



Samarbejdsloftet

– vi fremmer en god samarbejdskultur i byggeriet



BYGGERIETS
SAMFUNDSANSVAR

Samarbejdsløftet

Dato:

August 2024

Projektpartnere:

Bygherreforeningen
CPH Mediation & Negotiation
Foreningen for Byggeriets Samfundsansvar

Støtter op om Samarbejdsløftet:

DI Byggeri
Danske Arkitekt Virksomheder
Foreningen af Rådgivende Ingeniører - FRI
Akademisk Arkitekt Forening
Dansk Håndværk
BAT-Kartellet
Værdibyg
BLOXHUB

Projektet er støttet af:

Realdania
Grundejernes Investeringsfond
Dreyers Fond

Fotos:

Jonathan Grevsen (Cinematography), Lasse Wernblad (Wernblad Media) og projektholdet bag Samarbejdsløftet.

Tak til oplægsholderne:

Workshop 1: Nikolaj Svejstrup (Urban Agenda), Poul-Erik Olsen (CG Jensen), Thue Bay Jørsel (Københavns Kommune). **Workshop 2:** Malene Raagaard Møller (NCC), Stina Trojlsgaard (LivingLean), Rasmus Lindhardt (Hovedstadens Bygningsentreprise), Lise Bøgh Sørensen (AI Arkitekter og Ingeniører), Peter Falk (TEAMVA-ERK). **Workshop 3:** Henrik Mielke (tidl. MT Højgaard holding), Lisa Sørensen (Bygningsstyrelsen), Jens Klostergaard (Enemærke & Petersen). **Workshop 4:** David Ploug (JJW Arkitekter), Kristian Vasegaard Pedersen (Arkil), Jannik B. Lund (Svendborg Spildevand Partnerskabet), Simon Klejs Gren (Civica). **Workshop 5:** Claus Roikjer (Danmarks Nationalbank), Bo Schoppe (Danmarks Nationalbank), Rasmus de Taeje (Danmarks Tekniske Universitet), Rasmus Andersen (INTERN), Mads Werner Thomsen (H+), Marianne Bjørnkjær Nielsen (Molt Wengel). **Workshop 6:** Stina Trojlsgaard (LivingLean), Mette Munkedal Tange (Pension Danmark), Erling V. Fischer (HOFOR). **Workshop 7:** Mie A. A. Andersen (Center for Ejendomme, RegionH), Lasse Krebs Manniche (Center for Ejendomme, Region H), Ole Kongsbak (Nyt Hospital Nordsjælland), Ida Riis Tørring (Nyt Hospital Nordsjælland), Niels Krogh Nielsen (NCC), Per Wael Lind (Wicotec Kirkebjerg), Malene Reese-Madsen (Wicotec Kirkebjerg). **Workshop 8:** Marianne Bredgaard Karlsson (Lysna), Thomas Frimann Nielsen (Enemærke og Petersen). **Workshop 9:** Karin Kaasen (Dovre Group Consulting), Arve Krogseth (COWI), Jesper Asferg (COWI). **Workshop 10:** Morten Frihagen (Dansk Håndværk), Mads Okking (Dansk Håndværk), Morten Skaarup Jensen (Værdibyg / Lean Construction-DK). **Statuskonference:** Christian Adler Svanholm (HOFOR), Erling Fischer, (HOFOR), Maria Miret (Rambøll), Jeppe Uldall (Wicotec Kirkebjerg), Ole Kongsbak (Region Hovedstaden).

Indholdsfortegnelse

Introduktion	5
Har vi brug for strategier?	7
Opstartsworkshops og proces for et bedre samarbejde	9
Interessebaseret samarbejdskultur	12
Partnerskaber, partnering og strategiske rammeaftaler	15
Kan tidlig entreprenørinddragelse føre til bedre projekter?	18
Hvordan kan man arbejde med tillid på et byggeprojekt?	21
Kan man opbygge gode relationer allerede i onboarding-processen?	24
Hvordan bidrager psykologisk sikkerhed til et bedre samarbejde?	28
Projektintegreret mediation og IPD-kontrakter	31
Evalueringer – hvordan sikrer man, at de gode erfaringer ikke går tabt	39
Værktøjer	44
Løsningstrappen	46
Statements fra tilsluttede virksomheder og organisationer	49



Foto: Jonathan Grevsen

Introduktion

Med Samarbejdsløftet fremmer vi en god samarbejdskultur i byggeriet

Det anslås, at danske virksomheder årligt bruger 18,3 mia. kr. på at løse juridiske konflikter. Det svarer til to tredjedele af prisen på en ny Øresundsbro, hvis den skulle bygges i dag. For den enkelte virksomhed betyder det, at de bruger 8,2 pct. af deres resultat efter skat på at bekrige deres samarbejdspartnere. Og for byggebranchen anslås dette tal at være på hele 14,1 pct., næsten dobbelt så højt.

Juridiske konflikter, der ender i retten, eller voldgift, har store omkostninger for både den økonomiske bundlinje, omdømme, byggeprojektets tidsplan, kvalitet og ikke mindst for de mennesker, der arbejder på byggeriet.

Samtidig står byggeriet overfor stigende krav om innovation og grøn omstilling samt nye lovkrav om LCA-analyser, rapportering, ny EU-lovgivning på bæredygtighedsområdet, nye AB-regler og ikke mindst en verdensomspændende klima- og forsyningskrise. Store forandringer, der kræver nye og bedre samarbejdsformer på tværs af værdikæden, og at færre ressourcer bliver brugt på at løse konflikter i retten.

En samlet bevægelse

Derfor er Byggeriets Samfundsansvar i samarbejde med CPH Mediation & Negotiation og Bygherreforeningen gået sammen om "Samarbejdsløftet", der skal skabe opmærksomhed på problemet og give virksomheder og organisationer i byggebranchen et incitament og en platform til at handle. Formålet er at skabe en samlet bevægelse, der ved et øget fokus på konstruktivt samarbejde på tværs af værdikæden, medvirker til at nedbringe omfanget af konflikter i byggeriet.

Fælles for de virksomheder og organisationer, der har tilsluttet sig, er et ønske om at fremme en god samarbejdskultur i byggeriet gennem konkrete handlinger og en øget bevidsthed.

Initiativet er inspireret af 21st Century Pledge, som blev indstiftet af CPR Institute i 2013, og som er skrevet under af mere end 4.000 virksomheder i USA, herunder Microsoft, Pepsi, IBM, Mastercard, Shell, Virgin, og Xerox.

Projektet er støttet af Realdania, Grundejernes Investeringsfond og Dreyers Fond.



Foto: Jonathan Grevsen

Har vi brug for strategier?

Mange lægger vægt på godt samarbejde, men få arbejder med det som en del af deres strategi. Men godt samarbejde, både internt og eksternt, er et strategisk valg, som rækker langt ind i virksomhedens daglige arbejde og beslutninger, for det handler om kultur og menneskelige relationer. Derfor er det vigtigt at inddrage både medarbejdere og interessenter i strategiarbejdet, så ejerskabet bliver styrket i alle led og dermed skaber en ny samarbejdsorienteret kultur. Her kan du finde gode råd fra branchen om, hvordan man kan arbejde med strategier for bedre samarbejde. Du kan også finde præsentationer fra oplægsholderne med viden og inspiration til, hvordan de griber strategier for samarbejde an i deres forskellige organisationer og virksomheder.

25 råd fra branchen: Sådan får du din strategi for samarbejde til at leve

Repræsentanter fra de virksomheder og organisationer, der har tilsluttet sig Samarbejdsløftet, er til første workshop kommet med anbefalinger til, hvordan man får sin strategi for samarbejde ud at leve i sin virksomhed, organisation eller sit projekt. Her er en opsamling på de i alt 25 anbefalinger.

"Vi taler meget om strategi, men den skal ud at leve i den virkelige verden. Det handler om at være proaktiv og handle i de forløb, vi sidder i. Hvis ikke strategien kommer ud og leve i virkeligheden, er arbejdet gået tabt".

Sådan lød det fra en af deltagerne, der var mødt op til Samarbejdsløftets første workshop, der foregik tirsdag den 10. oktober hos Arkitektforeningen. Her var omdrejningspunktet strategier for et bedre samarbejde. Til workshoppen var godt 25 aktører fra hele byggeriets værdikæde mødt op for i fællesskab at finde anbefalinger for, hvordan man i virksomheder, organisationer og byggeprojekter kan få samarbejdsstrategier til at leve. På baggrund af tre oplæg fra Urban Agenda, GC Jensen og Byggeri København, drøftede workshopdeltagerne konkrete og handlingsorienterede råd med afsæt i egne erfaringer.

Og det er der kommet 25 anbefalinger ud af til resten af branchen om:

1. Tænk strategisk over hvorfor, med hvem og hvordan man vil samarbejde og med hvilket formål. give indspil til egen strategi, og hvor vi kan give noget tilbage til "konkollegaer".
2. Skab opbakning internt og eksternt – Inddrag hele organisationen og skab ejerskab til forandringerne, så strategien kommer ud at leve. Lav partnerskaber eksternt.
3. Kommunikér strategien eksternt – "Vi vil det gode samarbejde" – og mén det!
4. Underbyg strategien med en dialog med samarbejdspartnere, med branchen og med andre samfundsaktører om udviklingen af byggebranchen og de rammer, vi arbejder indenfor.
5. Tro på, at åbenhed og dialog om løsninger vil give bedre mulighed for at nå målsætningen om et bedre samarbejde.
6. Deltag aktivt i udvalg og netværk, der potentielt kan Gør brug af tidlig entreprenørinddragelse
 - Involver alle relevante aktører fra projektets start – fase 0. Det er med til at skabe informerede beslutninger, drøftelser og bedre ressourceudnyttelse samt effektiv projektudførelse. Og alle deltagende parter får fælles risiko og "hånden på kogepladen".
 - Definer, hvad vi mener, når vi siger "tidlig entreprenørinddragelse".
 - Overvej, hvornår tidlig entreprenørinddragelse skaber værdi, og for hvem.
 - Overvej formålet med tidlig inddragelse fra bygherreperspektivet.
8. Gør noget aktivt for at blive gode venner fra projektets start Gør brug af opstartsworkshop med fokus på andet en teknikaliteter og byggeprocessen, men også på samarbejdet.
 - Gør brug af opstartsworkshop med fokus på andet en teknikaliteter og byggeprocessen, men også på samarbejdet.

- Lær hinanden at kende – tag fx ud og spis en middag sammen i projektet.
 - Definer succeskriteriet fra flere vinkler – hvad er din rolle og hvornår er du en succes?
 - Overvej, om man kan blive lige så fastlåst i sin holdning over for en "ven"?
9. Underkend ikke værdien af det interne samarbejde.
 - Intern god overdragelse og involvering af nøglemedarbejdere i fælles opstart af nye sager.
 - Definer en sags samlede succeskriterie for virksomheden på alle parametre: økonomi, social, bæredygtighed etc.
 - Inddrag alle afdelinger, der er i berøring med ny sag.
 - Overvej, om man kan få bedre forståelse for kompleksitet i en ny sag ved at fortælle om udfordringerne.
 - Overvej, om man kan undgå konflikter, hvis succeskriterierne er dynamiske og til "forhandling" hos ledelsen i virksomhederne.
 - Overvej mulighederne for at oprette forandrings-teams som virksomhedens "rejsehold" til mediation af konflikter.
 10. One size does not fit all! Juster derfor løbende strategien.
 11. En (udbuds)strategi kan ikke stå alene, men skal ud at leve i alle led af forretningen.
 12. Sørg for, at der er en forståelse blandt alle byggeriets parter om begreberne.
 13. Opret interne styregrupper, der opererer på tværs af forskellige niveauer og som kan spørge ind til samarbejdet på projekterne. Den interne styregruppe skal både turde og kunne tage fat på at finde ud af, hvad der egentlig sker og ikke lade sig spise af med "det går helt fint"- tilbagemeldinger.
 14. Opret også et styregruppe-setup i projektet, hvor der er repræsentanter fra alle led.
 15. Onboard nye medarbejdere i kultur, relationer, kommunikation og værdier i projekterne. Vi skal have et fælles mindset og en fælles kultur på projekterne.
 16. Få kontrakten op af skuffen, så alle løbende kan se, hvad der er aftalt.
 17. Overvej at indføre en "Kræftpakke". Når fejl og konflikter opstår, skal de trækkes ud af projekterne med det samme – lidt lige som en kræftsvulst, så den ikke spreder sig. Fokus skal blive på det, konflikten handler om – alt andet er sekundært. Konflikten omkostninger skal også trækkes ud af projektet, så de bliver synlige.
 18. Få talt sammen ansigt-til-ansigt om samarbejdet på et tidligt tidspunkt, ikke kun på mail.
 19. Få talt om konflikter så tidligt som muligt. Lav konkrete aftaler om, at man taler om konflikter og lav aftaler om, hvordan man griber noget, der er ved at udvikle sig til en konflikt.
 20. Vær opmærksom på, hvordan man skelner mellem det professionelle og det personlige. Lav konkrete aftaler om, hvordan man taler sammen.
 21. Det kan være en god idé at lære hinanden at kende personligt og privat, så man får større indsigt i hinandens grænser.
 22. Overvej en verifikationsfase eller "neutralitetszone" i sammenhæng med tilbudsfasen. Skab en incitamentsstruktur, hvor den der udpeger problemerne belønnes i stedet for at blive straffet. Giv mulighed for at se det hele efter i sømmene, og giv de tilbudsgivende mulighed for at påpege mangelfulde områder i udbuddet, uden at dette medfører at man taber udbuddet.
 23. Overvej, hvad man som bygherre kan gøre for at formulere rammerne for et godt samarbejde i udbudsstrategien. Stil jer selv spørgsmålet: Hvad gør vi konkret for at fremme et godt samarbejde? Samarbejde bør være på programmet hele vejen rundt.
 24. Invester tid i tilbudsfasen. Når bygherren byder ting ud, bør der afsættes mere tid, så tilbudsgiverne har ordentlig tid til at byde ind. Det er fx ikke særlig hensigtsmæssigt at udbyde lige op til sommerferien. Hvis der investeres mere tid i tilbudsfasen, får vi gode og gennemarbejdede tilbud.
 25. Bygherren skal også sætte økonomiske ressourcer af til at betale for det gode samarbejde. Investér i at lære hinanden at kende fra start af. Investér i at have samarbejdet på programmet når man holder møder (bygherremøder, projekteringsmøder, byggemøder mv.) og investér i at integrere konflikthåndtering (fx PRIME) i projekterne fra start til slut.

Relevante links, præsentationer og artikler

Artikel:

[Entreprisetvister – gevinster ved en ændret tilgang i større projekter.](#)

Se uddrag af workshoppens præsentationer:

[Sådan tænker du samarbejde ind i strategien - Urban Agenda.](#)

[Samarbejdsvinklen som strategi - CG Jensen.](#)

[Byggeri Københavns Udbudsstrategi.](#)

Opstartsworkshops og proces for et bedre samarbejde

En opstartsworkshop skaber værdi for samarbejdet! Men graden af værdi afhænger af rammer og forudsætninger, og en opstartsworkshop kan gribes an på mange forskellige måder. Her kan du finde en opsamling på branchens gode råd og anbefalinger til før, under og efter en opstartsworkshop.

Sådan skaber du værdi for samarbejdet med en opstartsworkshop: Anbefalinger til før, under og efter

Repræsentanter fra de virksomheder og organisationer, der har tilsluttet sig Samarbejdsløftet, kom til en workshop i november med anbefalinger til, hvordan man får maksimal værdi ud af sin opstartsworkshop om bedre samarbejde på byggeprojekter. Nogle deltagere understregede vigtigheden af at markere fællesskabet i et samarbejde gennem ritualer, og kalder det fx at "blande blod" eller "få rødvin i håret". Andre peger på midtvejsmålinger, data og systematik som essentielt for at kunne følge op på samarbejdet efter en opstartsworkshop. Bred enighed var der dog om, at samarbejdet skal fejres, og at alle skal være "med på rejsen". Her kan du finde deltagernes anbefalingerne til handlinger og overvejelser, der er inddelt i før, under og efter opstartsworkshoppen.

Handlinger og overvejelser før workshoppen:

- En opstartsworkshop er en god idé, ligegyldigt om projektet er kort eller langt.
- Få alle led af byggeprojektet med – lige fra bygherren på kontoret til lærlingen ude på byggepladsen. Der skal være indsats for alle led.
- Overvej, hvem der skal med til selve opstartsworkshoppen. Hvem er nøglepersonerne? Det er vigtigt, at nøglepersoner for projektets proces er med. De bliver kulturbærere.
- Overvej timingen af opstartsworkshoppen. Den skal ligge tidligt i processen, men heller ikke for tidligt – der skal være tid til at lande i kontrakten og aftalen for alle parter.
- Mål på samarbejdet og gå struktureret til værks, så data efterfølgende kan bruges til at lave indsats, synliggøre udfordringer, understøtte argumenter mm.
- Overvej og definer, hvad succeskriterierne er for samarbejdet. Hvad er vores målsætninger? Skab en fællesbevidsthed om det.
- Overvej, hvem der skal tilrettelægge workshoppen, og fokusér på, at alle tager ejerskab.
- Behandl ikke opstartsworkshoppen som et normalt projektmøde. Det skal iscenesættes og italesættes som noget særligt.
- Flyt evt. opstartsworkshoppen ud af huset.
- Vær opmærksom på, at deltagerne "lægger hverdagen til side og er til stede". Det er vigtigt at mails, computer og telefon er lagt væk undervejs.
- Lav en fast plan for frekvensen af efterfølgende samarbejds møder fra start og indkald til dem fra start af, så de er fastlagt i kalenderen.
- Sørg for at sikre et commitment fra alle før opstartsworkshoppen finder sted. Kig hinanden i øjnene og lav evt. en slags ceremoni eller en underskrift.
- Samarbejdet starter allerede i tilbuds- og udbudsfasen, og skal ind allerede i kontrakterne, så vilkår og økonomi ikke spænder ben for det.
- Opret en styregruppe for samarbejdet med personer fra hvert led af projektholdet.
- Lav en indledende interressentanalyse – hvem er hindens vigtigste samarbejdspartnere? Hvad er deres funktioner og afgrænsninger i forhold til projektet og samarbejdet? Brug det til at kvalificere, hvem der er nøglepersonerne, og hvem der skal deltage i hvilke møder.
- Bygherren har ansvaret for at initiere og skrive samarbejdet ind i kontrakten.

