



BYGgeteAM.nu

Vejen til bedre samarbejde i byggeriet



Hovedrapport

**Kandidatspeciale
Byggeledelse
Nick Nielsen
Kasper Lyngsø
2011**

Institut for Produktion

Fibigerstræde 16

9220 Aalborg Øst

Tlf. 99 40 71 17

Fax 99 40 71 10

<http://www.production.aau.dk/>**Synopsis:****Titel:**

BYGetTEAM.nu

Vejen til bedre samarbejde i byggeriet

Tema:Samarbejde og kommunikation
i byggebranchen**Projektperiode:**

BL4, forår 2011

Projektdeltagere:

Kasper Lyngsø

Nick H.H. Nielsen**Vejleder:**

Erik Bejder

Oplagstal: 4**Sidetal: 224****Afsluttet den 31-05-2011**

Dette projekt tager udgangspunkt i en række udbredte samarbejdsproblematikker mellem byggebranchens parter. Med dette udgangspunkt opstilles otte hypoteser for, hvorfor samarbejdet mellem byggeriets parter ikke fungerer effektivt.

De opstillede hypoteser søges be- eller afkræftet gennem en omfattende spørgeundersøgelse, hvori alle byggebranchen parter inddrages. Gennem spørgeundersøgelsen belyses det, at de primære årsager til, at samarbejdet mellem byggeriets parter ikke fungerer effektivt, er en ufyldstgørende forventningsafstemning samt en dårlig kommunikation mellem parterne.

Med henblik på at skabe et effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter gennem forbedring af parternes forventningsafstemning og kommunikation tages der i løsningen udgangspunkt i en team- og teambuildingteoretisk tilgang.

Der udvikles et løsningskoncept, der bl.a. angiver hvordan parterne med hjælp fra en teambuildingkonsulent skal gennemføre en fælles workshop, hvor parterne gennem teambuildingsøvelser og fælles diskussioner skal nå til enighed om nogle fælles mål og retningslinjer for det pågældende projekt og projektsamarbejde.

Afslutningsvis angives et implementeringskoncept, der skal sikre byggebranchens anvendelse af løsningskonceptet i praksis. Implementeringskonceptet tager udgangspunkt i opbygningen af et online system i form af en hjemmeside, der bl.a. skal sikre en hensigtsmæssig formidling af løsningskonceptet samt skabe en nem adgang for byggebranchens parter og teambuildingkonsulenterne til de værktøjer, der er udviklet ifm. løsningskonceptet.

Summary

The construction industry is often characterized by having a very low productivity compared to other industries, which often results in a poor economy in many construction projects. This is often seen as a result of a lack of cooperation between the various parties of construction industry across the value chain for each construction. Thus, over the last 10-15 years the construction industry have implemented various initiatives focusing precisely on the cooperation between the involved parties of construction industry in order to optimize and streamline the construction process. However, this has had only a limited effect.

This project is based on eight hypotheses which describe the cooperation problems that often arise in connection with construction projects, and are generally associated with the construction industry. The confirmation or denial of the eight hypotheses is based on an extensive survey in which both clients, client consultants, architects, engineers, contractors and suppliers are involved.

The results from the survey show several reasons why the cooperation between the involved parties of construction industry is inappropriate. The primary causes are an inadequate matching of expectations and a poor communication between the partners. In order to create more efficient cooperation by paying attention to how to improve the matching of expectations and the communication, this project is based on a team- and teambuilding theoretical approach.

Based on team and teambuilding theory the project has developed a solution concept with a variety of team building tools. The solution concept specifies the importance of having an external team building consultant on any construction project, who primarily focuses on the development of cooperation between the involved parties of construction industry. The role of the teambuilding consultant is to focus on the collaboration and resolution of any collaboration problems within the project. This practice should be done by a detailed preliminary analysis and workshop between the involved parties of construction industry. Thus, the involved parties of construction industry must agree on common goals and guidelines for the project and project collaboration.

To ensure the construction industry's use of the solution concept in practice, a concrete implementation concept is given. With support from the Enterprise and Construction Au-

thority, Realdania and the trade associations this is based on the establishment of a central online system in the form of a website. Among other things, the purpose of the website is to ensure a proper dissemination of the solution concept and to create easy access to the tools developed in connection with the solution concept. The actors in need of the easy access is the various parties of construction industry and the team building consultants.

Forord

Dette kandidatspeciale er udarbejdet på 4. semester i Byggeledelse under Institut for Produktion ved Aalborg Universitet. Kandidatspecialet er udarbejdet i perioden 1. februar - 31. maj 2011 og tager udgangspunkt i temaet "*Samarbejde og kommunikation i byggebranchen*".

Kandidatspecialet belyser gennem en spørgeundersøgelse, hvordan forventningsafstemning samt kommunikation mellem byggeriets parter har stor betydning for, hvor velfungerende og effektivt samarbejdet mellem parterne er. Gennem en team- og teambuildingteoretisk tilgang udarbejdes et løsnings- og implementeringskoncept, der skal sikre en fyldestgørende forventningsafstemning og forbedret kommunikation mellem byggeriets parter for således i højere grad at skabe et effektivt fungerende samarbejde mellem parterne.

I forbindelse med belysning af byggebranchens samarbejdsproblematikker rettes en stor tak til de deltagende respondenter i spørgeundersøgelsen. Endvidere rettes en stor tak til "Værdiskabende Byggeproces", som gennem møder, mødereferater og udleverede publikationer har bidraget med vigtige inputs til udarbejdelsen af kandidatspecialet. Derudover skal der også rettes en tak til MT Højgaard for den inspiration, som projektgruppen har fået gennem deltagelse i virksomhedens kick-off-møder. Sluttelig rettes en tak til intHRface og Team Building Group for udlevering af relevante teambuildingsøvelse ifm. udarbejdelsen af kandidatspecialets løsningskoncept.

Det understreges at de udleverede teambuildingsøvelser, som fremgår af kandidatspecialet ikke må kopieres eller på anden måde anvendes uden intHRface's og Team Building Group's accept. Yderligere må kandidatspecialets løsnings- og implementeringskoncept ikke kopieres eller på anden måde anvendes uden projektgruppens og Lyngsø Media's accept.

Læsevejledning

Kandidatspecialet består af en hovedrapport samt en separat rapport for appendiks. Bagerst i hovedrapporten er vedlagt en CD, hvorpå der ligger en digital udgave af hovedrapporten og appendiks. Hovedrapporten består af tre dele: en indledende beskrivelse og analyse, en detailanalyse samt en løsning og implementering. I hovedrapporten henvises direkte til de enkelte appendiks, hvilket kan eksemplificeres ved; "Af appendiks A fremgår

en uddybende forklaring til...”

Kildehenvisninger til hhv. litteratur og diverse møder er i kandidatspecialet f.eks. angivet som [7]. Står henvisningen før et punktum, henfører den kun til den foregående sætning, hvorimod en henvisning placeret efter punktum henfører til hele det foregående afsnit. Under *Litteratur* bagerst i rapporten er det muligt, at finde uddybende oplysninger omkring de anvendte kilder.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 Metode	1
I Indledende analyse	5
Kapitel 2 Problematiserende beskrivelse	9
2.1 Beskrivelse af byggebranchen	9
2.2 Byggeriets udvikling	14
2.3 Byggeriet som et komplekst fænomen	17
2.4 Initierende problemstilling	19
Kapitel 3 Problemanalyse	21
3.1 Indledende interessentanalyse	21
3.2 Hypoteser	24
3.3 Hypoteseafklaring	30
3.4 Problemtræ	59
Kapitel 4 Målanalyse	65
4.1 Måltræ	65
4.2 Problemformulering	67
4.3 Interessentanalyse	68
II Detailanalyse	73
Kapitel 5 Team- og teambuildingteoretisk tilgang	77
Kapitel 6 Teamdannelse	81
6.1 Teamets udviklingsforløb	81
6.2 Teamsammensætning	82
6.3 Teamledelse	86
Kapitel 7 Teamsamarbejdets elementer	89
7.1 Teamets værdier, vision og mål	89
7.2 Kommunikation i teamsammenhænge	91
7.3 Konflikt håndtering i teams	96
7.4 Tillid i teams	101
7.5 Teamets motivation	103
7.6 Teamets refleksion og evaluering	106

7.7	Sammenfatning	107
III Løsning og implementering		109
Kapitel 8 Løsningskonceptet		113
8.1	Procesforløb	116
8.2	Drejebog for foranalysen	119
8.3	Drejebog for workshoppen	121
8.4	Drejebog fra workshoppen og frem	132
8.5	Sammenfatning	133
Kapitel 9 Implementeringskonceptet		135
9.1	Initiativtager	136
9.2	Organisation	137
9.3	Kravspecifikationer til hjemmesiden	139
9.4	Incitament	151
9.5	Projektbudget	151
9.6	Sammenfatning	154
Kapitel 10 Konklusion		155
Kapitel 11 Perspektivering		161
Litteratur		165
Appendiks A Spørgeskema		
Appendiks B Belbins teamroller		
Appendiks C Spørgsmålsbank til foranalyse		
Appendiks D Evalueringskema for øvelser		
Appendiks E Evaluering af samarbejdet		

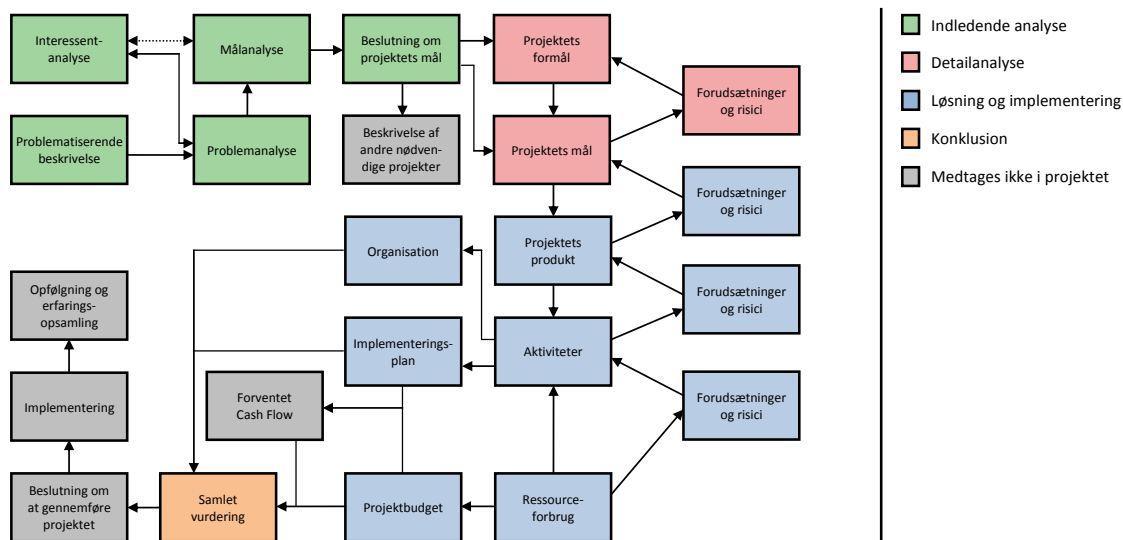
Metode 1

For at opnå et systematisk projektforsløb er der for dette projekt valgt at anvende Logical Framework Approach (LFA), som den overordnede metode til styring og planlægning af projektforsløbet.

LFA er en metode til systematisk at planlægge, overvåge og styre projekter fra start til slut, dvs. fra erkendelsen af et problem eller opstået behov og frem til implementering af og erfaringsopsamling på den endelige løsning.

LFA-metoden fokuserer på en grundig indledende analyse, der bl.a. indeholder en problem- og målanalyse, som angivet på figur 1.1. Herigennem findes og defineres et eller flere nøgleproblemer, for hvilke målet er at finde en løsning. Der afgrænses til et specifikt nøgleproblem, og der tages beslutning om projektets mål.

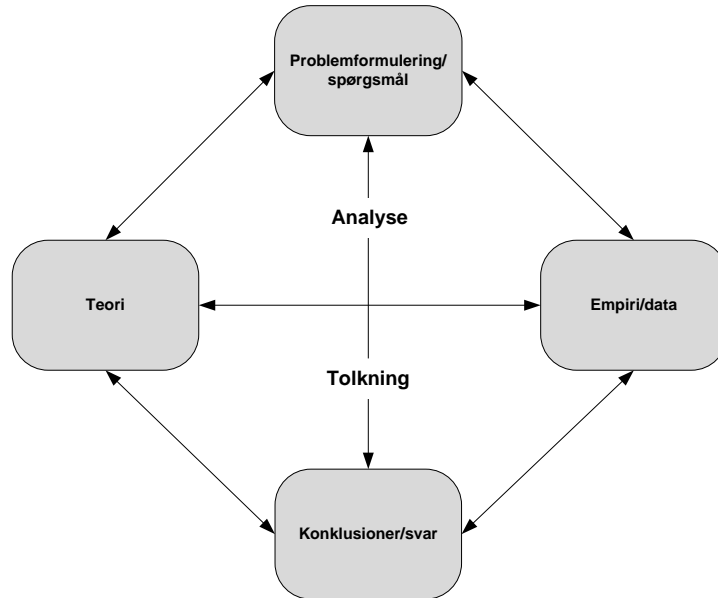
Løsningen findes med udgangspunkt i en detailanalyse, hvor projektets formål og mål belyses nærmere. På baggrund af løsningen vurderes det bl.a. hvilke aktiviteter og ressourcer, der kræves iværksat, for at nå det ønskede mål, og derudover vurderes det løbende, hvilke forudsætninger og risici der skal tages hensyn til, for at opnå en succesfuld implementering. Herved kan der udarbejdes en plan for implementering af løsningen, og projektets resultater kan vurderes, med henblik på om projektet skal fortsætte og implementeres.



Figur 1.1. Logical Framework Approach [2].

LFA-metoden lægger op til anvendelse af metoder, som understøtter de forskellige analyser, der foretages. Metoderne beskrives ikke nærmere i dette afsnit, men introduceres og benyttes i de respektive afsnit. Projektet opbygges iht. LFA-metoden og tilpasses, hvor metoden ikke kan anvendes direkte. LFA-metoden skal blot anses som en vejledende metode til opbygning af et projektførløb, og der kan derfor afviges fra metoden mht. indhold og rækkefølge alt efter projekttype og omfang. [2]

Udover LFA-metoden er det valgt, at tilføre projektet en vidensproduktionsmetodestruktur, som skal skabe et overblik over hvordan "problemformuleringen" ønskes besvaret ud fra at skabe sammenhæng mellem teori, empiri og konklusion. Metodestrukturen tager således udgangspunkt i Enderuds model, som er illustreret på figur 1.2.



Figur 1.2. Enderuds model for en vidensproduktionel proces [12].

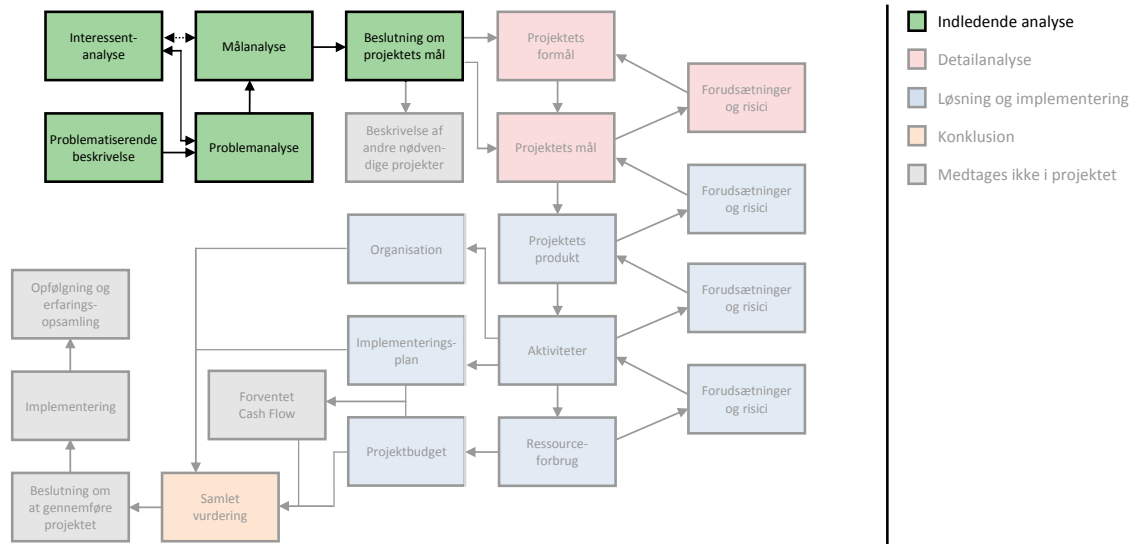
Enderud beskriver den vidensproduktionelle proces ved hjælp af fire grundlæggende elementer; Problemformulering/spørgsmål, teori, empiri og konklusion/svar. Metoden angiver, hvordan problemformuleringen søges besvaret ved at sammenholde, analysere og tolke teorien på området og den indsamlede empiri [12]. Processen er ofte iterativ, således at der gennem flere gennemløb drages en række delkonklusioner, som danner grundlaget for den samlede konklusion. Dette vil også være fremgangsmåden i dette projekt, hvilket bl.a. giver sig til udtryk ved LFA-metoden, hvor konklusionerne fra den initierende problemstilling ligger til grund for problemformuleringen. Senere ifm. projektets detailanalyse vil der med udgangspunkt i Enderuds model blive gennemgået hvilke teorier og empirisk data, der ligger til grund for de respektive analyser.

