

Konflikt som projektorganisationens drivkraft

Uenighed gør stærk

Af Mette Morsing

Resumé

Projektorganisationen udråbes som 90'ernes organisationsform. Den lokker med at kunne håndtere kravet om fornyelse og fleksibilitet og samtidig bevare den stabilitet som er forudsætningen for sammenhæng og koordinering af organisationens opgaver. Projektorganisationens tværdisciplinære principper med skiftende projektgrupper forventes at give en rig variation af input til produktudviklingsprocessen og et hurtigere udviklingstempo. I både teori og praksis forekommer en række antagelser om »fleksibilitet«, »mindre kontrol«, »inspirerende arbejde« og »personlig vækst« som fordele ved projektorganisationen. Det er antagelser, som institutionaliserer projektorganisationen som en idyllisk organisationsform, båret af konsensus om mål og midler.

Min hensigt er at problematisere denne harmoni-udlægning af projektorganisationen. Med udgangspunkt i empirisk analyse af projektorganisationens praksis, argumenteres her for at projektorganisationen drives af stærke konflikter. De betragtes sædvanligvis indenfor organisationsteorien som en ubehagelig og uønsket tilstand. Organisatoriske spændingsfelter skal reduceres mest muligt for at fremme harmoni eller konsensus. I denne artikel er påstanden, at en balance mellem konflikt og konsensus må legitimeres og skabes for at udvikle og fastholde den dynamik, som er projektorganisationens

Konflikt som projektorganisationens drivkraft

Uenighed gør stærk

Af Mette Morsing

Resumé

Projektorganisationen udråbes som 90'ernes organisationsform. Den lokker med at kunne håndtere kravet om fornyelse og fleksibilitet og samtidig bevare den stabilitet som er forudsætningen for sammenhæng og koordinering af organisationens opgaver. Projektorganisationens tværdisciplinære principper med skiftende projektgrupper forventes at give en rig variation af input til produktudviklingsprocessen og et hurtigere udviklingstempo. I både teori og praksis forekommer en række antagelser om »fleksibilitet«, »mindre kontrol«, »inspirerende arbejde« og »personlig vækst« som fordele ved projektorganisationen. Det er antagelser, som institutionaliserer projektorganisationen som en idyllisk organisationsform, båret af konsensus om mål og midler.

Min hensigt er at problematisere denne harmoni-udlægning af projektorganisationen. Med udgangspunkt i empirisk analyse af projektorganisationens praksis, argumenteres her for at projektorganisationen drives af stærke konflikter. De betragtes sædvanligvis indenfor organisationsteorien som en ubehagelig og uønsket tilstand. Organisatoriske spændingsfelter skal reduceres mest muligt for at fremme harmoni eller konsensus. I denne artikel er påstanden, at en balance mellem konflikt og konsensus må legitimeres og skabes for at udvikle og fastholde den dynamik, som er projektorganisationens

ambition, fordi mange konflikter er vitale og afgørende for en projektorganisations dynamik.

Artiklens baggrund

Artiklen baserer sig på et intensivt case-studium af en dansk virksomhed, som omstillede sig fra traditionelle hierarkiske organiseringsprincipper til projektorganisation over en relativt kort periode. En projektorganisations konflikter går ofte fra det manifeste til det latente plan i takt med projektorganisationens alder. I en »gammel« projektorganisation kan det derfor være vanskeligere for en udefra kommende observatør at iagttage konflikter. Konflikter i den nyetablerede projektorganisation var derfor et godt miljø for den empiriske undersøgelse.

Baggrunden for studiet var en projektorganisation, som ikke udelukkende omfattede en særlig udviklingsafdelings personale, men rummede mange forskellige ekspertgrupper: ingeniører, teknikere, salgsmedarbejdere, marketing medarbejdere, økonomer, uddannelsesfolk og administrativt personale. Omkring 140 medarbejdere var involveret. Det er ikke hensigten her at beskrive virksomhedens særlige projektorganiseringsform i detaljer (for dette se evt. Morsing, 1995:a). Det er derimod hensigten at uddrage og diskutere nogle af de centrale erfaringer fra den empiriske undersøgelse, som kan bidrage til forståelsen af de mekanismer, som driver projektorganisationen.

To projektorganisatoriske perspektiver: planlægning og eksploration

Det er moderne at etablere projektorganisationer. Men både i teori og praksis er projektorganisationen et velkendt fæno-

men under overskrifter som adhokratier, matrix-former og netværk. Den teoretiske interesse for projektledelse opstod i 50'erne med baggrund i netværks planlægningsteknikker. Forestillingen om rationelle planlægningsprocesser dominerede lige fra starten litteraturen om projektledelse, og det er stadig indenfor dette traditionelle perspektiv, at den mest omfattende litteratur bevæger sig (Packendorff, 1995). Dette perspektiv kalder jeg *planlægnings perspektivet*. Her er udgangspunktet ofte principper for større industri-virksomheders tværdisciplinære projektgrupper. Projektforløbet behandles som en relativt rationel planlægningsproces, der består af 4 centrale faser: målsætning, planlægning, implementering og evaluering (Frame, 1987; Mikkelsen & Riis, 1989). I fokus er temaer som f.eks. opstilling af milepæle og projektbudgetter, rapporteringsmekanismer, osv. Projektlederen kan hente megen inspiration fra denne del af litteraturen. Problemet er blot, at projekter meget sjældent følger den foreskrevne fase-inddeling, og at de sociale mekanismer i projektledelse nedtones. F.eks. spørgsmålet om hvordan man håndterer en flok dygtige eksperter, som kommer fra hvert sit ekspertfelt med hver sine stærke meninger om, hvordan projektet bør foregå, og hvad det bør resultere i. Her er der kun ringe hjælp at hente i projektledelseslitteraturen, som stadig er præget af normative modeller om »best practice procedures for project management« (Schofield & Wilson, 1995), og som afspejler en tradition for at tro på rationel og lineær udvikling i projektforløb (Lundin & Söderholm, 1995).

