

PRAKTISK LEDELSESVÆRKTØJ

til samarbejde i den danske byggebranche



KANDIDATSPECIALE AF KASPER STØTTRUP & THOMAS HAAHR JENSEN

AALBORG UNIVERSITET

Byggeri og Anlæg

Forår 2016

Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet

Studienævnet for Byggeri & Anlæg

Pontoppidanstræde 101

9000 Aalborg

Telefon: 96 35 80 80

<http://www.bsn.aau.dk>



AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Titel: PRAKTISK LEDELSESVÆRKTØJ TIL
SAMARBEJDE I DEN DANSKE BYGGE-
BRANCHE

Titel - pamflet: LEDELSESVÆRKTØJ
– EN VEJ TIL ET BEDRE SAMARBEJDE
I DEN DANSKE BYGGEBRANCHE

Projektperiode 1. Feb. 2016 - 1. Jun. 2016

Vejleder: Ph.d. Kristian Ditlev Bohnstedt
Aalborg Universitet
Institut for Byggeri og Anlæg

Sider: 89

Oplag: 6

Appendiks: 1

Specialegruppen:



Kasper Støttrup



Thomas Haahr Jensen

Forord

Denne rapport er udarbejdet af Thomas Haahr Jensen og Kasper Støttrup under 4. semester på kandidatuddannelsen i Management in the Building Industry ved Aalborg Universitet. Den er udarbejdet i perioden 01. februar 2016 til 01. juni 2016 som et led i studieordningens mål med uddannelsen. Rapporten antages at være udarbejdet som en konsulentrapport hvor målgruppen har kendskab og indsigt i den danske byggebranche og ledelsesforholdene i denne.

Rapporten har taget udgangspunkt i Ph.d.-afhandlingen „*HOW TO CREATE AN EFFECTIVE AND EFFICIENT BUILDING PROCESS*“ af Bohnstedt (2015). Ph.d.-afhandlingens konklusioner har i denne rapport været under bearbejdning i et forsøg på at udarbejde praktiske ledelsesværktøjer til netop disse konklusioner. De praktiske ledelsesværktøjer er herefter afprøvet ved præsentation og interview af en repræsentativ gruppe af mulige brugere.

Rapporten og resultatet af denne, er udarbejdet til gavn for den ledende part i den danske byggebranche. Rapportens formål er at supplere branchen med nye og innovative ledelsesværktøjer og -forståelser, der udspringer fra videnskabelige empiriske konklusioner. Derfor kan det siges af formålet er at udnytte den viden der er i dag, til den virkelige og praktiske verden.

Nærværende rapportes praktiske resultat, er den dertilhørende pamflet „**LEDELSESVÆRKTØJ - EN VEJ TIL ET BEDRE SAMARBEJDE I DEN DANSKE BYGGEBRANCHE**“. Det anbefales at denne pamflet opleves og gennemlæses inden nærværende rapport. Således opleves pamfletten i samme situation som dens målgruppe, uden påvirkning af denne rapport og dertil vil det ligeledes øge genkendelsen og forståelsen for denne rapportes indhold.

Begrebsdefinition

For at øge forståelse af de væsentlige begreber som er benyttet i en mere generel kontekst i rapporten, er følgende begreber defineret.

Ph.d.-afhandlingen er henvisning til Bohnstedt (2015).

Ydre effektivitet er at gøre de rigtige ting. Ved ydre effektivitet stræbes der efter at nå den maksimale kvalitet på fx valg af materialer eller udformninger. Altså *ikke* hvordan det laves, men *hvad* der laves.

Indre effektivitet er at gøre tingene rigtig. Ved indre effektivitet stræbes der efter at lave de specifikke ting på den mest optimale måde. Altså *ikke* hvad der laves, men *hvordan* det laves.

Total effektivitet er produktet af den samlede indre- og ydre effektivitet.

ESS Effektiv Situationsbestemt Samarbejde

Komponent eller ESS-komponent refererer til de otte områder som Ph.d-afhandling konkluderer den danske byggebranchen bør fokusere på.

Værktøj refererer til pamfletten „LEDELSESVÆRKTØJ – EN VEJ TIL ET BEDRE SAMARBEJDE I DEN DANSKE BYGGEBRANCHE.“

Redskab omhandler de af specialegruppen udvalgte redskaber som indgår i pamfletten.

Kildehenvisning

* Hvis en kildehenvisning ved en tabel eller figur er efterfulgt af en *, betyder dette at forfatterne til nærværende rapport har tilføjet/ændret ved tabellens eller figurens oprindelse.

Pamflet

Som led i rapporten, er der udarbejdet en pamflet til at fremlægge det endelige værktøj. Specialegruppen har pga. pamflettens formål, at formidle samarbejdsfremmende redskaber, valgt ikke at fremvise kilder i denne. I stedet er de angivet i *Litteratur - Pamflet* på side 89.

Synopsis

Dansk

Denne rapport er resultat af et opfølgende studie af Ph.d.-afhandlingen „*HOW TO CREATE AN EFFECTIVE AND EFFICIENT BUILDING PROCESS*“ af Kristian Ditlev Bohnstedt, Aalborg Universitet, hvor otte komponenter grundlæggende konkluderes at fordrer en effektivt samarbejde i den danske byggebranche. Denne rapport tager udgangspunkt i de omtalte otte komponenter, hvortil den har til formål at udarbejde et agilt og praktisk værktøj som indeholder redskaber til situationsbestemte løsninger – simpelt, overskueligt og værdiskabende. Resultatet af denne udarbejdelse er pamfletten „LEDELSESVÆRKTØJ - EN VEJ TIL ET BEDRE SAMARBEJDE I DEN DANSKE BYGGEBRANCHE“ der målrettes til byggeriets styrende parter, i et forsøg på at styrke samarbejdet. Pamfletten er udarbejdet i en situationsbestemt form, således den målretter dens syv redskaber alt efter aktør og entrepriseform. Pamflettens syv redskaber omhandler opstart, kommunikation, målsætning, konflikt, evaluering, belønning, aftaler og er primært udviklet ved anvendelse af induktion, bl.a. ved granskning af det faglitterære landskab, samt kendte teorier og erfaringer. Dertil er de verificeret ved anvendelse af deduktion, herunder i form af kvalitative interviews af en repræsentativ gruppe af den danske byggebranche og analyse heraf.

English

This report is the product of an follow up study of PhD „*HOW TO CREATE AN EFFECTIVE AND EFFICIENT BUILDING PROCESS*“ by Kristian Ditlev Bohnstedt, Aalborg Universitet, where eight components basicly concludes to improve a efficient cooperation in the danish building industry. This reports point of origin is in the aforementioned eight components, where the purpose is to develop a agile and practical tool which includes instruments for situationel solutions - simpel, clear and productive. The result of this work is a pamphlet, in english called: „*MANAGEMENTTOOLS - A WAY FOR A BETTER COOPERATION IN THE DANISH BUILDING INDUSTRY*“ which is targeted for the leading parties of the building industry, in an attempt to improve the cooperation. The pamphlet is developed in a situational form, hence it target its seven instruments by part and contract. The seven instruments of the tool deals with start-up, communication, goalsetting, conflict, evaluation, reward, deals and is primarily developed by using deduction, among other by searching the literary landscape, and know theories and experiences. They are verified by useing deduction, such as qualitative interviews by an representative group from the danish construction sector, and an analysis of it.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1	Indledning	1
1.1	Problemindkredsning	1
1.2	Effektiv Situationsbestemt Samarbejde (ESS)	4
1.2.1	Gensidighed og Basale Behov (GBB)	4
1.2.2	Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)	5
1.2.3	Normdannelse (N)	5
1.2.4	Forståelse for og Udnyttelse af hinandens Styrker (FUS)	6
1.2.5	Direkte Motivation (DM)	6
1.2.6	Tilfredsstillende Godtgørelse (TG)	7
1.2.7	Afstemte Handlinger (AH)	7
1.2.8	Fælles Mål (FM)	8
1.2.9	Situationsbestemt	8
1.3	Problematisering	9
1.3.1	Afgrænsning	10
1.4	Metodologi	11
1.4.1	Problemorienteret projektarbejde	11
1.4.2	Videnskabsteoretiske valg	11
1.4.3	Undersøgelsesdesign	11
1.4.4	Forskningsspørgsmål	12
1.4.5	Teori	13
1.4.6	Metoder	13
1.4.7	Validitet og Reliabilitet	15
1.4.8	Rapportstruktur	16
Kapitel 2	Produktudvikling	19
2.1	Teori	19
2.1.1	Social kapital	19
2.1.2	Kommunikationsteori	22
2.1.3	Konfliktteori	26
2.1.4	Principal-agent	33
2.1.5	Forventningsteori	35
2.1.6	Målsætningsteori	36
2.1.7	Johari Vindue	38
2.2	Redskaber	40

2.2.1	KICK-OFF	41
2.2.2	POINTEN	44
2.2.3	TAKTIKTAVLEN	47
2.2.4	HALVLEGEN	49
2.2.5	KNUDEN	52
2.2.6	BELØNNINGEN	54
2.2.7	HÅNDRYKKET	58
2.2.8	Konfiguration	59
Kapitel 3 Interview		63
3.1	Fremgangsmåde	63
3.2	Resultater	66
3.3	Analyse	70
Kapitel 4 Værktøjet		73
4.1	Afrunding	76
Kapitel 5 Konklusion		77
Kapitel 6 Perspektivering		81
Litteratur		85
Litteratur - Pamflet		88
Appendiks A Informationer		91

Figurer

Figur 1.1	4
Figur 1.2	8
Figur 1.3	12
Figur 2.1	22
Figur 2.2	22
Figur 2.3	27
Figur 2.4	29
Figur 2.5	30
Figur 2.6	31
Figur 2.7	37
Figur 2.8	38
Figur 2.9	39
Figur 2.10	40
Figur 2.11	41
Figur 2.12	44
Figur 2.13	45
Figur 2.14	47
Figur 2.15	49
Figur 2.16	51
Figur 2.17	52
Figur 2.18	55
Figur 2.19	58
Figur 2.20	59
Figur 4.1	73
Figur 4.2	74
Figur 4.3	75
Figur 4.4	75

Indledning 1

Dette kapitel indeholder den fundamentale beskrivelse af rapportens grundlag. Heri er problemstillinger i den danske byggebranche overordnet beskrevet i det nødvendige omfang det kræver for at belyse rapportens formål. Det bliver fortalt, at nærværende rapport er et udspring af en Ph.d.-afhandling af Bohnstedt (2015), og dennes grundlæggende konklusioner vil ligeledes blive beskrevet, samt hvilke formål nærværende rapport har til hensigt at opnå.

1.1 Problemindkredsning

Produktivitetsudvikling i byggeriet var i årene kort efter Anden Verdenskrig genstand for diskussion, hvor der på det tidspunkt var et stort og eksplosivt behov for flere boliger. Senere, i 1960'erne og første del af 1970'erne, steg produktiviteten i nybyggeriet ganske betydeligt, da der var succes med en omfattende industrialisering af boligbyggeriet. I nyere tid diskuteres byggeriets produktivitet påny og det bliver blandt andet hævdet, at produktiviteten i byggeriet ikke er øget væsentlig siden 1970'erne. (Niels Jørgen Aagaard, 2006)

Dette bakkes til dels op af Manley (2009) der konkluderer at byggebranchen i årtier har været kritiseret for dens lave produktivitet. Dette til trods for at byggebranchen har gennemgået førnævnte industrialisering, i form af mekanisering og automatisering, der gennem mange år har været anset for at give store produktivitetsfordele. Dette er bl.a. sket i form af overflytning af produktion fra plads til fabrik. Alligevel har produktivitetsfremgangen i byggematerialeindustrien over de seneste 30 år tilsyneladende ikke påvirket det samlede boligbyggeris produktivitet markant og derved medvirket til en billiggørelse af dette. (Nielsen et al., 2010)

Derfor er der i branchen et stigende fokus på at optimere produktiviteten, hvor en væsentlig faktor er et godt samarbejde. Et godt samarbejde er en afgørende faktor for at skabe en effektiv byggeproces og opnå et vellykket byggeri. Dette faktum kan være så indlysende, at det kan virke banalt. Alligevel kan bygherrer, rådgivere og udførende fortælle at samarbejdet generelt ikke fungerer optimalt. Parterne taler forbi hinanden, hvor modstridende interesser ender i konflikter, eller hvor ansvarsfordeling, målsætninger og succeskriterier ikke står klart for alle. Dårligt samarbejde udpeges typisk som årsag til,

at byggeprojekter skrider økonomisk, tidsmæssigt og kvalitetsmæssigt. Det er derfor helt oplagt at have særdeles fokus på samarbejde. (Værdiskabende byggeproces, 2012)

Samarbejdet mellem byggeriets parter har altid været grundlæggende for projektets succes, men strukturen i byggebranchen, hvor et projekts sammensætning er kreeret for hvert projekt og derefter opløst igen, er en barriere for produktiv vækst, teknologiske forbedringer og innovation (Bohnstedt, 2015). Det er altså udfordrende for et projekt, at nå en oparbejdelse af det nødvendige og rigtige samarbejde, inden projektet færdiggøres, og parterne skilles. Hertil kommer spørgsmålet om samarbejder nødvendigvis er identiske, eller om et samarbejde, med fordel, kan differentiere, alt efter hvilket samarbejdsform projekt omhandler, og hvad ved vi hidtil om dette emne? Dette fik Bohnstedt (2015) i sin Ph.d.-afhandling til følgende undren:

„Det ser ud til, uanset omfang, at samarbejde gennemgående er en afgørende faktor for succes og en total effektivitet i byggeprojekter. Til trods for det, har der nærmest ikke været udarbejdet empiriske værker, der vurderer, objektivt, vigtigheden af samarbejdende komponenter i forskellige former for samarbejde. Altså, der har, indtil nu, været så godt som ingen empirisk grundlag til at kvantificere eksplicit, i hvilken omfang forskellige samarbejdskomponenter, i relation til hinanden, forbedrer et byggeprojekts totale effektivitet.“

Hvorfor Bohnstedt (2015) startede netop en undersøgelse herom, som udspringer i Ph.d.-afhandlingen. Heri argumenteres der for at byggebranchen konflikter med mere naturlige samarbejder, som udvikler sig over tid, og sammensættes på baggrund af kvalifikationer. Hvortil branchen derimod er karakteriseret ved at bestå af mange parter, som hver har deres egne delmål – delmål som bliver prioriteret højere end de fælles mål. Parterne er alene drevet af dens opportunistiske adfærd, hvor det forsøges at maksimere egne behov. Dette skaber en manglende ansvarlighed for det endelige produkt. Hvorfor der er tendenser til et miljø hvor spild er accepteret, så længe det kun forekommer for andre parter. Et miljø der i årtier har været udbredt i branchen.

Derved er der grundlag for et behov for innovative samarbejdstiltag i branchen, der kan påvirke denne kultur med øget effektivitet for øje. Dette er som sådan ikke nyt for branchen, der har forsøgt med diverse studier, initiativer og forums omkring innovative tiltag. Disse tiltag er ofte blevet modtaget positivt fra de forskellige parter, men det til trods, er den overordnede succes udeblevet. (Bohnstedt, 2015) En årsag kan være at der ikke er grobund for de langsigtede strategier, da bygherre ofte har kortsigtede strategier, og dermed ikke belønner leverandører med langsigtede strategier, hvilket rammer innovationen, da

virksomheder som samarbejder med kunder og forbrugere viser større tilbøjelighed til at innovere markeder. (Morera og Silva, 2014)

Som modsvar til den manglende samarbejde i branchen, begyndte partnering at tage form i Danmark i 1990'erne (Høgsted og Olsen, 2006). Partnering har dog ikke slået igennem som det direkte svar, og virker til at være udkørt, hvorfor nye tiltag for samarbejde i den danske byggebranche er evident. Dette udpeger Bohnstedt (2015) som følgende:

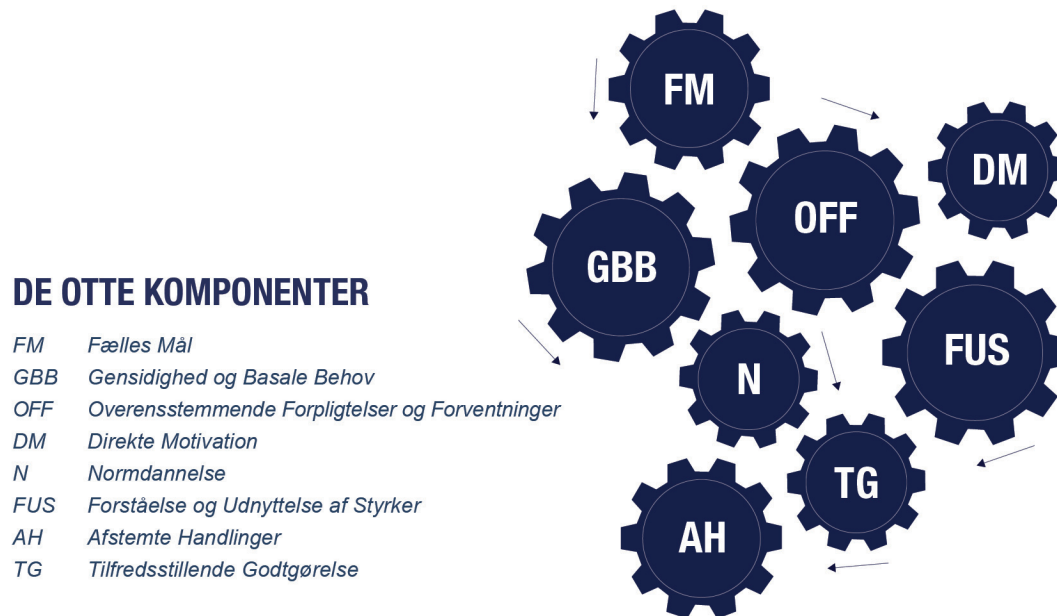
„Udviklingen af samarbejde i den danske byggebranche forekommer at have gået i stå. Branchen har længe løbet i cirkler, med forsøg på at udvikle nye former for samarbejde, og partnering er, i min optik, ikke længere svaret.“

Hvis det forholder sig således, at partnering ikke er svaret på det åbenlyse behov, men at partnering tværtimod er på retræte, så efterlades et endnu større tomrum af nødvendig innovation i samarbejdsformer i den danske byggebranche. Derfor findes Ph.d.-afhandlingens formål om, at undersøge kooperative komponenters betydning, og om sådanne komponenter har situationsbestemte indflydelser på et effektivt samarbejde, at være berettiget. Ph.d.-afhandlingen er opbygget i seks trin, som kortfattet beskrives herefter.

Trin 1 består af en behandling af den kendte litteratur omkring relevante emner herom. Hvor der er fokus på at indsamle generelle forhold i den danske byggebranche, hvad forskes der på nuværende tidspunkt i og hvad er de næstkommende trends om forholdet. *Trin 2* omhandler indsamling af allerede erfarede forhold i den danske byggebranche, ved systematisk at undersøge rapporteringer fra forsøgsprojekter fra år 1991 til 2015. *Trin 3* definerer samarbejdskomponenter til et totaleffektivt samarbejde i byggebranchen. Ved hjælp af 16 kvantitative interviews af deltagende virksomheder, med fokus på det kendte fra trin 2, tilnærmes det hvilke emner der er omfattet af et totaleffektivt samarbejde. *Trin 4* fortolker interviewsene fra trin 3, hvorpå der udarbejdes en spørgeundersøgelse (survey 1), med målet, at verificere de tilnærmede emner der omfatter et totaleffektivt samarbejde. Ved evaluering af disse, udkommer en række komponenter. *Trin 5* udvælger de rette af disse komponenter. Hertil bliver der undersøgt, med en spørgeskemaundersøgelse (survey 2), hvordan komponenterne kan forbindes situationsbestemt, i forhold til kontraktformerne, fag-, hoved- og totalentreprise, samt partnering, og i hvilken grad der bør være fokus på de enkelte komponenter i de forskellige kontraktformer, for at opnå et mere totaleffektivt samarbejde. *Trin 6* sammensætter erfaringerne fra de tidligere trin til udvikling af „Efficient and Effective Situational Collaboration (EESC) Framework“, med dansk oversættelse til „Effektiv Situationsbestemt Samarbejde (ESS)“

1.2 Effektiv Situationsbestemt Samarbejde (ESS)

Effektiv Situationsbestemt Samarbejde (ESS), kan opfattes som et klokkeværk, illustreret på figur 1.1. Klokkeværket består af otte komponenter som, jf. Bohnstedt (2015), fordrer et totaleffektivt samarbejde i den danske byggebranche. Illustrationen af et klokkeværk, er symbolsk ved, at komponenterne er afhængige af hinanden, og at påvirkning af én komponent har påvirkninger til hele systemet. Komponenter kan altså derfor ikke vurderes individuelt, men derimod holistisk og skal justeres med alle komponenterne in mente.



Figur 1.1. Effektiv Situationsbestemt Samarbejde (ESS). (Bohnstedt, 2015)*

Der vil nedenstående være en kortfattet beskrivelse af hvert komponent, jf. Bohnstedt (2015).

1.2.1 Gensidighed og Basale Behov (GBB)

Denne komponent beskriver forudsætningerne for hvordan individet får opfyldt dets individuelle behov. Det vurderes at komponenten vægter tungt i forhold til de resterende komponenter. Hvis de basale behov ikke er opfyldt, vil dette være altoverskyggende og dermed vanskeliggøres det væsentligt at fokusere på andre komponenter. Hvis behovene derimod er kendt og respekteret blandt de respektive parter, er det mere medgørligt at medregne disse i egne beslutninger.

Putnam (2001) mener at gensidighed er et nøgleelement i social kapital, og mener at gensidighed kan opdeles i to former, „balanceret gensidighed“ og „generaliseret gensidighed“. Balanceret gensidighed defineres som en simultan afregning af ydelser

imellem samarbejdende parter, altså, „hvis jeg skal gøre noget, skal jeg have noget for det“. Generaliseret gensidighed indebærer forudsætningen at en ydelse, vil blive gengældt i fremtiden, som i „nu gør jeg det her, fordi jeg tror det vil gavne det store billede og i sidste ende min egen fremtid“. Putnam (2001) udtrykker at generaliseret gensidighed afhænger af sociale relationer, og for at dette kan være aktuelt, skal der være kommunikation imellem de involverede parter.

Bohnstedt (2015) belyser, at personer bliver mere motiveret når de føler at deres basale behov er opfyldt. Hvorfor der i stedet for at fokusere på de individuelle behov, skal være et øget fokus på at opfylde behovene for alle involverede parter. På den måde kan der skabes en situation hvor projektet kan medføre øget indtjening for alle parter, og på den måde skabe en „win/win“-situation for alle. Bohnstedt (2015) udtrykker ligeledes, at aftaler vedrørende priser kan være med til at forbedre samarbejde. Dette gøres ved at sætte fælles mål for projektet. Gennem disse fælles mål skabes en gensidighed, som dog kun er mulig såfremt parterne har en høj forståelse for de involveredes incitament.

1.2.2 Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)

Denne komponent baseres på tre nøgleord; ærlighed, troværdighed og gennemsigtighed. Ærlighed er vigtigt når der oparbejdes gensidig social forståelse. Hvis modparten ikke føler der bliver arbejdet ærligt, vil det have indflydelse på troværdigheden, som derved vil være lav. Samtidig kan manglende gennemsigtighed give udtryk for en manglende ærlighed. Det er derfor en forudsætning, at disse tre elementer er opfyldt for at sikre OFF. (Bohnstedt, 2015)

Forpligtelser fremgår typisk af udbudsmaterialet, men udbudsmaterialet kan sjældent være total fyldestgørende for projektet, hvorfor der kan opstå uoverensstemmelser. Disse udfordringer kan forbygges med forventningsafstemninger parterne imellem. Derfor handler OFF også om, at opbygge tillid mellem parterne, for på den måde reducere kontrol. Dog er kontrol i mange henseender nødvendig, men såvidt muligt skal denne kontrol afløses af tillidsbaseret samarbejde. (Bohnstedt, 2015)

1.2.3 Normdannelse (N)

I forbindelse med længerevarende projekter vil der typisk danne sig normer og tætte personlige relationer, herunder nøglepersoner. Hvis en part i et sådan projekt forlader dette, vil der typisk opstå et hul som følge af den manglende forståelse af de etablerede normer. Bohnstedt (2015) udtrykker, at først når den nytilkomne part bliver accepteret, og opnår forståelse for projektets normer, kan projektet køre som tidligere.

Udskiftningen af nøglepersoner resulterer dermed i, at projektgruppen igen skal gennemgå „storm“-fasen, senere beskrevet i afsnit 2.1.3 (Tuckman, 1965). Den nytilkomne kan besidde samme eller tilsvarende kompetencer som den foregående, men har ikke haft muligheden for at opnå forståelse for gruppens dynamik og normer. Jf. Bohnstedt (2015) er byggebranchen ikke opmærksom på denne normdannelse og har ydermere ikke forståelse for vigtigheden af denne komponent. Den manglende normdannelse medfører mindre effektivitet, indre såvel som ydre.

Normdannelse indbefatter også resultater af konflikt. I forbindelse med byggeprojekter sker der konflikter af forskellige karakterer, hvilket er uundgåeligt når forskellige parter arbejder sammen. Derfor skal branchen lære at udnytte disse konflikter, f.eks. til at udarbejde nye samarbejdsfremmende normer. Alt dette skal være med til at øge fokus på normdannelse i byggeriet. (Bohnstedt, 2015)

1.2.4 Forståelse for og Udnyttelse af hinandens Styrker (FUS)

I en branche hvor samarbejde på tværs af fagligheder er så kompleks og afgørende, er forståelsen og udnyttelsen af hinandens styrker essentiel. Det til trods, er den i mange tilfælde ikke tilfredsstillende. Jf. Bohnstedt (2015) er dette et produkt af de nuværende kontraktformer, som fastholder parterne i forudbestemte roller og statiske byggefaser. Dette har medført at parterne typisk opfatter hinanden som stereotyper på baggrund af deres titler. For at udnytte parternes styrker, er projektgruppen nødt til at fralægge forudindtagede holdninger, og i stedet fokusere på at opnå gensidig forståelse (Bohnstedt, 2015). Ved at fralægge sig fordomme om stereotyper i byggebranchen og i stedet fokusere på at opnå forståelse for parternes styrker, er branchen i stand til at udvikle samarbejdet positivt. På den måde kan samarbejdet styrkes og fremadrettet være mere produktivt for alle parter.

1.2.5 Direkte Motivation (DM)

Motivation er selve grundlaget for hvorfor parterne involverer sig i et samarbejde. Motivet for enhver arbejdsopgave tager udgangspunkt i økonomi, og vil i størstedelen af tilfældene være den direkte årsag til at et samarbejde indledes. Hertil er personlig status, ifølge Bohnstedt (2015), en vigtig faktor for også at motivere den enkelte, og derfor er samarbejdsformer med fokus på dialog, at foretrække. Et produkt af en øget dialog, er et øget samarbejde, og igennem samarbejde, øges personlige relationer, og derigennem opnås en personlig status parterne imellem, hvilket er at foretrække.

Resultater fra Survey 2 viser, at motivationen ikke er ens hos byggeriets parter i forhold

til entrepriseform. Undersøgelserne viser at parterne foretrækker de entrepriseformer, hvor de involveres mest. (Bohnstedt, 2015) Entreprenøren foretrækker totalentreprise og rådgiverne foretrækker fag- og hovedentreprise. Altså ligger motivationen i involveringen, men motivationen bør også ligge i at skabe værdi for bygherre. Derfor vurderer Bohnstedt (2015) at der bør være et større fokus på kvalitet end pris. Ved at fokusere mere på kvalitet bliver alle parter nødsaget til at involvere hinanden i relevante beslutninger, og derved forbedres motivationen.

1.2.6 Tilfredsstillende Godtgørelse (TG)

Dækningsbidraget i den danske byggebranche er, med den nærmest fuldkommende konkurrence, presset til et punkt hvor den finansielle buffer er minimal. I situationer hvor parter føler de ikke bliver honoreret efter indsats, kan der derfor opstå situationer hvor parten indtager forudindtagede synspunkter for at eliminere yderligere økonomiske risici. (Bohnstedt, 2015)

En generel opfattelse blandt rådgivere og entreprenører er at bygherre ikke medregner nok tid til at udføre opgaven. (Bohnstedt, 2015) Eftersom tid, økonomi og kvalitet hænger uomtvistelig sammen, vil en sådan manglende medregning, medføre økonomiske konsekvenser og dermed belaste de udførende parter. Et typisk scenarie når en part begynder at blive belastet økonomisk, er at fokus flyttes fra fælles mål, til i stedet alene at fokusere på at løse opgaven økonomisk fordelagtigt for den isolerede part, hvorfor samarbejdet belastes og i sidste ende bygherres produkt.

