

Teamdynamikk, elefanter og «Early Warnings» i megaprojekter

We must fear evil men. But there is another kind of evil which we must fear most, and that is the indifference of good men.”

Presten i filmen The Boondock Saints (1999)

I rapporten *Statsbyggs erfaringer fra sine største prosjekter 2024* er en hovedkonklusjon at megaprojekter sjelden feiler fordi vi ikke kan bygge, *men fordi vi ikke klarer å samarbeide*. En konsekvens av manglende evne til samarbeid er at mindre avvik får vokse til store problemer og i verste fall kriser.

Statsbygg har valgt SPGR som primære metode for forskningstema 5 «Ledelse, team og kultur» i satsingen Bedre megaprojekter. SPGR er et metodebatteri for å kartlegge relasjoner og atferd. Det er å være bevisst endringer i atferd er sannsynligvis det beste verktøy for å fange tidlige varsler på negativ utvikling i prosjekter. I dette innlegget vil jeg eksemplifisere, hvordan atferd typisk endres i løpet av et prosjekt og hvordan «*Early Warnings*» ligger i den dominerende atferden på et gitt tidspunkt. Velfungerende team hvor medlemmene er istand til å fange disse endringene er nøkkelen til vellykkede prosjekter.



Figuren viser SPGR atferdsrom hvor hver sektor representerer ulik atferd.

Den blå sektoren (Kontroll) representerer atferd som støtter analytisk, målrettet og oppgaveorientert atferd inkludert styring og kontroll, den grønne sektoren (Omsorg), atferd som sikrer det sosiale limet i gruppen og rød sektor (Opposisjon), atferd som kan oppleves som kritisk, provoserende.

I velfungerende prosjekter ser vi at det er god balanse mellom disse tre atferds kategoriene som er vist i figuren Fremdrift såvel som det sosiale fellesskaper er ivaretatt og ikke minst er det takhøyde for å kunne si ifra.

Alle ser; ingen sier fra!

Det er et iboende paradoks i store prosjekter at avvik og problemer sjelden blir oppdaget før krisen er et faktum. Paradokset er at risiko, samarbeidsproblematikk eller svakheter så og si alltid er kjent for mange lenge før de utvikler seg til alvorlige og kostbare avvik. Likevel blir de ikke eksplisitt løftet opp. Dette fenomenet beskrives ofte i prosjektlitteraturen som “*the Elephant in the Room*”; et problem alle kjenner til, men som av ulike grunner ikke blir tatt opp. Hvorfor er det slik?

Filmen som sitatet ovenfor er hentet fra bygger på det sosialpsykologiske fenomenet som kalles *Tilskuereffekten (the Bystander Effect)*. Begrepet oppstod etter et drap i New York i 1964, der en kvinne, Kitty Genovese, ble drept. Drapet tok over tredve minutter før det var fullendt og flere titalls vitner stod i vinduene sine og så på; *Men ingen meldte fra eller gjorde noe for å redde offeret*. Selv om historien om antallet vitner var sterkt overdrevet, har senere forskning (bla Latané og Darley) bekreftet fenomenet. Når vi er sammen med mange andre mennesker, har vi en tendens til å gjøre det vi ser de andre gjør (*Pluralistic ignorance*) med anvarsfraskrivelse som resultat (*Diffusion of responsibility*). Kort sagt: «Når jeg ikke ser at noen andre reagerer er det vel ikke så alvorlig, og om det er alvorlig er det sikkert noen andre som tar tak».

Megaprojekter involverer mange aktører, sterke interesser og betydelig offentlig oppmerksomhet og er av natur uoversiktlige. Under slike forhold kan organisasjonen utvikle mekanismer som gjør det vanskelig for den enkelte å bringe frem kritisk informasjon. Nedenfor beskriver jeg noen slike *elefanter*.

