

Byggeriets Gengangere

"Gentagelsen af skandalen er den største skandale af alle." Ordene er Kunderas, men de er gjort aktuelle af Det Kongelige Teaters opsætning af Henrik Ibsens skuespil Gengangere (programmet side 7). I byggeriet er vi langt fra krigens gru og slægters nedarvede forbandelse. Men vi er ikke fri for skandaler, og vi er ikke uden erfaring for, at de gentager sig. Flyvbjerg med flere overbeviser os om, at skandalen er systematisk (Flyvbjerg, Bruzelius et al. 2003). Og de adresserer denne skandalernes skandale ved at vise, hvordan store anlægsprojekter planlægges på et bevidst fordrejet grundlag, nemlig oppustede nytteberegninger og undervurderede omkostningsbudgetter. Vi skriver så at sige skandalen ind fra starten, og sådanne projekter undgår sjældent deres skæbne. Vi ved allerede nu, at budgetoverskridelserne i forbindelse med det engelske OL 2012 bliver af olympisk størrelse, og ingen ville undre sig, hvis der kommer til at rulle hoveder, længe inden togene begynder at rulle på den nye Metro-ring.

Men måske er det gode folk som Flyvbjerg, der holder liv i "gamle afdøde meninger og gammel afdød overtro". Det, som Ibsen udpegede som forbandelsens kerne. For Flyvbjerg – og for alle os andre – er det *måden*, vi planlægger byggeriet på, der er problemet: "Der må findes bedre måder at planlægge det på, så vi kan undgå skandalerne", tænker vi, mens vi leder efter sådanne metoder. Men måske er det ikke måden, men selve *ambitionen* om at planlægge alting, der er en gammel afdød overtro i en verden, der er dynamisk og kompleks. Vi får en strøm af eksempler på, at man ikke vidste på forhånd, hvad ting ville koste, og hvor længe det ville tage at skabe dem. Men måske er det, når vi insisterer på at vide noget, som vi ikke kan vide på forhånd, at fiaskoen og skammen nedarves. Måske er det vores kollektive fornægtelse af, at vi arbejder med 'ondskabsfude' problemer, der får byggeprojekter til at opføre sig, som om de var forheksede.

Det var Horst Rittel, der i midten af 1960'erne begyndte at snakke om "wicked", dvs. ondsksfulde problemer. Dengang var han professor på University of California, Architecture Department. Forestil dig situationer, hvor problemet er upræcist defineret, hvor den eksisterende information er modstridende, hvor der er mange stakeholders og beslutningstagere, og hvor effekterne forgrener og forplanter sig på højst overraskende måder. Det er ikke svært at genkende større bygge- og anlægsopgaver i denne beskrivelse, men det er også definitionen på et ondsksfuldt problem (Churchman 1967). Når vi forsøger at få styr på disse problemer, viser det sig, at "... de foreskrevne 'løsninger' ofte er værre end symptomerne" (Churchman 1967) p. B-141 – min oversættelse). Sådanne foreskrevne løsninger bibringer os en tro på, at vi har klarat 'sagerne' i langt højere grad, end vi i virkeligheden har. Vi tror fx, at vi har gjort det nødvendige, når vi har lavet aftaler med centrale stakeholders – bare for at erfare, at de skifter mening, eller at det er andre interessenter, der viser sig af være afgørende. Sagen er den, at vi opdager nye aspekter, krav og rammer, mens vi arbejder på at designe en løsning. Vi starter ikke med det uafklarede og arbejder os i retning af klarhed gennem dataindsamling og analyse. På en måde starter vi i vores naivitet med en følelse af klarhed, der fortager sig, når vi opdager al kompleksiteten, alle nuancerne og faldgruberne, mens vi forsøger at indarbejde det, vi troede var en løsning. Og på den måde bliver vi klogere undervejs på, hvordan ting virker (instrumentel viden), og også klogere på, at al den faktuelle viden ikke rækker, men nærmere hele tiden bringer os i tvivl.