Del I

Indledende analyse

Indhold af Del I - Indledende analyse

Den indledende analyse opbygges efter LFA-metodens indledende analysedel, som angivet på figur 1.3. Analysen har til formål at belyse forskellige problemstillinger og identificere et eller flere nøgleproblemer for herigennem at definere projektets mål.



Figur 1.3. Dele fra LFA-metoden der indgår i den indledende analyse.

Indledningsvis udarbejdes der en problematiserende beskrivelse, hvor der fokuseres på hhv. byggeriets interesser, faseopdeling, organisering, udvikling samt byggeriets kompleksitet. Ud fra den problematiserende beskrivelse er det muligt, at belyse nogle af de væsentligste problemstillinger, som byggebranchen står over for.

Under problemanalysen opstilles forskellige hypoteser for den udvalgte problemstilling, og på baggrund af en omfattende spørgeundersøgelse blandt byggeriets parter, er det muligt enten at be- eller afkræfte de opstillede hypoteser. Formålet med problemanalysen er således, at få konkretiseret hvilke problemstillinger, der er de væsentligste og herudfra afgrænse problemstillingerne til et enkelt nøgleproblem.

Resultatet af problemanalysen præsenteres vha. et problemtræ, hvor nøgleproblemet samt årsager og virkninger er angivet. Nøgleproblemet behandles i en målanalyse og sættes i forhold til interesserne, hvor det angives, hvilken interesse de forskellige parter har i problemet og løsningen af dette. Den indledende analyse munder ud i en problemformulering, hvoraf projektets mål og formål fremkommer.

Problematiserende beskrivelse 2

I den problematiserende beskrivelse fokuseres der på byggebranchens historik og dens traditionelle organisering samt udviklingen i byggebranchen. Formålet er herved at belyse nogle af de væsentligste problemstillinger, som byggebranchen står over for, samt belyse nogle af de tidligere udviklingstiltag, der er gjort for at imødekomme disse problemstillinger. Dette skal således munde ud i en initierende problemstilling, som belyses nærmere i den efterfølgende problemanalyse.

2.1 Beskrivelse af byggebranchen

Byggebranchen kritiseres ofte for at være meget konservativ og traditionsbundet, hvilket ifølge kritikkerne bl.a. giver sig udslag i ringe innovationsevne, lav produktivitet, dårligt arbejdsmiljø, dårlig organisering, ringe kvalitetsarbejde samt en generel dårlig økonomi sammenlignet med den øvrige industri. Dette underbygges bl.a. af en række udsagn fra forskellige byggekundige parter, som det fremgår af nedenstående.

Traditioner bremser udviklingen i byggebranchen [18]
(Ingeniøren, 13. april 2007)

Innovation og udvikling skal styrke den danske byggebranche [6]
(Dansk Byggeri, 19. august 2010)

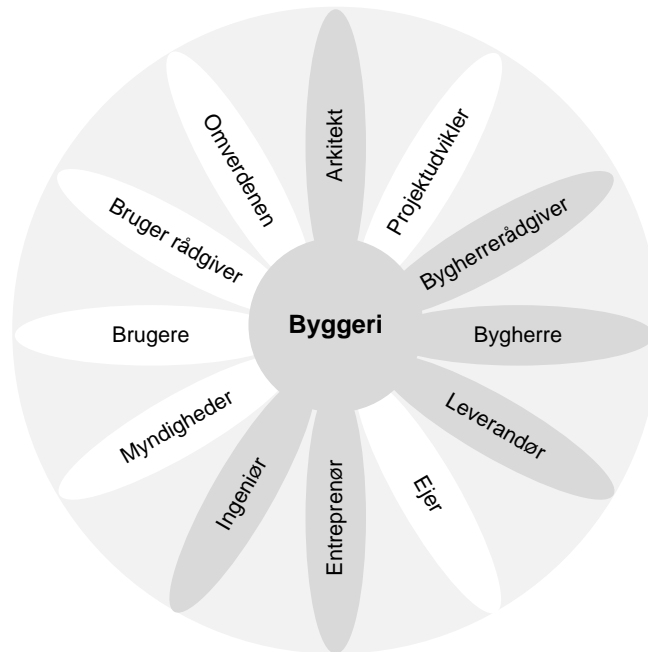
Byggebranchen er i mange år blevet kritiseret for dårlig produktivitet og kvalitet med mange fejl og mangler i byggeriet [36]
(Licitation, 10. januar 2011)

Størstedelen af virksomhederne i byggebranchen tjener ingen penge [9]
(Berlingske, 27. maj 2009)

Uansvarligt arbejdsmiljø i byggebranchen [35]
(Ritzau, 21. november 2007)

2.1.1 Byggeriets interessenter

Byggeprojekter involverer i større eller mindre grad en lang række interessenter, som det fremgår af figur 2.1. Nogle af interessentgrupperingerne kan være en og samme person, mens andre af grupperingerne ikke nødvendigvis har den store indflydelse på det enkelte byggeprojekt, men måske i en vis grad bliver påvirket af det. Bygherre, bygherrerådgiver, arkitekt, ingeniør, entreprenør og leverandør må dog betegnes som de mest væsentlige interessenter med størst indflydelse på det enkelte byggeprojekt. [42]



Figur 2.1. Byggeriets interessenter [42].

Bygherre er den juridiske person, der betegnes, som igangsætter af byggeriet og har det overordnede ansvar for byggeriet. Oftest er det bygherre, der kommer med det økonomiske indskud, og således er det også bygherre, der i sidste ende bestemmer, hvad der skal bygges, hvordan projektet skal udbydes, og hvem der kontraheres med. Bygherrerådgiveren er bygherres uvildige rådgiver, der har til opgave at vejlede bygherre ift. det enkelte byggeprojekts forløb og byggeprojektets øvrige aktører. [42]

Arkitekten kan betragtes som bygherres rådgivende part ift. byggeriets ydre udtryk, indretning og funktionalitet, herunder bl.a. materiale- og farvevalg. Ingeniøren er derimod bygherres rådgiver ift. den tekniske projektering af byggeriet, dvs. principløsninger og statiske konstruktionsberegninger af byggeriets bærende elementer samt fastlæggelse af tekniske installationer og kapacitetsberegninger. [42]

Entreprenøren står for opførelsen af det fysiske byggeri og omfatter reelt set en lang række underentreprenører i form af murer, tømrer, elektriker, VVS'er osv. Entreprenøren kan dog

ligeledes have et mere overordnede ansvar ift. det pågældende byggeprojekt alt efter den valgte entreprisform. Dette uddybes yderligere i afsnit 2.1.3 på næste side.

Leverandørerne spiller efterhånden en mere væsentlig rolle ift. det enkelte byggeprojekt, idet flere og flere leverandører selv står for projekteringen og dimensioneringen af produkterne til det enkelte byggeprojekt.

2.1.2 Byggeriets faseopdeling

Traditionelt set opdeles et byggeprojekt i fem forskellige faser, hhv. programfasen, projekteringsfasen, udbudsfasen, udførelsesfasen samt drifts- og vedligeholdelsesfasen, som det fremgår af figur 2.2. [42]



Figur 2.2. Byggeriets fem faser [42].

I programfasen definerer bygherre, evt. i samråd med en bygherrerådgiver, sine krav, ønsker og behov til det nye byggeri. Udover krav, ønsker og behov ift. det færdige byggeri er det her også vigtigt, at bygherre gør sig nogle overvejelser ift. pris, tid, kvalitet og samarbejde, eftersom disse elementer i høj grad afhænger af hinanden. Oftest er det tidsmæssige og økonomiske begrænsninger, der er bestemmende for kvaliteten af det færdige byggeri. Endvidere skal bygherre gøre sig nogle overvejelser omkring valg af udbuds- og entreprisform, eftersom det har stor betydning for byggeprojektets videre forløb. På baggrund af de definerede krav, ønsker, behov og ikke mindst begrænsninger udarbejdes et mere eller mindre udførligt byggeprogram. [42]

I projekteringsfasen omsætter arkitekter og ingeniører byggeprogrammets krav, ønsker og behov til mere specifikke løsningsprincipper, hvor grundlaget for udførelsen af det fysiske byggeri etableres. Der udarbejdes således i denne fase først et forprojekt mhp. indhentning af diverse tilladelser fra myndighederne, hvorefter et mere detaljeret hovedprojekt udfærdiges. [42]

Udbudsfasen placeres før, efter eller et sted i projekteringsfasen alt efter udbuds- og entreprisform. I denne fase udbydes projektet til de udførende parter, som oftest i form af offentligt udbud, begrænset udbud eller udbud efter forhandling. Alt efter den valgte udbuds- og entreprisform afgiver de udførende parter tilbud på baggrund af et mere eller mindre detaljeret byggeprogram. Herefter er det på baggrund af foruddefinerede tilde-

lingskriterier op til bygherre at vælge de udførende parter, der ønskes at kontrahere med. [42]

I udførelsesfasen opføres det fysiske byggeri af entreprenørerne, og der afholdes løbende møder mhp. koordinering af arbejdet. Udførelsesfasen afsluttes med en afleveringsforretning, hvor byggeriet gennemgås med og overdrages til bygherre, og evt. fejl og mangler registreres mhp. efterfølgende udbedring. Iht. de almindelige betingelser mellem bygherre og entreprenør udføres der endvidere 1- og 5-årseftersyn mhp. afdækning af evt. fejl, der ikke er synlige ved afleveringsforretningen. [42]

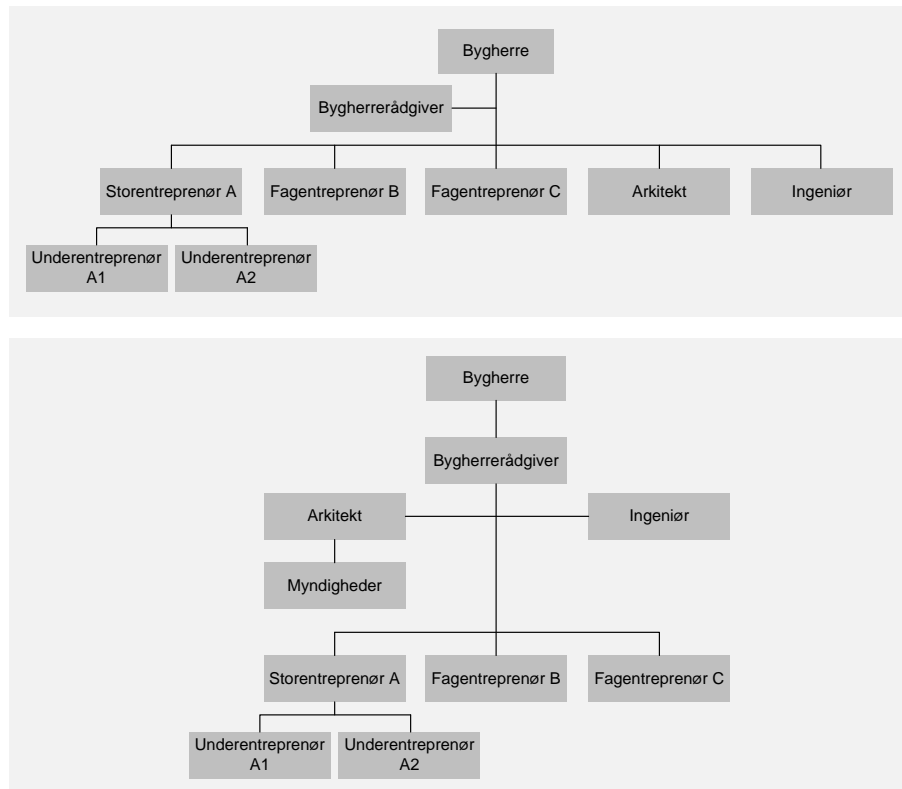
Drifts- og vedligeholdelsesfasen omfatter som navnet angiver bygherres løbende drift og vedligeholdelse af det færdige byggeri på baggrund af entreprenørernes og leverandørernes udarbejdede drifts- og vedligeholdelsesplaner. [42]

Ovenstående betragtes som den klassiske faseopdeling af et byggeprojekt, men som det også fremgår, har valg af entrepriseform stor betydning for faseforløbet ift. overlapning af faser og parternes rolle- og ansvarsfordeling. I det følgende fokuseres der således på byggeriets organisering ift. valg af entrepriseform. [42]

2.1.3 Byggeriets organisering

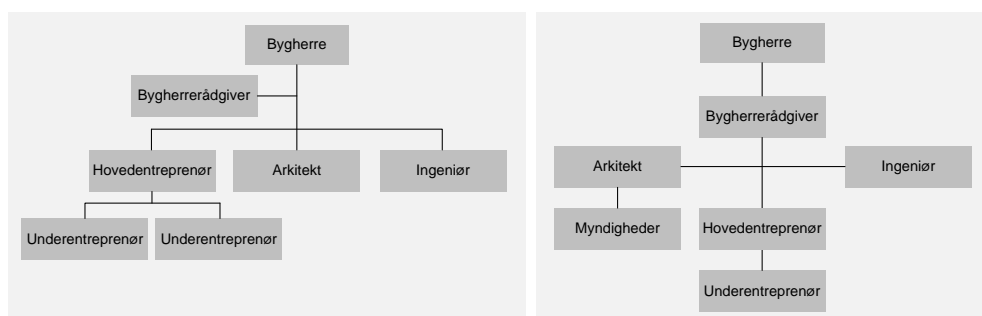
Organiseringen på det enkelte byggeprojekt afhænger i høj grad af den valgte entrepriseform, og har således også stor betydning for de omtalte interessenters rolle- og ansvarsfordeling under det pågældende byggeprojekt. Overordnet set kan bygherre vælge mellem tre forskellige entrepriseformer, herunder hhv. fag-/storentreprise, hovedentreprise eller totalentreprise. [42]

I en fag-/storentreprise indgår bygherre, som angivet på figur 2.3, separate aftaler med de enkelte rådgivere og de enkelte fagentrepriser/storentrepriser iht. de gældende almindelige betingelser hhv. ABR89 og AB92. Dette giver bygherre et større ansvar og kræver en større deltagelse gennem byggeprojektet, idet bygherre i højere grad har den koordinerende rolle mellem de involverede parter. Karakteristisk for denne entrepriseform ift. faseforløbet er en meget skarp opdeling mellem parternes inddragelse i projektet og de enkelte faser. Således er projektet ofte helt færdigprojekteret før det udbydes, og før entreprenørerne inddrages. [42]



Figur 2.3. Øverst: Fag-/storentreprisens aftaleorganisation. Nederst: Fag-/storentreprisens projektororganisation [42].

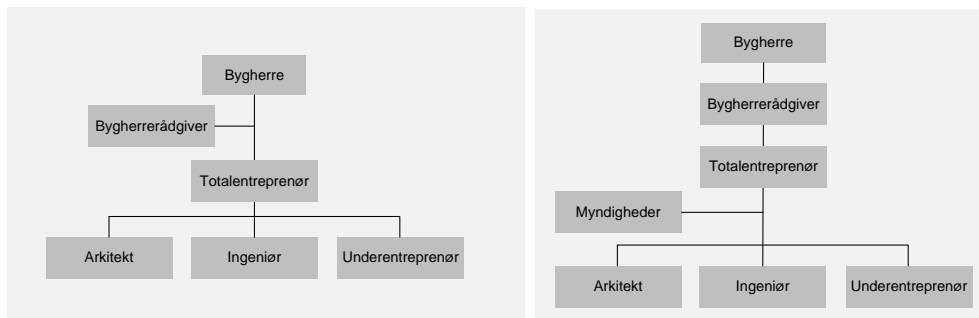
Under en hovedentreprise indgår bygherre som udgangspunkt stadig separate aftaler med rådgiverne, hvorimod der kun indgås aftale med én hovedentreprenør, som har ansvaret for indgåelse af aftaler med og koordinering af de underentreprenører, der skal inddrages i projektet iht. figur 2.4. Karakteristisk for denne entrepriseform er, at de udførende parter kan inddrages på et tidligere tidspunkt i projektførelsen, således der altså sker et overlap mellem projekteringsfasen og hhv. udbuds- og udførelsesfasen. [42]



Figur 2.4. Venstre: Hovedentreprisens aftaleorganisation. Højre: Hovedentreprisens projektororganisation [42].

Ved en totalentreprise indgår bygherre, udover en evt. aftale med en bygherrerådgiver,

kun aftale med én totalentreprenør, hvor de almindelige betingelser AB92 og ABR89 erstattes af de almindelige betingelser for totalentreprise ABT93. Som det fremgår af figur 2.5, har totalentreprenøren her ansvaret for indgåelse af aftaler samt koordineringen mellem diverse rådgivere og underentreprenører. Karakteristisk for denne entreprisreform er, at de udførende parter inddrages på et meget tidligere tidspunkt i projektførelsen, eftersom udbudsfasen her indfinder sig før projekteringsfasen. Således har de udførende parter her langt større indflydelse på byggeriets udformning under projekteringen og kan herved bidrage med deres erfaringer ift. konstruktionsmæssige løsningsprincipper. Bygherres koordineringsopgave og inddragelse i byggeprocessen er ved totalentreprisen reduceret kraftigt, men det er stadig bygherre, der er den afgørende beslutningstager. [42]



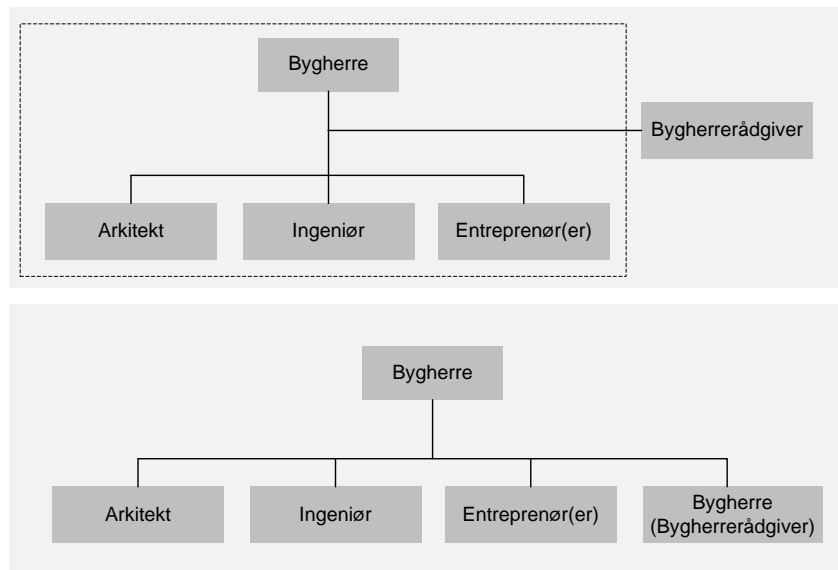
Figur 2.5. Venstre: Totalentreprisens aftaleorganisation. Højre: Totalentreprisens projektorganisation [42].