Projektledelseslitteraturen har igennem tiderne været udsat for megen kritik. Især

har human resource forskerne arbejdet på at tilføre en mindre teknisk og mere »menneskelig dimension« (se Fabi & Petersen's oversigtsartikel, 1992). Denne indsats kan dog kritiseres for ikke at have bevæget sig udover planlægningsparadigmet. Det er stadig normative handlingsanvisninger og »gode råd« til, hvordan man styrer de menneskelige ressourcer i et projektførløb, som er målsætningen.

Et af de nyere forsøg på at give en anden forståelse af projektledelse, er et dansk bud som tager udgangspunkt i organisationsteorier om løse koblinger: Christensen og Kreiner (1994). Med udgangspunkt i forestillingen om projektarbejdsformen som organisatoriske eksperimenter og »som led i en søge-læreproces« (1994:11) introducerer de, hvad jeg her kalder et *eksplorativt perspektiv*, som lægger sig tæt op ad begrebet »den temporære organisation« (Packendorff, 1995; Lundin & Söderholm, 1995). Her lægges vægt på det foreløbige i projektledelse. Mål præsenteres ikke som endegyldige mål, men »mål indtil videre«. Planlægningsfasen er ikke forbeholdt en særlig fase, men fortsætter i projektets liv, hvor der kontinuerligt planlægges, korrigeres og justeres efterhånden som ny viden og erfaringer opsamles. Planlægning og struktur kan have nytte i en proces, men det er i Weick'sk (1979) forstand de intersubjektive meninger, som knyttes til projektplaner og strukturer, som kan forklare de handlinger, som afstedkommer projekter. Projektplanlægning får symbolsk karakter (Feldman & March, 1981; Christensen & Kreiner, 1994), hvilket naturligvis også kan være virksomt. Ved at sætte den menneskelige og sociale faktor i centrum som en uforudsigelig, ikke-ratio-

nel størrelse søger det eksplorative perspektiv at problematisere og afmytologisere forestillingen om rationel projektorganisering. Perspektivet har lighedspunkter med socialkonstruktivismen, hvor der ingen endegyldige facitlister findes på »god projektledelse«. Projektlederen kan højst opnå en forståelse af de sociale dynamikker, som kan hæmme eller fremme et projekts udviklingsforløb. At Christensen & Kreiner alligevel ikke kan lade være med at give »10 kætterske råd« indikerer en af vanskelighederne i dette nye perspektiv.

Selv om de to projektorganisatoriske paradigmer tager udgangspunkt i helt forskellige ontologiske opfattelser, så er det et fælles træk, at de begge - dog i varieret grad - antyder projektorganisationen som en konfliktfyldt organiseringsform. Og det er ligeledes fælles for dem, at konflikter behandles perifert og ud fra harmoniforestilling: de er uundgåelige men nedtones.

Både indenfor planlægningsparadigmet og det eksplorative paradigme om projektorganisering synes spændingsfelter at være belagt med tabu. Selv om deres eksistens anerkendes både i teori og praksis, underkastes de hverken diskussion eller kategorisering. Samtidig synes det indlysende, at konflikter er en central del af projektorganisationens drivkraft. Jeg vil her tage fat på diskussionen om spændingsfeltets form og funktion i projektorganisationen ved at foreslå udviklingen af et nyt projektledelsesperspektiv: *konfliktperspektivet*.

Et tredje projektorganisatorisk perspektiv: konflikt

Teoretiske analyser og praktiske beskrivelser af projektorganisationen indikerer, at

den er en organisationsform, som er præget af konflikter. Den fremstilles som en af de mest *politiske organisationsstrukturer* (Mintzberg, 1983). Mange forskellige eksperter synspunkter og interesser inviteres til diskussion, og det fremmer den aktive deltagelse i kampen om organisationens samlede ressourcer. Den foranderlighed, som er projektorganisationens ambition, opmuntrer til en stadig omdefinering af roller og arbejdsopgaver. Magtbaser er ikke defineret én gang for alle i projektorganisationen. De er genstand for kontinuerlige forhandlinger, omfortolkninger og (gen)erobringer. Det fremmer konflikt. Ofte fremhæves også tidsstyrings- og tidsprioriteringskonflikter som dominerende i projektorganisationen, men også usikkerhed og tværdisciplinært samarbejde er nogle af de centrale forhold, som giver anledning til spændingsfelter.

»Usikkerhed er et fremherskende karakteristika i forbindelse med en projektgennemførelse« (Christensen & Kreiner, 1994:38), og de er med til at institutionalisere spændingsfelter i projektorganisationen. Projekter handler om fornyelse og derfor om nye måder at løse opgaver på, som ligger udenfor organisationens vante rutiner og normer. Håndtering af usikkerhed - og mere eksplicit reduktion af usikkerhed (Mikkelsen & Riis, 1989) - er derfor et af de krav, som projektgrupper stilles overfor for at agere effektivt. Det synes dog at være et utopisk ideal. Usikkerheden synes faktisk at stige, efterhånden som et projekt nærmer sig sin afslutning. Det hænger sammen med at jo mere viden, projektmedlemmerne opbygger undervejs i projektførelsen, jo større læringsmuligheder vil de få øjnene op for

og dermed vil usikkerheden om projektet øges. Generelt kan man altså forvente en stigende usikkerhed som en funktion af tiden (Christensen & Kreiner, 1994). Samtidig er det ikke indlysende, at det er den samme usikkerhed, som præger projektgruppens medlemmer. Problemet med en stigende usikkerhed som en funktion af tiden kompliceres således yderligere, fordi forskellige eksperter kan have hver deres fortolkning af usikkerhed.