Handlinger under workshoppen:

- Tilpas workshoppens indhold til de mennesker, der er til stede. Alle øvelser skal have et formål, der er til at forstå og give mening for de mennesker, der er med.
- Tal om, hvad er forventningen til og målet for dagen?
 - Hvad er forventningen til og målet for projektet?
 - Hvad har deltagerne af gode og dårlige erfaringer?
 - Og hvordan får man opstillet gode fælles mål for projektet?
- Gå struktureret til værks og dokumentér det hele, så der kan følges op på en systematisk måde.
- Betragt workshoppen som et analyserum, hvor en analyse af menneskerne og samarbejdet kan foretages i realtid af facilitatoren.
- Hav en dygtig facilitator, der er kompetent til at løfte opgaven og tage de vigtige og svære snakke, der vil opstå undervejs.
- Hav øvelser med, der skaber et trygt rum og som får det personlige i spil. Fx kan spørgsmål som disse indarbejdes: Hvad er dine tidligere erfaringer? Hvem er du som menneske? Hvad brænder du for? Hvad vil du gerne huske fra projektet om 10 år?
- Hav både system-verdenen (modeller, processer, skemaer, strukturer) og livs-verdenen (værdier, kultur, adfærd, følelser) med.
- Vær nysgerrige og åbne overfor hinanden.
- Brug opstartsworkshoppen på at lære hinanden at kende. Hvem er man og hvilke forventninger har man til projektet og til de øvrige samarbejdspartnere.
- Brug konflikterne, der opstår, som et momentum og springbræt til udvikling og en større forståelse for det, der er på spil i relationerne.
- Tal om det helt lavpraktiske omkring samarbejdet, fx kommunikationsveje, forretningsgange, og beslutningsprocesser.
- Tal om, hvad der er en god arbejdsdag for den enkelte og for teamet.
- Lav konkrete spilleregler i forhold til kommunikation – både skriftligt og mundtligt
- Hav en opmærksomhed på adfærd, kropssprog og tonen.
- Arbejd på, at det er afsenderen, der har ansvaret for, at modtageren forstår budskabet.
- Oparbejd en incitamentsstruktur, der prioriterer gule-rod fremfor pisk. Husk at fejre samarbejdet.



Foto: Jonathan Grevsen

- "Syre-test" samarbejdet. Lav øvelser med "hvad nu hvis scenarier" og cases med konflikthåndtering.
- Skab en fælles bevidsthed om, hvad I forstår ved forskellige begreber, der er oppe og vende, fx tillid og psykologisk tryghed.
- Arbejd evt. med en "bekymringsliste", så disse er på bordet og italesat fra start.
- Slut af med en aftale, pagt, commitment el.lign. Det må gerne være "ceremonielt".

Handlinger efter workshoppen:

- Brug data til at måle løbende i forhold til succeskriterier og følge op på en systematisk måde.
- Brug midtvejsevaluering og slutevaluering, og hav fokus på onboarding undervejs.
- Hav løbende opfølgende møder og samtaler for at vedligeholde indsatsen og følge op.
- Se byggesager på tværs og tag viden ind og brug den aktivt til at evaluere.
- Erkend, at der måske ikke kommer færre konflikter, men at konflikterne kan være nemmere at være i, når man arbejder systematisk med samarbejdet.

Relevante links, præsentationer og eksempler

Vejledning:

[Etablering af samarbejde – vejledning af Værdibyg](#)

Se uddrag af workshopkens præsentationer:

[Powerpoint præsentation af Værdibygvejledningen 'Etablering af samarbejde'](#)

[Sådan arbejder NCC med opstartsworkshop – oplæg af Malene Raagaard Møller, Senior udviklingschef.](#)

[Den gode start på byggeprojektet – oplæg af Stina Trojlsgaard, LivingLean og Rasmus Lindhardt fra Hovedstadens Bygningsentreprise](#)

[Samarbejde hos AI Arkitekter og Ingeniører – oplæg af Lise Bøgh Sørensen, AI Arkitekter og Ingeniører og Peter Falk fra TEAMVAERK](#)

Billeder af skabeloner til opstartsworkshops

– workshopøvelse

[Gruppe 1](#)

[Gruppe 2](#)

[Gruppe 3](#)

[Gruppe 4](#)



Interessebaseret samarbejdskultur

Interessebaseret samarbejdskultur er et nyt begreb, der bliver talt mere og mere om på tværs af byggebranchen. Men hvad er det, og hvordan kan man arbejde med det? Her kan du finde branchens bud på, hvordan interessebaseret samarbejdskultur kan forstås, og anbefalinger til, hvordan du kan arbejde med det i dine byggeprojekter.

Til Samarbejdsloftets 3. workshop udviklede deltagerne gode råd og anbefalinger til, hvordan man kan forstå og arbejde med interessebaseret samarbejdskultur, der er en alternativ måde at tænke samarbejde mellem parter i et byggeprojekt på. Her kan du få en kort opsummering af de tre oplægsholderes pointer og hente præsentationer og se videoer af deres oplæg.

Vil du bare se en liste med råd og anbefalinger, [så hent en opsamling her](#).

Opsamling på gode råd til, hvordan man arbejder med interessebaseret samarbejdskultur

Til workshoppen om "interessebaseret samarbejdskultur", blev der udviklet gode råd og anbefalinger til, hvordan man kan arbejde med tilgangen på byggeprojekter. Det handler overordnet om at åbne op omkring de forskellige parters interesser og få sat dem i spil på en måde, der skaber værdi for byggeprocessen. Her er en opsamling på rådene, der blev nævnt af oplægsholderne og som blev udviklet blandt deltagerne i løbet af workshoppen:

- Vær nysgerrig på den gode intention bag handlinger, selvom det ikke er direkte afspejlet. Hvad ligger der under isbjerget af følelser?
- Vær åben og vis tillid i både ord og handling.
- Tag ansvar ved at give ansvar. Man skal have modet til også at give ansvar.
- Vær nysgerrig og forandringsparat i din tilgang.
- Vær særlig opmærksom på, hvad der driver frygt hos de forskellige parter, når der åbnes op om de forskellige interesser. Oparbejd en fælles bevidsthed om, hvad det er, der udløser vores primitive kamp-flugt adfærd.
- Lav en kortlægning af projektparternes interesser på fx en opstartsworkshop. Det skaber åbenhed og et fælles sprog. [Se et eksempel på, hvordan Bygningsstyrelsen har gjort det her](#).
- Hav fokus på hinandens reaktionsmønstre og brug det aktivt.
- Brug redskaber som "konklusionstrappen" eller "konflikttrappen" for at komme frem til løsninger. [Se eksempler på, hvordan Bygningsstyrelsen har gjort det her](#).
- Udarbejd en "uenighedsprotokol", som synliggør de ting, man skal igennem, før man går i voldgift. Se et eksempel i præsentationen via linket ovenfor.
- Evaluér systematisk på samarbejdet, også når det går godt.
- Onboard altid nyansatte i et forløb, så de får den nødvendige viden om, hvordan man arbejder i fællesskabet og værktøjerne, der understøtter det.
- Underkend ikke vigtigheden af reboarding – det interessebaserede skal vedligeholdes.
- Arbejd med rød, grøn og lyserød zone i det daglige samarbejde. Forpligt dig selv til at blive i den grønne zone, hvor man demonstrerer en "ikke-defensiv" adfærd. Det fremmer alle parters succes og velbefindende.
- Arbejd ud fra tankegangen om "relation før produktion". Opbyg altid den gode relation før arbejdet begynder. Giv det fokus ved hvert møde.
- Indarbejd "gå altid tilbage til en fuser"-mindsettet. Er der fx noget, der ikke er lykkedes, så kig på interesserne og vend tilbage.

- Opstår der konflikter, så rens luften og bliv ved med at finde løsninger i fællesskab.

Vil du dykke dybere ned i, hvad begrebet "interessebaseret samarbejdskultur" dækker over? Så find mere viden i de i tre brancheaktørers oplæg om begrebet samt videooptagelser af deres oplæg.

3 oplæg fra workshoppen

Interessebaseret samarbejdskultur kan forenes med et rettighedsbaseret aftalegrundlag v. Henrik Mielke, adm. direktør i MT Højgaard Holding:

Interessebaseret samarbejdskultur er et nyt begreb, der bliver talt mere og mere om på tværs af byggebranchen. En af dem, der jævnligt bringer begrebet i spil, er Henrik Mielke, adm. direktør i MT Højgaard Holding, der var med på workshoppen. Han holdt også et indledende oplæg, hvor han forklarede, hvordan han opfatter interessebaseret samarbejdskultur. Henrik beskriver bl.a. interessebaseret samarbejdskultur i et byggeprojekt således:

"En interessebaseret samarbejdskultur handler om at opbygge og opretholde relationer, der er baseret på tillid, åbenhed og fælles mål. Ved at fokusere på disse faktorer, kan man skabe en atmosfære, der fremmer samarbejde og bidrager til værdiskabelse".

Han mener desuden, at interessebaseret samarbejdskultur kan forenes med et rettighedsbaseret aftalegrundlag. Ved at alle parter fra start af er åbne om sine interesser og problemstillinger i forhold til bl.a. budget, leverancer og interesser, flytter man sine projekter fra et uoplyst til et oplyst grundlag. Det skaber værdi for projektet, fordi det opbygger tillid, og det bliver i højere grad muligt at skabe en fælles retning og mål, samtidig med, at der er et uforløst potentiale for læring, udvikling og ny viden. Se Henrik Mielkes præsentation, og få indblik i hans tre bedste råd til, hvordan man arbejder med interessebaseret samarbejdskultur.

[Hent Henrik Mielkes præsentation.](#)

[Se en video af Henrik Mielkes præsentation.](#)

Læg alle interesserne på bordet fra start v. Lisa Sørensen, projektchef, Bygningsstyrelsen:

Lisa Sørensen, der er projektchef for Folketingets nye rammer i Bygningsstyrelsen, var også med på workshoppen og holdt oplæg om, hvordan de arbejder med interessebaseret samarbejdskultur i deres nye samarbejdsmodel, 'New Partnering'. Her arbejder de bl.a. med en aftale, der indeholder strukturer og incitamenter, så alle er i samme båd.

De har bl.a. gennemført en klassisk opstartworkshop, hvor de kortlagde alle parter interesser for bl.a. at opbygge en fælles forståelsesramme. De arbejder også med forskellige teoretiske modeller, såsom konflikt- og løsningstrappen, og en "uenighedsprotokol", der fastlægger de forskellige steps, de skal igennem under en

konflikt, før en tvist indbringes for retten eller voldgift. Samarbejdsevalueringer er desuden en fast del af procedurerne, også når der ikke er konflikter. Se et eksempel på, hvordan de evaluerer i Bygningsstyrelsen og få Lisa Sørensens tre råd til, hvordan man arbejder med interessebaseret samarbejdskultur.

[Hent Lisa Sørensens præsentation.](#)

[Hent Bygningsstyrelsens skabelon til kortlægning af interesser.](#)

[Hent Bygningsstyrelsens skabelon til uenighedsprotokollat.](#)

"Gå altid tilbage til en fuser" v. Jens Klostergaard, samarbejdsudvikler hos Enemærke & Petersen A/S

Jens Klostergaard, der er samarbejdsudvikler hos Enemærke & Petersen A/S, holdt også et oplæg på workshoppen. Han mener, at tillid og commitment er udgangspunktet for interessebaseret samarbejdskultur, og at vi har brug for værktøjer til at arbejde med det.

Interessebaseret samarbejdskultur handler grundlæggende om at skabe en fælles bevidsthed om de forskellige parter interesser i form af bl.a. motivation, behov, drømme og frygtscenarier på et tidligt tidspunkt i byggeprocessen. Jens Klostergaard forklarede desuden om rød og grøn zone, som er udgangspunktet for vores handlinger, og som har en enorm påvirkning på, om vi er succesfulde med vores samarbejde og byggeprojekt eller ej.

At finde løsninger i fællesskab er nøglen til det hele, mener han, og så har han et ordsprog, som hedder "gå altid tilbage til en fuser", der handler om at gå ind i konflikterne og få dem løst. Hør, hvad Jens mener med dette og få hans tre gode råd til, hvordan man arbejder med interessebaseret samarbejdskultur i hans præsentation.

[Hent Jens Klostergaards præsentation \(COPYRIGHT\).](#)

Relevante links, præsentationer og video

Præsentationer:

[Hent Henrik Mielkes præsentation.](#)

[Hent Lisa Sørensens præsentation.](#)

[Hent Jens Klostergaards præsentation \(COPYRIGHT\).](#)

Værktøjer:

[Hent Bygningsstyrelsens skabelon til kortlægning af interesser.](#)

[Hent Bygningsstyrelsens skabelon til uenighedsprotokollat](#)

Video:

[Se en video af Henrik Mielkes præsentation.](#)



#ForSamarbejdsloftet

Samarbejdsloftet

...me samarbejdet i bygge, Foto: Jonathan Grevsen

...g renoveringsprojekter, forpligter

Partnerskaber, partnering og strategiske rammeaftaler

På Samarbejdsloftets workshop om partnerskabsmodeller mødtes aktører på tværs af branchen for at blive skarpe på, hvilken betydning partnerskaber kan have for samarbejdskulturen i byggeprojekterne.

På workshoppen var ca. 30 repræsentanter fra Samarbejdsloftets tilsluttede virksomheder og organisationer samlet til en eftermiddag, der bl.a. bød på oplæg fra:

- David Ploug, partner i JJW ARKITEKTER, og en del af &os partnerskabet
- Simon Klejs Gren, team- og partnerskabschef hos Civica – Bolig med fremtid og en del af LIVA partnerskabet.
- Kristian Vasegaard Pedersen, projektchef i Arkil og en del af Svendborg Spildevand Partnerskabet sammen med afdelingschef Jannik B. Lund, der delte deres erfaringer – positive og negative.

Oplægsholderne tog deltagerne med ind i partnerskabernes "maskinrum" og delte erfaringer med partnerskabsorienterede samarbejdsmodeller.

Dagens hovedpointer lød

- Partnerskaber reducerer ikke nødvendigvis antallet af konflikter på byggeprojekterne, men kan sammen med et strategisk fokus på konflikthåndtering minimere konfliktomfanget – både i forhold til menneskelige omkostninger, udskudte tidsplaner og øgede omkostninger i projektbudgetterne. Jo bedre man kender hinanden, des større fordele, både økonomisk og socialt.
- Med de rette samarbejdspartnere, en sund kultur, et godt aftalegrundlag, og – vigtigst af alt – nogen der tager arbejdet med samarbejdet alvorligt, er der grund for at kunne opnå store fordele.
- Det er vigtigt at have en partnerskabs- eller samarbejdsudvikler ansat på projektet, som en slags intern facilitator, der sidder med på projektet fysisk fra start

til slut. Samarbejdsudvikleren skal have en veldefineret rolle og skal til enhver tid varetage projektets interesser fremfor den enkelte virksomheds interesser i samarbejdet.

- Den mellemmenneskelige dialog er vigtig. Alle tre oplæg pegede på vigtigheden af at tage dialogen om udfordringer eller frustrationer ansigt til ansigt eller over telefonen. Så snart dialogen bliver skriftlig, enten over mail eller fx Dalux, så bliver det et spørgsmål om at placere skyld og dække sin ryg. Tages dialogen mundtligt og i opløbet, kan konflikten ofte nedtones før den reelt bliver et problem.

David Ploug, partner i JJW ARKITEKTER og en del af &os partnerskabet

David Ploug rammesatte dagens workshop med et oplæg om, hvorvidt partnerskaber skal ses som lukkede klubber eller trygge rammer. Overordnet var budskabet, at det er begge dele. Partnerskaber skaber et helt andet miljø for samarbejdskulturen, da parterne i partnerskabet er afhængige af hinanden over en længere periode og derfor har et andet incitament til at få samarbejdet til at fungere. Samtidig er partnerskaberne også lukkede klubber i det, at der ikke hentes nye samarbejdspartnere ind så længe partnerskabet varer.

Oplægget tog afsæt i konkrete erfaringer fra &os partnerskabet – som består af KAB, Enemærke & Petersen, JJW Arkitekter, Sweco, SLA Architects, Norconsult, Oluf Jørgensen Rådgivende Ingeniørfirma og Rekommanderet.

KAB valgte et strategisk partnerskab for at sikre optimale betingelser for renovering og nybyggeri af foreningens almene boliger. I &os partnerskabet blev der ikke kun fokuseret på tid, økonomi og kvalitet, men også på tryk og en god tone. I tidligere byggeprojekter havde der været gode leverancer på byggeriets traditionelle parametre, men der var et ønske om et større fokus på trivsel. Derfor blev modellen med et strategisk partnerskab valgt.

I oplægget blev det fremhævet, hvor vigtigt det er at aftale spilleregler for samarbejdet i et partnerskab. Man kan se det som en form for "Musketér-ed", hvor bygherrer, rådgivere og entreprenører deler ansvar og har en

fælles forsikring. En ordning, der skaber et helt andet samarbejds miljø ved fejl eller uforudsete udfordringer, og hvor der er mindre fokus på at placere skyld og ansvar og mere fokus på at finde løsninger.

Oplægget blev rundet af med tre konkrete anbefalinger til at styrke samarbejds kulturen gennem partnerskaber:

- LYT – forstå hinanden og arbejde med sproget
- DEL – del viden og usikkerhed.
- LÆR – opsaml læring – lokalt og bredt – og stil krav til udvikling

[Hent Davids præsentation her.](#)

Simon Klejs Gren, team- og partnerskabschef hos Civica – Bolig med fremtid og en del af LIVA partnerskabet.

Simon Klejs Gren præsenterede erfaringer fra Civicas strategiske partnerskab, LIVA. Partnerskabet står for renoveringsopgaver, udviklingsopgaver og nybyggeri, som team LIVA skal udføre for den almene boligorganisation Civica.

Visionen for samarbejdet er at optimere processer og mindske konflikter, hvilket kræver tæt fysisk samarbejde og at fokus på relationer går forud for selve produktionen.

Partnerskabets mål er at skabe værdi, især ved en vis porteføljevolumen. Afgørende er i denne skala tålmodighed, åben kommunikation om konsekvenser af valg og adressering af problemer tidligt og direkte fremfor at positionere sig. For at realisere disse mål inkluderer LIVA-partnerskabet også en fast "samarbejdsudvikler", en rolle der er defineret i udbuddet, og som fungerer som intern facilitator og deltager fysisk i projektet fra start til slut.

Fem anbefalinger:

- 1. Vær meget nøje i overvejelser om, hvorvidt porteføljen giver værdi for et strategisk partnerskab:** Vurder gentagelseeffekter og volumen. Strategisk partnerskab tager tid at "løbe" i gang. Læg fra land med en realistisk og struktureret implementeringsplan.
- 2. Sid sammen – vær konstruktivt ærlig:** Når der opstår udfordringer, handler det om at kunne skære ind til benet og kernen i problemet. Man skal også kunne anskue forholdet oprigtigt og prøve at lægge forbehold bag sig. For alle partner i partnerskabet: Engager jer og hav fokus på en konsekvent og entydig organisationsrapportering. Det betyder også, at I skal få moderselskaber og øvrige interessenter så tæt på som muligt. I hverdagen er det vigtigt at i kommunikere åbent og respektfuldt. Så tal direkte og tal respektfuldt. Følg med verden og vær klar på løbende tilpasning.
- 3. Gør hverdagen så simpel som mulig for projektmedarbejderne:** Partnerskabet er en ny samarbejdsform,

som er ressourcetung. Det kræver fokus på tydelighed, tryghed og forståelse. Man skal også som samarbejdspartnere forstå hinandens hverdag og de forretninger man hver især har bag sig. Hav en operationel ledelse, som fokuserer på rammer, retning og vilkår. Projekterne skal løses i grupperne, men for at de bedst kan gøre det, skal de have en tydelig ramme og retning fra den operationelle ledelse. Slutteligt skal økonomimodellen være på plads. Tal den igennem og tal den så igennem tre gange mere så alle er enige om forudsætningsgrundlaget.

