

Kreativ projektledelse i kaos

På et fortov i Rom spurgte min søn mig engang, om der overhovedet ikke fandtes regler i den italienske trafik. Han så kun et virvar af mennesker, scootere og biler; han hørte kun den infernalske larm af bilhorn og hvinende bremses; og han følte sig utryk, fordi han ikke kunne genkende et mønster, en orden, og derfor heller ikke kunne finde ud af, hvordan man kom levende over vejen.

Anderledes i Danmark, hvor vi den sidste kilometer før en forhindring kører i én lang række i det inderste spor. Det ligner hensynsfuld kørsel; det ser ordentligt ud, og vi kender alle vores plads (og de andres) i køen. Men mon det er mere effektivt end det italienske kaos, hvor dem i yderbanen med larm og tumult vil møve sig ind i sidste sekund?

Den italienske trafik er et billede på det kaos, som vi normalt forbinder med uorden, ballade, anarki og mangel på styring. Den danske er et billede på orden, regler, forudsigelighed og normstyret adfærd. Selvom billederne ikke skal tages bogstaveligt; og selvom jeg ikke vil advokere for italienske løsninger, skal vi alligevel ikke afskrive deres positive sider, som måske, og måske særligt i relation til kreativitet og innovation, kunne hjælpe os til større og flere projektsucceser.

Den kaotiske italienske trafik vil jeg bruge som modbillede til det ideal om planlægning og styring, som gennemsyrrer de fleste tanker om projektledelse. Det kan bruges som modbillede, hvis man accepterer, at selvom der tilsyneladende hersker kaos og anarki, så fungerer det faktisk

meget godt i Rom. Ikke alle bliver slået ihjel, og stort set alle kommer frem til deres bestemmelsessted. Noget må fungere, selvom det ikke ser sådan ud. Det, der får det til at fungere, er *selvorganiseringen*. Det er min påstand, at når vi ser kaos, er det oftest fordi, vi ikke anerkender andet end de helt traditionelle organiserings- og ledelsesformer, som alle har med hierarki, styring og kontrol at gøre. Vi ser ikke alt det andet, som også organiserer. Og dermed fraskriver vi os mange handlemuligheder som projektledere.

Det første skridt i analysen er at indse, at når den italienske trafik faktisk fungerer, skyldes det hverken design eller planlægning. Det er en orden, som vi kalder en *spontan orden*. Den opstår mere som en sidegevinst eller sideeffekt, mens folk er optaget af at opnå noget helt andet. I den romerske trafik støder folk ind i hinanden (bogstaveligt og i overført betydning), ikke fordi de har planlagt det eller har en hensigt eller mening med at gøre det; de støder ind i hinanden, fordi de tilfældigvis befinder sig på det samme sted på det samme tidspunkt. De er optaget af hvert deres forehavende, og de har intet kollektivt mål at forholde sig til. Og når der kommer en (spontan) orden ud af det, skyldes det den *gensidige tilpasning*, som foregår kontinuerligt og alle steder. De buser frem, men viger trods alt for hinanden. Vi ved ikke på forhånd, *hvem* der viger; men vi ved, at én af dem gør det – som regel. Man danser ikke *med* hinanden; man danser sammen, fordi man *er* sammen. På det samme sted, på det samme tidspunkt. Relationerne er altså bygget på en tids- og rummæssig logik, ikke en kausal logik.

Og vi fornemmer skrøbeligheden i den forstand, at hvis ting først går galt, ramler det hele sammen. Den meste gensidige tilpasning har form af *negativ*

feedback (det vil sige korrigerende indgreb). Men når feedbacken bliver positiv; når en lidt for hård opbremsning forplanter sig gennem hele trafikken, så går alting i stå. En dansk bilist, der dvæler en anelse for at kaste et lille nysgerrigt blik på et pindsvin, som er kørt over, skaber lange køer på motorvejen resten af morgenen. Effekterne stråler ud i systemet; reaktionerne gentager sig nærmest i det uendelige, og de forstærkes for hver gang. Små udsving kan få enorme konsekvenser, og bagefter er det stort set umuligt at forklare, hvorfor det skete.