Også det tværdisciplinære samarbejde i projektgrupperne er med til at institutionalisere konflikter. Her skal forskellige eksperter fra forskellige afdelinger finde et fælles syn på projektets proces og produkt. Samarbejde på tværs af fagkulturer, eksperter, sprogbrug og syn på verden og virksomheden er en god grobund for den innovation, som projektorganisationen fordrer, men er samtidig også springbrædt for faglige uoverensstemmelser, kommunikationsforstyrrelser og kampe om professionel status.

Konflikter er ikke udelukkende et projektorganisatorisk fænomen. De er en del af dagligdagen i alle organisationer og organisationsformer. Men der er forskel på konflikternes art. Konflikter i projektorganisationen og konflikter i bureaukratiet adskiller sig især på deres omfang og på hvor veldefinerede de er. I bureaukratiet er konflikten dæmmet ind. Den findes f.eks. ofte blandt højtuddannede eksperter i kampen om domæner, som f.eks. hospitalmiljøets læger. Men bureaukratiets konflikter er tæmmet dels af professionelle normer og tilknytninger og dels af selve arbejdets udførelse, der ofte foregår uden kollegers tilstedeværelse - den professionelle overfor klienten: lægen overfor

patienten. I projektorganisationen foregår arbejdets udførelse derimod i tæt samarbejde mellem forskellige eksperter. De politiske spil, som opstår på tværs af faggrupper med skiftende medlemmer, er derfor af en mindre regelstyret karakter og har ofte uforudsigelig og varierende styrke.

Og fordi projektorganisationen lever af fornyelse er den afhængig af de konflikter, som rummer potentiale for nytænkning. Derfor bliver diskussionen af konflikter i projektorganisationen helt central. Håndtering af konflikter bliver mere end blot et spørgsmål om at reducere dem mest og hurtigst muligt, og snarere et spørgsmål om at legitimere og skabe dem. Opgaven består dels i at gøre det legitimt og offentligt kendt, at spændingsfelter er indbygget i selve projektorganisationens design for at fremme udvikling og fornyelse, og dels i at påføre organisationen spændingsfelter for at overkomme den inert, der uvægerligt opstår i sociale systemer i takt med øget alder og rutinisering. Jeg vil komme med eksempler på projektorganisatoriske spændingsfelter senere.

I fokus for konflikt perspektivet er den drivkraft, som konflikter rummer. Samtidig er det ikke hensigten naivt at opfordre entydigt til konflikt. Konflikt forudsætter stabilitet. Konflikt uden afsæt i fælles strukturer og systemer og mål er meningsløs. I yderste konsekvens betyder ren konflikt, at der ingen sammenhæng er - at der ingen gruppe er. En projektgruppe kan ikke arbejde og koordinere opgaverne, hvis dens medlemmer er i permanent og altomfattende konflikt. Det er nødvendigt med en (omend midlertidig) stabilitet om f.eks. dead-line, fremgangsmåder, beslutningsprocedurer, for at en konflikt kan forventes

at føre til fælles handling og ikke blot resultere i opløsning af gruppen og projektet.

Den umiddelbare respons på »konfliktløsning« både i litteraturen om projektorganisering og i praksis synes at være: reducer dem. Der anbefales mange teknikker til at nedtone spændingsfelter. Konflikt behandles som en midlertidig tilstand, som skal reduceres for at opnå en ny stabilitet. Indenfor projektorganisering betragtes det som nødvendigt at »søge at skabe stabilitet og forudsigelighed i projektet gennem operationalisering af målet og systematisk planlægning« (Christensen & Kreiner, 1994:42), fordi spændingsfelter ofte beskrives af medarbejdere i projektgrupper som »ødelæggende for arbejdsroen« og som »opslidende« og »alt for opmærksomhedskrævende«.

Et centralt argument for at fokusere på konflikt som dynamo i projektorganisationen er, at stabilitet fremhæves som et dominerende karakteristika i sociale systemer. Rutiner synes at opstå og fastholdes spontant, hvorimod ændringer forekommer nødtvungent og trægt. Psykologiske undersøgelser (f.eks. Argyris, 1991; eller Lazarus-gruppens arbejde om coping strategier hos f.eks. Baldursson, 1991) viser, at mennesker ofte oplever stress og angst i ukendte situationer og næsten intuitivt søger velkendte rutiner og normer for at opnå en følelse af stabilitet, tryghed og arbejdsro. Det fremstilles som meget vanskeligt at bevæge mennesker ud over de rutiner og normer, som én gang har indlejret sig og er blevet en del af et individs eller en organisations identitet og dets »habitus« (Bourdieu, 1990).

Det kan derfor syne en illusorisk forestilling, at projektmedarbejdere gang på

gang er i stand til at løsrive sig fra deres vante fremgangsmåder og synspunkter for kontinuerligt at ændre på arbejdsrutiner og normer for god løsning af opgaverne, sådan som projektorganisationen fordrer. Menneskets konservative hang til tradition og stabilitet er et reaktionsmønster, som synes at drive projektorganisationen frem mod en organisatorisk inerti.