Ifølge den traditionelle anskueliggørelse af et byggeprojekt, specielt ift. organiseringen, har de almindelige betingelser en stor betydning for samarbejdet, konflikthåndteringen og den kommunikation, der er mellem parterne. Der er således ofte mere fokus på de almindelige betingelsers indhold mhp. parternes egen vinding, frem for at have fokus på etablering af et velfungerende samarbejde mellem parterne [42]. I denne forbindelse har byggebranchen forsøgt sig med forskellige udviklingstiltag også mhp. at imødekomme nogle af de kritikpunkter, som der indledningsvist er skitseret i dette kapitel. Nogle af disse udviklingstiltag præsenteres nærmere i det følgende.

2.2 Byggeriets udvikling

Partnering er et udviklingstiltag, som byggebranchen har udviklet for netop at gøre op med den traditionelle organisering og de traditionelle almindelige betingelser mellem byggeriets parter. Partnering er således et tiltag, der er udviklet mhp. etablering af en ny samarbejdsform i byggeriet, hvor der tages udgangspunkt i en fælles vision og fælles økonomisk interesse blandt de involverede parter. Det forsøges således at etablere en fælles ejerskabsfølelse overfor det pågældende projekt, hvor alle er ligeværdige og inddrages i valg af løsninger. Dette giver sig ligeledes udslag i en flad organisering, som det fremgår af figur 2.6 på næste side. Heraf fremgår det, hvordan partneringaftalen omfatter bygherre, arkitekter, ingeniører og entreprenører, mens bygherrerådgiveren typisk vil stå uden for

partneringaftalen for netop at fremstå, som bygherres uvildige rådgiver. Den styrende koalition består, som angivet på figur 2.6, af ligeværdige repræsentanter fra alle de involverede parter.



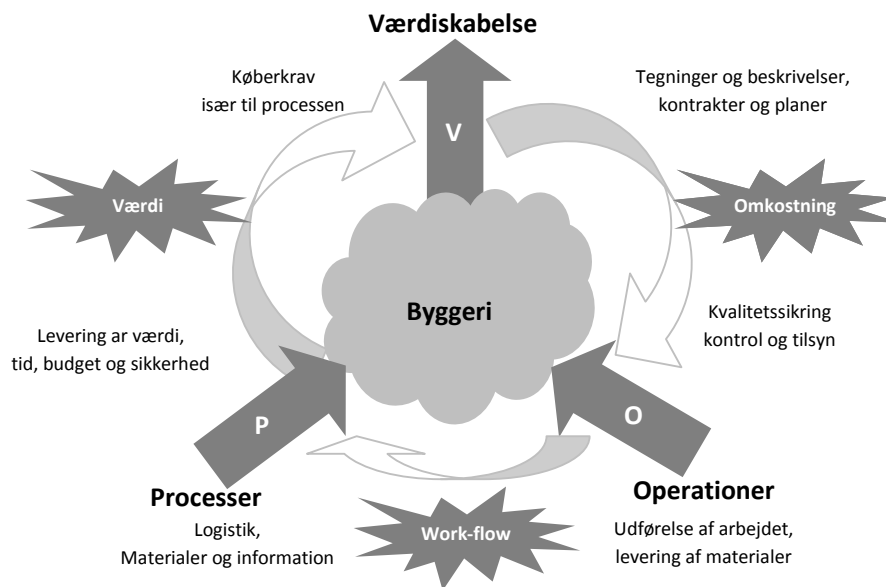
Figur 2.6. Øverst: Partnerings aftaleorganisation. Nederst: Partnerings projektorganisation [42].

Partnering bygger i høj grad på tillid og åbenhed for herigennem at skabe en hensigtsmæssig adfærd blandt de involverede parter. Således fokuseres der også på konflikthåndtering og skabelse af et fremtidig samarbejdsgrundlag, der rækker ud over det enkelte projekt. De involverede parter kan bl.a. motiveres til samarbejde gennem økonomiske incitamerter eller bonusaftaler, hvor f.eks. overholdelse af tidsplanen udløser en økonomisk gevinst. I denne forbindelse er det essentielt, at de involverede parter har hel eller delvis indflydelse på dét, som udløser de pågældende incitamerter. [42]

Trods partnerings mange gode intentioner har samarbejdsformen ikke for alvor slået igennem, hvilket der kan være flere forskellige årsager til. Ofte kræver det lang tid at opbygge den tillid og åbenhed, der er så afgørende ift. partnering, og derudover rækker det etablerede samarbejde ofte ikke udover det enkelte projekt. Dette kan ligeledes være en medvirkende årsag til, at resultaterne fra forskellige partneringprojekter er af meget svingende karakter, idet de største fordele og besparelser typisk først opnås efter anden og tredje generationspartnering. [3]

Udover udviklingstiltag som partnering har byggebranchen endvidere hentet inspiration fra de industrielle produktionsfilosofier. Lean Production, Supply Chain Management og Integreret Produktudvikling er bare nogle af de produktionsfilosofier, som byggebranchen har ladet sig inspirere af. Denne inspiration har bl.a. resulteret i udviklingen af Trimmet Byggeri, hvilket ift. den traditionelle tankegang er en anderledes måde at gribe et byggeprojekt an på, både mht. samarbejdet mellem byggeprocessens involverede parter og ikke mindst ift. byggeprocessens planlægnings- og koordineringsarbejde. [38]

Den traditionelle tankegang betragter byggeriet som en række uafhængige operationer, der vha. styring og koordinering gennem en hovedtidsplan skaber en helhed i form af et færdigt byggeri. Trimmet Byggeri betragter derimod byggeri som en samlet proces, iht. figur 2.7, hvor samarbejdet mellem de involverede parter og samspillet mellem parternes operationer er altafgørende. Det vil altså sige, at der i Trimmet Byggeri er en overbevisning om, at operationerne er afhængige af hinanden, hvilket begrundes med, at arbejdets fremdrift for den enkelte part i høj grad afhænger af den foregående parts frigivelse af arbejde og plads. Trimmet Byggeri sigter således mod etablering af et bredt og velfungerende samarbejde på tværs af byggeprocessens værdikæde, bl.a. gennem en tidlig inddragelse af de udførende parter mhp. større udnyttelse af disses kompetencer og erfaringer. [38]



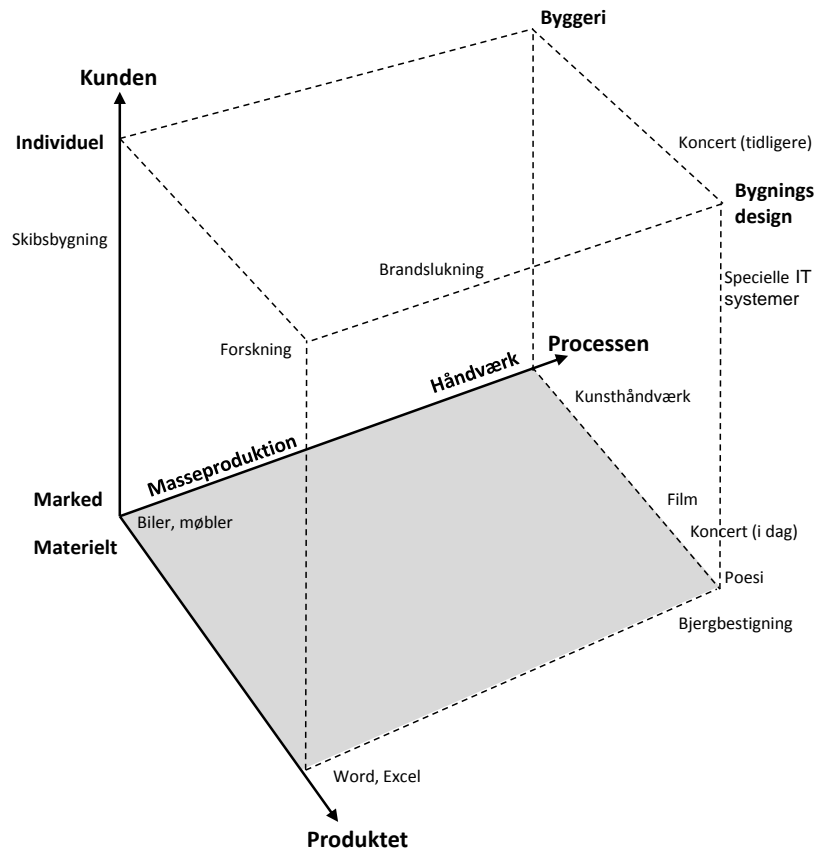
Figur 2.7. TFV modellen [38].

Figur 2.7 skal forstås således at værdiskabelsen for den pågældende bygherre, sker gennem en produktion, der opsplittes i hhv. transformationsoperationer og procesflow. Operationerne består af både værdiskabende og ikke-værdiskabende aktiviteter i form af hhv. den arbejdsmæssige udførelse samt transport, ventetid, kontrol, tilsyn o.lign. Gennem styring af de forskellige operationer, skal der skabes et procesflow, hvor målet er at reducere de ikke-værdiskabende operationer, så der opnås det bedst mulige flow og den bedst mulige byggeproces, som medfører, at bygherre får maksimal værdi. [38]

Grundtankegangen i Trimmet Byggeri er en betragtning af byggeprocessen, som værende dynamisk og kompleks, hvilket betyder, at de udviklede planlægningsværktøjer i Trimmet Byggeri i højere grad har fokus på fleksibilitet og tilpasningen af den pågældende planlægning. Denne betragtning af byggeprocessen uddybes nærmere i det følgende.

2.3 Byggeriet som et komplekst fænomen

Byggeprocessen er noget mere kompleks end mange andre produktionsprocesser i den øvrige industri, hvilket bl.a. kan understreges gennem en betragtning af produktion ud fra tre perspektiver. Disse perspektiver omfatter hhv. processen, produktet og kunden, som angivet på figur 2.8.



Figur 2.8. Produktion i tre perspektiver [38].

Processen kan herved variere fra en masseproducerende proces til en projektorienteret produktionsproces, dvs. fra masseproduktion af produkter som biler, møbler, softwareprogrammer o.lign. til en mere håndværksmæssig og “one-of-a-kind“ produktion.

Produktet kan derimod variere fra materielle og håndgribelige produkter som legoklodser, biler, byggeri o.lign. til immaterielle produkter som software, film og andre oplevelsesmæssige produkter.

Afslutningsvis kan kundeperspektivet variere fra et markeds perspektiv, hvilket ofte vil være tilfældet for en masseproducerende virksomhed til et mere individuelt og enkeltstående kundeperspektiv, som det ofte gør sig gældende for byggeri. [38]

Af figur 2.8 fremgår det tydeligt, at der er forskel på den moderne masseproduktion, der kan henføres til området omkring origo og den projektproduktion, der forekommer ifm. byggeri eller bygningsprojektering.

Det er af flere forskellige årsager ikke muligt, at fastlægge processerne i projektproduktion nær så præcist som ved masseproduktion. Projektproduktion er f.eks. kendetegnet ved sammensætning af ellers uafhængige personer og virksomheder, der udelukkende er sammensat med henblik på gennemførelse af det enkelte projekt. Sammensætningen er således skiftende fra projekt til projekt, samtidig med at produktet ligeledes vil variere fra projekt til projekt. Disse dynamiske forhold er i høj grad med til at øge kompleksiteten i byggebranchen samt for den enkelte byggeproces, og giver derfor nogle yderligere udfordringer ift. optimering og effektivisering af byggeriets processer. [38]

Byggebranchen har, som det fremgår af afsnit 2.2 på side 14, udviklet forskellige teoretiske tilgange netop i et forsøg på at optimere og effektivisere byggeprocessen, dog uden den store reelle effekt. Fælles for tilgangene er et specielt stor fokus på samarbejdet mellem byggeprocessens parter, og hvordan dette samarbejde mellem ellers uafhængige personer og virksomheder er af stor vigtighed for at opnå et hensigtsmæssigt forløb gennem hele byggeprocessen. I praksis har der dog været størst fokus samarbejdet mellem de udførende parter alene, hvorfor der har været en afvigende indsats ift. etablering af et samarbejde på tværs af interessentgrupperingerne. Dette betyder at mange af de problemstillinger, som byggebranchen står overfor ift. netop etablering af et hensigtsmæssig samarbejde, skabelse af den rette værdi for kunden og andre følgevirkninger, stadig eksisterer og har en negativ påvirkning på byggeprocessens forløb. Derfor er det klart, at en forbedring af indsatsen på dette område er nødvendig.

Dette understreges blot af det nyeste udviklingstiltag i byggebranchen, som under betegnelsen Værdiskabende Byggeproces (Værdibyg) netop sætter fokus på samarbejdet specielt ifm. faseskiftene i byggeprocessen. Værdibyg er resultatet af et initiativ taget af syv af byggeriets toneangivende brancheorganisationer. Med initiativet ønsker BAT-Kartellet, Bygherreforeningen, Dansk Byggeri, Danske Arkitektvirksomheder, DI Byggematerialer, Foreningen af Rådgivende Ingeniører og TEKNIQ at tage fat i problemerne og udfordringerne i byggeriet og i byggeriets processer. Igennem afholdelse af workshops med byggeriets forskellige parter har Værdibyg bl.a. fundet frem til, at en af de store udfordringer, som byggebranchen står overfor, netop er en løsning af samarbejdsproblematikken. Projektgruppen har tidligt i projektperioden startet et samarbejde med Værdibyg, hvorved projektgruppen har haft adgang til Værdibygs resultater, samt deltaget i workshops afholdt med fokus på samarbejdsproblematikken. [46]

2.4 Initierende problemstilling

Hvorvidt det er byggeprocessens kompleksitet eller blot et resultat af menneskets naturlige adfærd, der kan begrunde den manglende indsats og vilje til at forbedre samarbejdet på tværs af byggeprocessens værdikæde kan på nuværende tidspunkt være svært at give et entydigt svar på. Årsagerne hertil ønskes dog besvaret med udgangspunkt i nedenstående initierende problemstilling.

Hvad er de primære årsager til, at samarbejdet mellem byggeriets parter ikke fungerer effektivt?

Problemanalyse 3

I problemanalysen opstilles der på baggrund af den problematiserende beskrivelse og den initierende problemstilling en række hypoteser for, hvorfor samarbejdet mellem byggeriets parter ikke er hensigtsmæssigt. Rigtigheden af disse hypoteser ønskes belyst gennem en omfattende spørgeundersøgelse, hvor relevante interessenter ift. den initierende problemstilling inddrages. Således foretages der indledningsvist en interessentanalyse, hvorudfra det belyses hvilke interessenter, der kan have en interesse i løsning af den initierende problemstilling og derfor vil være relevante at inddrage i spørgeundersøgelsen.

På baggrund af de opstillede hypoteser udarbejdes et spørgeskema, som skal sendes ud til en række respondenter. Svarene fra respondenterne skal analyseres og danner grundlaget for, hvorvidt hypoteserne kan be- eller afkræftes. Herved er det muligt at fastslå hvilke af hypoteserne, der er de primære årsager til den initierende problemstilling, og på denne baggrund er det muligt at udarbejde et eller flere problemtræer med angivne nøgleproblemer samt tilhørende årsags- og virkningssammenhænge.

3.1 Indledende interessentanalyse

I det følgende udarbejdes en indledende interessentanalyse med henblik på, at skabe et overblik over de interessenter, der kan være relevante at inddrage i en spørgeundersøgelse. Igennem en identificering af disse interessenter og en fastlæggelse af deres villighed og mulighed for at deltage i spørgeundersøgelsen, er det muligt at vurdere hvorvidt, de vil kunne bidrage med relevant data til problemanalysen.

Udgangspunktet for den indledende interessentanalyse er de af byggeriets interessenter, der er beskrevet i afsnit 2.1.1. Byggebranchens overordnede interessenter er i det pågældende afsnit defineret som værende hhv.: Bygherrer, bygherrerådgivere, arkitekter, ingeniører, entreprenører og leverandører. Det vurderes, at netop disse seks interessentgrupper bør indgå i den indledende interessentanalyse, da de alle har indflydelse på, hvorvidt samarbejdet mellem byggeriets parter er hensigtsmæssigt eller ej. For at overskueliggøre den indledende interessentanalyse opstilles denne i en tabel iht. figur 3.1.

