



#ForSamarbejdsloftet

Værktøj

Værktøjer

Ud over dialogkortene i denne æske har vi også samlet en række værktøjer og skabeloner til at styrke samarbejdet. Disse værktøjer kan bruges sammen med dialogkortene, og de kan også bruges uden kortene.

Hvis du scanner QR-koden på dette kort, kommer du ind på Samarbejdsloftets inspirationsunivers "Fra holdning til handling", hvor du finder værktøjerne. Orientér dig i værktøjerne, inden du bringer dem i spil, så du vælger de værktøjer, der giver mest mening og værdi i lige præcis din situation.



Du finder alle værktøjerne på vores hjemmeside via QR-koden.



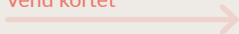
Sådan bruger du kortene

Du sidder her med Samarbejdsløftets dialogkort i hånden. Det betyder, at du allerede har taget et vigtigt skridt mod et bedre samarbejde på dine projekter.

Dialogkortene bruges som en enkel måde at starte de vigtige samtaler om samarbejdet. Træk et kort, læs scenariet højt, og tal om, hvordan situationen viser sig i jeres projekt eller organisation. Kortene hjælper jer med at skabe et fælles sprog, få øje på gråzoner og sætte ord på det, der ellers kan være svært at tale om.

I kan bruge kortene ved projektopstart, under onboarding, ved faseskift, i evaluering eller når noget går galt. Kortene kan også bruges til at sætte samarbejde på dagsordenen på møder. De kan altid bruges til et fælles tjek-ind.

Vend kortet



Sådan bruger du kortene

Vær kreative! I kan måske trække et kort i ny og næ ved kaffemaskinen, ved faste møder, eller hvad der passer ind. Det vigtigste er, at I får taget de svære samtaler på en konstruktiv måde.

Har I lyst til at arbejde endnu mere med jeres egen praksis? I kan nemt lave jeres egne dialogkort. Find skabelon til jeres egne kort på vores hjemmeside ved at scanne QR-koden på værktøjskortet i denne pakke.

God fornøjelse

Hilsen

Teamet bag Samarbejdsløftet



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Han er god – men han siger det altså lige ud”

Carsten, en dygtig byggeleder, siger tingene direkte, når noget halter eller når han er utilfreds. Nogle håndværkere sætter pris på det – andre synes, han er for hård i tonen. Carsten er effektiv og resultatorienteret. Han skærer igennem, tager beslutninger hurtigt og forventer det samme af andre. Projektet kører, men der er begyndt at komme flere sygemeldinger og mæthed i organisationen.

Skal Carsten tilpasse sig for at skabe bedre stemning?
Eller stå ved sin stil for at holde fokus og fremdrift?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Hun blander sig hele tiden”

Tina, rådgiveren, går ofte på pladsen for at sikre kvaliteten. Hun spørger, retter og kommenterer – men formanden synes, hun micromanager. De vil egentlig det samme: et godt resultat. Men de bliver irriterede på hinanden.

Hvornår er involvering en hjælp?

Hvornår bliver det kontrol?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Det må du lige fikse, Jonas”

Jonas, VVS'eren, bliver bedt af entreprisederen om lige at “fikse” noget på stilladset, så malerne kan komme videre. Han ved godt, det ikke er hans opgave – men hvis han siger nej, bliver projektet forsinket, og tonen bliver hård.

Skal Jonas hjælpe for samarbejdets skyld?

Eller stå fast på sin faggrænse for at undgå ansvar, der ikke er hans?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Anne har sendt endnu en mail...”

Anne, rådgiveren, sender dagligt lange mails med opdaterede tegninger og kommentarer. På pladsen sukker de fleste – ingen har tid til at læse det hele. Så når fejlene opdages, peger alle på Anne: “Du kunne da bare have sagt det direkte.”

Hvornår er det god kommunikation at dokumentere?

Hvornår bliver det bare støj, der gør samarbejdet dårligere?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Der er forskel på mødet og virkeligheden”

På byggemødet er alle enige om planen. Men ude på pladsen gør folk alligevel, hvad de plejer – fordi tidsplanen er presset, og “det andet tager for lang tid”. Projektlederen, Henrik, føler sig magtesløs.

Hvordan får man fælles beslutninger til rent faktisk at leve ude på pladsen?

Hvem har ansvaret, når det ikke sker?