1.2.7 Afstemte Handlinger (AH)

Denne komponents primær funktion er forebyggelse mod at byggeriets parter alene tager egoistiske valg. Ved at afstemme beslutninger og handlinger vurderes det, at løsninger og produkter styrkes i det fælles øjemed, og dermed skaber merværdi.

Der er blandt rådgivere og bygherre en enighed om, at fag- og hovedentreprise har det mest fyldestgørende kontraktgrundlag. Det til trods, vurderer parterne at det er i disse entrepriseformer, at parterne i højere grad tolker indholdet til egen fordel. Det indikerer at der ikke er en direkte sammenhæng mellem fyldestgørende kontraktgrundlag, og afstemte handlinger. (Bohnstedt, 2015) Det vurderes derfor mere hensigtsmæssig, at øge fokus på at fremme samarbejdet, fremfor kontraktgrundlaget. Med dertil liggende målsætning om at flytte fokus fra at håndtere konflikter, til i stedet at forebygge dem med den fremmende samarbejde. Hertil tillægges det, at ved at afstemme handlinger og søge fælles interesser, forebygges scenarier hvor parterne fokuserer på at maksimere egenvinding, og derved

bevæger samarbejdet sig i retning mod Nash-ligevægt.¹

1.2.8 Fælles Mål (FM)

Ved at opnå fælles mål, skabes der incitament for et øget fokus på samarbejde på tværs af parterne. For at fælles mål opnår den ønskede effekt, er det vigtigt at individuelle mål ikke konflikter med de fælles mål. Det er hensigtsmæssigt at individuelle mål understøtter fælles mål, så individuel succes leder mod fælles succes. Jf. Bohnstedt (2015) er det en bred opfattelse blandt byggeriets parter, at positive relationer parterne imellem styrker samarbejdet. Derfor kan et fælles mål være at fremme positive relationer parterne mellem. På trods af en udbredt forståelse og anerkendelse af fælles mål som værdiskabene, udtrykker parterne at der typisk ikke er en sammenhæng mellem individuelle og fælles mål. (Bohnstedt, 2015)

1.2.9 Situationsbestemt

Efter de endelige kooperative komponenter er blevet udvalgt, har Bohnstedt (2015) foretaget en kvantitativ analytisk undersøgelse af den danske byggebranche. Formålet heri er, at belyse sammenhængen mellem komponenterne og kontraktforme for at måle, i hvilken grad komponenterne allerede er i brug og hvordan et evt. behov udarter sig. På den måde sigtes der imod at gøre komponenterne situationsbestemte. Bohnstedt (2015) har i den forbindelse fået følgende resultater, illustreret på figur 1.2.

MIDDELVÆRDIER FRA SURVEY 2									
AKTØR	ENTREPRISE	GBB	OFF	N	FUS	DM	TG	AH	FM
BYGHERRE	Fagent.	3,4	3,0	3,2	3,5	3,8	3,4	3,5	3,3
	Hovedent.	3,4	3,1	3,2	3,4	3,8	3,3	3,5	3,4
	Totalent.	3,3	2,8	3,3	3,1	3,1	3,1	3,2	3,2
ARKITEKT	Fagent.	3,4	3,3	3,1	3,6	4,2	3,3	3,6	3,5
	Hovedent.	3,3	3,1	3,0	3,4	3,9	3,3	3,6	3,4
	Totalent.	3,2	2,7	3,0	2,6	2,8	2,8	2,9	3,0
INGENIØR	Fagent.	3,4	3,1	3,1	3,3	3,9	3,5	3,4	3,4
	Hovedent.	3,5	3,0	3,1	3,2	3,9	3,4	3,4	3,5
	Totalent.	3,4	2,5	3,2	2,6	3,1	2,9	3,1	3,2
ENTREPRENØR	Fagent.	3,1	2,4	3,0	2,7	3,0	2,9	2,9	2,7
	Hovedent.	3,5	2,9	3,2	2,9	3,6	3,2	3,2	3,3
	Totalent.	3,5	3,1	3,3	3,1	3,8	3,2	3,3	3,5

Figur 1.2. Markeringer af hvor ESS-komponenter er af særlig relevans, jf. middelværdier fra survey 2. 1= meget højt behov, 5= intet behov. (Bohnstedt, 2015)*

¹Nash-ligevægt er et økonomiske begreb, hvor der er en situation, hvor ingen parter har fordel i at ændre strategi.

Bohnstedt (2015) udtaler om resultaterne bag survey 2:

Resultaterne variere fra 1,8 til 4,4, og selv en difference imellem svarene, fra forskellige kontraktformer på 0,2 er betydelig. Med betydelig menes at pga. den lave varians og spredningen udtrykker et meningsfuld mål for forbedringer.

Resultater fra Survey 2, kan til dette projekt, gøre det endelige værktøj, og redskaberne heri, agile og situationsbestemte. Ved at præsentere sammenhængen mellem redskab, komponenter og entrepriseform, sigtes der mod, at gøre det muligt for den enkelte part at inddrage redskaberne efter relevans.

1.3 Problematisering

Som tidligere beskrevet har byggebranchen, i årtier, stået med de samme problemstillinger som branchen gør i dag. Laveste pris som tildelingskriterie, projektbaseret struktur, fjendtlige relationer og ikke mindst prædefinerede specifikationer er alle udfordringer som er en del af branchen. Det tiltrods har branchen ikke formået at udføre opgaverne, under disse forudsætninger, tilfredsstillende. Lav produktivitet og kvalitet er en konsekvens af at branchen ikke har været i stand til at tilpasse sig, hvorfor det er et relevant emne at udforske. Herunder at opnå en positiv udvikling, hvilket tilkræver et øget fokus på samarbejde. (Bohnstedt, 2015)

Dette grundlagde at Bohnstedt (2015) opstillede følgende hypotese for sin Ph.d.-afhandling.

„Effectiveness and efficiency in the building process can be improved; this can be achieved by improving collaboration through a new situational framework for value optimization in the build environment.“

„Indre- og ydre effektivitet i en byggeproces kan forbedres; dette kan opnås ved at forbedre samarbejde ved brug af en ny situationsbestemt model for værdioptimering i byggebranchen.“

På baggrund af denne hypotese blev der, i Ph.d.-afhandlingen, udarbejdet et teoretisk værktøj til at fremme „Effektiv Situationsbestemt Samarbejde (ESS)“, hvilket beskrives i afsnit 1.2. Værktøjet udmærker sig ved at gøre parterne opmærksom på hvilke komponenter som bør være i fokus, afhængig af udbudsform og motivation af parterne. Med denne fokusering forbedres samarbejdet, og dermed styrkes kvalitet, tid og økonomi.

I Ph.d.-afhandlingen konkluderes der, på baggrund af evidensbaseret evaluering, otte situationsbestemte komponenter. Hvorimod den praktiske anvendelse for parterne udeblev, hvorfor dette speciale vil søge løsning herom. Derved udkommer nærværende rapports formål som følgende;

„At udarbejde et agilt og praktisk værktøj som indeholder redskaber til situationsbestemte løsninger – simpelt, overskueligt og værdiskabende“

Dette leder til følgende delmål:

- (P1) Hvilke teorier kan avancere ESS?
- (P2) Hvilke praktiske redskaber kan teoretisk avancere ESS?
- (P3) Hvordan forholder eksperter sig til de udarbejdede redskaber?
- (P4) Hvordan konstrueres et værktøj, med erfaringer fra P1, P2 og P3?

For at opnå rapportens formål findes det relevant, at opstille *P1* og udføre en teoretisk granskning af væsentlig evident teori, som med en praktisk mulighed kan styrke de, af Kristian Ditlev Bohnstedt definerede ESS-komponenter. Med den dertil fundet teori in mente, udarbejdes *P2*, hvor det undersøges hvilke redskaber branchen allerede anvender og hvordan disse eller nye kan udvikles til i en større grad at avancere ESS. Efter redskaberne er udvalgt og udviklet, opstilles *P3* for at verificere det praktiske formål med redskaberne. Denne verifikation bygger på eksperttest af en repræsentativ skare fra den danske byggebranche. Endeligt stilles *P4*, som på baggrund af den teoretiske gennemgang, valgte redskaber og den udførte eksperttest, præsenterer det endelige værktøj, som i sin helhed med nærværende rapport, opfylder det overordnede formål.

1.3.1 Afgrænsning

Ph.d.-afhandlingen af Bohnstedt (2015) indbefatter, udover fag-, hoved- og totalentreprise, også partnering. Ph.d.-afhandlingens undersøgelser, er dog bygget på deltagere, hvis erfaring med partnering, var i mindre grad end de yderlige entrepriseformer, hvorfor de empiriske resultater om partnering ikke vurderes at kunne sammenlignes med de resterende resultater. Dertil er samarbejde den grundlæggende formål ved partnering, hvorfor samarbejde også er i fokus i en sådan entrepriseform. Derfor vurderes dette projekts formål ikke at indbefatte partnering, men derimod de mere traditionelle entrepriseformer som fag-, hoved-, og totalentreprise.

Denne rapports formål er at styrke samarbejdet i byggebranchen ved at udvikle redskaber der kan benyttes situationsbestemt til dette formål. Ikke som tvang, da det vurderes at den

frie vilje er den stærkeste vej til succes i denne sammenhæng. Dertil er det overordentlig vanskelig, hvis ikke umuligt, at udforme juridiske skrifter til dette formål, hvorfor dette projekt afgrænses fra at engagere sig i de juridiske aspekter, der eventuelt kunne fremme samarbejdet.

1.4 Metodologi

Der vil i dette afsnit blive redegjort for overvejelser og valg af metodeteknikker til udvikling af projektet og dens design, samt til indsamling og analyse af empiri.

1.4.1 Problemorienteret projektarbejde

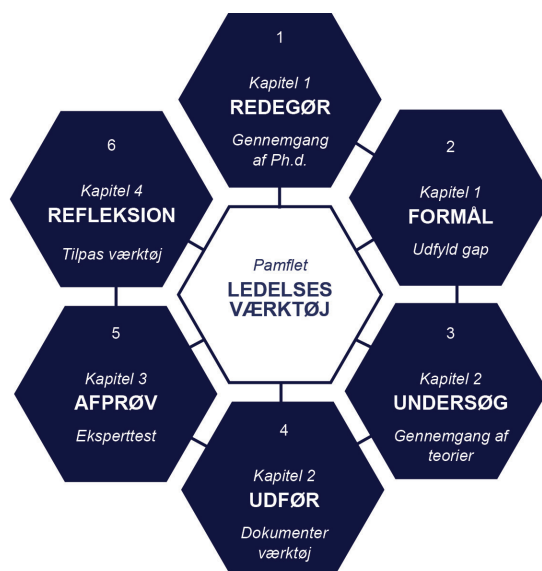
Det problemorienterende projektarbejde er fokuseret på viden og har identificeret et område, hvortil der er mangel på viden om samarbejde i den danske byggebranche. I dette projekt, er det som tidligere nævnt, valgt at arbejde videre på det gab som Ph.d-afhandlingen efterlod, i forhold til en praktisk vinkling af problemstillingen, yderligere beskrevet i afsnit 1.3. Projektarbejdet er efterfølgende bestemt udført som et problemprojekt. Her er kendetegnende at problemet bestemmer fremgangsmåden og metoden til at udfylde det førnævnte gab. Ved problemprojektet skal der løbende tages valg til hvordan problemet viderebearbejdes. Løbende evaluering og kritiske valg til hvordan projektet udvikles, er derfor essentiel. Det er derfor valgt at rapporten udarbejdes med delmål, da rapporten udarbejdes trinvist.

1.4.2 Videnskabsteoretiske valg

Til projektet er det valgt at anvende en pragmatisk indgangsvinkel. Pragmatismen anvender sine metoder til at analysere mål, værdier og konsekvenser heraf. Den pragmatiske indgangsvinkel fortolker ikke data i en fuldstændig objektiv afspejling, men nuancer sig afhængig af situation og anvendelsen. Dette er i kontrast til den fysiske videnskab der baseres på en gentagelsesprincip, som konkluderer ud fra et sandsynlighedsbaseret teori. Med den pragmatiske fremgangsmåde forventes det altså ikke at anvendelse af det endelige værktøj medfører identiske resultater, men vil være egnet til at belyse den problembaserede tilgang, og i stedet for at søge entydige svar, søges det at generalisere.

1.4.3 Undersøgelsesdesign

Undersøgelsen bag rapporten er opbygget i seks trin. De anvendte metoder er valgt for at sikre validitet og reliabilitet. Hvert trin medfører en øget forståelse for rapportens problemstilling og undersøgelsesdesignet har dermed udviklet sig trinvist.



Figur 1.3. Undersøgelsesdesign for nærværende rapport.

- 1. trin** Systematisk gennemgang af Ph.d-afhandlingen, hvor hensigten er at tilegne den fornødne forståelse for grundlaget for de otte ESS-komponenter.
- 2. trin** Dokumenter og beskriv formålet og det gab som nærværende rapport forsøger at udfylde.
- 3. trin** Systematisk gennemgang af relevant teori som kan være tilføje avancering af ESS-komponenterne. Formålet er at identificere de teorier som skal danne grundlag for de endelige redskaber.
- 4. trin** På baggrund af det indsamlede teori er der udarbejdet teser som danner grundlag for de kommende redskaber. Med tesserne in mente undersøges branchen for allerede eksisterende redskaber, og der udarbejdes nye redskaber, som understøtter disse. De udvalgte redskaber indgår tilsammen i det endelige værktøj.
- 5. trin** Det, til formålet, udviklede værktøj afprøves ved byggeriets parter, for at be- eller afkræfte værktøjets berettigelse.
- 6. trin** Med indsamlet erfaring og data, reflekteres det hvorledes der er belæg for at udvikle, forkaste eller tilføje redskaber.

1.4.4 Forskningsspørgsmål

Der er i forbindelse med udarbejdelse af det semistrukturerede interview, valgt at anvende forskningsspørgsmål til at sikre sammenhæng imellem redskabernes teser, spørgsmål, uddybende spørgsmål og en efterfølgende analyse. Denne konstruktion skal sikre at formålet med hvert spørgsmål indfries og at den efterspurgte information indsamles. Tesserne er udarbejdet i gennemgangen af teori, og indfrielse af teser medfører advancement af ESS-komponenterne.

Nr.	Redskab	Tese	Forskningsspørgsmål	Spørgsmål	Uddybende forklaring
6.1	HALVLEGEN	Samarbejde handler om at udnytte hinandens styrker og svagheder.	Hvor udbredt er det i byggebranchen at arbejde med gensidig forståelse for hinandens styrker og svagheder?	I hvilken grad forstår du dine samarbejdspartners styrker og svagheder?	Modsat: I hvilken grad følger du dine samarbejdspartnere forstår dine styrker og svagheder?

Tabel 1.1. Eksempel fra interviewguide.

1.4.5 Teori

Det litterære landskab er gransket, for at finde teori som har relevans for projektet. Det er forsøgt systematisk, at finde evident litteratur der er gennemgribende for projektet, hvor det, efter bedste evne, er smedet sammen til at bearbejde og underbygge projektets formål. Litteraturen er generelt fundet ved brede studier hvortil kilder til relevante teorier og pointer er gransket til nærmeste forfatter og herefter refereret. Dertil er der til projektet blevet vejledt til litteratur, samt benyttet videnskabelige søgemaskiner på diverse biblioteker – primært Aalborg Universitetsbibliotek og suppleret med Google Scholar. Udover at søge efter litteratur online, er tidsskrifter, Ph.d-afhandlinger og videnskabelige rapporter gennemgået.

Projektets kilder er udvalgt med en kritisk tilgang, og det er forsøgt at opsøge den oprindelige forfatter. I jagten på teori er følgende punkter indgået i vurderingen af den pågældende kilde:

- Det faglige niveau, troværdighed og autoritet.
- Kildens informationsniveau og videnskabelige relevans.
- Det er en opdateret og aktuel information.
- Det er nærmere en akademisk tilgang, end en populærvidenskabelig fremstilling.

1.4.6 Metoder

Det er valgt at opbygge rapporten ved en mixed methods-metode med udgangspunkt i både kvalitative og kvantitative metoder. Hensigten er at de to undersøgelsesmetoder skal belyse rapporten fra forskellige vinkler. Den kvalitative information består primært af de af, Kristian Ditlev Bohnstedt, indsamlede spørgeskemaer, som en del af hans survey 2, illustreret på figur 1.2. Den kvalitative metode anvendes, både i Ph.d-afhandlingen og i denne rapport, til at indsamle informationer ved interviews.

Flyvbjerg (2010) udtaler om mixed methods:

„God samfundsvidenskab må stå for et „både-og“ og forkaste „enten-eller“ i spørgsmålet om kvalitative kontra kvantitative metoder. God samfundsforskning er problemorienteret og ikke metodeorienteret i den forstand, at den bruger de metoder, der i forhold til en given problematik bedst kan besvare de relevante forskningsspørgsmål. I mange tilfælde vil en kombination af kvalitative og kvantitative metoder kunne løse opgaven bedst.“

Det er valgt at anvende de metoder som vurderes bedst at besvarer rapporten formål. Det er altså formålet og delmål som har indflydelse på hvilke metoder som anvendes. Denne fremgangsmåde bakkes op af Flyvbjerg (2010).

Teori - Dataindsamling

Det er forsøgt at indsamle dataindsamlingen i et bredt omfang, jf. tabel 1.2, hvilket som primære data, indbefatter kvalitative data, som granskning af faglitterær relevans, samt virksomhedsdokumenter fra henholdsvis MT Højgaard A/S og TL BYG A/S. Derudover tillægges primære data også kvantitative data, i form af, empiriske data, primær fra Ph.d.-afhandlingen, samt billedregistre til visualiseringer og stemningsbilleder. Sekundære data indbefatter både kvalitativ stimulidata under interviews, hvorunder den person der interviewes, stimuleres med spørgsmål og svar, samt kvalitativ ikke-stimulidata som alle former for observationer, herunder egne og vejledende erfaringer fra branchen. (Andersen, 2013)

	Primære data	Sekundære data	
		Stimulidata	Ikke-stimulidata
Kvalitative data	Litteratur og dokumenter	Semistrukturerede interview	Alle former for observationer
Kvantitative data	Empiriske data & billedregistre		

Tabel 1.2. Oversigt over dataindsamlingsteknikker benyttet i projektet. (Andersen, 2013)*

Alle former for observationer og erfaringer, både interne og eksterne, benyttes grundlæggende, som udgangspunkt for videre studier og undersøgelse. Det kan diskuteres hvorvidt en sådan dataindsamling er stimuli- eller ikke-stimulidata, men det vurderes at grundlæggende observationer og erfaringer i større grad er ikke-stimulidata, hvorimod holdning- og meningsdannelse er højere grad er stimulidata.

Empiri - Kvalitative interviews

Der er valgt kvalitative interviews af en repræsentativ skare af byggebranchens aktører, herunder offentlig og privat bygherre, arkitekter, ingeniører og entreprenører. Interviewsene har til formål, at få branchen umiddelbare reaktion på de udarbejdede redskaber og de teser der ligger til grund for hver enkelt redskab. Således kan disse reaktioner tages til efterretning og eventuelt benyttes til bl.a. hel eller delvis, verifikation, videreudvikling eller kassering af de respektive redskaber, om nødvendigt. Selve interviewsene er semistruktureret med en overordnet forberedelse i form af en udarbejdet interviewguide. Dertil er der fokus på en åben interviewform, hvortil spørgsmålene er af åben karakter, og hvor intervieweren har frihed til at afvige interviewguiden, hvis dette findes relevant. Derfor kan svarene ikke nødvendigvis sammenlignes direkte, uden en forudgående fortolkning. Dette er valgt, da formålet med interviewsene, er at modtage personens erfaringer af tendenser i branchen, frem for særlige specifikke emner. Hovedparten af interviewsene er foretaget af begge forfattere til dette projekt, for at fremme, at mest mulig indformation bliver modtaget. Det er ønsket at interviewsene skal foregå i et uformelt miljø, hvorfor interviewsene bl.a. ikke er blevet optaget. (Kvale, 2007)

1.4.7 Validitet og Reliabilitet

I dette afsnit beskrives hvordan det sikres, at den anvendte empiri og teori er valid og reliabil.

Spørgeskemaundersøgelse

Denne rapport er oparbejdet med udgangspunkt i Ph.d-afhandlingen og tager udgangspunkt i dennes survey 2. Survey 2 er en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse som blev uddelt elektronisk til 440 informanter. Efter at have frasorteret alle besvarelse med under 95% udfyldt, inkl. baggrundsspørgsmål, var det samlede antal valide resultater 288. Fordelingen af valide informanter fordelte sig tilfredsstillende i forhold til erfaring, og køn.

Teori & Litteratur

Ved det systematiske litteraturstudie er det udelukkende forsøgt at anvende oprindelige og anerkendte kilder. Eksempelvis, forfattere som udtalte sig om social kapital, anvendes altid Robert D. Putnam som kilde. Derfor valgte speciale gruppen at undersøges hans værker og vurdere på hvilket grundlag han opstillede sine teorier. Såfremt grundlaget vurderes at kunne fungere repræsentativt til specialts formål, blev kilden valideret. Om teorien

og litteraturen var reliable bliver først bekræftet i forbindelse med det semistruktureret interview.

Interview

På baggrund af den indsamlede teori i det systematiske litteratur studie, blev der udvalgt syv redskaber som til sammen udgjorde værktøjet. Disse redskabers reliabilitet blev efterprøvet ved semistruktureret interviews af byggeriets parter. Parterne be- eller afkræftede om redskaberne ville fungere efter hensigten. En bekræftelse af redskaberne, var dermed en bekræftelse af den anvendte teori.

Validiteten af interviewsene oparbejdes ved at adspørge erfarne parter i branchen. Erfaring er essentiel fordi der skal være oparbejdet en forståelse for de mangler som er i branchen. Udover blev parterne udvalgt på baggrund af deres projektportofolie samt deres rolle. På den baggrund blev der udvalgt to bygherrer, én offentlig og én privat. En arkitekt, to ingeniører og to entreprenører. Fælles for alle adspurgte parter var at de havde erfaringer fra projekter op til min. 100 mio. kr. og ned 0,5-1 mio. kr. Udover ovenstående kriterier blev informanterne udvalgt på baggrund af tidligere inddragelse i Ph.d-afhandlingen.

1.4.8 Rapportstruktur

Rapportens formål udspringer fra Ph.d-afhandlingen af Bohnstedt (2015), hvortil der vurderes et behov for et praktisk og agilt værktøj til dennes konklusioner. Hvilket denne rapport omhandler og er opbygget efter følgende beskrivelse.

Kapitel 1 - Indledning I indledningen bliver specialets formål præsenteret. Formålet er opstået af det gab som Bohnstedt (2015) efterlod efter hans Ph.d-afhandling. Det er derfor valgt at foretage en systematisk gennemgang af afhandlingen. På den baggrund er der i kapitlet redegjort for de otte ESS-komponenter. Komponenterne vil være fællesnævneren igennem hele rapporten, da det som fremgår af delmål, forsøges at avancere disse. Sidste afsnit i dette kapitel forsøger at redegøre for de metodiske overvejelser i rapporten.

Kapitel 2 - Produktudvikling Dette kapitel er opbygget af to afsnit, om henholdsvis teori og redskaber. Teori er udarbejdet efter gennemgang og klassificering af relevant teori til at avancere ESS-komponenterne. Hensigten er at den samlede teori avancerer alle otte komponenter. På baggrund af den til formålet anvendte teori, er der foretaget en undersøgelse af eksisterende redskaber i den danske byggebranche, som relaterer sig til teorierne. Dette resulterer samlet i syv redskaber, som avancerer ESS-komponenterne.

Kapitel 3 - Interview De syv redskaber er, i dette kapitel, forsøgt verificeret gennem et

semistruktureret interview af byggeriets parter. Der blev udarbejdet en interviewguide til formålet, og der er redegjort for det essentielle indhold fra undersøgelsen. Den indsamlede empiri efter interviewsene skal be- eller afkræfte hvert redskabs eksistensberettigelse.

Kapitel 4 - Værktøjet På baggrund af erfaringer fra kapitel 1, 2 og 3 konkluderes der i dette kapitel det værktøj som kan avancere ESS. I dette kapitel redegøres der for hvordan værktøjet er blevet agilt, situationsbestemt og let anvendeligt. Derudover vurderes værktøjets eksistensberettigelse.

Pamflet Det endelige værktøj er vedhæftet som en pamflet. Værktøjet består af de, til formålet, udviklede redskaber som tilsammen styrker alle otte ESS-komponenter. Titlen på værktøjet er „LEDELSESVÆRKTØJ – EN VEJ TIL ET BEDRE SAMARBEJDE I DEN DANSKE BYGGEBRANCHE“.

Appendiks Appendiks A indeholder informationer som blev fremsendt til informanterne, inden interviewsene blev foretaget.

Produktudvikling 2

Dette kapitel indeholder to afsnit som har til formål at danne det teoretiske grundlag for det endelige værktøj. Det første afsnit redegør for de teorier, som er grundlaget for at avancere ESS. Disse teorier danner grundlaget for udarbejdelse af redskaberne som sker i andet afsnit.

2.1 Teori

Dette afsnit har til formål at besvare første delmål;

(P1) Hvilke teorier kan avancere ESS?

Det undersøges derfor hvilke teoretiske emner, der kan avancere ESS, for at opnå et teoretisk grundlag, som benyttes i udviklingen af det endelige værktøj. Teorierne er udvalgt på baggrund af en kognitiv helhedsvurdering og følgende teorier er valgt.

- Social kapital
- Kommunikationsteori
- Konfliktteori
- Principal-agent
- Forventningsteori
- Målsætningsteori
- Johari Vindue

Hvert enkelt teoretisk område vil i efterfølgende afsnit blive beskrevet i ovenstående rækkefølge.

2.1.1 Social kapital

Social kapital er et relativt nyt begreb inden for organisations- og arbejdsmiljøforskning, og opfattes som de aktuelle og potentielle ressourcer, der findes i de sociale relationer mellem mennesker (Borg et al., 2014). Denne ressource kan benyttes til flere formål. Der er jf. BranceArbejdsmiljøRådet (2014) en klar sammenhæng mellem social kapital og performance – herunder produktivitet, kvalitet og trivsel. Studier viser ligeledes at social kapital har indflydelse på evnen til at opnå et givent sikkerhedsniveau på en byggeplads

(Koh og Rowlinson, 2012). Dertil viser det sig, at der gennem social kapital kan tilstrømme mange fordele til en given virksomhed, herunder tilgang til privilegeret viden (Inkpen, 2005). Samtidig er en høj social kapital ligeledes et godt fundament for at få noget konstruktivt ud af eventuelle uenigheder og interesseforskelle (BranceArbejdsmiljøRådet, 2014). Altså kan social kapital spille en afgørende rolle på et produkt der udkommer fra menneskelige interaktioner, hvorfor det er aktuelt at undersøge i denne henseende.

Der skelnes generelt mellem tre former for social kapital; 1) sammenbindende, 2) brobyggende og 3) forbindende. Hvor 1) er de sociale relationer der er i allerede grundlagte teams, grupper og afdelinger, hvor medarbejderne har hyppige og vedvarende kontakter med hinanden. I denne henseende kunne dette være internt i faggrupperne. 2) er sociale relationer mellem grupper og afdelinger, der fungerer sammen for at løse overordnede opgaver, som vurderes at relatere til byggeriets parter. 3) er de sociale relationer mellem medarbejdere og ledelse, hvor der skelnes mellem a) den nærmeste ledelse og b) overordnede ledelse, som i dette tilfælde vurderes at kunne sidestilles med a) byggeledelsen og b) bygherren. (Borg et al., 2014)

Social kapital uddybes af BranceArbejdsmiljøRådet (2014) til tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Hvilket underbygges af Sander og Lowney (2006) der beskriver kernen til social kapital som tillid. Dog er der ikke dybdegående kendskab til hvordan tillid skabes, men jf. Sander og Lowney (2006) er der tre afgørende faktorer:

- 1) Gentagende blottelse til andre mennesker leder til større tiltro og dermed tillid til disse. (Forudsat at parterne respekterer forhold 2 og 3 herunder)
- 2) Parterne er ærlige i deres kommunikation.
- 3) Parterne gennemfører de forpligtigelser de indgår.

Hertil omtaler Sander og Lowney (2006), at der ikke er en defineret rækkefølge, for at skabe social kapital, men det viser sig at fællesskaber generelt går fra små grupper til større grupper, og fra aktiviteter der kræver mindre tillid, til aktiviteter der kræver mere tillid. Altså, tegner der sig et billede af, at skabelsen af social kapital er tidskrævende – et tidselement, som i denne henseende er ulejliget, da målet er, at skabe tillid mellem parterne nærmest øjeblikkeligt, så det kan påvirke så meget af projektets proces, som muligt, inden parternes fællesskab igen opløses efter byggeriets aflevering.

