

# Fremtidens projektorganisation

*Siden Ford med sine fabrikker skabte en effektiv og gnidningsfri produktionslinje, har projektledelse været en kunst, der gjorde fabrikker og virksomheder konkurrencedygtige og rentable. At kunne planlægge og gennemføre projekter har været – og er stadig – en kunst, der skiller fårene fra bukkene og afgør, om det, man sætter sig for, bliver gennemført eller ej.*

## Projektorganisering i en omskiftelig verden

Men måden projekter gennemføres og realiseres i organisationer i dag, er anderledes end for blot 10 år siden, og helt sikkert anderledes, end da Ford var på toppen. Når verden og markedet, man opererer i, er komplekst og uforudsigeligt, kræver det, at man organiserer sig anderledes. De former for organisering og projektledelse, som jeg personligt har set virke i disse „nye tider“, og som teorien og nye, fremadskuede organisationer igennem flere år nu har haft succes med at navigere efter, er mere organiske, forstået på den måde, at medarbejderne ikke længere hører til i en bestemt afdeling og hos en bestemt leder – men til et bestemt projekt i en tidsbegrænset periode. Man vil dermed som medarbejder opleve skiftende teams med skiftende kollegaer og projektledere. Det stiller krav til både medarbejderen, projektlederen og den øverste ledelse. Krav i forhold til at kunne samarbejde, kommunikere, lytte, se og skabe sammenhænge på et langt højere niveau, end tidligere set. Og det betyder, at projektledelse om muligt bliver endnu mere vigtigt.

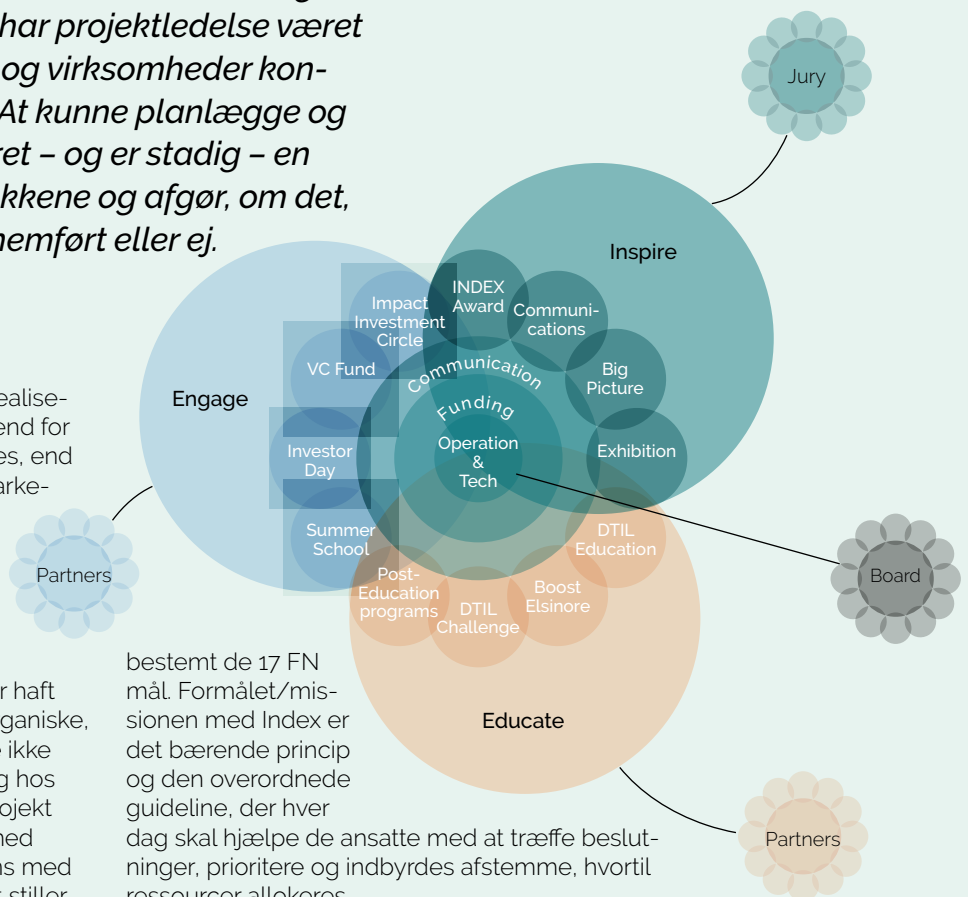
## Index: Design to improve life. En organisk organiseret organisation (OOO)

