

Spelplanen ändras

Allt fler är överens om att vi står inför en förändring i sättet att se på och arbeta i projekt och organisationer. Trender kommer och går men det finns några som kommer att bestå och förstärkas i framtiden. Exempel på sådana är globaliseringen, den instabila ekonomin, den allt snabbare förändringstakten och den virtuella verkligheten. Som någon sa "Så långsamt som allt går idag, så långsamt kommer det inte att gå i morgon och aldrig mer i framtiden!"

1. Agila arbetssätt växer sig starkare

För att möta den allt snabbare förändringstakten och den ekonomiska instabiliteten i världen kommer agila arbetssätt att växa sig starkare. Iterativt arbete och arbete i mindre steg med successiva leveranser kommer att bli allt vanligare i många projekt inom olika branscher som fram till nu haft en traditionell syn på projektledning och projektstyrning. Samtidigt som projekten som helhet blir kortare och flera.

Från att ha tillämpats i enskilda projekt, där förutsättningarna och den låga planerbarheten tvingat fram ett successivt arbetssätt, kommer i framtiden många organisationer och enheter att anamma ett mer agilt förhållningssätt i hela verksamheten.

2. Förenkling, transparens och flexibilitet blir ledstjärnor i förändringsarbeten.

Komplexiteten i många verksamheter måste reduceras i stället för att ytterligare öka. I en studie gjord av BCG och beskriven i Harvard Business Review Spotlight har antalet interna regler, processer, samordningsorgan, vertikala lager i organisationen etc. som exempel på intern komplexitet de senaste 15 åren ökat med mellan 50 % upp till 350 %.

Förenkling, ökad transparens, flexibilitet är nyckelorden för framtiden. I stället för att bygga nya strukturer kommer vi i högre grad att fundera på vad som egentligen hjälper medarbetarna och ökar sannolikheten för att deras tillgängliga tid används till rätt saker som skapar ett värde för verksamheten.

3. Allt fler kommer att använda virtuella mötesplatser.

Kunskapen blir alltmer distribuerad och svår att överblicka. Kraven på samarbete och fungerande kommunikation kommer därigenom att bli starkare. Användningen av virtuella mötesplatser kommer att öka och idag finns det inte längre så många, om några, tekniska begränsningar utan det handlar helt om hur vi använder möjligheterna och vad vi behöver för att fungera i t.ex. ett projekt.



Vi ser nu organisationer som förbjuder intern epost och hänvisar i stället helt till digitala mötes- och kommunikationsplatser, för att öka den interna effektiviteten.

Samtidigt som det i en del sammanhang kan spåras en viss övertro på den virtuella kommunikationen. Utmaningen framöver ligger i att hitta en balans mellan behovet av fysiska möten och mänsklig kontakt, samtidigt som vi nyttjar ny teknik och dagens och morgondagens möjligheter.

4. Från processer till mänskligt beteende

Vi kommer att intressera oss alltmer för hur människor beter sig i olika situationer och vad som påverkar detta. Här finns mycket solid psykologisk forskning.

Genom denna är det lättare att förstå hur visuella planeringsverktyg och digitala tavlor (baserade på t.ex. KanBan) bättre kan påverka beteenden positivt i en organisation och göra det möjligt för alla att arbeta mer med positiv och konstruktiv feedback för att styra beteenden.

Många identifierar ledarskapet som en av de viktigaste framgångsfaktorerna i lyckade projekt. Men i allt för många fall så stannar vi vid att etikettera olika personligheter och faller lätt in i en alltför förenklad diskussion om roller, om ledarskap och om arbete i team. Vi behöver öka kunskapen om hur olika beteendemönster utvecklas i en organisation och om hur vi som ledare kan påverka nyckelbeteenden och därigenom över tid förbättra verksamheten.

5. Nya uppgifter ges till etablerade projektteam

Vi kommer att bygga fler projekt på etablerade, väl fungerande team, som görs i många utvecklingsintensiva projekt idag. Det sätter uppgifterna i centrum och vi behöver inte lägga energi på att bygga en ny grupp utan kan i stället inrikta oss på att få den att vidmakthållas och fortsatt fungera väl.

Ett väl fungerande och samspelt team kommer att bli viktigare än att uppgiften i första hand styr sammansättningen av teamet i varje nytt projekt.

Som ett exempel på detta så bygger nya företag som t.ex. Spotify redan idag sin linjeorganisation på tvärfunktionella team (s.k. Squads organiserade i Tribes).

6. Från suboptimering till helhetsfokus.

Fokus på helheten och affären/nyttan kommer att öka. Det hjälper inte att öka effektiviteten inom en avgränsad del (en process, ett system etc.) om inte alla delar i helheten fungerar. Hur många har inte upplevt ett förbättringsprojekt som på papperet gett stora vinster men där man i verksamheten som helhet inte upplever några effekter alls? Det klassiska "det hjälper inte att bli riktigt duktig på att driva projekt, om man hela tiden väljer fel projekt" är ett exempel på detta. Detta leder till ett större intresse för portföljhantering och att skapa enkla, tydliga system för värdering, val och prioritering av projekt. Även här kommer visuella besluts- och planeringsverktyg att användas, som snabbt kan ge en överblick.