Hvad er konsekvensen?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Det sagde du jo ikke, Lars”

Lars, formanden for tømrerne, har forstået, at væggene skal rejses, efter elektrikerens har lagt kabler. Men Mette, byggelederen, mente det modsatte. Nu står væggene – og elektrikerens er rasende. Begge synes, de havde sagt det tydeligt.

Hvem har ansvaret, når kommunikationen glipper?

Hvordan sikrer man, at “det, vi tror vi har aftalt”, faktisk er fælles forstået?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Det er ikke mit problem”

Da der opdages en fejl i installationerne, peger elektrikereren på VVS'eren – og omvendt. Begge har ret, men ingen tager ansvar. Projektlederen står tilbage med et hul i tidsplanen og et koldt samarbejds klima.

Hvordan tager man fælles ansvar i en kultur, hvor fejl hurtigt bliver til skyld?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Det er de forkerte, der sidder til mødet”

Projektet arbejder med tidlig inddragelse af entreprenør og underentreprenører. Men dem, der virkelig har den faglige viden, har for travlt til at deltage på møderne. Når beslutningerne skal træffes, mangler den viden, som kunne have forebygget problemerne senere.

Hvordan får I de rigtige mennesker med på de rigtige tidspunkter?

Hvordan taler I åbent om, hvad I egentlig forventer af hinanden?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Vi mødes – men får vi egentlig talt om det vigtige?”

Styregruppen består af cheferne fra bygherre, rådgiver og entreprenør. De mødes sjældent, og når de endelig gør, bliver det mest en snak om løst og fast. Ingen tager rigtigt fat i de problemer, der faktisk bremser projektet.

Hvad er egentlig styregruppens rolle – at følge med, at beslutte, eller at tage ansvar, når det spidser til?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Det slår gnister, når de mødes”

Henrik, bygherrechef, er udadvendt og tænker i overordnede mål og retning. Lone, projektleder, hos entreprenøren, er mere stille og meget grundig. Henrik synes, møderne bliver for lange, og at Lones referater er alt for detaljerede. Han læser dem faktisk ikke. Lone føler derimod, at detaljerne er nødvendige for at undgå fejl.

Hvordan håndterer I forskellige personligheder i projektteamet?

Hvordan kan forskellene blive en styrke i stedet for en kilde til irritation?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Nye ansigter hele tiden”

Det er svært at få en fælles kultur, når udskiftningen på projektet er stor, og når holdet aldrig helt er det samme. Nogle sidder med på hvert møde, andre dukker op en gang imellem – og flere hopper fra projekt til projekt.

Hvordan bygger man en stærk samarbejdskultur, når teamet konstant skifter?

Hvordan får man nye hurtigt ombord på projektet?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Går den, så går den”

Entreprenøren Kenneth svarer hurtigt på mails og på møder – også når han ikke helt kan huske, hvad der blev aftalt. Han tænker, det løser sig nok, og måske kan han tørre det af på en anden, hvis noget går galt. Men efterhånden er tilliden i projektteamet ved at smuldre.

Hvordan håndterer man en kollega eller samarbejdspartner, der går mere op i at slippe udenom, end at få fælles ansvar til at fungere?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Et tredje øje på projektet”

Projektet er lidt bagud på tidsplanen. Bygherren bliver usikker på samarbejdet med entreprenøren og hyrer en bygherrerådgiver, der dykker ned i gamle aftaler. Rådgiveren begynder at stille spørgsmål ved beslutninger, som alle troede var afklaret – og stemningen bliver anspændt.

Hvordan bevarer man samarbejdet og fokus på løsninger, når der pludselig kommer nye aktører ind og roder op i fortiden?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Det siger vi bare ikke højt”

På projekteringsmødet er der blevet aftalt en ny tidsplan. Efter mødet står Jesper og Lene ved kaffemaskinen og snakker om, at den nok ikke holder. Ingen af dem nævnte det på mødet – de ville ikke være dem, der “skabte problemer”.

Hvad gør du, hvis du selv er i tvivl om tidsplanen, eller hvis du hører andres tvivl uden for mødet?

Skal du blande dig eller lade det ligge?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Hyggelige møder – men vi når ingen vegne”

Holdet har et godt samarbejde og en afslappet stemning. Møderne er hyggelige, og alle får taletid – men de trækker ud, der mangler struktur og beslutningerne bliver aldrig helt klare. Man taler udenom uenighederne.

Hvordan skaber I møder, der både er gode for relationerne og giver fremdrift?

