – tidsbegrænset indsats for at skabe et eller andet ønsket resultat. Med eller uden organisation, viser også forskellen mellem den amerikanske og kontinentale forståelse.

På det akademiske plan er ledelse og forandringsledelse veludviklede discipliner, med masser af teori, videnskabelige tidsskrifter og forskning, mens projektledelse stadig mest har karakter af en manual og et håndværk. Det kan være forklaringen på at de stort set ikke refererer til hinanden.

Men der er lys i tunnelen. Projektledelse er kommet ind på universiteterne, og der er kommet meget mere gang i forskningen. Projektsymposiet havde et helt forskningsspor på programmet for første gang i år.

Der er brug for at trække på kryds og tværs af de akademiske discipliner – kom-

pleksitetsteori, systemteori, kaosteori, kommunikationsteori, organisationsteori osv. – hvis projektet skal have en central rolle i fremtidens samfund, og hjælpe os til at møde de risici, udfordringer og katastrofer, vi står overfor.

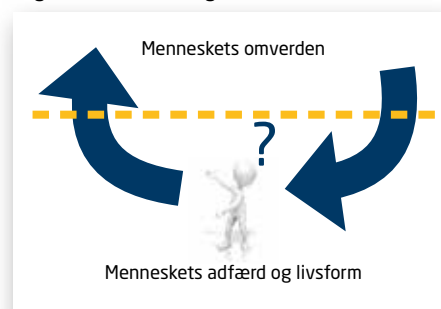
## Fremtidens projektunivers

Organisationsforskningen rumler for tiden med et perspektiv der handler om at forstå organisationer som processer af konkrete interaktioner mellem mennesker. Hvordan vi hele tiden reagerer på hinanden, og hele tiden er i gang med at skabe mening, så vi kan handle videre. Det flytter projektøren fra design og implementering til mennesker, og inviterer til at udvikle organisationer nedefra, med projektet som en integreret del af processerne, sekundært af de agile principper.

➤ Vi er i en overgangsfase, og skal til at omstille vores kollektive mentale landkort og sociale institutioner og teknologier til at møde en verden præget af risici, usikkerhed og katastrofer.

Alt sammen lige i slipstrømmen af den 3. industrielle revolution – computerteknologien og digitaliseringen – og hånd i hånd med den 4., der er i fuld gang med at sammenkoble den digitale og fysiske verden i nye, decentrale og selvlerende, virtuelle produktionskæder. Alt det vi engang troede var mur- og nagelfast, er i færd med at opløses i distribuerede, flydende netværk af objekter og symboler (*Internet of Things*), som selv finder vej. ➤

Figur 1. Menneske og omverden.



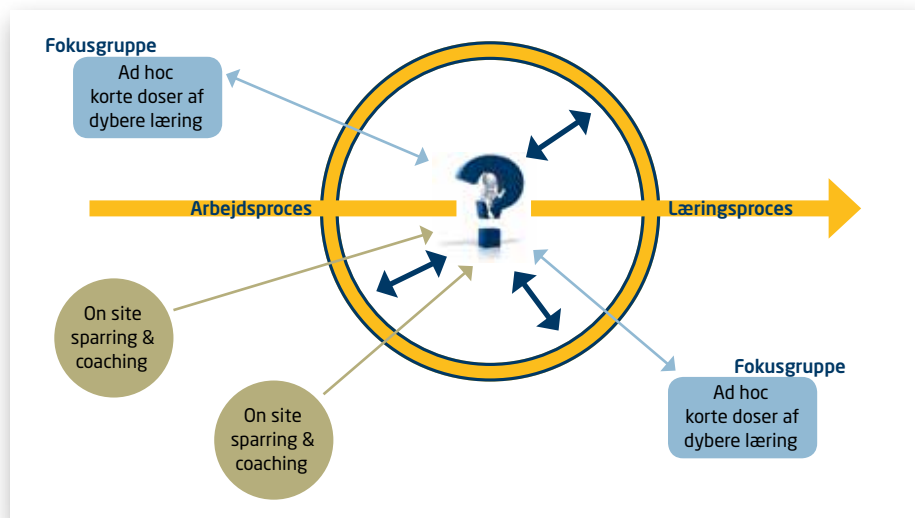
Det kræver ikke megen fantasi at forestille sig, hvordan de organisationer, der skal bruge syv lange og syv brede for at komme rundt i deres eget virvar af beslutningsstrukturer og lederlag, kommer uhjælpeligt til kort over for dem, der hele tiden formår at flytte beslutninger og kompetencer derhen, hvor det sker. De er simpelthen bygget til en anden verden.

