

ETABLERING AF SAMARBEJDE

SEPTEMBER 2012

DET VÆRDISKABENDE SAMARBEJDE

Et godt samarbejde er en afgørende faktor for at skabe en værdiskabende byggeproces og opnå et vellykket byggeri. Dette faktum kan være så indlysende, at det kan virke banalt. Alligevel kan bygherrer, rådgivere og udførende fortælle om adskillige byggeprojekter, hvor samarbejdet ikke har fungeret, og hvor man har talt forbi hinanden, hvor modstridende interesser er endt i konflikter, eller hvor ansvarsfordeling, målsætninger og succeskriterier ikke har stået klart for alle. Dårligt samarbejde udpeges tit som årsag til, at et byggeprojekt skrider økonomisk, tidsmæssigt eller kvalitetsmæssigt.

I denne vejledning anbefaler den samlede byggebranche, at alle parter i et projektteam har særligt fokus på etableringen af det gode samarbejde. Godt samarbejde kræver en indsats fra alle sider – en indsats som betaler sig i sidste ende.

Vejledningen tilbyder eksempler og værktøjer, som det naturligvis er vigtigt at tilpasse forholdene på det enkelte projekt.

Vi håber, at vejledningen vil være en nyttig inspiration for alle i byggeriet – også jer, der allerede godt ved, at den værdiskabende byggeproces bygger på et godt samarbejde.

Værdiskabende Byggeproces, 2012

Værdiskabende Byggeproces er et samarbejde mellem:



ETABLERING AF SAMARBEJDE

Denne vejledning er udarbejdet og udgivet af brancheinitiativet Værdiskabende Byggeproces med støtte fra Realdania. Vejledning, bilag og case kan downloades gratis på www.vaerdibyg.dk.

Udarbejdelsen er fulgt af følgende kompetencegruppe:

BAT kartellet: Lars Knudsen (MT Højgaard), Mich Johansen (Chr. Johannsen Entreprenør), Christian Korsgaard Sørensen | **Bygherreforeningen:** Finn Bloch (Nyt Hvidovre Hospital), Randi Muff Christensen (Forsvarets Bygnings- og Etablissementstjeneste), Anniken Kirsebom (Bygningsstyrelsen), Kræsten Bischoff (Bygningsstyrelsen) | **Dansk Byggeri:** Erik Nimb (Botica Entreprise), Malene Raagard Møller (NCC Construction Danmark), Erik Lund (NCC Construction Danmark), Morten Walbeck (Jakon), Christian Wittrup (Hilti), Ulrik Kristensen (Enemærke & Petersen) | **DANSKE ARK:** Arne Vejebæk (Erik Møller Architects), Erik Steen Larsen (C.F. Møller), Sara Asmussen (Tværsnit) | **DI Byggematerialer:** Sine Trige Pedersen (MT Højgaard) | **Foreningen af Rådgivende Ingeniører:** Lars Bendix Christensen (WiSSENBERG), Dag Sander (NIRAS) | **TEKNIQ:** Birger Villirs (Christoffersen & Knudsens Eftf.) | **Værdiskabende Byggeproces:** Rolf Simonsen (Værdibyg), Nina Koch (Værdibyg), Jan Eske Schmidt (TEKNIQ)

Pennefører: Nina Koch (Værdibyg)

Illustrationer: **Morten FC** | Layout: **Larsendesign.dk** | Tryk: **Paperprint**

København, 2012

OM VEJLEDNINGEN

I denne vejledning kan du læse om de indledende overvejelser om samarbejde, opstartworkshopen og hvordan samarbejdet vedligeholdes. Derudover indeholder vejledningen Værktøjskassen som et konkret inspirationskatalog, når processen skal gennemføres.

I et selvstændigt bilagsdokument finder du forskellige eksempler på nyttige dokumenter, der kan understøtte processen i praksis.

Ligeledes findes en case, der beskriver samarbejdsforløbet ifm. byggeriet af Danske Handicaporganisationers nye domicil.