7. Måtten för intern effektivitet kommer att kompletteras

Dagens försök att mäta mognad t.ex. i att hantera projekt i en organisation är inriktade på vilka processer som finns, vilka dokument som används, hur organisationen är uppbyggd (ex. finns det projektkontor?) och hur beslutsprocessen är definierad. Men säger det egentligen något om hur verksamheten fungerar och vilka resultat om uppnås? I framtiden kommer vi förmodligen att intressera oss mer för hur människor beter sig och koppla olika mognadsnivåer till detta. Människor i samspel skapar trots allt resultaten i en verksamhet och var och ens beteende bidrar mer eller mindre till det.

Aktuell forskning (Simon Elvnäs, KTH) visar på stora skillnader mellan vad chefer säger att de gör jämfört med hur de beter sig i verkligheten. Vilket i sin tur väcker många frågeställningar om orsakerna och hur observerade skillnader påverkar vårt sätt att mäta effektivitet och mognad i en organisation.

8. Vi måste acceptera osäkerhet och lära oss leva med den.

Ledarskapet i en organisation kommer att på olika nivåer behöva **hantera** osäkerhet i högre grad än att försöka **reducera** den. För att citera Kristoffer Ahlström-Vij, som är forskare och författare till boken "Magkänslans anatomi", så är vi som människor hopplösa på att bedöma risker och förstå enkel sannolikhetslära. Vi har en stark tendens att alltid tro att vi tänkt rätt. Även när vi har helt fel. En framgångsrik projektledare är beredd på risker, incidenter, ändrade förutsättningar, ambitionsglidningar och lär sig älska alla avvikelser.

Våra möjligheter att genom ökad kontroll och fler riskanalyser kunna reducera osäkerheten är begränsade. Det handlar i stället om att diskutera samarbetsformer

och samspelsregler, snarare än mer detaljerad planering och detaljstyrning, för att kunna hantera oförutsedda händelser och deras konsekvenser t.ex. behovet av korrigeringar och kursändringar i projektet.

9. Synen på ledarrollen och ledarskapet kommer att förändras

Vi har en stark övertro på ledarens roll och kapacitet. Tiden där ledarskapet byggde på hierarkiska strukturer och informationsövertag är sedan länge sedan förbi. Den ökande interna komplexiteten gör att ledare idag har en omöjlig roll i många stycken, något som visar sig i många studier. Ledare verkar i ett socialt system med begränsade möjligheter att reellt påverka samspel och resultat.

Tiden för reflektion måste öka och framtidens ledare kommer att genom att vara både ledare, facilitator, lyssnare och motiverare påverka människors beteenden genom ett coachande ledarskap med löpande feedback. Släppa på kontrollen och bygga mer på tillit till medarbetarna. Redan idag ger företag som Google medarbetarna möjlighet att på 20 % av arbetstiden ägna sig åt egna projekt och på Spotify är motsvarande siffra 10 % som "hack days" som ägnas åt lärande, kunskapsutbyte och nya innovationer.

10. Framtidens organisationer kommer att prata mer om varför

Tydliga visioner och gemensamma värderingar kommer att bli allt viktigare för en organisation som vill attrahera nya medarbetare och motivera sina team. Det handlar om att skapa positiva känslor hos människor kring verksamheten. Mål, planer, leveranser, budgets etc. skapar inga känslor och har begränsat värde för att bygga motivation och engagemang. Att däremot diskutera visionen, vilka drivkrafter vi har, vilka värderingar vi delar, varför vi driver verksamheten etc. kommer att bli allt viktigare. Fler och fler vill inte bara veta vad som ska göras (mål, leveranser) och hur det ska göras (processer, planer) utan också få en bild av varför (visioner, drivkrafter, motiv).

Känslan av äkthet och att syftet känns ärligt och uppriktigt när vi betraktar en verksamhet kommer att få ökad betydelse både internt och externt. För att citera Jon Duschinsky, föreläsare på Projektnäring 2015, "It's not what you make, it's what you're made of". I takt med att produkter och tjänster i många stycken är likvärdiga så kommer intresset för bakomliggande faktorer att öka och ibland vara avgörande.

Tips till framtidens projektledare:

- Frigör obruten tid för reflektion – skilj på problemformulering och problemlösning
- Analysera gärna – men ägna huvuddelen att ge feedback på dina medarbetares beteenden
- Mål, planer, budgets och processer berör inte människors känslor. Glöm inte med att också arbeta med visioner, varför är vårt arbete viktigt, vilka är våra drivkrafter, vilka värderingar delar vi etc. för att bygga stark motivation i organisationen.
- Erkänn osäkerheten och lär dig att älska avvikelser
- Stimulera lärande och erfarenhetsutbyte – facilitera när och där det behövs
- Låt de saker som du tycker är de viktiga återspeglas i ditt eget beteende
- Träna dina färdigheter i att lyssna, samtala och ge feedback
- Bygg vidare på det som fungerar bra – hos dig själv och hos dina medarbetare