Elefant nummer 1: Systematisk optimisme

De elefantene jeg beskriver her er det vi kaller *beslutningsfeller*. Beslutningsfeller er feilslutninger vi tar som både skyldes kognitive sperrer (bias) og strategiske forhold. Første elefant ute er *Optimismefellen*.

Megaprojekter preges ofte av en overdreven optimisme i oppstart- og planleggingsfasen (Flyvbjerg et al., 2003). Kostnader undervurderes, fremdrift overvurderes og risiko fremstilles mer positivt enn den faktisk er. Det er viktig at prosjektet fremstår som attraktivt for å få politisk og økonomisk støtte. Da oppstår et press til å presentere planer som gjennomførbare og realistiske, selv når usikkerheten er betydelig.

Når prosjektet først er besluttet, kan denne optimismen bli institusjonalisert i styringssystemer og prosjektkulturen. Informasjon som utfordrer disse grunnleggende antagelsene blir da lett oppfattet som problematisk eller sogar illojal.

Optimismefellen:

- vi undervurderer risiko og kostnader
- vi overvurderer sannsynligheten for positive utfall og egen kompetanse

Indikatorer på at vi er fanget i optimismefellen er at samspillet så og si utelukkende domineres av Kontroll og Omsorg atferd. Vi har det bra, opplever at ting faller lekende lett på plass og vi har ingen brysomme «Ja, men..» innvendinger.

Elefant nummer 2: Manglende kritikk og stor selvtilfredshet

Et lignende fenomenet oppstår når prosjektdeltagere holder tilbake kritisk informasjon fordi de opplever at det enten er risikabelt eller lite nyttig å uttrykke bekymringer eller kritiske vurderinger. Dette kalles ofte *Organizational silence* (Morrison & Milliken, 2000), og den nye elefanten er *Selvtilfredshetsfellen*.

Optimismen er nå bakt inn i planer, hierarkiske strukturer og kontrakter. Beslutningsnivå preges av stor tro på at dette skal gå bra. Det vokser frem en kultur hvor kritiske spørsmål oppfattes som illojale og informasjon om problemer som er kjent lokalt, filtreres på vei oppover i prosjektet.

Selvtilfredshetsfellen:

- vi har for stor tillit til egen fortreffelighet
- kritiske perspektiver undertrykkes
- svekket risikovurdering

Indikatorer på selvtilfredshetsfellen er nesten fullt ut dominerende Kontroll atferd. Vi demper kos og hygge her skal det produseres og da med minst mulig friksjon.

To nye elefanter entrer rommet

I gjennomføringsfasen oppdages ofte følgende problemer:

1. **Realisme problemet:** Planer og realitet passer dårlig sammen.
2. **Grensesnitt problemet:** Samarbeidsproblemer oppstår mellom team eller kontraktspartnere.
3. **Kultur problemet:** Det er sosialt vanskelig å si i fra.

Disse tre problemene forsterker ofte hverandre: Optimistiske planer skaper press på fremdrift, grensesnittproblemer hemmer fremdrift, og kulturelle mekanismer gjør det vanskelig å diskutere problemene åpent.

Det blir vanskelig å skjule hva som burde vært tatt tak tidligere, og det begynner å lukte konflikt og krise. To nye elefanter dunderer inn i prosjektrummet:

Bekreftelsesfellen

- vi tolker ny informasjon slik at den bekrefter oppfatningen vi allerede har

Attribusjonsfellen

- vi skylder på kontekst eller andre for de feil vi selv gjør

Nå er det «Vi» og «De andre». «Vi» har udiskutabelt «rett». Det er «De andre» som er problemet noe all informasjon vi får bekrefter. Siloer bygges med skyldkasting, politisk press og svake beslutninger som resultat. Kostnader løper løpsk, tidsplaner sprekker og juristene skjærer knivene.

