



INTERVIEW med professor **Kristian Kreiner**, Center for ledelse i byggeriet /CBS

Det kan være, at det er et rigtigt dårligt udgangspunkt at sende folk ind i en kompliceret proces med forventninger om, at alle ting er tænkt igennem, struktureret og planlagt på forhånd. ▶



Måske skulle man arbejde med planer med åbenlyse mangler, som tvinger medarbejderne til at undersøge og tage stilling undervejs.



Man skal planlægge på en sådan måde, at man giver deltagerne forudsætningerne for at improvisere på en produktiv måde.

? Byggeriets selvforståelse er, at man skal blive bedre til at styre og planlægge. Er det rigtigt, at fokusere på dette?

Selvfølgelig skal man arbejde for at blive bedre til at styre og planlægge. Hvis man gør det giver det endnu bedre udgangspunkter for det, der skal ske i praksis. Det vil jo være fjollet, ikke at skabe sig et så godt udgangspunkt for byggeriet som muligt. Men det man kan diskutere, det er, hvad der egentlig skaber et godt udgangspunkt og hvad det derefter er nødvendigt at tilføje, når man skal udnytte det udgangspunkt, man har fået skabt.

? Hvad er det, der skal tilføjes?

Det er handlinger. Udgangspunktet er nemlig blot et udgangspunkt. Det bestemmer ikke hvordan det hele ender. Det opnår vi først via handlinger og adfærd – det at nogle mennesker handler med et udgangspunkt i de planer, vi har skabt, og de strukturer, vi har opbygget. Men selv når vi handler, kan vi ikke tale om, at vores handlinger direkte kan oversættes til konsekvenser. Det er derfor, jeg hele tiden siger, at den øgede kompleksitet og usikkerhed medvirker til at intentioner og effekter flyder fra hinanden. Det spænd, der er imellem de intentioner, vi har lagt fast i vores planer og de ting, som vi kon-

staterer som effekt af byggeriet, kan vi konstatere er blevet større og større. Der er blevet mere at fylde ud. Derfor skal vi også interessere os for, hvad der sker, når vi forsøger at udfylde spændet imellem intentioner og effekter.

? Hvor starter man så?

Jeg plejer at sige, at udgangspunkter skaber forventninger og orienteringspunkter. Disse forventninger og orienteringer – både dem vi skaber som udgangspunkt og de, som vi skaber undervejs – skulle gerne være realistiske frem for idealistiske. Hvis vi nu har en meget, meget grundig planlægningsproces, så skaber vi en forventning om en proces, hvor man ikke bliver overrasket. Man forventer ikke, at tingene går på en anden måde end sådan, som vi har planlagt dem. Og så gør vi os sårbar over for de ting, som planen har måttet forudsætte om virkeligheden, men som virkeligheden jo ikke respekterer, fordi den har sin egen dynamik og logik. Og så kan det være, at det er et rigtigt dårligt udgangspunkt at sende folk ind i en kompliceret proces med forventninger om, at alle ting er tænkt igennem, struktureret og planlagt på forhånd. Herved bliver man nemlig ekstremt sårbar overfor den turbulens, der er indbygget i byggeprojekter.

? Hvordan undgår vi så dette?

Vi må gøre noget for at deltagerne har en kritisk distance til planen, så den ikke bare naivt bliver taget for gode varer. Folk skal handle efter den faktiske virkelighed, og ikke den idé om en virkelighed, som planen udgør. Det kunne man f.eks. gøre ved at give dem mindre planlægning – f.eks. planer med åbenlyse mangler, som tvinger medarbejderne til at undersøge og tage stilling undervejs.

En gang imellem handler det om, at kalde planen et bud på, hvad der skal ske. Så kan man give autoritet, incitamenter og forudsætninger til dem, der skal udføre arbejdet i praksis. Det er planlægningens dilemma, at det skaber en, i alle tilfælde, urealistisk forventning. Derfor skal vi også sørge for, at planer i praksis bliver behandlet som urealistiske udgangspunkter for den proces, man skal igennem. Der er altså ikke brug for en fuldstændig beskrivelse af processen. Men det er heller ikke den modsatte grøft, hvor der er total mangel på planlægning, vi efterspørger. Tværtimod. For så får vi ikke skabt de nødvendige orienteringspunkter.

? Hvis man skulle tage tendensen inden for planlægning, hvad peger den så på, at byggeriet fokusere på?

Det er smartere i en turbulent verden at give folk nogle mere detaljerede ▶

kort og planer, når de er tættere på situationen. Det er smart, og det sker både med tegninger og med planer som f.eks. 5-ugersplaner og ugeplaner. Men det ændrer ikke ved det faktum, at det er en plan. Man skal ikke glemme, at det er et orienteringspunkt og ikke en drejebog – uanset om det er den store projektplan, halvårsplan eller ugeplan. Det hele afhænger jo af, om den betonkanon, vi har bestilt til at ankomme kl. 12.00 om onsdagen, kommer eller ej. Hvordan håndterer vi den situation, at der i planen står, at vi skal støbe fundament, men vi ikke har nogen beton? Vi kan forestille os, at vi har bedre kontrol, når vi planlægger med mindre interval, men vi kan ikke vide os sikre. Vi har selvfølgelig en bedre formodning, og det er også derfor, at der er så meget, der fungerer så godt i byggeriet. Men alt den her dårlighed stammer fra de situationer, hvor sandsynligheden for at de opstår er lille, men så alligevel opstår; alt det vi havde gode grunde til at forvente ville ske, men som ikke gjorde det alligevel. Hvordan håndterer vi så den situation?



