

Hold døren åben for konflikter

Se kriser i projekter som værdifulde elementer i værdiskabelse og læringsprocesser. Sådan lyder det fra forskere ved Københavns Handelshøjskole, der stiller skarpt på kriser som vejen til mere relevante og interessante projekter.

Et af grundelementerne i et projekt er den proces, der danner rammen om selve projektets gennemførelse. Sådan en proces vil være beskrevet ved, at der konstant dannes nye indsigter om projektet – indsigter om krav til et specifikt produkt, om et samarbejde, om et økonomisk grundlag eller lignende. Men de nye indsigter vil i mange tilfælde generere en eller anden form for interessekonflikt. Typisk

ser man konflikter, der handler om nøgleparametre som tid, økonomi og kvalitet. Konflikterne kan være komplekse og turbulente at gå igennem, men de er stadig centrale elementer i at lære nyt og producere ny viden ind om et projekt.

Forsker i projektledelse og produktudvikling ved CBS, lektor Kjell Tryggestad, beskriver, hvordan der bør gøres op med mere konventionelle tilgange til projektledelse og i stedet få en mere elaboreret tilgang, der tager læringsprocesser og videnproduktion langt mere seriøst. Dette indebærer en åbenhed for at se kriser og konflikter, som en mulighed for at tilføre projektet ny viden.

Oftest ser man god projektledelse beskrevet ved en efterstræbelse af tidlige og tydelige specificeringer af projektets mål. "Det man bliver enige om initialt i et projekt med hensyn til projektets mål – hvor lang tid det må tage, kvalitet, hvad det skal koste – det er, hvad man forventer at skulle evaluere på ved projektets afslutning. Men den antagelse

forudsætter, at man sidder med den viden til at starte med, og at den viden tillige er relevant. Det er en ganske stærk antagelse om den viden, man har initialt," udtaler Kjell Tryggestad.

Ser Kjell Tryggestad på projektledelse, som den udføres i dag i praksis, får han et ganske andet billede af læring i processen. Et billede, hvor der i høj grad eksisterer et behov for at tage højde for værdien af vidensproduktion og læring i projektforløbet.

Hold dørene åbne – men hvor længe?

At forholde sig åbent overfor løbende kriser kan altså ses som et naturligt og nødvendigt led i en videns- og læringsproces. Så langt så godt. Men hvad sker der i praksis, hvis en projektledelse lader alle beslutninger stå åbne, hvis en beslutning aldrig er definitiv?

Kjell Tryggestad taler om afvejningen mellem spec-freeze og spec-flow, som en grundlæggende udfordring for den enkelte projektleder. "Det er klart, at det altid er en svær afvejning. Hvornår skal projektledelsen acceptere et spec-freeze, hvor planer og tegninger fastfryses for efterfølgende ændringer, og hvornår skal beslutningerne holdes åbne i en spec-flow? Der kan ikke opstilles en given løsning på problemet, men pointen er, at det er essentielt at holde problematikken levende. Hvis ikke, kan projektledelsen ende i en situation, hvor projektets relevans og interessen for projektet er blevet undermineret," forklarer Kjell Tryggestad.

Byggeriet af Turning Torso i Malmø er et eksempel på, hvordan man igennem projektet måtte revurdere sine målsætninger og forholde sig åben for ny videnproduktion. Her havde man en initial viden, som forårsagede, at man estimerede byggeriet til at kunne stå færdigt på cirka to år til en pris på omkring 730 millioner svenske kroner. Igennem projektet blev der skabt nye indsigter, således at planer og budgetter løbende måtte revideres, og slutteligt endte projektet med at forløbe over omkring 5 år og koste det dobbelte – cirka 1.500 millioner svenske kroner.

Turning torso – et projekt i løbende revurdering

Turning Torso er svenskernes 190 meter høje bolig- og kontortårn, der står som et vartegn for byen Malmø. Bygningen er inspireret af en skulptur kaldet "Twisting Torso", som har lagt fundamentet til et tårn med en struktur bestående af ni stablede kuber, der strækker sig mod himlen med en vridning på 90 grader.

Tårnet var et kompleks byggeprojekt, og byggeriet endte med at forløbe over 5 år i stedet for de planlagte 2 ½ år.