Indikatorer på Bekreftelsesfellen er Opposisjonsatferd, men av den negative og lite konstruktive typen samt mye Kontrollatferd av den autoritære typen. Indikatorer for Attribusjonsfellen er at sterkt negativ Opposisjonsatferd dominerer og folk begynner å bli merkbart forsiktige (Avhengighetsatferd).

Ledelsesutfordringen

Den viktigste lederoppgaven i megaprojekter er ikke bare å styre fremdrift, men å skape et system og en kultur der avvik bringes frem tidlig, og at informasjon kan bevege seg fritt. Prosjekter lykkes ikke fordi de unngår problemer, men fordi de oppdager dem tidlig og håndterer dem raskt på det nivå de oppstår.

Det mest sentrale blir da å **legitimere kritiske perspektiver** og belønne konstruktiv kritikk. Forutsetningen for å få dette til er bevissthet på atferdsendringer (Early Warnings). En sentral ledelsesoppgave i komplekse prosjekter er derfor ikke bare å sikre fremdrift, men å legitimere kritiske perspektiver ved å balansere *Kontroll (struktur)*, *Omsorg (samarbeid)* og *Opposisjon (kritikk er legitimt)*.

Om prosjektet slipper alle fire elefantene inn i prosjektet, viser erfaring at ledelsens ryggmargsrefleks er sterkere detaljstyring, mer rapportering og kontroll, som igjen fører til sterkere silobygging og konkurranse mellom partene. En nedadgående og ustoppelig spiral er igang som ender med uheldig medieoppmerksomhet, bytte av prosjektledelse, reorganisering, justert budsjett og forhåpentligvis stabilisering.

Det er ikke vanskelig å plukke opp atferdsendringer som kan varsle at den krise er under utvikling. Bare se etter om noen tema ikke lenger diskuteres i møter, om kritiske spørsmål tas i korridorene, om risiko formuleres i vage former, om fagpersoner uttrykker skepsis, om det forekommer «Vi - De andre» kommunikasjon. I et prosjekt er de som kan plukke dette tidlig nok opp prosjektteamene.

Prosjektteam som tidlig varslingsystem

I et megaprojekt er det umulig å detaljstyre fra toppen. Suksess er helt avhengig av at partene samspiller godt, støtter hverandre og løser avvik der de oppstår og straks de oppstår. Problemer oppstår sjelden først i styringssystemet. De oppstår nede i prosjektorganisasjonen hvor ulike fagområder møtes, mellom kontraktspartnere med ulike incentiver, ved uklare tekniske detaljer eller som koordineringsproblemer.

Problemer har en tendens til å vokse i det stille til de blir umulig å skjule. Når de endelig oppdages, enten av stab eller ledernivå, er det kanskje for sent eller iallefall blitt unødig kostbart. Det er de teamene som er nærmest verdiskapningen som først oppdager de svake signalene som varsler avvik, tekniske uoverensstemmelser, uklare grensesnitt eller uenigheter.

Velfungerende team er derfor det **operative deteksjonssystem** vi trenger for prosjektsuksess. Teambygging er ikke bare et hyggelig avbrekk, men et strategisk virkemiddel som også krever at kontrollmekanismer som i dag ofte er isolert til stab blir integrert i prosjektteamenes arbeidsmetodikk.

I demoprojektet NTNU Campussamling (NCS) jobbes det med å utvikle hvordan SHA kan innarbeides på denne måten. Erfaringer og beskrivelse av denne tilnærmingen blir en leveranse fra Tema 5.

Noen tanker om prosjektstrategi er delt i Tema 5 sitt innlegg #3 på bedremegaprojekter.no/FOU.

Hvordan atferd endres i et megaprojekts forløpet, er skjematisk illustrert i animasjonen knyttet til dette innlegget. Den underliggende forløpsmodellen ble først utviklet i Euro tunnel prosjektet og er bekreftet i flere megaprojekter.

Ta gjerne kontakt:

Endre Sjøvold (tlf 41 300 300, ePost: endre@sjovold.no)