Vi kan aldrig blive færdige med sådanne problemstillinger, fordi der ikke findes en rigtig løsning. I Rittel's terminologi er der ingen stopregel for arbejdet med ondsksfulde problemer (Rittel and Webber 1973). Man holder op, når tiden er gået og ressourcerne er brugt. Men det gør som sagt, at der endnu er mere at gøre, nye hensyn og aspekter at opdage, indtil man finder en løsning, der fungerer. Det er åbenlyst skræmmende på den måde at miste fodfæste, og derfor griber vi tilbage til forestillingen om, at vi skal vide tingene på forhånd, så vi ikke bliver overraskede undervejs. Hvis ikke dette var ambitionen, ville vi aldrig finde på at måle et projekts succes på, om det bekræftede det, vi vidste på forhånd – udtrykt i budgetter og tidsplaner. Vi klammer os til en rationel, lineær procedure, som foreskriver, at vi skal vide det alt sammen om problemet, før vi designer en løsning (den velkendte vandfaldsmodel). Men den forudsætter, at vi *kan* vide det hele på forhånd, og at vi kan holde verden fast, mens vi implementerer løsningen – hvilket er netop de forudsætninger, som Rittel og hans arvtagere gør op med, og som er den gamle, døde overtro, som fortsat forfølger os.

Byggeriet er vitterligt uregerligt, men dette er ikke bare et udslag af, at vi er dårlige til at regere. Det er også et udslag af vores forskruede forestilling om, at det at regere betyder at kontrollere. I Rittels verden regerer man ved at gøre design- og planlægningsdeltagerne diskussionslystne, så de hele tiden diskuterer med sig selv og med andre om fordelene og ulemperne ved forskellige løsninger. At regere betyder at understøtte sådanne diskussioner og at muliggøre, at vi opdager nye spørgsmål, nye svar og nye argumenter (Churchman, Protzen et al. 2006). Men at opdage noget sådant er jo endegyldigt bevis på, at der var noget, vi ikke vidste på forhånd, hvilket i samfundets øjne fuldbyrder skandalen endnu engang. Men lad os diskutere, om vi ikke også kunne opfatte det som en sejr!

For nylig hørte jeg om arbejdet med at udvikle en ny standardkontrakt til brug for de agile metoder inden for IT og systemudvikling. Det er metoder, der bestemt rummer tanken om, at tingene udvikler sig, og at vi bliver klogere undervejs. Udgangspunktet er dog, at prisen og tiden ligger fast og ikke er til diskussion. Men hvor irrationelt er lige det! Der er to problemer knyttet til en sådan beslutning. For det første siger det ikke noget om, hvor stor en pris, og hvor lang en tid, der låses fast. På trods af konkurrencen vil der utvivlsomt blive lagt et risikotillæg på den form for kontrakt. For det andet kan man jo beslutte hvad som helst, uden at det nødvendigvis efterfølgende bliver en realitet. Mon ikke alle skandaleprojekterne er startet på en præmis om, at pris, tid og kvalitet var låst fast – for så bagefter at opdage, at der var andre hensyn, det var vigtigere at tilgodese (fx konstruktionens stabilitet). Der er andre ting end vores beslutninger, som driver omkostningerne, og som bestemmer varigheden af projekterne. At overkommunikere hensynet til budget og tidsplan kan være en fornuftig strategi, men at tage beslutningerne bogstavelige, og at gøre dette til et kontraktspørgsmål, vil kunne føre til en irrationel underprioritering af andre, vigtigere hensyn – herunder hensyn, som man ikke var bevidst om, da man planlagde projektet. At gøre budgetoverholdelse til et spørgsmål om liv eller død, succes eller fiasko, er i bedste fald naivt, i værste fald en direkte vej til endnu større problemer. Budgetoverskridelserne kunne tværtimod være et tegn på, at vi reagerede på andre, nyopdagede hensyn, der var så vigtige, at de overtrumfede selv beslutningen om at holde budgetterne konstante. Tænk på alternativet, og forestil dig skandalens karakter, hvis vi ikke havde været rationelle nok til at reagere på disse andre, kritiske forhold.