FOKUS PÅ FASESKIFTET FRA PROJEKTERING TIL UDFØRELSE

Vejledningen tager udgangspunkt i samarbejdet mellem projekterende og udførende, fordi det netop er i faseskiftet fra projektering til udførelse, at der ifølge praktikere er brug for at styrke relationerne og samarbejdet.

Det skal dog understreges, at vejledningens anbefalinger og værktøjer med få ændringer og tilpasninger kan bruges mange andre steder i byggeprocessen.

INDLEDENDE OVERVEJELSER OM SAMARBEJDE

Bygherren spiller en afgørende rolle i etableringen af samarbejdet, da det er op til ham at prioritere vigtigheden af det gode samarbejde og at definere rammerne for de nødvendige samarbejdsetablerende tiltag. Men alle parter i et byggeprojekt har fordel ved at få etableret samarbejdet. Hvis bygherren ikke tager initiativ til at sætte fokus på samarbejdet, er det op til projektteamet selv at sætte skub i tingene, f.eks. ved at præsentere bygherren for denne vejlednings anbefalinger og værktøjer.

RAMMERNE FOR SAMARBEJDET

Inden rådgiver- eller entreprisudbud skal bygherren fastlægge:

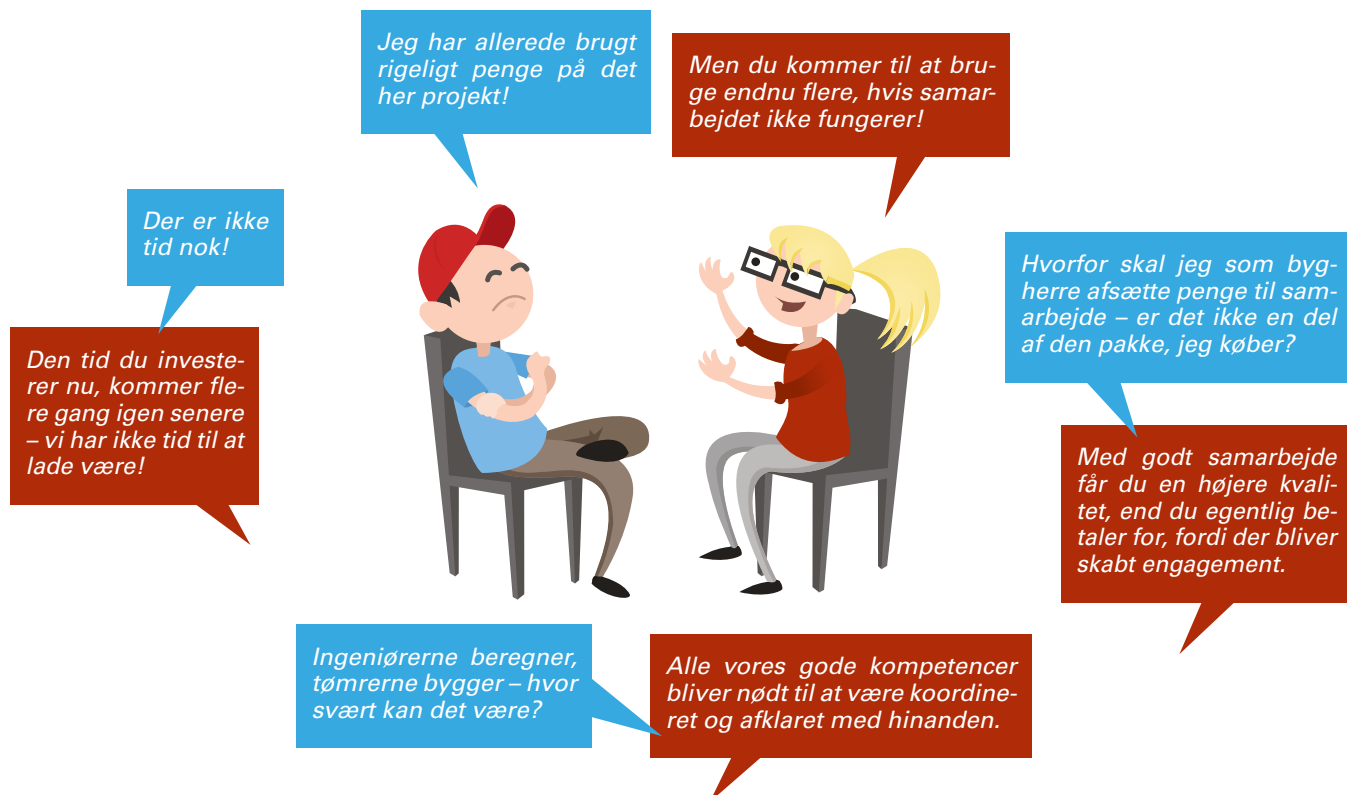
- Succeskriterier ifm. byggeriet
- Krav og forventninger til projektteamets samarbejde
- Økonomiske, tids- og aktørmæssige rammer til etablering af det nødvendige samarbejde