		Den initierende problemstillings indvirkning på interessenten	Interessentens interesse i at deltage i problemløsningen	Interessentens mulighed for at bidrage til problemløsningen	Mulige konflikter
Interessenter	Bygherre	Kan resultere i negative konsekvenser indenfor hhv. økonomi-, tidsplanens overholdelse, fokus på total økonomi samt kvaliteten af det færdige byggeri.	Stor interesse i at deltage aktivt i problemløsningen, da problemet direkte påvirker interessenten. Interessenten kan ved et forbedret samarbejde hhv. opnå bedre totaløkonomi, overholdelse af tidsplaner og budgetter samt et højere kvalitetsniveau.	(Stor). Kan fra starten af et byggeprojekt stille krav til samarbejdet i gennem hele byggeprocessen.	Bygherre er ofte engangsbygherre og har derfor måske ikke motivationen til at være en aktiv initiativtager til løsning af problemstillingen. Derudover besidder bygherre ikke den fornødne viden om byggeprocessen samt vigtigheden af samarbejdet mellem byggeriets forskellige parter.
	Bygherrerådgiver	Kan resultere i, at bygherre er utilfreds med interessentens rådgivning ift. at få byggeprocessen til at fungere optimalt og ift. at få skabt et velfungerende samarbejde mellem byggeriets øvrige parter.	Forholdsvis stor interesse i at deltage aktivt i problemløsningen, idet bygherrerådgiver umiddelbart må have en interesse i, at bygherre opnår det bedst mulige resultat og har en god oplevelse ift. byggeprocessens forløb.	(Stor) Interessenten har fra projektets start stor mulighed for at præge/opfordre bygherren til at, der allerede fra starten skal fokuseres på samarbejdet mellem de forskellige parter.	Bygherrerådgiver kan have en interessekonflikt ift. at tydeliggøre sin funktions berettigelse overfor bygherre ved at fokusere på direkte økonomiske besparelser for bygherre fremfor etablering af et velfungerende samarbejde med byggeriets øvrige parter.
	Arkitekt	Kan resultere i omprojektering hvilket medfører spild af tid, ressourcer og øget omkostninger.	Forholdsvis stor interesse i at deltage aktivt i problemløsningen da problemet direkte påvirker interessenten. Interessenten kan ved et forbedret samarbejde hhv. opnå en reducere af omprojekteringer samt en mere tilfreds kunde/bygherre.	(Middel-stor). Kravende til samarbejdet bliver besluttet af bygherren / bygherrerådgiverne tidligere i processen. Dog har interessenten mulighed for at præge samarbejdet videre frem i processen, da rådgivningen er essentiel for det videre forløb og samarbejde.	Ved et forbedret samarbejde og evt. tidligere inddragelse af de udførende parter kan interessenten føle, at den mister ansvar og indflydelse, hvilket går udover byggeriets endelige design og evt. deres dækningsbidrag.
	Ingeniør	Kan resultere i omprojektering hvilket medfører spild af tid, ressourcer og øget omkostninger.	Forholdsvis stor interesse i at deltage aktivt i problemløsningen da problemet direkte påvirker interessenten. Interessenten kan ved et forbedret samarbejde hhv. opnå en reducere af omprojekteringer samt en mere tilfreds kunde/bygherre.	(Middel-stor). Kravende til samarbejdet bliver besluttet af bygherren / bygherrerådgiverne tidligere i processen. Dog har interessenten mulighed for at præge samarbejdet videre frem i processen, da rådgivningen er essentiel for det videre forløb og samarbejde.	Ved et forbedret samarbejde og evt. tidligere inddragelse af de udførende parter kan interessenten føle, at den mister en del af sin funktion som rådgiver, hvilket kan have en negativ indvirkning på deres dækningsbidrag.
	Entreprenør	Kan resultere i uholdbare løsninger og ufyldstgørende projektmateriale. Herved kan der komme løbende ændringer af projekt-materialet og interessenten kan have unødvendige omkostninger grundet spild af tid og ressourcer, hvilket medfører en lavere dækningsgrad.	Stor interesse, da styringen af projektet og selve byggeprocessen gøres nemmere og bedre. Derudover kan det sikre en øget dækningsgrad.	(Middel-stor). Samarbejdet etableres i den indledende fase af byggeprocessen, men interessenten har stor indflydelse på samarbejdet i udførelsesfasen.	Umiddelbart ingen konflikter, idet løsning af problemstillingen specielt for udførelsesfasen vil resultere i et bedre forløb og øget besparelser. Medarbejderne kan have holdningsmæssige værdier, som præger deres adfærd og kan vanskeliggøre samarbejdet, hvilket dog også må være gældende for de øvrige interessenter.
	Leverandør	Kan resultere i at interessenten ikke har indflydelse på valg af produktløsning og derfor ikke får mulighed for at levere et optimalt produkt.	Middel interesse, da interessenten herved tidligere i processen kan være med til at præge produktløsningen bl.a. mht. materialevalg, teknologi osv.	(Lav) Har ikke mulighed for at etablere et samarbejde før de udførende entreprenører samarbejder, men skal være åben overfor at indgå i et samarbejde.	Interessenten har kun mindre økonomiske incitamenter ift. løsning af problemstillingen.

Figur 3.1. Indledende interessentanalyse.

Af figur 3.1 fremgår det, at specielt bygherrerne har en stor interesse i at skabe et forbedret samarbejde, da bygherrerne direkte påvirkes af problemstillingen. Dog er de fleste bygherrer, som førstegangs- og engangsbygherrer, kun påvirket af problemet i en begrænset tidsperiode, hvorfor de ofte ikke besidder motivationen eller den fornødne viden om byggeprocessen til at tage initiativ til løsning af samarbejdsproblematikken. Hvis bygherre derimod betragtes som en professionel bygherre, må bygherre anses for at have både motivationen og den fornødne viden om byggeprocessen. I sådanne tilfælde må bygherrerne betragtes som potentielle initiativtagere til problemløsning.

Det kan ligeledes ses af 3.1 at både bygherrerådgiverne, arkitekter og ingeniører har forholdsvis stor interesse i et forbedret samarbejde. Samarbejdet mellem parterne bør allerede etableres i den tidlige værdiformuleringsfase, hvor rådgiverne har den primære kontakt til bygherre. I forhold til de uerfarne bygherrer har bygherrerådgiverne og de øvrige rådgivere speciel stor indflydelse på løsning af samarbejdsproblematikken, eftersom der således kan rådgives til inddragelse af og tæt samarbejde med entreprenørerne og leverandørerne. Rådgiverne kan dog have en interessekonflikt, idet de kan føle, at de mister en del af deres funktion og må afgive en del af deres arbejdsopgaver, når de udførende parter inddrages tidligt i byggeprocessen.

Entreprenørerne har lidt mindre indflydelse på løsning af problemet ift. samarbejdet med rådgivere og bygherrer, men kan dog ift. sin position i branchen være med til at præge både rådgivere og bygherrer. Derimod har entreprenørerne større indflydelse på etablering af et samarbejde med leverandørerne. Medarbejderne kan have nogle holdningsmæssige værdier, som præger deres adfærd negativt og kan vanskeliggøre samarbejdet med de øvrige parter.

Leverandørerne har en middel interesse i at etablere et samarbejde, eftersom de i mindre grad påvirkes direkte af problemstillingen og har færre incitamenters for løsning af denne. Idet leverandørerne på nuværende tidspunkt først bliver inddraget i samarbejdet sidst i byggeprocessen, må initiativet til samarbejde tages af hhv. bygherre og bygherres rådgivere. Leverandørerne må dog være åbne overfor at indgå i et samarbejde, da leverandørerne således kan få indflydelse på materialevalg, produktteknologi osv.

På baggrund af den indledende interressentanalyse kan det fastlægges, at alle seks udvalgte interessenter, med fordel kan inddrages i en spørgeundersøgelse. Årsagen hertil er, at de alle har mulighed for, og en potentiel interesse i at bidrage til løsning af samarbejdsproblematikken. Det vurderes derfor at være relevant at inddrage disse interessenter som respondenter i spørgeundersøgelsen.

De identificerede interessenters interesse og evt. omfanget af interessenter vil senere ifm. projektets problem- og målanalysen blive justeret og uddybet. Herved fastholdes overblikket over relevante interessenter ift. projektet, således der fortsat sikres en målrettet håndtering af projektets interessenter med henblik på opretholdelse af vigtige relationer mellem projektet og interessenterne.

3.2 Hypoteser

I det følgende opstilles en række hypoteser, som kan begrunde samarbejdsproblematikken mellem byggeriets parter iht. kapitel 2 på side 9. Hypoteserne skal anses som værende en række mulige årsager til, hvorfor samarbejdet mellem byggeriets parter ikke fungerer effektivt. Hypoteserne er udover den problematiserende beskrivelse udarbejdet på baggrund af de problemstillinger, som Værdibyg har lokaliseret igennem deres arbejde.

3.2.1 Hypotese 1 - Der forekommer ikke tilstrækkelig forventningsafstemning

Det ønskes gennem den første hypotese afklaret, i hvor høj grad de forskellige parter foretager forventningsafstemning med byggeriets øvrige parter, og hvorvidt byggeriets parter mener, der forekommer en tilstrækkelig forventningsafstemning parterne imellem, samt i hvor høj grad de mener, den har betydning for samarbejdet. Dette skyldes en antagelse af, at byggeriets parter gennem en forventningsafstemning med hinanden vil opnå en bedre forståelse for hinanden og projektet som helhed. Gennem forventningsafstemningen kan bygherres krav, ønsker og behov til projektet med fordel tydeliggøres overfor de øvrige parter, og det er vigtigt, at parterne når til enighed om, hvad de kan forvente af hinanden både ift. samarbejdet og arbejds-/ansvarsfordelingen. Dette vil således være med til at styrke samarbejdet mellem parterne, minimere antallet af konflikter samt forbedre det endelige resultat.

I byggebranchen forekommer der generelt ikke tilstrækkelig forventningsafstemning, og byggeriets parter har ofte uklare forventninger til hinanden og hinandens arbejdsopgaver på det enkelte byggeprojekt. Parternes uklare forventninger til hinanden kan begrundes med mange forskellige og varierende sammensætninger af parter fra byggeprojekt til byggeprojekt. Det er klart, at de mange skiftende parter medfører, at der ikke opbygges nogen rutinepræget samarbejds måde, hvor de enkelte parter ved lige præcis, hvad de kan forvente af byggeprojektets øvrige parter.

Endvidere er et byggeprojekt karakteristisk ift. det brede spektrum af fagligheder, som er involveret fra udformning af byggeprogrammet, til det endelige byggeri står færdigt. Dette betyder bl.a., at et byggeprojekt involverer mange forskellige mennesker og virksomheder med forskellige holdninger og værdier, som kan være svære at forene ift. nogle fælles holdninger og mål for det pågældende projekt.

Derudover betyder det brede spektrum af fagligheder, at der er mange grænseflader mellem faglighederne, hvilket øger risikoen for, at der kan opstå uklarheder ift. fordelingen af arbejdsopgaver og ansvar. Det ovenstående tydeliggør blot, at forventningsafstemninger

er specielt vigtige ift. at skabe et godt samarbejde mellem byggeriets parter.

3.2.2 Hypotese 2 - Udbudsreglerne har negativ indflydelse på samarbejdet

I denne hypotese ønskes det undersøgt, i hvor høj grad udbudsreglerne har negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter, samt i hvor høj grad en ændring af de nuværende udbudsregler kan fremme samarbejdet. Årsagen til at det er valgt, at fokusere på udbudsreglerne er, at de lovgivningsmæssige rammer i form af udbudsreglerne har stor betydning for hvordan samarbejdet mellem byggeriets parter indledes. I tilbudslovgivningen angives nogle retningslinjer for, hvordan projekter generelt kan udbydes, og hvordan tilbud kan indhentes. Disse retningslinjer danner således grundlaget for, hvordan der konkurreres i byggebranchen, og derfor også for hvordan samarbejdet mellem byggeriets parter etableres.

Grundlæggende omfatter tilbudsloven kun offentlige eller offentligt støttede bygge- og anlægsprojekter, i modsætning til den tidligere licitationslov, som var gældende for både private og offentlige [20]. På trods af denne afgrænsning ift. hvem der er omfattet af tilbudsloven, ønskes det afklaret i hvor høj grad tilbudslovens rammer er styrende ved/for private byggesager.

Tilbudsloven angiver flere forskellige udbudsformer, hvor de mest anvendte er offentligt udbud, begrænset udbud og udbud efter forhandling. Fælles for udbudsformerne er, at de giver bygherre en stor frihed ifm. tildelingen af et givent projekt på baggrund af opstillede tildelingskriterier. Dog skal tildelingskriterierne kunne vurderes objektivt, hvilket i praksis ofte medfører, at prisen bliver det altafgørende tildelingskriterium. Dette skyldes, at en fuldstændig objektiv vurdering af kompetencemæssige kriterier er vanskelig, idet der altid vil være en subjektiv vurdering og vægtning af, hvor godt de konkurrerende parterne opfylder de kompetencemæssige kriterier ift. hinanden.

Dette medfører, at udbudsreglerne utilsigtet udsætter de konkurrerende parter for en hård prismæssig konkurrence, der i et vist omfang vil have en negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter. Derudover kan udbudsreglerne anses for en medvirkende årsag til, at de udførende parter først inddrages relativt sent i byggeprocessen, hvilket heller ikke er fremmende for samarbejdet mellem byggeriets parter.

3.2.3 3 - De udførende parter inddrages ikke i byggeriets indledende faser.

Det ønskes i denne hypotese afklaret i, hvor stort et omfang de udførende parter bliver inddraget i de indledende faser, samt i hvor høj grad byggeriets forskellige parter mener, de bør inddrages i projekteringsfasen. Årsagen til dette er, at der gennem en tidligere inddragelse af de udførende parter kan opnås en række fordele både ift. samarbejdet mellem

byggeriets parter og de projekterede løsninger. Inddragelsen kan bl.a. være med til at indlede et tættere samarbejde mellem parterne, hvor parterne kan sparre med hinanden og i højere grad få tydeliggjort forventninger og ønsker ift. det givne projekt.

Det vil være muligt at udnytte de udførendes byggetekniske kompetencer og erfaringer mht. hurtigt at få afklaret, om de projekterede løsninger er hensigtsmæssige ift. både budgetrammen og den praktiske udførelse. Dette kan bl.a. være med til at minimere antallet af omprojekteringer, samt byggeomkostningerne i form af udførelsesmæssigt billigere løsninger.

I henhold til afsnit 3.2.2 på forrige side influerer udbudsreglerne på, hvornår de udførende parter inddrages i et givent byggeprojekt alt efter udbuds- og entrepriseform. Udbudsreglerne kan være medvirkende til en forholdsvis sen inddragelse af de udførende parter, hvilket betyder, at de udførende parter kompetencer og erfaringer ikke udnyttes i byggeriets indledende faser.

Der er dog mulighed for en tidligere inddragelse af de udførende parter, hvis bygherre f.eks. udbyder projektet i omvendt licitation. Dette anvendes dog forholdsvis sjældent, og kan måske skyldes, at de rådgivende parter ikke ønsker en inddragelse af de udførende parter af frygt for at miste ansvar og indflydelse. Det kan også skyldes, at der ikke er tillid til, at de udførende parter kommer med løsninger til fordel for bygherre, men måske løsninger som i højere grad er til fordel for de udførende parter selv og deres økonomiske gevinst.

3.2.4 4 - Byggebranchen er ikke forandringsparat overfor nye samarbejdsformer og -tiltag

I denne hypotese ønskes det vurderet, i hvor høj grad byggeriets parter er åbne overfor nye samarbejdsformer og tiltag. Dette skyldes, at byggebranchen ofte anses for værende en meget konservativ branche, hvor innovation og forandringsparathed må betegnes som fraværende parametre. Arbejds- og samarbejds mønstrene er som de altid har været, og det kan være svært at gennemføre de store forandringer, eftersom der generelt er stor modstand mod forandring i branchen.

En minoritet af byggebranchens parter har forsøgt at udvikle nye innovative samarbejdsformer og tiltag, men dog uden den store succes ift. at få udbredt principperne til byggebranchens øvrige parter, hvilket blot understreger den manglende forandringsparathed og den store modstand mod forandring. Derfor ønskes det ligeledes undersøgt, i hvor høj grad de forskellige parter virksomheder har gennemført nye tiltag for at fremme samarbejdet mellem byggeriets parter.

Mange af de innovative tiltag som partnering, værdibaseret samarbejde og trimmet byggeri har fokuseret på netop at forbedre og optimere samarbejdet mellem byggeriets parter, men at få det udbredt har været svært og langsommeligt. Hvorvidt det skyldes, at parterne ikke kan se, hvordan et forbedret samarbejde kan være med til at forbedre bundlinjeresultatet, eller at byggebranchens parter traditionelt set anser de øvrige parter og fagligheder som en modpart frem for en medpart, kan være svært at svare på. Dog er det tydeligt, at mange af byggebranchens parter ikke er forandringsparate, hvilket må betragtes som en hæmsko ift. at forbedre processerne og samarbejdet mellem byggeriets parter. Derfor ønskes det yderligere undersøgt, hvem af byggeriets forskellige parter der er mest/mindst forandringsparate.

3.2.5 5 - Byggeriets parter har ikke tillid til hinanden

Det ønskes undersøgt i hvor høj grad, der er mistillid mellem byggeriets parter samt i hvor høj grad, det er med til at påvirke samarbejdet og villigheden til at forbedre dette. Årsagen til dette er, at byggebranchen og det system der omgiver branchen, herunder kontraktmæssige forhold, kontrol, eftersyn mm. fremmer samarbejdsformer, der bygger på mistillid og egoisme frem for tillid og samarbejde. Specielt aftalesystemet i form af de almindelige betingelser mellem bygherrer, entreprenører og rådgivere er med til at fremme denne mistillid mellem parterne. Parterne skal hele tiden sikre sig mod, at de øvrige parter nok foretager sig noget, som kan skade én selv. Dette kan således også være en af grunde til, at byggebranchens parter ikke er forandringsparate iht. afsnit 3.2.4 på forrige side.

