

Netværket Ledelse i Byggeriet

Efter godt fem år ophørte Realdania forskningscentret *Center for ledelse i byggeri* den 30. juni 2010. Foruden den centrale forskningsindsats har centret også opbygget en betydningsfuld samarbejdsrelation med såvel internationale forskningsinstitutioner som byggeriet i Danmark.

En stor del af centrets forskningsformidlingsaktiviteter fortsætter også efter centrets ophør i andre sammenhænge (se CLiBYG Selvevaluering, Januar 2010). Denne ansøgning har til *formål at muliggøre en fortsættelse af interaktionen mellem danske og internationale forskere inden for ledelse i byggeriet og – ikke mindst – at skabe rammen for en fortsat frugtbar udveksling mellem forskning og praksis om disse emner.*

Vi har hævdet, at overgangen fra at være et center til et netværk om ledelse i byggeriet er et faseskift mere end en radikal forandring. Indholdsmæssigt og tematisk forestiller vi os da heller ikke de store forandringer. Men der ligger alligevel en vigtig organiseringsmæssig forskel imellem et center og et netværk. CLiBYG var en formel struktur, som vi fyldte ud med indhold i takt med, at de forskningsmæssige muligheder opstod eller blev skabt. Det var et center, hvorfra ting, ideer, aktiviteter og indsigter spredte sig. Initiativet lå i alt overvejende grad hos CLiBYG.

I et netværk er der mere ligestilling mellem deltagerne. Der er intet centrum eller center i et netværk, og hvis der er, flytter det rundt fra interaktion til interaktion. Strukturen er labil, og den opstår spontant og dynamisk alt efter det indhold, som deltagerne lægger ind. Det eneste stabile i et netværk er en infrastruktur, som gør det muligt, at de kommunikative og sociale relationer kan opstå, når behovene og anledningerne opstår.

Netværker består altså af en infrastruktur, som skaber mulighed for interaktion, og konkret frivillig og spontan deltagelse. Det er en flygtig og sårbar struktur, og succesraten for sådanne netværker er meget lav. Fastholdelsen af motivation til at *investere tid og ideer* i netværket er den kritiske faktor. Det er af denne grund, at man må gøre noget mere end blot at skabe infrastrukturen, hvis man skal gøre sig forhåbning om, at det kommer til at fungere i længere tid. *En god del af budgettet for dette netværk skal bruges til de ekstra-foranstaltninger, som skal modvirke de centrifugale kræfter, som får mange netværker til hurtigt at gå i opløsning.* Strategien er at skabe betingelserne for, at netværket forbliver aktivt og meningsfuldt over længere tid – og i sidste ende institutionaliseres på en sådan måde, så det er selvsupplerende og uafhængigt.

Vi vil her beskrive de ideer og planer, vi har for netværket om ledelse i byggeriet. Vi vil skitsere den infrastruktur, som skal formidle netværkets aktiviteter og facilitere dets interaktion. Endelig vil vi eksemplificere de initiativer og støtteaktiviteter, som skal iværksættes for at sikre netværkets intensitet og motivere deltagerens aktive medvirken. Til slut omsættes disse planer i en tidsmæssig struktur og i et budget.

Infrastrukturen

Infrastrukturen er det, der gør deltagerne i stand til at komme i kontakt med hinanden, når de har noget på hjerte: ideer, observationer og informationer, som kunne være af værdi for de andre, og som kunne danne anledning for en aktuel organisering af en dialog, et møde, et projekt, et seminar, osv. Infrastrukturen er dels kommunikationsteknologisk (hjemmesiden, sociale medier), dels fysisk/temporal (en fælles kalender, skemalagte aktiviteter og input), dels kommunikationsmæssigt (kontakter til medier og presse).

Følgende elementer kunne indgå i en sådan infrastruktur.

- CLiBYG hjemmesiden, en fortsættelse, men nu i en ny struktur
 - En engelsk-sproget, som retter sig til forskere
 - En dansk-sproget, som retter sig til praktikere
- En struktureret anvendelse af sociale medier:
 - Facebook
 - LinkedIn
 - Twitter
 - Flickr

- En tidsmæssig struktur, som skaber anledning til fysiske møder
 - Årligt tilbagevendende arrangementer
 - Højskolen for praktikere
 - International konferencen for forskerne
 - Et seminar hver anden måned
- En formidlingsstrategi
 - Aktiviteter, initiativer og resultater skal synliggøres uden for netværket selv, fx i fagblade og pressen i øvrigt, men også på de sociale medier.