Lad os derfor vende tilbage til diskussionen om organisatoriske spændingsfelter i projektorganisationen som en måde at fremme dynamik og udvikling på. I stedet for at betragte konflikter som et fænomen, der skal nedtones, så vendes synspunktet her til at betragte organisatoriske spændingsfelter som projektorganisationens uundværlige drivkraft. Diskussionen om spændingsfelter bliver i konflikt perspektivet et spørgsmål om at *legitimere* eller *skabe* dem.

At legitimere konflikter

Projektorganisationen inviterer konflikt. Den håndterer problemer, hvor der ingen løsninger er givet på forhånd. Alternativer til kendte procedurer må derfor overvejes. Det giver anledning til konflikter, som bliver en betingelse for selve projektorganisationen. En nedtoning af konflikterne løber derfor risikoen for en samtidig nedtoning af den dynamik, som er projektorganisationens ambition. Konflikter er med til at »holde gryden i kog« og bidrage til at de faste rutiner og måder at se tingene på, som hurtigt indlejrer sig i sociale systemer, ikke gror så fast, at de stagnerer og bliver til fordomme. Konflikterne og konflikternes genstand skifter hele tiden, og de er derfor vanskelige at forudsige i en projektorganisation.

Jeg har i nedenstående skitseret nogle af de »normale« spændingsfelter i projektorganisationen. Jeg skal efterfølgende kort karakterisere hver enkelt af dem.

LEDERROLLEN:

1. vejledende - kontrollerende
2. arbejde - dialog

RESSOURCE-ALLOKERING:

3. kamp mellem projektledere
4. fra central til decentral ressourceallokering

VIDEN:

5. udveksling - tilbageholdelse
6. ekspert eller generalist

EVALUERING:

7. individ - gruppe
8. karriereudvikling

KULTUR:

9. fagkulturer
10. subkulturer

1. *Lederens dobbeltrolle: vejledende - kontrollerende.* Både projektorganisationens projektledere og projektejerne² oplevede deres rolle i spændingsfeltet mellem sparring partner og ansvarshavende. På den ene side var den daglige ledelse delegeret ud til gruppen og det enkelte individ, og på den anden side havde lederen det reelle ansvar for projektets succes i sidste instans. Det var ofte en hårfin balance at ramme i praksis.

2. *Lederens rolle: arbejde - dialog.* Projektorganisationens ledere beskrev typisk deres dagligdag som: »Der er ikke tid til sådan

rigtigt at arbejde. Nu må jeg hele tiden argumentere for den og den beslutning og diskutere, om det nu også er hensigtsmæssigt, eller om det ikke kunne være på en anden måde». På den ene side var der stadig en række faglige funktioner, som lederen skulle udføre, og på den anden side introducerede den tværfaglige dialog, som opmuntredes i projektorganisationen, en ny ledelsesrolle, som var uvant og tidkrævende.

3. Ressource-allokering: kamp mellem projektledere. Projektledere som var fagkolleger oplevede pludselig sig selv som konkurrenter i projektorganisationens evige kamp om ressourcefordelingen. Den tidligere mere fastlagte fordeling af ressourcer mellem afdelinger, blev i projektorganisationen ofte genstand for forhandlinger. Hver gang et projekt skulle startes, udvides, indskrænkes eller omprioriteres, opstod spørgsmålet om omfordelingens konsekvenser for de enkelte projektgrupper. Der var ikke en på forhånd fastlagt fordelingsnøgle, og den enkelte projektleder oplevede konflikten, når han skulle erobre ressourcer i kamp mod sine kolleger.

4. Ressource-allokering: fra central til decentral. Et af de centrale spændingsfelter i den decentrale ressource-allokering foregik på individ-niveau. I projektorganisationen var det ikke længere afdelingslederen, som koordinerede medarbejdernes tid. Det gjorde de selv. Det var op til den enkelte medarbejder at styre sin tid og at sige fra og til, når en projektleder eller kollega bad om hjælp i en kortere eller længere periode. En medarbejder udtrykte »denne indre konflikt«: »Det er utroligt svært at sige nej til en god kollega«.

5. Viden: udveksling og tilbageholdelse. I projektorganisationen opstod spændingsfeltet mellem fagfællers behov for udveksling af viden og deres fordel ved at tilbageholde den. Det var som regel virksomhedens dygtigste specialister, som blev inviteret til at deltage i et af organisationens prestigeprojekter. Det frister til opportunisme og til at tilbageholde viden for kolleger. På den anden side var fordelene ved erfaringsudveksling klare og vanskelige at overse. Derfor opstod et dilemma om udveksling versus tilbageholdelse af information.

6. Viden: eksperter eller generalister. Et af de traditionelle spændingsfelter i projektorganisationen er udvanding af ekspertise. Ekspertens bekymring var, at det tværfaglige arbejde fremmedes på bekostning af opdatering af den enkelte disciplin. Ofte anvendtes »gatekeepers« til at sikre løbende opdatering af de enkelte fagområder. Men spændingsfeltet mellem at være ekspert eller generalist udviskedes ikke af den grund. Den synes at være iboende projektorganisationen.

7. Evaluering: individ - gruppe. Bedømmelse af en projektgruppes resultater gav anledning til en spænding mellem belønning af individet og af gruppen. Det var ofte umuligt at afgøre, hvem der havde bidraget mest og bedst til gruppens fremdrift, ligesom det var vanskeligt at afgøre om faglige eller sociale faktorer vejede tungest. En kollektiv belønning rummer samme risiko for uretfærdighed som en individuel belønning. Samtidig kunne en medarbejders indsats i en gruppe være fremragende, mens samme medarbejder sideløbende fungerede middelmådigt i en anden gruppe.