Det udførte arbejde kontrolleres ikke blot for at sikre kvaliteten og sikkerheden af det endelig byggeri, men ligeledes for at skabe en mulighed for økonomisk at sanktionere den udførende part. Dette er med til at generere yderligere mistillid mellem parterne og er på ingen måde fremmede for samarbejdet. Det er derfor relevant, at undersøge i hvor høj grad de forskellige parter har tillid til hinanden.

3.2.6 Hypotese 6 - Dårlig kommunikation mellem byggeriets parter

Det ønskes afklaret i hvor høj grad, byggeriets parter mener, at der hersker dårlig kommunikation mellem parterne. Dette skyldes, at et byggeprojekt, som beskrevet i afsnit 2.3 på side 17, kan defineres som en kompleks størrelse, hvor parterne kommer med forskellige behov, holdninger og forventninger og ofte ikke kender hinanden på forhånd. I byggeprojekter er det derfor helt afgørende, at de forskellige parter på tværs af fag og virksomheder opnår en effektiv kommunikation. Derfor er kommunikationen mellem byggeriets forskellige parter en af de helt store udfordringer for at opnå et forbedret samarbejde mellem disse. Skabes der ikke allerede i de tidlige faser af byggeriet en god kommunikation på tværs af faglighederne, forøges risikoen for forsinkelser, fejl og mangler, konflikter samt tab af produktivitet.

Det ønskes ligeledes vurderet, om byggeriets parter mener, at en større digitalisering, af informationsflowet mellem byggeriets parter vil forbedre kommunikationen. Årsagen hertil er, at en øget digitalisering af byggeriet kan være god til at effektivisere kommunikationen og parternes vidensdeling for herigennem at reducere antallet af fejl og mangler samt tidsmæssigt spild og herved opnå en forøget produktivitet.

En måde til at optimere kommunikationen mellem byggeriets parter er ved at samle de forskellige parter til workshops, hvor netop kommunikationen sættes i fokus. Workshops er et vigtigt værktøj, da de er med til at sikre, at alle parter forstår hinanden, og ved hvad det pågældende projektteam har af kompetencer. Derfor ønskes det vurderet, hvilken værdi byggeriets forskellige parter ligger i afholdelse af workshops, samt om de er indstillet på at afsætte tid til deltagelse i sådanne.

3.2.7 Hypotese 7 - Byggeriets parter har ikke gensidig forståelse og respekt for hinandens arbejde.

Det ønskes med denne hypotese undersøgt om parterne generelt har manglende forståelse og respekt for hinandens arbejde, og i hvilken grad det har indflydelse på samarbejdet. Dette skyldes, at det gennem deltagelse i workshops afholdt af MT Højgaard blev belyst, at mange af de udførende fagentreprenører mener, der udvises en manglende gensidig respekt og forståelse for hinandens arbejde, hvilket fører til mange misforståelser og konflikter [30].

Manglende forståelse og respekt forekommer dog ikke kun imellem de udførende fagentreprenører, men i lige så stor grad mellem byggeriets øvrige parter. Parternes forståelse og respekt for hinanden er essentiel, idet parterne har forskellige forudsætninger ift. samarbejdet, og derfor kan have forskellige mål og forventninger ift. det pågældende projekt. Det ønskes derfor afklaret, i hvor høj grad byggeriets parter mener, at manglende respekt og forståelse er et problem.

Samarbejdsformen betyder altså, at parterne på et byggeprojekt ofte kommer til at modarbejde hinanden, både i projekterings- og udførelsesfasen. Parterne tager ikke tilstrækkeligt hensyn til hinanden, hvilket f.eks. kan føre til, at parterne besværliggør eller direkte ødelægger hinandens arbejde, når arbejdet udføres. Hvis samarbejdet skal forbedres, kræver det, at parterne skal tage mere hensyn til hinanden og udvise mere forståelse og respekt for hinanden og hinandens arbejde. Derfor ønskes det afklaret, hvilke erfaringer de enkelte parter i byggeriet har mht. manglende respekt og forståelse for hinanden.

3.2.8 Hypotese 8 - Byggeprojekter er ofte præget af stram økonomi og tidsplanlægning.

Det ønskes afklaret, hvorvidt byggeriets parter mener, at en økonomi- og stram tidsplan har en negativ indflydelse på samarbejdet. Årsagen til dette er, at byggeprocessen ofte præges af en dårlig og stram tids- og økonomiplanlægning både i de indledende faser og udførelsesfasen.

Det er ikke ualmindeligt, at ingeniører og arkitekter bruger op til et år på at udarbejde tegninger og beskrivelser for et byggeprojekt, hvorefter de udførende parter eksempelvis kun har en måned til at regne det hele igennem og sikre, at intet bliver glemt [30]. Dette tidspres i byggeprocessens forskellige faser fremmer hverken kvaliteten eller samarbejdet og er med til at skabe konflikter og misforståelser mellem parterne videre frem i byggeprocessen.

Når der opstår problemer igennem byggeprocessen skyldes det ofte tidspres, og der afsættes ikke den nødvendige tid til klarlægning af ansvar og årsager til problemerne. Et tæt samarbejde mellem parterne og god tidsplanlægning gør det i højere grad muligt at løse problemerne løbende inden, der opstår konflikter, og inden det bliver for dyrt at rette op på problemet. Derfor ønskes det undersøgt, hvem af de forskellige parter, der bærer ansvaret for tidspreset i byggeprocessen.

Tidspres har ofte også en negativ indvirkning på projektøkonomien, eftersom der ofte pålægges overarbejdstillæg mv., hvis der ikke er afsat tilstrækkelig tid til projektgennemførelsen. Når projektøkonomien er stram, må der ofte gås på kompromis med kvaliteten ift. materialevalg eller valg af løsningsprincip. Endvidere bunder mange konflikter mellem byggeriets parter ofte i økonomiske uenigheder, hvorfor det ønskes belyst i hvilket omfang en stram projektøkonomi ligeledes har indflydelse på projektsamarbejdet.

3.3 Hypoteseafklaring

I det følgende foretages der en hypoteseafklaring på baggrund af de otte hypoteser, der er opstillet i afsnit 3.2. Hypoteserne skal således be- eller afkræftes gennem en retvisende hypoteseafklaring, der omfatter interessenterne beskrevet i afsnit 3.1 på side 21.

I dette tilfælde er det valgt at foretage hypoteseafklaringen gennem en kvantitativ spørgeundersøgelse for at få det mest retvisende billede af interessenternes generelle holdning ift. de opstillede hypoteser. Den kvantitative undersøgelse udføres vha. et spørgeskema, som udarbejdes med udgangspunkt i hypoteserne beskrevet i afsnit 3.2.

På baggrund af hypoteseafklaringen forventes det at finde frem til hvilke af hypoteserne, der beskriver, de primære årsager til hvorfor samarbejdet mellem byggeriets parter ikke fungerer effektivt.

3.3.1 Valg af respondenter

I afsnit 3.1 på side 21 er der beskrevet en række interessenter, der kan være relevante at bruge som respondenter ifm. den kvantitative spørgeundersøgelse. Således omfatter spørgeundersøgelsen både bygherrer, bygherrerådgivere, arkitekter, ingeniører, entreprenører og leverandører.

Indledningsvist var det planlagt, at den specifikke udvælgelse af respondenter skulle foregå ved at kontakte en afdelingsleder eller -chef i 30 udvalgte virksomheder fordelt således, at undersøgelsen ville omfatte fem virksomheder fra hver af ovenstående interessentgrupper. Hensigten var, at afdelingslederne/cheferne skulle fremsende kontaktoplysningerne på fem kvalificerede medarbejdere/kolleger fra hver deres respektive virksomhed, hvilket ville resultere i 150 potentielle respondenter til deltagelse i spørgeundersøgelsen. Formålet med denne fremgangsmåde var både, at sikre en højere svarprocent og sikre at svarene kom fra kvalificerede personer.

Det viste sig dog, at svarprocenten fra de 30 afdelingsledere/chefer var væsentlig lavere end forventet, hvilket resulterede i en ændring af fremgangsmåden. Udover ca. 45 kontaktoplysninger fra de pågældende afdelingsledere/chefer blev der indsamlet og registreret omkring 350 kontaktoplysninger på forskellige respondenter med en stillingsbetegnelse, der kunne kategoriseres ift. de seks interessentgrupper. Udvælgelsen af respondenter er foretaget således, at der er en forholdsvis ligelig fordeling mellem de seks interessentgrupper, og således respondenterne både repræsenterer store og små virksomheder. Grunden til, det er valgt, at spørgeundersøgelsen skal omfatte et væsentlig større antal respondenter end først antaget, er i en erkendelse af, at svarprocenten sandsynligvis ikke vil overstige 30%, som det var tilfældet for afdelingslederne/cheferne.

3.3.2 Udarbejdelse af spørgeskema

Udarbejdelsen af spørgeskemaet til den kvantitative spørgeundersøgelse er foretaget i SurveyXact, som er et online analyseværktøj, der udover udarbejdelsen af det konkrete spørgeskema også kan sende spørgeskemaet ud til indtastede respondenter samt indsamle svar fra disse. Herved kan programmet også anvendes til den efterfølgende databehandling, hvor resultaterne bl.a. kan eksporteres til Excel. Forklaring til den faktiske udarbejdelse og brug af spørgeskemaet i SurveyXact fremgår af appendiks A på side 169.

Udover anvendelsen af SurveyXact ifm. udarbejdelsen af spørgeskemaet er der en række forholdsregler ift. udformningen af spørgsmålene, der bør tages, for at sikre retvisende resultater. Det er noget som bør overvejes nøje, da udformningen af de enkelte spørgsmål kan have stor betydning for, hvor retvisende svarene er, og derved også hvor troværdig selve spørgeanalysen er. I det følgende beskrives kort nogle vigtige punkter, der bør undgås ifm. udarbejdelsen af spørgsmål. [25]

- Tvetydige spørgsmål
- Generelle spørgsmål (som alle vil have den samme mening om)
- Ledende spørgsmål
- Spørgsmål der indeholder flere spørgsmål
- Spørgsmål med dobbelt negation
- Spørgsmål med "tekniske" termer, som ikke alle kender
- Spørgsmål der forudsætter særlig viden
- Eksamenslignende spørgsmål, der trækker på hukommelsen og virker som en test

Derudover bør det overvejes, i hvor høj grad respondenterne selv skal kunne indskrive svar, og i hvor høj grad de bliver præsenteret for nogle svarmuligheder. Hvis respondenterne selv kan indskrive svar, vil det ofte resultere i en mere uddybende forklaring af de enkelte spørgsmål, og analysen vil være mere dybdegående. Dog bør det tages med i overvejelserne, at denne valgmulighed ofte gør spørgeskemaet mere tidskrævende for den enkelte respondent og samtidig gør databehandlingen mere omfattende og tidskrævende. [25]

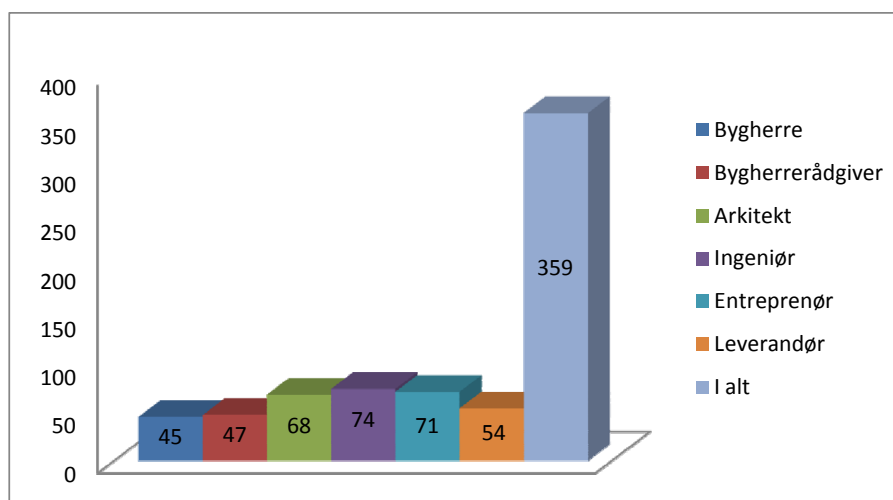
I dette tilfælde er spørgeskemaet udarbejdet således, at respondenterne kun bliver præsenteret for spørgsmål med angivne svarmuligheder, idet respondenternes svar herved i højere grad er sammenlignelige og kan opstilles grafisk.

3.3.3 Hypoteseanalyse

I det følgende afsnit foretages en række hypoteseanalyser ift. de enkelte hypoteser, hvorigenem disse be- eller afkræftes. Hypoteseanalyserne har til formål at præsentere resultaterne af spørgeundersøgelsen på en illustrativ måde, således der hurtigt gives et overblik over i hvilken grad de enkelte interessentgrupper tilslutter sig spørgsmålene til den enkelte hypotese, og hvorvidt der er uoverensstemmelser mellem interessentgruppernes svar. I det

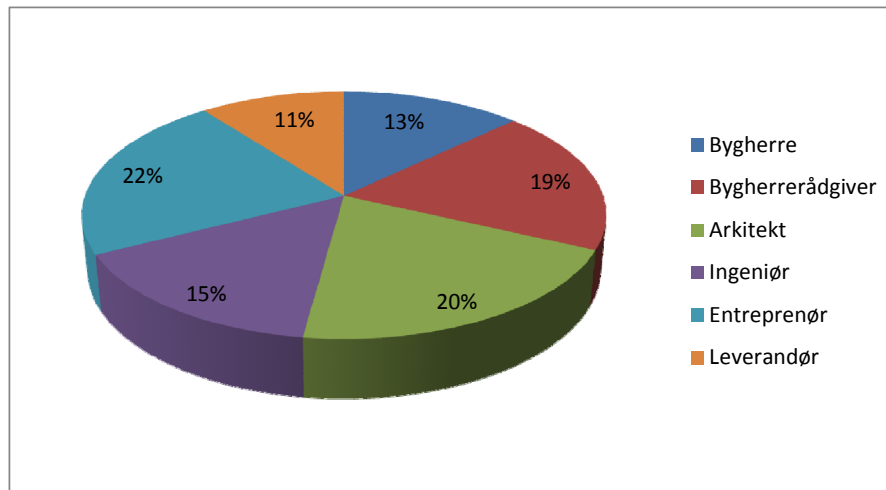
følgende fremhæves de svarresultater, der skiller sig mest ud fra mængden, men samtlige svarresultater fra spørgeundersøgelsen fremgår af appendiks A.2 på side 170.

Spørgeskemaet blev sendt til og modtaget af i alt 359 respondenter med en fordeling mellem interessentgrupperne, som vist på figur 3.2. Heraf har 163 respondenter gennemført spørgeundersøgelsen, mens 40 respondenter har givet nogen svar og 156 respondenter ikke har svaret på spørgeskemaet. Det er valgt at frasortere svarresultaterne fra de 40 respondenter, der kun har givet nogen svar, eftersom det må antages, at respondenterne ikke har haft nogen reel interesse i spørgeundersøgelsen, og at deres svar derfor kan være misvisende. Herved fås en svarprocent på 45% svarende til antallet af respondenter, der har gennemført spørgeundersøgelsen.



Figur 3.2. Fordelingen af respondenter spørgeskemaet er sendt ud til

Af figur 3.3 ses fordelingen af de 163 respondenter, der har gennemført spørgeundersøgelsen, set ift. de seks interessentgrupper. Heraf ses det, at der er en fornuftig fordeling mellem interessentgrupperne, hvor bygherrer, leverandører og ingeniører udgør den mindste andel, mens bygherrerådgivere, arkitekter og entreprenører udgør en lidt større andel. Det vurderes således at spørgeundersøgelsen giver et solidt grundlag ift. at vurdere de generelle holdninger i branchen og sammenligne de forskellige parters holdninger til de opstillede hypoteser.



Figur 3.3. Fordelingen af respondenter, der har gennemført spørgeundersøgelsen.

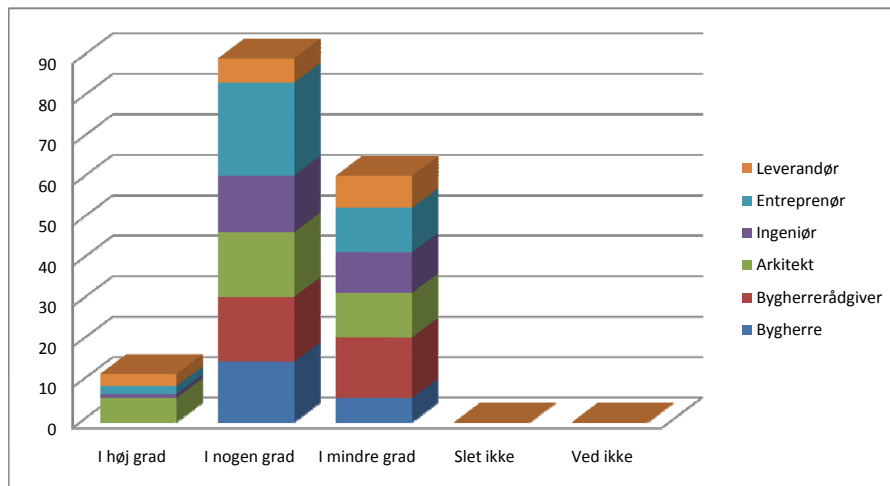
Inden resultaterne for de opstillede hypoteser analyseres, fremføres resultaterne for de indledende spørgsmål omhandlende det generelle samarbejde i byggebranchen.