I 2000 lagde man de initiale planer for byggeprojektet, som mundede ud i, at der i starten af 2001 forelå et sæt godkendte tegninger, som beslutninger og budget estimeringer blev foretaget ud fra. Et par måneder efter dukkede tegningerne op på nogle konstruktionsingeniørers skrivebord, som herefter stillede spørgsmål om bygningens stabilitet. Efter forhandlinger og diskussioner blev spørgsmålet sendt videre til et laboratorium, som lavede en vindsimulering af en 3D-model af bygningen. Resultaterne fra simuleringen gav god grund til at betvivle stabiliteten, og ingeniører og designere blev derfor bedt om at generere alternative designs. Dette mundede ud i, at der blev foretaget en række ændringer, således at bygningen endte med en diameter på 30 meter i stedet for de oprindelige 24 meter.

Designændringerne gav dog også samlede store ændringer på det 190 meter høje hus og forårsagede øgede omkostninger til elementer som stål, beton og rådgivertimer samt en forskydning af tidsplanen.

Eksemplet viser, hvordan den ny viden har stor effekt på de endelige planer. Nogle som trækker i en negativ retning – i dette tilfælde mht. tid og økonomi. Men også nogle, som trækker i den gode retning og her sikrede det fulde projekts vedblivende relevans.

Tanja Schou Hartmann, civilingeniør i produktion og ledelse fra DTU. Har skrevet speciale om 'Udvikling af ny strategisk rådgivningsydelse hos Grontmij Carl Bro'. Ansat hos Grontmij Carl Bro, hvor hun arbejder med projektledelse og intern udvikling. tanjaschou.hartmann@grontmij-carlbro.dk.



Dermed ikke sagt, at der ikke altid vil eksistere nogle grundlæggende krav og målsætninger for det enkelte projekt, som oftest opstilles af en kunde, styregruppe eller intern ledelse. Kjell Tryggestad mener, at der generelt er tale om to forskellige måder, hvorpå projektledelsen kan forholde sig. Enten

kan man efter de initiale målfklaringer og specifikationer holde kunden på afstand af beslutningsprocesserne. Eller også kan man vælge en mere netværksbaseret løsning, hvor kunden inddrages på kontinuerlig basis. Kjell Tryggestad udnævner sidstnævnte, som det bedste valg, når kriser og konflikter skal

lede til ny viden, og når denne videnproduktion og læring skal sikres.

Projektets relevans skal sikres

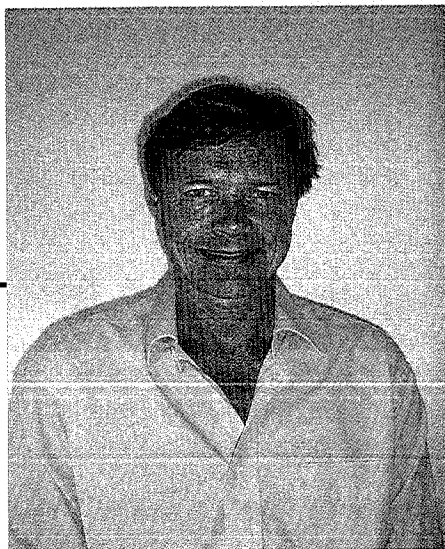
Det er en stor udfordring for projektledelsen at arbejde under det forhold, at vilkårene for projektet kan ændres undervejs. Men det er vigtigt at kunne dette, da meget forskning peger på, at de projekter, som ikke er låst i deres målsætning, og som er organiseret således, at der foregår en kontinuerlig læring og videnproduktion, rent faktisk ender som mere interessante og relevante projekter. Det kan godt være, at det samtidig også er de projekter, som løber den største risiko mht. at opfylde projektets mål, som de oprindeligt var formuleret. Men måske er de initiale mål ikke længere de mest relevante evalueringsparametre ved projektets afslutning.

For projektet omkring byggeriet af Turning Torso var én af årsagerne til overskridelserne af de initiale tids- og budgetestimer, at man et stykke henne i projektforløbet måtte revurdere ellers færdigudarbejdede tegninger, fordi ingeniører havde stillet spørgsmål ved bygningens stabilitet. Efter diskussion og forhandling indså man, at tids- og budgetestimer måtte ændres for at sikre byggeriets stabilitet og dermed hele projektets relevans.