Vi anbefaler, at bygherren indskrives i kontraktmateriale, i hvilket omfang han forventer deltagelse i samarbejdsaktiviteter. Det kan bl.a. omhandle:

- Deltagelse i samarbejdsseminarer og opstartworkshops
- Udarbejdelse af fælles retningslinjer for samarbejdet
- Fordeling af arbejdsopgaver og roller
- Indgåelse af samarbejds erklæring
- Løbende opfølgning af samarbejdet

I bilag 1 findes et eksempel på formuleringer til inspiration, når en samarbejdsaftale eller kontrakt skal udarbejdes.

Bygherren skal desuden være opmærksom på de aftaler og regelsæt (eksempelvis AB grundlaget), der gælder for projektet.



OPSTARTSWORKSHOP

Når projektteamet er samlet, skal der skabes et fælles grundlag at samarbejde ud fra. Vi anbefaler at afholde en opstartsworkshop, hvor projektteamet gennemgår projektets rammer og diskuterer, gennearbejder og bliver enige om de nødvendige spilleregler for det kommende samarbejde.

Vi anbefaler, at alle parter i projektteamet deltager på opstartsworkshoppen. Dette indbefatter (repræsentanter fra) bygherren, rådgiverne, entreprenøren og eventuelt underentreprenører og leverandører, såfremt disse er fundet på det tidspunkt, opstartsworkshoppen finder sted. Brugerrepræsentanter kan evt. også deltage. Det er altid en god idé løbende at gentage opstartsworkshoppen i takt med, at nye underentreprenører og leverandører aktiveres i projektet.

Opstartsworkshoppen kan strække sig over 1-2 dage, eller den kan gennemføres på en eftermiddag – det kommer an på projektets type, størrelse og kompleksitet. I bilag 2 findes eksempler på dagsordner til opstartsworkshops med varierende omfang.

HUSK PROCESLEDELSEN

Uanset hvem, der tager initiativ til og arrangerer opstartsworkshoppen, bør der tilknyttes en procesleder, der kan facilitere workshoppen og lede den kommende samarbejdsproces. Bygherren skal tidligt tage stilling til procesledelsen¹ – hvilke opgaver og ansvarsområder, skal varetages, og af hvem? Procesledelsesrollen skal være afklaret inden opstartsworkshoppen, som proceslederen er med til at initiere, planlægge og facilitere.

Procesledelse kan udføres af en repræsentant fra de projekterende, de udførende, bygherreorganisationen eller af en ekstern part. Det afgørende er, at den procesledelsesansvarlige har god menneskelig forståelse og en interesse i at sætte fokus på samarbejde.

EKSEMPLER OG ØVELSER I VÆRKTØJSKASSEN

I værktøjskassen har vi samlet en række praktiske eksempler på, hvordan de nævnte emner helt konkret kan inkluderes i en opstartsworkshop.

HVAD INDEHOLDER EN OPSTARTSWORKSHOP?

