

# Har du styr på kompleksiteten i projektet?

## Bare stier i græsset

For noget tid siden læste jeg om et universitet, der havde opført en del nye bygninger. Som på andre dele af campus, skulle man nemt kunne gå rundt mellem bygningerne. Men frem for at anlægge gangstier, med fx fliser, der hvor man forventede folk ville gå, lavede man først én stor græsplæne. Derefter gik folk så på græsset, på den måde der nu passede dem bedst. Efterhånden blev græsset nedtrådt, hvor folk gik mest, og et mønster af stier blev tydelige. Nu lagde man så en hård belægning, der hvor folk havde valgt at gå. Det bedste design for stier, der forbinder bygningerne, blev med andre ord valgt af brugerne selv – med deres fødder. Man kunne have anlagt stierne tidligere, og dermed blevet færdig tidligere. Men så ville det vi alle ofte har set jo nok være forekommet – der ville være nedtrådte stier udenfor de anlagte stier. Dette fordi designet af det bedste mønster viser sig at være en kompleks størrelse. Løsningen med at lade stierne emergere, efterhånden som brugerne trådte græsset ned i jorden, var nok den hurtigste vej til det gode resultat – det som brugerne foretrak.

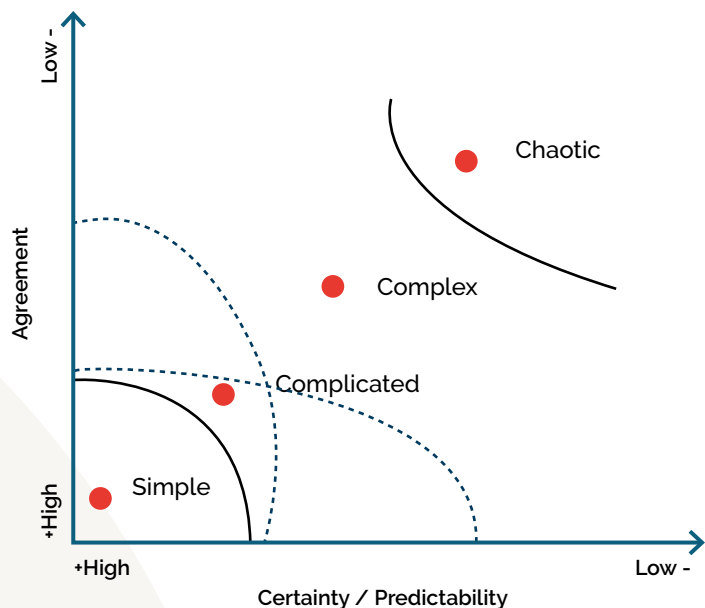
Den lille historie rummer problemstillinger, de fleste læsere nok vil have oplevet før. Det er ret simpelt, anskuet med én optik – få dog bare de stier lagt, det er ikke så svært. Men samtidig er det komplekst at vide hvordan tusindvis af mennesker vil transportere sig mellem undervisning i flere hundrede kurser. Det er ikke noget problem at blive færdig – men løsningen bliver bare ikke optimal. Hvis løsningen skal blive „rigtig“ må man vælge en anden optik – indse at vi har at gøre med en kompleks problemstilling og vælge metoder der passer hertil.

## Kontekst over metode

Jacob Christoffer Pedersen, der er partner i konsulenthuset Incento, har skrevet Projektkompasset, blandt andet, for at minde os om det fornuftige i at tænke kontekst før metode. Når man bladrer lidt i bogen, vil det være nemt at tænke: „det er da bare en anden måde at sælge agile metoder på“. Og i indledningen står der også at læse, at ideen udspringer fra oplevelser med agile metoder, at en meget ensidig fokus på metoder kan være problematisk og slet ikke er ideen med Agile. Vi skal passe på ikke at placere virkeligheden i et prædefineret metodeapparat – det kan nemlig være det ikke passer, og før vi får set os om er projektet i kaos, og det på trods at det ikke behøver at være det.

Efter endt læsning af bogen mener jeg ikke der er tale om 'gammelt agile' på nye flasker. Derimod bliver læseren præsenteret for en masse teori, en hel del cases og en række værktøjer til brug for komplekse projekter, eller komplekse elementer i dit projekt. Bruger du agile metoder vil bogens indhold bestemt være relevant, ligeledes hvis du kører plandevent. Det vi hører om i bogen, og det Projektkompasset kan bruges til, er hvordan vi navigerer i det emergende territorium.