Samarbejdet i byggebranchen

Indledningsvist i spørgeskemaet er der stillet en række spørgsmål, som skal belyse parternes generelle holdning til samarbejdet i byggebranchen, hvordan entreprisformerne påvirker samarbejdet, i hvilke faser af byggeriet der er størst problemer med samarbejdet, hvilken indflydelse samarbejdsproblematikken har på bl.a. kvalitet og arbejdsmiljø, og hvorvidt der er så store problemer, som angivet i den problematiserende beskrivelse. For at belyse dette har respondenterne fået stillet følgende spørgsmål:

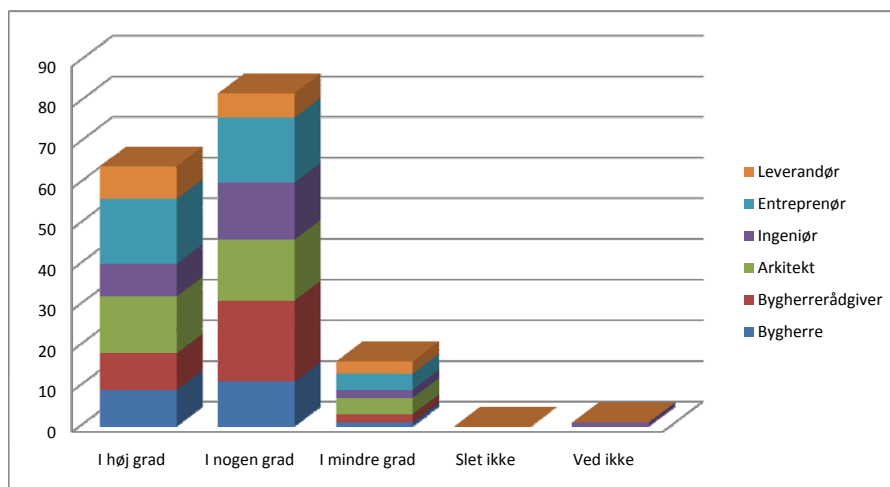
- 0.1 I hvor høj grad mener du, at der er problemer med samarbejdet mellem byggeriets parter?
- 0.2 I hvor høj grad tror du, det er muligt at forbedre samarbejdet?
- 0.3 Hvilken entreprisform mener du, der skaber det bedste samarbejdsgrundlag mellem byggeriets parter?
- 0.4 I hvilken grad mener du, at samarbejdet er et problem i byggeriets forskellige faser?
- 0.5 I hvor høj grad mener du, at et godt samarbejde har positiv indflydelse på "projektøkonomien for de enkelte parter", "kvaliteten af det endelige byggeri", "opfyldelsen af bygherres ønsker", "arbejdsmiljøet" samt "fejl og mangler"?
- 0.6 Hvilken part i byggeriet opfatter du som mindst samarbejdsvillig?

Resultaterne af spørgsmål 0.1 viser iht. figur 3.4, at 63% af respondenterne mener, der i nogen eller høj grad er problemer med samarbejdet mellem byggeriets parter. For bygherrerne alene mener 71% i nogen grad, at der er problemer, og eftersom bygherrerne må betragtes som kunder for byggebranchen, er det kritisk, at en så stor andel mener, der er problemer med samarbejdet mellem byggeriets parter.



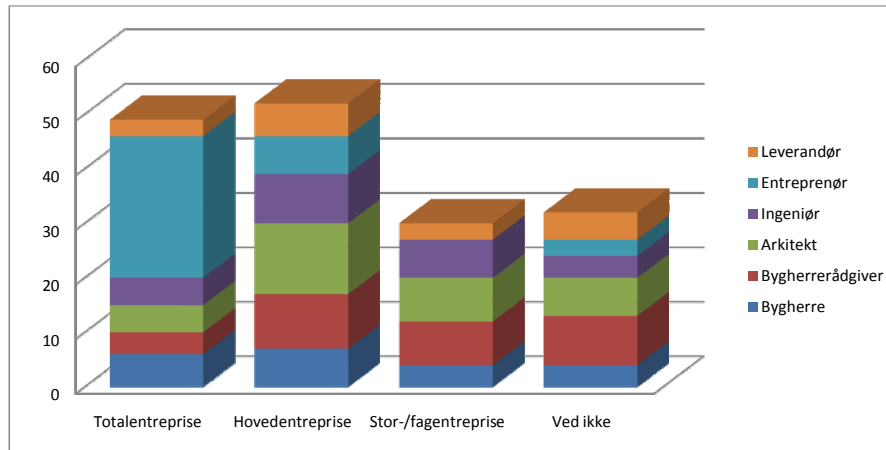
Figur 3.4. Respondentbesvarelse af 0.1; *“I hvor høj grad mener du, at der er problemer med samarbejdet mellem byggeriets parter?”*

Endvidere viser resultatet af spørgsmål 0.2, at langt størstedelen af respondenterne faktisk mener, at samarbejdet kan forbedres i nogen eller høj grad jf. figur 3.5. Dette antyder, at der i højere grad, end hvad resultaterne af spørgsmål 0.1 reelt viser, må være problemer med samarbejdet mellem byggeriets parter.



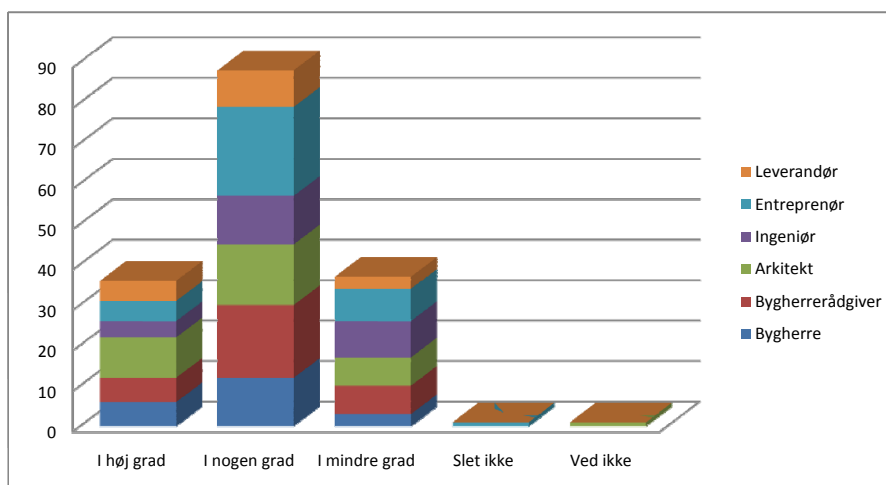
Figur 3.5. Respondentbesvarelse af 0.2; *“I hvor høj grad tror du, det er muligt at forbedre samarbejdet?”*

Hvad angår entreprisformernes påvirkning af samarbejdet, er der en overvægt, der mener, at hoved- og totalentreprise giver det bedste samarbejde, som angivet på figur 3.6. Det fremgår dog tydeligt af resultaterne, at en langt større andel af entreprenørerne svarende til 72%, mener at totalentrepriser giver det bedste samarbejde, hvilket i høj grad kan skyldes et ønske om at blive inddraget tidligere i byggeprocessen. Derimod ses det, at de rådgivende parter foretrækker hovedentreprise og stor/fagentreprise, hvilket bl.a. kan skyldes en højere grad af indflydelse og ansvar ved disse entreprisformer.



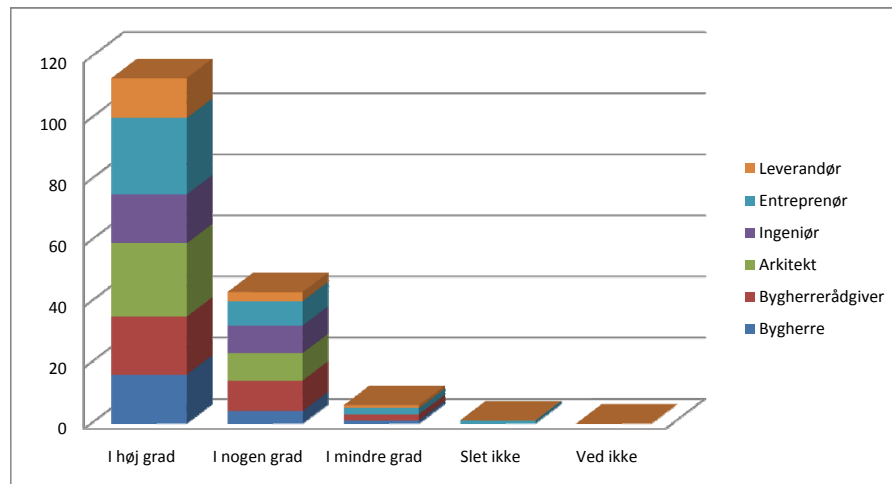
Figur 3.6. Respondentbesvarelse af 0.3; "Hvilken entrepriseform mener du, der skaber det bedste samarbejdsgrundlag mellem byggeriets parter?"

På baggrund af resultaterne fra spørgsmål 0.4 ses det, at der er bred enighed mht., at de største samarbejdsproblemer forekommer i udførelsesfasen. Iht. figur 3.7 mener 76% af respondenterne, at der i nogen eller høj grad er samarbejdsproblemer i udførelsesfasen. Dog bør det tilføjes at omkring to tredjedele af arkitekterne, ingeniørerne og entreprenørerne i nogen eller høj grad mener, der også er samarbejdsproblemer i projekteringsfasen, mens over halvdelen af bygherrerne ligeledes mener, der i nogen eller høj grad er problemer i driftsfasen.



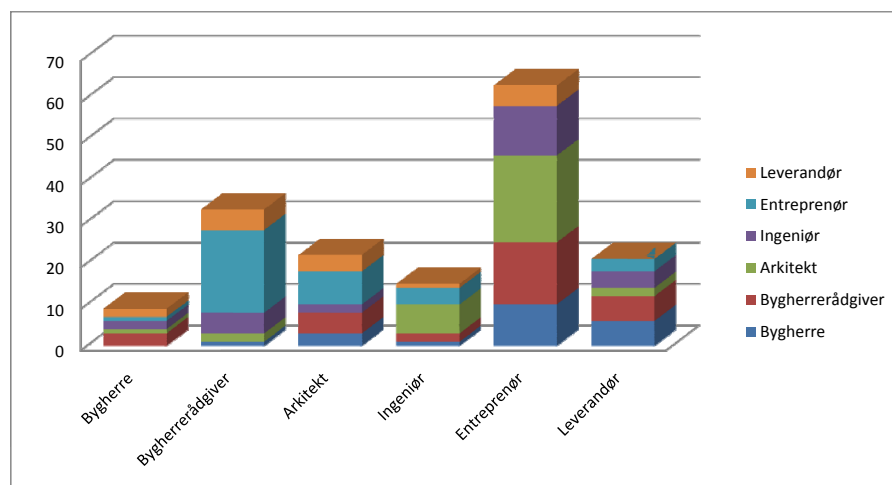
Figur 3.7. Respondentbesvarelse af 0.4; "I hvilken grad mener du, at samarbejdet er et problem i byggeriets udførelsesfase?"

Resultaterne af spørgsmål 0.5 angiver, at et godt samarbejde mellem byggeriets parter i høj grad har en positiv indflydelse på både projektøkonomien for de enkelte parter, kvaliteten af det endelige byggeri, opfyldelsen af bygherres ønsker, antallet af fejl og mangler samt arbejdsmiljøet. Over 95% af respondenterne mener bl.a., at et godt samarbejde i nogen eller høj grad har en positiv indflydelse kvaliteten af det endelige byggeri jf. figur 3.8.



Figur 3.8. Respondentbesvarelse af 0.5; *“I hvor høj grad mener du, at et godt samarbejde har positiv indflydelse på “kvaliteten af det endelige byggeri?”*

Afslutningsvis ses det af resultaterne af spørgsmål 0.6, at specielt bygherrerne, bygherrerådgiverne, ingeniørerne, arkitekterne og til dels også leverandørerne mener at entreprenørerne er mindst samarbejdsvillige iht. figur 3.9. Derimod mener 56% af entreprenørerne, 29% af leverandørerne, samt 20% af ingeniørerne, at bygherrerådgiverne er de mindst samarbejdsvillige.



Figur 3.9. Respondentbesvarelse af 0.6; *“Hvilken part i byggeriet opfatter du som mindst samarbejdsvillig?”*

Sammenfatning ift. samarbejde

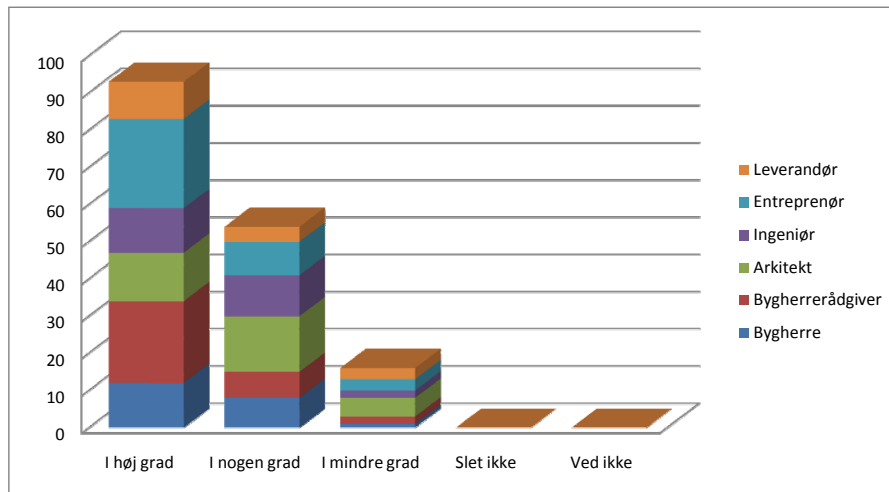
Resultaterne for samarbejdet i byggebranchen bekræfter, at der reelt er et problem, og at dette problem bl.a. har stor indflydelse på kvaliteten af det endelige byggeri og projektøkonomien for de enkelte parter. Resultaterne viser også, at der er en hvis uoverensstemmelse, specielt mellem de rådgivende og udførende parter, både mht. hvad der sikrer det bedste samarbejde, samt mht. hvem der er mindst samarbejdsvillig. Det understreges således, at samarbejdsproblematikken er reel og værd at fokusere på.

Hypotese 1: Der forekommer ikke tilstrækkelig forventningsafstemning

I hypotese 1 fokuseres der på forventningsafstemning mellem byggeriets parter, og hvorvidt det kan være med til at forbedre samarbejdet mellem parterne. Der sættes fokus på i hvilken grad, der i dag foretages forventningsafstemning mellem parterne og hvem, de enkelte parter mener, er vigtigst at foretage forventningsafstemning med. Dette ønskes besvaret gennem følgende spørgsmål.

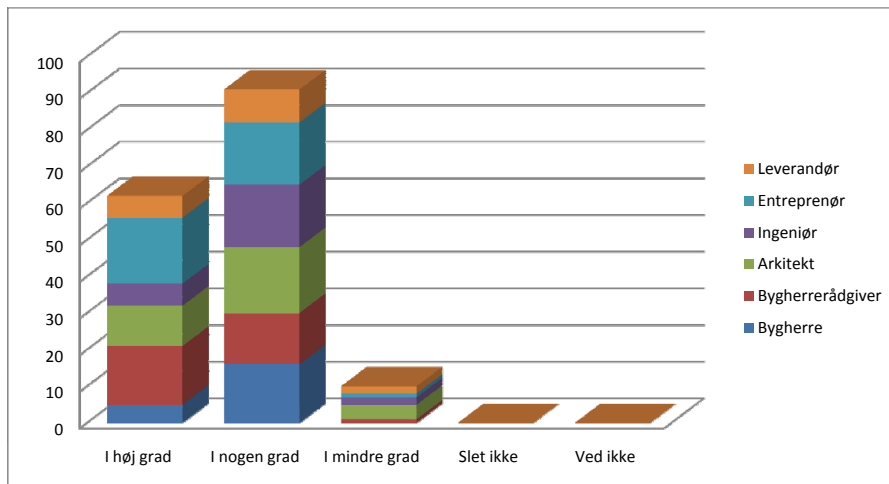
- 1.1 I hvor høj grad mener du, at forventningsafstemning mellem byggeriets parter kan forbedre samarbejdet?
- 1.2 I hvor høj grad er det et problem, at byggeriets parter har uklare forventninger til hinanden?
- 1.3 I hvor høj grad foretager I forventningsafstemning med byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter?
- 1.4 Hvor vigtigt mener du, det er, at din part foretager forventningsafstemning med byggeriets øvrige parter?

Af resultaterne for spørgsmål 1.1 ses det iht. figur 3.10, at langt størstedelen af respondenterne svarende til 90% mener, at forventningsafstemning i nogen eller høj grad kan være med til at forbedre samarbejdet mellem parterne. Resultaterne angiver en bred enighed mellem de forskellige parter, hvor ingen skiller sig markant ud.