Hvorfor er det så vigtigt, at arbejde med disse situationer?

Det er det blandt andet fordi, der i byggeriet kun skal få fejlbeslutninger til for at vælte økonomien. Omsætningen er ekstrem stor i forhold til overskuddet hos de virksomheder, der er involveret i byggeprojekter. I et case har vi vist, at der i et dansk hotelbyggeri, hvor byggeperioden var på 2 ½ år, kun skulle 36 tabte arbejdsdage til, for at entreprenøren brugte deres kalkulerede overskud. Det er jo enormt sårbart – ikke kun for de store ændringer i et byggeri, men også de små situationer, hvor betonkanonen ikke kom, da det var planlagt. Skal vi så bare sidde og vente. Eller har vi struktureret opgaven så der er noget andet relevant at gå i gang med. Jeg siger altså ikke, at man ikke skal planlægge. Jeg siger derimod, at man udover at planlægge også skal tage højde for, hvad folk skal lave i alle de situationer, hvor planen ikke holder. Det er her man kan skabe økonomi – eller ikke-økonomi.



Hvordan gør man folkene i projektet klar til dette?

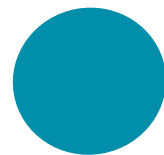
Det er her man fokuserer på, at gøre folk villige til at improvisere. At folk skal kunne finde på noget at lave, som de ikke har fået besked på at lave. Altså de tidspunkter, hvor det ikke er planlagt og hvor det ville tage for lang tid, hvis de først skulle have en ordre på at lave det. Derfor skal de kunne finde på noget at lave, så ressourcerne ikke bare går til spilde. Hvis det skal give produktiv mening, skal medarbejderne have ret meget viden og forståelse. Det øger muligheden for, at det de vælger at bruge tiden på, også viser sig at være produktivt. Her er der en udfordring. Og det er den udfordring man skal planlægge for – man skal planlægge for at give folk mulighed for at improvisere. Dvs. man skal planlægge på en sådan måde, at man giver dem forudsætningerne for at improvisere på en produktiv måde. Det er den store udfordring, når det handler om planlægning i byggeriet. ■

PLANLÆGNING

Der er vand i kælderen. Det er problematisk, fordi der i planen fra sidste formandsmøde står, at "vvs-arbejder opstarter mandag i uge 3". Den planlagte aktivitet kan altså ikke udføres. Vandet blev ellers registreret ugen før, men ingen har åbenbart ordnet problemet.

Byggelederen tager nu fat i et rengøringsfirma, der får placeret pumper i kælderen, mens VVS'erne begynder at rydde op i deres skurvogn. Alle er enige om, at planlægningen ikke er optimal. Men hvad der nu skal ske, er de ikke helt enige om. De to VVS'ere er trætte af, at det påvirker deres arbejde, så de begynder at snakke om, hvilke øvrige opgaver de kan gå i gang med. Imens tænker byggelederen, at de nu bare ikke skal blive for kreative. Den sidste byggeplads han arbejdede på, gik ham, der skulle sætte armaturer op i gang før der var blevet malet. "Det er jo derfor vi holder formandsmøder, så vi kan planlægge arbejdet og undgå de kedelige situationer", tænker byggelederen.

Byggelederen beslutter sig derfor for at tage fat i VVS'erne. Hvad synes du, han skal gøre og sige, når han kommer hen i skuret til dem?



Artiklen knytter sig til Læringsspillet BENS PÆND - et resultat af udviklingsinitiativet RENOVERING 2010, der er et partnerskab mellem Grundejernes Investeringsfond (GI) og Realdania. Magasinet perspektiverer en række problematikker, som er behandlet forskningsmæssigt på Center for ledelse i byggeriet og som er omdrejningspunkter for læringsspillet tilgang til en byggeproces.

Magasinet Benspænd er udgivet i januar 2011 af Center for ledelse i byggeriet, CBS Handelshøjskolen for RENOVERING 2010. Magasinet er udkommet i 3.000 eksemplarer.

Redaktion: Søren Houen Schmidt, Center for ledelse i byggeriet og Morten Misfeldt, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.

Interviews: Søren Houen Schmidt

Korrektur: Stine Trentemøller

Fotos: HVIIDPHOTOGRAPHY

Layout: Hvid Hverdag

Illustrationer: Workz

Tryk: Cool Gray

ISBN: 87-91690-78-1

Du kan få et eksemplar af Magasinet Benspænd ved at sende en mail til kontakt@renovering2010.dk eller ved at downloade det fra www.benspænd.dk eller www.renover.dk.

OM LÆRINGSSPILLET BENS PÆND

Bag udviklingen af selve spillet står et team af virksomheder og institutioner med forskellig tilknytning til bygge- og undervisningssektorerne i Danmark.

Temaet repræsenterer en bred vifte af byggefaglige, pædagogiske samt forsknings- og interaktionsmæssige tilgange til udvikling og forandring. Undervejs i udviklingsforløbet har en række personer med engagement i tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisning på de byggefaglige uddannelser og i praktisk byggeri desuden været inddraget.

Få mere at vide på www.benspænd.dk



Center for ledelse
i byggeriet
REALDANIA FORSKNING



sbs
bygger på viden



DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
AARHUS UNIVERSITET



GI
BEDRE
BOLIGER



Realdania

RENOVERING 2010



MAGASINET BENS PÆND

PERSPEKTIVER PÅ BYGGERIETS PROBLEMATIKKER