

Succes i byggeriet

- hvad er det, og hvordan måles det?

Kristian Kreiner

Netværket Ledelse i byggeriet

26. oktober 2011

En mega fiasko!?!



- Resultater (pris, kvalitet, tid) **versus** konsekvenser (påvirkninger, forandringer, udbytte)
- Projekt mål **versus** projekt-formål
- Interne **versus** eksterne succeskriterier
- Kulturelt og institutionelt sanktionerede kriterier **versus** subjektiv oplevelse af succes

Observation

- I litteraturen om byggeprojekter er begrebet "succes" stort set fraværende, mens fiasko er et helt central begreb.
 - Hvis succes er det, det hele handler om, hvorfor bliver det så ikke studeret?

Sidemandssnak!

Vi udleder egenskaber ved projektet på basis af udfaldet – og drager forkerte implikationer

In January 2000, the Financial Times ... reported ... on the 'fiascos' of the major government information technology projects in the UK 'stemming from basic project errors' which 'highlighted the need for greater professionalism in project management ... The government's track record in project management has been, to say the least, poor' (Cicmil and Hodgson 2006, p. 7)

"the gap between living forward with flawed foresight and understanding backward with equally flawed but mischievously seductive hindsight" (Weick 1999, p. 134).

Observation

- Hvad ved vi om et projekt, der blev en succes?
 - At det opnåede det ønskede resultat (tid, økonomi, kvalitet)
- Forkert!
 - En række studerede succesprojekter blev ikke færdige til tiden, overskred budgettet og leverede ikke, hvad der var aftalt på forhånd.
- Hypotese: Succes afhænger af, om det er vigtigt at blive færdige til tiden, at overholde budgettet, og at aflevere det, man aftalte fra starten.

Spørgsmålet

- Hvad bestemmer, om det er afgørende at overholde budgettet, blive færdige til tiden og levere det, der er aftalt oprindeligt?
 - Præmis: Givet byggeprojekter er karakteriseret ved stor kompleksitet, usikkerhed og uklarhed, er det meget usandsynligt, at projekter i praksis vil (og bør) leve op til planerne!
 - Præmis: De mange oplevelser af fiasko afspejler vores modernistisk (over)tro på planlæggeren og dennes evne til at vide alting på forhånd. Alt det, der gik galt og kom som overraskelser undervejs, kunne og burde have været vidst og indset på forhånd!
- Udvikle en organisation, som fungerer anderledes, end den var designet: tillid, samarbejde, decentralt initiativ ...

Et kritisk og tilbagevendende valg

- Tilskrives ansvaret for afvigelserne fra planen
 - aktørerne (kompetence, motiver) eller
 - situationen (nye aspekter, uforudsete komplikationer)?
 - At lede uansvarlige aktører: disciplinering
 - At lede uforudsigelige situationer: tillid og delegering
 - Hvis man tager fejl, opleves disciplineringen som en uretfærdighed, hvilket kan medføre *et ønske om fiasko for andre*, uanset konsekvenserne for en selv og for projektet.

Et element af socialpsykologi

- "The fundamental attribution error"

... to overestimate personality or dispositional causes of behavior and to underestimate the influence of situational constraints on behavior (Tetlock 1985) (p. 227)

- Hvis vi vil undgå fiasko må vi tage højde for denne tendens til overse de situationsmæssige forudsætninger for præstationerne.
 - Indsigt i situationsmæssige forudsætninger
 - Social ansvarlighed (accountability)

Analyse

- En positiv spiral eller en negativ spiral i udviklingen af en organisation, der kan håndtere afvigelser.
- I et succesprojekt var det forbudt at skrive til hinanden om problemer (inkl. emails)
 - Al problemløsning foregik ansigt til ansigt
- Den sociale struktur (accountability) etableret før information om problemets karakter
 - Muliggør en nuanceret tilskrivning af ansvar
- "Community" – skaber forudsætninger for at producere noget godt – og for at tilskrive afvigelser på en nuanceret måde

Praktiske erfaringer

- Hvordan viser man respekt for planer og aftaler, hvis de ikke lader sig opfylde, eller det ikke er hensigtsmæssigt at opfylde dem?

Sidemandssnak

Konklusion

- Succesen er ikke uafhængig af resultaterne,
 - Men læsningen af resultaterne er "social".
 - Hvad der tæller som resultater, er ikke givet på forhånd – heller ikke hvor meget de tæller.
- Successen består i at fastholde et meningsfuldt og tillidsfuldt projekt, som gør det muligt at sammenholde præstationer med mulighederne, ikke med planerne.
 - en social konstruktion; ikke en mekanisk kalkulation
 - Forudsætter vilje og motivation til at indtænke projektets karakter og processernes kompleksitet, usikkerhed og uklarhed.
- Hvis vi alene tænker modernistisk, findes der ikke succeser. Da der findes succeser, må det være muligt at sætte sig ud over den modernistiske tankemåde.