

Om kaos og ledelse af komplekse systemer

Jeg har i mange år forsøgt at sige, at vi skal forstå projekter - og især byggeprojekter - som komplekse systemer, der er potentielt kaotiske. Ikke at vi bare skal lade dem køre ud i kaos, men at vi skal acceptere deres kaotiske natur - de er uforudseelige i et længere perspektiv.

Helt som vejret.

Last Planner er en fantastisk måde at styre den slags systemer på. Ikke med skemaer og it-systemer, men med tænkning og forståelse af problemets natur. Og gøres det rigtigt, leder det hurtigt til markante forbedringer.

Men pas på. Der er nogen der hævder, at det er 'kaosteori', der er nøglen. Jeg har vist nok også brugt betegnelsen, selv om jeg som oftest har talt om kompleksitetsteori, fordi jeg ikke kender til en egentlig kaosteori. Der er masser af viden omkring komplekse systemer, sådan som jeg ser byggeprocessen og fortolker Last Planner, men kaos er for mig at se et fænomen, der knytter sig til disse komplekse systemer - ikke en videnskab i sig selv.

Ordet 'kaos' er meget værdiladet, så lad os lade det ligge i vores ledelse af byggeprocessen. Vores proces er kompleks - og derfor er den potentielt kaotisk - men det er op til ledelsen selv at holde den under kontrol.

Ikke ved at styre top-down, men ved at delegere som Last Planner lægger op til at gøre. Lad manden tættest på stedet selv træffe beslutningen, når det hele virker kaotisk. For kaos er jo netop et fænomen, du oplever som leder, hvorimod manden på gulvet ofte godt kan se en lokal orden, især hvis han ikke forstyrres af en masse signaler ovenfra.

I komplekse sociale systemer som myretuen, bistadet eller fugleflokken skabes orden og samarbejde altid nedefra, og jeg kender ingen af den slags systemer, der eksisterer med en top-down ledelse.

Sven

Trimmede Tanker© er en medlemservice til medlemmer af foreningen Lean Construction-DK. Forfatteren er Sven Bertelsen, der ca hver anden uge sender et brev om et emne af særlig interesse for vores medlemmer. Brevene udtrykker Svens personlige meninger, som ikke nødvendigvis er foreningens. Kommentarer til brevene bør derfor sendes direkte til Sven på sven@bertelsen.org

Vi sender *kun* brevene til medlemmer af LC-DK, men flere medarbejdere hos en medlemsvirksomhed kan godt komme på mailinglisten. Brevene lægges samtidig som filer til download på foreningens hjemmeside for medlemmer: <http://www.leanconstruction.dk/10968>. Først efter ca 6 måneder lægges brevene på den åbne hjemmeside.

Anmodning om at komme på listen sendes til foreningens sekretær Gry Nelson: gry.nelson@teknologisk.dk

Kortere citater kan ske med angivelse af kilde, brug af større dele eller hele brevet skal aftales med forfatteren.