

1. S. Christensen & K. Kreiner: „Projektledelse i løst koblede systemer. Ledelse og læring i en ufuldkommen verden“. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1991.
2. Se K. Kreiner: „EUREKA på dansk. Kunsten at lede internationale teknologiprojekter“. København: Samfundslitteratur, 1993.

Kristian Kreiner er cand.merc., ph.d. og professor på Copenhagen Business School.

INNOVATION ER VEJEN!

Af Kristian Kreiner

Ghandi har sagt: „Der er ingen vej til fred. Fred er vejen!“ Måske gælder det også for innovation i byggeriet. Vi tror ofte, at penge, ideer, kompetencer og kontrakter er vejen til innovation, men vi ved også, at det er, hvad vi gør med disse ressourcer, der er afgørende for, om også resultaterne bliver innovative. Engang imellem er de det, som også Byggeriets Innovation bevidner. Men lige så mange gange ender det i ingenting. Vi har ikke kontrol over effekterne, fordi innovation formentlig bringer os uden for det, vi ved i forvejen og kan styre. Medmindre vi tror på magi og trolddom, er vi derfor tvunget til at gøre innovation til vejen, dvs. at forvalte ressourcerne, ideerne, ledelsesprocessen og organiseringen innovativt!

For mange år siden skrev Søren Christensen og jeg bogen „Projektledelse i løst koblede systemer“.¹ Den blev ikke skrevet til byggeriet specifikt, men en stor del af inspirationen fik jeg fra at studere organiseringen af byggeri. Bogen gav ti kætterske bud på, hvordan man skal lede projekter, som ikke foregår i en sikker, forudsigelig virkelighed – noget som erfaringsmæssigt vel gælder de fleste byggerier. Det er kætterske bud, der gør op med forestillingen om, at 'det gode projekt' er velorganiseret, med et klart og fælles mål, med klare aftaler, og med veldefinerede grænser og ressourcer.

I en ufuldkommen verden, hvor tingene ændrer sig hele tiden, og hvor vi hele tiden bliver klogere på, hvad det var, vi burde have gjort, medfører den traditionelle ledelses- og organiseringspraksis, at vi bruger energien på at reparere på vilkårene og disciplinere hinanden. Strategien er at holde verden fast, så det, vi ved fra starten, er det eneste vi behøver at vide for at få succes. Men når det drejer sig om innovation, må strategien vel være den modsatte: Så må vi skulle organisere os for at kunne blive

klogere – klogere på hvad der kan udrettes, deltagere, nødvendige ressourcer osv.

Det er derfor ikke uden indbyggede paradokser, at vi indleder innovationsprocessen med at 'sætte holdet', lave aftalerne og klargøre målene. Det, som i en umiddelbar forstand skulle være resultatet af processen, bliver pludselig til præmissen, til udgangspunktet. Men naturligvis ved vi godt, at sådan må det starte, også selv om det handler om innovation. Man kan næppe vælge at gøre det anderledes, men man kan vælge at forvalte dette udgangspunkt på forskellig måde – som et udgangspunkt, der ikke kan diskuteres, eller som et udgangspunkt, der gør det muligt hele tiden at udfordre, teste, justere og forbedre udgangspunktet! At gøre det, som man besluttede sig for at gøre fra starten, og med de ressourcer og parter, som dengang blev allokeret til projektet, er ofte et tegn på succes, men når det handler om innovation, er det formentlig et tegn på, at man ikke har forvaltet processen innovativt nok, og derfor er det mere sandsynligt et tegn på fiasko.

Retorisk gøres ressourcer oftest til noget, der begrænser projekter. Vi har ikke ressourcer nok til at kunne det hele, og derfor må vi rationelt beslutte, hvor mange ressourcer vi vil allokere til hvert formål. Lad hvert formål være repræsenteret ved et projekt, og lad ressourcerne være medarbejdere. Virksomheden har et antal medarbejdere, som allokeres til de forskellige projekter, og projekterne konkurrerer om at få så mange medarbejdere som muligt, og man får allokeret mange medarbejdere ved at love en masse specifikt output, der vil afspejle sig på bundlinjen. For at opnå troværdighed mht. bundlinje-effekten må man argumentere inden for en virkelighed, som dem, der allokerer ressourcerne, genkender. Udgangspunktet for et innovationsprojekt er altså, at man allerede har forpligtet sig på et sæt af specifikke outputs og en allerede velkendt virkelighedsopfattelse. Som tak får man formelt allokeret medarbejderressourcer.

Men som enhver, der har ledet projekter, ved, er der ofte en masse forpligtelser forbundet med at få ansvaret for medarbejdere. Ressourcer i formel forstand er ikke altid aktive; engang imellem er de passive, altså noget, som båndlægger og forhindrer de ting, vi ville ønske at gøre. Og måske opdager vi, at de parter og kompetencer, som skal til for at gøre de ting, som nu er vigtige og rigtige, befinder sig uden for projektet selv og de deltagende virksomheder.

I bioteknologiske forsknings- og udviklingsnetværker hørte jeg engang et slagord, som lød: 'Det drejer sig om at have mange medarbejdere og få ansatte!' Her gik konkurrencen ikke på at få allokeret ressourcerne og dermed skulle betale dem lønnen. Her konkurrerede man om at få folk til at arbejde med på ens ideer, uanset hvor de var ansat. Det handlede om at motivere og om at definere sådanne ideer, som på samme tid fængede folks interesse og gav plads for, at de selv kunne videreudvikle dem. På denne måde blev folk ressourcefulde, i stedet for bare at være ressourcer! Forstået på denne måde er ressourcerne sjældent begrænsede! Det er kun fantasien og kreativiteten, der sætter grænsen.

Jeg tror, at byggeriet kunne lære noget af bio- og andre teknologiske udviklingsprojekter. Alle steder er man afhængig af et projektdesign som udgangspunkt. Men kunsten består i, hvordan man innovativt forvalter dette udgangspunkt. De fleste gange tages udgangspunktet alt for bogstaveligt, i den forstand at projektet og konsortiet behandles som et eksklusivt samarbejde, der forhindrer samarbejde med udenforstående. Andre gange opfattes projektet som en platform for at afsøge nye samarbejdsmuligheder, nye teknologier, nye ideer osv.² At gøre innovationsprojekter innovative betyder at udfordre præmisserne, lede efter de anderledes muligheder, dyrke afvigelserne, værdsætte overraskelserne, gøre ressourcer ressourcefulde og satse på det held, der skal til for at også udfaldet bliver innovativt.

Innovation er vejen!