På en opstartsworkshop skal projektteamet opnå en fælles forståelse af, hvad der skal bygges og hvorfor, samt hvem hinanden er. Vi anbefaler at behandle følgende emner:

- 1 INTRODUKTION AF PROJEKTTEAMET**
Der skal sættes ansigter, navne og roller på medlemmerne af projektteamet.
– *Hvem er vi?*
- 2 PROJEKTPRÆSENTATION**
Projektet skal præsenteres, så alle i teamet har den samme forståelse.
– *Hvad skal vi bygge?*
- 3 BYGHERRENS SUCCESKRITERIER**
Projektteamet skal kende og forstå bygherrens succeskriterier for byggeriet.
– *Hvad vil vi opnå med byggeriet?*
- 4 SAMARBEJDETS SPILLEREGLER**
Teammedlemmer skal enes om de spilleregler, der skal danne rammen om samarbejdet.
– *Hvordan skal vi samarbejde?*
- 5 BESLUTNINGER OG ANSVAR**
Projektet skal gennemgås med øje for at afklare ansvarsfordeling og grænseflader.
– *Hvor ligger ansvar og beslutningskraft?*
- 6 KONFLIKTHÅNDTERING**
Der vil uundgåeligt opstå konflikter i et projektteam, som skal håndteres konstruktivt.
– *Hvordan løser vi konflikter?*
- 7 SPILLEREGLER FOR KOMMUNIKATION**
Der skal være konsensus om, hvad der er god kommunikation i projektteamet.
– *Hvordan taler vi til og med hinanden?*

1) I denne sammenhæng refererer begrebet "procesledelse" udelukkende til samarbejdsprocessen

HUSK AT VEDLIGEHOEDE SAMARBEJDET

På opstartsworkshoppen støbes fundamentet for det gode samarbejde. Men i takt med projektets udvikling vil der opstå nye situationer, der udfordrer det gode samarbejde. Det er nødvendigt at holde samarbejdet ved lige gennem evaluering, tilpasning og konflikt-håndtering.

Vedligehold af samarbejdet indbefatter, at proceslederen løbende er opmærksom på teamets og samarbejdets udvikling, og at der bliver taget hånd om de udfordringer, der opstår. Det kan være en kort én-til-én snak i kaffepausen, eller at der med jævne mellemrum afsættes tid til at evaluere samarbejdet, f.eks. ifm. allerede planlagte projektmøder. Det er vigtigt, at de spilleregler, der blev vedtaget på opstartsworkshoppen, bliver overholdt, og at teamet får diskuteret, om der er områder med plads til forbedring.

I bilag 3 er givet et eksempel på, hvordan samarbejds-evaluering kan gennemføres i praksis.

Samarbejdet behandles løbende på byggeprojektets møder, hvor man eksempelvis kan tage spillereglerne op til diskussion. Husk at det er vigtigt at orientere og formidle fra møderne til dem, der ikke har deltaget.

KONFRONTÉR OG LØS PROBLEMERNE

Det er proceslederens opgave at sikre, at de problemområder, projektteamet identificerer, bliver håndteret. Det kan være ved at minde teamet om de opsatte spilleregler for samarbejdet, eller at opdatere reglerne, så de lever op til behovet i praksis. Der kan også være konflikter, som skal løses efter den model, der blev vedtaget på opstartsworkshoppen.

Det kan opleves, at enkelte personer besværliggør samarbejdsprocessen i særlig høj grad. Her skal der være mod til at tage problematikken op til diskussion i projektteamet og velvilje blandt alle parter til at overveje udskiftning af personen – en kæde er som bekendt ikke stærkere end det svageste led.

ANDRE LØBENDE AKTIVITETER

Udover den løbende evaluering er der flere aktiviteter, der kan indføres for at sikre, at det gode samarbejde fortsætter med at fungere. Der kan afholdes forskellige arrangementer af faglig, projektrelateret eller social art, som er med til, at også de aktører, der løbende kommer ind i projektet, integreres i samarbejdet.

Det er en udfordring for samarbejdet, at der løbende vil komme nye ind i teamet i takt med projektførelsen, og det kan være nødvendigt at gennemføre opstartsworksops ad flere omgange. Også samarbejdet i udførelsesfasen er afgørende for projektet².