Og endnu mindre til at forestille sig hvor de digitale indfødte – generation Y/F – flytter hen. Opvokset med at multitask og fordøje tonsvis af informationer lynhurtigt. Vant til at dele og arbejde sammen i teams, med en forventning om, at viden flyder frit i organisationen. Orienterer sig mere mod deres 'peers' end mod formelle hierarkier og ledere, og vil deltage og inddrages i det, der foregår. De er startstyrede fremfor målstyrede – gerne mange 'starter' samtidig, eksperimenterende og søgende og ikke så optaget af tryk og stabilitet. En sand lækerbisk for fremtidens organisation.

Samme tendens i de sociale medier. Ideer vurderes på deres indhold og tiltrækningskraft, og kan ikke styres med magt. Det er ikke din position og titel der tæller, men det du bidrager med. Du kan frit linke op til hvem du vil. Grupper opstår spontant og er selvdefinierende og selvorganiserende. Det flyder med ideer og projekter, som du kan koble dig på, hvis de er attraktive nok.

"All these features of web-based life are written into the social DNA of Generation F, and are mostly missing from the managerial DNA of the average Fortune 500 company." (Gary Hamel). Se figur 2.

Figur 2. En digital indfødt.



Figur 3. Læringscirklen.

Virksomhederne kommer til at beskæftige sig meget mere med, hvorfor de er her. De får brug for pejlemærker i fremtidens afstrukturerede og flydende organisation, omverdenen vil forvente det, og det bliver nødvendigt for at tiltrække talenterne fra generation Y.<sup>2</sup>

### Projektet i centrum

Jeg forestiller mig at projektet med tiden rykker helt ind i hjertet af samfundet, som selve det stof organisationer er gjort af. Projektet er født med de stamceller, der kan gøre fremtidens organisation robust og agil, og geare den til en usikker og uforudsigelig verden.

Projektledelse bliver mere skabelse end ledelse. *Projektskaberen (Project Maker)* bliver en slags indre iværksætter eller projektmanager<sup>3</sup> og forbindelsesofficer mellem det gamle og nye regime. Vi kommer til at forholde os til hierarkier i mange år endnu.

I fremtiden bliver det team'et der – sammen med projektskaberen – skal besidde de kompetencer, der er brug for – inklusive klassiske projektkompetencer fusioneret med de agile principper og skalerede metoder – og så noget mere:

- *Forandringskabelse.* Forstå og udvikle organisationer, mindset og kultur.
- *Team-skabelse.* Bygge team gennem anerkendelse, refleksion, læring og tilstedeværelse.

- *Sam-skabelse.* Åbne rum for improvisation, forstyrrelser og alt det uventede og intuitive.
- *Talent-dyrkning.* Tiltrække og inspirere det særlige, forskellige og vanskelige.
- *Udsyn og overblik.* Forstå organisationer i en omverden, og skabe transparens, netværk og tillid – være team'ets øjne og ører

Oven i det er fremtidens projektskaber udstyret med en umættelig trang til at lære at mestre det nye, det Carol Dweck kalder et Growth Mindset. Selve måden at lære på vil flytte ud af kursuslokalerne og ind på arbejdspladsen, som en helt naturlig og integreret del af de daglige processer. Det har jeg forsøgt at illustrere som en læringscirkel. Se figur 3.

### Den ustyrlige kompleksitet

Kompleksiteten i verden vokser som en myretue i en gammel granskov. Mere eller mindre alt, hvad der bevæger sig på denne klode, væver sig sammen til en kaskade af virkninger, som former den virkelighed, vi forsøger at manøvrere rundt i, alt imens den forandrer sig hurtigere, end vi kan nå at opfatte det.

Mennesker er for altid overladt til at leve med et fragmentarisk, reduceret øjebliksbillede af verden omkring dem. Alligevel, når vi





**Jens Laugesen**, Cand.scient.pol og PHD

Senior konsulent og programleder, kompetenceudvikler, mentor, coach og rådgiver i Nordea. IPMA A-certificeret og A-assessor i 10 år. Netværk, foredrag og undervisning om programledelse, projektledelse, forandringsledelse og fremtidens organisation og ledelse. Medlem af det nationale censorkorps.

