FORRETNINGSFORSTÅELSE OG ORGANISASJONSUTVIKLING I PROSJEKTER

Roger Klev
Praxes AS

Organisasjonsutvikling

- Hvordan vi tenker og jobber i prosjekter og andre organisasjoner, er et resultat av læring.
- Vi har lært gjennom mange situasjoner, mange diskusjoner og over lang tid, og vi lærer videre for hver dag og hvert prosjekt.

- Og det vi lærer sammen, fester seg gjerne som lokale «sannheter»:
  - Hva er viktig og hva er ikke viktig?
  - Hva er vår rolle, og hva har vi ikke noe med å gjøre?
  - Hvem har ansvar for hva, og hvem har ikke ansvar?
  - Hva er et problem og hva er interessant?

Hva bidrar til forretningsforståelse?

- Mitt innspill i dag er å invitere til diskusjon, basert på erfaring og fag, gjennom å spille inn noen faktorer kan ha betydning for om vi styrker forretningsforståelse (og kundeforståelse) blant medarbeidere i prosjektet.

- Budsjettering
- Bonus
- Læringssløyfer og perspektiv
- Involvering - oppsummering

Budsjett

- Hvem lærer av den vanlige budsjettprosessen, og hva blir fokus?

- Det har i mange år vært generelle kritiske diskusjoner om budsjettering blant fagøkonomer. Noe av kritikken:
  - Inspirerer til å være opptatt av kostnader heller enn verdiskaping
  - Stimulerer til taktisk adferd
  - Underbygger kontrollstruktur, men stimulerer ikke samspill på tvers.
  - Etableres ut fra begrenset informasjon, og oppdateres/korrigeres for sjelden

- Involvere til diskusjoner basert på «forretningscase»
- Rullerende prognoser heller enn budsjett? Bruke utvikling og endring av prognoser som arena for læring

Bonuser og motivasjon

- Bonussystemer er svært vanlig i bygg- og anleggsprosjekter, og forventet blant ledere/nøkkelpersoner. Men bidrar bonus til den adferden som er ønsket?

- Først: kort om motivasjon og belønning
  - Indre motivasjon – finner motivasjon i interessen for arbeidets innhold
  - Ytre motivasjon – søker ekstern belønning for å prestere
  - Generelt vil indre motivasjon være en sterkere drivkraft for prestasjoner enn ytre motivasjon

Bonus og motivasjon

- To innspill fra forskning (for eksempel phd-avhandling E. Sæther 2018):
  - Bonuser (ekstern belønning for prestasjoner) skaper ytre motivert adferd, også hos de som opprinnelig var indre motivert.
  - Bonussystemer som oppleves urettferdig bidrar til lavere prestasjoner

Ideen bak bonuser er å styrke koblingen mellom egeninteresser og prosjektets mål, men det er god grunn til å tro det kan virke i negativ retning.

Feedbacksløyfer

- Den viktigste triggeren for å lære er det uventede; avviket mellom det vi ønsker og tror og det som faktisk skjer.

- Hvem møter kunden og får tilbakemeldinger fra kunden?
- Hvem involveres til å lære når prosjekter havner «bakpå» på tid eller kost?

Betydningen av direkte kunde/brukerkontakt

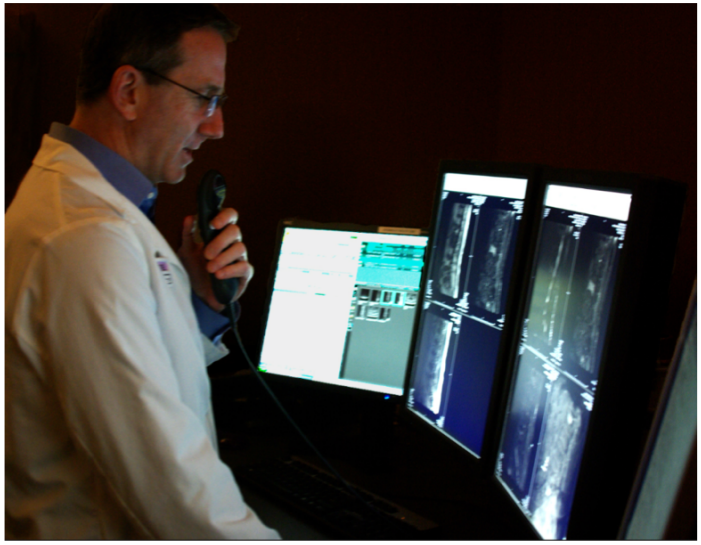
Eksperimenter har vist at direkte kontakt med brukere/kunder, dvs at vårt arbeid er viktig for bestemte mennesker, har svært stor påvirkning på våre prioriteringer og prestasjoner.

Å se at vi bidrar er meningsfullt og sterkt motiverende

Pengeinnsamlerne på amerikanske college

- Ringer rundt og ber (tigger…) tidligere studenter om pengestøtte
- Forsøk på å skape bedre resultat, dvs mer penger, gjennom ulike former for opplæring, lederstøtte m.m.
- Et eksperiment: Innsamlerne fikk besøk, 5 min, fra en student som ikke hadde vært der uten deres innsats
  - 170% mer innsamlet penger i gruppen som fikk besøk, 0% i de andre gruppene
  - Gjentatt forsøk i et annet college ga 400% forbedring i eksperimentgruppen
  - Flere forsøk bekreftet effekten

Røntgenlegene og portrettbildene



- Eksperiment med en gruppe av legene: Hektet på et portrettbilde av pasienten på røntgenbildene.
- De som så bilder av pasientene skrev 29% lenger rapporter og forbedret nøyaktigheten med 46%

”Universell utforming” og 10 år gamle Marius

- ”Min beste opplevelse som prosjektleder, og hvorfor”
- Kontekst
  - Nye byggeforskrifter, og krav om universell utforming
- Historie:
  - Byggingen av ny barneskole og møtet med lille Marius i rullestol

Involvering - oppsummering

Forretningsforståelse og forståelse av kunde-/brukerbehov er et resultat av læring.

Læring basert på deltakelse og engasjement er MYE sterkere enn det som er basert på informasjon og opplæring.

Arenaer:

- Utvikle en forståelse av økonomiske/ressursmessige sammenhenger gjennom å være involvert i utvikling av (deler av?) budsjett, «forretningscase» og i diskusjoner av prognoser
- Involvering i avvikshåndtering og leting etter forbedringer på områder de selv påvirker
- Direkte kunde-/brukerkontakt

Nye arbeidsformer basert på varianter av Lean, Concurrent, Integrerte prosesser etc er positive ikke bare fordi de skaper effektivt samspill, men fordi de potensielt er kilder til læring av helhet og sammenhenger, og fordi de understøtter eierskap og ansvarsfølelse.