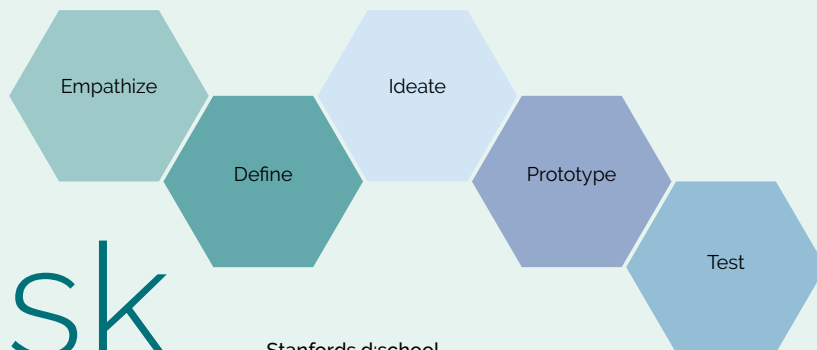
For at gøre det konkret, vil jeg i det følgende beskrive en organisation, der alle dage har organiseret sig på denne mere agile, flydende, organiske måde. Det drejer sig om organisationen Index: Design to improve life, der er en organisation med det tydelige formål, at *inspirere, uddanne og engagere mennesker omkring bæredygtige designløsninger til globale udfordringer*, nærmere

bestemt de 17 FN mål. Formålet/missionen med Index er det bærende princip og den overordnede guideline, der hver dag skal hjælpe de ansatte med at træffe beslutninger, prioritere og indbyrdes afstemme, hvortil ressourcer allokeres.

På billedet ses Index organisationsdiagram. De kalder den deres „Power Flower“. Den er ikke hierarkisk opbygget, som man ellers er vant til. Der er ca. 20 fast tilknyttede til den inderste del af organisationen, men over 100, hvis man medregner de forskellige partnerskaber, som Index indgår i.

I Index valgte man bevidst fra starten (tilbage i 2001) at „tegne“ en organisk enhed, med blomsterblade, der kan vokse, falde fra eller opstå, uden at det samlede billede af blomsten/organisationen ændrer sig. Med til billedet hører „stille“ – partnerskaber – der også kan opstå eller falde fra, uden at kernen/midten behøver ændre sig. Missionen er den samme – måden man opnår missionen på, er ved at organisere sig i mindre teams, der målrettet arbejder frem mod det overordnede, i mindre projekter.



Stanfords d.school  
desing-thinking proces.

# er organisk

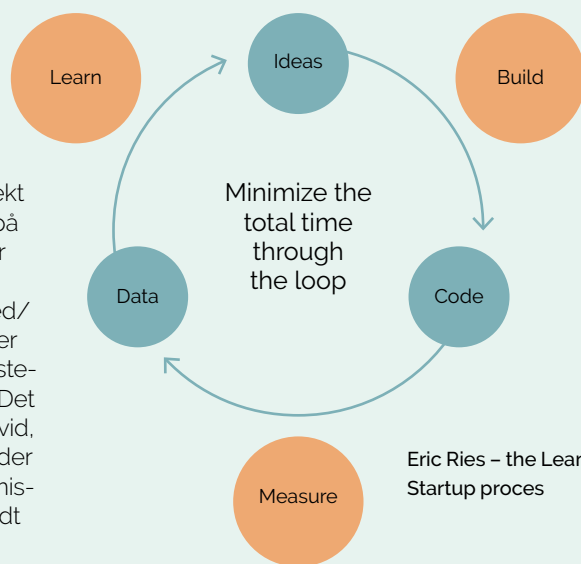
## Projektledelse og prioriteringer i Index: Design to improve life