Undersøges udviklingen af social kapital, så udspiller det sig i form af handlinger og begivenheder i organisationen. Dog er der endnu ikke gennemført gennemgående undersøgelser, der kan belyse, hvordan konkrete begivenheder ændrer den sociale kapital, og hvordan der konkret kan interveneres med henblik på at fremme social kapital. (Borg

et al., 2014) Det der kan siges, er, jf. Sander og Lowney (2006), hvis social kapital bevidst skal påvirkes, så skal der appelleres til folks motivation, og højst sandsynlig orkestreres muligheder for at bringe folk sammen så de kan interagere. Det fundamentale i en interaktion, er samtalen mellem minimum to mennesker, om deres erfaring, overbevisning, værdier, normer, samt interesser – og for at appellere til folks motivation, kan der benyttes forskellige metoder. F.eks. fejring/forplejning, at gøre en tjeneste, eller at have fælles mål. Texas Industrial Areas Foundation (TIAF) har testet hvorledes der opretholdes en social kapital. Her erfarede de vigtigheden i at individerne initierende skulle være åbne for samarbejde, og være hurtig tilgivende, uden at være godtroende i en naiv form. Altså, er det afgørende at der fra start er initiativer der fremmer den sociale kapital. (Sander og Lowney, 2006)

Det findes hermed evident, at social kapital kan have indflydelse på den hertil stillet problemstilling. Det vurderes, at der ved at kreere redskaber med fokus på social kapital, sigtes mod styrkelse af ESS-komponenter som *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*, *Overensstemmende Forpligtigelser og Forventninger (OFF)*, *Normdannelse (N)*, *Forståelse og Udnyttelse af Styrker (FUS)*, *Afstemte Handlinger (AH)* og *Fælles Mål (FM)* med kortfattede begrundelser herefter.

Som tidligere nævnt, er der i *Gensidighed og Basale Behov (GBB)* en mulig „win-win-situation“ i tilfældet hvor der fokuseres på at opfylde behovene for alle parter. For at opnå kendskab til disse behov, samt motivation til at opfylde disse, vurderes det afgørende at opnå en vis social kapital. Ligeledes for at styrke Putnam (2001)’s teori om balanceret- og generaliseret gensidighed.

De tre nøgleord i *Overensstemmende Forpligtigelser og Forventninger (OFF)* – troværdighed, ærlighed og gennemsigtighed, ligger ikke fjernt fra de, jf. BranceArbejdsmiljøRådet (2014), tre nøgleord om social kapital – tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Hvorfor dette ESS-komponent underbygges.

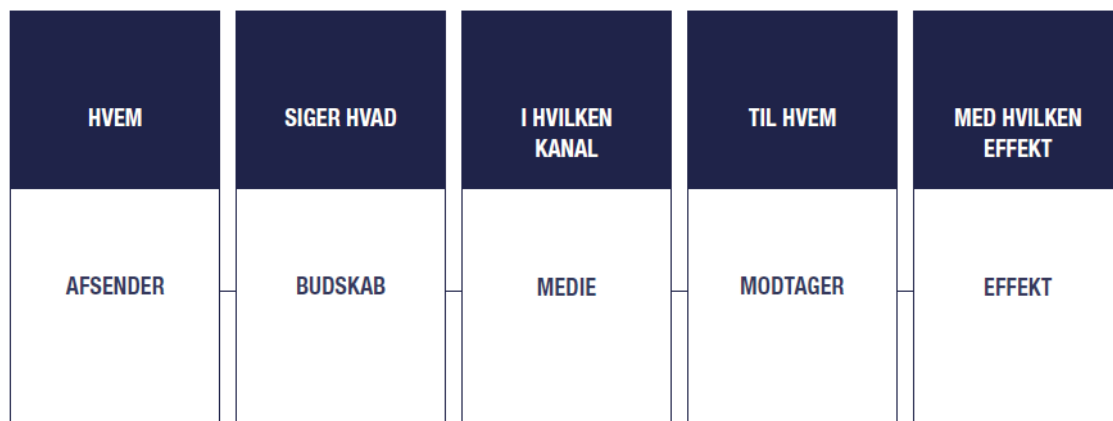
Social kapital leder til at der oparbejdes værdi- og normsystemer, hvorfor *Normdannelse (N)* øges. Med *normdannelsen* medfølger et uskreven regelsæt som parterne agerer ud fra og forventelig overholder.

Bohnstedt (2015) belyser i *Forståelse og Udnyttelse af Styrker (FUS)*, en barriere hvor parterne fastholder forudbestemte og stereotype opfattelser af hinanden. Det vurderes at social kapital i denne henseende kan medvirke at opbløde og evt. fralægge forudindtagende holdninger, hvorpå sunde relationer kan bygges på det respektive styrker. Relationer er af afgørende karakter, eftersom *Afstemte Handlinger (AH)* bygger på kommunikation

og samarbejde. Gennem sociale relationer oparbejdes et tilhørsforhold parterne imellem, hvilket understøtter *Fælles Mål (FM)*. Derfor vurderes social kapital at være aktuelt for flere ESS komponenter.

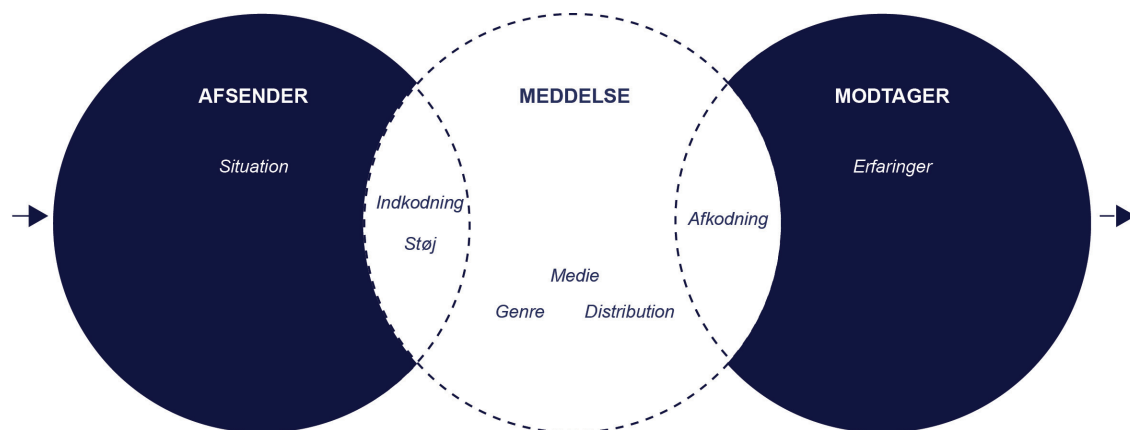
2.1.2 Kommunikationsteori

Jf. Lungholt (2013) består kommunikation grundlæggende af tre elementer; budskab, afsender og modtager. De tre elementer kan udvides til Lasswell (1958)'s kommunikationsmodel, illustreret på figur 2.1.



Figur 2.1. Harold D. Lasswell's kommunikationsmodel. (Lasswell, 1958; Sapienza et al., 2015)*

Dertil har Fibiger (1999) tilføjet komponenter der påvirker en sådan kommunikation, illustreret på figur 2.2.



Figur 2.2. Model af komponenter, som har indflydelse på udformningen af en kommunikationsproces. (Fibiger, 1999)*

Ud fra disse teorier kan det siges, at hvis der skal opnås en vellykket kommunikation, skal der være en symmetri mellem afsenderens indkodning og modtagerens afkodning. Derfor er det vigtigt at en afsender er opmærksom på sin modtager og sin position

hertil, ligeledes kan vice versa være afgørende. Fibiger (1999) udpeger bl.a. to forhold der kan påvirke kommunikationsprocessen mellem afsender og modtager; støj og kulturel erfaring. Kommunikationsprocessen kan blive udsat for støj, hvor dele af meddelelsen går tabt hvortil modtagerens afkodning vanskeliggøres og forfejlles. Derudover kan afsender og modtager have forskellig kulturel og erfaringsmæssig baggrund, hvorfor modtageren afkoder meddelelsen på anden vis, end tiltænkt af afsenderen. Hvilket igen understreger vigtigheden i at afsender er opmærksom på sin modtager.

Til kommunikation skal der bruges et medie, for at transmittere meddelelsen fra afsender og modtager. Der findes et omfattende udvalg af medier og beslutningsgrundlaget for et sådant medievalg kan have vidtgående faktorer, hvorfor det bør overvejes grundigt hvilke medier der benyttes til et givent budskab. Som et udpluk kan der nævnes medier som ætermediet, det trykte medie, det sociale medie osv. Herunder er der omfattende afgreninger af disse. Dertil kan der benyttes envejs- eller tovejskommunikation, betydende om modtageren har mulighed for en direkte og samtidig respons. (Fibiger, 1999)

Ved en popularisering skal der defineres en målgruppe, da det jf. Fibiger (1999) ikke er muligt at henvende sig til alle, eller en diffus målgruppe. Dertil er det relevant, at have indsigt i, om det kan forventes at en målgruppe kan være motiveret for at modtage budskabet. Hvis det omhandler en stærkt motiveret målgruppe, kan en præsentation f.eks. spille en mindre rolle end hvis det omhandlede en svagt motiveret målgruppe, hvor præsentationen derimod skal skabe en større opmærksomhed. Der findes dertil forskellige indgangsvinkler til hvordan en modtager påvirkes, eksempelvis den underdanige eller autoritære rolle. Hertil også hvordan der kommunikeres; om det er informativt, argumentatorisk, emotionel eller en blanding af samme. Hvilket sætter betydelig præg på kommunikationen i valget af indhold, illustrationer, sprogbrug osv. Ved en informativ kommunikation fremlægges de nøgterne informationer, hvortil det er op til modtageren at drage eventuelle konklusioner. Ved argumentatorisk kommunikation forsøges modtageren overbevidst med påvirkning af en rationel argumentation. Modsat forsøger emotionel kommunikation, at påvirke modtagerens følelser og medleven om emnet, hvortil fremstillingen ofte vil præges af billeder, metaforer, sammenligninger osv. (Fibiger, 1999)

Medieforsker Jakobsen (1987) har i et kompendie fremsat en checkliste af 22 vigtige spørgsmål om kommunikation, som vist nedenfor. Hertil er det vurderet, at de fremhævede spørgsmål er væsentlig relevant til udførelsen af dette projekts endelige værktøj. Dette kan benyttes til generelt at vurdere sit budskab i forskellige vinkler, og dermed udfordre de forskellige valg der tages i processen.

- 1) Hvem er målgruppen?
- 2) Hvad er budskabet?
- 3) Hvilket medie skal bruges?
- 4) Hvilken effekt skal produktet have hos målgruppen?
- 5) Hvorfor er denne effekt hos målgruppen vigtig?
- 6) Hvem er afsenderen?
- 7) Hvilken effekt skal produktet have hos afsenderen?
- 8) Hvorfor er denne effekt hos afsenderen vigtig?
- 9) Hvordan påvirkes målgruppen ellers med lignende budskaber?
- 10) Er produktet lavet før?
- 11) Hvor, hvornår og hvordan skal målgruppen opleve produktet?
- 12) Hvordan skal produktet distribueres?
- 13) Hvilke af mediets genrer skal bruges?
- 14) Hvordan skal mediets genrer bruges?
- 15) Hvilke færdigheder skal producenten have?
- 16) Hvilken viden skal producenten have?
- 17) Hvilket apparatur er nødvendigt?
- 18) Hvad må produktet koste?
- 19) Hvilke juridiske problemer kan opstå?
- 20) Hvilke etiske problemer kan opstå?
- 21) Hvad skal produktet hedde?
- 22) Hvordan ser tidsplanen ud?

I den mere talte kommunikation fremlægger Rosenberg (2005), sin teori om „*Nonviolent Communication*“, dansk oversat; „Ikkevoldelig Kommunikation“ (IVK). Her beskrives det hvordan der fordelagtigt kan ændres på den måde hvorpå personer udtrykker sig og lytter til andre. Fra at være vanemæssige, automatiske reaktioner, er formålet at ytringer bliver bevidste reaktioner der er solidt funderet på en bevidsthed om det personen ser, føler og ønsker. Målet er at udtrykke sig i ærlig og klar tale, samtidig med at have opmærksomhed på modtageren med en respektfuld og indfølelse og empatisk måde. IVK er et modsvar til den afstandsskabende kommunikationsform, som resulterer i et miljø der sidder fast i en forestilling om hvad der er rigtig og forkert, som Rosenberg (2005) kalder „*world of judgements*“, dansk oversat; „dommenes verden“, som er et sprog indeholdende et stort ordforråd der rubricerer og spalter personer og deres holdninger. Rosenberg (2005) definerer IVK som en proces af fire trin; 1) iagttagelser, 2) følelser, 3) behov og 4) anmodning, som han belyser i følgende citat:

De konkrete handlinger vi **iagttager**
der berører vores velbefindende
Hvad vi **føler** over for det vi iagttager
De **behov**, værdier, ønsker osv.
der frembringer vores følelser
De konkrete handlinger vi ønsker at **anmode** om,
så vores liv bliver rigere.

De fire trin kan kortfattet beskrives som, at iagttagelsen er det faktiske der sker i en situation, som enten beriger, eller ikke beriger den pågældende. Målet er herefter at kunne udtrykke denne iagttagelse uden nogen domme, fortolkninger eller vurderinger. Dernæst tilkendes hvad der føles ved iagttagelsen af denne handling, hvorefter der udtrykkes de behov der er forbundet med de følelser der er indkredset. Dernæst udtrykkes en specifik anmodning som vedrører hvad der ønskes af den anden part, som vil berige eller gøre situationen bedre for vedkommende.

Et andet aspekt i denne kommunikation er at benytte IVK til at modtage de samme fire trin fra andre. Således oprettes der bedre kontakt, hvis først der fornemmes hvad vedkommende iagttager, føler, har behov for og hvad der vil berige deres tilværelse. Dertil mener Rosenberg (2005) ikke at anvendelse af IVK kræver, at modparten har indsigt i IVK eller på nogen måde er interesseret i at være medfølelse, men hvis blot den ene part benytter IVK, vil modparten, over tid, tage del i kommunikationsformen.

Det findes hermed evident, at kommunikationsteori kan have indflydelse på den hertil stillet problemstilling. Det vurderes, at det beskrevne teori, overordnet kan benyttes til udformning og formidling af det grundlæggende værktøj, samt at der eksplicit er grader af kommunikation i alle former for samarbejder og dermed også alle EES-komponenter. Dertil vurderes det, at kommunikationsteori i særlig grad kan styrke ESS-komponenterne; *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*, *Forståelse for og Udnyttelse af hinandens Styrker (FUS)* og *Afstemte Handlinger (AH)*.

Kommunikationsformer vurderes afgørende i *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*, da dette komponent i en væsentlig grad relaterer sig til at kende og forstå hinanden parterne imellem, hvorfor kommunikation er afgørende. Begrebet „forståelse for ...“ i komponenten; *Forståelse for og Udnyttelse af hinandens Styrker (FUS)* har i væsentlig grad forbindelse til kommunikationsteori, hvorfor denne findes særlig relevant. Forud for *Afstemte Handlinger (AH)* ligger helt naturligt en kommunikationsproces, som er af afgørende karakter for om komponentens formål opnår dens effekt.

2.1.3 Konfliktteori

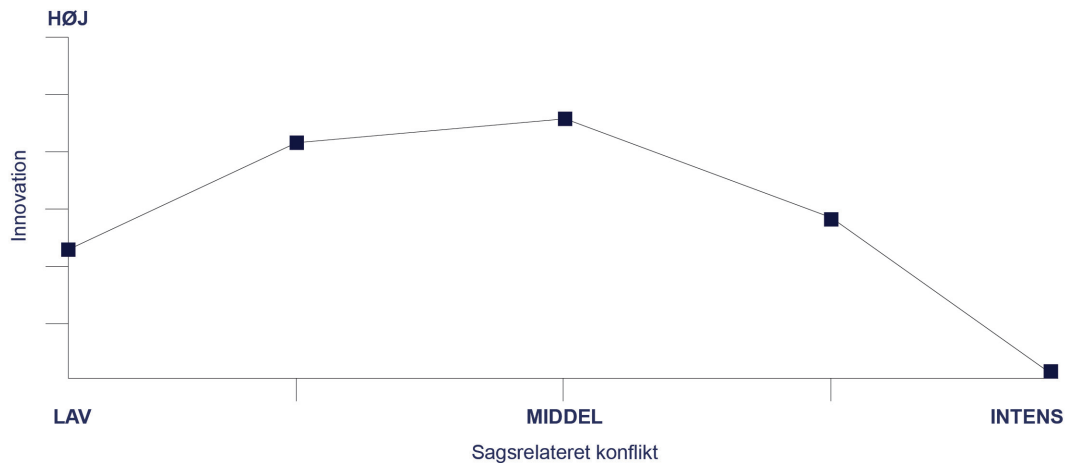
Det antages i konfliktteorier, at mennesker nok er omgængelige, men også tilbøjelig til konflikt. Der skelnes her mellem to former for konflikter, personlige- og sociale konflikter, da der er forskel på årsag, samt håndtering af disse to konflikttyper. Personlige konflikter omhandler det intra-psykiske og behandles med terapi. Hvorimod den sociale konflikt er mellem to eller flere parter med sociale relationer, og forsøges løst gennem en lang række af teknikker, såsom forhandling, mægling, retssager, magtanvendelse, mv. Til dette projekts formål vurderes teori om sociale konflikter relevant. Hertil fastslår Dahrendorf (1958) helt grundlæggende at:

- 1) Ethvert samfund udsættes konstant for forandring: social forandring er allestedsnærværende.
- 2) Ethvert samfund udsættes konstant for konflikt: social konflikt er allestedsnærværende.
- 3) Ethvert element i et samfund bidrager til dens forandring.
- 4) Ethvert samfund er baseret på restriktioner blandt dens medlemmer.

Gundelach (2006) mener dertil, at konfliktteorien af Dahrendorf (1958) som model, kan overføres til andre sociale sammenhænge end blot hele samfundet som helhed. Med ovenstående punkter, uddyber Gundelach (2006) en pointe i, at der i sociale relationer altid vil være tale om en ulighed, hvor en dominerende part, i et vis omfang, vil undertrykke den anden part. Hertil vil der være en forandring i relationen ved, at den undertrykte part vil forsøge at mobilisere sine ressourcer, med bestræbelse på at øge sine fordele, eller helt at vende ulighedsrelationen – altså *vil* der ske forandring. Center for konfliktløsning (2000) påpeger, at forandringer og konflikter er dybt forbundne dynamikker. Det er konflikter, som skaber forandring, og vice versa.

Det udledes dertil, af ovenstående, at konflikter først og fremmest opstår som følge af, at restriktioner altid, i en vis form, er til stede som en potentiel ressource for parterne. Og at konfliktsituationen opstår, i det øjeblik restriktionerne benyttes, da dette fremkalder modstand imod at blive domineret. Det udledes ligeledes, at restriktioner er nødvendige for at skabe rammevilkår for en given gøren. En gøren, der grundlæggende har en interesse i at bryde eller udfordre denne ramme, hvorfor konfliktsituationer er uundgåelige. Derfor er det relevant, at behandle håndteringen af disse konflikter, med et mål på, at få et mere værdiskabende resultat. Dette bakkes op af Hansen et al. (2015), der understreger, at det ikke er konflikterne i sig selv som er problemet, men det er måden konflikterne mødes på, som vil afgøre om konflikterne vil få positive eller negative konsekvenser. Og det vides fra nyere forskning, at konflikter i sig selv kan have dysfunktionele konsekvenser, på både

kort og lang sigt, og hvis der skal genereres positive effekter af konflikterne, forudsætter det, at de er af en moderat karakter, sagsrelaterede og at de er tilladte i organisationen (De Dreu, 2008). Dertil kan det tilskrives med anden forskning, at arbejdsgrupper, jf. figur 2.3, er mere innovative når niveauet af sagsrelaterede konflikter er på en moderat karakter, modsat hvis det var lavt eller højt (De Dreu, 2006).



Figur 2.3. Forhold mellem sagsrelateret konflikt og gruppeinnovation. (De Dreu, 2006)

I samme forskning, som relaterer sig til figur 2.3, konkluderes det endvidere, at effekten er forbundet til en samarbejdende konflikthåndtering, og at innovationen ikke gør sig gældende såfremt det er personificerede konflikter. Dertil viser det sig, at trods et moderat niveau af sagsrelaterede konflikter styrker en gruppes innovation, vil det simultant reducere gruppens færdigheder i kortfristede mål. (De Dreu, 2006)

Konflikter i grupperinger omhandles også af Tuckman (1965) i forbindelse med gruppers udviklingsmæssige rækkefølge. Tuckman (1965) fremfører fire stadier i en gruppes udvikling, samt at en gruppedynamik udspringer af test, for at identificere grænser. De fire stadier, er på engelsk; *forming*, *storming*, *norming* and *performing*. Det første stadie, *forming*, er det afhængighedsforhold der skabes imellem gruppemedlemmerne i en formningsfase. Det andet stadie, *storming* er karakteriseret af konflikt og polarisation af anliggender mellem gruppemedlemmerne, som fører til følelsesladet respons og modsætter sig gruppens effekt. I det tredje stadie *norming*, overkommes denne modsætning, hvilket giver følelse af sammenhold. Nye normer udvikles og roller indføres. Sidste stadie gruppen opnår er *performing*, hvor de udviklede normer og roller benyttes til den givne opgave, med udnyttelse af gruppens energi der er fritstillet efter udarbejdelse af dennes struktur, hvilket nu støtter opgaven. (Tuckman, 1965) Altså, kan der drages paralleller mellem konflikthåndtering og normdannelse, som videre kan føre til bedrifter, hvorfor det er helt essentielt, at påvirke konflikter til at opnå positive konsekvenser.

Konflikthåndtering

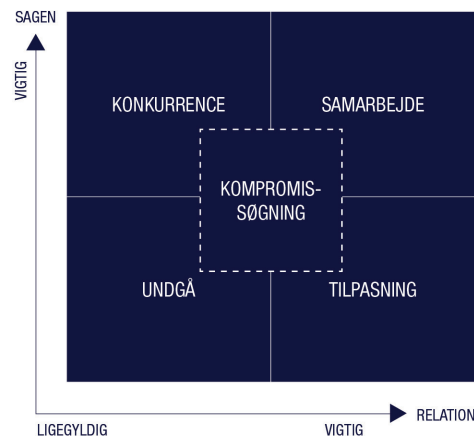
Hansen et al. (2015) påpeger, at de negative konsekvenser af konflikter ofte kommer af, at konflikter bliver undgået og ikke håndteret. Hertil kan det ligges til grund, at konflikter opleves som dramatiske, noget som man ønsker at undgå, og at udfaldsrummet for parterne er enten sejr eller nederlag. Dette gør, at nye konflikter bearbejdes for sent, hvilket resulterer i nye følelsesladede konflikter, med følge af ubehagelige og omfattende omkostninger. Dermed dannes en selvforstærkende cirkel, som hindrer en mere rationel og strategisk håndtering af konflikterne. Det er derfor afgørende, at udvikle en større grad af fælles forståelse for hvad konflikter er. Dette vil kunne bidrage til at sænke konfliktfrygten, noget som er helt afgørende for at få den tidligere og dermed bedre håndtering af konfliktsituationer. (Hansen et al., 2015)

Lindholm (2014) omtaler, at mange ikke føler sig i stand til at håndtere konfliktsituationer, og derfor undgår dem, hvorfor det første skridt i at udvikle konflikthåndtering, er at analysere egne konfliktstile og reaktioner i konfliktsituationer. Med forståelse heraf, øges selvkontrollen, og forståelsen af modpartens reaktioner, hvorfor evnen til at fastholde den konstruktive konfliktstil, forbedres. Dertil kan der holdes fokus på de overordnede mål, uden af miste kontrollen. Hvilket også kan påvirke modparten. Dette bakkes op af Hansen et al. (2015), der uddyber en stærk psykologisk mekanisme i konflikter, samt forhandlinger og kommunikation generelt, kendt som reciprocitet. Dette indebærer at vi typisk gengælder den adfærd vi bliver mødt. Frustration bliver mødt med frustration, aggression med aggression, mens åbenhed og lyttende tilnærmelse fremkalder lignende adfærd. Dertil pointerer Center for konfliktløsning (2000) at der er måder, sprog og handlinger, som åbner eller lukker korrespondancen mellem parter og hertil ligger et selektivt valg – og jo mere parterne reflekterer over dette, jo mere bevidste bliver parterne over egne mønstre i konflikter, og dermed valgene heri.

For at tilnærme mere håndgribelige teorier, omhandlende konflikthåndtering, kan der benyttes til strategisk konfliktadfærd, som er planlagt og gerne proaktiv. På den måde øges sandsynligheden i, at være på forkant med situationen, hvor der træffes velovervejede og planlagte beslutninger, som fremmer målet. Modsætningen er spontan konfliktadfærd, som er mere reaktiv, og præget af en impulsivitet og manglende omtanke, som modsat kan skade målet. (Hansen et al., 2015)

Jf. Lindholm (2014) er der grundlæggende fem stilarter, hvorpå en part engagerer sig i en konflikt og håndteringen heraf. Dog vil en part typisk være tilbøjelig til at holde sig til brugen af 1-2 stilarter, til trods for det kan være fordelagtigt at beherske flere stilarter og

benytte dem situationsbestemt. Stilarterne er illustreret på figur 2.4, og er henholdsvis, at konkurrere, samarbejde, indgå kompromis, undgå eller tilpasse – afhængende af om konfliktens mål og relation hhv. er omfattet vigtighed eller ligegyldighed.



Figur 2.4. Konfliktstile, afhængende af sagens og relationens vigtighed. (Lindholm, 2014)*

Stilarterne kan jf. Lindholm (2014) kortfattet beskrives som:

- *Konkurrence*: Ikke at tabe. Typisk en udfordrende eller dominerende adfærd, som også kan være aggressiv.
- *Samarbejde*: Alle parter skal være tilfredse. Der insisteres på at gå mod de fælles interesser.
- *Kompromissøgning*: I alle omkringliggende stilarter, er der muligheden for at søge kompromis. Hertil er det tilstrækkeligt, at alle parter bliver nogenlunde tilfredse, i en form for moderat løsning.
- *Undgå*: At overlade løsningen til anden part. Hertil bliver en konfrontation med problemstillingen ofte mødt med afledning af opmærksomhed, eller ignorering.
- *Tilpasning*: Andres behov tilgodeses – evt. på bekostning af egne behov. Ofte i forsøg på at opnå goodwill.

Når en konflikt er manifesteret, udvikles den typisk efter et forudsigeligt mønster, også kendt som konflikttrappen, illustreret på figur 2.5.



Figur 2.5. Konflikttrappe, der viser de respektive stadier for en konflikt. (Hansen et al., 2015; Lindholm, 2014)*

De syv konflikttrin kan jf. Hansen et al. (2015); Lindholm (2014) kortfattet beskrive som:

- 1) *Uoverensstemmelse*: Parterne vil ikke det samme, og står dermed i vejen for hinandens opnåelse af en vigtighed for dem. Konflikten er sagsrelateret og fokus er derfor på sagen eller genstanden for konflikten.
- 2) *Personificering*: Sagen falder i baggrunden og parterne begynder at anklage hinanden for konflikten.
- 3) *Problemet ekspanderer*: Parterne begynder eksempelvis, at inddrage andre forhold som tidligere har været udfordrende. Mistroen mellem parterne øges, og nye hændelser fortolkes i lys af mistilliden til den anden part.
- 4) *Kommunikation opgives*: Parternes direkte kommunikation ophører, hvorfor det også kaldes for „de døves dialog“. På dette trin begynder parterne også at søge allierede og danne partier. Hermed påvirker konflikten nu også omgivende parter.
- 5) *Fjendebillede*: Parterne ser hinanden som fjender, og der udvikler sig en os mod dem, det onde mod det gode -forhold. Modparten fremstilles negativt i offentligheden og dennes sympatisører bliver „en af dem“. Den egentlige sag er blevet uvis, og det er konflikten i sig selv og modparten der er i fokus.
- 6) *Åben fjendtlighed*: Her er parterne åbenlyse fjender og forsøger at skade hinanden ved alle muligheder. Allierede som prøver at være moderate og mane til besindelse, bliver opfattet som illoyale.
- 7) *Polarisering*: Her er krig et faktum og målet helliger midlet. Der fokuseres på de destruktive muligheder, og det accepteres, at en handling har selvskadelig effekt, så længe det skader modparten i en større omfang.