[Jens.laugesen@nordea.com](mailto:Jens.laugesen@nordea.com)

kigger på historien om arternes udvikling, kan vi jo bryste os af at vi – på trods af det – har klaret os ganske succesfuldt gennem de sidste 2 – 3 mio. år.

Men på et tidspunkt for ikke så længe siden passerede vi en usynlig grænse, som sendte os ud af det Darwinske tilpasningsparadis og ind i en ny epoke, hvor vi selv – vores blotte eksistens – er medvirkende årsag til de vilkår vi efterfølgende skal tilpasse os.<sup>4</sup> Virkningerne er begyndt at vende tilbage og fange os i en cirkularitet, som mangedobler kompleksiteten og med hastige skridt øger afstanden mellem den 'reducerede virkelighed', vi kan kapere, og den 'virkelige virkelighed'.

Hele den – lidt skræmmende – historie spiller sig ud på alle planer – også i vores organisationer, og giver vores velpolerede styrings- og kontrolmodeller (reduktioner) alvorlige problemer. Vi bliver oftere og oftere fanget i at forveksle det at styre og kontrollere med at have styr på og kontrol med tingene. Hvorefter vi gør endnu mere af det første og opnår endnu mindre af det sidste. For det er jo sådan, vi altid har gjort.

Men hvis vi tager os tid til at reflektere lidt mere og buldre lidt mindre, kan det være et skridt på vejen til at erstatte noget af beherskelsestrangen med lidt mere indlevelse og indsigt.

➤ **Jeg forestiller mig at projektet med tiden rykker helt ind i hjertet af samfundet, som selve det stof organisationer er gjort af. Projektet er født med de stamceller der kan gøre fremtidens organisation robust og agil, og geare den til en usikker og uforudsigelig verden.**

Det handler om at forstå hvordan komplekse systemer – bl.a. organisationer og projekter – bevæger sig af sig selv, fordi der hele tiden opstår 'tyngdepunkter' ('attractors'), som tiltrækker menneskers opmærksomhed, energi og passion, fordi de giver mening. I min

organisation er det helt tydeligt at begreberne 'simplificering' og 'agilitet' har fået den tyngde, og derfor, helt af sig selv er begyndt at kanalisere energien i sin retning, fordi det er et meningsfuldt svar på den kompleksitet, der ellers truer hele systemet. Og når systemet begynder at flytte sig ved egen kraft, så sker der noget!

Evnen til at fornemme og bygge videre på den slags potentielle 'tyngdepunkter' der kan skabe fælles mening, bliver en nøglekompetence for alle, der har ambitioner om at udvikle, forandre eller skabe noget sammen med andre i fremtidens organisation. Det afgørende er, at det sker i fællesskab, at man kollektiverer fortolkningen og oversættelsen af det komplekse – i team'et og i organisationen.

"Forandring fremkommer i interaktioner, hvor vi sammen undersøger forskelle og ligheder mellem os. Fokus skifter fra at designe og implementere forandring til at designe og deltage i undersøgende samtaler, hvor vi forsøger at forstå mere af, hvad vi oplever sammen i hverdagen" [Patricia Shaw].

Ved at gå i dialog med hinanden. Ved tålmodigt at vende og dreje begreber og sammenhænge, kan vi opbygge en fælles mening, et kollektivt mentalt landkort. Det handler om indfølelse, intuition, refleksion, improvisation og samskabelse. I det øjeblik vi starter dialogen, kan vi ikke forudsige, hvor den ender. Vi er selv en del af processen og kan ikke styre den 'udefra'.

Det er derfor jeg tror, at fremtiden har mere brug for projektskabere end projektledere – ligesom alle de andre ledelsesdiscipliner. [ ]

#### Noter

- 1 En nyere tværvidenskabelig disciplin, der er langt fremme i Tyskland
- 2 Det er et helt kapitel for sig selv, se f.eks. Simon Sinek om the Why
- 3 Jeg var lige ved at kalde det en projektør
- 4 Videnskaberne er begyndt at tale om en helt ny tidsalder – Antropocen. Se f.eks. Schwägerl, Christian (2014). The Anthropocene – the human era and how it shapes our planet, Riemann