

Hvad er det næste skridt i bæredygtig ledelse af projekter?

Af Andreas Granhof Juhl og Christian Vandsø

En anekdote som introduktion

En fortælling i antropologien handler om et oprindeligt stammefolk fra Ny Guinea under anden verdenskrig. Stammefolket oplevede, at store fly landede med forsyninger og andre brugsting, når der stod en person og viftede med nogle flag og der samtidigt var lys i interimistisk etablerede tårne. Stammen nød godt af at få del i forsyningerne. Men da krigen sluttede, landede der ikke flere fly. Da der mange år senere ankom et TV-hold, så man at de indfødte igen begyndte af bygge lufthavns-lignende strukturer af bambus og vifte med flag, i håbet om at de nye fly også ville bringe forsyninger.

I antropologien bruger man begrebet 'cargo cult' om dette fænomen, hvor personer udfører ceremonier uden at have den bagvedliggende forståelse eller et begrebsapparat til at begribe ceremonien med.

Agilitet – fra metoder til mindset

Anekdoten kan illustrere, hvordan vi ser den agile tilgang anvendt i mange danske organisationer.

I vores daglige arbejde møder vi mange forskellige organisationer – forskellige i størrelse, ledelsesfilosofi og metodeapparater. Nogle organisationer har brugt inspirationen fra det agile manifest og agile projektmetoder som Scrum.

Vi møder særligt små IT-virksomheder, som går 'all in' på scrum og bruger det som projektmetoden.

Og vi møder andre virksomheder, særligt større organisationer, som udvikler en differentieret projektledelsestilgang, så nogle projekter håndteres med Prince2 eller lignende metoder, hvor omfattende analyse og planlægning er et ideal. Og andre gange bruger Scrum eller lignende metoder, hvor hastighed, afprøvning og læring er et ideal. I disse organisationer er det overordnede ideal en bevidst og differentieret tilgang afhængig af projektopgaven.

Men vi møder også organisationer, hvor selv denne differentierede projektledelsestilgang er "for tung". F.eks. møder vi organisationer, hvor der er så mange projekter, at projektorganisationen bliver tung. Eller organisationer med mange projekter der er "for små", så selv det at etablere projekter er for langsommeligt. Eller organisationer, hvor selv adskillelsen mellem "drift" (det cykliske) og "projekter" (det episodiske) skaber problemer. Fælles for disse organisationer er, at selvom de i et vist omfang alle bruger agile artefakter og udfører alle de foreskrevne ceremonier, så virker de – set udefra – ikke specielt agile.

Tværtimod virker deres kultur og begrebsverden fortsat meget traditionel. I vores forståelse begriber vi verden igennem begreber. Så vores oplevelser i organisationer får os til at spørge: Hvordan kan vi gentænke – eller måske endda nytænke – agilitetsbegrebet, så agilitetsbegrebet forstås bredere end konkrete metoder som scrum og prøvehandling?

Fra maskine til organisme – Hydac som dansk eksempel

En stribe teoretikere har talt for, at "maskinmetaforen" om organisationer erstattes eller suppleres af en "organismemetafor". Senest har "Reinventing organisations" af Frederic Laloux brugt dette skifte til at forstå, hvordan det er lykkedes en række organisationer som Buurtzorg, Morningstar og AES at indrette sig mere fleksibelt og tilpasningsdueligt. Ikke gennem en serie af projekter.

Men som organisation. "Reinventing organizations" (Laloux 2015) er blevet et must read for ledere, der vil gentænke deres organisation til at kunne håndtere en højere grad af kompleksitet. Selvom bogen efterhånden er kendt i Danmark kan vi se, at det i mindre grad er kendt, hvilke danske organisationer der har brugt inspiration fra bogen og metaforen om organisationer som organismer til at indrette sig anderledes. Og på mange måder gøre selve brugen af projekter overflødig. Ét sådant eksempel er Hydac på Fyn.

Hydac A/S er en hydraulik-virksomhed på Fyn der designer, producerer, leverer og servicere hydrauliske produkter til en række danske virksomheder. Den danske afdeling på ca. 50 personer er del af den større tyske virksomhed af samme navn med samlet ca. 10.000 medarbejdere.