Ifølge Hansen et al. (2015) er der to afgørende skillelinjer i konflikttrappen, nemlig mellem trin 1 og 2 og mellem trin 3 og 4. Først mellem trin 1 og 2, da fokuset her flyttes fra sagen til personen. Det er helt centralt at evne skildringen mellem sag og person. Endvidere er der en afgørende skille mellem trin 3 og 4, fordi parterne går fra en direkte kommunikation til at kommunikere med handlinger. Dertil kan tilføjes, at en årsag til dårlige konflikter opstår, jf. Center for konfliktløsning (2000), fordi parterne prøver at gætte, hvad modpartens bevæggrunde er, og gætter forkert. Der forestilles ofte en grund, som er farligere eller mere negativ, end virkeligheden er. Hvorfor kommunikation mellem parterne er afgørende for en afspænding af konflikten.

Jf. Center for konfliktløsning (2000) er: *„konflikteskalering ikke uundgåelig, men forudsigelig, hvis ingen besinder sig“*, hvorfor det også gør sig gældende, jf. Hansen et al. (2015), at det, afhængigt af parternes adfærd, bestemmes om en konflikt eskalerer eller afspænder. Adfærd afspejler gerne den holdning der er til konflikten, hvilket kan spores i parternes sprogbrug, illustreret på figur 2.6.

OPTRAPPENDE SPROG	NEDTRAPPENDE SPROG
du-sprog	jeg-sprog
afbryder	lytter til ende
ligeglad	interesseret
ledende spørgsmål	åbne spørgsmål
bebrejder	udtrykker sit ønske
abstrakt	konkret
fokuserer på fortiden	fokuserer på nutid/fremtid
går efter personen	går efter problemet

Figur 2.6. Oversigt over konfliktsprog der kan virke op- og nedtrappende. (Center for konfliktløsning, 2000)

De viste sprogbrug er herunder kortfattet beskrevet. (Center for konfliktløsning, 2000)

- **Jeg- og du-sprog:** Er hel central i forbindelse med at møde konflikter. Parterne er individer med hver deres opfattelse af verdenen og de relationer vi alle indgår i. Vi kommunikerer, for at forstå hinanden, men det er kun den enkelte der kender sig selv bedst – og det er endda kun delvist. Derfor er *du-sprog* kun et gæt på den anden parts indre, hvilket ikke alene er upræcist, men også grænseoverskridende for modparten, som forsvarer sig ved at sætte grænser. Dette er et naturligt forsvar og afværgelse af en invasion, men der er ingen sikkerhed for, at omgivelserne forstår hensigten, og dermed fremmer det ikke en konfliktløsning, nærmere tvært imod. Med *jeg-sprog* taler parten for sig selv og tager dermed ansvaret herfor. Parten bliver, så at sige, på sin egen banehalvdel og undlader at udføre bebrejdelse, fortolkning og diagnosering af modparten. En teknik der er uhyre enkelt, men også uhyre vanskelig at praktisere

og det er et tilvalg der træffes. Teknikken har sine fordele i, at virke afspændende, og at kunne åbne en situation.

- **At afbryde eller lytte til ende:** At *afbryde* er eskalerende i en konfliktsituation, da den signalerer og opfattes som en gennemtrumfning af en anden og „bedre“ holdning, underforstået, at den afbrudte holdning ikke har værdi. Det, at *lytte til ende* kan være en ubærlig og selvprovokerende handling, som udfordrer udbredelsen heraf. Det til trods, kan det være en nødvendighed til, at en konflikt åbnes. Dertil er det bevidsthedsudvidende for begge parter, hvis det praktiseres. Det er dertil bidragende til en løsning, da konflikter, som tidligere nævnt, ofte hæfter sig til misfortolkninger af andens parts opfattelser. En opfattelse der ofte viser sig, at være mindre faretruende end forestillingerne herom.
- **Ligeglad eller interesseret:** Kropssprog og stemmeleje har en stor indflydelse på en kommunikation, da dette i høj grad indgår i fortolkningen af de ord der bliver fremsagt, og dermed forståelsen og opfattelsen heraf. Da målet er at påvirke en modparts opfattelse af en givent emne, har kropssprog og stemmeleje dermed både en eskalerende og afspændende effekt, alt efter fremføring.
- **Ledende eller åbne spørgsmål:** I *et ledende spørgsmål* ligger hertil også implicit svaret, hvilket er en taktisk manøvre i en verbal kamphandling, hvor målet er, at besejre modparten, hvilket er eskalerende i en konfliktsituation. Det *åbne spørgsmål* er undersøgende og afspændende i konflikten. Ofte er det kropssprog og stemmeleje der er afgørende for om et spørgsmål er åbent eller ledende.
- **Bebrejde eller udtrykke sit ønske:** Handler implicit om, at blive på egen banehalvdel. En *bebrejdende adfærd* fortolker modpartens univers, hvilket vækker modstand og forsvar og kan eskalere en konfliktsituation. At *udtrykke egne ønsker*, har et højere oplysningsgrad, hvorom situationen er afspændende og løsningsorienteret.
- **Abstrakt eller konkret:** I det *abstrakte sprog*, benyttes ofte ordene „man“ og „bør“. Det forsøges, at tvinge modparten til regler og betragtninger, hvor ansvaret er lagt ud i en sløret almenhed. Hvorimod der i et *konkret sprog* refereres til en afgrænset sag.
- **Fortid eller nutid/fremtid:** Det kan være til gunst, at rede trådene ud fra en fortid, men omvendt kan det være stagnerende, eller ligefrem eskalerende, at fastholde fokus på fortiden. Dette benyttes når en situation skal vindes, hvor at modparten skal tilstå og undskylde og retfærdigheden skal ske fyldest. At fokusere på de *nu- eller fremtidige* handlemuligheder er i højere grad proaktiv.
- **Person eller problem:** Det er gunstigt, at skelne mellem den handlende og handlingen, altså personen fra adfærd. Med en sådan skildring, styrkes overblikket og forstyrrende elementer kan ignoreres, hvor en mere målrettet fokus kan opretholdes.

Det vurderes at konfliktteori kan have indflydelse på at kreere et redskab med fokus på og med konflikt. Dette sigtes mod styrkelse af ESS-komponenter som *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*, *Overensstemmende Forpligtigelser og Forventninger (OFF)*, *Normdannelse (N)*, *Afstemte Handlinger (AH)* og *Fælles Mål (FM)* med kortfattede begrundelser herefter.

Konfliktteori findes relevant i *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*, da det er gunstig for et projekt, at parterne imellem har en gensidighed i konflikthåndtering. Dertil er det kendt, at konflikter kan opstå hvor forskellige behov interfererer.

Ligeledes kan konflikter have en direkte forbindelse til *Overensstemmende Forpligtigelser og Forventninger (OFF)*. Både som et komponent der kan skabe konflikter, men også et komponent der kan indgå i løsningen af en sådan.

Som tidligere omtalt med teori fra Tuckman (1965), kan det positive afkom af en konflikt være *Normdannelse (N)*, hvilket resultater fra Bohnstedt (2015) indikerer, at parterne i byggeriet ikke er indforstået med.

Det vurderes, at *Afstemte Handlinger (AH)* både kan være af forebyggende karakter, men også kan have en løsningsorienteret formål i en konfliktsituation.

Et *Fælles Mål (FM)* for konflikthåndtering vurderes at være berettiget, for at fremme samarbejdet. Samtidig kan udarbejdelsen af fælles mål for konflikthåndtering samtidig udvikles til en gunstig normdannelse herfor.

2.1.4 Principal-agent

Principal-agent teorien kan betegnes som en økonomisk teori om incitamenter, hvori den berører udfordringen omkring risikodeling (Bregn, 2004). I en simple model er der én principal der uddelegerer, og én agent som udfører. Som eksempel kan en sådan model behandle et scenarie hvor en principal ønsker at en agent sælger en vare for principalen. (Ross, 1973) Modellen forudsætter at der opstår asymmetrisk information hvor principalen ikke kan se hvilken indsats agenten gør for at sælge varen. Agenten har derfor privat information om sin indsats. Principalens mål er, at agenten sælger mest muligt. Agentens mål er derimod, at maksimere sit udbytte, ved at maksimere indtjening og minimere udgifter. (Bregn, 2004) Hvis agenten honoreres med en fast løn, kan agenten udnytte, at principalen ikke kan se agentens indsats. Løsningen på et sådan scenarie kan være en incitamentskontrakt. En sådan kontrakt skal indeholde mål som er observerbare for principalen, og en dertilhørende belønning til agenten. En incitamentskontrakt vil dermed give agenten et incitament til at arbejde gunstigt for principalens mål. Agenten og principalen arbejder derfor for et fælles mål. (Bregn, 2004) Ved at indfri fælles mål

modtager agenten en aftalt gage. Denne gage er produktet af indsatsen og skaber et økonomisk incitament.

Kerr (1975) belyser, at det er vigtigt at der ikke belønnes for A, men der forventes B. Altså, skal der betales for det produkt principalen forventer at modtage. Så hvis det, i byggebranchen, forventes at agenten udfører sit arbejde, hvori der opnås aftalt tid, kvalitet og økonomi, bør agenten aflønnes efter dette. Hertil kan agenten aflønnes, i tilfælde hvor de fastlagte mål er objektivt målbare, efter en variabel form.

$$W = W_0 + \overbrace{a_1 R_1 + \dots + a_n R_n}^{\text{Variabel beløb}}$$

W	Aflønning
W_0	Fast beløb
a	Indsatsfaktor
R	Kriterieløb

Arbejdet aflønnes altså med et fastsat beløb samt et variabel beløb, hvor sidstnævnte er et produkt af kriterieløb som påvirkes af indsats. Vægtning mellem det faste- og variable beløb bør vurderes efter betydningen af indsats. Altså, hvis det er afgørende at der ligges en betydelig indsats, bør det variable beløb her vægtes højt, og vice versa. (Bregn, 2004)

For at den førmtalte aflønningsform skal være en option, er det vigtigt, at indfrielse af fælles mål er objektiv målbare. Såfremt det ikke er tilfældet vil der opstå scenarier hvor parterne ikke kan nå til enighed om aflønningen. Derfor er det vigtigt at aftale/informere om hvordan indsatsen evalueres. Hertil kan *Key Performance Indicators (KPI)* anvendes. Indikatorerne er målbare og dermed med til at evaluere indsatsen objektivt. KPI'erne bør ydermere være grundlag for parternes fællesmål. Norton og Kaplan (2006) udtrykker „What you measure, is what you get“, og det vurderes dermed, at ved at måle på de fælles mål, vil det implicit øge fokus og produktiviteten på det målte. Så alene handlingen, i at fastlægge KPI'er, og måle på dem, er med til at opnå de ønskede effekter. (Bregn, 2004)

På baggrund af de ovenstående argumentationer vurderes det at principal-agent vil være med til at styrke komponenterne *Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)*, *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*, *Afstemte Handlinger (AH)*, *Tilfredsstillende Godtgørelse (TG)* og *Fælles Mål (FM)*.

Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF) kommer i fokus ved at der opnås en større gennemsigtighed imellem agenten og principalen (parterne). Gennemsigtigheden er med til at reducere behovet for kontrol og skabe større tillid parterne imellem (Ross,

1973). *Afstemt Handlinger (AH)* og *Fælles Mål (FM)* understøttes ved at principalen og agenten arbejder imod samme mål, og derved tager beslutninger som ikke udelukkende favoriserer den individuelle part. *Tilfredsstillende Godtgørelse (TG)* avanceres ved at samarbejdet bliver mere gennemsigtigt, agenten får et større indblik i principalens arbejde og forudsætninger, og derfor er det tydeligere hvorvidt agenten aflønnes korrekt og efter indsats.

2.1.5 Forventningsteori

Forventningsteorier opstillet af Vroom og Lawler, tager ligesom Maslow udgangspunkt i at individer har behov som skal være opfyldt for at skabe motivation. (Vroom, 1964; Porter og Lawler, 1968; Maslow og Frager, 1987) Vroom's og Lawler's teorier forudsætter dog i modsætninger til Maslow's, at det ikke er nok at behovet er udfyldt, behovet skal også være udfyldt tilfredsstillende.

Porter og Lawler (1968) fremsætter teori om motivation, hvor den forudsætter, at for en person er motiveret, skal to forudsætninger være overholdt. Første forudsætning er at indsatsen skal føre til en præstationen. Mennesket skal altså tro, at med den givne indsats (I), kan præstationen (P) indfries ($I \Rightarrow P$). Anden forudsætning siger, at præstationen (P) skal belønnes, og at belønningen (B) skal have en vis værdi (v) for at det er motiverende ($P \Rightarrow B_{(v)}$).

Porter og Lawler (1968) forudsætter, at for personer skal være motiveret skal indsatsen være mindre end belønningen. Belønningen kan dog være andet end økonomisk. I samarbejde med Vroom og Porter udarbejder Lawler en mere udvidet forventningsteori hvor belønningen inddeles i tre faktorer; indre belønning, ydre belønning og den 3. faktor. *Indre belønning* udløses af mennesket selv, selvrealisering, ny viden eller det at mestre noget nyt – alle belønningsformer som mennesket *giver* sig selv. Den *ydre belønning* er den mest håndgribelige. Denne belønningstype honoreres af omgivelserne – det kan f.eks. være løn, bonus, forfremmelse, øget status, m.m. *Den 3. faktor* bygger på antagelsen, at mennesker har forskellige mål, og at de bliver motiveret til at forfølge disse, hvis de er overbeviste om at følgende forhold er gældende:

- Positiv sammenhæng mellem midler og indsats.
- Præstation udløser den ønskede belønning.
- Belønning dækker et stærkt behov.
- Det stærke behov er så stærkt at det er indsatsen værd.

Lawlers forventningsteori understøttes af Vrooms tidligere forventningsteori. Vroom

(1964)'s forventningsteori bygger på, at menneskers adfærd styres af antagelsen, om der er sammenhæng mellem mål og indsats. Antagelsen er altså, at mennesket vælger den indsats som giver det største resultat. På baggrund af dette kom Vroom (1964) til følgende formel for at beskrive menneskets motivation.

$$M = F \cdot V \cdot I$$

M	Motivation
F	Forventning
V	Værdi
I	Instrumentalitet

Vroom forudsætter altså at motivation er et produkt af forventning, værdi og instrumentalitet. Forventningen er det udfald som forventes af indsatsen, værdien er resultatet af indsatsen, og instrumentaliteten er den personlige vurdering af resultatet, det kan f.eks. være forfremmelse, løn m.m. (Vroom, 1964)

Både Lawler og Vroom argumenterer for, at der skal være et tilfredsstillende forhold mellem belønning og indsats. Hvis denne hovedregel ikke er opfyldt er mennesket ikke motiveret og indsatsen bliver derefter. Det vurderes derfor at Vroom's og Lawler's forventningsteori skal medregnes når bygherre forsøger at motivere de involverede parter. Forventningsteori understøtter at *Tilfredsstillende Godtgørelse (TG)* er nøglekomponenten når der skal skabes motivation. Både Lawler og Vroom deler dog opfattelsen, at belønningen af indsats er mere end blot *ydre belønning*. *Indre belønning* og *den 3. faktor* bør medregnes når *Direkte Motivation (DM)* skal avanceres.

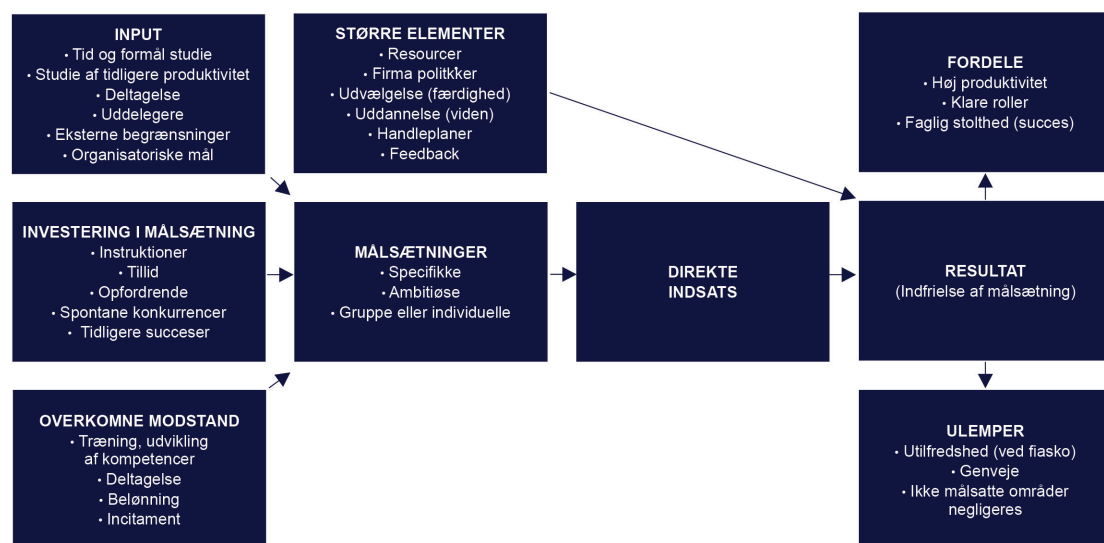
2.1.6 Målsætningsteori

Latham og Locke (1979) offentliggjorde, på baggrund af omfattende forskning, deres teori om hvordan *målsætning* kan fungere som et motiverende værktøj. Penge er den mest åbenlyse motivationsfaktor, men penge alene er oftest ikke nok når der skal opnås en høj produktivitet. (Latham og Locke, 1979) Grundprincippet af Latham og Locke's teori går på, at den største anledning til forskellig produktivitet, er at medarbejderne har forskellige målsætninger. Locke (2003) udtrykker at essensen af teorien består af fire dele. Første del; krævende målsætninger leder til betydelige højere produktivitet end nemme eller manglende målsætninger. Anden del; jo højere målsætning, jo højere produktivitet. Tredje del; variable faktorer som lovprisning, feedback, eller at involvere medarbejderne i beslutninger, udelukkende skaber større motivation for specielt udfordrende målsætninger. Fjerde del; udover at målsætning kan fungere som motiverende, kan det også have kognitive

effekter, eksempelvis skabe innovation for at udvikle nye metoder til at opnå målsætningen. (Locke, 2003)

Udover ovenstående grundprincip, med dertilhørende fire essenser, forudsætter teorien også at der er minimum fire underprincipper, når der skal redegøres for hvordan målsætning skaber motivation. Målsætningen skal være specifik og udfordrende, der skal udarbejdes metoder til at sikre at medarbejderne er motiverede til at arbejde med målsætning, der skal udarbejdes feedback på baggrund af målsætningen, og der skal tildeles ressourcer og fjernes forhindringer for at opnå målsætningerne. (Locke, 2003)

På baggrund af deres teori opstillede Latham og Locke (1979) en model for målsætning, figur 2.7. Ved at tilføre ressourcer, sikre motivation for at arbejde med målsætning, og bekæmpe modstanden, opstilles mål. Målene skal være specifikke, ambitiøse og gruppe- eller individuelt orienterende. Efterfølgende kræves en direkte indsats fra medarbejderne, og såfremt Latham og Locke's principper er indfriet, vurderes der at være en øget produktivitet, målsætningen er ikke nødvendigvis indfriet, men der vil stadig være forbedringer. En evaluering er essentiel for at sikre fremskridt fremadrettet, men ydermere for at forebygge utilfredshed blandt medarbejderne.



Figur 2.7. Målsætningsmodel. (Latham og Locke, 1979)*

Latham og Locke har ved hjælp af deres studier belyst mulighederne ved at anvende mål som et motivationsværktøj. Hvad de dog ikke berør er, hvordan den enkelte leder udarbejder veldefinerede og letanvendelige mål. Doran (1981) introducerer *S.M.A.R.T.* til dette formål. Doran udtrykker, at udarbejdelse af mål kan være en ny og vanskelige procedure for mange ledere. *S.M.A.R.T.* er et mnemoteknisk akronym, som dækker over

elementerne, *Specific*, *Measureable*, *Assignable*, *Realistic* og *Time-related*. På figur 2.8 er der udarbejdet en danske fortolkning af *S.M.A.R.T.* inklusiv definitioner.

S	SPECIFIC	Det specifikke område som skal forbedres.
M	MEASUREABLE	Kvantificerbar eller en indikator for fremskridt.
A	ASSIGNABLE	Udspecificer hvem der skal opnå målet.
R	REALISTIC	Målet skal være realistisk, på baggrund af de tildelte ressourcer.
T	TIME-RELATED	Hvornår skal målet være indfriet.

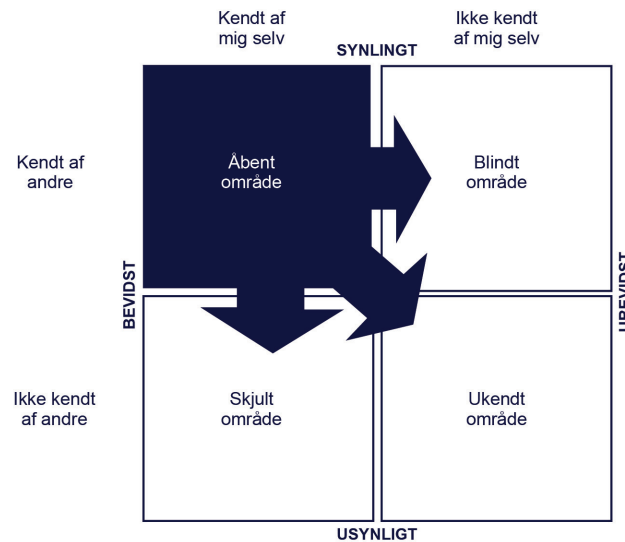
Figur 2.8. Definition af *S.M.A.R.T.*. (Doran, 1981)*

Doran (1981) understreger, på trods af metoden til at udarbejde *S.M.A.R.T.*-mål er opbygget som et akronym, at hvert enkelt element ikke nødvendigvis skal være opfyldt. Kvaliteten stiger dog i takt med at flere elementer inddrages.

Ovenstående teorier vurderes at underbygge følgende komponenter. *Direkte Motivation (DM)* underbygges ved indførslen af målsætninger, hvilket jf. Latham og Locke (1979), fungerer som motivation i sig selv. *Tilfredsstillende Godtgørelse (TG)* involveres ved at sikre, at de enkelte mål, er motiverende og skaber en ansvarsfølelse for medarbejderne, som derved opnår *indre belønning*. Ved at anvende Doran (1981)'s teori om *S.M.A.R.T.*-mål, er det muligt at opstille bedre *fælles mål*, som målretter sig mod flere af de involverede parter i enkelte projekter. *Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)* forbedres ved at indføre klare målsætninger, herved bliver det klart defineret hvad parternes mål er, og derved er det tydeligere hvad parterne forventer.

2.1.7 Johari Vindue

I projekter hvor et samarbejde kører som ventet, investerer hver enkelt part ikke ressourcer i at forstå og undersøge hvordan og hvorfor samarbejdet virker. Derfor udviklede Joseph Luft i samarbejde med Harry Ingham, *Johari Vinduet*, illustreret på figur 2.9. Dette værktøj forsøger at belyse informationer om de enkelte personer som er en del af samarbejdet. (Ingham og Luft, 1955) Deres teori bygger på at der findes to synsvinkler, den synlige som ses af andre, og den usynlige del er ikke kendt af andre. Ydermere differentierer områderne sig ved om informationen er kendt eller ukendt for personen selv. (Luft og Ingham, 1961)



Figur 2.9. Johari Vinduets fire områder. (Luft og Ingham, 1961; Ingham og Luft, 1955)*

De fire områder er nedenfor kortfattet beskrevet, jf. Luft og Ingham (1961). Område I - *Åbent område*

Dette område er defineret som det frie område, her er de informationer som er synlige for personen selv, og alle andre. Hensigten er at dette område skal være så stort som muligt, for at opnå gensidig forståelse, og derfor skal de resterende områder reduceres.

Område II - *Blindt område*

Dette område består af informationer som er kendte for omgivelserne, men ikke personen selv. For at reducere dette område skal personen blotte sig for feedback.

Område III - *Skjult område*

Området indeholder informationer som personen bevidst vælger at holde usynlig for samarbejdspartnerne, og er ofte meget følsomme informationer. Området minimeres ved at åbne op og dele disse informationer, blottelsen kan være med til at skabe et øget selvtillid, og ydermere opnås en større forståelse, parterne imellem.

Område IV - *Ukendt område*

Det ukendte område består af informationer som ikke er kendte for omgivelserne eller personen selv. Det ukendte område kan udforskes ved at opsøge situationer som personen ikke har været i før, udforske drømme, fokusere på hvordan personen stimuleres m.m.

I nye samarbejder er det *åbne område* typisk lille – informationerne parterne imellem er begrænsede. I takt med at samarbejdet ældes, åbnes der for mere fri og spontan interaktion. Det *skjulte område* reduceres i takt med at relationen og tilliden stiger i samarbejdet, personen åbner sig for samarbejdspartnerne og dermed opnås en større

gensidig forståelse. Det *blinde område* reduceres væsentlig langsommere end det *skjulte område*, dette skyldes at der typisk er en god grund til at personen selv benægter eksistensen af disse informationer. Område fire, *ukendt område*, går unægtelig langsommere at nedbryde end område tre, dette skyldes at informationer først skal observeres i takt med at samarbejdet intensiveres og opnår nye erfaringer. (Luft og Ingham, 1961)

Såfremt der arbejdes målrettet med at udvide det *åbne område*, opnår samarbejdsparterne en øget *Forståelse og Udnyttelse af Styrker (FUS)*, og derved forbedres samarbejdet betydeligt. Derudover kan udvidelsen af området være med til at øge arbejdsglæden, og dermed øge den *Direkte Motivation (DM)*. Den gensidige forståelse gør det nemmere at medregne hinandens kompetencer og mål, og dermed er der skabt incitament for at udføre *Afstemte Handlinger (AH)* og fokusere på *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*.

2.2 Redskaber

På baggrund af teorierne i afsnit 2.1 og metodologien i afsnit 1.4 besvares projektets andet delmål;

(P2) Hvilke praktiske redskaber kan teoretisk avancere ESS?

Der er i den forbindelse udarbejdet et praktisk værktøj i form af en pamflet, med titlen; „LEDELSESVÆRKTØJ – EN VEJ TIL ET BEDRE SAMARBEJDE I DEN DANSKE BYGGEBRANCHE“ og hvis forside er illustreret på figur 2.10. Pamfletten er en udvikling af syv individuelle redskaber, hvis benyttelse kan være fra enkeltvis til komplet brug, alt efter behov. Redskaberne og deres emneområde er som følgende:

KICK-OFF – Opstartsredskab

POINTEN – Kommunikationsredskab

TAKTIKTAVLEN – Målsætningsredskab

KNUDEN – Konfliktredskab

HALVLEGEN – Evalueringsredskab

BELØNNINGEN – Belønningsredskab

HÅNDSLAGET – Aftaleredskab



Figur 2.10. Forside af pamfletten: LEDELSESVÆRKTØJ - En vej til et bedre samarbejde i den danske byggebranche.

Teorierne, beskrevet i afsnit 2.1, understøtter op til flere af de respektive redskaber, hvilket nedenfor er illustreret.

KICK-OFF

- Social kapital
- Johari Vindue
- Kommunikationsteori

TAKTIKTAVLEN

- Principal-agent
- Forventningsteori
- Målsætningsteori

HALVLEGEN

- Social kapital
- Johari Vindue
- Forventningsteori

HÅNDSLAGET

- Forventningsteori

POINTEN

- Social Kapital
- Kommunikationsteori

KNUDEN

- Social kapital
- Johari Vindue
- Kommunikationsteori
- Konfliktteori

BELØNNINGEN

- Principal-agent
- Forventningsteori
- Målsætningsteori

I de efterfølgende afsnit vil der blive redegjort for hvert enkelt redskabs konstruktion, formål og præsentation.

2.2.1 KICK-OFF

En forudsætning for et godt byggeri, er en positiv og konstruktiv byggeproces. Dertil øges succesgraden hvis en sådan proces indledes så tidligt som muligt, hvorfor et opstartsmøde, her kaldet KICK-OFF, vil forstærke sammenholdet i den oprettede projektgruppe.



Figur 2.11. Visuelt indtryk af KICK-OFF, for yderligere granskning, se pamflet.

Formål

Formålet med dette møde er til dels at videndele den information om byggeriet der er kendt af de forskellige parter, samt at etablere grundlaget for den fremtidige byggeproces. Derudover kan KICK-OFF være første gang parterne ser hinanden personligt, hvorved en social tilhørsforhold kan starte. Det er i den forbindelse et formål i, at styrke den sociale kapital, samt de forskellige forventninger og målsætninger der er for projektet. Videndeling og udvikling af denne information blandt projektets parter kan være helt afgørende for et succesfuld resultat. Det vurderes at KICK-OFF vil styrke komponenterne; *Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)*, *Normdannelse (N)*, *Forståelse og Udnyttelse af Styrker (FUS)*, *Direkte Motivation (DM)*, *Afstemte Handlinger (AH)* og *Fælles Mål (FM)*.