- 4. Strategiske partnerskaber er ikke en dans på roser. Der er konflikter på alle niveauer.** Derfor skal I sørge for at have styr på jeres tilgang til konflikter og løsninger – det skal have fuld fokus.
- 5. Zoom ind på partnerskabet fremfor moderselskabet** – sæt jer sammen, glem ensidige interesser og fokuser på projektet. Søg tilbage til fakta, når problemerne opstår og lad jer ikke fange af egne interesser.

[Hent Simons præsentation her.](#)

Kristian Vasegaard Pedersen, projektchef i Arkil og en del af Svendborg Spildevand Partnerskabet sammen med afdelingschef Jannik B. Lund delte deres erfaringer – positive og negative.

I dagens sidste oplæg blev der zoomet ind på partnering. En samarbejdsmodel, hvor holdet sættes efter udbud og tilbud. Derfor finder parterne først hinanden efter kontrakten er indgået modsat i partnerskabsaftalerne, hvor virksomhederne afgiver tilbud som et samlet hold. Denne partnerskabsmodel anvendes i dette tilfælde på grund af den komplekse karakter af projekterne, der er omfattet af aftalen.

Arkil delte deres erfaringer fra samarbejdet på Svendborg Spildevand.

I oplægget blev fordele og udfordringer ved partneringmodellen, hvor man som individuelle virksomheder er kontraktuelt bundet til hinanden over en længere periode, diskuteret.

Arkil understregede vigtigheden af at afsætte ressourcer til at etablere et tidligt og solidt samarbejde. Blandt redskaberne til at etablere samarbejdet var blandt andet en opstartst workshop, hvor både styregruppe og projektlede arbejdede sammen for at skabe en fælles forståelse af rammebetingelser i partnerskabet. Her var emner som risiko, økonomisk fordeling af overskud og eventuelt underskud og håndtering af uforudsete udgifter væsentlige at få drøftet. Udover ledelsesforpligtelse, aftale om rammevilkår og økonomihåndtering blev det også diskuteret, hvilke redskaber, der kan sikre samarbejdet i dagligdagen. Her blev der blandt andet nævnt: åbenhed i



økonomi, faste tidsplaner, muligheder for innovation ved løbende justering af aftaler om arbejder og at kommunikere sammen verbalt fremfor på skrift.

I dette oplæg blev der ikke kun fokuseret på, hvilke fordele projektet har af partnerskabet, men også hvordan denne type samarbejde giver nye rekrutteringsmuligheder. Den nye generation af medarbejdere vægter nemlig samarbejdet i projekterne højt og er vant til gruppearbejde og tværfagligt samarbejde.

Anbefalinger

- **Tilstedeværelse:** Sørg for at være til stede med hinanden. Det kræver sammenhold i hverdagen at sikre samarbejde på tværs af virksomheder.
- **Projektledelse som disciplin:** Det stiller større krav til projektledelsen at styre et projekt, hvor der er flere parter omkring bordet.
- **Husk tidsplan:** Tidsplanen er centralt for at kunne styre processen.

[Hent Kristians præsentation her.](#)

Relevante links og præsentationer

Præsentationer:

[David Plougs præsentation.](#)

[Simon Klejs Grens præsentation.](#)

[Kristian Vasegaard Pedersens præsentation.](#)

Kan tidlig entreprenørinddragelse føre til bedre projekter?

En effektiv byggeproces begynder ikke kun med solid projektplanlægning, men også med tidlig inddragelse af entreprenører, en beslutningsparat og risikobevist bygherre og en klar økonomisk ramme. Har alle i samarbejdet forberedt sig på at blive klogere i fællesskab, og forberedt sig på samarbejde i stedet for konflikt, er der mange fordele at høste ved den tidlige inddragelse.

Onsdag den 10. januar mødtes 35 aktører fra hele bygge-riets værdikæde til en workshop i Samarbejdsløftet, der skulle gøre deltagerne klogere på tidlig entreprenørinddragelse. Her dykkede de bl.a. ned i en konkret case, nemlig hvordan Nationalbankens komplekse renoveringsprojekt på bedst mulig vis kan inddrage entreprenørerne tidligt i processen.

Med oplæg fra DTU som bygherre, H+ som totalrådgiver og Intern A/S som hovedentreprenør, blev der ved workshoppen berettet om, hvordan de ved brug af tidlig entreprenørinddragelse havde navigeret gennem en kompleks byggeproces med succes.

Beslutningsparathed og risikobevisthed

“Det handler om at forberede sig på, at processen vil føre til øget viden og klarhed om projektets parametre. I stedet for blot at sende prisforespørgsler til entreprenører, er det en mere involverende tilgang, der vægter samarbejde over konflikt” fortalte Rasmus Biener de Taije, project manager ved DTU.

En central komponent ved inddragende byggeri er den tidlige samarbejdsfase, hvor entreprenøren kommer ombord inden den egentlige byggeproces begynder. Denne tilgang skaber et forum for klar kommunikation og skaber relationer, der rækker ud over det rent professionelle. Det handler om at forstå hinandens behov og mål for projektet, forklarede Rasmus Biener de Taije.

Mennesker skaber processer, der fører til resultater

“Det er vigtigt, at vi ser hinanden som mennesker, ikke kun som ressourcer,” supplerede Rasmus Andersen, adm. direktør i entreprenørvirksomheden Intern A/S. Ved at investere tid og indsats i at etablere et samarbejdende team, opnår man ikke kun bedre projektkvalitet, men

også et arbejdsmiljø, hvor konflikter kan løses konstruktivt.

Også klare økonomiske rammer er afgørende. Budgettet skal kommunikeres åbent. Det er mere værdifuldt at holde sig inden for det fastlagte budget end at forsøge at spare på omkostningerne. Har entreprenørerne en økonomisk platform at arbejde inden for, har de også en sikkerhed for, at de kan tjene penge.

Skriftlig dokumentation kan være konfliktoptrappende

Selv om dokumentation er vigtig, blev det understreget, at for meget skriftligt materiale kan skabe unødvendige konflikter. Og især på mindre projekter bør dokumentationen holdes skarp og enkel. Opstartworkshops og direkte kommunikation er afgørende for at undgå misforståelser.

En vellykket byggeproces kræver mere end bare tekniske detaljer. Det handler om relationer, klare rammer og åben kommunikation. Ved at fokusere på samarbejde frem for konflikt og investere tid i den tidlige fase, kan byggeprojekter opnå bedre kvalitet, budgetoverholdelse og en mere effektiv proces.

Baseret på deres erfaringer med tidlig entreprenørinddragelse, kom Rasmus Biener de Taije og Rasmus Andersen med en håndfuld anbefalinger og råd til branchen:

- Sæt det rigtige hold fra start
- Book det store mødelokale
- Forbered dig på at blive klogere
- Forbered dig på at samarbejde – ikke på at konflikte
- Og grib knoglen i stedet for at sende mails i vildskab!

Samarbejde på projekt Nationalbanken: Noget andet end vi "plejer"

På workshoppen dykkede vi ned i Nationalbankens restaurerings- og renoveringsprojekt for at undersøge om en anderledes tilgang til samarbejde, kunne være løsningen på en del af de udfordringer som projektet indeholdt. Bo Schoppe, projekt- og byggechef, delte indsigter om de udfordringer, der var opstået, og hvordan tidlig entreprenørinddragelse nu overvejes som en løsning, selv på dette sene tidspunkt i processen.

Projektet, som er præget af sin størrelse og kompleksitet, har ført byggeteamet til erkendelse af nødvendigheden af en alternativ tilgang for at sikre den nødvendige kvalitet i alle leverancer. Da bygningen er fredet, er der særlige krav, der skal opfyldes, inklusive specialfremstillede materialer og produktudvikling. Den store kompleksitet og forskellige stadier af delprojekterne kræver en anderledes tilgang både i projekteringen og udførelsen. Alt dette i et langvarigt forløb med mange involverede aktører.

Workshoppen satte fokus på spørgsmålet om tidlig entreprenørinddragelse kunne være nøglen til at tilføre bedre viden og styrke projektet. Kunne det hjælpe med at identificere potentielle udfordringer og optimere projektet? Og hvordan skulle det i givet fald implementeres?

Dette var omdrejningspunktet for dagens workshop, hvor grupperne diskuterede og gav deres råd til håndtering af denne komplekse case. Dette var rådene fra workshoppens deltagere til Nationalbankens byggeteam:

- Tidsfokus frarådes: Uvisheden om det ubekendte (25-30% af projektet) gør det alt for komplekst.
- Traditionel udbudsmetode med tegninger og tilbudsliste er ineffektiv.
- Hav klare aftaler om håndværkerpriser.
- Definer entreprenørens rolle tidligt i udbudsstrategien.
- Fordele ved tidlig entreprenørinddragelse:
 - Forståelse for kompleksiteten tidligt

- Udnyttelse af entreprenørens know-how,
- Kvalitetsvurdering frem for prisfokus i tidlige stadier.
- Tidlig identifikation af problemer og løsninger
- Brug "åben bog" og incitamenter: Lav targetbudget, åben bog, og skab en incitamentstruktur for samarbejde.
- Brug belønning for samarbejde og skab incitament for samarbejde ved gevinstdeling mellem entreprenører.
- Brug inddragende byggeri som konkurrenceparameter
- Brug entreprenøren som en medprojekterende og opnå et bedre projekteringsmateriale.
- Overvej evt. en betinget entreprisekontrakt i den projekterende fase, og brug traditionel entreprisekontrakt ved udførelse.

Relevante links, artikler og rapporter

Præsentationer:

[Præsentation fra Nationalbanken](#)

[Præsentation fra DTU](#)

[Bliv en del af Bygherreforeningens Netværk for samarbejdsformer og entreprenørinddragelse](#)

Andet viden:

[Værdibygs vejledning "Projektudvikling med tidlig entreprenørinddragelse"](#)



Hvordan kan man arbejde med tillid på et byggeprojekt?

Tillid skabes over tid. Kan spilleregler, workshops og projektkontorer speede processen op?

Tillid er ikke bare et ord; det er en grundlæggende byggesten i ethvert samarbejde. Når tilliden er høj, ligger fælles løsninger og værdiskabelse som oftest lige om hjørnet, men når tilliden er lav, er vejen til ødelæggende konflikter ofte ganske kort. Men hvad betyder tillid egentlig i praksis? Og hvordan opbygger man tillid i byggeprojekter?

På Samarbejdsloftets workshop om tillid var omdrejningspunktet, at tillid som regel opbygges over tid. En ressource som oftest er knap, når det handler om byggeprojekter. På workshoppen delte HOFOR, PensionDanmark og Living Lean gode råd til, hvordan man konkret kan arbejde med tillid på byggeprojekter. For gennem en bevidst indsats for at skabe klare rammer, god kommunikation og forståelse for hinandens synspunkter kan tilliden trives, selv i de mest udfordrende samarbejder.

Hvordan opbygges og fastholdes tilliden på byggeprojekter?

Tillid er blandt de ord man oftest hører, når snakken falder på, hvordan man gerne vil samarbejde på byggeprojekterne. Vi skal have tillid til hinanden, så løser problemerne sig selv. Tillid har nærmest samme virkning som en tryllestav, men som med al anden magi taler vi bare rigtig sjældent om, hvad det egentlig betyder, hvordan vi får tillid, og hvordan vi vil vedligeholde den.

“Det er superlimen, som får samarbejdet og helheden til at hænge sammen”, som Stina Trojlsgaard fra Living Lean formulerede det ved Samarbejdsloftets workshop om netop tillid.

En af de største udfordringer i byggeprojekter er den begrænsede tid til at opbygge tillid, og det betyder, at der skal arbejdes ekstra hårdt for at få den til at eksistere. Skal man have “instant trust”, er en af de væsentlige ingredienser tydelige rammer, forklarede Stina:

“Hvis vi ser en fodboldkamp, så ved vi alle sammen, hvor banen er. Vi ved også, hvor målet er, og hvordan man scorer mål, og hvad der i virkeligheden gør udslaget i kampen. Vi har en meget klar ramme...og det er i virkeligheden det, det handler om. Hvis vi har en meget klar ramme, så er det meget lettere at have tillid til hinanden.”

Med fodboldanalogien fastslog Stina Trojlsgaard, at en klar ramme for samarbejdet er afgørende for tillidsopbygning. Ligesom i en fodboldkamp kræver det klare regler, mål og roller for alle parter. Manglende klarhed kan føre til misforståelser og underminere tilliden. Derfor er det også vigtigt at fastholde og justere rammen løbende gennem projektet.

Erfaringer spiller også en vigtig rolle i tillidsopbygning. Negative erfaringer fra tidligere projekter kan skabe skepsis og fordomme, mens positive erfaringer kan styrke tilliden.

“I byggebranchen har vi et meget stort fordomsbillede af hinanden, og bliver tilliden udfordret, så er vi meget hurtige til at få skabt fjendebilleder af “os” og “dem”.

Det er vigtigt at være sig bevidst om disse erfaringer og deres indflydelse på samarbejdet, og ikke mindst er klar kommunikation en afgørende faktor i tillidsopbygningen. En åben dialog er afgørende for at undgå misforståelser og konflikter, der kan underminere tilliden.

Stina sluttede af med en opfordring til selvransagelse og nysgerrighed overfor hinanden. Ved at reflektere over ens eget ansvar og være åben over for andres perspektiver kan tilliden styrkes og samarbejdet forbedres.

[Se Stina Trojlsgaards præsentation her.](#)

Tillid i praksis

Med udgangspunkt i byggeriet af TEC skolen i Ballerup præsenterede PensionDanmark deres erfaringer med anvendelsen af en systemiseret tilgang til tillidsopbygning.

“Vi satte os sammen, og så på risici. Og uanset om det efter kontrakten var entreprenørens risiko, eller det var min risiko, så sagde vi: lad os hjælpes ad med at finde ud af, hvordan vi minimerer de her risici inden det bliver et problem,” forklarede Mette Munkedal Tange, som et eksempel på, hvilke tiltag og spilleregler, der blev aftalt for at sikre det gode samarbejde på projektet.

Ved et “Hilse-på møde” deltog alle parter i en workshop, hvor temaet var tillidsbaseret samarbejde. Her skulle alle møde hinanden, afstemme forventninger og opbygge relationer, og – ikke mindst – aftale rammerne for det kommende samarbejde.

Det blev bl.a. aftalt at arbejde med en fælles risikolog og der blev givet håndslag på, at man hjalp hinanden med at få løst problemerne undervejs, ”så det her med ”svesken på disken” – altså at være ærlige over for hinanden og sige tingene som de er,” blev en del af spillereglerne på projektet, fortalte Mette Munkedal Tange.

Udover fælles risikostyring og “svesken på disken” blev følgende spilleregler aftalt for skolebyggeriet:

- vi mødes fysisk
- ærlighed om, hvor man kommer fra
- fokus på at finde den fælles vej
- vise vilje til løsninger
- kommunikere respektfuldt – god tone
- vise integritet og sårbarhed
- sige til i god tid
- være undersøgende på uoverensstemmelser
- give hinanden feedback og være åben
- tal-ring-skriv (ved svære mails)

Efter projekterings opstart afholdtes en workshop, hvor alle teamdeltagere fik udarbejdet en adfærdsprofil, så alle vidste “hvem er vi?” og i den kontekst blev spillereglerne genbesøgt. Ligeledes afholdtes en opfølgingsworkshop godt et år efter hilse-på mødet for at introducere nye aktører for samarbejdsaftalerne og få spillereglerne ud på pladsen. Intentionen var, at også håndværkerne skulle introduceres for spillereglerne

“Vi havde en fejring af 200 dage uden arbejdsulykker, og her fortalte jeg dem om de her spilleregler...hvad det egentlig var, og så satte vi dem op i deres skurvogn, så de har spillereglerne siddende der, fortalte Mette Munkedal Tange. ” Vi regnede med at de ville tænke, at vi sgu da var gået totalt i rundkreds, men det virkede som om, de tog

godt imod det“. Mette afsluttede sit oplæg med at opridse de nøglebegreber, som hun anser for vigtige for det gode samarbejde:

RESPEKT
DIALOG
ENGAGEMENT
TILLID (til, at alle arbejder for et fælles mål)

[Se Mette Munkedal Tanges præsentation her.](#)

Tillid i projekter og programmer

“Det her, det er vandværkernes Storebæltsbro.” Sådan beskrev Erling V. Fischer, Projektchef i HOFOR, et projektprogram, som med 8 vandværker rundt om på Sjælland forsyner ca. 1 mio. forbrugere i hovedstadsområdet med drikkevand. Programmet omfatter nybygning af vandværker til en anlægssum i nærheden af 6 mia. kroner og forventes at skulle afsluttes i 2030.

Selvom programmet løber over 13 år, kan man på HOFOR også nikke genkendende til, at den tidsmæssige faktor spiller en afgørende rolle når man taler om tillid.

“Tillid kræver tid, og det er en stor udfordring i projekterne. Det er sjældent, der er tid, men det er man nødt til at insistere på,” fortalte Erling V. Fischer og forklarede derudover, at workshop-formatet er helt essentielt for at onboarder og reboarder medarbejdere på projekterne.

“Man skaber engagement og tillid ved, at man mødes... Det behøver ikke at handle om teknik. Det kan også være videnskabelige udfordringer, bæredygtighed eller andre emner, som kan være svære. Der bruger vi workshopformatet. Sætter de rigtige mennesker sammen, som så også knytter bånd og skaber et internt netværk.”

Tillid på formel

I HOFOR benytter man bl.a. tillidsformlen til at synliggøre, hvilke knapper der skal drejes på, når tilliden halter:

$$\text{Tillid} = \frac{\text{Troværdighed} + \text{Pålidelighed} + \text{Intimitet}}{\text{Fokus på egne behov}}$$

Kontrakterne er i høj grad med til at understøtte et fokus på egne behov. Og det er en udfordring når man gerne vil have tillid på projekterne.

“I hvor høj grad, kan man egentlig se ud over sin egen personlige succes, eller firmaets succes, hvor man i stedet

skal se på helhedens succes? Det er ret afgørende for tillid, tror jeg,” forklarede Erling V. Fischer og understregede, at det derfor er særligt vigtigt at være opmærksom på de ingredienser, som står i formlens tæller.

Når det handler om troværdighed, har et af vores nedslagpunkter været at have de rigtige kompetencer med i projekterne. Både de faglige, men også de personlige kompetencer. Derfor har man i HOFOR også benyttet sig af personprofiler for at få fokus på, hvad der driver projektteamets medlemmer.

På den mere lavpraktiske hylde har man indført kommunikationsreglen:

GO-RI-MA (Go Ring Mail).