Måske er det ikke kvaliteten af planerne og budgetterne, der er det vigtigste at evaluere, men kvaliteten af de ting, som vi kan producere ved hjælp af sådanne planer og budgetter. I Rittels formulering er det ikke

brillerne, der ser på vores vegne, men vores syn, der forstærkes og forbedres af brillerne. På samme måde skal vi ikke have ambition om, at planer og budgetter er spor efter nogle, der har tænkt på vores vegne, men vi skal have ambition om, at planerne og budgetterne skal få os til at tænke, at stille spørgsmål, at spekulere over alternativernes fordele og ulemper, og at flytte grænserne og rammerne for løsningsrum. Det kan være, at det er et demokratisk problem, at vi træffer beslutninger om at sætte store projekter i gang på et forkert grundlag. Men det største demokratiske problem er måske at bilde befolkningen ind, at der findes andet end forkerte, dvs. ufuldstændige grundlag, og at de fraværendes tanker vægter højere end de nærværendes.

Vi har årelang erfaring for, at virkeligheden omkring byggeprojekter bevæger sig, konstant og uforudsigeligt. Måske er det nødvendigt at sætte vores tanker om, hvordan vi designer og leder byggeri, i bevægelse. Vejen frem består i at se sig lidt omkring, ikke stirre ligeud, som (Brown and Duguid 2000) siger det. En sådan ikke-lineære proces "... er ikke en fejl, ikke et tegn på dumhed eller manglende uddannelse, men i stedet et udslag af en naturlig læreproces. Den viser, at mennesker er orienteret mere imod at lære (en proces der efterlader os forandrede), end imod at løse problemer (en proces, der har til formål at ændre verden)" (Conklin and Weil 1998) p. 3 – min oversættelse).

Det er (med endnu en af Rittels sprogløse blomster) den "frysetørrede fordom" i samfundet, at alting kan planlægges, og at indsigt gør alle problemer simple, så de kan løses på samme måde, som tilsvarende problemer er blevet det tidligere. Bare hæld vand på, og skandalen gentager sig, fordi problemet viste sig at være unikt, ikke fuldt forstået, umuligt at give én løsning, og blot et symptom på helt andre typer af problemstillinger. Hvis vi fortsætter med at behandle ondskabsfulde problemer, som om de var simple og let opløselige, så er vi dømt til at gentage skandalerne – og så ender det på samme triste måde, som det gør på Det Kongelige Teater.

Kristian Kreiner

PS Hvis jeg har skabt appetit for at vide mere om Rittel og "ondskabsfulde problemer", så rummer litteraturlisten nogle steder at starte. Der findes få og spredte henvisninger til "wicked problems" på dansk. Det eneste sted med reference til byggeri, som jeg har fundet, er på www.LeanConstruction.dk.

Brown, J. S. and P. Duguid (2000). The Social Life of Information. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Churchman, C. W. (1967). "Guest editorial: Wicked Problems." Management Science **14**(4): B-141-142.

Churchman, C. W., J.-P. Protzen, et al. (2006). "In Memoriam: Horst W.J. Rittel." Design Issues **22**(4): 18-20.

Conklin, E. J. and W. Weil. (1998). "Wicked Problems: Naming the Pain in Organizations." from www.3mco.fi/meetingnetwork/readingrook/gdss_wicked.html.

Flyvbjerg, B., N. Bruzelius, et al. (2003). Megaprojects and Risk. An Anatomy of Ambition. Cambridge, Cambridge University Press.

Rittel, H. W. J. and M. M. Webber (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning. ." Policy Sciences **4**(2): 155-169.