



OM FORFATTEREN

Jacob Christoffer Pedersen er cand.mag. og partner i konsulenthuset Incento, hvor han arbejder med ledelse, projektledelse og organisationsudvikling. Han har erfaring som leder og projektleder på både dansk og nordisk plan, bl.a. i virksomheder som Cision og Observer Danmark.



OM ANMELDEREN

John Ryding Olsson har været med til at opbygge konsulentfirmaet Implement og var partner indtil 2015. Han formidler viden om projektledelse i sin virksomhed airborneleadership og er i øvrigt ingeniør og HD.

ANMELDELSE

Kompas til kompleks virkelighed

Ledelse af projekter er fortsat en stor udfordring. Ny bog giver 'kompetent navigation' – til den erfarne projektleder.

Af *John Ryding Olsson*

Projektarbejdsformen er i en rivende udvikling, som får enhver projektleder ud af komfortzonen. De sidste 20 år er der lanceret en tsunami af projektledelseskoncepter, og alligevel er succesraten uændret på 35 %. Det skyldes måske, at definitionen på succes bygger på illusionen om forudsigelighed?

Budskabet i 'Projektkompasset' kan kort beskrives som: Forudsigeligheden er DØD, og den flygtige kontekst er GUD. Det medfører ikke ren darwinisme, men nok en formålsstyret darwinisme. Forfatteren kalder det 'kompetent navigation i komplekse og konstant foranderlige systemer'.

I den virkelighed kan vi ikke sætte mål som i klassisk projektledelse. Et af de ledelsestiltag, bogen anbefaler, er at sætte rammer, fx ved at beskrive, hvad projektet ikke er. Bruger jeg den opskrift på 'Projektkompasset', er det ikke en projektledelsesbog, der beskriver, hvordan du definerer SMARTE mål, udvikler milepælsplaner, estimerer, organiserer, etablerer og udvikler teamet osv. Den beskriver heller ikke agil ledelse med Scrum, SAFe, sprint og korte tavlemøder.

Nu bliver det komplekst

I 2017 skrev Mogens F. Mikkelsen 'Komplekse projekter', der bygger på Ralph Staceys matrix med akserne 'grad af enighed' og 'grad af usikkerhed'. Det giver fire domæner: simple opgaver, komplicerede opgaver, komplekse opgaver og kaotiske opgaver (anarki).

I 'Projektkompasset' er en af navigationsaktiviteterne netop 'fornem kompleksiteten', som giver dig metoder

til at afdække de fire domæner i dit projekt. Det er ikke kun domænerne, der er interessante, men også overgangene mellem dem. Bogen beskriver de komplekse aktiviteter og går i dybden med dem.

Simple og komplicerede opgaver forudsætter viden før handling – det, vi i klassisk projektledelse ville kalde ledelse fremad med målsætning, planlægning og organisering. Komplekse og kaotiske opgaver kræver handling for at få viden – det kalder vi ofte ledelse bagud med feedback, evaluering, test osv.

'Projektkompasset' er ikke en lineær eller cirkulær rækkefølge af navigationsaktiviteter, men en flakkende proces. Alligevel fornemmer man en rækkefølge i kompassets seks verdenshjørner.

Kompasset rundt

Start med at undersøge den eksisterende kontekst, projektet skal arbejde i. Det sker med metoderne i kapitlet 'fornem kompleksiteten'. Derefter går vi i dybden i de komplekse opgaver ved at 'erfare kompleksiteten' gennem fortællinger og andre workshop-aktiviteter. Vi ser tilbage på, hvad der er sket, og hvor vi står i dag.

Derefter gennemfører vi 'små forsøg', og ud fra resultaterne vil vi 'opfange svage signaler'. Små forsøg er her ikke det samme som sprint i agil projektledelse.

Fokus er nu at 'skabe mening i mønstre' fra de små forsøg og de svage signaler. Ud fra mønstrene er det muligt at 'skærpe retningen'. Der tales om 'whole system targets', som er det, jeg vil kalde formål. Man skærper retningen mod visionen.

For den erfarne projektleder

Bogen er rig på metoder og tommelfingerregler, der understøtter de seks navi- »

gationsaktiviteter. Når du arbejder med kompasset, er der nogle gode principper for, hvordan du aktiverer kollektiv visdom, udnytter uenigheder og reducerer antallet af tolkningsled. Data skal tolkes i den rette kontekst – tæt på de mennesker, der kender situationen.