Indragelse af teorier

Til KICK-OFF, vurderes det relevant at inddrage de, i afsnit 2.1, beskrevne teorier; *kommunikationsteori*, *social kapital*, *konfliktteori*, *målsætningsteori* og *Johari Vinduet*.

I KICK-OFF, er der en høj koncentration af budskaber der skal formidles og ikke mindst forstås imellem parterne, hvorfor teorien omkring kommunikation er relevant. Både i måden selve mødet udføres, men også i form af de aftaler og målsætninger der indgås parterne imellem, omkring kommunikationen i projektforløbet. De sociale relationer, og udviklingen af disse, er også et fokuspunkt for KICK-OFF, hvilket nok grundlæggende er det nye fokuspunkt for et opstartsmøde, som redskabet tilbyder. Dette begrundes ved, som beskrevet i afsnit 2.1.1, at social kapital har en effekt på produktiviteten. Dertil findes muligheden for at lave lidt mere uformelle miljøer til mødet, hvor parterne kan blotte sig, og dermed skabe social kapital, jf. Sander og Lowney (2006). Det er usandsynligt at der ved KICK-OFF allerede er opstået konflikt mellem parterne, men KICK-OFF er en mulighed for at italesætte hvorledes konflikthåndteringen i projektforløbet skal foregå. Eventuelle tabuiseringer omkring konflikter kan opløses og en oplyst og konstruktiv tilgang til emnet kan aftales med baggrund i kendte teorier og teknikker i konflikthåndtering. Dernæst er det essentielt at fastlægge målsætninger for projektet. Latham og Locke (1979)'s fire dele der udgør deres teori om målsætning kan alle underbygge og bruges i KICK-OFF. Især tredje del, der påpeger at involvere medarbejdere i beslutninger, skaber større motivation. I det at der i KICK-OFF, i væsentlige mængder, bliver præsenteret viden om projektet og dens parter, vil det implicit inddrage teori som Johari Vinduet. Hertil vil den nye viden for parterne, styrke den fælles viden for projektet, og hver parts sontring af denne viden, vurderes at styrke partens selverkendelse og opgave til projektet. På baggrund af

ovenstående teori er det valgt at udarbejde KICK-OFF med udgangspunkt i to teser. Tidlige inddragelse og sociale relationer styrker samarbejdet.

Beskrivelse

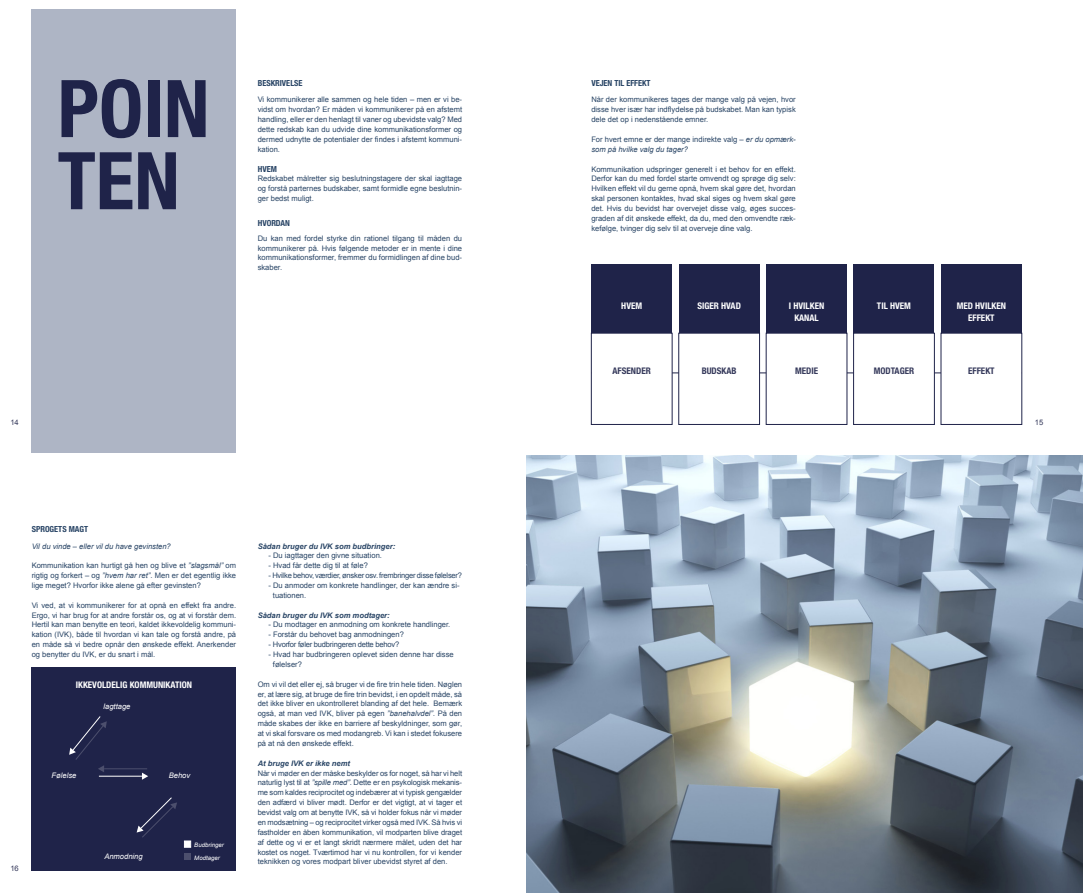
For at give et styrket overblik, er redskabet opbygget med udvalgte emner som; beskrivelse, hvem, hvordan, projektet, deltagere, vores samarbejde og en mindre OBS. Emnerne er selektive, og brugeren kan dermed adskille dem, og let sammensætte sin egen agenda, hvilket også fremgår af dens beskrivelse.

Mødets udvikling og mål er afhængig af deltagerne. Herunder hvor mange deltagere, hvad er deres funktion, og hvad har de af prokura til deres fag. Der er forskellige fordele ved alle konstellationer. Er det en mindre skare med høj prokura, kan mødet være målrettet beslutningsprocesser hvor væsentlige situationer kan afklares, men informationsdeling til den brede skare af interessenter af projektet udebliver i en sådan konstellation. Det omvendte scenarie udspiller sig ved et stort omfang af deltagere fra flere niveauer. Her vil fokus være på videndeling og dialog med de mange interessenter, hvorimod der ikke vil være et miljø hvor tunge beslutninger drøftes og fastlægges. Til udførelsen af mødet, er det formålstjenlig, at indarbejde nogle aktiviteter i dagsordenen, for at starte opbygningen af sociale relationer. Målet er at opnå et dynamisk miljø, hvor deltagerne kommer hinanden ved, og fra start, får kendskab til hinandens personlige og faglige karakter.

Under mødet præsenteres projektet af de faglige parter. Dette styrker vidensdelingen og har en grad af forventningsafstemning. En god præsentation vil starte et tilhørsforhold mellem parter og projekt. Alt efter deltagerantal, fremlægger en repræsentant eller gruppe af hver faglighed, deres profil og rolle i projektet. Dette er et element af blottelse, som jf. Sander og Lowney (2006) medfører en styrket sociale kapital. Præsentationerne er fagligt relevante, men i højere grad iagttages personlige træk, såsom kropssprog, attitude, engagement, mv. Hvad der egentlig bliver sagt i denne sammenhæng er ikke afgørende, det vigtige er stemningen der dannes i forsamlingen, der gerne skal starte et sammenhold. Alle vil fra start gerne vise den bedste side af sig selv. I emnet *vores samarbejde* udnyttes således den villighed der i øget grad findes i starten af et projekt, som kan nedskrives og løbende opfølges, således aftalerne genopfriskes. Endeligt er det væsentligt, at deltagerne oplever KICK-OFF som et positivt arrangement. Det, at de fleste aktiviteter omhandler, at stille sig personligt frem i plenum, kan være angstprovokerende for mange, hvorfor det er vigtigt, at der skabes en munter og uformel stemning af opbakning, interesse, og til tider en vis form for løssluppenhed.

2.2.2 POINTEN

I et byggeri er der som bekendt mange parter tilknyttet – parter som ikke nødvendigvis har en forhenværende relation imellem sig, men som har til opgave at kreere et unikt byggeri, med den dertilhørende specielle byggeproces. Derfor vil der florere en nærmest endeløs mængde af informationer iblandt parterne, som på den ene side skal kommunikeres og på den anden side forstås, uden væsentlig tab af information. Dertil gavner de svage relationer parterne imellem, ikke kommunikationsprocessen, da der derved ikke er skabt gavnlige normer for kommunikationsveje og -former, hvorfor det er relevant at skabe fokus på netop kommunikationen i en byggeproces. Dertil er redskabet POINTEN udarbejdet.



Figur 2.12. Visuelt indtryk af POINTEN, for yderligere granskning, se pamflet.

Formål

Redskabets formål er at forebygge tab af væsentlige informationer, der potentielt kan lede til svigt eller tab. Dertil også, at præge kommunikationsformer i en mere progressiv retning, som trods evt. opståede uenigheder, kan holde et sagligt højt niveau, og dermed være et proaktivt redskab, til de forskelligheder der mødes i en byggeproces. Redskabets formål er ligeledes, at fremme brugerens aktive valg af kommunikationsformer,

således det bliver et bevidst valg, og ikke en automatik der grunder af ubevidste vaner, som måske ikke fremmer det egentlige formål, men mere en personlig følelse. Dertil vurderes det, at POINTEN styrker komponenterne; *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*, *Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)*, *Normdannelse (N)* og *Afstemte Handlinger (AH)*.

Inddragelse af teorier

Til redskabet POINTEN, vurderes det relevant at inddrage de, i afsnit 2.1, beskrevne teorier; *kommunikationsteori* og *konfliktteori*.

POINTEN er helt grundlæggende og hovedsagelig bygget op omkring kommunikationsteori. Det er valgt at implementere Lasswell (1958)'s kommunikationsmodel, frem for Fibiger (1999)'s model, da Lasswell's findes mere direkte forståelig og rammer samme hensigt – nemlig at påvirke en afsender til at forsøge at forudse hvordan dennes besked vil blive modtaget i den givne situation. Dermed ikke sagt, at Fibiger's specificeringer ikke har relevans, men det simple og letforståelige vægtes højere i dette tilfælde. I POINTEN implementeres ligeledes IVK-teorien, samt en egen fortolkning af hvordan IVK kan vendes til benyttelse som modtager af information. Dette gøres, i et forsøg på at få brugeren til, i en vis grad, at analysere sin egen fremgangsmåde i sin kommunikation, og evt. finde udviklingsmuligheder. Hertil kan brugeren således benytte IVK, men vigtigst af alt, brugeren bliver bevidst om sit valg, hvilket påvirker resultatet i en konstruktiv retning. Af figur 2.13 præsenteres der med spilteori en vurdering af udfaldet, når IVK anvendes.

	2. DV	2. IVK
1. DV	A 10 , 10	B 50 , 20
1.IVK	C 20 , 50	D 40 , 40

Figur 2.13. Vurdering af udfald ved anvendelse af IVK, beskrevet med spilteori. DV: Dommenes verden. IVK: Ikkevoldelig kommunikation.

Ved udfald D anvender begge parter IVK og opnår dermed bedste resultat, samlet set. Ved udfald A anvender begge *dommenes verden* (DV), hvilket resulterer i det dårligste resultat for begge parter. Udsagn B og C resulterer i at én part opnår det individuelt bedste resultat, og modparten opnår et ringe resultat, hvilket udfordrer brugen af IVK. Det vurderes at anvendelse af IVK er til fællesskabets bedste, da summen i udfald D er større en B og C. Samarbejder med gensidig respekt og forståelse vil derfor foretrække

IVK. Hvorimod nyere samarbejder hvor forståelsen ikke er oparbejdet, vil typisk gå efter det egoistiske og individuelle mål. Derfor bør gensidig respekt og forståelse oparbejdes hurtigst muligt, i nye samarbejder, så der er grobund for anvendelse af IVK.

I POINTEN benyttes, der fra konfliktteori, den psykologiske mekanisme, reciprocitet, som indebærer at vi typisk gengælder den adfærd vi bliver mødt med. Derudover benyttes tanken, at der er en væsentlig værdi i, at brugen bliver bevidst om sine valg og handlinger, modsat at det er en automatik der udkommer af kulturelle erfaringer, og ikke er målrettet den ønskede effekt. På den baggrund er det valgt at opbygge POINTEN omkring tesen: kommunikationsstrategier har væsentlig indflydelse på udfaldet af den ønskede effekt.

Beskrivelse

Redskabets opbygning, holder sig til den standardiserede model, hvor emnerne; beskrivelse, hvem og hvordan, går igen. Dertil er der to selektive emner; Vejen til effekt og Sprogets magt.

Det er valgt at målrette brugeren af redskabet til projektets beslutningstagere. Hvortil det vurderes, at de enkelte emner i redskabet, allerede bliver benyttet i den gængse kommunikation, men ikke i særlig grad med en bevidsthed herom. Derfor er budskabet, at få indarbejdet en objektivt valg af kommunikationsform, således den rationelle tilgang til måden der kommunikeres på styrkes. Det forsøges med simpelhed, at implementere Lasswell (1958)'s kommunikationsmodel til brugerens bevidsthed. Som tidligere nævnt, er fremgangsmåden i modellen ofte benyttet, men i en ubevidst situation. Vejen til effekt forsøger at gøre disse valg bevidste, ved at benytte Lasswells' model i omvendt rækkefølge. Dermed påvirkes brugeren til en mere analytisk tilgang til sin kommunikationsform, hvortil det vurderes at resultere i en mere rationel udvikling og dermed resultat.

Kommunikationen i den danske byggebranche, kan til tider virke fjern og med manglende indlevelse til modpartens situation. Til dette ligger *Sprogets magt* op til et opgør med dette fænomen, med benyttelse af Rosenberg (2005)'s Ikkevoldelige Kommunikationsteori (IVK) som sammen med en egen tolkning som modtager er illustreret i en illustration inspireret af teorien Balanced Scorecard. Det forsøges med IVK, at belyse hvordan det kan undgås at indgå i en konflikt optrappende situation, men derimod, med IVK, kan påvirke en given situation til en mere målrettet taktik. Med en taktik, der fokuserer på det saglige, og ikke det personlige, hvorfor det opnår en højere progressiv grad, end hvis der blev benyttet en mere løselig og sporadisk kommunikationsform.

2.2.3 TAKTIKTAVLEN

Et hvert byggeprojekt består typisk af flere forskellige aktører. Der vil derfor altid være forskellige succeskriterier og faktorer som gør, at parterne trækker i hver deres retninger. Med det in mente er TAKTIKTAVLEN udarbejdet til at skabe fællesskab og sikre at parterne trækker i samme retning.



Figur 2.14. Visuelt indtryk af TAKTIKTAVLEN, for yderligere granskning, se pamflet.

Formål

Norton og Kaplan (2006) belyserer „What you measure is what you get“ og med Locke (2003)’s teori om, at mål er motiverende, vurderes et redskab med fokus på fælles mål, at være hensigtsmæssig.

Formålet med dette redskab, er at skabe motivation hos parterne til at arbejde i samme retning, derudover skal redskabet være med til at sætte fokus på andet end økonomiske mål, eksempelvis arbejdsmiljø, kvalitet, tid, mv. Redskabet kan avancere komponenterne, *Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)*, *Direkte Motivation (DM)*, *Tilfredsstillende Godtgørelse (TG)*, *Afstemte Handlinger (AH)* og *Fælles Mål (FM)*.

Inddragelse af teorier

Til redskabet TAKTIKTAVLEN, vurderes det relevant at inddrage de, i afsnit 2.1, beskrevne teorier; *principal-agent*, *forventningsteori* og *målsætningsteori*.

Det er i afsnit 2.1.5 og 2.1.6, omtalt hvordan der skabes motivation. Det vurderes derfor at fælles mål, i form af KPI, vil skabe motivation. Indfrielse af målsætningen skal medføre en belønning, indre såvel som ydre belønning. Belønningen skal ydermere være tilfredsstillende, i forhold til den indsats som er krævet, for at indfri målene. Målene kan med fordel udarbejdes i samarbejde med alle involverede parter, da dette

virker motiverende for de enkelte parter. Det er essentielt at målene er ambitiøse, og at aflønningen ikke er enten/eller, men er gradvis. Hvis målene var enten/eller kan det medføre, at målene virker uopnåelige, og derfor vil virke demotiverende. Hvis aflønningen derimod sker lineært med indfrielse af KPI'er, forebygges dette scenarie. Målene skal være ambitiøse, målbare og relevante, hvorfor det vurderes, at *S.M.A.R.T.*-mål bør anvendes.

Når målene udarbejdes er det vigtigt, at vælge de rigtige mål. Derfor er det essentielt at der er en sammenhæng mellem parternes individuelle mål, og projektets fælles mål. Ved at parterne får et større fokus på de fælles mål, vurderes det at der er større incitament for at foretage *Afstemte Handlinger (AH)*, da den enkelte part motiveres til at forholde sig til de andre parters behov. Valg af mål kan variere alt efter hvornår i byggeriet redskabet bruges. Såfremt det sker i projekteringsfasen, er det fordelagtigt at målene fordrer samarbejde imellem rådgivere og entreprenører. Anvendes redskabet i udførselsfasen bør målene primært henvende sig til entreprenørerne. Det vurderes at mål generelt bør omhandle samarbejde, arbejdsmiljø, tid og kvalitet, da disse er værdiskabende for alle byggeriets parter, hvorfor redskabet vil tage udgangspunkt i disse.

Dette redskab er udarbejdet med udgangspunkt i tesen: fælles målsætninger er med til at skabe sammenhold og incitament for samarbejde. Redskabet udmærker sig ved at skabe mål som hjælper parterne til at trække i samme retning. Såfremt det vælges at anvende dette redskab, kan redskabet BELØNNINGEN, afsnit 2.2.6, med fordel efterfølge dette. De to redskaber understøtter hinanden og gør at det enkelte redskabs værdi forøges.

Beskrivelse

Redskabet fungerer ved at de udvalgte parter gennemgår fire runder med hver deres fokus. Første runde er, at ytre individuelle succeskriterier, og minimum et ikke økonomisk kriterie. Anden rundes formål er at opstille, i fællesskab, med individuelle succeskriterier in mente, tre til fem fælles mål. I tredjerunde defineres objektive mål for hvordan de fælles mål indfries, hvortil det tilskyndes at grænsen for indfrielse ikke er enten eller. I fjerde og sidste runde lægges en strategi for hvordan parterne sikrer at, de fælles mål indfries.

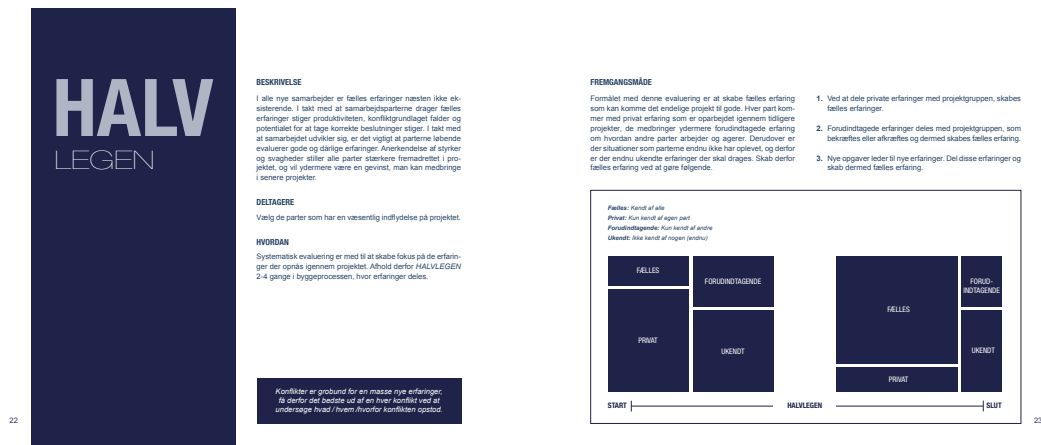
Succes for dette redskab beror på om der vælges de rigtige mål, det bør tilstræbes at alle mål er værdiskabende, da der ellers kan opstå en følelse af unødvendig ressourceforbrug. Det foreslås derfor hellere tre end fem mål, såfremt der ikke er værdi i fem mål. De fællesmål kan med fordel anvende *S.M.A.R.T.*-mål til formålet.

Specialegruppen foreslår eksempelvis, at fælles mål bør omhandle tid, kvalitet, samarbejde og arbejdsmiljø. Denne anbefaling kommer på baggrund af en tese om at arbejde med netop

disse mål, medfører fælles værdiskabelse for projektets parter. Tid skaber eksempelvis værdi ved at minimere konflikter relaterende til manglende plads, som følge af for meget personel, på et for lille område. Kvalitet bliver værdiskabende for bygherre ved at det endelige produkt bliver af højere kvalitet. De involverede parter vil derimod skabe værdi ved at gøre tingene rigtigt, først gang, til den ønskede tid og den efterspurgte kvalitet. Samarbejde kan være værdiskabende på mange parametre, men primært vil koordinering parterne imellem mindske spildtiden, øge kvaliteten, skabe personligt incitament, forebygge konflikter, gøre det nemmere at håndtere konflikter osv. Arbejdsmiljøet er mere uhåndgribeligt, dog vurderer specialegruppe at et øget arbejdsmiljø medfører personlig engagement, forbedrer vilkårene arbejdet udføres under og i sidste ende medfører mindre tidsforbrug til oprydning, sikkerhed osv. alt dette medfører økonomiske gevinster for bygherre såvel som de udførende parter.

2.2.4 HALVLEGEN

I byggeriet består projektgrupper ofte af parter som endnu ikke har arbejdet sammen. Der er altså endnu ikke dannet fælles forståelse for hinandens kompetencer og mangler. Specialegruppen vurderer et behov for et redskab som evaluerer på samarbejdet hvorfor HALVLEGEN udarbejdes.



Figur 2.15. Visuelt indtryk af HALVLEGEN, for yderligere granskning, se pamflet.

Formål

Formålet med at anvende dette redskab er at skabe en løbende udvikling i samarbejdet. Erfaringer draget før og under projektet kan være med til at øge produktiviteten, forbedre arbejdsmiljøet og forhindre konflikter. Det vurderes derfor at være værdiskabende for bygherre, såvel som de resterende parter. HALVLEGEN vurderes at kunne avancere komponenterne; *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*, *Overensstemmende Forpligtelser* og

Forventninger (OFF), Normdannelse (N), Forståelse og Udnyttelse af Styrker (FUS) og Afstemte Handlinger (AH).

Inddragelse af teorier

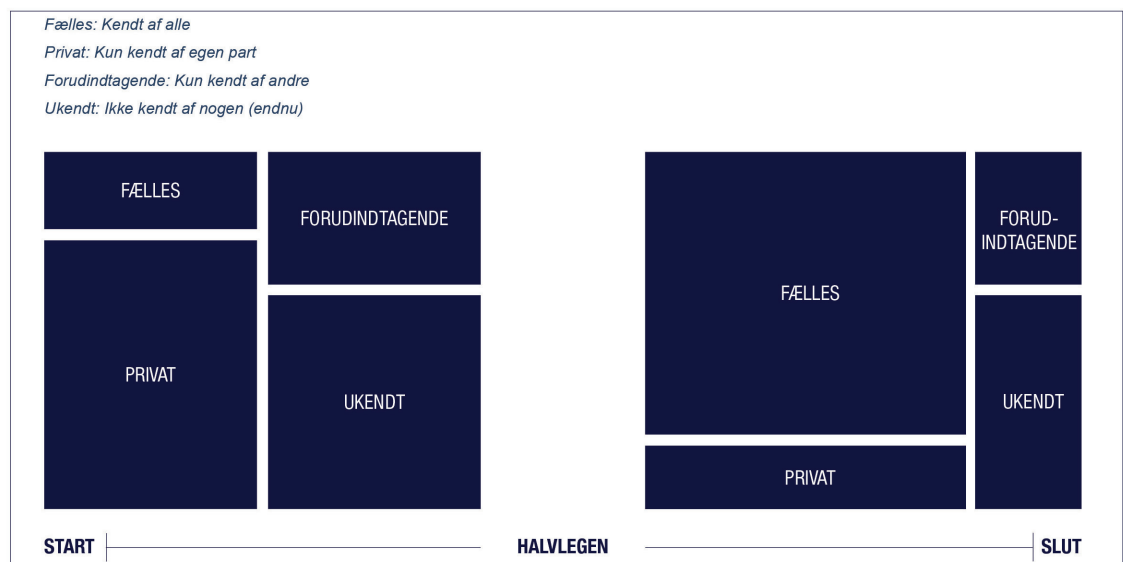
Til redskabet HALVLEGEN, vurderes det relevant at inddrage de, i afsnit 2.1, beskrevne teorier; *social kapital, Johari Vindue og forventningsteori.*

Ved at anvende evalueringsmøder som redskab skabes situationer, hvor der opstår kommunikation imellem parterne. Denne kommunikation skaber fælles relationer og parterne lærer dermed hinanden bedre at kende. Hvert evalueringsmøde kan med fordel koordineres, sådan at det kombineres med en form for social arrangement. Det kan være fælles spising, fælles rundring eller lignende. Disse arrangementer vil være med til at oparbejde højere social kapital. Parterne vil derfor ikke alene oparbejde en professionel relation, men også lære personen bag den professionelle facade at kende. I takt med at social kapital oparbejdes, vurderes det at plenum bliver et mere åbent forum, hvor der er plads til at evaluere store såvel som små problemstillinger. Når sådanne problemstillinger evalueres er det essentielt at parterne anvender *ikkevoldelig kommunikation (IVK)*. Denne kommunikationsform er med til at nedtrappe eventuelle konflikter, i stedet for at optrappe dem. IVK tager udgangspunkt i alle parterers behov og ønsker, og det vurderes derfor at *Afstemte Handlinger (AH)*, bliver en integreret del af evalueringsprocessen.

De første evalueringsmøder vil ofte indeholde konflikter. Som beskrevet i afsnit 2.1.1, er *storm-fasen* det første stadie efter dannelsen af projektgruppen. I denne fase er der endnu ikke skabt normer, og forståelse for hinandens behov er endnu ikke opnået. Det er derfor vigtigt for parterne at forstå, at konflikterne i denne fase, leder mod lysere tider, *norm-fasen*. Projektgruppen kan derfor med fordel skele til Sander og Lowney (2006)'s tre faktorer til at skabe tillid. Ved at oparbejde tillid parterne imellem vurderes det, at *storm-fasen* hurtigere bearbejdes, og projektgruppen kan derfor bygge videre på samarbejdet.

HALVLEGEN tager udgangspunkt i Luft og Ingham (1961)'s teori om hvordan mennesker kommunikerer. Specialegruppen har valgt at viderebearbejde den, så den omhandler hvordan projektets parter, kommunikerer og samarbejder, på baggrund af tidligere erfaringer.

I HALVLEGEN er Johari Vinduet, illustreret på figur 2.16, videreført til at fremvise, hvordan specialegruppen vurderer at byggeriets parterers samarbejder udvikles gennem et projekt.



Figur 2.16. Fortolkning af Luft og Ingham (1961)'s vindue om kommunikation. I starten af et projekt er fælles erfaring næsten ikke eksisterende, hvorimod den private erfaring er stor. I takt med at samarbejdet udvikler sig, afholdes halvlegen til at italesætte problemer og dele erfaring. Derfor vil samarbejdet i slutning af byggeriet bestå af større fælles erfaring.

Når en projektgruppe sammensættes er der ofte parter som ikke har arbejdet sammen før. Der er altså endnu ikke oparbejdet nogen *Fælles Erfaring*. *Privat Erfaring* er der derimod meget af, faglig stolthed og tidligere erfaringer, er udgangspunktet parterne begynder samarbejdet på. Speciale vurderer, at parterne med fordel kan dele ud af deres private erfaringer for at opbygge fælles erfaring. Som beskrevet i afsnit 1.2.4, opfatter parterne ofte hinanden som stereotyper. Parterne antager informationer, på baggrund af forudindtagede erfaring, hvilket vurderes at være skadeligt for samarbejdet. Det er derfor essentielt at parterne begrænser den forudindtagede erfaring, enten ved at dele erfaringen eller ignorere den. Det sidste felt dækker over den erfaring som endnu ikke er opnået parterne i mellem, formålet med dette felt er at informere parterne om, at det er helt naturligt at der opstår situationer, hvor erfaring endnu ikke er opnået, og at disse skal bearbejdes, så der dannes en fælles erfaring. Formålet med dette redskab er altså, at begrænse alle forudindtagede, privat og ukendt erfaring, og i stedet danne så meget fælles erfaring som muligt. Denne fælles erfaring er med til at understøtte tesen som ligger til grundlag for **HALVLEGEN**, at: samarbejde handler om at udnytte hinandens styrker og svagheder.