Hver uge mødes først det enkelte team og derefter den samlede organisation, og her fremlægger hvert team, hvordan det går, beder om hjælp, hvis de har behov, og tilbyder hjælp, hvor man kan. Hele tankegangen er, at det er den overordnede mission, der er i centrum, ikke det enkelte projekt. Det enkelte projekt bidrager til det store billede, men viser det sig på det ugentlige møde, at en af de andre projekter halter bagud og lige pt. har brug for ressourcer OG at dette projekt i dette kvartal/denne måned/denne uge er det projekt, der bedst understøtter den overordnede mission, så omprioriteres på stedet og ressourcer går fra et projekt til et andet. Det besluttes i fællesskab, og der er ifølge Kigge Hvid, direktør i Index, aldrig tvivl om, hvilke projekter der lige nu og her er dem, der bedst understøtter missionen. Hvis et bestyrelsesmøde ligger lige rundt om hjørnet, er det det møde, der er afgørende, hvis man har en deadline på en ansøgningsrunde, er det det, der prioriteres ressourcer til.

At der sjældent/stort set aldrig er tvivl om allokering af ressourcer handler også om, at man i Index har store visuelle boards, hvor alle projekter kan ses i det samlede billede. Ingen er således i tvivl om, hvad der arbejdes med rundt omkring i organisationen, og skulle der blive brug for hjælp til et projekt mere akut, er hvert enkelt team empowered til at kunne gå til de andre og bede om hjælp – man behøver ikke vente til det ugentlige møde.

At være organiseret på denne måde kræver en tydelig og synlig og kompromisløs visionsbærer – der ikke er bange for at slippe kontrollen og lede gennem tillid. At lede gennem tillid betyder kort fortalt, at man udstikker de store rammer – og løbende følger op, men i øvrigt ikke blander sig i udførelsen af projekter. Det kræver mod hos lederen, og en grundlæggende tro på, at mennesker gør det bedste de kan, samt at de vil og har evnerne til at lede sig selv og de projekter, de er en del af.

Visionsbæreren må heller ikke være bange for at gentage budskabet om, hvad man er sat i verden for, hvor man er på vej hen, og hvordan hvert enkelt projekt bidrager i det større billede. Dette kan gøres ugentligt, på møder, via visuelle

Eric Ries – the Lean  
Startup proces

boards, via teknologiske platforme (eller, som i Index, via alle tre kommunikationskanaler). Det afgørende er, at missionen står helt tydeligt og fungerer som en overordnet ledestjerne, hvorunder de enkelte projekter kan se sig selv.

## Projektledelse ud fra design-thinking principper og Lean Startup filosofien

Tre overskrifter ændrer sig ikke i Index: at uddanne, engagere og inspirere. Indenfor disse overskrifter projektleder man – med design-drevne teknikker. Design-thinking projektledelse er i de senere år blevet mere og mere populært, idet denne måde at drive projekter på tager højde for den omskiftelighed og uforudsigelighed verden er kendetegnet ved i dag. I overskrifter ser projektledelsesmodellen således ud:

Denne projektledelsesmodel er klassisk i organisationer, der udarbejder nye produkter og har design tæt på sin livsnerve, hvilket Index har.

I Start-up verdenen er mange inspireret af Eric Ries model, the Lean-startup model, der i overskrifter ser således ud:

Fælles for de to tilgange til projektledelse er, at man hurtigt indhenter feedback fra reelle brugere/borgere/kunder. Man har ikke en lang plan i



**PERNILLE HIPPE BRUN**

Uddannet cand.psych.aut med en specialistuddannelse i arbejds- og organisationsteori.

Bestyrelsesuddannet v. INSEAD og bestyrelsesformand i foreningen Cykling uden alder. Organisationskonsulent, forfatter og tidligere ejer, partner og leder i konsulenthuset Resonans, nu selvstændig med kunder i både det offentlige og private.

Projektledelseserfaring fra egen virksomhed samt fra arbejdet med kunder.

[phb@hippebrun.com](mailto:phb@hippebrun.com)

skuffen, der først skal gennemtænkes i alle detaljer, før man går i gang fra en ende af. Ideen er hurtigt at „komme ud på gaden“, ud med dele af sit produkt, så man kan lære af sine fejl og succeser, gøre mere af det, der virker, og justere på det, der ikke virker. Det er muligt i mere organiske projektororganisationer, fordi man på daglige og ugentlige møder checker ind med sine kollegaer, hvilken feedback man har indhentet og hvilke fremskridt der bliver gjort i andre dele af organisationen. Projektledelse ud fra disse principper kræver derfor at alle data vedr. projekter deles løbende, åbent og transparent (radikal transparens) og det stiller langt højere krav til den kontinuerlige kommunikation, end man måske tidligere har været vant til.