Evaluering af projektgruppens præstationer rummer et latent konfliktpotentiale.

8. *Evaluering: karriereudvikling.* Projektorganisationens konflikt om karriereudvikling ligger i spørgsmålet om forfremmelse. At være projektleder for et prestigeprojekt havde høj status i projektorganisationen, men derefter var der ikke mange positioner at tilbyde en ambitiøs projektleder. Spændingen bestod i at fastholde den dygtige projektleder med anden belønning end forfremmelse - eller at acceptere hans afsked og sørge for at have et stadigt flow af dygtige projektleder aspiranter klar til at fortsætte arbejdet.

9. *Kultur: fagkulturer.* I tværdisciplinært samarbejde skal forskellige faggrupper arbejde sammen mod et fælles mål. Det var eksperter, som igennem uddannelse og træning var socialiseret ind i helt forskellige tankemåder og normer for problemløsning. Et sådant samarbejde indeholdt et minefelt af fagkonflikter, og samtidig var det netop dette samarbejde, som var en af hjørnestenene i projektorganisationen.

10. *Kultur: subkulturer.* Ikke blot samarbejde mellem forskellige fagkulturer opmuntrede til konflikt i projektorganisationen, men også spændinger mellem forskellige subkulturer animerede til konflikt. Det var f.eks. mellem projektgrupper, mellem fagfæller, mellem »nye« og »gamle« ansatte, mellem faglige og sociale talenter, osv. I en traditionel hierarkisk organisation vil subkulturer som regel begrænse sig til afdelinger. I en projektorganisation bliver billedet mere broget. Her er skiftende tilhørsforhold og skiftende mærkesager an-

ledning til ændringer i - og måske flere - subkulturelle tilhørsforhold.

Det er sådanne konflikter, som skitseres glimtvis i litteraturen uden yderligere debat om deres funktion end en anbefaling om at tæmme dem. Alligevel er det alle konflikter, som er centrale i projektorganisationens hverdag.

Eftersom konflikterne synes en forudsætning for projektorganisationen, forekommer det illusorisk at fastholde en forestilling om at reducere dem. I stedet er argumentet her, at en legitimering af de iboende spændingsfelter kan bidrage til at gøre dem konstruktive - både for individet og for organisationen. Ved at præsentere konflikterne for ledere og medarbejdere som »normaltilstande«, der er almindelige og forventelige i en projektorganisation, mister de noget af den brod af frustration, som projektmedarbejdere ofte fremhæver som belastende helt ud i privatlivet. Ved at gøre konflikten til et karaktertræk ved systemet, fjernes den fra at være personafhængig: »det er projektstrukturen og ikke mig eller mine kolleger, der er anledning til konflikten«.

En legitimering af spændingsfelter kan også bidrage til at få latente konflikter op til overfladen og dermed gøre dem mindre tabu-belagte. Spændingen mellem ingeniører og markedsføringsfolk er klassisk i litteraturen (Burns & Stalker, 1961), men det gør den ikke mindre tabu-belagt og vanskelig at håndtere i praksis. Det er en samarbejdsrelation, der giver anledning til konflikter, og som ofte bundes i forskellige fagkulturer eller bygger på uudtalte fordomme om »hvad de andre gør eller ikke gør«. Ved at fremhæve og normalisere den

tabu-belagte spænding, som eksisterer mellem ingeniørverdenen og marketingverdenen, afspejles ingeniørernes og marketingfolkernes fordomme dels i den anden parts fordomme, men måske vigtigst i egne fordomme. Ved at eksponere de grundlæggende antagelser og forventninger, som ingeniører har til projektarbejde, bliver det muligt at diskutere dem og måske også synligt, hvorfor projektarbejdet med marketingfolkene henholdsvis ingeniørerne ikke altid glider lige nemt.

Når en projektorganisation bliver ældre, ændrer spændingsfeltet karakter. Efterhånden som spændingsfeltet mellem marketingfolk og ingeniører normaliseres, en gensidig forståelse udvikler sig, og erfaringer viser, at samarbejde er muligt, ritualiseres spændingen. Forskelligheder og uenigheder eksisterer stadig, men de er blevet synlige, og der er opstået et sprog omkring dem. De er blevet legitime. Formålet med legitimering af konflikter er ikke at reducere konflikten, men at flytte den personlige frustration over konflikten til system-niveau og at sætte ord på konflikten, således at den fjernes fra tabu-området og i stedet gøres til genstand for åben diskussion.

At skabe konflikter

Hvad er en konflikt? Hvornår er noget en konflikt? En påstand er, at konflikter ikke er ontologisk bestemte. Enhver tilstand kan være udgangspunkt for en konflikt. Det kræver blot, at man påstår, at den nuværende tilstand ikke er god nok, eller at der er grund til at være uenig i en beslutning. Af en eller anden art.

Argumentet her er, at det er projektorganisationens opgave at inducere konflikt i

organisationen. Konflikter skal ikke betragtes, som noget der opstår spontant, og som skal dæmpes hurtigst muligt. Konflikternes opgave er at sætte spørgsmålstegn ved indlejrede rutiner og normer for at undgå, at de bliver til fordomme og ubegrundet »den eneste rigtige måde« at løse problemer på. Det er den inerti, som projektorganisationen tager afstand fra.