Støtteforanstaltning

Som sagt er mange netværker gået i opløsning, fordi der var en infrastruktur, men ikke noget indhold. Deltagelse er frivillig og skal derfor utvivlsomt konkurrere med mange andre, ofte deadline-styrede aktiviteter. Det stiller store krav til det indhold, som skal motivere deltagerne til at være med og bidrage selv.

- Hjælp til at deltage
En meget stor udfordring er at få folk til at deltage – aktivt og bidragende, ikke bare passivt og modtagende. Netværket kan ikke bestå, hvis alt indhold skal komme fra forskerne. Man kan sige, at forskernes deltagelse er lige så frivillig og ”opportunistisk”, som alle andres deltagelse: man er aktiv, hvis man får noget ud af det. Hvis der ikke er andre, der leverer input, holder man selv op med at gøre det. Men i den daglige trummerum kan det være svært, især for folk, der ikke nødvendigvis er vant til at arbejde med disse spørgsmål i en skriftlig form. En kritisk masse af aktivt bidragende deltagere kunne fordre, at man i en vis forstand formidlede deltagelse for at øge de indholdsmæssige bidrag.
 - Tematiserede interviews med praktikere, fx om hvad der gør det svært at gøre et godt stykke arbejde, formidlet på en interessant og engagerende måde, så interviewet ikke er slutpunktet, men startpunktet for en interaktion.
 - En systematisk cirkulering af andres initiativer og arrangementer for at skabe andre anledninger til fysiske møder og cirkulering af anden viden og erfaring end netværkets egne.
 - Koordineret deltagelse i internationale konferencer eller faglige arrangementer ville skabe yderligere social struktur i netværket, som når den opstår udgør den stærkeste form for infrastruktur.
- Service
 - Scanning af nyhedsmedier og søgetjenester
 - Praksis
 - Forskning
- Særlige netværksinitiativer
Selvom initiativet skal spredes mest muligt ud, kan det være nødvendigt at starte med initiativer og aktiviteter, der engagerer flere aktivt. To eksempler på aktiviteter, der kunne have en sådan engagerende funktion, er:
 - Foto-iagttagelser.
Billeder siger mere end 1000 ord, men der er nogen, der skal sætte ord på og sørge for, at det også er interessante ord. Vi forestiller os, at billeder er nemme at dele og bidrage med – og vi forestiller os en aktiv rolle i at deltage i at læse mening ind i sådanne billeder – af arbejdssituationer, af bygningsdetaljer, af værktøjer,
 - Nyhederne på ny.
Kilderne til historier og sandheder om ledelse i byggeri er mangfoldige, og dagspressen er lettilgængelig for historier, som enten er unuancerede eller decideret forkert i sine konklusioner og budskaber. Uden at være kontroversiel kunne en genfortælling af pressens historier bringe den forskningsbaserede viden i spil – og danne grundlag for en videre diskussion i netværket af, hvilke implikationer man kan drage heraf.
- Projektbørs
Ideer og projekter lægges ud i netværket for at tiltrække sig interessenter og ”frivillig arbejdskraft”. Frivillighed er et bærende grundlag for netværker, og derfor skal ideer og planer have en karakter, så de tilbyder sig som noget attraktivt at være med i, ikke en pligt eller omkostning. Sjove, anderledes, mobiliserende ideer og projekter – det er, hvad der skal til. Deltagelsen skal være uformaliseret.

Strukturerede events for praktikernetværket

De skemalagte aktiviteter og møder har til formål at institutionalisere regelmæssige fysiske møder mellem netværkets deltagere. Det er en gammel sandhed, at det er gennem sådanne fysiske møder, at der kan opstå en social relation og struktur, der gør netværket robust over for al den almindelige dagligdags tumult, som ellers ville komme i vejen for deltagelsen.