Beskrivelse

Specialegruppen foreslår at redskabet anvendes i forbindelse med andre møder. Det vil derfor umiddelbart fungere som en dagsorden til et andet møde, dog vurderer specialegruppen at møderne afholdes en gang om måneden. Specielt i opstart og under

storm-fasen er det hensigtsmæssigt at gøre det oftere, da det er her *Normdannelse (N)* og *Forståelse og Udnyttelse af Styrker (FUS)* oparbejdes, ydermere oparbejdes en forståelse for parternes *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*. Mødet afholdes i et åbent forum hvor hensigten er at skabe *Fælles Erfaring*.

2.2.5 KNUDEN

Som det er beskrevet i afsnit 2.1.3 forholder det sig således, at forandring og konflikt er to forbundne dynamikker og da byggeriets kerneelement er, at forandre – er det antageligt at situationen bliver genstand for konflikt. Derfor er det essentielt hvordan en sådan konflikt håndteres, således udfaldet af denne konflikt ikke bliver en dysfunktionel situation, men i stedet sigter mod gavnlige effekter, såsom innovation, normer og fremdrift. Til dette er redskabet KNUDEN udviklet.

KNU DEN

BEKROUVELSE

Når vi bygger, så forandrer vi – forandringer og konflikter er dybt forbundne dynamikker. Det vil sige, at der er konflikter, som skaber forandring, og omvendt. Det vil også sige, at vi ikke undgår konflikter, men vi har stor indflydelse på den op- eller nedtrappe, når de kommer. Konflikter er ofte bygget op omkring følelser, hvorimod løsninger ofte kommer fra tankens kraft. Derfor handler det om at se konflikten rationelt, og ud fra dette tage beslutninger om hvor man vil hen med situationen.

HVEM

Konflikter findes på alle niveauer og alle retnings. Derfor kan alle med fordel benytte dette redskab, til at styre sin position og handling i de kommende konflikter.

HVORDAN

Når du står overfor, eller midt i en konflikt, er det vigtigt at holde hovedet koldt, og have et mål og strategi med situationen. På den måde fastholder du bedre kontrollen over situationen. Benyt dette redskab til at analysere situationen, sætte en strategi og ændre situationen mod dit mål. Konflikter påvirkes meget af kommunikationen – benyt derfor også POWTEW i din valg.

KONFLIKTSTIL

Hvor står du? Og hvad er dit mål? Vigtigheden af sagen og relationen til modparten er parametre der kan afgøre hvilken konfliktstil du bør benytte. Vi er typisk tilbøjelige til kun at benytte 1-2 stilarter, men de kan være fordelagtigt at kende andre og bruge dem rigtigt. Brug grafen til at vurdere hvilken stilart du vil benytte i din konfliktssituation.

Konkurrence

Sæt dig i en styrende rolle, og vis en energi og frembrusende affærd. Vær dog opmærksom, på at en alt for dominerende adfærd kan læse situationen, og man opnår dermed ikke målet.

Samarbejde

Brug ekstra energi på at forstå modpartens mål, og på at finde ligheder til dine egne mål. Fokuser på de fælles interesser, og søg kompromis i de resterende.

Kompromissøgende

I alle konfliktsituationer er der muligheden i et kompromis. Her søger en moderat løsning, hvor alle parter bliver nogenlunde tilfredse. Du kan med fordel signalere at du er åben for et kompromis.

Tilpasning

Du engagerer dig ikke og overlader løsningen til anden part. Vær dog opmærksom på at du får kommunikeret dette klart.

Tilpasning

Du tilgodeser andres behov – evt. på bekostning af dine egne. Brug dette til at opstå gensidigt, og søg for at få kommunikation til modparten at du investerer i relationen.

Eksempel:

Er du i en konfliktssituation hvor både målet og relation er vigtig for dig, så bør du bruge samarbejde som konfliktstil.

KONFLIKTTRAPPEN

Hvad er situationen? Det er vigtigt at forstå situationen og udviklingen af den. Dette sker typisk efter et forudsigeligt mønster, også kaldet konfliktrappen. Brug den til at analysere situationen, og bestid hvor du gerne vil føre situationen hen?

1. UOVERENSSTEMMELSE

I en uenige omkring en objektiv situation.

2. Personligt

I enlige hinanden for konflikten. I er ikke længere så objektive.

3. Problemet vokser

I begynder at inddrage andre forhold som i er utilfredse med. I fortæller hinanden i en eget mistro.

4. Kommunikationen opgives

I taler ikke længere sammen, og I forsøger at finde allierede og danne partier.

5. Fjendebillede

Nu er det os mod dem. De er fjenden, og deres sympatiserer er "en af dem". Vi har næsten glemt hvad vi er uenige om, men vi vil ikke tale.

6. Åben fjendtlighed

Vi er åbentvis fjender og vil skade hinanden. Vi vores allierede ikke hjælpes os, fører vi de er loyale.

7. Krig

Vi accepterer at en handling skader os selv, så længe den skader modparten i et større omfang.

7. KRIG

ÅBEN FJENDTLIGHED

5. FJENDEBILLEDE

4. KOMMUNIKATION OPGIVES

3. PROBLEMET VOKSER

2. PERSONLIGT

1. UOVERENSSTEMMELSE

// FAKTA

BRUG SPROGET

Hvilen vil du? Det er vores affærd der afgør om konflikten op- eller nedtrappes, og vores affærd afspejles i vores sproget. Derfor kan vi bruge sproget til både at styre og afhæse en konfliktssituation. Vi kan derfor bruge følgende overblik som et redskab i vores konfliktssituationer:

OPTRAPPENDE SPROG

du-sprog
altidret
ligegyrd
ledende
gensidigt
betrykninger
afbræk
fikserer på fortiden
gør eller personen

NESTRAPPENDE SPROG

jeg-sprog
litter til end
interessent
åbne spørgsmål
udtrykker sit ønske
konkret
fikserer på nutid/fremtid
gør eller problemet

Figur 2.17. Visuelt indtryk af KNUDEN, for yderligere granskning, se pamflet.

Formål

Redskabets formål er at klæde brugeren på til at håndtere en konfliktsituation på en rationel og formålstjenlig fremgangsmåde. Således målet i højere grad bliver en saglig værdiskabelse, frem for en enestående emotionel tilfredsstillelse af sejr og dominans. Dertil

er formålet at reducere brugerens eventuelle konfliktfrygt, således konflikter kan bearbejdes på et tidligere tidspunkt, og formodentlig på et lavere konfliktstadie. Ligeledes er formålet, at give brugeren et redskab til at vurdere situationen, øge sin selvkontrol og forstå modpartens reaktioner, alt sammen et led i at fastholde en konstruktiv konfliktstil og dermed fokus på situationens saglige mål. Det vurderes dermed at KICK-OFF kan styrke komponenterne; *Gensidighed og Basale Behov (GBB)*, *Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)*, *Normdannelse (N)* og *Afstemte Handlinger (AH)*.

Indragelse af teorier

Til dette redskab benyttes *konfliktteori*, beskrevet i afsnit 2.1, af en nærmest selvforklarende grund. Derudover vurderes teorier som *social kapital* og *kommunikationsteori* implicit at have påvirkning af redskabet.

Konfliktteori er med en selvfølgelighed gennemgribende i dette redskab. Det er valgt at implementere den gængse konflikttrappe samt konfliktstilene omtalt af Lindholm (2014) for at styrke situationsbestemmelsen for brugeren. Dette vurderes som et afgørende fundament til rationelle og målrettede beslutninger, hvorfor dette præger redskabet i en væsentlig grad. Dertil er det med Center for konfliktløsning (2000)'s teori om op- og nedtrappende sprogbrug rettet en direkte mulighed for handlinger der i en vis grad kan benyttes til at styre en situation. Det vurderes ligeledes at konfliktsituationer kan påvirke den sociale kapital, både positivt og negativt. Forstået på den måde, at en konfliktsituation kan være en intens situation for parterne, hvorfor de vil blotte sig for hinanden, hvilket har forbindelse til udviklingen af social kapital, jf. Sander og Lowney (2006). Alt efter udfaldet af konfliktsituationen vurderes blottelsen at kunne medføre hhv. et positivt eller negativt udfald på den sociale kapital. I Center for konfliktløsning (2000)'s teori om op- og nedtrappende sprogbrug er der direkte paralleller til Rosenberg (2005)'s Ikkevoldelig Kommunikationsteori (IVK), hvorfor sidstnævnte også findes brugbar i en konfliktsituation. Ligeledes findes Lasswell (1958)'s kommunikationsmodel brugbar i dette redskab, da konfliktsituationer, koncentreret set, er et behov for effekt, hvorfor kommunikationen af denne er afgørende. Med udgangspunkt i ovenstående teori, er det valgt at tre teser danner grundlag for redskabet:

- En objektiv konfliktstil gavner målet
- Parters adfærd bestemmer om en konflikt eskalerer eller afspænder
- Ved menneskelig adfærd forekommer reciprocitet

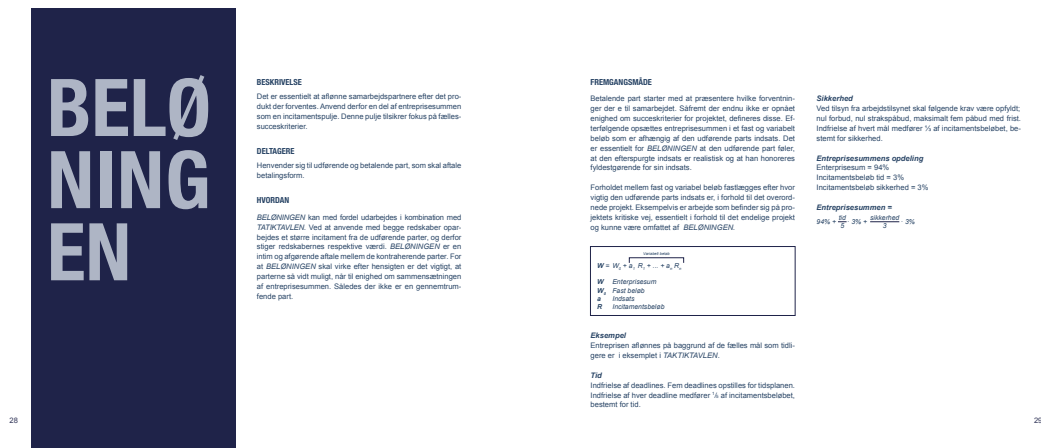
Beskrivelse

Redskabet er opbygget med emnerne; beskrivelse, hvem, hvordan, konfliktstil, konflikttrappen og op eller ned?

Konflikter er en diffus størrelse hvor alle interessenter har konflikter på forskellig plan, niveau og kraft. Det kan derfor ikke specifikt konkluderes hvilke grupper der vil have en øget værdi i at benytte redskabet, hvorfor det må siges at redskabet kan benyttes af alle. Der appelleres der til, at brugeren afholder sig fra den stærke emotionelle kraft der forbinder sig til en konfliktsituation, og i stedet forholder sig rationelt og benytter kognitive vurderinger til at bearbejde en strategi, som styrker brugerens stilling og situationens fremdrift. Vurderinger af konfliktstile skal styrke brugerens opfattelse af sin egen rolle og udgangspunkt i konfliktsituationen. Det vurderes at have værdi, at brugeren fra start vurderer situationen og dermed danner et bedre overblik der forbindes til de overvejelser der er for fremtidige handlinger. Dermed øges sandsynligheden for at disse handlinger i højere grad bliver rationelt frem for emotionelt betinget. Dertil kan det tilskrives at brugeren går fra det spontane til den planlagte stil. Dermed øges selvkontrollen ved brugeren og det vurderes at risikoen for, at situationen eskalerer eksplosivt nedskrives, med mindre der er en særlig interesse for det modsatte. Konflikttrappen er nok den mest gængse konfliktredskab i branchen, hvilket nok også er et udtryk for dens relevans. Konflikttrappen vurderes at give en god analyse til i hvilket niveau konfliktsituationen befinder sig i, og ikke mindst, i hvilken retning situationen ligeledes kan bevæge sig i. Denne mulighed for at styrke brugerens overblik i situationen, vurderes at have væsentlig værdi. Efter brugeren, med konflikttrappen, har analyseret konfliktsituationen, stilles der nu et redskab til handlinger der reelt kan påvirke situationen. *Brug sproget* appellerer til brugeren om at bruge sproget som et rationel og planlagt redskab til at føre konflikten i en hhv. optrappende- eller nedtrappende sprog. Dermed øger brugeren både selvkontrollen samt kontrollen over situationen, hvilket kan have gavnlige effekter til brugerens interesse.

2.2.6 BELØNNINGEN

Motivationen i byggebranchen, er primær bygget op omkring risiko for restriktioner. Specialegruppen søger i stedet at motivere ved at aflønne efter indsats. Hertil er redskabet BELØNNINGEN udarbejdet.



Figur 2.18. Visuelt indtryk af BELØNNINGEN, for yderligere granskning, se pamflet.

Formål

Kerr (1975) belyser, at det er vigtigt at der ikke forventes A, men belønnes for B. Hvilket underbygges af Norton og Kaplan (2006)'s citat: „*what you measure is what you get*“. BELØNNINGEN har til hensigt at forebygge førstnævnte scenarie. Det er i den forbindelse valgt, at gøre den samlede aflønning, afhængig af den indsats, som agenten udfører for principalen. Det vil sige at principalen og agenten definerer succeskriterier og formål for det enkelte byggeprojekt. Når disse er klart defineret, skal aflønningen være afhængig af agentens indsats. Agentens aflønning er derfor indsatsbetinget og der er hermed skabt et yderligere incitament for at løse opgaven, i henhold til principalens ønsker. Dertil vurderes det at BELØNNINGEN avancerer komponenterne; *Gensidighed og Basale Behov (GGB)*, *Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)*, *Direkte Motivation (DM)*, *Afstemte Handlinger (AH)* og *Fælles Mål (FM)*.

Tilfredsstillende Godtgørelse (TG) understøtter foromtalt aflønningsform, ved at gøre aflønning afhængig af indsatsen fra den enkelte part, opnås der et større fokus på indsatsen som agenten udfører. Som nævnt i afsnit 1.2.6 er det en general opfattelse blandt rådgivere og entreprenører at bygherre ikke sætter tid nok af til at udføre opgaven. Det vurderes derfor at aflønningen af rådgivere og entreprenører skal være afhængig af, om de udfører opgaven, indenfor den aftalte tidsrum og belønnes for dette, i modsætningen til anvendelsen af dagbøder. BELØNNINGEN er ydermere med til at skabe *Direkte Motivation (DM)* ved at involvere agenten i metoden til at aflønne indsatsen, hvilket og understøtter *Fælles Mål (FM)*.

Inddragelse af teorier

Til redskabet BELØNNINGEN, vurderes det relevant at inddrage de, i afsnit 2.1, beskrevne teorier; *principal-agent*, *forventningsteori* og *målsætningsteori*.

BELØNNINGEN er opbygget med udgangspunkt i to teser: en præstationsafhængig aflønningsform er med til at skabe mere motivation for de udførende parter. Og, i samarbejdsformer hvor aflønningen er fastlagt på forhånd, vil den udførende part fuldføre opgaven ved mindst muligt indsats. På baggrund af disse to teser er det valgt at anvende følgende formel til at aflønne agentens indsats.

$$W = W_0 + \overbrace{a_1 R_1 + \dots + a_n R_n}^{\text{Variabel beløb}} \quad (2.1)$$

W	Aflønning
W_0	Fast beløb
a	Indsatsfaktor
R	Kriteriebeløb

Selve aflønningen er afhængig af den indsats som agenten udfører, og det vurderes derfor der er skabt et incitament for at yde en indsats. Incitament er dog ikke nok i sig selv, og derfor anvendes Vroom (1964)'s forventningsteori til uddybe hvordan bygherre kan skabe motivation.

$$M = F \cdot V \cdot I$$

M	Motivation
F	Forventning
V	Værdi
I	Instrumentalitet

Eftersom dette redskab har fokus på hvad bygherre kan gøre for at skabe motivation, er det valgt at se bort fra *instrumentalitet*. Det sker på antagelsen at, personlig motivation og indre belønning hovedsageligt afgøres internt i virksomheden som agenten repræsenterer. Motivationen er derfor afhængig af *forventningen* som agenten har til udfaldet af indsatsen, her forudsætter Porter og Lawler (1968), at en præstation skal aflønnes med en belønning af en vis værdi. Hvorfor det vurderes at *forventning* og værdien afhænger af belønningens størrelse (*Variabel værdi*+*Fast værdi*). *Værdien* i Vroom's teori, sidestilles med det *faste beløb* i BELØNNINGEN. Dette leder til følgende.

Eftersom W_0 og R er fastlagt af principalen, og a afhænger af agentens indsats, er det W_0

$$M = F \cdot V \cdot I$$

Det blev tidligere vurderet at.

$$I = 1$$

$$F \cdot V = W_0 + aR$$

Motivation vurderes derfor lig.

$$M = W_0 + aR$$

og R som principalen kan justere for at skabe motivation hos agenten. Udover at justere W_0 og R , skal principalen i samarbejde med agenten definere a , ved at definere den forventede indsats i samarbejde, øgets incitamentet fra agentens. Principalens opgave er derfor at sikre at belønningens samlede værdi, er større end den indsats som agenten udfører. Hvis dette er tilfældet udtrykker Porter og Lawler (1968), at agenten er motiveret. Principalen har ydermere indflydelse på hvordan *indsatsfaktoren* udarbejdes, her tilstræbes det at faktoren ikke er enten 0 eller 1, men i stedet er en faktor som kan variere mellem 0 – 1. Belønningen vil dermed blive gradvis, i stedet for enten eller. Såfremt faktoren ikke er gradvis kan der opstå scenarier hvor agenten vurderer at indfrielsen af målsætningen ikke er realistisk, og derfor i stedet ender med at være demotiverende.

Såfremt aflønningsaftalen er udarbejdet hensigtsmæssigt, er det muligt at opnå et scenarie hvor agenten belønnes for at yde en ekstra indsats. Ydermere er der skabt en aftale som kan forebygge at der opstår et samarbejde hvor der hersker *asymmetrisk information*. I stedet fordrer aflønningsformen et samarbejde hvor tillid opbygges, og samarbejdsparterne er indforstået med, hvilke parametre, samarbejde og indsatsen evalueres efter, hvilket resultere i at *Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)* bliver avanceret. Som nævnt tidligere anvendes formel 2.1 som hjørnestenen i dette redskab.

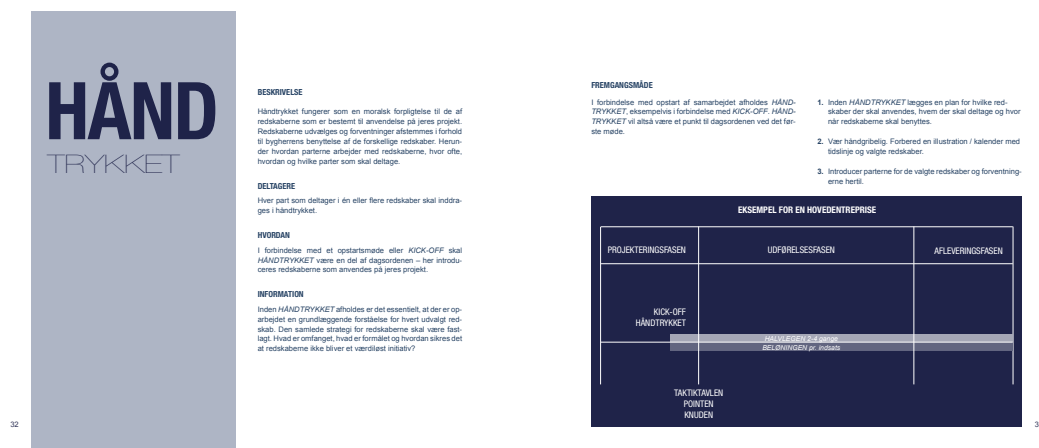
Beskrivelse

BELØNNINGEN bør anvendes efter at parterne har defineret succeskriterier og fælles mål. Rammerne for samarbejdet er dermed på plads. Efter disse rammer er fastlagt, udarbejdes aflønningsformen. Hensigten er at motivere agenten til at følge de rammer som bygherre har opstillet. Der foreslås to måder at finansiere aflønningsformen på. Første form, er at anføre i udbudsmaterialet, at en del af aflønningen, er indsatsafhængig. Anden form er at principalen og agenten når til enighed om at lægge en procentdel af enterprisesummen i denne aflønning. Såfremt agenten motiveres til at, midlertidigt, afsige eksempelvis 5 % af enterprisesummen, skal der også være en belønning af dette. Det forslås derfor at bygherre lægger et tilsvarende beløb. Ved første finansieringsform vil de bydende parter med høj sandsynlighed tildele en risiko ved denne aflønningsform, og derfor vil det samlede projekt blive dyrere. I anden form skal bygherre ud og finde yderligere finansiering. Det er derfor

essentielt for dette redskab, at der er forståelse for, at produktiviteten stiger i takt med at motivationen stiger.

2.2.7 HÅNDRYKKET

Specialegruppen søger at skabe forpligtelse, til at arbejde med redskaberne, hos de udførende parter. Derfor er HÅNDRYKKET udarbejdet.



Figur 2.19. Visuelt indtryk af HÅNDRYKKET, for yderligere granskning, se pamflet.

Formål

HÅNDRYKKET har til hensigt at lave en samlet forventningsaftale omkring de redskaber der er valgt at benytte til et givent projekt. Hertil vurderes det primært, at være bygherren der udvælger hvilke redskaber der generelt skal anvende for det overordnede projekt. HÅNDRYKKET er ikke en juridisk aftale, men kan tolkes som en moralsk forpligtelse på, at det afstemte i HÅNDRYKKET er retningslinjer for projektet. Derved vurderes det også at have en større værdi, såfremt det er bygherre der udvælger redskaberne, da der således evt. er en øget autoritet til de valgte redskaber. Det vurderes hertil at HÅNDRYKKET styrker komponenterne; *Overensstemmende Forpligtelser og Forventninger (OFF)*, *Direkte Motivation (DM)*, *Afstemte Handlinger (AH)* og *Fælles Mål (FM)*.

Indragelse af teorier

Såfremt HÅNDRYKKET, såvel som de resterende redskaber, skal have en positiv effekt, er det essentielt at fortå parternes forventninger. Det er essentielt, da HÅNDRYKKET er udarbejdet på baggrund af tesen: forventningsafstemninger skaber moralske forpligtelser.

Når bygherre gennemtrumfer anvendelsen af redskaber og kræver at parterne bruger tid på disse, forventes det af parterne, at de får en form belønning for deres indsats. Det er

derfor essentielt at denne belønning er større end den indsats parten vurderer, at der skal ydes.



Figur 2.20. Eksempel på hvordan bygherre kan præsentere redskaberne, og deres anvendelse. Ved dette eksempel er projekteringsfasen ikke en integreret del af opgaven, og anvendes redskaberne først udmiddelbart inden udførselsfasen.

På figur 2.20 er der illustreret hvornår specialegruppen vurderer at redskaberne kan anvendes, det er essentielt for HALVLEGEN og BELØNNINGEN, at de gentages løbende i forbindelse med udførselsfasen. Såfremt de parter som redskaberne henvender sig til, er en integreret del af projekteringsfasen, vurderes det hensigtsmæssigt at opstarte disse i starten af projekteringsfasen.

Beskrivelse

Bygherre bør gøre sig overvejelser om hvordan han forventer de resterende parter arbejder med de seks redskaber. Hvilken indsats forventer han, hvordan er det værdiskabende for dem, og hvordan motivere vi dem til at gøre indsatsen. Det er altså essentielt at bygherre har planlagt hvordan det kommende samarbejde skal fungerer. Bygherre kan med fordel have forberedt noget visuelt som illustrerer hvordan, hvornår og hvem der forventes at deltage. Denne plan fremlægges efterfølgende for parterne for at ytre de endelige forventninger til deres indsats.

2.2.8 Konfiguration

Konfigurationen af værktøjet er et resultat af de, fra afsnit 2.1.2, udvalgte spørgsmål, af medieforsker Jakobsen (1987). Hvilket i det følgende kortfattet vil blive beskrevet.

Hvem er målgruppen?

Pamfletten kan favne en bred skare af aktører i den danske byggebranche, dog primært ledende parter. Dertil vurderes det, at for at opnå den størst mulige succesrate for implementeringen af værktøjet, bør bygherre være den primære målgruppe.

Hvad er budskabet?

Målet er at styrke de otte ESS-komponenter med de dertil udviklede redskaber, der henvender sig til direkte begivenheder i en byggeproces. Dertil er budskabet, at udfordre brugeren til at overveje sine sædvanlige gøren i disse situationer, og fremlægge alternative muligheder, der samtidig styrker ESS.

Hvilket medie skal bruges?

Det vurderes essentielt at det valgte medie er let. Hertil menes let forståelig, let tilgængelig, let overskueligt, let håndterbar og let brugbar. En elektronisk platform har været overvejet, men da det vurderes at værktøjet kan blive benyttet „in action“, vægtes det trykte medie højere, hvorfor en trykt pamflet er valgt. Dog findes det stadig muligt og værdifuldt, i overkommelig omfang, at implementere værktøjet til en elektronisk platform.

Hvilken effekt skal produktet have hos målgruppen?

Værktøjets mission er grundlæggende at styrke ESS-komponenterne i de projekter den bliver indført. Dertil er det overordnede mål at påvirke den danske byggebranche i en mere totaleffektiv retning.

Hvorfor er denne effekt hos målgruppen vigtig?

Den danske byggebranche har historisk set en svag innovation, hvorfor der er potentielle vækstmuligheder i nye procestiltag. Dette er vigtigt for selve branchen i et makroperspektiv, men ligeledes for den enkelte aktør, som kan styrke det endelige produkt og dermed sin konkurrencedygtighed.

Hvem er afsenderen?

Pamfletten er tiltænkt at være allemandseje og frit tilgængelig efter behov. Hvortil organisationer såsom Aalborg Universitet, Bygherreforeningen, Dansk Byggeri, Bygningsstyrelsen eller lignende, potentielt kunne have interesse i at udgive pamfletten.

Hvilken effekt skal produktet have hos afsenderen?

Af førnævnte mulige afsendere, kan effekten være forskningsmuligheder og dermed tilgang til forøget viden, samt positiv udvikling i produkt og branche.

Hvordan påvirkes målgruppen ellers med lignende budskaber?

Målgruppen er af en konservativ gruppe, der kan være svær påvirkelig af nye tiltag. Målgruppen er kendt for sin skeptiske syn på uprøvede produkter og tendenser, hvorfor det også er vurderet essentielt at pamfletten ikke opfordrer til totalitære ændringer, men nærmere som innovative tilrettelser.

Er produktet lavet før?

En praktisk tilgang til ESS-komponenterne er ikke lavet før. Dog er lignende pamfletter lavet til emner i byggebranchen, såsom opstartsmøder, konflikthåndtering, mødekommunikationen og diverse drejebøger.

Hvor, hvornår og hvordan skal målgruppen opleve produktet?

Værktøjets sandsynlige succes, vurderes at være størst hvis den bliver lanceret fra bygherre, hvorfor et scenarie kunne være at bygherre fremførte en stærk forventning om, at værktøjet vil blive brugt i de situationer der er relevante. Dertil vil det også være muligt, at hver enkelt aktører inddrog værktøjet i deres projekter, hvorfor de evt. havde oplevet værktøjet fra deres interesseorganisation.

Hvordan skal produktet distribueres?

Det tiltænkes at pamfletten distribueres gennem interesseorganisationer i almindelig salg og i forbindelse med kampagner.

Hvilket apparatur er nødvendigt?

Et fokusområde i udviklingen af værktøjet, var at gøre den let tilgængelig, hvorfor en pamflet blev valgt, da den bl.a. ikke kræver et apparatur ved læsning. I så fald den videreudvikles til en elektronisk platform, kunne dette være i form af en applikation, der således kunne benyttes på pladsen.

Hvad må produktet koste?

Pamflettens trykpris, samt prisen for distribution, vurderes at være forholdsvis beskeden, hvorfor prisen med rimelig sandsynlighed ikke vil være en barriere for dens udbredelse. I så fald værktøjet virker efter hensigten, vil det eventuelt være i diverse interesseorganisationers interesse at udgive pamfletten gratis, for, med en bred udbredelse, at opnå en præcedens i branchen.

Hvad skal produktet hedde?