### Fordele ved den organiske organisationsmodel og design-inspirerede projektledelsesmodeller

Fordelen ved at organisere sig på denne måde, er til gengæld til at tage og føle på. Tiltrækningskraften ved at arbejde i en organisation, hvor vision og mission står tydeligt og attraktivt frem og hvor der ledes med tillid og hver enkelt team har en høj grad af empowerment, er stor. Og kan således fungere som et konkurrenceparameter i tider, hvor det kan være svært at finde kvalificeret arbejdskraft.

Derudover har organisationer, der projektleder ud fra disse principper, vist deres værd i form af en bedre evne til at overholde budgetter og deadlines. Fordi der løbende „checkes ind“ og projektledes ud fra data samt feedback fra kunder og brugere, har man hurtigere og bedre mulighed for at justere og ændre, såfremt der skulle vise sig behov for dette.

### Overgang fra hierarkisk til organisk projektororganisation

Den organiske organisering kræver at organisationen har en tydelig overordnet samlende vision og mission, som en visionsbærer står på mål for og som der jævnligt kommunikerer om via forskellige platforme. Hvis ikke det står klart frem i din organisation, er det der, I bør starte. Uden dette kan man ikke projektledelse så frit, som principperne i design-thinking modellerne foreskriver.

Er det til gengæld på plads, kan I gå i gang med at eksperimentere med en anderledes form for organisering. Prøv først at tegne din organisation som et tandhjul eller en blomst, hvor administration/operation ligger i midten, og de forskellige understøttende funktioner ligger udenom. Derefter skal hvert team introduceres til design-thinking projektledelse, og sættes fri til at levere indenfor disse rammer, eller en anden projektledelsesramme, der tager højde for vigtigheden af at få hurtig feedback på de prototyper, man afprøver med kunder/borgere.

For at teste validiteten af denne organiseringsmåde, kan man starte et sted i organisationen og evaluere effekten efter fx tre måneder. Det opleves af mange som mindre „farligt“, end hvis man om-organiserer alt på en gang. På denne måde kan man gøre sig sine erfaringer og justere efter behov – hvilket i øvrigt fint afspejler tankegangen bag design-thinking. Den hurtige feedback er i øvrigt med til at afvæbne noget af den modstand mod forandring, der kan være i sådanne forløb, idet det hurtigt bliver tydeligt, hvad der virker, AT noget virker, og at man bliver taget alvorligt såfremt data og andre indput indikerer, at man ikke er på rette spor.

Men overgangen er først og fremmest en overgang præget af et skifte i mindset og ikke „kun“ i arbejdsformer og metoder. For at kunne lede med tillid, for at kunne bede om og tilbyde sin hjælp, kræver det, at man tænker anderledes. Det kræver, at man tror på, at brugerne/borgerne har valid feedback, man kan bruge umiddelbart til at gøre sit projekt bedre. At man er oprigtigt interesseret i og nysgerrig efter at indhente denne feedback – løbende og tidligt, og at man er villig til at smide det ud, der ikke virker. Det er efter min erfaring denne nye måde at tænke på, der er den største hæmsko for, at organisationer af i dag formår at skifte til disse nye, mere organiske former for projektledelse. Så måske er det HER, I først bør starte og sætte ind – med at udfordre jeres egen opfattelse af, hvad god projektledelse er, kræver og indbefatter.

Held og lykke med at afprøve nye former for organisering og projektledelse. Skulle du være blevet inspireret til at lære mere, kan jeg anbefale at se nærmere på nedenstående litteratur og hjemmesider. //

#### Litteratur/hjemmesider

- Brun, P. H., Cooperrider, D. & Ejsing, M. *Strengths Based Leadership Handbook*. Crown Custom Publishing, 2016.
- McChrystal, S. *Team of teams. New Rules of Engagement for a Complex World*. Penguin Portfolio, 2015.
- Osterwalder, A.: *Business Model Generation*. Wiley, 2010.
- Ries, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011.
- Stanfords d-school: <https://dschool.stanford.edu/resources/>
- Ideo: <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>