Jeg vil fremhæve tre eksempler på skabelse af konflikter, som kan bidrage til at bevare den projektorganisatoriske selvrefleksion og derigennem evne til forandring. Samme tre eksempler på skabelse af konflikter er beskrevet i en diskussion om fremme af organisatoriske læringsprocesser af anden orden (Morsing, 1995:b):

»Tre eksempler på skabelse af konflikter«:

1. Tidskonflikter
2. Fremmed iagttagelse
3. Selvskabte tvetydigheder.

1. *Tidskonflikter*: At skabe en konflikt ved hjælp af tid handler om at indføre en forskel mellem en nutid og en fremtid. Hvad organisationen er, og hvad den kan blive. Nogle forfattere betegner denne distinktion »vision«. For at anvende tid som en aktiv konflikt-skaber bliver nutiden genstand for fortolkning. Det handler om at definere den nutid, som skal holdes overfor en ønsket og »bedre« fremtid. Det betyder at der må defineres (eller: skabes) nogle punkter i nutiden, som kan give anledning til utilfredshed med tingenes tilstand, og som derfor skal ændres for at opnå den forbedrede fremtid - visionen.

En ledelse kan være en aktiv skaber af sådanne »tidskonflikter« og være med til

at sikre, at de hele tiden justeres, således at forskellen mellem nutid og fremtid hverken slappes eller spændes for hårdt, så den enten mister sin motivation eller bliver anset for komplet urealistisk. Denne balance-akt kan henføres til begrebet »urealistiske planer som troværdige inputs« (Christensen & Kreiner, 1994) eller »kreativ spænding« (Senge, 1990).

2. Fremmed iagttagelse. At skabe spændingsfelter gennem fremmed iagttagelse handler om at invitere omverdenen indenfor - for en kortere eller længere periode. Man kunne også kalde det at indføre »et kollektivt spejl« på organisationens normer og rutiner (Morsing, 1995:a:214). Med en fremmed iagttager opstår der umiddelbart en forskel mellem »os« og »dem«. Mellem »deres måde at gøre tingene på« og »vores måde«. Den fremmede iagttagelse tvinger til begrundelse. »Den fremmede« kræver forklaringer om »hvorfor sådan og ikke sådan«. Det behøver ikke at være direkte udtrykte krav om begrundelser. Selve tilstedeværelsen af en fremmed iagttager kan udløse spørgsmål om egne arbejdsvaner, som ellers får lov at fortsætte automatisk og ureflekteret. Ved at lade andres blik trænge ind på ens domæne, tvinges man til at se sig selv igennem dem.

Sartre har levende illustreret denne pointe med nøglehulskiggeren (i Biemel, 1968), som opdager, at han selv iagttages af en tredje person. Den blinde plet, som før tillod ham at glo uhæmmet igennem nøglehullet, eksponeres på én gang, og der udløses en ny iagttagelsesgenstand: nemlig ham selv. Han skammer sig. Selv om det på ingen måde er givet, at tredjepersonen i Sartre's anekdote synes, det er flovt

at være nøglehulskigger. Han betragter det måske som et fagligt projekt. Men uanset hvor den fremmede iagttager klassificerer nøglehulskiggerens adfærd, så er det nøglehulskiggerens pludselige betragtning af sig selv igennem den fremmedes øjne, som bliver central for hans ændrede opfattelse af sit forehavende - og måske for hans ændrede adfærd.

I organisationen kan den fremmede iagttager f.eks. være en radikalt anderledes type medarbejdere. I en ingeniørvirksomhed kunne det være ansættelse af humanister. I en virksomhed hvor lederrekruttering sædvanligvis har foregået internt, kan man ansætte eksternt rekrutterede ledere. En organisation med »selvlærte« medarbejdere kan hyre akademikere. Alt sammen for at forstyrre det verdensbillede, som én gang er bygget op i organisationen, og som præger dens måder at gøre tingene på, så de næsten bliver urokkelige.

Der er mange andre måder at invitere en fremmed iagttager ind. I en nyligt etableret projektorganisation vil den fremmede iagttagelse eksistere i selve den tværfaglige sammensætning af projektgrupperne. Her støder verdensbillederne hos ingeniører, sælgere, produktionsfolk, økonomer og markedsføringsfolk sammen og de forskellige synspunkter ekspliciteres og konfronteres i det tætte samarbejde. Indgroede fordomme forstyrres et øjeblik. Sammenstødet og det forestående tætte projektsamarbejde tvinger til at forholde egne rutiner og normer til de alternative bud. En endnu mere perifer fremmed iagttager (og billigere!) er journalister, studerende, eller andre som kan være interesserede i organisationen. Deres spørgsmål til de an-

satte kan give anledning til, at de ansatte reflekterer over, hvorfor de gør som de gør og om det kunne være anderledes. Som en medarbejder i projektorganisationen udtrykte det: »Oftentimes har jeg ikke noget svar, når de stiller spørgsmålet, men ofte kommer jeg i tanker om et godt svar dagen efter«.

3. *Selskabet tvetydighed*. At indføre tvetydigheder kan bidrage til at øge sensibiliteten overfor argumenter og begrundelser om *hvorfor* og dermed gøre det vanskeligt at fortsætte ufortrødent som hidtil. Man tvinges til at stoppe op og overveje. Tvetydige situationer som ikke af-tvetydiggøres af en leder, men hvor oversættelsen til praktisk handling foretages af den enkelte medarbejder i den enkelte situation, øger sandsynligheden for at ledere og medarbejdere selv overvejer hensigtsmæssigheden af deres arbejdsvaner og ikke fortsætter »bevidstløst« eller ansvarsløst »som lederen sagde vi skulle«. Når der ikke udleveres entydige og håndfaste retningslinier for, hvordan den enkelte medarbejder skal forholde sig i alle situationer, overlades det til den enkelte at skabe mening og sammenhæng, og sandsynligheden øges for, at nye måder at gøre tingene på, dukker op.