Denne casebeskrivelse handler om den danske afdeling, der har fået stor frihed til at vælge den

organisering, som, afdelingen ser, virker bedst. Ved Hydac er selve konceptet "projekt" integreret i organisationen på en måde, så der ikke er en opdelt drifts- og projektorganisation. I stedet bruges nogle nye praksisser i hverdagen: Klip hækken lavt og træf beslutninger med rådføring. Og etablering af celler med et formål.

Klip hækken lavt og træf beslutninger med rådføring

I takt med at Hydac er vokset kan de se, at de – ligesom mange andre organisationer – har haft brug for ikke at øge silodannelsen. Mange opgaver i hverdagen ved Hydac kræver, at medarbejderne hurtigt mødes, gør problemstillingen fælles og søger fælles løsninger. Derfor har Hydac indført to praksisser, der handler om deres kultur og mindset: klip hækken lavt. Og træf beslutninger med rådføring. "Klip hækken lavt" handler om at dyrke det mindset, at der altid skal være kort mellem medarbejdere, der sidder i forskellige dele af virksomheden.

Organisationsdiagrammet tegnes nu ikke længere som et traditionelt hierarki, men som koblinger mellem kolleger,

der sidder i forskellige afdelinger. Og tegningen viser, at disse koblinger kan være forskellige kl. 8 og kl. 9, fordi opgaven kalder på nye måder at samarbejde på. Derudover har alle medarbejdere fået et større mandat i beslutningsprocesserne. Inspireret af rådføringsprocessen som beskrevet af Dennis Bakke og Frederic Laloux, kan alle medarbejdere nu træffe beslutninger. Så længe de søger råd hos personer med viden om opgaven. Og hos personer der påvirkes af beslutningerne.

Etablering af celler med et formål

Ovenstående praksis fungerer til at hjælpe Hydac til at håndtere mange af de simpleste opgaver i hverdagen. Nogle opgaver har så stor kompleksitet, at en anden praksis har vist sig at være nødvendig: Etableringen af celler med et formål.

Denne praksis ligger i tråd med teorierne om sociokrati, hvor organisationen opbygges med autonome cirkler, der alle er defineret af et formål (kilde). Når formålet er indfriet, opløses cellen. I praksis vil nogle celler være permanente.

Ved Hydac er denne cellestruktur også tegnet som del af organisationsdiagrammet.

Alle ved dermed, hvilke celler der aktuelt findes. Og alle medarbejdere kan etablere en ny celle, hvis kompleksiteten af en opgave overstiger, hvad der kan håndteres med rådføringsmetoden.

Hvad er det næste skridt i bæredygtig ledelse af projekter?

Vores ambition med denne artikel har været at vise, hvad vi ser som det næste skridt i bæredygtig ledelse af projekter: At danske organisationer ligesom Hydac udvikler en kultur og et begrebsapparat, der gør, at agilitet ikke "kun" er en række nyttige metoder, men dertil en grundforståelse der gør, at hele organisationen strukturelt og processuelt indrettes agilt. Vi har med Hydac som eksempel ønsket at vise, at det muliggør at selve "projekt"-begrebet ændrer sig, for de opgaver, der traditionelt håndteres i en projektorganisation, nu løses på andre og mere hverdags-baserede måder.



Andreas har arbejdet som organisationspsykolog siden 2003 og har derudover en erhvervs-PhD i organisationsudvikling og konsultation fra University of Bedfordshire i England færdiggjort i 2011. Andreas arbejder gennem praksis, teori og forskning med at undersøge, hvordan organisationer kan lykkes. Andreas har i særlig grad specialiseret sig i ressourcebaserede tilgange (Appreciative Inquiry og Positiv psykologi), selvorganisering (Teal organisationer) og organisationers evne til at integrere og profitere af modsatrettede krav (Paradokser). www.agora.as



Christian Vandsø har en cand.scient i Datalogi fra Århus Universitet og en Master i Organisatorisk Coaching fra Aalborg Universitet. Christian arbejder med en nysgerrig tilgang til ledelse, hvor han gennem teori og praksis undersøger, hvor ledelsesgerningen er på vej hen. Den praktiske ledelsesdel kommer igennem et job som Vice President i en større dansk virksomhed hvor han leder 450 talenter. www.vandsoe.dk