Ville det hjælpe med mere struktur – og en tydelig mødefacilitator?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Når to alfahanner støder sammen”

Henrik, projektchef hos bygherren, og Brian, entrepriseleder hos entreprenøren, har længe haft det svært med hinanden. Begge er stærke personligheder og vant til at få ret. Deres uenigheder fylder mere og mere – og resten af holdet begynder at miste tålmodigheden. Ingen af dem vil give sig.

Hvordan lægger de to konflikten bag sig og kommer videre?

Skal deres chefer involveres?

Eller skal der hentes hjælp udefra?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Vi blev jo egentlig enige...”

På en tidlig workshop lavede projektteamet en samarbejdsaftale – en slags psykologisk kontrakt om, hvordan de ville kommunikere og løse konflikter. Men nu, nogle måneder senere, er stemningen blevet anspændt. Små misforståelser vokser, og folk begynder at tale om hinanden i stedet for med hinanden. Effektiviteten falder, og ingen får taget hul på snakken.

Du kan mærke at noget ikke fungerer.

Tier du fordi det ikke er dit ansvar?

Taler du med projektlederen og henviser til samarbejdsaftalen?

Eller tager du det op på næste fællesmøde?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Vi taler bare ikke samme sprog på pladsen”

Byggelederen Morten oplever, at samarbejdet med håndværkerne svinger meget. Nogle tager ansvar og følger aftalerne, mens andre gør tingene på deres egen måde. Håndværkerne føler til gengæld, at byggeledelsen ikke forstår deres virkelighed – og at de bliver puttet i én kasse til trods for at de er meget forskellige. Små misforståelser bliver hurtigt til irritation.

Hvad skal byggelederen gøre for at sikre et godt samarbejde med håndværkerne?

Hvordan kan håndværkerne klædes bedre på til de forventninger, byggeledelsen har?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Møderne trækker ud – men vi kommer ikke videre”

Byggemøderne er tænkt som et sted for videndeling og koordinering. Men forståelsen for hinandens roller og mål er ofte mangelfuld – og løsningerne ender sjældent med at tilfredsstille alle. Nogle vil have en stram styring og hurtige beslutninger, andre vil have mere dialog og inddragelse.

Hvad virker bedst – den “bestemmende” mødeleder, der skærer igennem, eller den demokratiske, der inddrager alle?

Hvad kræver det ideelle byggemøde af hver enkelt deltager?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Som en lus mellem to negle”

Sjakkajsen Peter forstår godt byggeledelsens argumenter for, hvorfor akkorden ikke kan hæves. Men sjakket ser det anderledes. De fokuserer på at optimere deres egen indtjening. Peter prøver at skabe ro og fremdrift, men føler sig klemmt mellem ledelsen og sit hold.

Hvordan skal byggeledelsen samarbejde med Peter?
Hvilken rolle bør den spille i forhold til selve sjakket?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Vi har gode idéer – men de bliver i mødelokalet”

På workshops og opstartsmøder bobler det med forslag til bedre samarbejde og smartere arbejdsgange. Men når folk kommer tilbage til hverdagen, drukner det i travlhed og vaner. De gode intentioner bliver sjældent omsat til handling.

Hvordan får I de gode ideer med ud af mødelokalet og ind i hverdagen?

Hvad har I brug for af aftaler og hvad handler om adfærden i i hverdagen?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Jeg bliver jo ikke betalt for at tænke”

Jesper insisterer på kun at lave det, han får besked på – også selvom det, han får besked på, er forkert. Forleden satte han en dør i, som viste sig at have den forkerte farve. Men Jesper mener ikke, det er hans ansvar – han skal udføre, ikke kvalitetstjekke. Og kollegaerne bakker ham op: sådan fungerer akkordsystemet.

Hvordan kan man skabe større helhedsforståelse og ansvarsfølelse hos de udførende – når akkordsystemet samtidig belønner hurtighed og ikke refleksion?

Hvordan imødekommer man bedst den virkelighed, at der er forskellige mål i projektet?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Vi taler om samarbejde – men forstår ikke det samme”

Alle i projektet siger, at samarbejde er vigtigt. Men når snakken går på, hvad godt samarbejde egentlig er, viser det sig, at forståelserne er vidt forskellige. Nogle mener, man skal være enige om alt – andre mener, at forskellighed netop gør samarbejdet stærkere.

Kræver et godt samarbejde, at vi ser verden ens?