Ved bevidst at indføre tvetydige signaler i organisationen kan der løsnes op for nogle af de fastlåste rutiner. Tvetydigheder kan være mellem stærke signaler om anarkisk organisering og lige så stærke signaler om hierarkisk organisering. Det er en dobbelthed, der som oftest betragtes som et spørgsmål om et valg mellem den ene eller den anden side. Med tvetydighed som mekanisme til at modvirke inertie, har begge sider af dobbeltheden sin fornuft og

eksisterer samtidigt. Med anarkiske signaler kan der f.eks. signaleres ansvarsdelegering og større medindflydelse for de ansatte. Samtidig kan direktøren kræve ansvarsdelegering fra sin solide plads på den allerøverste spids af pyramiden. Det kan synes paradoksalt og virke som »dårligt lederskab«, fordi der udsendes dobbeltrettede budskaber, men det er samtidig disse tvetydigheder, som kan bidrage til at skabe en »indre uro« blandt ledere og medarbejdere, hvor de selv må træffe en afgørelse om den mest hensigtsmæssige organiserings- og problemløsningsform. Det bliver klart, at der ikke udleveres nogen »dåseåbner«. Man må selv tage stilling. Og det er et af de centrale punkter i projektorganisationen: at tvinge ledere og medarbejdere til selvstændigt at træffe afgørelser i situationer, hvor der ikke på forhånd er defineret mål og midler.

Drivkraften i at skabe spændingsfelter i projektorganisationen er at røkke ved de fordomme, som hurtigt fastfryses med de umådelige konservative kræfter, som hersker i vores sociale systemer. Konflikter skal ikke skabes for nødvendigvis at vælte fordommene, men for at opstille alternativer, som kan angive det uendelige mulighedsrum for problemløsning, som man hurtigt vænner sig til ikke at se.

Afslutning

Med udgangspunkt i to perspektiver på projektledelse: planlægnings perspektivet og det eksplorative perspektiv, foreslås udvikling af et tredje: konflikt perspektivet. Baggrunden er et ønske om at fremhæve konfliktens betydning for projektorganisationen. På baggrund af en empirisk analy-

se påpeges nogle centrale spændingsfelter, som præger projektorganisationens virke i praksis, men som sjældent fastholdes som fokus for analyse. Artiklen opfordrer til at uddybe diskussionerne om at legitimere og at skabe spændingsfelter i projektorganisationen.

At arbejde bevidst på at legitimere og skabe konflikter har dog den indbyggede risiko, at konflikter kan blive fundamentale og destruktive. Selv om det er let og retorisk at sige, at der må skabes en balance mellem konflikt og konsensus, så er det en vigtig pointe, at ligesom man ikke kan forudsige fornyelse, kan man ikke opstille klare regler for omgangen med konflikter. Kunne man det, var de ikke konflikter. Ægte konflikter må løses på en måde, der hver gang opleves som ny. Projektorganisationens konflikter kan ikke ensrettet planlægges ovenfra eller manipuleres så de med sikkerhed ender i konstruktive resultater. De skal være risikable. At skabe spændingsfelter kan derimod opmuntre til konstruktiv udvikling og selvrefleksion og bidrage til at modstå fristelsen til inerti og urokkelig organisatorisk stabilitet, men der er ingen garanti for resultatet. Forskellen mellem en konstruktiv og en destruktiv konflikt kan først konstateres bagefter. Og selv her er den ofte genstand for forskellige fortolkninger. Gennem arbejdet med *at legitimere* projektorganisationens iboende konflikter og hverken fornægte deres eksistens eller søge at udjævne dem, øges sandsynligheden for at konflikter diskuteres åbenlyst, og at deres destruktive kraft reduceres. Ikke fordi konflikten nødvendigvis reduceres, men fordi den bliver acceptabel eller »til at leve med«. Igen: der er dog ingen sikkerhed for, at konflikten

legitimeres, eller at dens legitimering og synlighed gør den mere konstruktiv. Men jo mere konflikt en projektorganisation kan leve med, jo større er dens repertoire af reaktionsmåder og jo større er dens chancer for at overleve under ustabile forhold. En organisation med kun én reaktionsmåde er derimod stærkt sårbar.

Spændingsfelter fremhæves her som en af projektorganisationens centrale dynamer, og to former for projektorganisatoriske spændingsfelter er diskuteret: de »iboende« og de »skabte«. Konflikters form og funktion er kun behandlet sporadisk indenfor projektledelseslitteraturen. Med denne artikel fremhæves konflikt perspektivet som et uudforsket men centralt felt indenfor projektledelse, som både teoretisk og praktisk fortjener at udvikles..

Summary

The project organisation has been hailed as the organisational structure of the 90s. Its attraction seems to be its ability to handle the demand for innovation and flexibility, and at the same time preserve the stability which is prerequisite for coherence and coordination of the organisation mission. The cross-disciplinary principles of the project organisation of alternating project groups are expected to contribute a wide range of input to the product development process and rapid development pace.

In literature, concepts such as 'flexibility', 'increased rate of innovation', 'less control', 'inspiring work', and 'personal growth', are seen as the benefits of the project organisation. These are concepts that represent the project organisation as harmonious organisational structure, in which consensus about means and goals exists.

Here, this harmony interpretation of the project organisation is discussed. Empirical analysis of the practice of the project organisation suggests that the project organisation is driven by high tension fields.