2) Se Værdibygs vejledning om inddragelse af underentreprenører (2013)

BILAG 1

FORMULERING FRA SAMARBEJDSAFTALE

BILAG 2

WORKSHOP-DAGSORDNER

BILAG 3

SAMARBEJDSEVALUERING

BILAG 4

HENSIGTSEKTLÆRING

BILAG 5

UDDRAG AF GRÆNSEFLADETJEKLISTE

CASE

HANDICAPHUSET

VÆRKTØJS- KASSE

ETABLERING AF SAMARBEJDE

VÆRKTØJSKASSEN

TIL ETABLERING AF SAMARBEJDE

I værktøjskassen finder du konkrete værktøjer og praktiske eksempler, der kan inspirere ifm. planlægning og facilitering af en opstartsworkshop.

Værktøjer og eksempler tager udgangspunkt i samarbejdet mellem projekterende og udførende, men de kan med mindre tilpasninger sagtens bruges andre steder i processen. Overvej dog altid din aktuelle situation og tilpas værktøjerne efter dit projekts forudsætninger.

INDHOLD

- 1** **INTRODUKTION AF PROJEKTTEAMET**
– *Hvem er vi?*
- 2** **PROJEKTPRÆSENTATION**
– *Hvad skal vi bygge?*
- 3** **BYGHERRENS SUCCESKRITERIER**
– *Hvad vil vi opnå med byggeriet?*
- 4** **SAMARBEJDETS SPILLEREGLER**
– *Hvordan skal vi samarbejde?*
- 5** **BESLUTNINGER OG ANSVAR**
– *Hvor ligger ansvar og beslutningskraft?*
- 6** **KONFLIKTHÅNDTERING**
– *Hvordan løser vi konflikter?*
- 7** **SPILLEREGLER FOR KOMMUNIKATION**
– *Hvordan taler vi til og med hinanden?*

UDDRAG FRA CASEN

Flere af værktøjerne er suppleret med uddrag fra casen om Handicaphuset som inspiration til, hvordan værktøjerne kan bruges i praksis og med hvilken effekt. Den samlede case kan downloades på www.vaerdibyg.dk

1 INTRODUKTION AF PROJEKTTEAMET

HVEM ER VI?

HVORFOR

Før et godt samarbejde fungerer, skal projektdeltagerne lære hinanden at kende. Det er vigtigt, at der skabes positive relationer mellem de mennesker, der skal arbejde sammen om projektet, for at opbygge forståelse, tillid og respekt.

HVEM

På opstartswerkshoppen skal alle relevante personer fra både bygherreorganisationen, de projekterende og de udførende være til stede. Afhængigt af projektet kan det altså spænde over mange mennesker fra mange forskellige niveauer i de respektive virksomheder. Det er vigtigt, at alle bliver introduceret til alle.

HVORDAN

I nogle tilfælde kan en navnerunde være tilstrækkelig – måske kender mange hinanden i forvejen – men ofte kan en simpel øvelse være med til at belyse flere sider af projektdeltagerne. Et godt eksempel er at lade projektdeltagerne interviewe hinanden to og to og derefter præsentere hinanden for gruppen.

Eksempler på spørgsmål, der kan stilles, er:

- Navn, alder, beskæftigelse?
- Hvor længe har du været ansat?
- Hvad kan du godt lide ved dit job?
- Hvad er din motivation til at deltage i dette projekt?
- Fortæl om en god byggeproces, du har oplevet?
- Hvad var det, der gjorde den god?
- Hvad er din rolle typisk i et samarbejde?



2 PROJEKTPRÆSENTATION

HVAD SKAL VI BYGGE?

HVORFOR

Projektpræsentationen skal give et indblik i *hvad, hvordan, hvorfor* og til *hvem*, der skal bygges. Det handler om, at projektteamet skal forstå det særlige ved det forestående byggeri.

HVEM

Alle har brug for at vide, hvad det er for et byggeprojekt, de står overfor. Det kan ofte være nødvendigt at afholde en projektpræsentation flere gange i takt med, at flere faggrupper løbende bliver involveret i projektet.