Eller er det forskelligheden, der skaber nye indsigter og bedre løsninger?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Hvem har aben?”

Alle i organisationen er enige om, at samarbejde er vigtigt. Men i praksis er det svært – især når nogen opleves som svære at arbejde sammen med. Når samarbejdet halter, peger man hurtigt på de andre.

Siger du det direkte, undgår personen?

Eller reflekterer du over din egen rolle i relationen og forsøger at ændre dynamikken?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Han råbte ad mig foran alle”

Stemningen var trykket, da Lennart hævede stemmen og råbte ad Mikkel midt under mødet. Alle frøs et øjeblik – men ingen sagde noget. Mødet fortsatte, som om intet var sket, og dagsordenen blev kørt igennem. Bagefter sad flere tilbage med en dårlig smag i munden.

Hvad ville du gøre som deltager i mødet?

Hvis du var Mikkel – eller leder med ansvar for samarbejdsklimaet – hvordan ville du håndtere situationen bagefter?

Hvordan ville du kunne arbejde med vidneadfærd og involvere fx byggeledelse som rollemodeller?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Vi har talt og talt – men intet ændrer sig”

Samarbejdet mellem parterne er kørt fast. De gode intentioner fra starten er for længst glemt, og selvom der er holdt møder på møder, er stemningen stadig trykket. Ingen siger det højt, men alle ved, det ikke fungerer.

Skal I tage endnu et møde – eller er det tid til at søge hjælp udefra?

Hvornår bliver situationen så fastlåst, at jeres jurister må på banen for at få styr på roller, rettigheder og pligter?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Den mail ramte lige i maven”

Du åbner en mail fra en samarbejdspartner. Tonen er skarp og bebrejdende. Du kan slet ikke genkende den virkelighed, der bliver beskrevet, og mærker vreden stige. Det er fristende at svare hurtigt og få det sidste ord.

Hvad gør du?

Svarer tilbage med samme tone?

Tager fat i personen på en anden måde?

Eller involverer du din chef eller en kollega?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Vi blev enige – men kun lige indtil hverdagen kom”

Efter opstarten var stemningen høj. Alle var enige om værdierne for samarbejdet, og man talte om åbenhed, respekt og fælles ansvar. Men et par måneder senere er det hele druknet i hverdag, travlhed og “sådan plejer vi at gøre”.

Hvorfor falder I så let tilbage i gamle vaner?

Hvad kan I gøre for at holde fast i de fælles aftaler, når hverdagen rammer?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Vi er jo voksne – selvfølgelig kan vi samarbejde”

Et nyt projekt skal i gang, og holdet samles til opstart. Projektlederen lægger ud: ”Vi er jo voksne mennesker. Selvfølgelig kan vi samarbejde.” Alle nikker, men snart viser det sig, at forventningerne til samarbejde er meget forskellige, og misforståelser opstår allerede fra dag ét.

Hvorfor er det problematisk at tage samarbejde for givet?

Hvad har I selv lært om det gode samarbejde?

Hvordan kan den læring omsættes til praksis i projektet?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?

VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“Lugten i bageriet – eller det trygge samarbejdsrum?”

Maria kommer fra en virksomhed, hvor adfærd og spilleregler for godt samarbejde er klart defineret. Hun træder ind i et nyt projekt, og hver gang der er fælles møder eller samlinger, mærker hun et sug i maven af utryghed. Stemningen er anderledes – og nogle gange oplever hun faglig fraktion og mistillid.

Hvor på skalaen mellem tryghed og utryghed befinder I jer?

Hvordan kan faglig opdeling være værdifuldt for samarbejdet, i stedet for at skabe splid?



Hvad er det gode råd til os selv i teamet?



VI STØTTER **SAM
ARBEJDS
LØFTET**



[#ForSamarbejdsloftet](#)

“De fatter jo ikke noget”

I projektet hører man ofte kommentarer som: ”De er også underlige”, ”De aner ikke noget om udførelse”, ”De forstår slet ikke...” Der er mange antagelser i spil om hinanden, og folk dømmes og evalueres automatisk. Det hæmmer både fremdrift, samarbejde og trivsel.

Hvordan kan I øve jer i at spotte, når ”os og dem”-kultur skader projektet?

Hvordan kan I gøre det til en vane at forstå hinandens perspektiver, fremfor at afvise dem?

 Hvad er det gode råd til os selv i teamet?