Værktøjet kræver et ledende engagement for at opnå en implementeringen. Derfor vurderes det sigende at navngive den „LEDELSESVERKTØJ“ som hovedtitel. Dertil navngives den med undertitlen „– EN VEJ TIL ET BEDRE SAMARBEJDE I DEN DANSKE BYGGEBRANCHE“. Heri indgår det, at dette værktøj ikke er enestående for en godt samarbejde, men kan være en mulig vej til forbedring. Ligeledes specificerer undertitlen en at fokus er på den danske byggebranche, hvilket også indikeres af en illustration af fire byggekraner på pamflettens forside.

Interview 3

Dette kapitel består af tre afsnit; fremgangsmåde, resultater og analyse. Formålet med kapitlet er at evaluere de udarbejdede redskaber i kapitel 2. Dette gøres med en kvalitativ undersøgelse i form af interviews af en repræsentativ udsnit af den danske byggebranche.

Formålet med dette kapitel er at redegøre for følgende delmål:

(P3) Hvordan forholder eksperter sig til de udarbejdede redskaber?

Hensigten er at evaluere de udarbejdede redskaber. Herunder om redskaberne kan verificeres, eller om de bør videreudvikles, endda kasseres.

3.1 Fremgangsmåde

Hensigten er at gøre den kvalitative undersøgelse mere struktureret, samt at tilsikre at det ønskede data indsamles. Til dette er det valgt at tage udgangspunkt i Kvale (2007)'s syv faser for interviewprocessen.

- | | |
|------------------------|--|
| 1. Tematiser | Formuler formålet med undersøgelsen og konceptet af det tema som undersøges inden undersøgelsen går i gang. Hvorfor og hvad bør defineres inden det defineres hvordan. |
| 2. Design | Planlæg designet af undersøgelsen, medregn alle syv faser inden interviewene. |
| 3. Interview | Foretag interview baseret på designet og reflekter over fremgangsmåden i at indhente den søgte viden i den givne situation. |
| 4. Transskriber | Klargør materialet til analyse, dette gøres generelt ved at transskribere. |
| 5. Analyser | Beslut hvilken fremgangsmåde der er hensigtsmæssigt til at analysere interviewet. |
| 6. Verificer | Fastslå validiteten, pålideligheden og generalisering af interviewet. |
| 7. Reporter | Kommenter på resultaterne af undersøgelsen, og metoden til at indhente resultaterne. |

Formålet er som tidligere nævnt at besvare delmål P3. Dette gøres for at verificere redskabernes effekt, jf. den danske byggebranche, for at tilsikre at redskaberne ikke kun virker efter teori, men også har en billigelse fra den udførende branchen. Det er valgt at informanterne skal bestå af målgruppen for endelige værktøj. Informanterne er udvalgt til to bygherrer, herunder en privat og en offentlig. Tre rådgivere, hertil en arkitekt og

to ingeniører. Og sluttelig to entreprenører. De adspurgte parter er tidligere inddraget i forbindelse med Bohnstedt (2015)'s afhandling, og er valgt af netop denne grund.

En kvalitativ undersøgelse vurderes af specialegruppen egnet til formålet. Det er derfor valgt at anvende et semistruktureret interview, denne interviewstruktur er hensigtsmæssig til at give, såvel som modtage, information. Strukturen heri er med til at sikre en naturlig kommunikation som så vidt muligt tager udgangspunkt i informantens engagement og kronologi, og kan uddybes i det omfang som intervieweren ønsker det. Intervieweren anvender en interviewguide for at tilsure at formålet med interviewet indfries. Interviewet foretages uformelt og med ordvalg som henvender sig til informantens niveau. Den uformelle tone skal bidrage til, at informanten oparbejder tillid til intervieweren. Det er derfor valgt at den første del af interviewet skal anvendes til at introducere intervieweren og interviewets formål, alt imens tonen gøres uformel. Ved hvert interview bliver det tilstræbt, at en person agerer skribent mens én interviewer. Skribents opgave er at tage notater til interviewet, og stille supplerende spørgsmål. Interviewerens rolle er at føre ordet, skabe en god stemning og danne et uformelt miljø.

Interviewspørgsmålene er udarbejdet således, at de kategoriseres under dertilhørende redskaber. Hver enkelt redskab er udarbejdet med baggrund i én til flere teser. Disse teser leder til et forskningsspørgsmål, hvorefter det endelige interviewspørgsmål formuleres. Eftersom det endelige produkt af semistrukturerede interview, i vidt omfang afhænger af informantens vilje til at formidle viden, er det valgt at klargøre eventuelle uddybende forklaringer. Dette sker for at sikre, at formålet for interviewene indfries. Inden interviewene er foretaget er det valgt at fremsende informationer vedrørende de udarbejdede redskaber, appendiks A. Hensigten er at give informanten et indledende indblik i de udviklede redskaber, inden det endelige interview.

Den endelige interviewguide:

Interviewguide					
Formålet: At få et indblik i dine erfaringer fra byggebranchen – hvilke tiltag har du oplevet, til at forbedre samarbejdet, byggeriets parter imellem.					
Nr.	Information				
0.1	Navn, Efternavn				
0.2	Stilling				
0.3	Baggrund/Erfaring				
0.4	Størelse af projekter				
Nr.	Redskab	Tese	Forskningsspørgsmål	Spørgsmål	Uddybende forklaring
1.1	KICK-OFF	Tidlig inddragelse styrker samarbejdet.	Hvilken effekt har en tidlig inddragelse?	Hvad ser du som det/de primære mål for et opstartsmøde? Hvornår i opstarten vurderer du det er mest hensigtsmæssigt at afholde et opstartsmøde?	Hvilken agenda er hertil vigtig?

Nr.	Redskab	Tese	Forskningsspørgsmål	Spørgsmål	Uddybende forklaring
1.2	KICK-OFF	Sociale relationer styrker samarbejdet.	Har sociale relationer påvirkning af samarbejde?	Hvordan ser du sociale relationer i forhold til faglige samarbejde?	Har du oplevet et samarbejde ændre sig i takt med den sociale relation har udviklet sig positivt/negativt?
2.1	POINTEN	Kommunikationsstrategier har væsentlig indflydelse på udfaldet af den ønskede effekt.	Er kommunikationen i branchen effektivt? Er du bevidst om hvilke kommunikationsformer du benytter og hvordan?	Hvordan oplever du kommunikation parterne imellem? Hvad er din primære kommunikationsform i samarbejder?	Oplever du en udvikling heri?
3.1	TAKTIKTAVLEN	Fælles målsætninger er med til at skabe sammenhold og incitament for samarbejde.	Hvilken effekt har det at lave fælles mål for projekter?	Hvor udbredt er det at anvende fælles mål for projekter?	Hvad er effekten af at have/ikke have fælles mål? Oplever du at fællesmål harmonerer med egne mål?
4.1	BELØNNINGEN	En præstationsafhængig aflønningsform er med til at skabe mere motivation for de udførende parter.	Hvordan vil en præstationsafhængig aflønningsform have indvirkning på den indsats der leveres til et projekt?	Hvad er din erfaring med aflønningsformer hvor en del af aflønningen er afhængig af din indsats – eksempelvis bonusser, indfrielse af deadlines osv.	Har du erfaringer med at bygherre har forsøgt med aflønningsformer, at skabe motivation for at arbejde med arbejdsmiljø, sikkerhed, tid osv.?
4.2	BELØNNINGEN	I samarbejdsformer hvor aflønningen er fastlagt på forhånd, vil den udførende part fuldføre opgaven ved mindst muligt indsats?	Er fast aflønning lig minimum indsats?	Hvilken effekt har fast aflønning på dig?	I hvilken grad kan du genkende følgende udsagn: I entrepriseformer hvor kontraktsummen er aftalt, vil de udførende parter primære fokus være at begrænse sig til den minimale indsats?
5.1	KNUDEN	En objektiv konfliktstil gavner målet.	Er valg af konfliktstile konstruktive?	Er der forskel på hvordan du håndterer konflikter?	Hvad afhænger din konfliktstil af? Har du i en situation haft interesse i af optrappe eller stagnere en konflikt?
5.2	KNUDEN	Parters adfærd bestemmer om en konflikt eskaleres eller afspænder.	Hvilken betydning har sprogbrug i en konflikt-situation?	Hvordan er du bevidst om dit sprogbrug i en konflikt situation?	Har du oplevet en situation ændre sig, ved at ændre sprogbrug?
5.3	KNUDEN	Ved menneskelig adfærd forekommer reciprocitet.	Hvordan kan en modpart påvirkes ved egen handling?	Oplever du at dine handlinger i konflikter bliver gengældt?	Hvordan bruger du dette?
6.1	HALVLEGEN	Samarbejde handler om at udnytte hinandens styrker og svagheder.	Hvor udbredt er det i byggebranchen at arbejde med gensidig forståelse for hinandens styrker og svagheder?	I hvilken grad forstår du dine samarbejdspartners styrker og svagheder? Hvor udbredt er det i byggebranchen at løbende evaluere på projektet?	Modsat: I hvilken grad følger du dine samarbejdspartnere forstår dine styrker og svagheder? Vurderer du det til at have en effekt?
7.1	HÅNDRYKKET	Forventningsafstemninger skaber moralske forpligtelser.	Føler parterne sig forpligtigede af forventningsafstemninger?	Skaber det et øget incitament, at bygherre forventningsafstemmer med dig?	Hvordan skaber man motivation til at arbejde med redskaber uden juridiske forpligtelser?
Afrundende: Har du egentlige redskaber du benytter til samarbejder? – Har du nogle spørgsmål, før vi afslutter?					

Efter selve interviewet er det fravalgt at transskribere hele interviewet, for i stedet, at nedskrive nøgleord og sætninger efter relevans. Det endelige resultat er altså afhængig af projektgruppens evne til at modtage, tolke og prioritere i de informationer, som informanten deler.

Analysen opdeles i de syv respektive redskaber og den endelige tolkning beror på informanternes svar vedrørende de respektive teser. Analysen vil altså give et svar på om de samlet set ser et behov for de respektive redskaber, om de skal udskiftes, eller at den ønskede effekt ikke er til stede.

På baggrund af spørgsmål 0.1-0.4 vurderes det hvorvidt informanterne er en repræsentativ udsnit af den danske byggebranche og om den kvalitative undersøgelse dermed kan verificeres. Dette sker for at sikre validiteten, pålideligheden og om undersøgelsen kan bruges til at generalisere i branchen.

3.2 Resultater

På baggrund af de foretagne interviews redegøres der for resultaterne heraf. Indholdet præsenteres i kontekst til de respektive redskaber.

KICK-OFF

Alle informanter har som forventet stor erfaring med at anvende opstartsmøder. Parterne ytrede at opstartsmødernes formål, deltagere, og dagsorden er afhængige af hvornår i processen mødet afholdes. Parterne vurderede ydermere, at en introduktion og forventningsafstemning til projektet var det primære formål. Den generelle opfattelse var at mødet skulle afholdes så tidligt i processen som muligt, så erfaringer og styrker fra hver part kunne få indflydelse på projektet udformning.

Enkelte informanter ytrede at, et af formålene med opstartsmøderne var at sætte ansigt og indlede sociale relationer. Adspurgte ved spørgsmål 1.2: „*Hvordan ser du sociale relationer i forhold til det faglige samarbejde?*“, lød svarene fra én entreprenør og én arkitekt, at sociale relationer betyder alt. Informanterne ytrede generelt at sociale relationer styrkede samarbejdede, og at det var yderst vigtigt for det professionelle samarbejde at der kunne kommunikeres om andet end projektet. Da den offentlige bygherre blev adspurgte om ovenstående spørgsmål lød svaret at: „Social kapital er super vigtigt, men der bliver ikke investeret i praksis. Det er svært at finde penge til at øge den sociale kapital, grundet frygt for en rigsrevision“. Denne bygherre vurderede altså, at såfremt social kapital skal tilføres ressourcer på et projekt, er det nødvendigt at ændre i relevant lovgivning.

POINTEN

Blandt de adspurgte parter var den generelle holdning at kommunikationen blandt samarbejdspartnerne generelt var positive. Der var dog splittelse når de blev adspurgt hvorledes der var sket en udvikling på heri. Den offentlige bygherre ytrede at der i vid grad var sket en positiv udvikling på området, og tilskrev udviklingen til at være generationspræget. Han vurderede de nye unge mennesker i branchen til at være mere konstruktive, modsat ældre fagpersoner som var mere sort/hvide.

I takt med at flere og flere elektroniske værktøjer er udviklet til at fremme kommunikation i branchen, er der jf. én af rådgiverne opstået en form for overkommunikation i branchen. Dette udsagn bekræftes af flere informanter. På trods af at alle informanter vurderede der var god kommunikation i byggeriet, vurderede de ydermere at der var plads til forbedring. Forståelse for e-mail som kommunikationsform var ikke tilstrækkelig, og parterne vurderede, at der var kommet en overdrevet og uhensigtsmæssig mængde af emails.

Da informanterne blev adspurgt: „Hvad er din primære kommunikationsform i samarbejder“, ytrede flere informanter at det talte ord var stærkest og mest anvendt. Aftaler, konflikter, forventningsafstemning m.m. havde størst effekt ved verbal kommunikation, og ofte blev eksempelvis konflikter mere tidskrævende og omfattende når email som kommunikationsform blev anvendt. Flere informanter opfordrede til at umyndiggøre emailen som en primær kommunikationsform, i stedet skal emailen anvendes til at følge op på aftaler fra møder, aftale møder og udveksle informationer.

TAKTIKTAVLEN

Adspurgt: „*Hvor udbredt er det at anvende fælles mål for projekter?*“, svarede begge bygherrer at de ikke anvendte dette. Til og med understregede den private bygherre, at opgaven med at udbrede sådanne mål, lægger hos entreprenøren. Udover de kontraktlige forpligtelser til tid, økonomi og kvalitet er det altså ikke et område som den private bygherre engagerede sig i. Blandt de resterende parter var der kun enkelte som havde hørt eller erfaret anvendelse af fælles mål, én af rådgiverne refererede til at fælles mål var én af styrkerne ved partnering. Én rådgiver ytrede: „Der er stor forskel i hvor gode bygherre er til at udbrede mål i organisationen – de professionelle kan godt håndtere opgaven“

Parterne vurderede at effekten af de manglende fælles mål ikke umiddelbart var stor, men at det kunne være værdiskabende for parterne, hvis det blev anvendt korrekt. Entreprenøren ytrede at det var essentielt for fælles mål og eventuelle belønninger, at de nåede hele vejen

ned i bunden af organisationen. Såfremt dette ikke var tilfældet kunne fælles mål være med til at skabe splittelse i projektorganisationen og demotivere håndværkerne.

BELØNNINGEN

Alternative aflønningsformer er ikke noget som bygherrerne anvender. Den offentlige bygherre ser potentiale heri, men ser problemstillinger relaterede til kontraktmæssige forhold. Problemstillinger som han vurderer som værende afgørende for aflønningsformen. Blandt rådgiverne er der enkelte erfaringer med alternative aflønningsformer, og disse vurderer at der kan være en gevinst ved dette.

Spørgsmål 4.2 indeholder følgende udsagn: *„I entrepriseformer hvor kontraktsummen er aftalt, vil de udførende parter primære fokus være at begrænse sig til den minimale indsats?“*. Dette udsagn bekræfter alle parter, og flere refererer dette til at være mest udbredt i totalentrepriser. En rådgiver ytrer: *„Kan genkende udsagnet ved totalentrepriser. Dog har det ændret sig i en positiv retning, hvor totalentreprenører er blevet mere professionelle“*. Rådgiverne og bygherre vurderede at det oftest var entreprenørerne som tolkede projektmaterialet til egen fordel.

En af entreprenørerne ytrede at alternative aflønningsformer er begrænset af hvordan de enkelte fag anvender akkorder. Han understreger at der i enkelte fag vil være gevinst i at indføre en belønningsbaseret aflønningsform, men ytrer dog en skepsis angående hvorvidt håndværkernes løn bliver for afhængig af en sådan belønning. Han understreger dette ved at forklare om flere håndværkeres loyalitetsniveau, hvor mange fag skifter arbejdsplads, som følge af dårlig aflønning og usikker fremtid.

KNUDEN

Adspurgte om parterne differentiere i hvordan konflikter håndteres, blev det ytret at branchen generelt var meget professionel omkring konflikter. At konflikter aldrig var personlige, og at konflikter såvidt muligt, løses på lavest muligt niveau og hurtigst muligt. Hver part gav udtryk for at de var velovervejede inden de gik ind i en konflikt. Velovervejet sprogbrug og strategiske valg, var nøglen til at opnå målet. Generelt var holdningen blandt parterne at det ikke hjalp at optrappe konflikter. Den offentlige bygherre understregede dog: *„i visse tilfælde er der behov for at statuere et eksempel“*. En af rådgiverne gav eksemplet: *„Nogen gange hjælper det at bruge the good and the bad cop“*, hensigten var at *the bad cop*, typisk en person uden daglig tilknytning til et projekt, skulle optrappe konflikten. Efterfølgende ville *the good cop*, typisk en projektleder med ansvar for projektet, samle konflikten op, løse problemet, og opnå kreditten for at have løst konflikten, og på

den måde styrkes projektlederen.

I konfliktsituationer er alle parter, som nævnt tidligere, enige om deres ordvalg. De bekræfter yderligere alle at de har set konflikter ændre sig, i forbindelse med at ordvalget har ændret sig. Dette bakkes op af spørgsmål 5.3: „Oplever du at dine handlinger i konflikter bliver gengældt?“, hvilket alle parter bekræftede. Såfremt en part opførte sig upassende, hjalp det at anvende et mere imødekommende handlinger.

I situationer hvor konflikten er nået et stadie hvor løsningen ikke var ligetil, er der stor forskel på hvordan parterne håndterede dette. Den offentlige bygherre skelede typisk til udbudsmaterialet og den indgåede kontrakt, og truede med et retsligt efterspil til at løse konflikten. Modsat, den private bygherre, var mere løsningsorienteret. Den private bygherre lagde særlig vægt på at ytre til den konfliktende part, hvilken forventninger der var til opgaven, og lagde vægt på at samarbejdspartnere med en konflikthistorie, ikke vil være at finde i fremtidige projekter. Alle adspurgte parter bekræftede dog, at en konflikt aldrig måtte forhindre et projekts fremdrift, og sådanne konflikter skulle tilsidesættes og løses efter opgaven var udført.

De adspurgte parter ytrede, at konflikter typisk bundede i økonomi, kvalitet og tid. De problemstillinger som leder til disse konflikter er typisk kendte allerede inden opgaven bydes på, eksempelvis anerkender alle parter at tidsplanen er uopnåelig, men et sådan problem løftes først når opgaven er vundet. Omvendt det efterspurgt projekt er økonomisk urealistisk, dette er kendt af alle bydende parter, men ytres først senere i processen. Ovenstående eksempler udtrykte parterne var anerkendt i hele branchen.

HALVLEGEN

Fælles for alle adspurgte parter var, at evaluering i byggeriet nærmest ikke var eksisterende. Én rådgiver ytrede, at de havde retningslinjer om at afholde en løbende evaluering. Dette blev dog sjældent håndhævet. På trods af den manglende brug, var det en bred opfattelse at en løbende evaluering kunne styrke samarbejdet og projektet. Størstedelen af de adspurgte ytrede at de individuelt lavede en afsluttende evaluering af projektet, men at der sjældent blev samlet op på et projekt. Den private bygherre anvendte den individuelle evaluering til at be- eller afkræfte om samarbejdspartnere skulle anvendes på fremtidige projekter. Og denne evaluering belyste derfor også om der var nogle områder som skulle styrkes i samarbejdet.

Spørgsmål 6.1, omhandlede om parterne forstod hinandens kompetencer. I den forbindelse ytrede parterne, at der specielt i projekteringsfasen var et behov for at styrke denne del af

samarbejdet. Én af bygherrerne ytrede: „Man bliver næsten altid skuffet over rådgiveren". Denne opfattelse blev tildels bakket op af den anden bygherre. Denne mente, at rådgiverne var underbetalte, og undrede sig over at rådgiverne kostede det samme nu, som for ti år siden. Entreprenørerne efterspurgte en mere integreret rolle i projekteringsfasen, og følte ikke at rådgiverne udnyttede deres kompetencer.

HÅNDTRYKKET

Fælles for informanterne var, at folk bliver motiverede af at blive hørt. Så når en bygherre fortæller hvad der forventes af de resterende parter, er det essentielt at lade disse blive hørt. Informanterne ytrede at de bedste projekter er hvor parterne føler ansvar og stolthed for projektet.

Den private bygherre gav eksemplet, at nogle opgaver ikke blev udliciteret. I stedet henvendte de sig til en entreprenør, arkitekt m.m. fortalte hvad opgaven var, forventningsafstemte, og gav dem opgaven. Denne form for 'udbud' var den foretrukne når den private bygherre lavede boligprojekter. Begrundelsen var at kompleksiteten typisk ikke var særligt høj.

Verificering

Som nævnt tidligere er det vurderet at informanterne i interviewene, er repræsentative for den danske byggebranche, i form af deres rolle som bygherre, rådgiver eller entreprenør. Informanterne er udvalgt ud fra høj erfaring og anciennitet i branchen. Ingen af informanterne har under 10 års erfaring fra branchen og størstedelen havde mere end 20 års erfaring. Udover høj erfaring er alle parters projektportofolie i alle størrelsesordener. Fælles for dem alle er dog at alle har deltaget i opgaver på min. 100 mio. dkr.

Med udgangspunkt i at alle parter er repræsenteret, erfaringen er høj, portofolierne dækker store såvel som små opgaver og informanternes stillinger. Vurderes den indsamlede information til at være valid og pålideligt til dette formål. Derfor vurderer specialegruppen at det er muligt, til dels, at generalisere på baggrund af resultaterne.

3.3 Analyse

Teserne opstillede på baggrund af den teoretiske gennemgang i afsnit 2.1 sammenholdes med den empiriske undersøgelse i afsnit 3.2. Hertil reporteres det om de designede redskaber skal revideres eller erstattes.

KICK-OFF

Tidlig inddragelse styrker samarbejdet.

Generelt er det hensigtsmæssigt at de forskellige parter involveres så tidligt som muligt. Specielt i kompliceret opgaver er det essentielt at involvere de udførende parter i projekteringsfasen.

Sociale relationer styrker samarbejdet.

Alle parter ytrer at sociale relationer styrker samarbejdet, det er dog muligt at samarbejde på trods af dårlige sociale relationer. Modsat er gode sociale relationer parterne imellem motiverende, så parterne vurderer at gode relationer styrker samarbejdet.

Delkonklusion

Teserne vurderes bekræftet i ovenstående, hvorfor der ikke vurderes anledning til at ændre i KICK-OFF.

POINTEN

Kommunikationsstrategier påvirker udfaldet af den ønskede effekt.

Alle parter bekræftede at de var yderst opmærksomme på hvordan de kommunikerede, og at deres valg heraf påvirkede effekten. Parterne var ikke enige om at kommunikationen havde udviklet sig til det bedre, men alle ytrede at de mange nye kommunikationsformer havde resulteret i overkommunikation.

Delkonklusion

Det bekræftes af kommunikationsstrategier har relevans og har indflydelse på effekten. Dertil kan tilskrives, en udfordring omkring overkommunikation, hvilket kunne have indgået i redskabet og rapportens generelle problemstilling.

TAKTIKTAVLEN

Fælles målsætninger er med til at skabe sammenhold og incitament for samarbejde.

Alle parter bekræftede tesen, og at fælles mål vil være værdiskabende. De ytrede dog også en skepsis ved om der var en fremtid i fælles mål, og om byggeriets parter var rede til at investere i dette.

Delkonklusion

TAKTIKTAVLEN vil kunne fungere som et motiverende værktøj. Der vurderes dog en lang vej til en generel implementering, da branchen parter ikke umiddelbart ser direkte behov for at de skal engagere sig i dette.

BELØNNINGEN

En præstationsafhængig aflønningsform er med til at skabe mere motivation for de udførende parter.

Alternative aflønningsformer er ikke udbredt i branchen. Der findes dog eksempler, eksempelvis partnering hvor dette er afprøvet. De adspurgte parter ytrede at der er udfordringer kontraktmæssigt i forhold til alternative aflønninger.

I samarbejdsformer hvor aflønningen er fastlagt på forhånd, vil den udførende part fuldføre opgaven ved mindst muligt indsats?

Alle parter bekræftede at den faste aflønning har en effekt i forhold til den indsats der bliver leveret. Alle på nær entreprenørene refererede dette som værende et udbredt problem, specielt i totalentrepriser.

Delkonklusion Formålet med BELØNNINGEN findes verificeret. Dog er det vanskeligt at vurdere resultaterne af den eksakte løsning uden forsøg. Dertil vurderes der kontraktlige forhold der skal udfordre redskabet.

KNUDEN

En objektiv konfliktstil gavner målet.

De interviewede parter ytrede at en objektiv konfliktstil er forskellen på den gode og dårlige projektleder.

Parter adfærd bestemmer om en konflikt eskaleres eller afspænder.

Flere parter bekræfter tesen. Eksempelvis er det ikke unormalt, at parter der var en del af en konflikt, blev væk fra byggemøder.

Ved menneskelig adfærd forekommer reciprocitet.

Alle parter bekræftede at deres adfærd ofte blev gengældt, denne viden blev generelt anvendt til at nedtrappe konflikter.

Delkonklusion På trods af at parterne alle ytrer at de er gode til at håndtere konflikter. Vurderer specialegruppen det stadig relevant at debattere hvordan samarbejdet håndtere konflikter, hvorfor KNUDEN har relevans. Dertil vurderes redskabets emner at kunne genkendes i branchen.

HALVLEGEN

Samarbejde handler om at udnytte hinandens styrker og svagheder.

Generelt ytrede alle parter at branchen ikke evaluerede samarbejder, heller ikke efter projekter. Parterne begrundede den manglende evaluering med travlhed og manglende ressourcer. Der var dog bred enighed om at det vil være lærerigt og værdiskabende at evaluere samarbejdet.

Delkonklusion HALVLEGEN vurderes at være relevant, til trods for at branchen generelt ikke investere tilstrækkelig ressourcer i evaluering. Det vurderes at kræve en solid kulturændring for en fuld implementering, men ser det muligt, da der er bred enighed om dens værdiskabelse.

HÅNDTRYKKET

Forventningsafstemninger skaber moralske forpligtelser.

Alle adspurgte parter ytrede at det havde en effekt at det blev italesat hvad der forventes af dem. De ytrer dog at såfremt der skulle skabes incitament for at arbejde med redskaberne, var det nødvendigt at det blev gjort kontraktligt forpligtende.

Delkonklusion At værktøjet ikke er juridisk bindende svækker dens tyngde, dog ikke dens relevans. Hvis dette tilkendes af ledende parter, såsom bygherre, og denne giver klare forventninger om dens anvendelse, vurderes det at situationen skal være særlig tilspidses for at øvrige parter ignorerer disse forventninger.

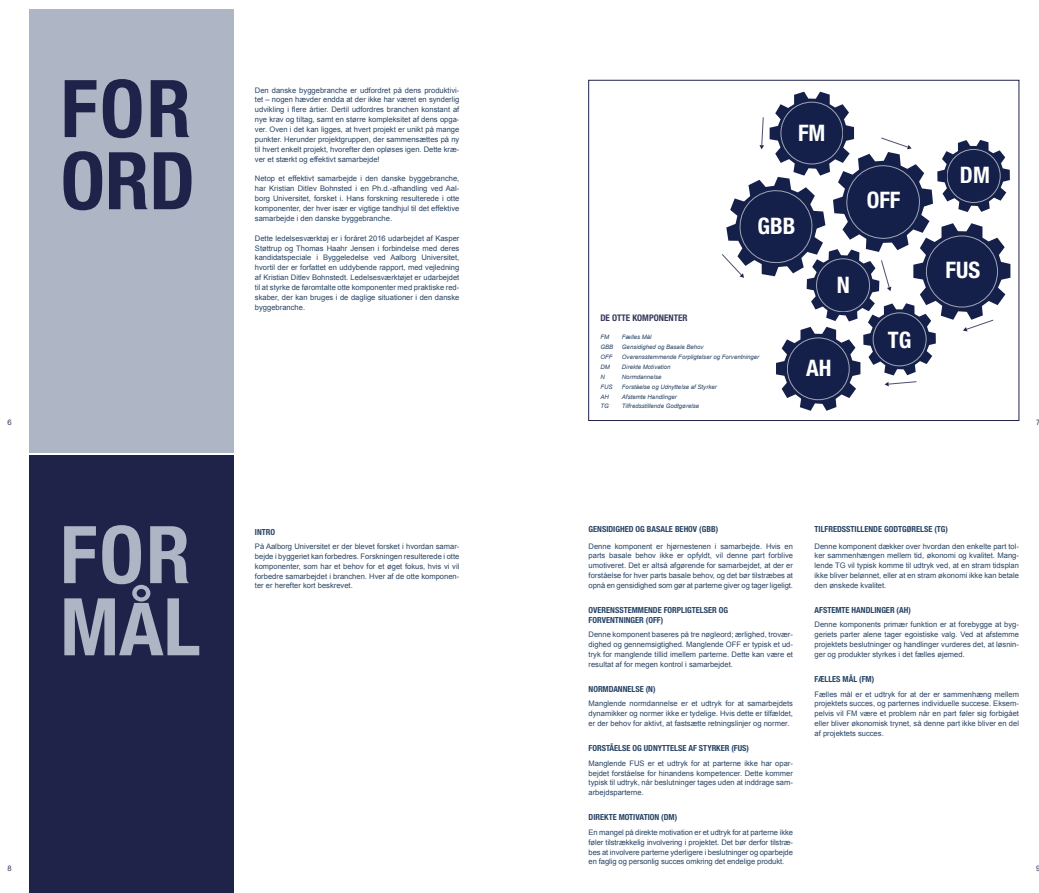
Værktøjet 4

I dette kapitel udvikles det endelige værktøj, samt indgåelse af en kortfattet diskussion omkring værktøjets generelle konfiguration og disponering.