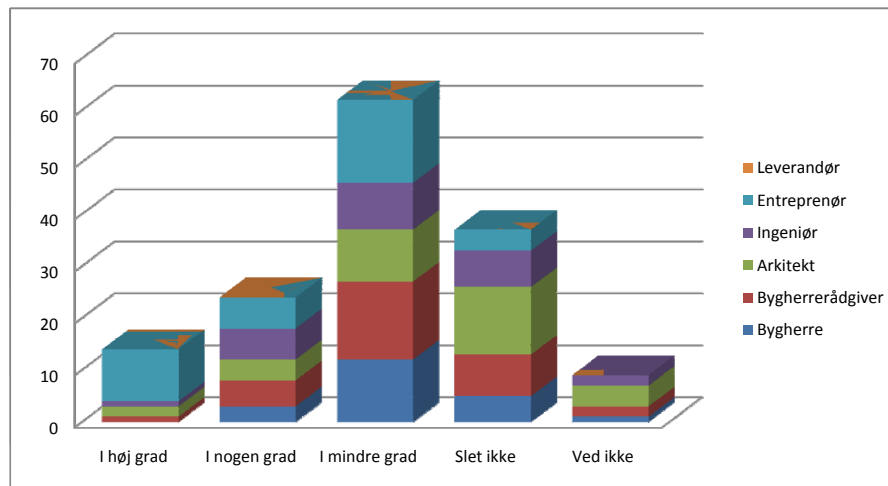
Figur 3.10. Respondentbesvarelse af 1.1; *“I hvor høj grad mener du, at forventningsafstemning mellem byggeriets parter kan forbedre samarbejdet?”*

Resultaterne af spørgsmål 1.2 viser på trods af udfaldet for spørgsmål 1.1, at 94% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, at byggeriets parter har uklare forventninger til hinanden jf. figur 3.11. Specielt bygherrerne mener enstemmigt dette, som det fremgår af 3.11.



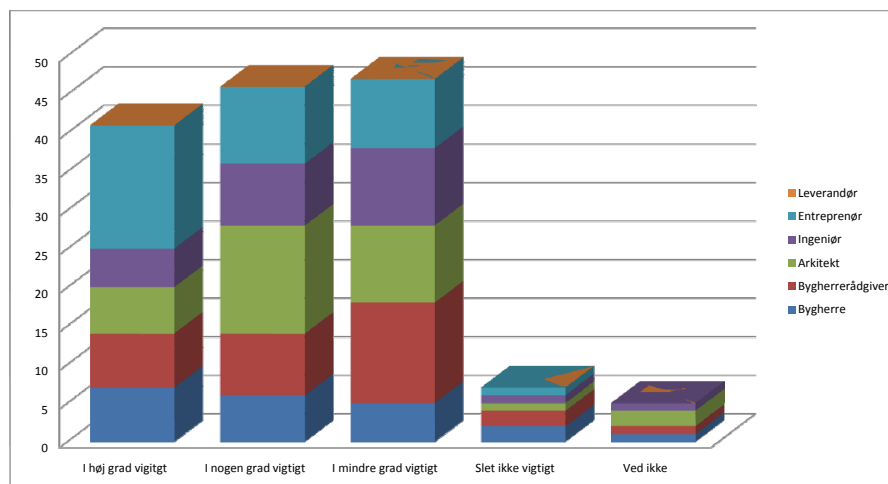
Figur 3.11. Respondentbesvarelse af 1.2; *“I hvor høj grad er det et problem, at byggeriets parter har uklare forventninger til hinanden?”*

På baggrund af resultaterne for spørgsmål 1.3 ses det, at over halvdelen af alle parterne mener, at de foretager forventningsafstemning med de øvrige parter, hvorfor det kan undre, at en så stor andel af parterne stadig mener, byggeriets parter har uklare forventninger til hinanden iht. spørgsmål 1.2. Det fremgår tydeligt, som angivet på figur 3.12, at forventningsafstemningen er mest mangelfuld mellem de rådgivende parter inklusiv bygherrer og de udførende parter, herunder specielt ift. leverandørerne.



Figur 3.12. Respondentbesvarelse af 1.3; "I hvor høj grad foretager I forventningsafstemning med leverandørerne ifm. byggeprojekter?"

Resultaterne af spørgsmål 1.4 angiver, at omkring 90% af respondenterne mener, at forventningsafstemning i nogen eller høj grad er vigtig ift. de øvrige parter. Specielt bygherrerne mener det i høj grad er vigtigt, mens rådgiverne og entreprenørerne specielt mener, forventningsafstemning er vigtig ift. netop bygherre. Leverandørerne er de eneste, der skiller sig markant ud, hvor det af figur 3.12 ses, at de øvrige parter mener, at forventningsafstemning med leverandørerne i mindre grad er vigtigt. Det bør her understreges, at leverandørerne omvendt ligeledes mener, at forventningsafstemning med rådgivere og bygherrer i mindre grad er vigtig.



Figur 3.13. Respondentbesvarelse af 1.4; "Hvor vigtigt mener du, det er, at din part foretager forventningsafstemning med leverandørerne?"

Sammenfatning på hypotesen

Det fremgår af resultaterne at forventningsafstemning mellem byggeriets parter har stor indflydelse på samarbejdet, men at byggeriets parter ofte har uklare forventninger

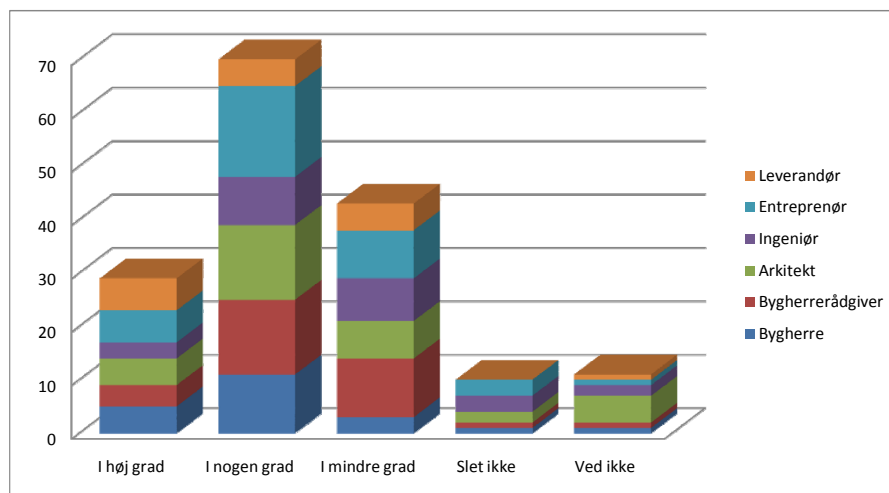
til hinanden på trods af, at en stor andel af parterne siger de i forvejen foretager forventningsafstemning. Dette må umiddelbart betyde, at den forventningsafstemning, der forekommer på nuværende tidspunkt, ikke er tilstrækkelig udførlig og efterlader parterne med uklare forventninger til hinanden.

Hypotese 2: Udbudsreglerne har negativ indflydelse på samarbejdet

I hypotese 2 fokuseres der på udbudsreglernes indflydelse på samarbejdet mellem parterne. Der sættes fokus på hvilke tildelingskriterier, der er de mest anvendte og i hvilken grad en ændring af udbudsreglerne kan være med til at fremme samarbejdet mellem byggeriets parter. Dette ønskes besvaret gennem følgende spørgsmål.

- 2.1 I hvor høj grad mener du, at udbudsreglerne har negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter?
- 2.2 I hvor høj grad mener du, at udbudsreglerne anvendes og er styrende ved/for private byggesager?
- 2.3 I hvor høj grad tror du, at en ændring af de nuværende udbudsregler kan fremme samarbejdet mellem byggeriets parter?
- 2.4 Hvilket tildelingskriterium er efter din opfattelse det mest anvendte, når parterne til en byggesag udvælges?

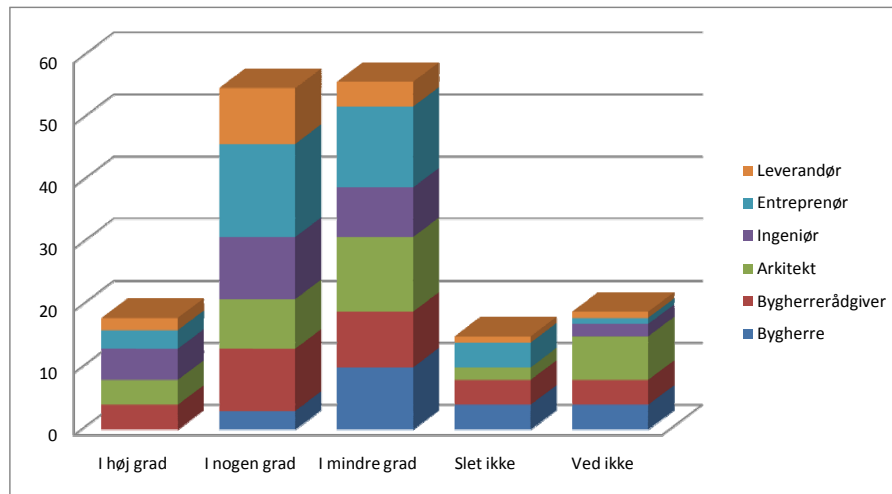
Resultaterne for spørgsmål 2.1 angiver, at 61% af respondenterne mener, at udbudsreglerne har negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter. Specielt en stor andel af bygherrerne mener, dette er tilfældet, som det fremgår af figur 3.14.



Figur 3.14. Respondentbesvarelse af 2.1; "I hvor høj grad mener du, at udbudsreglerne har negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter?"

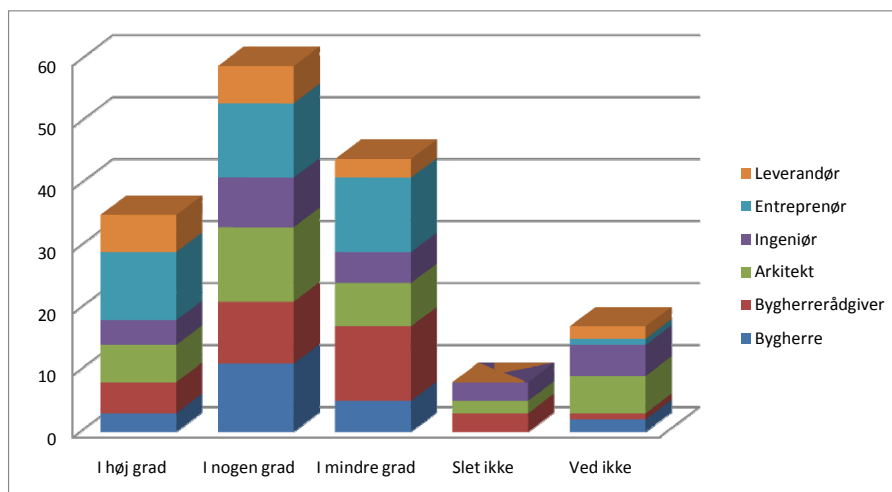
Det ses af resultaterne, at spørgsmål 2.2 iht. figur 3.15 deler vandene, således at under halvdelen svarende til 45% af respondenterne i nogen eller høj grad mener at udbudsreglerne anvendes ved og er styrende for private byggesager, mens 44% i mindre

grad eller slet ikke mener dette. Kun bygherrerne skiller sig ud, hvor størstedelen i mindre grad eller slet ikke mener, at udbudsreglerne anvendes ved og er styrende for private byggesager.



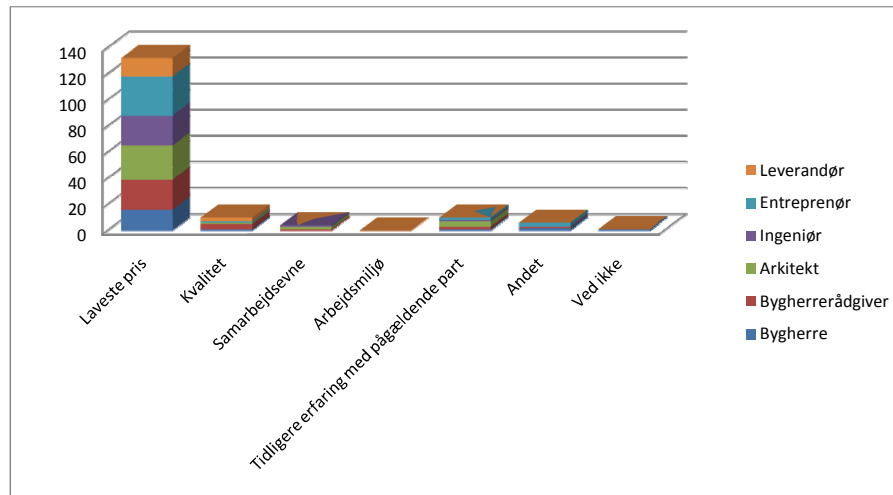
Figur 3.15. Respondentbesvarelse af 2.2; *“I hvor høj grad mener du, at udbudsreglerne anvendes og er styrende ved/for private byggesager?”*

På baggrund af resultaterne for spørgsmål 2.3 fremgår det, at 58% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, at en ændring af udbudsreglerne kan være med til at fremme samarbejdet mellem byggeriets parter. Specielt for bygherrerne, entreprenørerne og leverandørerne, som er mere direkte påvirket af udbudsreglerne end rådgiverne, mener en større andel, at det i nogen eller høj grad kan være med til at fremme samarbejdet jf. figur 3.16.



Figur 3.16. Respondentbesvarelse af 2.3; *“I hvor høj grad tror du, at en ændring af de nuværende udbudsregler kan fremme samarbejdet mellem byggeriets parter?”*

Resultaterne af spørgsmål 2.4 angiver at 81% af respondenterne mener, at prisen er det mest anvendte og afgørende tildelingskriterium, når parterne til et byggeprojekt udvælges. Tildelingskriterier som kvalitet og tidligere erfaringer med pågældende part udgør kun en mindre andel, som det fremgår af figur 3.17.



Figur 3.17. Respondentbesvarelse af 2.4; “Hvilket tildelingskriterium er efter din opfattelse det mest anvendte, når parterne til en byggesag udvælges?”

Sammenfatning på hypotesen

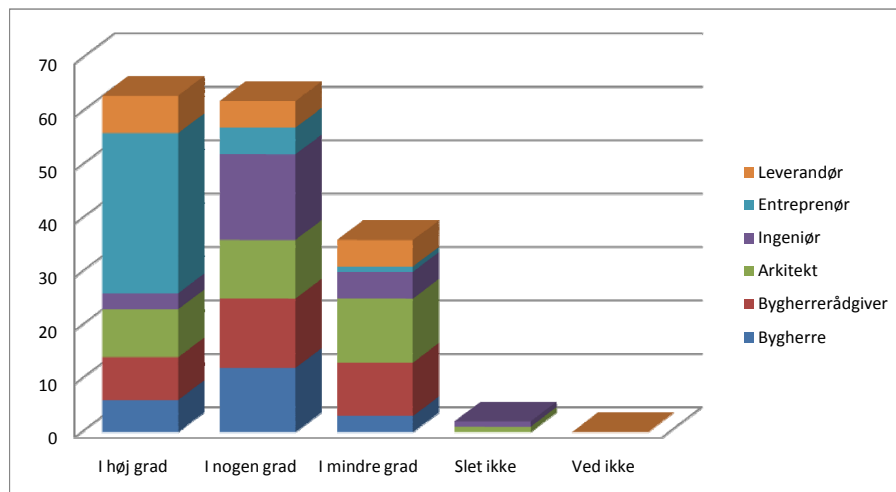
Der er delte meninger omkring, hvorvidt udbudsreglerne har negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter, hvorfor hypotesen kun delvist kan bekræftes. Dog understreges det, at der er en tendens ift., at bygherrerne, entreprenørerne og leverandørerne, som er mere direkte påvirket af udbudsreglerne, i højere grad mener, at reglerne har en negativ indflydelse på samarbejdet, og at ændringer kan være med til at fremme samarbejdet.

Hypotese 3: De udførende parter inddrages ikke i byggeriets indledende faser

I hypotese 3 fokuseres der på hvorvidt, der forekommer en tilstrækkelig inddragelse af de udførende parter i de indledende faser af byggeriet, og hvorvidt en tidligere inddragelse vil være med til at skabe et bedre samarbejde mellem byggeriets parter. Der sættes endvidere fokus på, hvorvidt de udførendes kompetencer og erfaringer med fordel kan anvendes tidligere i byggeriet bl.a. med henblik på, at forøge bygbarheden af det projekterede og minimere antallet af omprojekteringer. Dette ønskes besvaret gennem følgende spørgsmål.

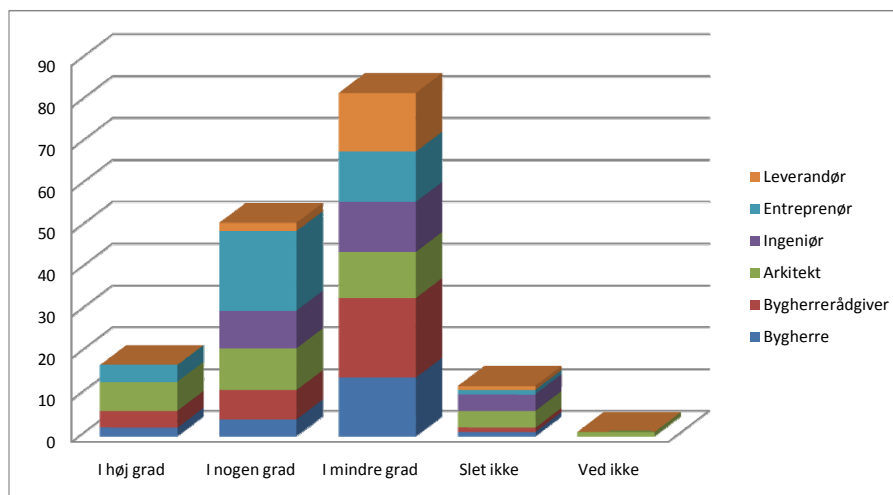
- 3.1 I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter bør inddrages i projekteringsfasen?
- 3.2 I hvor høj grad oplever du, at de udførende parter bliver inddraget i projekteringsfasen?
- 3.3 I hvor høj grad er det et problem, at de udførende parter ikke inddrages tidligere i byggeprocessen?
- 3.4 I hvor høj grad tror du, at de udførende parter kompetencer og erfaringer med fordel kan udnyttes i byggeriets indledende faser?
- 3.5 I hvor høj grad mener du, at en tidligere inddragelse af de udførende parter har en positiv indflydelse på samarbejdet?