Bygherren kan ofte med fordel selv gennemføre en projektpræsentation, eller det kan ske i samarbejde med rådgivere og/eller entreprenører. Det er vigtigt, at den eller de personer, der præsenterer projektet, er gode, engagerede formidlere og kender projektet i detaljer.

HVORDAN

Nogle i projektteamet vil bedst forstå projektet gennem illustrationer, andre gennem udtalte eller skrevne ord. Det er vigtigt at tilrettelægge sin præsentation, så alle får noget ud af den. Vi anbefaler, at en mundtlig projektpræsentation understøttes med relevante, visuelle elementer, f.eks. slideshow, fotos, 3D-renderinger, plancher, pap-modeller, en gåtur i et eksisterende byggeri osv.



Ligesom formen, skal indholdet også tilpasses den mangfoldighed, der ofte er i en projektgruppe. Det er tit forskellige områder af byggeriet, der interesserer rådgivere og udførende, så det er vigtigt at komme hele vejen rundt om projektet, så alle fatter interesse.

En projektpræsentation bør berøre følgende emner og kan foregå på følgende måde:

- Hvem bygger?
- Hvorfor bygger vi?
- Hvem bygger vi til?
- Hvad er formålet/visionen med byggeriet?

- Bygherre præsenterer

- Hvordan skal byggeriet se ud?
- Hvad kan byggeriet?
- Hvordan skal det bygges?

- Arkitekt præsenterer
- Ingeniør præsenterer
- Arkitekt, ingeniør og/eller entreprenør præsenterer

- Hvordan bliver den kommende proces?
- Hvilke delmål arbejder vi efter?
- Hvordan ser tidsplanen ud?

- Drøftes af projektteamet – evt. i mindre arbejdsgrupper med præsentation i plenum

3 BYGHERRENS SUCCESKRITERIER

HVAD VIL VI OPNÅ MED BYGGERIET?

HVORFOR

Projektteamet skal forstå bygherrens bagvedliggende tanker og motivation for at lade byggeriet opføre. Dels skaber det en indsigt i, hvorfor bygherren agerer, som han gør, og dels kan bygherrens motivation smitte af på projektteamet og skabe ejerskabsfølelse.

HVEM

Alle bør have indsigt i bygherrens succeskriterier, der med fordel kan introduceres i forlængelse af projektpræsentationen. Også den håndværker, som er den sidste til at arbejde på byggepladsen, skal have kendskab til bygherrens succeskriterier, dvs. disse skal præsenteres flere gange i løbet af processen.

Ofte er det bygherren, der selv præsenterer sine succeskriterier, men det kan også være udvalgte brugerrepræsentanter, bygherrerådgiveren eller en helt fjerde. Personen skal være engageret og kunne videregive en viden, der går dybere end det, man kan aflæse i tegninger og beskrivelser.

HVORDAN

Indledningsvist skal bygherren – evt. med hjælp fra bygherrerådgiveren og/eller proceslederen – gøre sig det klart, hvilke succeskriterier han har for projektet.

Eksempler på bygherrens succeskriterier:

- Tilgængelighed for alle brugere
- Et mangelfrit byggeri ved aflevering
- Nulenergi løsninger
- Innovation og bæredygtighed
- 100 % tilfredse slutbrugere
- Aflevering til tiden
- Et godt arbejdsmiljø

Bygherren kan overveje at være strategisk i sit valg af succeskriterier. Hvis succeskriterierne omhandler et emne med en vis nyhedsværdi for alle parter, og som ikke kun berører enkelte parter fagligheder, undgås det, at én part i teamet tager føringen i diskussionen. I stedet bliver alle en del af en åben dialog og fælles idéudvikling, hvilket kan give en øget følelse af teamspirit og engagement i projektet.

Udover en præsentation af, hvad bygherrens succeskriterier går ud på, kan projektteamet yderligere involveres gennem forskellige øvelser, seminarer, møder med brugerne osv. På den måde får projektteamet en større forståelse af succeskriterierne og kommer til at føle dem på egen krop.

Case: Handicaphuset

»ØJENÅBNER« KURSUS KICKSTARTEDE SAMARBEJDET

Som indledning til projektet blev hele projektteamet sendt på tilgængelighedskursus for selv at opleve, hvordan man tilgår en bygning med forskellige handicap.