“Mails og skriftlig kommunikation er med til at forplumre det hele. Folk der tror man kan løse problemer på en mail, får den som regel lige tilbage i nakken som en boomerang. Derfor bruger vi den regel rigtig meget. Hvis du kan gå over til vedkommende, så gør det. Hvis ikke, så ring. Og så brug mail til at bekræfte aftaler med.”

En anden nyskabelse fra den lavpraktiske hylde er “kosteskabet”. “Når disse irritationspunkter opstår, så skal de fanges i nuet og man skal tage en snak med det samme... Og så er der ingen ledige mødelokaler!!!!...” Hos HOFOR har man derfor valgt at dedikere et mødelokale – “kosteskabet” – netop til disse snakke. Her kan man give feedback til hinanden, lytte og være nysgerrig på hinanden. Og give en undskyldning, hvis det er på sin plads.

“Nogle gange, så bliver man skide irriteret på hinanden og hvis bølgerne er gået højt, så er det også i det rum, man kan give den undskyldning, så man kan genoprette tilliden, der er nødvendig for at fortsætte et godt samarbejde,” fortalte Erling og sluttede af med 3 gode råd (som blev til 4):

- Fokuser også på de personlige kompetencer når teamet sammensættes
- Brug workshops og fejringar til opbygge- og vedligeholde relationer
- Brug projektkontorer og husk leveregler og opfølgning,
- Og husk anerkendelse – og selvom du betaler for det.

[Se Erling V. Fischers præsentation her.](#)

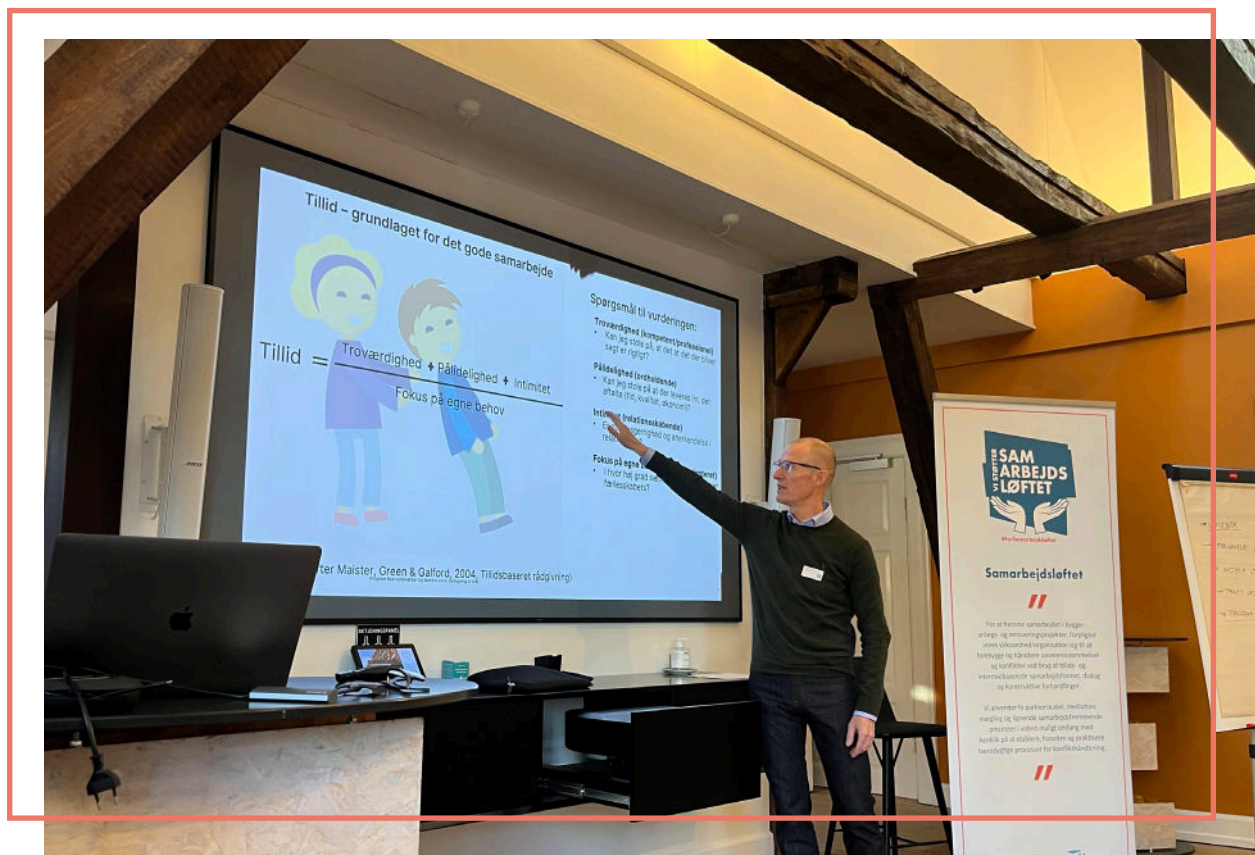
Relevante links, artikler og rapporter

Præsentationer:

[Præsentation tillid – Living Lean.](#)

[Tillid i praksis case TEC – PensionDanmark.](#)

[Opbygning af tillid-læringer fra program nye vandværker, HOFOR.](#)



Kan man opbygge gode relationer allerede i onboarding-processen?

Systemer, processer, forretningsgange og aftalegrundlag kan ikke stå alene. Hvis man ikke også ser på kultur, mindset og fælles værdier – og investerer i relationer på byggeprojekterne, opnår man aldrig den ønskede adfærd på byggeprojekterne. Gør vi som vi plejer – får vi det vi plejer.

Med disse ord blev Samarbejdsloftets workshop om onboarding skudt i gang, og med udgangspunkt i erfaringerne fra Nyt Hospital Nordsjælland og Mary Elizabeth Hospital gav Malene Reese-Madsen og Per Wael Lind fra Wicotec Kirkebjerg, Niels Krogh Nielsen fra NCC, Mie A.A. Andersen, Ida Riis Tørring, Ole Kongsbak og Lasse Krebs Manniche fra Region Hovedstaden indblik i, hvordan en anderledes tilgang til onboardingprocessen har været med til at løfte samarbejdet på projekterne.

Ved workshoppen blev sløret bl.a. løftet for, hvordan man undervejs i byggeriet af Nyt Hospital Nordsjælland erfarede, at der var behov for en anden tilgang, hvis ikke parterne bag byggeriet skulle ende i konflikt. Ved at udarbejde en ny samarbejdsaftale blev grundlaget skabt for en moderne onboardingproces, der brød med den traditionelle tilgang. En proces der ikke kun handler om at informere, men også om at skabe gode relationer og kulturforandringer. Modellen og de indsigter som erfaringerne har affødt, har dannet grundlag for udviklingen af et nyt onboardingkoncept til Region Hovedstadens sygehusbyggeri.

Onboarding som fundament for samarbejdet

I byggebranchen er konflikter og tvister alt for almindelige. Udover at være ødelæggende for projekterne, udhuler de byggeprojekternes ressourcer, fører ofte til dårlige resultater og ikke mindst dårligt samarbejde. For at ændre denne kedelige status quo kræver det en gennemgribende transformation i tilgangen til samarbejde og projektledelse.

Mie A.A. Andersen, Udviklingschef for Relationelle Samarbejder, Center for Ejendomme, Region H lagde ud med at pege på de nøgleelementer, der skal være på plads for at opnå denne forandring. Det handler nemlig ikke kun om at have dygtige ingeniører eller arkitekter, men også om at prioritere relationelle kompetencer og samarbejde.

"I en tid præget af voldgiftssager og manglende tillid mellem samarbejdspartnere, er der et klart behov for et paradigmeskifte. Der er behov for at bryde med gamle vaner og indføre nye tilgange, der fokuserer på relationer, tillid og samarbejde", forklarede Mie og fremhævede vigtigheden af at skabe en kultur med fælles værdier, normer og investering i relationer.

"Det handler om at skabe et miljø, hvor samarbejde og tillid kan blomstre naturligt, og det kræver en ændring i mindset og adfærd samt en styrkelse af relationelle kompetencer hos alle involverede parter. Ved at involvere alle parter i processen og definere klare retningslinjer og forventninger fra starten kan man skabe en atmosfære af tillid og samarbejde, der er afgørende for projektets succes", kunne Mie fortælle.

Mie står i spidsen for udviklingen af en onboardingmodel til Region H's sygehusbyggeri, en model, som fokuserer på seks grundlæggende elementer:

- det emotionelle spor (opbygning af ejerskab og stolthed)
- det relationelle spor (opbygning af tillid og fælles kompetencer)
- kontrakt- og aftalesporet (forståelse for, hvad der er aftalt og hvordan konflikter håndteres)
- interessesporet (jeres, vores og fælles interesser)
- brugersporet (kend og forstå dem vi bygger til)
- projektsporet (fælles forståelse af projektet – og det der ikke kan læses ud af udbudsmaterialet)

"Ved at adressere disse elementer kan man skabe et solidt grundlag for samarbejde og minimere risikoen for konflikter og tvister senere hen i projektet", forklarede Mie.



Foto: Jonathan Grevsen

"I sidste ende handler det om at skabe en kultur, hvor samarbejde og tillid er i centrum. Det kræver en indsats fra alle involverede parter, men hvis vi er villige til at tage skridtet mod forandring, kan vi opnå langt bedre resultater i vores byggeprojekter og bidrage til en mere bæredygtig og produktiv byggebranche."

[Se Center for Ejendomme, RegionH's præsentation her.](#)

Nyt Hospital Nordsjælland – erfaringer fra CEJ, NCC og Wicotec Kirkebjerg

Nyt Hospital Nordsjælland er på alle måder et helt anderledes byggeprojekt. Med dets firkløverform bryder det ikke alene med den almindelige forestilling om, hvordan et sygehus skal se ud, men også måden, man samarbejder på, er alt andet end almindelig.

Ved byggeprojektets start fulgtes en traditionel tilgang, hvor de klare skel mellem bygherre, hovedentreprenør og underentreprenører på vanlig vis førte til konflikter og uenigheder, som ikke var gavnlige for projektet på lang sigt.

Parterne stod over for et valg: Skulle man fortsætte ad den konfliktfyldte vej, skulle entreprenøren gå fra projektet, eller skulle man finde en ny tilgang til samarbejdet? Og valget faldt på det sidste. En beslutning om at se sig selv som en fælles organisation med det formål at bygge et hospital i stedet for at fokusere på individuelle interesser og tilhørsforhold.

Denne nye tilgang til samarbejdet krævede, at egoer blev lagt til side og at der blev arbejdet for et fælles mål. Alle havde en interesse i at få projektet til at lykkes, og samarbejdet blev bl.a. konsolideret ved at etablere en fælles byggeledelse, hvor alle de involverede parter arbejdede tæt sammen for at løse udfordringer og sikre fremdrift i projektet.

"Den ærlige og åbne kommunikation er bl.a. nøglen til projektets succes. Vi har hævet vores vidensniveau betragteligt, når vi nu arbejder sammen", fortalte Niels Krogh Nielsen, projektdirektør fra NCC. "Vi putter ikke med tingene og vi er egentlig ret ærlige og så giver vi også lov til at vise svaghed og fortælle om problemer."

Denne tilgang var en stor kontrast til den traditionelle tilgang, hvor problemer blev skjult og konflikter eskalerede.

Som bygherre har Center for Ejendomme, RegionH påtaget sig ansvaret for at fremme et klima præget af samarbejde og tillid, forklarede byggechef Ole Kongsbak, og ved indgåelsen af den ny samarbejdsaftale, blev der derfor også lagt vægt på organisering i grupper, der repræsenterede forskellige interessenter i projektet, herunder totalrådgivere, hovedentreprenører, fagentreprenører og bygherre.

En af de grupper, der blev etableret, var Team Support & Onboarding, som har haft til formål at støtte onboarding-processen for nye medarbejdere og sikre, at alle på projektet forstår samarbejdets vigtighed og den vision, der arbejdes hen imod.

"Det krævede opbakning, støtte og engagement fra alle involverede parter", fortalte projektleder Ida Riis Tørring. "Vi har haft stærk støtte fra vores byggeprojektledelse, hvor repræsentanter fra de forskellige virksomheder har bidraget til at skabe et fælles sprog og forståelse for samarbejdet. Deres støtte har været afgørende for at skabe et rum, hvor vi kunne være åbne og sårbare, og hvor vi kunne arbejde sammen på en ny og effektiv måde."

"For at skabe et fælles onboardingprogram har vi lært af hinanden og løbende tilpasset programmet baseret på feedback og erfaringer fra nye medarbejdere. Det har været vigtigt for os at sikre, at programmet er relevant og effektivt for alle, og at det hjælper med at opbygge et stærkt og sammenhængende team."

[Se Center for Ejendomme, RegionH og NCC's præsentation her.](#)

Med inspiration fra Google

Samarbejdet er centrum for projektet og bygger således på en fælles målsætning om, at projektet skal gennemføres i et tæt samarbejde baseret på engagement, åbenhed, ærlighed, gensidig respekt og tillid.

Hos Wicotec Kirkebjerg – teknik-entreprenøren på projektet – stod det også hurtigt klart, at der var brug for at tænke anderledes. Skal man arbejde i fuldintegrerede teams, må man også organisere sig som en teamorganisation med en sammentømret ledelse og hvordan får man teams til at fungere?

Løsningen lå lige for ifølge projektdirektør Per Wael Lind: ”Jeg googlede det, og det første jeg fandt det var Googles egen opskrift!”

”Google havde undersøgt, hvad skal der til for at få teams til at fungere i deres organisation. Og de har udvalgt de fem top-scoringe: Psykologisk tryghed, afhængighed, klarhed af strukturer, betydning og indflydelse. Og det er de ting, vi har arbejdet med målrettet i vores organisation, så vi får de her teams op og køre”, forklarede Per Wael Lind.

Helt konkret har man i Wicotec Kirkebjerg involveret HR-afdelingen i dette arbejde, som på en række workshops har faciliteret dialogen om, hvad psykologisk sikkerhed indebærer, hvordan man opnår det og hvordan man definerer et fælles mindset og adfærd.

”Det største og det bedste vi har gjort, er at vi har arbejdet med og dyrket de relationelle kompetencer”, fortalte HR-chef Malene Reese-Madsen. ”Vi brugte det værktøj vi benytter når vi rekrutterer, og vi har haft godt 70 funktionærer igennem på Nyt Hospital Nordsjælland med profilering efter dette værktøj. Efterfølgende har vi ved workshops arbejdet med, hvad det er for nogle teamroller vi har i teamet, hvad dominerer, hvad mangler vi og hvad kan vi hente i de andre teams, som kan supplere os, så vi bliver et stærkt team.”

Og erfaringerne med den samarbejdsorienterede tilgang er gode:

- Sammentømret ledelse
- Forbedret samarbejde på sagen generelt
- Forbedret performance
- Større trivsel
- Indsigt i hinandens profiler

Afsluttende kom Wicotec Kirkebjerg med følgende anbefalinger:

- Få samlet ledelsen på projektet og invester tid i, at alle ledelsesmedlemmer forstår, hvilken ledelsesmæssig adfærd og retning der er behov for på det specifikke projekt.

- Prioriter en struktur for hyppig kommunikation til projektets medarbejdere – gerne med synlighed fra projektets ledelse.
- Investér i at udvikle teamet på projektet – både så de lærer hinanden at kende fagligt og personligt (både faglige teammøder og sociale arrangementer).

[Se Wicotec Kirkebjergs præsentation her.](#)

Erfaringer fra MARYs

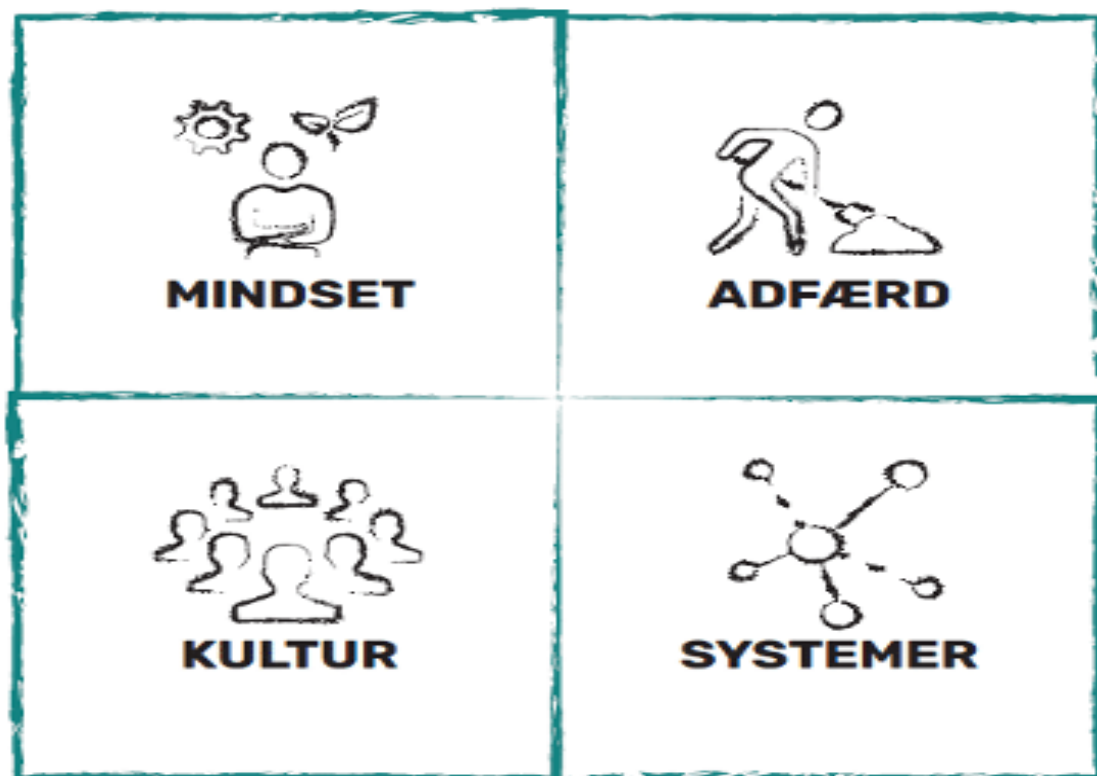
Mary Elizabeth Hospital står ligeledes over for en omfattende transformationsproces, hvor målet er at forbedre samarbejdet og effektiviteten i projektarbejdet. I efteråret iværksatte Center for Ejendomme, Region H således en samarbejdsproces, hvor der fokuseres på organisatorisk struktur, samarbejdsprocesser og kulturændringer.

Den første opgave i projektet var at identificere de udfordringer, som byggeriet allerede havde givet anledning til, og nogle af de indsigter som man fik fra de deltagende aktører var fx:

- Manglende klare roller og ansvarsfordeling.
- Kultur præget af ”fikser-mentalitet” fremfor ansvarsdelegering.
- Behov for klare kommunikationsveje og én kontaktperson.
- Mangel på respekt for andres faglige ekspertise.
- Lange og ineffektive møder med unødigt mange deltagere.
- Uafklarede projektpunkter, som er gamle (+1 år) og velkendte.
- AB 18 kontrakt, men uden implementering af løsningsstrappen.
- Mangel på sociale arrangementer på tværs.
- Behov for at tale om trivsel på tværs af organisationer – vi er som én virksomhed.