Er der kompleksitet i mange projekter? Jeg vil mene der er kompleksitet i langt de fleste projekter. Projekter er, i sagens natur, noget med udvikling – du skaber noget unikt. Hvis ikke er der måske ikke tale om et projekt. Det er muligt dit projekt er temmelig forudsigeligt. Men visse komplekse elementer er der nok. Fx din styregruppe. Hvis det er folk du ikke kender, skal du lære at have en god dialog med medlemmerne



i gruppen. Og det er ikke noget du kan sætte på formel, det udvikler sig, du prøver noget, det virkede ok men kan blive bedre så du prøver noget nyt. Den gode måde at samarbejde på viser sig efterhånden – den emergerer.

Som en af de mange referencer i bogen siger: „Det er en udbredt opfattelse at det at være rationel vil føre til de bedste og mest effektive beslutninger, fordi vi baserer os på fakta og evidens, hvormed beslutningerne ender med at være de bedst muligt for os selv“. Og det ville unægteligt være lettere hvis verden altid hang sådan sammen, men det ved vi vist alle efterhånden at den ikke gør – eller hvad? Personligt mener jeg stadig det stærkt rationelle verdenssyn er det mest fremherskende, hvilket bestemt understreger bogens berettigelse. Hvor muligt det vil være for den enkelte at føre ideerne i bogen ud i egen praksis er også et spørgsmål om kontekst. Den organisation du befinder dig i, de folk du arbejder sammen med og de ledere du referer til. Vil de tage imod disse ideer med åbne arme, kender de allerede til dem, eller skal du være den som lige så stille starter på brugen af værktøjerne? Se figur 1.

Tænk over elementerne i dit nuværende projekt, i forhold til denne figur. Der er sikkert dele som er let gennemskuelige, allerede afprøvet og ikke udgør nogen risiko. Andre dele er nok komplicerede, men dog mulige at gennemføre med en liste af transaktioner, som alle er ret forudsigelige. De er måske lidt nye sammen men hver for sig bare transaktioner der ikke kan gå særlig galt. Men så er der jo nok også elementer som ikke kan forudsiges, komplekse dele, der ikke bare kan planlægges og udføres snorlige. Måske du, eller nogle interessenter, forsøger at

forsimple disse, at presse dem ned i kompliceret kassen – som en case i bogen, hvor en ledergruppe hurtigt bliver enige om at alle elementer i projektet da højst er komplicerede, hvilket jo er ret bekvemt. Og her bliver det måske genkendeligt for nogle læsere: vi har forsimplet en problemstilling, vi har valgt en forkert metode til at løse problemet med, vi har taget antagelser vi ikke kunne. Og ups, denne fejlslutning gør at vi ender i kaos, med hvad deraf følger af panik og pegen fingre. Ja, det er vi vist et par stykker, der har prøvet.

### Hvor peger kompasset så hen nu?

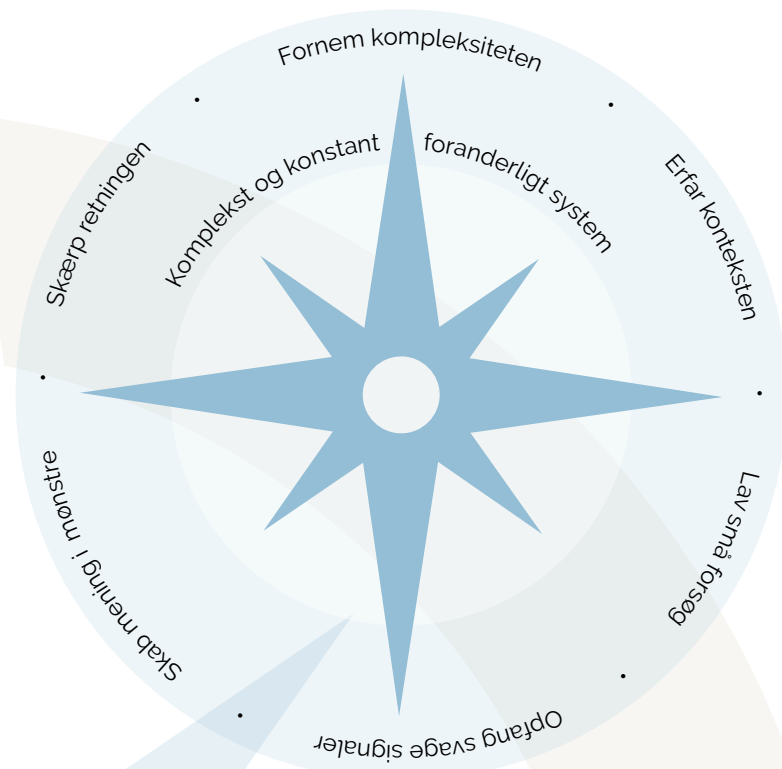
Her ser du så projektkompasset. En model du kan bruge når du opererer i miljøer der er komplekse og konstant foranderlige. I miljøer hvor løsningen emergerer som funktion af handlinger projektet foretager. Det er "nye" ord der tages i brug her. Vi hører en hel del om kompleksitetsteori, der ikke er helt let at forstå alle aspekterne af, og vi får en række værktøjer, der også virker lidt svære at bruge, men helt sikkert vil være værdifulde og bare kræver lidt øvelse, før de kommer ind under huden. Mange vil nok finde bogen lidt tung at læse, synes det bliver noget akademisk og teorien fylder for meget. Måske fejlvurderer jeg målgruppen, det kan være. For denne læser sætter bogen ord på tanker og stumper af ideer der har manglet et hjem i en del tid. En ultra kort gennemgang af kompasset:

- **Fornem kompleksiteten:** Det har vi allerede prøvet med den første figur i anmeldelsen.
- **Erfar konteksten:** Fortæl hinanden historier, der beskriver konteksten, for bedre at kunne



Jacob Christoffer Pedersen  
**Projektkompasset**  
 Projektledelse i en  
 foranderlig virkelighed

ISBN-13: 9788759333013  
 Samfundslitteratur. 2019



#### Projektkompasset

fra Jacob Christoffer Pedersen: *Projektkompasset. Projektledelse i en foranderlig virkelighed.*

forstå hvor kompleksiteten kommer fra og skabe et bredere og delt fundament.

- **Lav små forsøg:** Se hvad der sker, hvis du lige prøver noget. Indsatsen er lav, du kan relativt hurtigt se et resultat og derefter udføre flere forsøg.
- **Opfang svage signaler:** Emergerende løsninger står, i sagens natur, ikke og råber. Lær derfor at lytte efter de svage signaler der kommer ved forsøgene. Find mening i de små signaler og udbyg din læring efterhånden.
- **Skab mening i mønstre:** Giver summen af de svage signaler mønstre? Kan vi skabe noget værdifuldt på baggrund af de svage signaler – noget der virker og bringer os tættere på den vision vi jager? Forsøg-signaler-mønstre, foregår i en vekselvirkning hvorved de gode løsninger emergerer.
- **Skærp retningen:** Det komplekse projekt jager en vision, på samme måde som andre projekter, men prædefinerede mål vil ikke være en hjælp i den komplekse kontekst. Mål i denne kontekst vil handle om læring og informationsspredning. Spred vi informationen har vi bedre mulighed for at komme op i læringsniveau – vide mere om løsningen, sikre løsninger i kompleksiteten.

#### Hvem vil gerne læse bogen?

Bogen, der er velskrevet, bygger på et solidt teoretisk fundament og inddrager praksis på fornuftig vis, henvender sig til alle der gerne vil have bedre mulighed for at argumentere og navigere i situationer, eller hele projekter, hvor løsningen ikke er noget du bare kan se med en kikkert, der er stærk nok. Er din (projekt)verden primært af den emergerende type, vil du blive rigtig glad for

denne bog. Selvom du „kun“ arbejder i et delvist emergerende miljø vil du have glæde af bogen. Med andre ord, vil nærmest alle der arbejder med projekter, kunne bruge Projektkompasset til noget godt. Det er dog ikke nogen simpel affære, at sætte strøm til bogens indhold i egen kontekst. Hvis ideerne i bogen skal rodfæste sig i din organisation, eller bare opnå lidt medvind, kræver det at ledere, af den type der typisk findes i styregrupper, sætter sig ind i stoffet, forstår og erkender den virkelighed vi ofte befinder os i – den komplekse. Forandring er aldrig let, heller ikke denne, så man kunne jo også "bare" vælge at bruge et enkelt eller to greb fra bogen, for at komme i gang. At det slet ikke er trivielt at forstå indholdet i bogen, og få rutine i arbejdet med værktøjerne, er endnu et argument for at starte i det små. Selv om en egentlig implementering af Projektkompasset er en kompleks størrelse i sig selv, har du her mulighed for at opnå spændende og relevant ny viden der formodentlig kan hjælpe dig i din hverdag.//