»Hvis man vil have parterne til at agere anderledes end de plejer, er man jo nødt til at lave setup'et anderledes, end man plejer«, konstaterer bygherrerådgiveren.

En øjenåbner, kaldte alle deltagerne kurset, der samtidig kom til at fungere som en kickstart på samarbejdet.

»Kurset var i høj grad med til at give os dette fælles mindset, som vi udmøntede i et "tilgængelighedsmanifest": Et sæt aktive spilleregler for, hvordan vi ville tegne dette hus«, fortæller arkitekten.

4 SAMARBEJDETS SPILLEREGLER

HVORDAN SKAL VI SAMARBEJDE?

HVORFOR

For et nydannet projektteam er det vigtigt tidligt i processen at enes om et sæt fælles spilleregler for samarbejdet. Hvad skal alle i projektteamet leve op til, for at bygherrens succeskriterier bliver opfyldt?

HVEM

Alle nøglepersoner fra de forskellige faggrupper, der spiller en væsentlig rolle i samarbejdet, skal deltage.

HVORDAN

Vi anbefaler, at projektteamet udarbejder en fælles hensigtserklæring om, hvordan samarbejdet skal gennemføres – se eksempler i bilag 4. En god hensigtserklæring indeholder både, hvad der skal samarbejdes om (bygherrens succeskriterier) og de spilleregler, der er for samarbejdet.

Projektteamet kan gennemføre en lille øvelse for at konkretisere samarbejdets spilleregler. Alle noterer ned, hvad de hver især lægger særlig vægt på i et godt samarbejde, og præsenterer de vigtigste 2-3 pointer for hinanden. Øvelsen resulterer i, at teamet enes om 5-7 statements, som er de vigtigste til at beskrive samarbejdet.



Eksempler på samarbejdsudsagn kan være:

- Sig det, som det er
- Hav respekt for hinandens kompetencer
- Vi skal hjælpe hinanden
- Det er tilladt at kommentere på andres fagområder
- Aftalte deadlines skal overholdes
- Bekymringer skal italesættes
- Projektets fremdrift er et fælles ansvar
- Det er i orden at påtale svigt og fejl

Disse udsagn samles i et dokument – det kan f.eks. være post-its sat på en plakat – som alle i projektteamet underskriver. Proceslederen sender efterfølgende en kopi til alle og hænger hensigtserklæringen op på steder, hvor alle jævnligt ser den.

Hensigtserklæringen kan tages frem løbende, når samarbejdet skal evalueres, og spillereglerne genopfriskes.

Case: Handicaphuset

KONSTRUKTIVT AFSÆT FOR SAMARBEJDE

På den indledende samarbejdsworkshop udarbejdede teamet bl.a. en fælles hensigtserklæring - se bilag 4.

»At vi her fik lavet et godt afsæt for det fortsatte samarbejde, har bestemt været medvirkende til, at det er gået så godt. De spilleregler, vi aftalte, adskiller sig såmænd ikke fra dem, vi sædvanligvis arbejder efter. Det er nogle enkle principper, men de fungerer. Det fremmer et konstruktivt samarbejde«, siger totalentreprenøren.

5 BESLUTNINGER OG ANSVAR

HVOR LIGGER ANSVAR OG BESLUTNINGSKRAFT?

HVORFOR

Det skal sikres, at der er en klar forståelse for, hvem der har ansvar for hvilke områder i projektet, og hvem der har ret til at tage hvilke beslutninger. Formålet er at få identificeret og afklaret de grænseflader, der er i projektteamet.

HVEM

De ansvarlige for de forskellige fagområder samt proceslederen kortlægger og godkender i fællesskab beslutnings- og ansvarsfordelingen.

HVORDAN

Kontraktmaterialets fordeling af ansvar og beslutninger gennemgås, og det sikres, at der er kontaktoplysninger på alle relevante personer. Det skal være klart for alle, hvem der er ansvarlig og/eller beslutningstager i enhver given situation. Fokus skal ligge på at få afklaret de steder, der er uklare grænseflader mellem rollerne. I bilag 5 findes et uddrag af et grænsefladetjekskema, der kan være et nyttigt værktøj til grænsefladeafklaring.