For at imødegå disse udfordringer har Center for Ejendomme med udgangspunkt i en ”kvadrant-model” (se figur 7.1) analyseret sig frem til, hvilke systemiske kulturelle tiltag, der skal iværksættes på kollektivt niveau og hvilken type mindset og adfærd, der skal fremmes på individuelt niveau.

”Det vi kunne se inden for systemet var, at vi havde brug



Figur 7.1

for at kortlægge og tilpasse de her roller”, forklarede Mie A. A. Andersen. ”Vi havde brug for at få lavet en tidssvarende mødestruktur, der gav mening i forhold til den nye organisering, Og for at skubbe på for en ordentlig kultur gjaldt det om at få nogle sociale arrangementer i kalenderen, og få opbygget nogle traditioner sammen.”

For at imødegå disse udfordringer har Mie og kollegaen Lasse Krebs Manniche udviklet et koncept, der fokuserer på fem hovedtrin:

1. Analyse af Systemer: Identifikation af eksisterende systemer og processer.
2. Mødestruktur og Kommunikation: Implementering af en ny mødestruktur og klare kommunikationsveje.
3. Mindset, Adfærd og Kultur: Fremme af en kultur præget af åbenhed, tillid og samarbejde.
4. Digital Understøttelse: Integration af digitale værktøjer til at støtte samarbejdsprocesserne.
5. Evaluering og Justering: Løbende evaluering af samarbejdsindsatsen med fokus på forbedring.

Implementeringen af konceptet involverer afholdelse af

en række workshops, som forventes afsluttet inden sommerferien.

[Se Center for Ejendomme, RegionH's præsentation her.](#)

Relevante links, artikler og rapporter

[Onboarding som fundament for samarbejdet – CEJ.](#)

[Erfaringer fra NHN – CEJ og NCC.](#)

[Relationsdannelse – Wicotek Kirkebjerg.](#)

[Erfaringer fra MARYs – CEJ.](#)

Hvordan bidrager psykologisk sikkerhed til et bedre samarbejde?

Psykologisk sikkerhed er afgørende for en virksomheds succes!

Psykologisk sikkerhed er ikke et fluffy begreb – det er hjertet i et effektivt team. På samarbejdsløftets workshop i marts gik vi i dybden med emnet, og konklusionen var klar: Psykologisk sikkerhed handler ikke om at sidde i rundkreds og æe hinanden på ryggen. Det handler om forretning og har en helt afgørende betydning for et teams præstationer, trivsel, indtjening og på, hvorvidt en virksomhed eller organisation har succes på et overordnet plan.

At føle sig psykologisk sikker betyder at være i et miljø, hvor man føler sig tryk ved at være sig selv, når man udfører sit arbejde, og uden frygt for at blive fordømt, udstødt, mobbet eller andre negative konsekvenser, hvis man fx udfordrer eksisterende normer og praksis.

Men det er ikke altid let. Forskelligheder kan skabe spændinger, og det er ofte mest bekvemt at træffe beslutninger, når alle er enige. Men denne antagelse skal udfordres. For det er netop i dette rum, hvor der er forskellige synspunkter, kulturer og kompetencer i spil, at innovation og vækst trives bedst.

Desværre viser undersøgelser på tværs af brancher, at mange af medarbejderne ikke føler, at deres kompetencer bliver udnyttet fuldt ud, og frygten for at blive dømt, ignoreret eller negativt opfattet, afholder dem fra at bidrage med deres fulde potentiale. Det er her, ledere spiller en afgørende rolle. Ledere, der selv føler sig psykologisk sikre, er bedre rustet til at støtte andre og skabe et inkluderende miljø.

Psykologisk sikkerhed har en direkte påvirkning på et teams præstationer. Jo mere sikkerhed, desto større pålidelighed er der mellem medarbejderne.



At skabe psykologisk sikkerhed er ikke en nem opgave, men der findes gode redskaber, som kan medvirke til at analysere teamets grad af psykologisk sikkerhed samt hjælpe med at skabe rammerne for, at man kan få en bevidsthed om det i hverdagen.

Psykologisk sikkerhed kan forbedre byggeprocesser

Direktør og stifter af Lysna, Marianne Bredgaard Karlsson var facilitator på Samarbejdsløftets workshop i marts, og hun har arbejdet med ledelse, organisationsudvikling og psykologisk sikkerhed i virksomheder og organisationer på tværs af brancher. Hun gjorde deltagerne klogere på, hvordan den psykologiske sikkerhed kan vejes, måles og analyseres. Og ikke mindst, hvordan fraværet af psykologisk sikkerhed kan være ødelæggende for samarbejdet på byggesagerne.

Et ledelsesmæssigt fokus og et aktivt arbejde med at give medarbejderne rum til at kunne kommunikere frit og uden frygt for repressalier, kan medvirke til at skabe et bedre arbejdsmiljø og ikke mindst mere effektive byggeprojekter. Det handler bl.a. om at medarbejderne tør at lægge fejl på bordet i tide, fordi de ved, at de bliver mødt med respekt og venlighed, fremfor udstødelse og anden form for straf.

"Det handler også om tydelig kommunikation mellem ledelse og medarbejdere. Halter det med den psykologiske sikkerhed, er der også dårligere betingelser for at

planlægning og kommunikation bliver omsat til effektivt samarbejde på det enkelte byggeprojekt. Medarbejderne har mindre motivation for at committe sig til opgaver, og de har en manglende erkendelse af eget ansvar og måden, som fejl bliver håndteret på af ledelsen", forklarede Marianne Bredgaard Karlsson.

Undersøgelse på tre byggepladser

Byggeriets Samfundsansvar og Lysna har undersøgt den psykologiske sikkerhed på tre byggepladser. En af dem var med entreprenøren Enemærke & Petersen.

Undersøgelsen viste, at der var store forskelle i opfattelser af den psykologiske sikkerhed mellem ledelsen og medarbejderne. I et byggeprojekt med ca. 100 medarbejdere kunne man på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse konkludere, at der var store forskelle i vurderingerne afhængig af om man var en del af ledelsen eller en del af medarbejderteamet. Når ledelsen overvejende var af den opfattelse, at man sagtens kunne tale om svære ting og at drillerier oftest var kærligt ment, var holdningen blandt de ansatte noget anderledes. Og særligt, hvis det drejede sig om lærlinge.

Spørgeskemaundersøgelsen ledte til yderligere undersøgelser og her tegnede der sig et billede af, at taletiden ved møderne reelt var forbeholdt enkelte personer og at der også var store forskelle på, om der var balance mellem den positive og den negative feedback. En analyse af et



enkelt møde afslørede fx. en markant ubalance i taletiden, hvor nogle få personer dominerede samtalen, hvilket kunne være udfordrende for dem, der ikke følte sig hørt.

Det var en øjenåbner for projektleder og projektansvarlig Thomas Frimann Nielsen, der ved undersøgelsen fik en værdifuld indsigt i vigtigheden af en positiv arbejdspladskultur for at sikre trivsel og produktivitet blandt medarbejderne. Og ikke mindst en indsigt i, at man fra ledelsens side aktivt kan bidrage til at skabe et miljø, hvor alle føler sig trygge.

Thomas og Marianne diskuterede også ansvarsfordeling og involvering af medarbejdere, og delte erfaringer om, hvordan man ved enkle greb som fx. at ændre mødestrukturen og opfordre til mere aktiv deltagelse, kan øge engagementet og samarbejdet blandt medarbejderne.

”Implementering af principperne hos Enemærke & Petersen har krævet en bevidst og vedvarende indsats, men belønningen har været et mere harmonisk og produktivt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne i højere grad føler sig værdsatte og hørt,” kunne Thomas Frimann Nielsen forklare. ”Vi oplever allerede, at det har haft en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet og medarbejdertilfredsheden, og det har skabt en stor og vigtig udvikling og bevidsthed hos medarbejderne.”

Psykologisk sikkerhed – en minitest

Deltagerne på workshoppen fik også en smagsprøve på, hvordan temperaturen på den psykologiske sikkerhed i deres egen organisation eller virksomhed kan tages. – Og selvom, der blev taget forbehold for mini-testens begrænsede svarmuligheder, gav den deltagerne en god indsigt i, om der var plads til forbedring på egen banehalvdel.

Minitestens spørgsmål var formuleret således: På en skala fra 1-5, svar så ærligt som muligt på følgende:

- Hvis man begår en fejl, bebrejdes man ikke for det.
- I teamet kan vi sagtens tale om problemer og vanskelige ting
- Man bliver ikke afvist, drillet eller ignoreret af kollegaer, hvis man er anderledes.
- I teamet er det helt trygt at løbe en social risiko (fx foreslå nye idéer, stille de spørgsmål man har brug for og indrømme, at der er noget man ikke ved eller ikke kan).

- Ingen i mit team ville med vilje gøre noget, der modarbejdede mig.
- Drillerier i vores team er nogle gange ikke 100 % kærligt ment.
- Vi beder hinanden om input og støtte på de områder, hvor vi hver især er stærke. Er der mon plads til forbedring?

Testen giver en god indikation på, hvor meget psykologisk sikkerhed, der er i teamet. Bevæger man sig mod et resultat på 3 på spørgsmålene, er der alarmklokker, der bør ringe og man bør i høj grad overveje at begynde at arbejde med at skabe bedre grobund for psykologisk sikkerhed.

Tre gode råd

Workshoppen blev vanen tro afsluttet med gode råd fra oplægsholderne:

1. Døm ikke – søg at forstå.
Undersøg, hvad der ligger bag adfærden du ikke kan lide/andet der umiddelbart trigger dig.
2. Drop al personvendt dril, sarkasme, øgenavne m.m.
Over tid er det nedbrydende at få meget ”dril”. Det skal være sjovt for ALLE.
3. Klæd ledere bedre på.
De vil gerne bidrage til at øge den psykologiske sikkerhed – men mangler en værktøjskasse.

Ønsker du at arbejde med psykologisk sikkerhed, kan du på [Byggeriets Samfundsansvars hjemmeside](#) finde undersøgelser, værktøjer og andet indhold, der kan gøre dig klogere på, hvordan det står til med den psykologiske sikkerhed i byggeriet og i dit eget team samt værktøjer, der kan understøtte jer i at starte arbejdet med psykologisk sikkerhed i jeres egen virksomhed eller afdeling.

Relevante links, artikler og rapporter

Præsentation:

[Præsentation fra Marianne Bredgaard Karlsson.](#)

Værktøjer:

[Find værktøjer, test og viden om psykologisk sikkerhed i Byggeriets Samfundsansvars vidensunivers.](#)

Projektintegreret mediation og IPD-kontrakter

– Kan vi lære noget af nordmændene?

Store bygge- og anlægsprojekter i Norge har, ligesom i Danmark, været kendetegnet ved et højt konfliktniveau mellem parterne. Med dette som den triste baggrund har de store offentlige bygherrer i de senere år afprøvet alternative former for konfliktforebyggelse og -håndtering og nye kontraktformer – herunder Projektintegreret Mediation (PRIME) og Integrated Project Delivery (IPD) og med stor succes.

PRIME er en metode til at forebygge og håndtere konflikter i større bygge- og anlægsprojekter, hvor man allerede før projektets start, nedsætter et mediationsteam, som bistår projektet med at forebygge og håndtere konflikter. PRIME er dermed et operativt og proaktivt konfliktløsningsværktøj, der skal sikre, at der altid er fokus på, hvad der er projektets interesse. Konceptet har været anvendt i nogle af de største infrastrukturprojekter i Norge – og resultaterne har været overvældende positive. Flere store infrastrukturprojekter er gennemført helt uden større tvister, og i andre projekter har PRIME bidraget til, at antallet af tvister er reduceret, og at forhandlingerne om slutopgørelserne er blevet skåret betydeligt til.

På store norske hospitalsbyggerier og vejbygningsprojekter, har man tillige gjort sig erfaringer med "Integrated Project Delivery" (IPD)-kontrakter, dvs. treparts-kontrakter mellem bygherrer, rådgiver og entreprenør. I IPD-kontrakter starter man i en udviklingsfase, hvor parterne sammen udvikler projektets modenhed og danner et fælles risikobillede, inden man forhandler en målpris for detailprojektering og bygning, så alle er "i samme båd".

IPD-kontrakter og tidlig entreprenør inddragelse

"Vi har et mindset i branchen, som vi er nødt til at ændre. Og det kan ikke opnås ved, at vi tager fra hinanden. Man kan ikke blive rig på en anden parts bekostning. Hvis vi alle skal blive rigere i bygge- og anlægsbranchen, så er vi nødt til at skabe merværdi. Sammen."

Sådan indledte Jesper Asferg fra COWI Samarbejdsloftet workshop om de norske erfaringer med IPD-kontrakter og PRIME. Jesper er koncerndirektør for store infrastrukturprojekter på tværs af alle landegrænser, og blev flankeret af Arve Krogseth, Senior Project Director i COWI Norge,

der med over 30 års erfaring som civilingeniør i bygge- og anlægsbranchen efter eget udsagn har brugt alt, alt for lang tid på at tviste i tingret eller lagmæssret, som det hedder i Norge.

Det vil han ikke længere. Så siden 2015, har han arbejdet med tidlig entreprenør inddragelse og Integrated Project Delivery – også kaldet IPD-kontrakter.

Stor interesse for nye samarbejds- og kontraktformer – også hos offentlige bygherrer

"Det handler om at opbygge relationer og involvere sig så tidligt som muligt, og interessen i Norge er stor. Også blandt de offentlige bygherrer," forklarede Jesper Asferg. "Der er et ønske i det offentlige Norge, om at finde på nye samarbejds- og kontraktformer, så vi fjerner os fra de konfliktbaserede kontrakter."

For at undgå konflikterne, må vi tilpasse vores incitamentsstrukturer til hinanden. Vi er nødt til at komme til en situation, at det der er godt for mig, er også godt for dig. Har vi en kontrakt, der støtter idéen om, at pengene har det bedre i min lomme, end i din lomme, så ender vi i konflikt. Der er et kæmpe stykke arbejde, der gøres for at finde ud af, hvordan vi får fælles incitament, kunne Jesper og Arve berette.

En kontrakt med tre parter = En kage til tre parter

Fællestrækket for IPD-kontrakttypen er, at der er en kontrakt med tre underskrivere. Bygherre, entreprenør og rådgiver. En kommerciel kontraktmodel, hvor risikodelingen, co-creation og produktivitet er i fokus. Og ikke mindst projektets incitamentsstruktur.

Der findes kun en kage. Og jo større en kage vi kan bage, desto mere får vi alle sammen.

Der bruges god tid på at definere, hvad projektets succeskriterier er. Hvad er det, vi skal få ud af det hele. Rigtig meget ender galt fordi man ikke deler det samme

billede af, hvad der er en succes. Og samtidig har man kontrakter, der belønner forskellig adfærd. "Hvis vi vil flytte os, er vi nødt til at forstå, at vi er i samme båd," forklarede Jesper Asferg.

Fælles for IPD-kontrakten er også, at man skal væk fra tankegangen om, at man kommer ind på forskellige tidspunkter. Skal der være en større værdiskabelse, er man nødt til at have en større involvering af alle parter fra starten af.

"Vi synes jo selv, at vi er gode til at planlægge, hvordan ting skal bygges. Men det kan jo godt ske, at entreprenørerne, der skal bygge det, er endnu skarpere på at finde den optimale rækkefølge."

I modellen (se figur 9.1) arbejder man sammen om at definere en fælles incitamentsstruktur, afdække risici og blive enige om fremdriften i projektet. Ud fra det fastlægges budgettet, som består af "Project Cost"- det, det vil koste at bygge projektet for entreprenør og rådgiver. En "Risk Reserve" – som er risikoen i projektet. Derudover "Overhead Expenses". Og ovenpå dette lægges fortjenesten.

"På den måde er der et incitament for at alle parter arbejder sammen for at reducere risici og Overhead Expenses. Man arbejder ganske enkelt sammen om at reducere de direkte projektkostninger" forklarede Jesper Asferg.

"Fordelingen er foruddefineret, så rådgiveren får sin del, entreprenøren får sin del, og bygherren får sin del. Man udvikler projektet sammen og høster frugterne sammen. Alle bærer samtidig deres andel af risikoen i denne model – også fremdriftsrisikoen for entreprenøren – hvilket man jo ikke gør i normale rådgiverkontrakter.

Hvis entreprenøren er udfordret, så har vi alle stor interesse i at finde en ny måde at gennemføre projektet på, ellers går det også ud af vores potentielle bonus."

Konkurrence på værdiskabelse

Det man konkurrerer på er, at løse opgaven på den mest værdiskabende måde. Og når man ikke skal regne ud, hvad prisen er på mængden, eller skal komme med den tekniske løsning, så illustrerer du, hvordan du vil udvikle projektet.

Det bygherren vil finde, et det team, der sammen med bygherren kan udvikle det her projekt bedst muligt. Men det er ikke et "free meal".

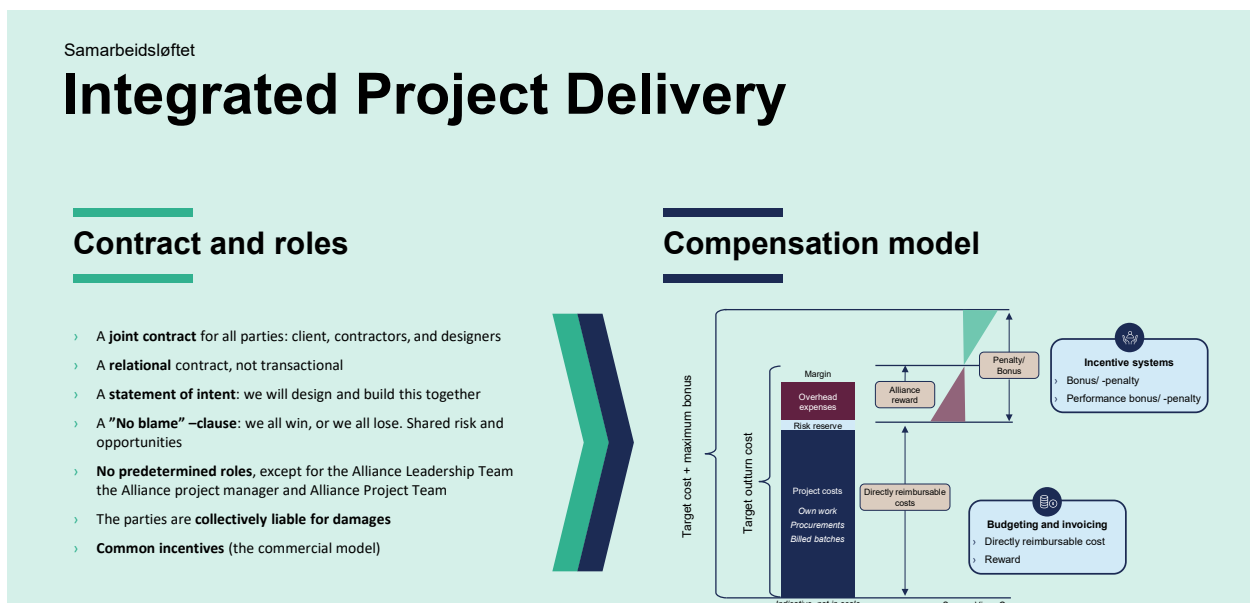
"En af forudsætningerne for, at man kommer til at bygge det er, at man bliver enige om budgettet. Hvis du ikke når til enighed om det, så er man ude. Men man får betaling for sit arbejde."