Evalueringsparametre til nøje eftersyn

At skulle lade beslutninger stå åbne for løbende revurdering bliver dog et pikant emne, når det drejer sig om de tunge evalueringsparametre som økonomi, tid og kvalitet. Typisk vil et projekt dog altid have et udgangspunkt at tage afsæt i – eksempelvis et budget eller en masterplan for projektet. "Det essentielle ligger i at organisere projektet således, at værdien af viden og videnproduktion igennem projektet får mulighed for at få gennemslagskraft iht. den måde, man gennemfører projektet på. At projektledelsen altså er forberedt på at skulle gennemgå de konflikter og kriser, >





Kjell Tryggestad, lektor institut for Organisation, CBS. ktio@cbs.dk

som opstår, når ny viden kommer til og mål må reformuleres og budgetter reestimeres", udtaler Kjell Tryggestad.

Det betyder altså, at når mål og budgetter revurderes, sker der samtidig en ændring af projektets evalueringsparametre. Kjell Tryggestad understreger, at evalueringsparametrene er en nøgelfaktor i at sikre projektets videnproduktion. Budgettet opfattes ofte som det vigtigste referencemål. Det ses tydeligt igennem et utal af eksempler – inden for byggeriet er der bl.a. tale om forsidesistorier som Utzons operahus i Sydney og nutidige eksempler som DR's skandaleramte byggeri i Ørestaden. "Men det er jo en ganske begrænset evaluering, som ikke kigger på de mere langsigtede evalueringskriterier, der handler om, hvorvidt projektet også er værdifuldt i et længere tidsperspektiv", påpeger Kjell Tryggestad. Vi kender alle i dag operahuset i Sydney som et verdenskendt arkitektonisk ikon og et symbol for byen og for landet Australien.

Budgettet som evalueringsparameter har ofte stor gennemslagkræft, fordi det er en kortsigtet evalueringsparameter, som relativt hurtigt og enkelt kan fastlægges. Kjell

Tryggestad understreger nødvendigheden i at tænke mere langsigtet i evalueringen og lægge vægten på projektets kvalitet over tid.

Konflikthåndtering i praksis

Men hvordan håndteres dette så i praksis? Hvordan skaber projektledelsen et projekt, hvor kriser og konflikter vendes til ny viden og læring, som kommer projektet til gode? Kjell Tryggestad understreger fire nøglepunkter:

- At der lægges en bredere tilgang til de tre tungtvejende parametre; økonomi, tid og kvalitet, så der åbnes for en dialog, der sikrer videnudvikling, læring og projektets relevans.
- At mål og specifikationer ikke fastfryses initialt, således at problematikken holdes åben og levende – også i perioder uden kriser og konflikter.
- At centrale interessenter involveres i kontinuerlig sparring igennem hele projektets levetid.
- At langsigtede evalueringsparametre sættes i fokus, således at der kan forhandles en bedre balance imellem de kortsigtede hensyn til økonomi og tid og de mere langsigtede hensyn til kvalitet og projektets relevans.

Det kræver naturligvis en kreativ projektledelse, som forstår at se muligheder i stedet for problemer. Kjell Tryggestad mener ikke, at

Forskning på området

- Inden for de seneste år er man begyndt at inddrage viden fra organisationsteorien i projektledelsesteorien. Således har forskere ved Center for Ledelse i Byggeriet ved CBS som udgangspunkt, at grundvilkåret for projektledelse er usikkerhed.
- Herefter har man studeret, hvad der sker, når et projekt organiseres og gennemføres. Her ser man videnproduktion og læringsprocesser, som meget signifikante processer for projekterne. Kriser og konflikter er et naturligt element i disse videnudviklingsprocesser.
- Det giver forskerne mulighed for nu mere eksplicit at tematisere videnproduktionen i projektledelseslitteraturen, og de omstændigheder som sikrer den.
- Center for Ledelse i Byggeriet arrangerer en åben seminariserie i efteråret 2009 om centerets nuværende forskning, se www.cliby.org.

projektledelsen kan lave et forebyggende arbejde, som eliminerer de ukonstruktive kriser og konflikter, der ikke bidrager til projektet. Men, som Kjell Tryggestad formulerer det, kan der foretages "up-front hjemmearbejde og planlægning, samt organisering af projektet ud fra den præmis, at den fulde viden ikke er til stede initialt."

[1