- Seminarer, som ikke længere er centret om formidlingen af centrets forskning, men som bruger aktuelle cases og inviterede personligheder som anledning til at bruge sådan viden.
 - Et eksempel på et case, der kunne danne grundlag for et seminar, kunne være, hvad vi nu – mange år senere – har lært af DR byggeriets problemer.
- En årlig højskole – tentativ plan for første gang: 26. – 27. maj 2011. Et møde mellem forskere og praktikere, som prøver at anlægge et lidt mere bredt perspektiv på ledelsesproblemerne i byggeriet. Emnerne skal være generelle, fx ved at bruge samfundsmæssige problemstillinger og diskutere, hvordan de oversættes til byggeri.
 - Værdi – hvad er det, og hvordan skabes det?
 - Produktivitet – ideologi og nødvendighed?
 - Bæredygtighed – som begreb og praksis
- 5-ugers kursus om ledelse i byggeriet
 - Pædagogikken skal præges af action learning
 - Kurset skal være merit-givende (udbydes af CBS)
- Kronikker – regelmæssige, skemalagte bidrag til hjemmeside og til fagpressen.

Strukturerede events for forskernetværket

- En årlig konference i forlængelse af CLiBYG konferencen 2010: "Constructions matter"
- Tre "writing workshops" for en mindre, inviteret kreds af forskere, som alle skal deltage i en efterfølgende konference.

Konferencer er normalt et møde mellem forskere på et tidspunkt, hvor papers er færdigskrevne. Tidligere, i forbindelse med en SCOS konference, har vi haft succes med at arrangere workshops som forberedelse til sådanne konferencer. Forskere samledes på et tidspunkt, hvor ideer og udkast til papers allerede eksisterede, men hvor conferencepapiret endnu ikke var færdigskrevet. En grundig diskussion gav ikke blot et kvalitetsmæssigt løft til det skriftlige materiale. Den skabte også et socialt fællesskab, som gjorde den efterfølgende konference unik.
- Videnhjemtagning

Jævnlige rejser til centrale udenlandske forskningscentre, deltagelse i konferencer og invitation af gæsteforskere til Danmark vil være en planlagt aktivitet, som vil repræsentere den infrastruktur, som er nødvendig for netværkets funktion og overlevelse.

Organisering

Professor Jan Mouritsen og professor Kristian Kreiner vil have ansvaret for netværksbevillingen, med sidstnævnte som bevillingshaver. Udover ansvaret for, at bevillingen anvendes i henhold til dens forudsætninger, ligger der også heri en forpligtelse til en aktiv deltagelse og løbende bidrag til netværket.

Netværket er desuden organiseret omkring to stabsfunktioner: "Tovholder for netværket" og "Administrator". Deres rolle skal indledningsvist forklares.

Baggrunden for disse stabsfunktioner i forbindelse med netværket er at frigøre forskerne fra ledelsesmæssige og administrative opgaver, så de kan deltage med deres faglige input på lige fod med alle andre i netværket. Naturligvis ligger der en forståelse af, at forskerne løbende vil sparre med både tovholder og administrator, og naturligvis påtager vi os også det overordnede ansvar for netværkets funktion og midlernes disponering. Men i alt væsentlig grad ligger opgavevaretagelsen på de to nævnte personer.

Kristian Kreiner

10-09-2010

Tovholder

Søren Houen Schmidt har været tilknyttet CLiBYG som kommunikationsmedarbejder mv. Han har en god forståelse for problemstillingerne i byggeriet og har et allerede etableret stort netværk blandt praktikerne. Dette gør det muligt for ham at udfylde en væsentlig og konstruktiv rolle i relation til netværkets etablering og praksis. Det gælder fx i forbindelse med opbygningen af en infrastruktur via sociale medier, assistance til praktikere med henblik på at skabe input til netværket, og iscenesættelsen af kommunikative opgaver, fx Nyheder på ny.

Administrator

Maj Britt Aronstein har været sekretariatsleder for CLiBYG og har derfor allerede kompetencer, der er relevante også for netværket. MBA vil have ansvaret for økonomi, organisering og gennemførelse af alle seminarer, kurser og konferencer samt løbende kommunikation.

Tidsmæssig afgrænsning af initiativet

2½ år: 1. oktober 2010 – 1. april 2013

Kristian Kreiner