I den første fase, hvor projektet udvikles og frem til, at der opnås enighed om target price – betaler bygherren nemlig timepris. Også til entreprenøren. Ingen arbejder gratis i håbet om at få kontrakten. Alt sammen bliver betalt efter en aftalt timerate for at udvikle projektet.

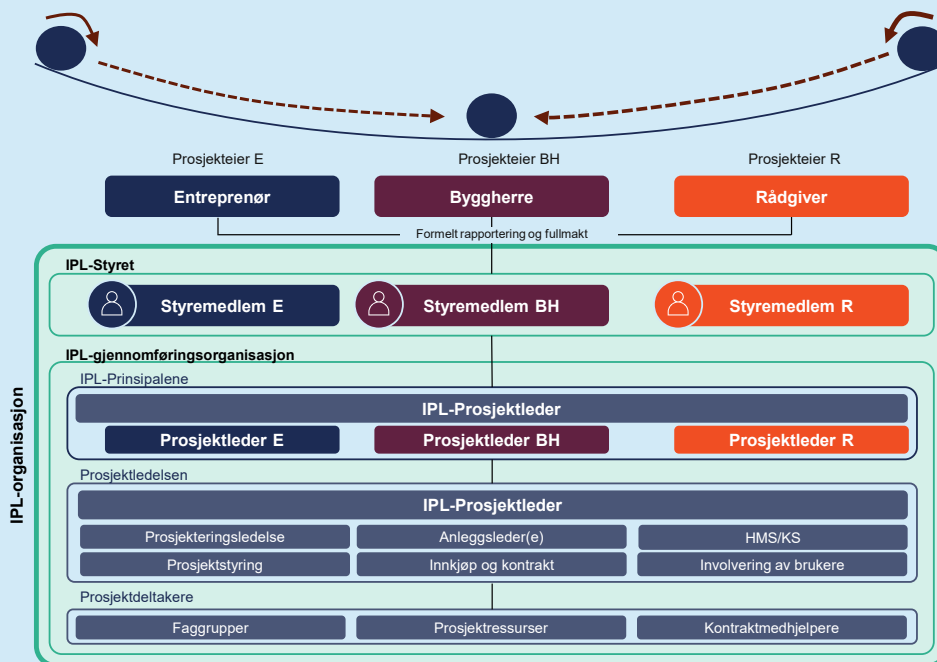
Hvid røg fra Kardinalernes rum

Organisatorisk oprettes en fælles styregruppe med ligeværdige repræsentanter fra entreprenør, bygherren og rådgiver, men bygherren har en dobbeltstemme. Det er jo trods alt bygherrens penge, der skal bruges.

Figur 9.1



Integrated Project Delivery



Figur 9.2

Styregruppen suppleres af en fælles projektledelse – IPD-principalene (se figur 9.2), hvor hver af parterne har deres overordnede projektleder, der yderligere suppleres med projektledere indenfor alt fra arbejdsmiljø, sikkerhed, kvalitet, indkøb, drift mv.

”Den samlede projektledelse sidder sammen. Det er det som er nøglen. Måske den vigtigste del. At parterne – rådgiver, entreprenør og byggherre sidder sammen. Det er dem som skal kommunisere med hinanden og det gør man bedst ved at sidde sammen,” forklarede Arve Krogseth.

”Det er den daglige projektorganisation, som skal finde ud af så meget som muligt, og hvis de ikke kan blive enige, så eskalerer det til principalene, så de får mulighed for at sætte sig ned og snakke om tingene og finde løsningen. Hvis de ikke kan blive enige, så ryger det i styregruppen – ”Kardinalernes rum”, hvor man først kommer ud, når der kommer hvid røg.”

”Vores erfaring er helt klart, at hvis du afviger fra modellen og prøver at forcere beslutninger, som bliver forkerte, så bliver det dyrt til sidst. Det er så afgørende vigtigt, at den målpris, du låser, skal alle sammen tro på. Og man

skal have det fælles incitament for, at det virker,” supplerede Jesper Asferg.

Bonus til alle

Det første IPD-projekt i Norge var Tønsberg hospital, en entreprise som varede fra 2017 til 2021 og med en entreprisum på 300 millioner euro.

I sammenligning med andre sygehusprojekter, er det ikke et stort projekt, men er et vellykket projekt, som blev afleveret seks måneder før tiden og under budget – ”Og husk nu, at når man leverer under budget her, så er der bonus til alle. Byggherrebonus, entreprenørbonus, rådgiverbonus. What’s not to like?”

Et andet norsk IPD-projekt er NyeVeies etablering af E6 Kvål Melhus – et infrastruktur projekt til 100 millioner euro. Syv kilometer motorvej med tilhørende konstruktionsarbejder.

”Og det blev en kæmpe succes. Selvom det var nogle hårde 14-15 måneder i startfasen, blev det leveret til tiden og omkostningerne blev reduceret med 7-8 procent!”



Foto: Jonathan Grevsen

Mindset for mindelige løsninger

"Det er jo ikke sådan, at de her projekter ikke har de udfordringer man også har i andre projekter. Og afslutningen på det her projekt, kunne da også være endt i en retssag. Frostskader på noget af vejbelægningen blev konstateret. Og hvem skulle så have ansvaret for det? Og hvordan skulle det udbedres?" forklarede Arve Krogseth.

Samarbejdet på projektet var imidlertid så stærkt, at selvom der kunne komme krav, var der også et ønske om at lukke det internt. Det skulle tilbage i IPD tankegangen og løses. Det drejede sig i virkeligheden om 15 millioner kroner – et beløb som ikke var værd at gå i voldgiftsretten for, når man nu havde lavet et projekt til et par milliarder, som egentlig var gået godt.

"Det er det mindset man skal have. Der må investeres meget tid i tillid. Og i at forstå hinanden og hinandens forretningsmodeller," fortalte Jesper Asferg.

"Man skal huske, at rådgiverne lever af at sælge timer. Jo flere timer jeg sælger. Jo bedre går det for mig. Men entreprenørerne. De vil gerne arbejde effektivt. De vil bruge så lidt tid som muligt. Jo færre timer de bruger, des bedre går det for dem. Det er jo spiren til konflikt."

"E6 var det første anlægsprojekt i Norge baseret på IPD modellen. Og hvorfor kom det? Det kom fordi man var samme sted som i Danmark. At man havde meget højt konfliktniveau. Sagerne kørte både i byret og i landsretten i Norge. Med hele det store advokat-setup. Og fra bygherreside fandt man ud af: Det skaber ikke værdi."

Det kræver naturligvis modenhed hos bygherrerne. Det skal komme derfra. Men de øvrige aktører skal også være med. Og så skal man jo selvfølgelig have nogle succeser.

Inspiration fra udlandet

IPD-kontrakten er ikke en norsk opfindelse, men derimod den amerikanske version af alliance contracting, der typisk anvendes i Australien og New Zealand. Her har man på nuværende tidspunkt gennemført i omegnen af 400 projekter efter alliance modellen. Men man behøver ikke tage til den anden side af jorden for at se lignende succeshistorier. I Finland er stort set alle vejprojekter baseret på alliance modellen med indtil videre 90 gennemførte projekter med stor succes. Og også Deutsche Bahn har taget modellen til sig, og er indtil videre på banen med 10 igangværende IPD-baserede projekter.

I Norge har man foreløbig kun gjort sig enkelte erfaringer med IPD på sygehus- og infrastruktur-projekter, men erfaringerne – de taler for sig selv.

[Se præsentationen om IPD-kontrakter her.](#)

Find den norske vejledning om [Værdistyret projektudvikling, som bl.a. indeholder nærmere beskrivelse af Sygehusprojektet Tønsberg her.](#)

Projektintegreret mediation

"Pointen med PRIME er, at parterne skal tage stilling til konfliktreducerende mekanismer FØR tvisterne opstår. Det er i fredstid – ved kontraktindgåelsen – at man aftaler, hvordan man bedst diskuterer sammen på en konstruktiv måde. Hele idéen er, at man skal opbygge en relation og tillid mellem parterne og med PRIME teamet tidligt. Altså mens I er venner."

Sådan indledte Karin Kaasen, der i de sidste 17 år har arbejdet med store projekter fra A til Z, bl.a. som advokat i det norske Bane NOR og i dag strategisk rådgiver til megaprojekter, som Director of Contract Management i Dovre Group Consulting. Ved Samarbejdsloftets workshop om de norske erfaringer gjorde hun deltagerne klogere på fordelene ved projektintegreret mediation på større projekter.

Selvom PRIME er en forholdsvis ukendt størrelse i Danmark er der heller ikke her tale om en ny opfindelse – konceptet kunne man allerede se i FICIC's 99-udgave i form af Dispute Adjudication Boards og det har været en del af norske standardkontrakter siden 2000.

PRIME har i Norge vist sit værd i en lang række store infrastrukturprojekter og bliver bl.a. brugt af NyeVeie, som i øjeblikket har over 10 igangværende projekter med PRIME i kontrakter med en værdi på over 25 mia. NOK. Også Bane NOR anvender konceptet pt. med 11 igangværende projekter med PRIME og kontraktværdier på over 27 milliarder NOK.

Man skaber et tophold, som skal hjælpe parterne med at forebygge og løse tvister

Formålet med PRIME er, at man sammensætter et panel af personer, der har de kompetencer, som parterne har brug for og som kan hjælpe med at løse og luge ud i problemerne undervejs i projektet.

"På den måde slipper man for at bruge alle pengene på de eksterne advokater og prøve at huske, hvad der skete for fire år siden. Og afdække årsagssammenhænge, når tingene er gået i stå osv. Det er det, som er essensen. Og arbejdsmetoden er meget fleksibel. Man etablerer et råd, der hjælper parterne med faste møder gennem hele projektperioden, og som har ekstraordinære møder, når det er nødvendigt. Og ellers tilpasser man det til projektet," forklarede Karin Kaasen.

”Ofte skubbes samarbejdet til side når der er travlt. Man er godt klar over, at man måske ikke helt har gjort, hvad man skulle have gjort. Eller at kontrakten ikke er helt klar. Og så kan det være en god idé at have nogen siddende, der prøver at hjælpe med at strukturere diskussionen mellem parterne.”

I den norske PRIME-model, har man tre eksperter med forskellig faglig baggrund, som kun er til for at hjælpe projektet. De har set filmen før. Og ved hvad der virker. Kan foreslå løsninger. Og kan holde tingene i gang, hvis de går i stå.

”Det vigtige er, at man har nogen med sig, som ved noget om kontrakter, om gennemførelse af store projekter og om branchen. En jurist, som kan give dig en realistisk kalibrering på, hvad der kunne ske, hvis du tog dette i retten.”

”Og så er det vigtigt, at du har en med, der har projekt-kompetence og projektforståelse. En der kan læse fremdriftsplaner, som kan afdække de ting, du selv har set dig en smule blind på. En der kan stille kritiske spørgsmål som: ”Er det nu helt rigtigt? Er det almindelig praksis? Er det nu også dette der har forårsaget det – eller er det snarere operationerne herovre, der skabte det?”

”Du skal have nogen, der kan hjælpe parterne til at blive enige selv. Normalt er der to advokater, og en med en professionel byggefaglig baggrund. Men nogle gange er det to med en ingeniør- og projektbaggrund, og én advokat.”

”Og så er mediationsevner vigtige. Sætter du en advokatfuldmægtig ind. Og en stejl ingeniør. Så får du ingen hjælp. Det bliver op ad bakke, hvis de skal fortælle dig, hvordan verden er. Og hvad der kunne være den gode løsning. Partene må tage ejerskab og skal leve med de løsninger, som aftales. Dette er ingen domstol.”

Hvilke projekter er egnet for PRIME?

Projektet skal have en vis størrelse og værdi, hvis man skal betale for at få eksperter til at hjælpe. Typisk er det større kontrakter, som løber over nogle år, hvor der kan være behov for at udvikle eller ændre på leverancerne undervejs.

Derudover kan PRIME være egnet i kontrakter, hvor der er et stort usikkerhedsbillede: Projekter med mange snitflader, stor kompleksitet, mange interessenter eller nye

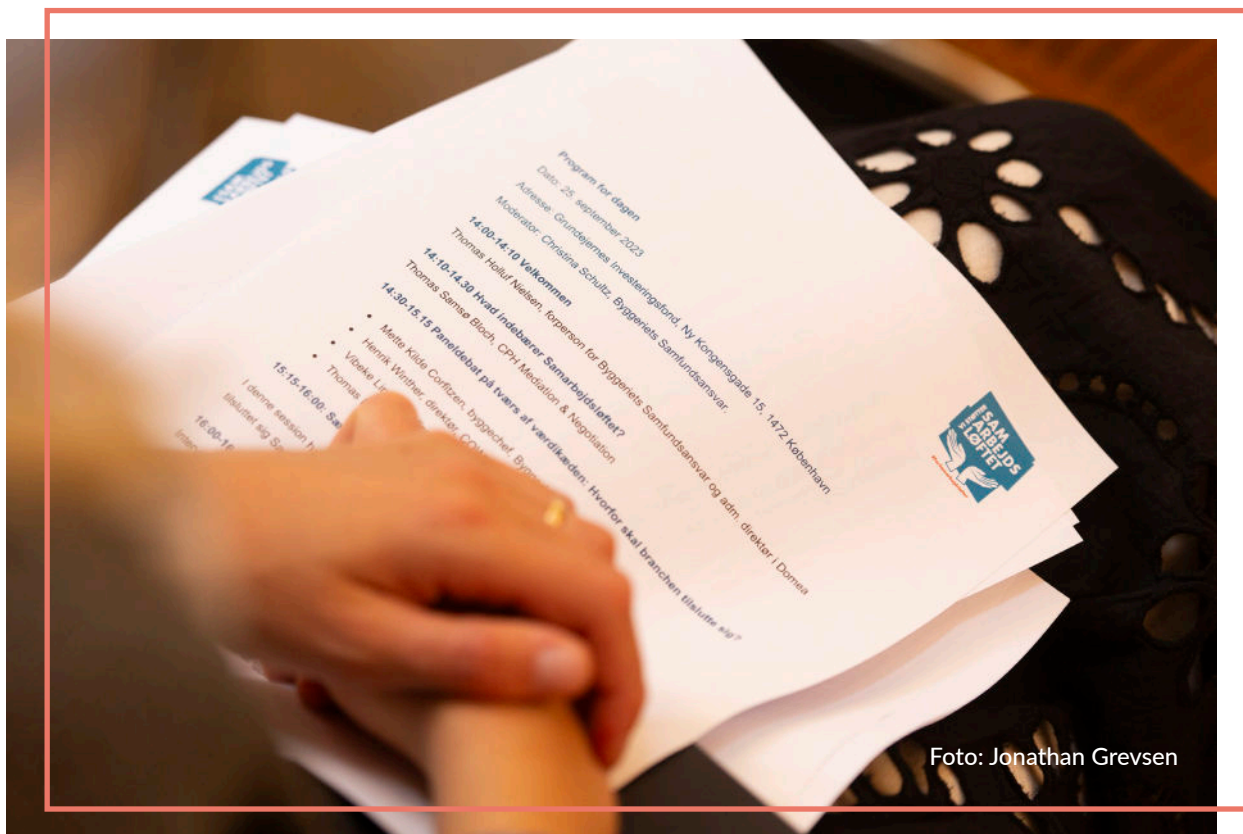


Foto: Jonathan Grevsen

løsninger, teknologi eller arbejdsomfang, der kan ændre sig. Eller typisk større anlægsprojekter, hvor alle ved, at der opdages uventede forhold i jorden. Man ved bare ikke hvor.

PRIME kan være et nyttigt værktøj i forskellige typer kontrakter, som typisk har høj risiko for tvister. PRIME giver således parterne et sted at diskutere praktiske tiltag og dermed hindre at projektet stopper.

"I store projekter, er der også højt engagement og stærke følelser, og indimellem sker der derfor også noget med samarbejdsdynamikken. I de tilfælde er det nemmere med nogen, der kommer udefra og som kan bidrage til at få genoprettet den gode dialog," forklarede Karin Kaasen.

MEKLING – Mediation eller mægling?

I Norge sonderer man ikke som i Danmark mellem mediation og mægling, men er opmærksom på, at den måde, der medieres på, har betydning for processen. Nogle evaluerer mere end andre og det skal man selvfølgelig være opmærksom på. Som med alt andet i verden, findes der forskellige typer personligheder blandt dem som beskæftiger sig med PRIME. Det væsentlige er, at det er parterne selv der træffer beslutninger.

"Hvis man som PRIME medlem tror man skal fikse tingene, som var det et problem for børn, skal man tro om igen. Parterne vil have nogen, der kan hjælpe dem til at tage fat på det, der gør, at de ikke hører hinanden. Og fortælle dem, når de er gået ud af en blindgyde. Ikke bare fortælle, hvordan de synes tingene skal løses. Der jo faktisk også ret stor sandsynlighed for at parterne ved mere om projektet end du som PRIME-medlem gør." berettede Karin Kaasen.

"Pointen er, at du har brug for nogen, der faciliterer en god proces mellem parterne, men som også ved, hvad der er jura, og hvad der er faktum. Altså bistand fra neutrale personer, der kender branchen og kender juraen og som kan være med til at realitetsteste parternes holdninger og bidrage til at løse problemerne undervejs."

Succeshistorier

Karin Kaasen var i sin tid i Bane NOR med til at lave kontraktstrategien for jernbanestrækningen Venjar-Langset som netop har vundet "Årets Anlegg 2023". Projektet blev færdigt 7 måneder før tid og 1,3 mia. under budget.

"Det her er et resultat – ikke af held – men et resultat af hårdt arbejde fra parterne side. Et arbejde med store anlægsprojekter, men også aktivt arbejde med kontinuerligt at afklare og løse udfordringer, holde fokus på tillid, roller og kommunikation omkring løsninger. Det gode

resultat skyldes altså ikke bare PRIME, men PRIME er et af de værktøjer, de har brugt til at få samarbejdet til at fungere."

"Det blev nærmest en sport mellem parterne at få løst problemerne inden det næste ordinære statusmøde med PRIME, så de ikke behøvede at tage det op."