Conflicts are in organisational theory normally regarded as an unpleasant and undesirable state: Organisational fields of tension should be reduced as much as possible to encourage consensus. However, this article argues that a balance between conflict and consensus should be created and legitimised to

develop and maintain the dynamism that is the ambition of the project.

Noter

1. *Projektejer: Organisationens topledere påtager sig ofte rollen som projektere for et antal projekter. Projektejeren fungerer som sidste instans i tilfælde af krise, omprioritering, lukning af projektet eller lignende. Projektlederen fungerer som daglig leder, mens projektere fungerer som »sidste instans«.*

Litteratur

- Argyris, C.: *»Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning«*. Allyn & Bacon, 1991.
- Baldursson, E.: »Emotioner og stress i et arbejdspsykologisk perspektiv«, *Arbejdspsykologisk Bulletin*, vol.7, 1991.
- Biemel, W.: *»Sartre«*. Gyldendal, 1968.
- Bourdieu, P.: *»The Logic of Practice«*. Stanford University Press, 1990.
- Burns & Stalker: *»The Management of Innovation«*. Tavistock, 1961.
- Christensen, S. og K.Kreiner: *»Projektledelse i løst koblede systemer«*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 1994.
- Fabi, B. & Pettersen, N.: *»Human Resource Practices in Project Management«*, *International Journal of Project Management*, vol.10, no.2, 1992.
- Feldman, M. & March, J.G.: *»Information in Organizations as Signal and Symbol«*. Cornell University, 1981.
- Frame, J.Davidson: *»Managing Projects in Organizations. How to make the best use of time, Techniques, and People«*, 1987.
- Lundin, R.A. & Söderholm, A.: *»A theory of the temporary organization«*, *Scandinavian Management Journal*, vol.11, no.4, 1995.
- Mikkelsen, H. & J.O. Riis: *»Grundbog i projektledelse«*, 1989.
- Mintzberg, H.: *»Structures in Fives: Designing Effective Organizations«*. Prentice Hall, 1983.
- Morsing, M.: *»Omstigning til paradys? Oticon i processen fra hierarki til spaghetti«*. Handelshøjskolens Forlag, 1995:a.
- Morsing, M.: *»Organisatorisk læring af anden orden - fra en struktur til en procesorienteret teori«*. *Virksomhedens Strategi og Ledelse*, nov., 1995:b.
- Packendorff, J.: *»Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research«*, *Scandinavian Management Journal*, vol.11, no. 4.
- Schofield, J. & Wilson, D.C.: *»The role of capital investment project teams in organizational learning«*, *Scandinavian Management Journal*, vol.11, no.4, 1995.
- Senge, P.: *»The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization«*. Doubleday, 1990.

Here, this harmony interpretation of the project organisation is discussed. Empirical analysis of the practice of the project organisation suggests that the project organisation is driven by high tension fields.

Conflicts are in organisational theory normally regarded as an unpleasant and undesirable state: Organisational fields of tension should be reduced as much as possible to encourage consensus. However, this article argues that a balance between conflict and consensus should be created and legitimised to

develop and maintain the dynamism that is the ambition of the project.

Noter

1. *Projektejer: Organisationens topledere påtager sig ofte rollen som projektere for et antal projekter. Projektejeren fungerer som sidste instans i tilfælde af krise, omprioritering, lukning af projektet eller lignende. Projektlederen fungerer som daglig leder, mens projektere fungerer som »sidste instans«.*

Litteratur

- Argyris, C.: *»Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning«.* Allyn & Bacon, 1991.
- Baldursson, E.: »Emotioner og stress i et arbejdspsykologisk perspektiv«, *Arbejdspsykologisk Bulletin*, vol.7, 1991.
- Biemel, W.: *»Sartre«.* Gyldendal, 1968.
- Bourdieu, P.: *»The Logic of Practice«.* Stanford University Press, 1990.
- Burns & Stalker : *»The Management of Innovation«.* Tavistock, 1961.
- Christensen, S. og K.Kreiner: *»Projektledelse i løst koblede systemer«.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1994.
- Fabi, B. & Pettersen, N.: *»Human Resource Practices in Project Management«.* *International Journal of Project Management*, vol.10, no.2, 1992.
- Feldman, M. & March, J.G.: *»Information in Organizations as Signal and Symbol«.* Cornell University, 1981.
- Frame, J.Davidson: *»Managing Projects in Organizations. How to make the best use of time, Techniques, and People«.* 1987.
- Lundin, R.A. & Söderholm, A.: *»A theory of the temporary organization«.* *Scandinavian Management Journal*, vol.11, no.4, 1995.
- Mikkelsen, H. & J.O. Riis: *»Grundbog i projektledelse«.* 1989.
- Mintzberg, H.: *»Structures in Fives: Designing Effective Organizations«.* Prentice Hall, 1983.
- Morsing, M.: *»Omstigning til paradys? Oticon i processen fra hierarki til spaghetti«.* Handelshøjskolens Forlag, 1995:a.
- Morsing, M.: *»Organisatorisk læring af anden orden - fra en struktur til en procesorienteret teori«.* *Virksomhedens Strategi og Ledelse*, nov., 1995:b.
- Packendorff, J.: *»Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research«.* *Scandinavian Management Journal*, vol.11, no. 4.
- Schofield, J. & Wilson, D.C.: *»The role of capital investment project teams in organizational learning«.* *Scandinavian Management Journal*, vol.11, no.4, 1995.
- Senge, P.: *»The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization«.* Doubleday, 1990.