Uforudsigelighed, positiv feedback, selvorganisering – det er nogle af de stikord, som vi ofte bruger i forbindelse med kaos. Det er stikord, vi ikke gerne bruger om projekterne, som jo ofte er enormt designede; hvor folk er sammen, ikke af tilfældighed, men fordi de er engageret i at opnå et fælles mål; hvor ledelse handler om at bringe processerne tilbage på sporet (negativ feedback), og hvor forudsigelighed er selve kriteriet for succes. Vi kan nu engang bedst lide at køre vores projekter, som om vi var alene på vejen! Men man skal være verdens mægtigste mand for at få trafikken til på den måde at stå stille for sig – og selv for verdens mægtigste mand er det trods alt kun trafikken i en kort periode, ikke hele verden, man kan få til at stå stille.¹

I de fleste projekter ramler den dominerende kausale logik på et eller andet tidspunkt sammen med den tids- og rummæssige logik. Ikke alting forløber som planlagt, og ikke alle i projektet er fuldt uafhængige af ting, der sker uden for projektet. Disse ting, som fra projektets synspunkt ligner tilfældigheder, og som det derfor er umuligt at forberede sig på i planerne,

gør pludselig dele af adfærden i projektet uforudsigelige for de andre. En fejlliverance eller en forsinkelse i et helt andet projekt medfører, at deltagerne i projektet støder sammen på nye og uplanlagte måder, fx fysik eller juridisk. Afvigelsen kan være marginal, men effekterne afhænger af, om den mødes af positive eller negative feedback-mekanismer. Tendenserne i fx byggeriet til, at projekter bygger på et strengt aftalemæssigt grundlag, vil få os til at antage, at det i stigende grad er positive feedback-mekanismer, der udløses. Man står fast og insisterer på sin forkørselsret! Den lille forsinkelse bliver til en formel konflikt, som gentager sig i al fremtid ved nye små afvigelser, fordi den oprindelige episode har sat splid og ondt blod mellem parterne. Tingene eskalerer i en helt uhensigtsmæssig grad og retning.

Så nu kan vi måske begynde at fornemme læren for helt dagligdags projekter. Vi kan fremture som verdens mægtigste mand (og projektleder) og blive væltet af en liden tue – og jeg gætter på, at små tuer ligger på et hvilket som helst projekts vej. Så alternativt kunne vi måske begynde at indse, at midt i al den rationelle og ”effektive” planlægning af projekterne er vi nødt til at forberede de selvorganiseringsprocesser, som sætter i gang, når tingene udvikler sig anderledes en planlagt. Den retning, som disse selvorganiseringsprocesser tager projektet i, afgør i sidste ende, om vi får succes eller fiasko. At presse på for at komme frem, men hele tiden med blik for, hvor de andre befinder sig, er ikke noget dårligt billede af, hvad en hensigtsmæssig strategi ville være for de enkelte projektdeltagere. Selvom vi kommer frem, samtidig med at man også giver de andre plads – en

hensigtsmæssig balance mellem individuelle og kollektive interesser. Hvis man giver for meget plads til de andre, ofrer man sine egne interesser og reducerer også sine muligheder for at bidrage til projektets realisering. Giver man for lidt plads; eller standser man op for at vente på, at banen er klar; så eskalerer konflikterne og problemerne.

En af de bedst bevarede hemmeligheder i debatten om projektledelse er, at rationelt designede projekters succes er totalt afhængig af selvorganiserende processer. Det er et problem, fordi den manglende bevidsthed om denne vigtige præmis skaber risiko for, at man uforvarende gør det vanskeligere at mobilisere selvorganiseringen. Derfor øger man sandsynligheden for fiasko. Men i disse tider er der en endnu mere farlig tendens. Selvorganiseringen indeholder kimen til den kreativitet, som vi alle eftersøger, og som fører projekter til resultater, som ingen forventede – og ingen savnede, hvis de ikke lige var opstået. Det sidste aspekt er det, der gør det vanskeligt at lære af sine erfaringer. Derfor er selvorganisering og kreativitet muligvis mere et spørgsmål om strategi end om læring. At planlægge og pleje kreative, selvorganiserende processer kan være en helt rationel strategi, selvom om kreative løsninger og orden ikke er udfaldet i hvert enkelt tilfælde.

Mon ikke det er tid til at betragte projektvirkeligheden i andet end et barns øjenhøjde på et fortov i Rom. Når vi ser på denne virkelighed ovenfra, så genkender vi en kreativ orden i al kaoset; vi erkender larmen og tumulten som gensidig tilpasning og selvorganisering; og vi begynder at kunne indkalkulere og planlægge med sådanne former for tilpasning og

Kristian Kreiner

organisering, når vi bevæger os ud fra det sikre fortove for at realisere vores projekter.

Kristian Kreiner

KRISTIAN KREINER er professor i organisationsteori ved CBS Handelshøjskolen, Institut for Organisation og Arbejdssociologi. Han er tillige leder af Center for Ledelse i Byggeriet og har (sammen med Søren Christensen) skrevet bogen: *Projektledelse i løst koblede systemer: Ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. (København: DJØF, 1991).

¹ Artiklen er skrevet under præsident Bushs besøg i Danmark i juli 2005.