Også Veidekke har et par dugfriske succesprojekter for Bane NOR i Drammen, hvor der ligeledes var PRIME. Begge projekter blev udført under pandemien, krigsudbrud og med forskellige udfordringer undervejs. Og begge projekter er klar til at blive afleveret, under budget og til tiden eller før tid. Men de har også klaret at få den højeste BREEAM score, som er registreret i Norge. Altså for miljøet og bæredygtigheden. Og igen – det er ikke PRIME, der har gjort det alene. Men PRIME var en del af virkemidlerne for et godt samarbejde.

Erfaringerne med PRIME i Norge er rigtig gode. Og de steder, hvor der har været en dårlig oplevelse med PRIME har det hovedsagligt været der, hvor PRIME ikke har været brugt efter hensigten.

"Når folk siger: *Vi har ikke brugt PRIME. Vi har bare oprettet det, og det har ikke fungere*", så er det jo ikke så mærkeligt – at et samarbejdsorgan, der aldrig møder partnere, ikke hjælper på samarbejdet. Eller hvis nogle tænker: *Vi sparer lidt penge. Der er lidt travlt*" Og så er der pludselig gået et år uden PRIME-møder. Så kan der godt være en del sammenstød og snavs, som har bygget sig op i projektet. Og det kan gøre at parterne går i skyttegravnen før der bliver snakket om tingene i et åbent forum. Det er måske ikke den smarteste tilgang."

Pointen er, at man med PRIME kan arbejde på at finde praktiske løsninger. Og hjælpe partnere til at holde fokus på handlingsplaner. Og på hvad der holder momentum i gang. Og det er PRIME godt til. For uafhængigt af hvem der skal betale, så koster det noget for begge parter, når problemerne opstår.

Se Karin Kaasens præsentation: [Prosjektintegrert Mekling \(PRIME\) – erfaringer fra norske milliardprojekter her.](#)

Se [vejledning om PRIME her.](#)

Stof til eftertanke – hvilke barrierer ser vi i Danmark?

Efter dagens oplæg var omdrejningspunktet for workshoppet at identificere, hvilke barrierer deltagerne så for udbredelsen af brugen af IPD-kontrakter og PRIME i Danmark. Overskrifterne var følgende:

- Kultur og vaner.
- Manglende viden.

- Manglende tillid.
- Manglende tidlig markedsdialog.
- Mangel på modige bygherrer.
- Kontrakter udarbejdes ensidigt og ikke i fællesskab.
- Juristerne definerer ofte virkeligheden.

Med de norske eksperter i panelet lå de gode råd til at møde de danske udfordringer lige for:

- One-size doesn't fit all.
 - Der findes ingen mirakelkur – kernen er, at man skal tilpasse værktøjerne til projektet.
- Få byggekompetence med i planlægningsfasen.
 - Folk, som har bygget lignende ting før, skal involveres i planlægningen, så man kan fjerne det, der ser godt ud på papiret, men ikke fungerer i virkeligheden.
- Juristerne er rådgivere.
 - Det er ikke dem, som bestemmer.
- Mangel på viden, samarbejdskultur, tillid og modige byggeherrer.
 - Det handler om ændringsledelse.
- Brug netværket. Skab viden og del erfaringer om det (som I gør i Samarbejdsløftet).
- Vær nysgerrig. Der er er masser af evidens for, at det virker. Når andre har succes med det, så virker det måske også for dig...
- ...og så tænk værdiskabelse i sted for pris.

Relevante links, artikler og rapporter

Se uddrag af workshopens præsentationer:

[Præsentationen om PRIME – Karin Kaasen, Dovre Consulting Group.](#)

[COWIs præsentation om IPD – Integrated project delivery – Arve Kroghseth, Senior Project Director.](#)

Vejledninger:

[Norsk Meklings PRIME vejledning mv..](#)

[Vejledning om Værdistyre Projektudvikling \(bl.a. med beskrivelse af Tønsberg-projektet\).](#)

Artikler:

[Entreprisetvister – gevinster ved en ændret tilgang i større projekter.](#)

[IPD-kontrakter og tidlig entreprenør inddragelse.](#)

[Projektintegreret mediation.](#)

Evalueringer – hvordan sikrer man, at de gode erfaringer ikke går tabt

Kan evaluering føre til bedre byggevaner?

Vi ved det jo godt, at det her med at bygge, det gør man ikke alene.

Byggeriet er kendetegnet ved mange forskellige fagligheder. Forskellige interesser. Forskellige kulturer og ovenikøbet er produktionsformen speciel. Man starter op på forskellige lokationer med forskellige materialer og metoder og med rigtig mange grænseflader, der gør det rigtig, rigtig svært. Og lægger man så de komplekse krav og regler oveni, er der ikke noget at sige til, at der er rigtig mange eksempler på, at det går galt.

Fokus på den gode planlægning, forventningsafstemning, byggestyring, koordinering, kommunikation og gensidig forståelse er helt oplagt vigtige ingredienser til at få samarbejdet til at glide – vi ved jo godt, hvad der skal til. Det er bare ikke nemt. Det kommer ikke af sig selv. Det er noget vi skal træne – og derfor skal vi se evaluering som et helt essentielt værktøj.

Sådan indledte Morten Frihagen, direktør for Dansk Håndværk, som ved Samarbejdsloftets workshop om evaluering i byggeriet blev flankeret af udviklingskonsulent Mads Okking, Dansk Håndværk og Morten Skaarup Jensen fra Værdibyg / Lean Construction-DK netværket.

Ved workshoppen dykkede vi bl.a. ned i Dansk Håndværks Kort & Godt metode, et værktøj, som kan hjælpe med at skabe afklaring før man går i gang med en opgave, grundlag for evaluering af opgaven, så viden og erfaring kan indsamles og ikke mindst et bedre grundlag for overlevering, så næste skridt og led i byggeprocessen tænkes ind. Vi fik ved workshoppen også lejlighed til at drøfte, hvordan evalueringer foretages i praksis og ikke mindst med hvilket formål.

For uden mål og mening med evalueringen, er det spild af skønne kræfter. Er der til gengæld tænkt over enkle spørgsmål som: hvorfor, hvad, hvornår og hvordan har evalueringerne et kæmpe gevinstpotentiale.

Gør evaluering til en god byggevaner

Vi skal lære vores fejl, så vi ikke gentager dem i næste projekt. Vi skal gentage det, som virker, og vi skal forebygge og undgå det, som ikke virker. Så enkelt kan det siges. Men hvis det er så enkelt, hvorfor gør alle det så ikke bare?

Morten Frihagen indledte dagens workshop med at sætte tal på det økonomiske potentiale i at lære af sine fejl: I 2021 udarbejdede Build en større analyse, hvor man kortlagde spild i byggeriet. Konklusionen af analysen var, at 10-30 % af omsætningen i byggeriet er spild. Et vanvittigt beløb i størrelsesordenen 28-84 mia. kr. om året, som viser et kæmpe potentiale for at få en bedre økonomi for alle parter, hvis der arbejdes systematisk i retning af at minimere spildet.

Imidlertid er det ikke så nemt at skille sig af med de dårlige byggevaner, og slet ikke, hvis de dårlige byggevaner er et resultat af mesterlærings-kulturen, som jo er rigtig god, hvis dem som skal lære fra sig, laver kvalitetsarbejde, men knap så godt, hvis det ikke er tilfældet.

Så hvordan gør vi så?

Dansk Håndværks svar på dette er træning af de gode byggevaner. Tager man fat i de små dårlige vaner, som skaber problemer efterfølgende, kan man få bugt med meget, men vanens magt er som bekendt stærk, og det kræver træning at blive de dårlige vaner kvit.

Af den årsag har Dansk Håndværk udarbejdet Kort & Godt metoden – en metode som egentlig er udviklet til folk under uddannelse, men i princippet kan bruges af alle.

Metoden går ud på (se figur 10.1):

- At stoppe op og tænke sig om før og efter en opgave,
- At være nysgerrig og undersøgende på sin opgave, og hvordan den "passer ind" i en større helhed,
- At fremme en kultur af kontinuerlig forbedring,
- At forbedre tværfagligt samarbejde ved at opmuntre til kommunikation og vidensdeling mellem de forskellige faggrupper.

Metoden kan illustreres som en sløjfe bygget op om, at der skal afklares nogle forhold, inden man går i gang med opgaven. Derefter skal der evalueres på udførelsen – hvad gik godt, hvad gik mindre godt, hvad kan bruges og hvad skal undgås fremadrettet. Og så er det her, overleveringen kommer ind. For når du har gjort det du skal gøre, så skal det gives videre til næste faggruppe med en gennemgang af det som er udført, sammen med den der skal overtage opgaven.

En anden ting – som kan lyde banalt, men bestemt ikke er det – er stillingtagen til materialer og værktøj.

Når vi skal ud på en opgave, skal vi stille os det helt enkle spørgsmål: Har vi de materialer vi skal bruge? Og har vi det rigtige værktøj? Vi skal jo ikke ligge op og køre rundt til byggehandlere og til byggemarkeder når vi skal bruge tiden på at løse opgaven.

Det er kort sagt det Kort & Godt metoden går ud på. At underbygge de gode byggevaner.

Kort & Godt metoden beskrives nærmere på Dansk Håndværks hjemmeside, hvor man også kan finde undervisningsmateriale, introduktionsvideoer mv. [Link til Kort & Godt.](#)

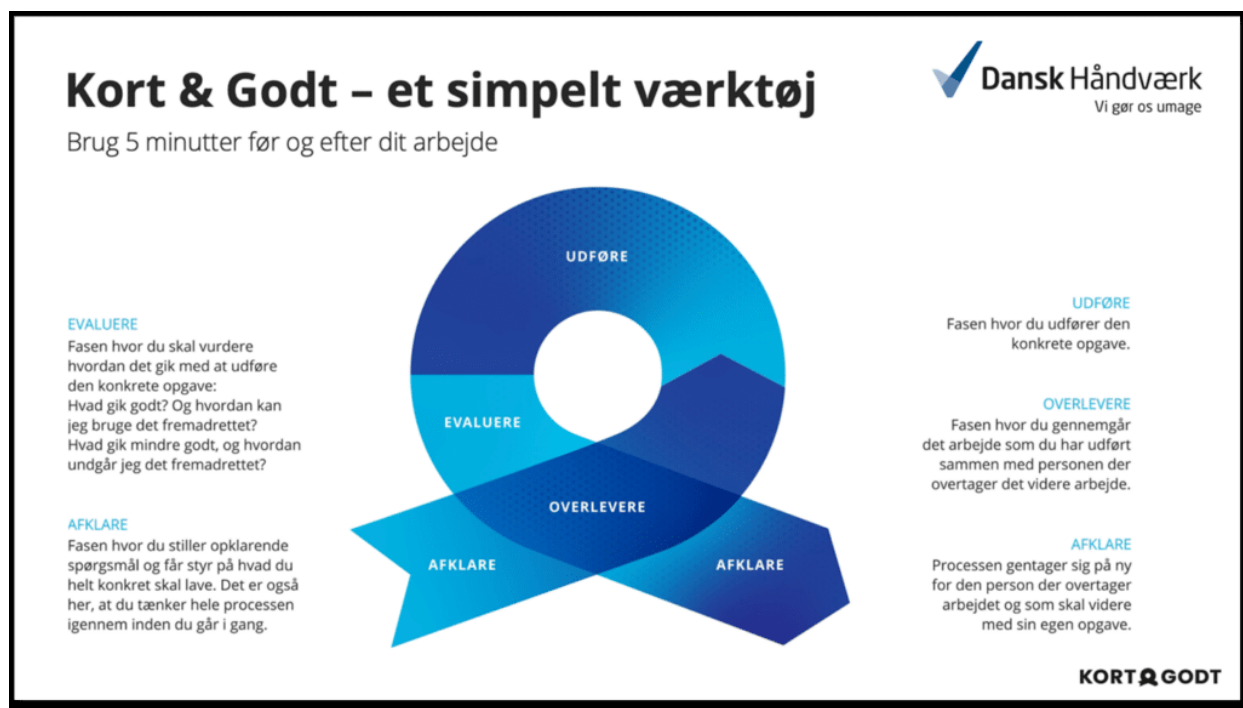
[Se præsentationen fra Dansk Håndværk.](#)

Hvordan sikrer man, at de gode erfaringer ikke går tabt?

Evaluering af byggeri er ikke nyt og mange af byggeriets aktører har allerede gjort sig erfaringer. Der evalueres på nøgletal, på interesseltilfredshed, og på om projektets udførelse svarer til det forventede og til det aftalte. Men skal der evalueres, må man have gjort sig overvejelser om, hvad det er man vil have ud af evalueringen. I hvert fald hvis det står til Morten Skaarup Jensen, senior projektleder i Værdibyg og Lean Construction-dk netværket. Morten har beskæftiget sig med evaluering i byggeriet siden 2006 og indledte sit oplæg med en kort håndso-prækningsøvelse:

“Tænk på et igangværende samarbejde og når jeg har talt ned fra tre, rækker du hånden i vejret og viser, hvordan

Figur 10.1:



du synes samarbejdet går. Fem fingre er et super samarbejde – og en finger er det værste.

Tre – to – en – nu.

Wow – jeg tror vi fik hele skalaen i spil.”

Det er en ret simpel øvelse, hvor man lige kan samle op på, hvordan det går med samarbejdet... Eller kan man?

For nogle af os vil fem fingre betyde det absolut bedste, det ypperste – 100%. For andre, betyder 5 fingre måske 80 og 100% på samarbejdet? Og for nogle vil det at man sidder sammen og alle skal stikke hånden i vejret samtidig, måske betyde, at man viser lidt flere fingre end man egentlig mener.

For hvad betyder bedømmelsen egentlig og hvad vil man have ud af evalueringen? Hvad er formålet?

Et formål kan være, at man vil legitimere en indsats. Et andet formål kan være, at man ønsker at kontrollere, om man nu lever op til det og det krav. Og et helt tredje formål kan være, at man ønsker en øget forståelse for at skabe en forandring – for at korrigere eller ændre en uønsket adfærd. Hvad formålet er, skal man have gjort sig klar på forhånd og have kommunikeret på forhånd.

Man får hvad man måler

Hvornår man sætter ind med evalueringen, har også betydning. Evaluerer man undervejs – formativ evaluering – har man mulighed for at korrigere undervejs, i modsætning til den summative evaluering – den afsluttende og bedømmende evaluering, som giver et billede af slutresultatet.

Evaluerer man på om man er blevet bedre til at holde tiden ved møderne – ja, så er det det man får svar på, men kun det. Ikke om møderne er blevet bedre eller mere effektive. Man får hvad man måler, og derfor er det også vigtigt at tænke nøje over, hvad man ønsker at evaluere på. Hvad vil man have med videre? Hvilken effekt har indsatsen gjort osv.

”Vi har en masse opfattelser af, hvad et bedre samarbejde medfører. Det giver en større glæde ved at gå på arbejde. En større glæde ved at gå på arbejde giver måske en lavere sygefravær. Måske giver det også en øget effektivitet. Måske afleverer vi projekterne før tid, men vi skal ret langt ned i analysen, før man kan sige med sikkerhed, at det er en eller anden specifik indsats, der har gjort, at det her projekt kunne afleveres til tiden, eller kunne have en så og så stor indtjening overhovedet i budgettet,” forklarede Morten Skaarup Jensen.

”Derfor er det også interessant at kigge på, hvem der har ansvaret for evalueringen. Er det kun i bygherres

interesse? Og hvem skal stå for det? Skal det være faciliteret internt eller skal man have en ekstern facilitator på, som ingen aktier har i det specifikke projekt. Og hvad er egentlig handlingsplanen, hvis man får et “dårligt” resultat?”

Der er ingen facitliste, men der findes naturligvis flere eksterne konsulenter, som er dygtige til at rådgive om den slags, og Værdibyg har også udarbejdet en vejledning, hvor der kan hentes inspiration til, hvordan man kan evaluere på samarbejdet.

”Jo mere man har gjort sig klart, hvad man skal bruge det til og hvordan det skal gøres, des bedre. Tag det gerne op ved en opsatsworkshop. Tag stilling til, hvordan er det vi vil samarbejde på projektet her. Og hvordan vil vi måle på det? Skal vi evaluere overhovedet? Skal det være en håndsoprækning? Eller hvordan vil vi behandle og arbejde med evalueringen af samarbejdet?”

”Vigtigst af alt er dog at få taget stilling til, hvordan man får. videreformidlet erfaringerne til det næste projekt. Mange af jer, har garanteret været med til at evaluere på projekter, men jeg har ikke hørt om mange, der lige læser evalueringerne igennem, når de skal i gang med et projekt,” sluttede Morten meget sigende af.

Figur 10.2:

Værdibyg Vejledning 07 - Etablering af samarbejde VÆRDIBYG

BILAG 3 SAMARBEJDSEVALUERING

På opstartsskærmen udarbejder teamet en række succeskriterier for samarbejdet, evt. i form af en hensigtsklæring (se værktøj 4 og bilag 4). Teamet vægter løbende, i hvilken grad succeskriterierne er gennemført i praksis ved at markere grøn (godt), gul (acceptabelt) eller rød (dårligt). Teamets vurderinger samles, de problematiske områder diskuteres og det fastlægges, hvilken indsats der skal til for at komme på rette fod i den.

Nedenfor er vist et eksempel på en opsamling af evalueringer.

FELLES KLARE MÅL – formål, projektmål og succeskriterier	1	2	3	4	5	Kommentarer
Tilgængelighed for beboerne, både fysisk og mentalt						
Bedst byggeri inden for den økonomiske ramme						
Åben dialog hele vejen						

ENGAGEMENT – sikre motivationen og glæden ved projektet	1	2	3	4	5	Kommentarer
Aktiv deltagelse i åbent samarbejde – byggende på fælles bevidsthed om det klare mål						
Overholdelse af alle aftaler						

ACCEPT FRA MÅLGRUPPE – interesser kortlægges	1	2	3	4	5	Kommentarer
Respekt for målgruppen, sikre at dennes ønsker og krav bliver tilgodeset bedst muligt						
Gensidigt fagligt respekt for hinanden						

KLAR ANSVARS- OG ROLLEFORDELING – hvem gør hvad?	1	2	3	4	5	Kommentarer
Præcis organisation, samt efterleve rettidig omhu						
Udvidet beskrivende organisationsdiagram med opgaver/rolle/ansvar for alle						

GOD STYRING – åben vurdering af sagens økonomi og løbende sammenfatning	1	2	3	4	5	Kommentarer
Øprigtigt åbenhed overfor gruppens styringsredskaber						
Fokus på fælles opdateret arbejdsgrundlag for økonomi og projekt						

GOD PLANLÆGNING – sikre indhold og resultat	1	2	3	4	5	Kommentarer
Skabe en koordinerende procesplanlægning						
Altid til forkant med orienteringen til personale, beboere og pårørende						

INTELLIGENT LEDELSE – løbende vurderinger, holder forudsætningerne?	1	2	3	4	5	Kommentarer
Motivere og skabe begejstring over ressourcer og tid						
Sikre at gruppen kan håndtere fælles udfordringer og forandringer rettidigt						



Mortens tre anbefalinger:

1. Opstartstutorial om samarbejdet
 - Hvordan vil vi samarbejde på dette projekt?
Formål, målinger, ressourcer
2. Beslut hvem der skal facilitere og drive evalueringen
 - Hvem har mandat/ressourcer? Hvilke muligheder har vi for at reagere ved udfordringer?
3. Saml op på erfaringerne
 - Hvad tager vi med videre til næste projekt – og til egne organisationer? Og hvordan gør vi det?