Der belyses følgende delmål:

(P4) Hvordan konstrueres et værktøj, med erfaringer fra P1, P2 og P3?

Det endelige værktøj, som udgør pamfletten „*LEDELSESVÆRKTØJ – EN VEJ TIL ET BEDRE SAMARBEJDE I DEN DANSKE BYGGEBRANCHE*“, indeholder de syv grundredskaber, beskrevet i kapitel 2. Dertil starter pamfletten med FORORD samt emnet FORMÅL, selvsagt med at beskrive formålet og begrundelsen for værktøjet, herunder beskrivelse af de otte ESS-komponenter.



Figur 4.1. Visuelt indtryk af FORORD og FORMÅL, for yderligere granskning, se pamflet.

Efterfølgende emne, HVORDAN, beskriver indledningsvis hvorledes værktøjet kan anvendes, og herunder situationsbestemt, i så fald der er specifikke komponenter der ønskes styrket. Dette har til formål at give brugeren et hjælpemiddel og bedre overblik over mulighederne.



Figur 4.2. Visuelt indtryk af HVORDAN, for yderligere granskning, se pamflet.

Til dette formål, i HVORDAN, indrages empiriske data fra Bohnstedt (2015), tidligere præsenteret i figur 1.2, hvilket danner grundlag for figur 4.3. I denne, fremgår det hvilke komponenter de specifikke målgrupper, i Ph.d.-afhandlingen, vurderede at have størst behov for forbedring i forhold til entreprisreform. Dette benyttes til at indikere overfor brugeren, hvilke komponenter der i den givne situation som udgangspunkt bør være fokus på, hvortil brugen selv kan supplere eller undlade redskaber efter behov. Eksempelvis, fremgår det af figur 4.3, at en bygherre i en fagentreprise, umiddelbart bør have særlig fokus på *Overensstemmende Forventninger og Forpligtigelser (OFF)*, *Normdannelse (N)* og *Fælles Mål (FM)*. Således har brugeren et udgangspunkt vedkommende kan udarbejde sin strategi ud fra.

KOMPONENTOVERSIGT									
AKTØR	ENTREPRISE	GBB	OFF	N	FUS	DM	TG	AH	FM
BYGHERRE	Fagent. Hovedent. Totalent.	!	!	!	!	!	!	!	!
ARKITEKT	Fagent. Hovedent. Totalent.	!	!	!	!	!	!	!	!
INGENIØR	Fagent. Hovedent. Totalent.		!	!	!	!	!	!	!
ENTREPRENØR	Fagent. Hovedent. Totalent.	!	!	!	!	!	!	!	!

Figur 4.3. Relation mellem aktører og ESS-komponenter ift. entrepriseform. Til indikation af særlige situationsbestemte fokusområder.

Efterfølgende fremvises en redskabsoversigt, illustreret på figur 4.4, hvori det fremgår hvilke komponenter de respektive redskaber vurderes at styrke. Som det tidligere eksempel om en bygherre i en fagentreprise bl.a. bør have særlig fokus på *Fælles Mål (FM)*, kan denne så benytte redskabsoversigten og se redskaberne KICK-OFF, TAKTIKTAVLEN, BELØNNINGEN og HÅNDRYKKET, vurderes at styrke netop denne komponent. Således er det for brugeren muligt, at danne et overblik over hvilke redskaber der styrker hvilke komponenter.

REDSKABSOVERSIGT								
REDSKAB	GBB	OFF	N	FUS	DM	TG	AH	FM
KICK-OFF		•	•	•	•		•	•
POINTEN	•	•	•				•	
TAKTIKTAVLEN		•			•	•	•	•
HALVLEGEN	•	•	•	•			•	
KNUDEN	•	•	•				•	
BELØNNINGEN	•	•			•	•		•
HÅNDRYKKET		•			•		•	•

Figur 4.4. Relation mellem redskaber og ESS-komponenter. Til indikation på hvilke redskaber der styrker hvilke komponenter.

Hertil er det således muligt for brugeren, ud for den givne situation, at støtte sig til HVORDAN, og på den måde udarbejde en strategi for brugen af de syv redskaberne, alt efter behov.

4.1 Afrunding

Det endelige værktøj udgør altså FORORD, FORMÅL og HVORDAN som en indledning til de syv redskaber. Således er det forsøgt at opnå et agil og praktisk værktøj, som simpelt og overskueligt kan avancere de otte ESS-komponenter. Dette synspunkt vurderes at være berettiget med de argumentationer der er fremført i nærværende rapport. Tidligere initiativer i den danske byggebranche, taler dog imod en direkte anvendelse af værktøjet. Der er talrige eksempler på lignende forsøg på pamfletter, foldere, og lignende tiltag, som ikke har opnået formålet og ikke til fulde er implementeret. Der vurderes en essentiel risiko for at dette værktøj vil møde selvsamme problemstilling, og så at sige, blive en del af bunken. Dertil vurderes det helt essentielt, at værktøjets formål rammer et direkte behov hos de respektive aktører, således disse er motiveret for at være pionerer for initiativet. Dette ses dog sjældent i en ellers konservativ dansk byggebranche.

Konklusion 5

Den danske byggebranche er udfordret på dens svage vækst i dens innovation. Herunder ligger bl.a. til grund, at samarbejdet mellem de mange aktører i branchen ikke opnår den potentielle effektivitet. Udfordringerne heri er bl.a. at konstellationen for byggeprocessen i en for høj grad bygget på pris, fremfor kvalitet, samt projektsammensætninger til byggeprocesser generelt kun eksisterer i den specifikke byggeperiode, hvortil den derefter opløses. I denne periode opnås ikke den potentielle relation aktørerne imellem, som kan skabe den nødvendige tillid for et effektivt samarbejde, til trods for at der er stærke indikationer på at et effektivt samarbejde, uanset omfang, er en afgørende faktor for succes og total effektivitet i byggeprojekter.

På trods af en afgørende nødvendighed, er der først i nyere tid udarbejdet empirisk grundlag til eksplicit at kvantificere, i hvilken omfang forskellige samarbejdskomponenter, i kombination, forbedrer et byggeprojekts totale effektivitet. Et sådan værk er udarbejdet i Ph.d.-afhandlingen „*HOW TO CREATE AN EFFECTIVE AND EFFICIENT BUILDING PROCESS*“ af Kristian Ditlev Bohnstedt, Aalborg Universitet, hvori der konkluderes otte komponenter, som i relation til hinanden, fordrer et effektivt samarbejde i den danske byggebranche. Denne konklusion forholder sig primært til den teoretiske vinkel på problemstillingen, hvorimod den praktiske anvendelse for et bedre samarbejde, udeblev. Dette gav anledning til denne rapports formål:

„At udarbejde et agilt og praktisk værktøj som indeholder redskaber til situationsbestemte løsninger – simpelt, overskueligt og værdiskabende“

Hvilket ledte til følgende delmål:

- (P1) Hvilke teorier kan avancere ESS?
- (P2) Hvilke praktiske redskaber kan teoretisk avancere ESS?
- (P3) Hvordan forholder eksperter sig til de udarbejdede redskaber?
- (P4) Hvordan konstrueres et værktøj, med erfaringer fra P1, P2 og P3?

En pragmatisk metodologi for løsningen af ovenstående formål har været en granskning af Ph.d.-afhandlingen, samt evident litteratur med relevans for projektet. Dette har dannet grundlaget for udarbejdelsen af forskellige praktiske redskaber der samlet udgør

det endelige værktøj til styrkelse af ESS. Disse redskaber og fokusområder er herefter afprøvet på en repræsentativ skare af den danske byggebranche – det lade sig være en offentlig og privat bygherre, arkitekt, ingeniører og entreprenører, i form af en præsentation af redskaberne, samt interview hvor informanterne informerede om redskabernes billigelse. Resultatet og erfaringer af foregående, er herefter indgået i dette projekts endelige værktøj. De teoretiske emner der kognitivt vurderes at skabe grundlaget for avanceringen af ESS, er Social kapital, Kommunikationsteori, Konfliktteori, Principal-agent, Forventningsteori, Målsætningsteori og Johari Vindue. Herefter er der udarbejdet følgende syv praktiske redskaber, med indragelse af ovenstående teorier:

KICK-OFF

(Opstartsredskab)

- Social kapital
- Johari Vindue
- Kommunikationsteori

POINTEN

(Kommunikationsredskab)

- Social Kapital
- Kommunikationsteori

TAKTIKTAVLEN

(Målsætningsredskab)

- Principal-agent
- Forventningsteori
- Målsætningsteori

KNUDEN

(Konfliktredskab)

- Social kapital
- Johari Vindue
- Kommunikationsteori
- Konfliktteori

HALVLEGEN

(Evalueringsredskab)

- Social kapital
- Johari Vindue
- Forventningsteori

BELØNNINGEN

(Belønningsredskab)

- Principal-agent
- Forventningsteori
- Målsætningsteori

HÅNDSLAGET

(Aftaleredskab)

- Forventningsteori

En verificering af de udarbejdede redskaber er gjort ved kvantitative interviewundersøgelser af en repræsentativ skare af den danske byggebranche. Hertil konkluderes det at samtlige redskaber og deres respektive formål er valide i forhold til branchens behov. Det konkluderes derudover at der mulighed for videreudvikling af redskabernes berøringsflade, hvortil der er yderligere emner der har behov for forbedring og innovative tiltag. Hertil kan bl.a. nævnes de juridiske forhold samt implementerings- og evalueringsprocesser.

Det endelige værktøj er en pamflet med de førnævnte syv redskaber og med titlen „LEDELSESVÆRKTØJ - EN VEJ TIL ET BEDRE SAMARBEJDE I DEN DANSKE BYGGEBRANCHE“. Dertil er værktøjet, med et beskrivende HVORDAN-redskab gjort situationsbestemt, hvortil brugeren kan få overblik over hvilke redskaber der styrker de respektive ESS-komponenter, samt hvilke komponenter der generelt har behov for avance, alt efter entrepriseform, samt aktør.

Perspektivering 6

I dette kapitel fremføres emner, som vurderes som relevante alternativer til projektets fremgangsmåde og formål.

Planlægning

Jf. de interviewede parter er størstedelen af byggeprojekter udfordret på tid. Der er altså et behov for at styrke planlægningen. Det vurderes derfor, at allerede fra starten af et byggeprojekt, at være et behov, for en stram og ambitiøs planlægning. Derfor mener specialgruppen at et eventuelt ottende redskab meget vel kunne være et planlægningsredskab. Dette redskab skal udover at være et konkret værktøj til at løse opgaven, og fungere som en forventningsafstemning hvor retningslinjer og normer for planlægningen vedtages.

Test

En perspektivering af det udarbejdede værktøj, vil være at undersøge dette i praksis, herunder om der er sammenhæng mellem den anvendte teori, den tilegnede empiri og hvordan branchen fungerer i praksis. Alle redskaberne medfører umiddelbart øgede udgifter for de involverede parter, men hvad er forholdet mellem udgift og den eventuelle værdiskabelse, som følge af anvendelse af redskabet. En sådan undersøgelse bør foregå i samarbejde med en forskningsinstitution, og med tilskud fra offentlige forskningsmidler, for at nå den nødvendige omfang det kræver at få valide resultater.

Kontrakter

Flere af redskaberne vil skabe kontraktlige indgreb, eksempelvis BELØNNINGEN. Det vil derfor være oplagt at undersøge, hvilke begrænsninger, der er ved at anvende alternative aflønningsformer og i hvilken form disse skulle artes for at opnå den nødvendige juridiske tyngde. Med uddybning af hvordan disse i forhold fungerer til udbudslovens ligebehandlings-, proportionalitets- og gennemsigtighedsprincip. Efter det er klarlagt hvilke begrænsninger der står i vejen for redskaberne, kunne det være interessant at udarbejde et udkast til hvordan en kontrakt, hvor redskaberne søges anvendt, kunne se ud.

Pamflet

Udover at udarbejde redskaber og gøre dem kontraktligt egnede, er der udfordringer i forhold til at videreformidle budskabet til målgruppen. Fungerer den anvendte medie efter hensigten, er ordvalget korrekt, er modellerne tydelige, hvilke alternative medier kan anvender. Det vil derfor være oplagt at lave en kvantitativ undersøgelse, hvor pamfletten bliver testet i branchen. En sådan undersøgelse kunne typisk laves i samarbejde med en brancheforening, som derudover kunne være med til at udgive og formidle mediet.

Kommunikation

I forbindelse med de afholdte interviews var der flere parter der ytrede bekymringer om hvordan emails blev brugt i branchen. Flere parter refererede til projekter hvor email var umyndiggjort, hvorfor alle gældende aftaler skulle fremgå af referat. Dette vurderes at være en interessant udvikling, og det kunne derfor undersøges om emails er produktive for branchen, eller om det har udviklet sig til en byrde hvor der er behov for retningslinjer eller alternative til email som medie. Konklusioner fra en sådan undersøgelse vil være relevante at anvende til at videre udvikle POINTEN.

Tid/Økonomi/Kvalitet

De kvalitative interviews gav indblik i en branche som ikke havde overblik over konsekvenserne af forholdet mellem tid, økonomi og kvalitet. Forstår bygherre ikke konsekvenserne af at stille tidsmæssigt umulige opgaver. At forlange en høj kvalitet med for få resurser, eller er det en problemstilling som bygherrerne bevidst tilvælger, og anvender dette til at presse branchen, og hvad er i så fald gevinsten/resultatet af dette, og hvad er alternativerne? De adspurgte parter i interviewsene ytrede at næsten alle konflikter stammede fra tid, økonomi og kvalitet. Det vurderes derfor at der er et behov for at styrke forståelse og udarbejdelsen af disse emner.

Planlægning

Jf. de interviewede parter er størstedelen af byggeprojekter udfordret på tid. Der er altså et behov for at styrke planlægningen. Det vurderes derfor, at allerede fra starten af et byggeprojekt, at være et behov, for en stram og ambitiøs planlægning. Derfor mener specialgruppen at et eventuelt ottende redskab meget vel kunne være et planlægningsredskab. Dette redskab skal udover at være et konkret værktøj til at løse

opgaven, og fungere som en forventningsafstemning hvor retningslinjer og normer for planlægningen vedtages.

Produktivitet

Denne rapport tager udgangspunkt i at branchen er udfordret på produktiviteten, men hvorfor er det sådan? Hertil tager rapporten udgangspunkt i samarbejdet i branchen, men andre hovedemner kunne også have relevans. Hvordan har dansk byggeri udviklet sig de sidste 40 år? Hvordan har de generelle krav og regler ændret sig? Hvad er konsekvenser af de teknologier som skal implementeres i byggeriet? Hvad er forholdet mellem materialer og løn i modsætningen til tidligere? Og hvilken rolle spiller myndighederne i forhold til øgede eftersyn, lovgivning og økonomisk sikkerhedsstillelse? En sådan undersøgelse vil være med til at klarlægge de udfordringer som branchen står overfor, og tilnærme kvalificerede løsninger.

Litteratur

- Andersen, 2013.** Ib Andersen. *Den Skinbarlige Virkelighed – vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. ISBN: 978-87-593-1650-4, Håndbog. Forlaget Samfundslitteratur, 2013.
- Bohnstedt, 2015.** Kristian Ditlev Bohnstedt. *HOW TO CREATE AN EFFECTIVE AND EFFICIENT BUILDING PROCESS*. Aalborg University Press, page 194, 2015.
- Borg et al., 2014.** Vilhelm Borg, Nuri Cayuelas Mateu og Thomas Clausen. *Udvikling af en ny metode til undersøgelse af social kapital på arbejdspladsen*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), 2014. ISBN 978-87-7904-280-3.
- BranceArbejdsmiljøRådet, 2014.** BranceArbejdsmiljøRådet. *Social Kapital*. ISBN: 87-92364-20-9, Håndbog. 2014.
- Bregm, 2004.** Kirsten Bregm. *Principal-agent teori – med særligt henblik på lønsystemer*. Roskilde Universitet, 2004.
- Center for konfliktløsning, 2000.** Center for konfliktløsning. *KUNSTEN AT LØSE KONFLIKTER Redskaber og overvejelser*, 2000.
- Dahrendorf, 1958.** Ralf Dahrendorf. *Toward a theory of social conflict*1. 2, 170, 1958. ISSN 0022-0027.
- De Dreu, 2008.** Carsten K. W. De Dreu. *The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought*. 29, 5–18, 2008. ISSN 0894-3796. doi: 10.1002/job.474.
- De Dreu, 2006.** Carsten K. W. De Dreu. *When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams*. 32, 83–, 2006. ISSN 0149-2063.
- Doran, 1981.** G. T. Doran. *There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives*. 1981. ISSN 0025-1895.
- Fibiger, 1999.** Bo Fibiger. *Kommunikationsteori*. Kompendium, Institut for informations- og medievidenskab Aarhus Universitet, 1999.
- Flyvbjerg, 2010.** Bent Flyvbjerg. *Fem misforståelser om casestudiet (Five Misunderstandings about Case-Study Research)*. Kvalitative metoder, København: Hans Reitzels Forlag, pages 463–487, 2010.

- Gundelach, 2006.** Peter Gundelach. *Konflikter i det programmerede samfund*. Politica, 2006.
- Hansen et al., 2015.** Kåre Hansen, Solfrid Mykland og Marianne N. Solbakk. *Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter*. 31, 61–77, 2015. ISSN 1504-8004.
- Høgsted og Olsen, 2006.** Mogens Høgsted og Ib Steen Olsen. *Partnering i byggeriet*. Nyt Teknisk Forlag, 2006.
- Ingham og Luft, 1955.** H Ingham og J Luft. *The Johari window a graphic model of interpersonal awareness*. Western training laboratory in group development, 1955.
- Inkpen, 2005.** Andrew C. Inkpen. *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*. 30, 146–165, 2005. ISSN 0363-7425. doi: 10.2307/20159100.
- Jakobsen, 1987.** Jan Krag Jakobsen. *Hvorfor det? : 22 spørgsmål til mediarbejdet*. ISBN: 87-7349-101-2, Håndbog. Roskilde : Institut for Uddannelsesforskning, Kommunikationsforskning og Videnskabsteori, 1987.
- Kerr, 1975.** Steven Kerr. *On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B*. The Academy of Management Journal, 18(4), 769–783, 1975.
- Koh og Rowlinson, 2012.** Tas Yong Koh og Steve Rowlinson. *Relational approach in managing construction project safety: A social capital perspective*. 48, 134–, 2012. ISSN 0001-4575. doi: 10.1016/j.aap.2011.03.020.
- Kvale, 2007.** Steinar Kvale. *Doing Interviews*. 2007.
- Lasswell, 1958.** Harold D. Lasswell. *Communications as an Emerging Discipline*. 6, 245–254, 1958. ISSN 0885-727X.
- Latham og Locke, 1979.** Gary P. Latham og Edwin A Locke. *Goal Setting-A Motivational Technique that Works*. 1979. ISSN 0090-2616.
- Lindholm, 2014.** Anne Birgitte Lindholm. *Mesterledelse - når du leder i et håndværksmiljø*. ISBN: 978-87-500-4392-8, Håndbog. Akademisk Forlag Business, 2014.
- Locke, 2003.** Edwin A Locke. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Håndbog. Blackwell Reference Online, 2003.
- Luft og Ingham, 1961.** Joseph Luft og H Ingham. *The Johari Window: a graphic model of awareness in interpersonal relations*. Human relations training news, 5(9), 6–7, 1961.

- Lungholt, 2013.** Henriette Lungholt. *Grundlæggende kommunikationsteori og praksis*. Ekstern lektor på IT-Universitetet, RUC og CBS – Forelæsningslides fra d. 26/8-2013, 2013.
- Manley, 2009.** Karen Manley. *Relationship between construction firm strategies and innovation outcomes.(Author abstract)(Survey)*. 135, 764–, 2009. ISSN 0733-9364. URL <http://sfx.aub.aau.dk>.
- Maslow og Frager, 1987.** A.H. Maslow og R. Frager. *Motivation and Personality*. Harper and Row, 1987. ISBN 9780060419875.
- Morera og Silva, 2014.** Jacinta Morera og Maria José Aguilar Madeira Silva. *Cooperation between The Consumer and Firms as A Determinant of Marketing Innovation: Empirical Study of Portuguese Firms*. 10, 18, 2014. ISSN 215-232.
- Niels Jørgen Aagaard, 2006.** forskningschef Niels Jørgen Aagaard. *Byggeriet produktivitet - Samspil mellem industri og byggeri*. ISBN: 978-87-563-1493-0, Håndbog. Statens Byggeforskningsinstitut, Byggeri og Sundhed, 2006.
- Nielsen et al., 2010.** Jørgen Nielsen, Erik Steen Pedersen og Kim Haugbølle. *Byggeriets produktivitet: Udvikling i boligbyggeriets standard. Dokumentationsrapport 2*. SBI forlag, 2010.
- Norton og Kaplan, 2006.** D. P. Norton og Robert S. Kaplan. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Review Press, 2006. ISBN 9780875846514.
- Porter og Lawler, 1968.** L.W. Porter og E.E. Lawler. *Managerial Attitudes and Performance*. The Irwin-Dorsey series in behavioral science. Richard D. Irwin, 1968.
- Putnam, 2001.** R.D. Putnam. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, 2001. ISBN 9780743203043.
- Rosenberg, 2005.** Marshall B. Rosenberg. *Ikkevoldelig kommunikation - girafsprog: brug din indfølelse og få både dine egne og andres behov tilgodeset*. ISBN: 978-87-210-2454-3, Håndbog. Borgen, 2005.
- Ross, 1973.** Stephen A. Ross. *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*. The American Economic Review, 63(2), 134–139, 1973. ISSN 00028282.
- Sander og Lowney, 2006.** Thomas Sander og Kathleen Lowney. *Social Capital Building Toolkit (version 2)*. Harvard University, 2006.

- Sapienza et al., 2015.** Zachary S. Sapienza, Narayanan Iyer og Aaron S. Veenstra. *Reading Lasswell's Model of Communication Backward: Three Scholarly Misconceptions.* 18, 599–622, 2015. ISSN 1520-5436. doi: 10.1080/15205436.2015.1063666.
- Tuckman, 1965.** Bruce W. Tuckman. *Development sequence in small groups.* 63, 384, 1965. ISSN 0033-2909.
- Værdiskabende byggeproces, 2012.** Værdiskabende byggeproces. *Etablering af samarbejde*, 2012.
- Vroom, 1964.** Victor H. Vroom. *Work and motivation.* 1964.

Litteratur - Pamflet

Side 7 - Illustration

***Bohnstedt, 2015.** Kristian Ditlev Bohnstedt. *HOW TO CREATE AN EFFECTIVE AND EFFICIENT BUILDING PROCESS*. Aalborg University Press, page 194, 2015.

Side 9 - Indhold

***Bohnstedt, 2015.** Kristian Ditlev Bohnstedt. *HOW TO CREATE AN EFFECTIVE AND EFFICIENT BUILDING PROCESS*. Aalborg University Press, page 194, 2015.

Side 11 - Illustration nr.1

***Bohnstedt, 2015.** Kristian Ditlev Bohnstedt. *HOW TO CREATE AN EFFECTIVE AND EFFICIENT BUILDING PROCESS*. Aalborg University Press, page 194, 2015.

Side 15 - Illustration

***Lasswell, 1958.** Harold D. Lasswell. *Communications as an Emerging Discipline*. 6, 245–254, 1958. ISSN 0885-727X.

Side 16 - Illustration

***Rosenberg, 2005.** Marshall B. Rosenberg. *Ikkevoldelig kommunikation - girafsprøget: brug din indfølelse og få både dine egne og andres behov tilgodeset*. ISBN: 978-87-210-2454-3, Håndbog. Borgen, 2005.

Side 19 - Illustration nr.1

Doran, 1981. G. T. Doran. *There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives*. 1981. ISSN 0025-1895.

Side 23 - Illustration

***Luft og Ingham, 1961.** Joseph Luft og H Ingham. *The Johari Window: a graphic model of awareness in interpersonal relations*. Human relations training news, 5(9), 6–7, 1961.

Side 25 - Illustration

***Lindholm, 2014.** Anne Birgitte Lindholm. *Mesterledelse - når du leder i et håndværksmiljø*. ISBN: 978-87-500-4392-8, Håndbog. Akademisk Forlag Business, 2014.

Side 26 - Illustration

***Center for konfliktløsning, 2000.** Center for konfliktløsning. *KUNSTEN AT LØSE KONFLIKTER Redskaber og overvejelser*, 2000.

***Hansen et al., 2015.** Kåre Hansen, Solfrid Mykland og Marianne N. Solbakk. *Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter*. 31, 61–77, 2015. ISSN 1504-8004.

Side 27 - Illustration

***Center for konfliktløsning, 2000.** Center for konfliktløsning. *KUNSTEN AT LØSE KONFLIKTER Redskaber og overvejelser*, 2000.

Informationer A

Hej, og tak for at du har valgt at deltage i vores interview.

Vi har i forbindelse med vores specialeprojekt i Byggeledelse på Aalborg Universitet, udarbejdet og sammensat syv redskaber med det formål at forbedre samarbejdet i den danske byggebranche.

Nedenfor er de syv redskaber listet op, men en meget kortfattet beskrivelse af disse. Vi vil gerne bede dig om at læse disse beskrivelser, og helt fra hoften vurdere om du ser potentiale i de enkelte redskaber, og om du har erfaringer med lignende tiltag.

1 KICK-OFF

Redskabet er en videreudvikling på det gængse opstartsmøde – udover de projektrelaterede informationer, ønskes det at de involverede parter leverer en introduktion af den selv som person, professionelt som privat, for at styrke relationer imellem parterne og den sociale kapital i projektet.

2 POINTEN

I POINTEN sættes der fokus på hvordan vi kommunikerer med hinanden og brugeren udfordres til at overveje sine kommunikationsvaner, og foretage objektive og rationelle valg af kommunikation for at opnå den ønskede effekt. Herunder valg af sprog og strategier.

3 TAKTIKTAVLEN

På tværs af samarbejdets parter udarbejdes fælles mål for projektet – disse fælles mål kan med fordel tage udgangspunkt i de enkelte parters egne succeskriterier. Indfrielse af fælles mål skal føre til en form for belønning.

4 BELØNNINGEN

Redskabet forsøger at indføre en ekstra belønning afhængig af indsatsen. Herunder kunne bl.a. de fælles mål fra TAKTIKTAVLEN benyttes som kriterier af indsatsen. Belønningen finansieres af BH, med det argument, at værdien i at opnå målene, vægter højere end prisen på belønningen.

5 HALVLEGEN

Løbende evalueringsmøder som skal udvikle samarbejdet. „Hvad gjorde vi i første halvleg, og hvad skal der ske i anden halvleg“. Disse erfaringer kan med fordel medregnes til det fremadrettede samarbejde. Evaluering er tiltænkt at ske i forbindelse med byggemøder, det vil altså være et punkt til dagsordenen på et møde hver halve/hele måned.

6 KNUDEN

Redskabet skal gøre parterne klar til at stå i konfliktsituationer – konflikter er uundgåelige, så i stedet for at fokusere på at forebygge dem, kan dette redskab være med til at løse konflikter på en mere hensigtsmæssig måde.

7 HÅNDTRYKKET

Redskabet skal fungere som en kort seance hvor bygherre/totalentreprenør kort introducerer samarbejdspartnerne for forventningerne til opgaven og samarbejdet. Specifikt handler det om hvordan de forventer parterne arbejde med de andre redskaber.

Tak fordi du læste med, vi ser frem til det kommende interview.

Mvh. Kasper og Thomas



AALBORG UNIVERSITET

STUDENTERRAPPORT
Studienævnet for Byggeri & Anlæg
Pontoppidanstræde 101
9000 Aalborg
Telefon: 96 35 80 80
bsn.aau.dk