Det er en velunderbygget bog med mange gode henvisninger og originale citater. For praktikeren kan den måske virke lidt akademisk med overskrifter som 'Slørede kognitive heuristikker' og med en noget lang indflyvning. Det er selvfølgelig vigtigt at kende baggrunden for emnet, men når forfatteren diskuterer, hvorfor det er vigtigt at bruge termen 'kompleksitetsvidenskab' frem for 'kompleksitetsteori', så bliver jeg lidt træt.

Bogen kan anbefales til den erfarne projektleder, der har prøvet at stå i komplekse situationer. Mange af metoderne kan også sagtens bruges i simple og mindre komplicerede aktiviteter. Bogen er nok for specialiseret til nye projektledere.

Ønskeseddel fra en læser

Bogens gennemgående tema er, at projekter gennemføres i en kontekst. Derfor kan det undre, at ledelsens rolle i organisationen overhovedet ikke omtales.

Organisationens porteføljeledelse, projektledelsesmodel og kultur har enorm indflydelse på den enkelte projektleders muligheder. Projektledelsen består af projektleder og projektejer. De to skal have et tæt samspil for at sikre succes. Fokus i denne bog er udelukkende på projektlederen. Pyt – projektejerne klarer sig nok!

Jeg ved, man ikke kan nå alt på 215 sider, men det kunne være temaer for kommende bøger.

'Projektkompasset'

Af Jacob Christoffer Pedersen, Samfundslitteratur.



FORSKNING

Ligestilling anno 2019

En række forfattere diskuterer nogle af de aktuelle spørgsmål i tidens køns- og ligestillingsdebat. Eksempelvis: Hvad er køn? Hvorfor er der stadig uligestilling? Kan der skabes fællesskab og forandring? Hvad er et ligestillet og retfærdigt samfund? Hvor er kønsforskningen i alt dette? De i alt 17 forfattere er alle tilknyttet Center for Køn, Magt og Mangfoldighed ved Roskilde Universitet. Bogen berører emner som feministisk tænkning, offerroller, queer-teorier, køn og medie-representation, social dumping, ligestillingspolitiske fora, nydanske homoseksuelle, unge fædre og etnicitet i blandede parforhold.

'Køn, magt og mangfoldighed'

Af Lise Lotte Hansen (red.), Frydenlund Academic.



HÅNDBOG

Chef på sociale medier

Der stilles stadig større krav til, at firmaer og organisationer deltager i den offentlige debat, og derfor kommunikerer flere topledere på sociale medier. Idéen om, at 'den, der lever stille, lever godt,' er passé for de fleste. Bogen giver inspiration til, hvordan lederen kommer i gang, og hvordan man forbedrer sin stemme på sociale medier. Forfatteren har interviewet markante ledere som Anders Dam fra Jyske Bank, Holbæks borgmester Christina Krzyrosiak Hansen og Michael Rasmussen fra Nykredit, som alle er aktive på sociale medier.

'Del dig stærkere'

Af Troels Johannesen, forlaget Trykværket.



LEDELSE

Samskabelse af værdi

Ikke færre end 18 forfattere byder her ind på, hvilken type ledelse der er nødvendig for at understøtte samskabelse, så der skabes værdi. Da der i dag skal skabes mere velfærd for færre penge, efterlyses grænsekrydsende og samskabte løsninger. Det indebærer, at lederen skal tænke anderledes, fordi der bliver rokket ved den traditionelle forestilling om ledelse. Bogens mange forskellige forfattere bidrager med perspektiver fra forskellige discipliner som fx politologi, psykologi, antropologi og designtænkning.

'Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor'

Af Morten Kusk Fogsgaard, Manon de Jongh m.fl., Dansk Psykologisk Forlag.



STRESS

Nogle er mere sårbare

Det er ikke tilfældigt, hvem der bliver ramt af stress, for nogle er mere sårbare end andre. Det mener denne bogs forfatter, som er ph.d. og speciallæge i psykiatri. Hun fremlægger den nyeste viden og giver råd til at forebygge og håndtere stress, både for den enkelte og for arbejdspladsen. Personer, som rammes af stress, er typisk dygtige, arbejdsomme, hjælpsomme og viljestærke, men de har oftest svært ved at mærke sig selv og deres behov. Derfor skal man lære sine egne grænser at kende: Nogle har en lav stresstærskel, mens andre har en høj.

'Ramt af stress - hvad kan du gøre?'

Af Marianne Breds Geoffroy, Akademisk Forlag.