[Se præsentationen fra Morten Skaarup Jensen, Værdibyg her.](#)

[Værdibygs vejledning om etablering af samarbejde kan hentes her.](#)

Workshop – Hvordan gør vi så?

Vanen tro gav oplægsholdernes indlæg anledning til livlig debat blandt deltagerne. Nedenstående er udpluk af deltagernes bidrag til debatten:

Parterne skal betale i fællesskab – det er jo i alles interesse

En ekstern facilitator er godt – i hvert fald til at starte med, til man har fået processen ind under huden.

Interne facilitatorer kan godt bruges, men det kræver, at der er tillid til personen.

Det er vigtigt at vise, at evalueringerne bliver brugt til noget – ellers gider folk ikke være med.

Framingen er vigtig, så folk ikke tror, at evalueringen skal bruges til at slå hinanden i hovedet. Hvis folk forstår det, så får evalueringen den opmærksomhed som den fortjener.

Det skal fremgå af udbuddet, at evaluering er et krav fra bygherres side: "Det her er en proces vi insisterer på".

På de store projekter, kan ansvaret for evalueringen ligge hos den person, der havde ansvaret for det gode samarbejde – på de mindre projekter, er det mere problematisk. Her kan sådan noget som dette her initiativ (Samarbejdsløftet) være en hjælp.

Der er også det her med at bringe folk sammen. Hvis man sidder hver for sig og ikke taler sammen, så spreder viden sig ikke.

Vi er jo nok præget af, at når vi når til slutevalueringen, så er vi mentalt videre. Så timingen af evalueringen er vigtig.

Evaluering er måske et forkert udtryk og måske ligger det på det forkerte tidspunkt. Det bør nok være en proces undervejs. Hvor man vidensopsamler og vidensdeler. Altså, at man indarbejder det som en rutine undervejs.

Som ung projektleder skulle jeg stå for evalueringer, og fandt hurtigt ud af, at de ældre kollegaer ligesom sivede, når det sidste punkt med evalueringen var på dagsordenen. Så gik jeg over til at lægge det midt i mødet eller først, og for at fremme min troværdighed og få deres tillid, sørgede jeg for at tage det op igen på næste møde, så de kunne se, at det her var noget, som man faktisk rigtig gerne ville bruge til at gøre tingene bedre. Det hjalp.

Det kan lynhurtigt blive sådan et pseudo-system, der kører med en armslængde til virkeligheden.

Det er vigtigt, at byggeledelsen er trænet til at kunne tage ansvar og sige, hvad vi har erfaringer med tidligere. Og allerede fra start får etableret en projektkultur, hvor man evner at analysere, og hvor man evner at kigge både langsigtet og kortsigtet på én gang.

Det er bare så vigtigt, at man kigger på de mennesker, der er involveret, og de relationer, der er i projektet. At man tillægger deres erfaringer værdi, fordi man også har en interesse i at lykkes med fællesskabet. Det kan dog være svært, når meget af byggeriet er skruet sammen på en måde, og hvor det tit er forretning frem for samarbejde, der styrer.

Relevante links, artikler og rapporter

Præsentation:

[Dansk Håndværk – Præsentation Kort & Godt metoden.](#)

[Værdibyg – Evalueringer – hvordan sikrer man, at de gode erfaringer ikke går tabt?](#)

Links:

[Vejdirektoratets koncept for evalueringer \(trængselspletter\).](#)

[Vejdirektoratets evaluering af 10 trængselspletprojekter – resultater og anbefalinger.](#)

[Værdibygs vejledning om etablering af samarbejde.](#)

Værktøjer

Her finder du den samlede værktøjsliste for alle workshops.

Workshop 1

Artikel:

[Entreprisetvister – gevinster ved en ændret tilgang i større projekter.](#)

Præsentationer:

[Sådan tænker du samarbejde ind i strategien_ Urban Agenda.](#)

[Samarbejdsvinklen som strategi_CG Jensen.](#)

[Byggeri Københavns Udbudsstrategi.](#)

Workshop 2

Præsentationer:

[Præsentation af Værdibygvejledningen 'Etablering af samarbejde'](#)

[Sådan arbejder NCC med opstartsworkshop – oplæg af Malene Raagaard Møller, Senior udviklingschef.](#)

[Den gode start på byggeprojektet – oplæg af Stina Trojlsgaard, LivingLean og Rasmus Lindhardt fra Hovedstadens Bygningsentreprise](#)

[Samarbejde hos AI Arkitekter og Ingeniører – oplæg af Lise Bøgh Sørensen, AI Arkitekter og Ingeniører og Peter Falk fra TEAMVAERK](#)

Billeder af skabeloner til opstartsworkshops

- workshopøvelse

[Gruppe 1](#)

[Gruppe 2](#)

[Gruppe 3](#)

[Gruppe 4](#)

Vejledning:

[Etablering af samarbejde – vejledning af Værdibyg](#)

Workshop 3

Præsentationer:

[Henrik Mielke, tidl. adm. direktør i MT Højgaard Holding: "Interessebaseret samarbejdskultur kan forenes med et rettighedsbaseret aftalegrundlag.](#)

[Lisa Sørensen, projektchef, Bygningsstyrelsen: Læg alle interesserne på bordet fra start.](#)

[Jens Klostergaard, samarbejdsudvikler hos Enemærke & Petersen A/S: "Gå altid tilbage til en fuser".](#)

Værktøj:

[Bygningsstyrelsens skabelon til kortlægning af interesser.](#)

[Bygningsstyrelsens skabelon til uenighedsprotokollat.](#)

Workshop 4

Præsentationer:

[Præsentation af David Plough, partner i JJW og en del af &os partnerskabet.](#)

[Præsentation af Simon Klejs Gren, team- og partnerskabschef hos Civica – bolig med fremtid og en del af LIVA.](#)

[Præsentation af Kristian Vasegaard Pedersen, projektchef i Arkil og afdelingschef Jannik B. Lund – Svendborg Spilvand Partnerskabet.](#)

Workshop 5

Præsentationer:

[Præsentation fra Nationalbanken](#)

[Præsentation fra DTU](#)

[Bliv en del af Bygherreforeningens Netværk for samarbejdsformer og entreprenørinddragelse](#)

Vejledning:

[Værdibys vejledning "Projektudvikling med tidlig entreprenørinddragelse"](#)

Workshop 6

Præsentationer:

[Præsentation tillid – Living Lean.](#)

[Tillid i praksis case TEC – PensionDanmark.](#)

[Opbygning af tillid-læringer fra program nye vandværker, HOFOR.](#)

Workshop 7

Præsentationer:

[Onboarding som fundament for samarbejdet – CEJ.](#)

[Erfaringer fra NHN – CEJ og NCC.](#)

[Relationsdannelse – Wicotek Kirkebjerg.](#)

[Erfaringer fra MARYs – CEJ.](#)

Workshop 8

Præsentation:

[Præsentation fra Marianne Bredgaard Karlsson.](#)

Værktøjer:

[Find værktøjer, test og viden om psykologisk sikkerhed i Byggeriets Samfundsansvars vidensunivers.](#)

Workshop 9

Se uddrag af workshopens præsentationer:

[Præsentationen om PRIME – Karin Kaasen, Dovre Consulting Group.](#)

[COWIs præsentation om IPD – Integrated project delivery – Arve Krogseth, Senior Project Director.](#)

Vejledninger:

[Norsk Meklings PRIME vejledning mv..](#)

[Vejledning om Værdistyret Projektudvikling \(bl.a. med beskrivelse af Tønsberg-projektet\).](#)

Artikler:

[Entreprisetvister – gevinster ved en ændret tilgang i større projekter.](#)

[IPD-kontrakter og tidlig entreprenør inddragelse.](#)

[Projektintegreret mediation.](#)

Workshop 10

Præsentation:

[Dansk Håndværk – Præsentation Kort & Godt metoden.](#)

[Værdibyg – Evalueringer – hvordan sikrer man, at de gode erfaringer ikke går tabt?](#)

Links:

[Vejdirektoratets koncept for evalueringer \(trængselspletter\).](#)

[Vejdirektoratets evaluering af 10 trængselspletprojekter – resultater og anbefalinger.](#)

[Værdibygs vejledning om etablering af samarbejde.](#)

Andre

[Interesseanalyse skema her – fra workshop 3.](#)

[Kvadrantmodel findes her side 5 – fra workshop 7.](#)

Løsningstrappen bearbejdet af Byggeriet Samfundsansvar (fra tillidsworkshop) – se side 46.

Løsningstrappens trin

Trin 1

Projektledere
Forhandling mellem
parternes projektledere
(max 5 dage)

Trin 2

Sagsansvarlige
(Ledelsesrepræsentanter)
Forhandling mellem
parternes sagsansvarlige
(max 5 dage)

Trin 3

Ekstern styregruppe
Behandling i
leverandørstyregruppen
(max 10 dage)
Den eksterne styregruppe
kan vælge at sende tvisten
tilbage til fornyet
behandling af de
sagsansvarlige (se trin 2)
I dette tilfælde har de
sagsansvarlige 5 dage til
behandling.

Trin 4

**Ledelses -
repræsentanter**
Hvis ikke den eksterne
styregruppe kan finde en
løsning, får de
sagsansvarlige (se trin 2),
opgaven med at fastlægge
en løsningsmodel for
løsning af konflikten.
Tidsfristen for valg af
løsningsmodel er 2 dage.

Trin 5

Løsningsmodeller

- En af nedenstående
løsninger vælges af de
sagsansvarlige tilpasset
den aktuelle situation,
hvilket er nærmere
beskrevet i afsnittet " Valg
af løsningsmodeller" (se
senere)
- Mediation: Ved tvist om samarbejde
 - Mægling: Ved tvist om teknik og kvalitet

Løsningstrappens aktører









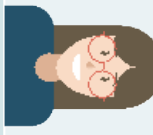

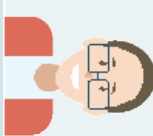

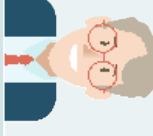



















































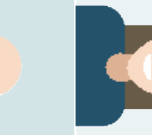















Trin	Bygherre	B-entreprise	M-entreprise	E-entreprise	Byggeledelse	Projekterings- ledelse	Projektering Procesanlæg	Projektering Byggeri og anlæg
Virksomhed 1								
Virksomhed 2								
Virksomhed 3								
Virksomhed 4								
Virksomhed 5								
Virksomhed 6								
Virksomhed 7								
Virksomhed 8								
Styregruppe								
Sagsansvarlige								
Projektledere								

Foto: Lasse Wernblad



Statements fra tilsluttede virksomheder og organisationer

Hvorfor har I tilsluttet jer Samarbejdsløftet?:

"Vi ønsker at bidrage til at fremme en bedre kultur i byggebranchen".

"Vi vil gerne deltage i et fællesskab, der har til hensigt at forbedre arbejdsmiljøet i hele byggebranchen"

"For at lære fra andre samarbejdspartnere... og for at gøre en forskel"

"For at sætte internt fokus på konflikthåndtering og samarbejdskultur."

"Fordi vi mener at samarbejde i projekterne er årsag til et bedre arbejdsvilkår, bedre fortjeneste, bedre kvalitet på projektet... og så er det på alle måder nødvendigt for at løfte store dagsordener som bæredygtighed, digitalisering, diversitet osv."

" Fordi vi ønsker at understøtte arbejdet for det gode samarbejde, ordentlig kommunikation og færre konflikter i byggebranchen."



"For at lære fra andre samarbejdspartnere... og for at gøre en forskel"

"Da det er enormt vigtigt at minimere konflikter i byggeriet og den ballast det har på medarbejdere og økonomi"

"For at opnå mere værdiskabende projekter med færre konflikter"

"Overordnet vil vi gerne støtte op om forhold, der kan gøre branchen bedre"

"Vi ser en lang række gode muligheder ved at tilslutte sig Samarbejdsløftet. Der var både konkrete workshops, der gav god og ny viden, og der var mulighed for at møde ligesindede fra vores verden... Det netværk som er blevet skabt er guld værd... Desuden er et commitment til Samarbejdsløftet også noget vi gerne profilerer os på udadtil i markedet."

"Et øget fokus på samarbejde som succeskriterie i branchen medvirker også til succes i projekterne."

" For at være en del af en positiv udvikling inden for bygge og anlægsbranchen... Det giver en mulighed - ikke blot for at forbedre egne projekter og resultater - men også for at bidrage til en bedre praksis i branchen, som forhåbentlig kan føre til bedre byggeprojekter, bedre arbejdsmiljø og bedre brancheforhold."

"Vi vil gerne være med til at udvikle det gode samarbejde i byggeriet og finde nye og bedre metoder til at arbejde sammen."

"Fordi det kan bidrage til at styrke læring, erfaringsopsamling og værdikæder i byggeriet."

Hvilke konkrete tiltag har I sat i værk?

"Vi har nedsat en arbejdsgruppe blandt vores projektchefer, som skal samle op på de bedste erfaringer i forhold til kontrakter og opstart af nye sager og hvad man kan lære af disse."

"Vi har haft meget fokus på den grundige projektgennemgang inden udførelsen, så der er mulighed for at tilpasse projektet i fællesskab, hvis det er nødvendigt."

"Vi har større fokus på samarbejdsmodellerne i aftalerne, fx. tidlig inddragelse af entreprenører... Vi har også haft oplæg om konfliktminimering i virksomheden, og så bruger vi løsningsstrappen og mægling mere."

"Vi italesætter samarbejdet helt fra de indledende arbejder, vi afholder workshops og opsætter adfærdsregulerende spilleregler som løbende justeres... og vi håndterer konflikterne så snart de erkendes, så de ikke når at udvikle sig. Vi vil have åben, ærlig og løsningsorienteret dialog - svesken på disken."

"Vi har dannet en intern netværksgruppe for at sikre mere fællesskab og en mere ens linje om samarbejde. Her kan vi få inspiration og gode eksempler på, hvordan konflikter forebygges via opbygning af tillid, onboarding/reboarding, workshops, vidensdeling osv."

"Vi tager snakken tidligt, hvis konflikter er under opsejling og finder den rette person til at træde ind som mægler og virksomhedsrepræsentant."

"Vi bruger konfliktråd, medierer og har en systematik til konfliktløsning, hvor alle parter sætter sig sammen og besvarer spørgsmål, der er fortrykt omkring konfliktløsning og -løsning..."

Hvis projektgruppen ikke kan løse det selv, løftes konflikten op på et andet niveau."

"Vi har formuleret interne ledelsesdogmer med samarbejde som omdrejningspunkt og så har vi en intern fagdag om konfliktløsning i byggeriet med fokus på, hvordan man undgår konflikter."

"Vi arbejder aktivt med konfliktforebyggelse i forbindelse med vores udbudsstrategi, bl.a. med forskellige udbudsformer som tidlig involvering, strategiske partnerskaber osv."

"Vi forsøger at løse flest mulige uoverensstemmelser på laveste niveau og sparrer internt omkring uenigheder og konflikter. Vi er tydelige omkring ansvarsvarsområder og om hvem der kan bistå ved udfordringer."

"Vi har iværksat intern læring om konfliktkultur, særligt med fokus på, hvordan vi forstår og håndterer konflikter i byggeriet."

"Vi arbejder med et samarbejdsspor, hvor alle parter er repræsenteret, og som er faciliteret af en samarbejdsfacilitator. Her aftaler vi principper for samarbejdet med fokus på projektets bedste - fx. dialog i stedet for mails, og så taler vi om de situationer der kan opstå, så forskellige opfattelser og uenigheder kan drøftes i rolige rammer."

"Vi har iværksat intern læring om konfliktkultur, særligt med fokus på, hvordan vi forstår og håndterer konflikter i byggeriet."

"Vi forsøger at forventningsafstemme og være mere tydelige i vores aftaler. Og så forsøger vi at bemande projekterne med de rette profiler, så de passer sammen."

"Vi arbejder med direkte og konkret kommunikation... med at være gode til at spotte konflikter inden de opstår og tage konflikten mens den endnu er lille og håndterbar."

"Vi sørger for, at alternativer til voldgift overvejes nøje i forbindelse med konfliktløsning."

"Vi samarbejder med fælles mål og åben økonomi."

"Vi har ændret tvistefsnittet i alle vores underentreprise- og servicekontrakter, så vi aktivt foretrækker mediation som ultimativt konfliktløsningsforum i stedet for voldgift- el. domstolsbehandling."

Hvilke initiativer jeres tilslutning til Samarbejdsløftet i øvrigt medført?

"Vi har fået et større fokus på konflikthåndtering på tværs af virksomheden. Ikke kun i byggeri-divisionen - vi har også talt sammen på tværs af landegrænser i organisationen."

"Vi har fået mere indsigt i problematikkerne og mere fokuserede dialoger med vores kunder om samarbejde."

"Vi har fået gode interne værdi- og kulturdiskussioner."

"Tilslutningen til Samarbejdsløftet har generelt fået samarbejde på dagsordenen i vores interne dialog om, hvad der kendetegner os som bygherre; altså i strategi- og værdiarbejdet generelt."

"Vi har fået en klar intern kommunikation omkring de omkostninger vi har forbundet med konflikter."



"Vi har fået en øget bevidsthed om værdien af samarbejdet og ikke mindst omkostningen ved konflikten."

"Primært har vi fået en begyndende kulturforandring og en dialog om, hvordan vi bedre bakker op om Samarbejdsløftet som ambassadører med lyst til at skabe forandring."

"Vi har fået en øget bevidsthed om værdien af samarbejdet og ikke mindst omkostningen ved konflikten."

"Vi har fået et større fokus på de enkelte medarbejders interpersonelle kvalifikationer og ikke kun på de tekniske kompetencer."

"Vi har fået en øget bevidsthed om muligheder og processer."

”I skal fortsætte arbejdet! Det værste der kunne ske – når nu der er opbygget det her momentum – det ville være, hvis der ikke kommer en runde 2. Så ville flere af de gode tanker og initiativer risikere at falde på gulvet.”

Byggeriets Samfundsansvar er en landsdækkende interesseorganisation, der samler frontløberne på tværs af værdikæden i ejendoms-, bygge- og anlægsbranchen. Sammen med vores godt 120 medlemmer arbejder vi for at omsætte FN's Global Compact og verdensmålene for bæredygtig udvikling gennem et Charter for samfundsansvar, hvor vores medlemmer forpligter sig til at arbejde for ordentlige arbejdsforhold, diversitet og bæredygtige løsninger i branchen.

Projektpartnere



BYGGERIETS
SAMFUNDSANSVAR



BYGHERRE
FORENINGEN



Finansieret af

Realdania