Desuden kan det være en god idé at fastlægge en klar procedure for ændringer af aftaler.

På opstartswerkshoppen skal den afklarede ansvars- og beslutningsfordeling samt grænsefladeafklaringen formaliseres og efterfølgende gøres tilgængelig for alle parter.

Opsummeret skal et møde, hvor ansvar og beslutninger afklares, omfatte:

- Gennemgang af ansvars- og beslutningsfordeling
- Grænsefladeafklaring – er der situationer, hvor rollerne ikke er definerede?
- Aftaleændring – hvad er proceduren?
- Formalisering af ansvars- og beslutningsfordeling samt grænsefladeafklaring



6 KONFLIKTHÅNDTERING

HVORDAN LØSER VI KONFLIKTER?

HVORFOR

Konflikter vil uundgåeligt opstå i et projektteam, hvor mange forskellige mennesker med mange forskellige baggrunde og interesser deltager. Det er altafgørende for samarbejdet og for projektet, at konflikter håndteres på en konstruktiv måde, så snart de opstår. Når konflikter løses konstruktivt, kan de være med til at skabe dynamik og fremdrift i teamet. På opstartsworkshoppen skal teamet enes om en metode til konflikthåndtering.

HVEM

Konflikter kan opstå blandt alle i teamet, og derfor bør alle være med til at beslutte, hvordan konflikter skal håndteres. Det kan anbefales at nedsætte en styregruppe, der kan tage sig af de konflikter, projektgruppen ikke selv kan løse.

HVORDAN

Det handler om at få sat fokus på konflikthåndtering og få afklaret, hvad der rent praktisk skal gøres og af hvem, når problemerne opstår. Der findes mange metoder³, og der udbydes et utal af kurser, der har særligt fokus på konflikthåndtering i byggeriet. Vi vil ikke fremhæve én metode frem for en anden, men anbefaler klart, at der sættes fokus på konflikthåndtering tidligt i processen.

Eksempler på emner, konflikthåndtering bør berøre, er:

- Mediation
- Konfliktrappen
- Styregruppe
- Terminer for løsninger
- Fokus på behov og interesser



3) Feks. Hauen, Denager & Krenk: Konstruktiv Konfliktkultur, 2009

7 SPILLEREGLER FOR KOMMUNIKATION

HVORDAN TALER VI TIL OG MED HINANDEN?

HVORFOR

Der er to sider af kommunikation i et projektteam. Der er den tekniske side, der bl.a. omhandler IKT-aftaler, projektweb og beslutningsaftaler ift. e-mails, telefonsamtaler, møder osv. Og så er der den mere uformelle side, der handler om kommunikation på det personlige niveau, dvs. retningslinjer for god tone i både skriftlig og mundtlig kommunikation, omgangsform osv.

Det er afgørende for samarbejdet, at man enes om en række spilleregler for, hvordan man kommunikerer indbyrdes i projektteamet.

3 GODE SPILLEREGLER FOR KOMMUNIKATION

- Ring før du skriver
- Brug ikke »vi skal...« men »jeg eller du skal...«
- Bekræft opfattelsen af budskabet

HVEM

Både bygherre, rådgivere og entreprenøren kan bidrage med input til dialogen.

HVORDAN

De involverede parter diskuterer i fællesskab, hvad der udgør »god kommunikation«. Deltagerne kan tage udgangspunkt i tidligere erfaringer og evt. dele historier om, hvad man ikke skal gøre. Dialogen bør munde ud i et notat, som kan supplere hensigtserklæringen (se værktøj 4) med projektteamets spilleregler for kommunikation.

Spilleregler for kommunikation skal berøre følgende emner:

- Samtaler ansigt til ansigt
- Telefonsamtaler
- Skriftlige og mundtlige aftaler
- Indkaldelser til møde eller lignende
- Sladder/mobning
- Breve og mails (herunder regler for cc)