Af resultaterne for spørgsmål 3.1 ses det, at en mindre andel af specielt de rådgivende parter og bygherrer mener, de udførende parter bør inddrages i projekteringsfasen, mens de udførende parter selv mener, de i høj grad bør inddrages jf. 3.18. Denne uoverensstemmelse kan naturligvis være en medvirkende faktor til, at samarbejdet mellem parterne ikke fungerer hensigtsmæssigt.



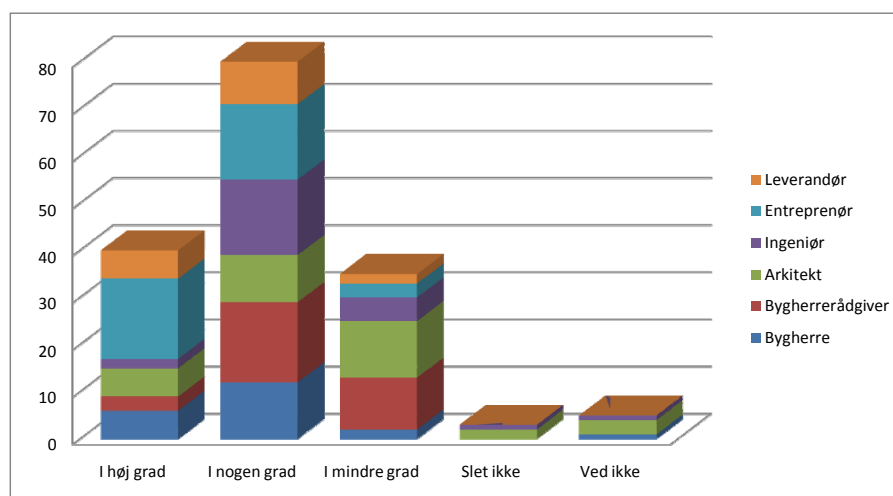
Figur 3.18. Respondentbesvarelse af 3.1; *“I hvor høj grad mener du, at entreprenørerne bør inddrages i projekteringsfasen?”*

På baggrund af resultaterne for spørgsmål 3.2 ses det, at 58% af respondenterne i mindre grad eller slet ikke oplever, at de udførende parter inddrages i projekteringsfasen. Det fremgår dog af figur jf. 3.19, at en større andel af entreprenørerne mener, de udførende parter bliver inddraget i projekteringsfasen, mens langt størstedelen af leverandørerne mener, de udførende parter kun bliver inddraget i mindre grad.



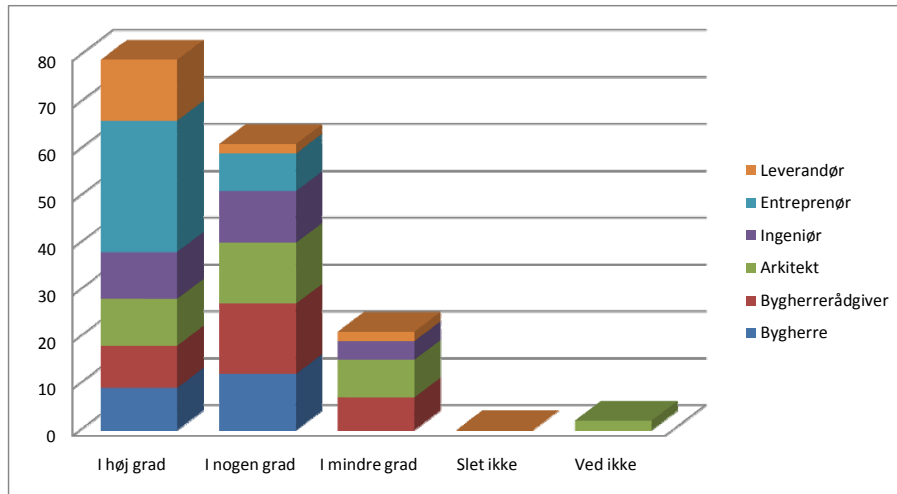
Figur 3.19. Respondentbesvarelse af 3.2; *“I hvor høj grad oplever du, at de udførende parter bliver inddraget i projekteringsfasen?”*

Resultaterne af spørgsmål 3.3 angiver, at 74% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, det er et problem, at de udførende parter ikke inddrages i projekteringsfasen. Ligesom for spørgsmål 3.1 ses det af figur 3.20 at bygherrerne, entreprenørerne og leverandørerne i højere grad mener, det er et problem sammenlignet med de rådgivende parter.



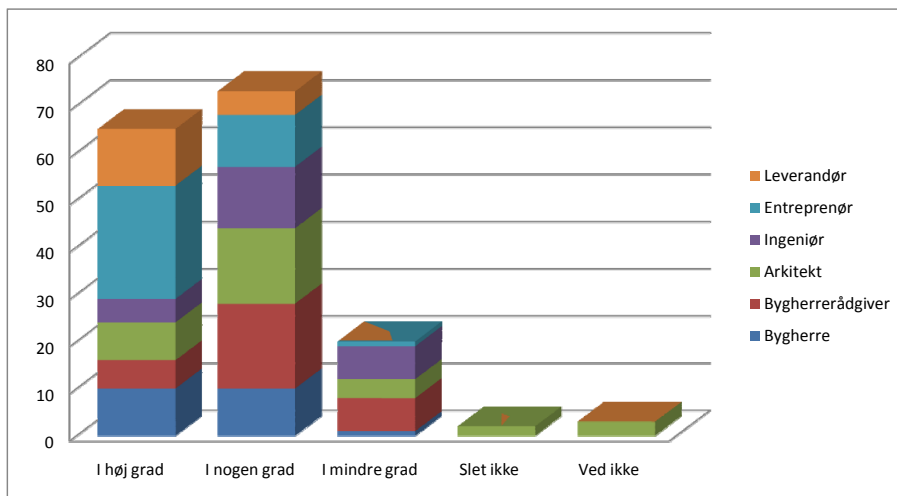
Figur 3.20. Respondentbesvarelse af 3.3; *“I hvor høj grad er det et problem at de udførende parter ikke inddrages tidligere i byggeprocessen?”*

Derimod viser resultaterne af spørgsmål 3.4, at en større andel af respondenterne svarende til 86% i nogen eller høj grad mener, at de udførendes kompetencer og erfaringer med fordel kan udnyttes i de indledende faser. Det er, som det fremgår af figur 3.21, dog stadig de rådgivende parter, der er mest tilbageholdende ift. denne inddragelse af de udførende parter.



Figur 3.21. Respondentbesvarelse af 3.4; “I hvor høj grad tror du, at de udførende parter kompetencer og erfaringer med fordel kan udnyttes i byggeriets indledende faser?”

Ligeledes viser resultaterne af spørgsmål 3.5, at en stor andel af respondenterne svarende til 85% i nogen eller høj grad mener, at en tidligere inddragelse af de udførende parter kan have en positiv indflydelse på samarbejdet. Ligesom for spørgsmål 3.3 og 3.4 er det her også de rådgivende parter, der er mest tilbageholdende jf. figur 3.22.



Figur 3.22. Respondentbesvarelse af 3.5; “I hvor høj grad mener du, at en tidligere inddragelse af de udførende parter har en positiv indflydelse på samarbejdet?”

Sammenfatning på hypotesen

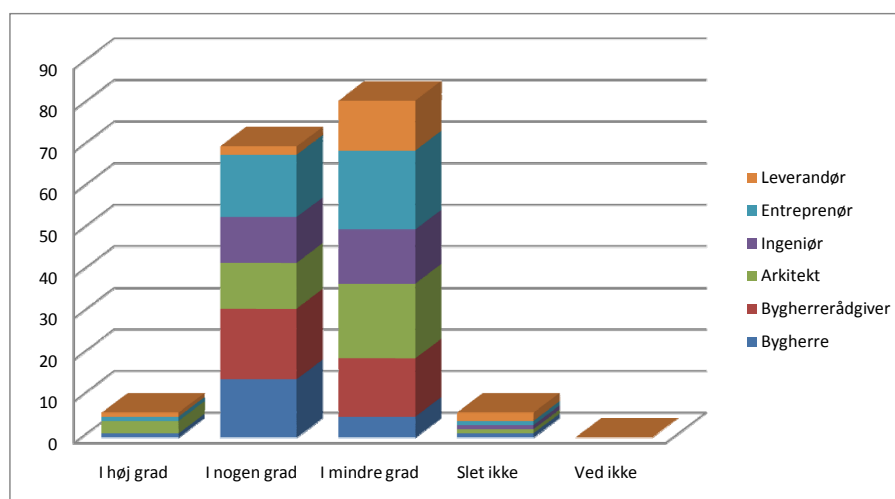
På baggrund af resultaterne kan det bekræftes, at de udførende parter kun i et mindre omfang inddrages i byggeriets indledende faser, og at en større andel af respondenterne kan se fordele i at inddrage de udførende parter tidligere både mht. udnyttelse af kompetencer og erfaringer samt mht. skabelsen af et bedre samarbejde. Dog er det tydeligt at de rådgivende parter generelt er mere tilbageholdende ift. inddragelsen af de udførende parter.

Hypotese 4: Byggebranchen er ikke forandringsparat overfor nye samarbejdsformer og -tiltag

I hypotese 4 fokuseres der på, i hvilken grad byggebranchens parter opfatter sig selv som værende forandringsparate overfor nye samarbejdsformer og -tiltag, og i hvilket omfang parterne og deres virksomheder har gennemført nye tiltag for at fremme samarbejdet mellem byggeriets parter. Der sættes yderligere fokus på, hvilke parter der betragtes som de mest forandringsparate og hvilke, der betragtes som de mindst forandringsparate. Dette ønskes besvaret gennem følgende spørgsmål.

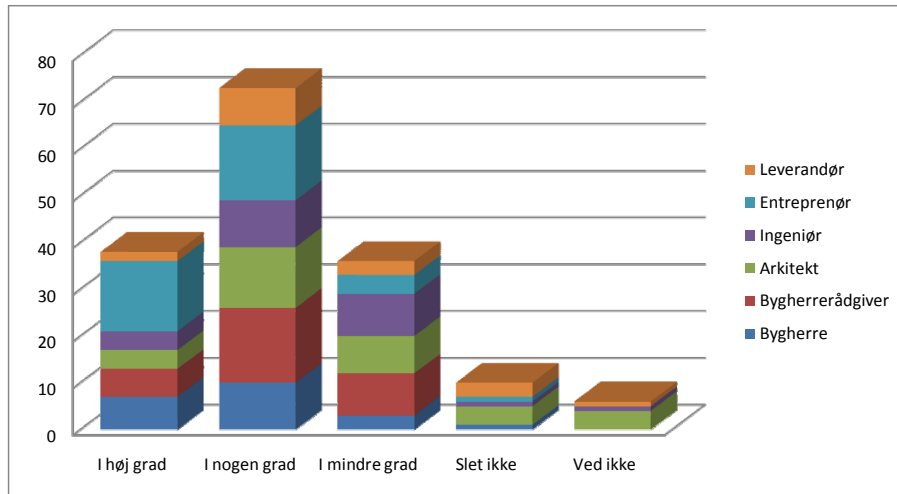
- 4.1 I hvor høj grad mener du, at byggeriets parter er åbne overfor nye samarbejdsformer og tiltag?
- 4.2 Har du og din virksomhed gennemført nogen nye tiltag for at fremme samarbejdet mellem byggeriets parter?
- 4.3 I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er forandringsparate?

Resultaterne af spørgsmål 4.1 angiver, at lidt over halvdelen svarende til 53% af respondenterne i mindre grad eller slet ikke mener, at byggeriets parter er åbne overfor nye samarbejdsformer og tiltag. Det fremgår dog af figur 3.23, at en lidt større andel af bygherrerne og bygherrerådgiverne i nogen eller høj grad mener, at parterne er åbne ift. nye samarbejdsformer og tiltag.



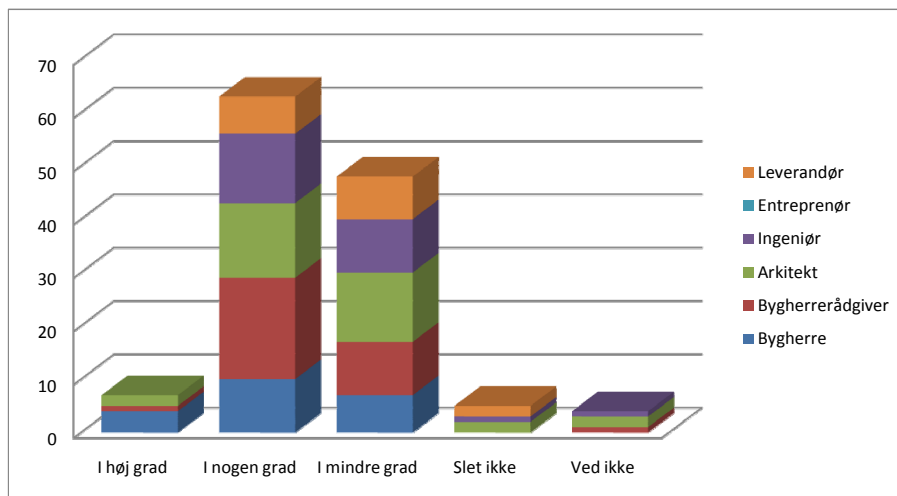
Figur 3.23. Respondentbesvarelse af 4.1; "I hvor høj grad mener du, at byggeriets parter er åbne overfor nye samarbejdsformer og tiltag?"

På baggrund af resultaterne for spørgsmål 4.2 ses det dog, at 68% af respondenterne og deres virksomheder har gennemført forskellige nye tiltag mhp. at fremme samarbejdet mellem byggeriets parter. Af figur 3.24 ses det, at specielt bygherrer og entreprenører angiver, at de har gennemført sådanne tiltag.



Figur 3.24. Respondentbesvarelse af 4.2; “Har du og din virksomhed gennemført nogen nye tiltag for at fremme samarbejdet mellem byggeriets parter?”

Derimod viser resultaterne af spørgsmål 4.3, at de forskellige parter generelt vurderer hinanden mindre forandringsparate, end hvad resultaterne for spørgsmål 4.2 angiver. Specielt entreprenørernes forandringsparathed, som angivet på figur 3.25, vurderes væsentligt lavere, end hvad resultaterne fra spørgsmål 4.2 umiddelbart indikerer.



Figur 3.25. Respondentbesvarelse af 4.3; “I hvor høj grad mener du, at entreprenørerne er forandringsparate?”

Sammenfatning på hypotesen

På baggrund af resultaterne kan hypotesen, vedr. at byggebranchen ikke er forandringsparate overfor nye samarbejdsformer og -tiltag, kun delvist bekræftes. Der er umiddelbart ikke konsensus mellem det, de forskellige parter tror om hinanden, og den måde de enkelte parter opfatter sig selv på. Resultaterne viser specielt, at de rådgivende og udførende parter har en misforstået opfattelse af hinanden, hvilket må betegnes som en hæmsko for det generelle samarbejde.

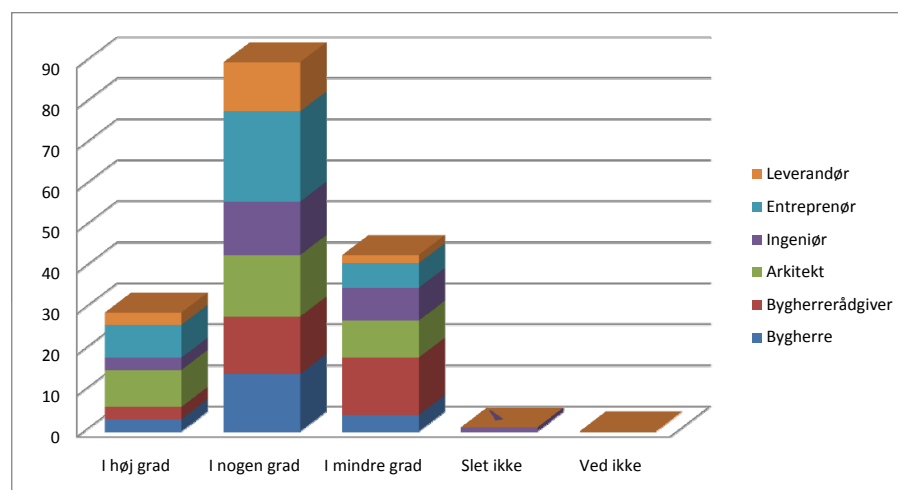
Hypotese 5: Byggeriets parter har ikke tillid til hinanden

I hypotese 5 fokuseres der på tilliden mellem byggeriets parter, hvor det bl.a. ønskes afklaret, i hvor høj grad byggebranchen er præget af mistillid, om tillid kan fremme samarbejdet, samt om parterne mener, det er muligt at skabe mere tillid. Foruden dette er det også hensigten at afklare i hvilken grad, de forskellige parter har tillid til hinanden. Ovenstående ønskes besvaret gennem følgende spørgsmål.

- 5.1 I hvor høj grad mener du, at byggebranchen er præget af mistillid mellem parterne?
- 5.2 I hvor høj grad mener du, at det er muligt at skabe mere tillid mellem byggeriets parter?
- 5.3 I hvor høj grad mener du, at tillid mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på samarbejdet?
- 5.4 I hvor høj grad har du tillid til byggeriets forskellige parter?

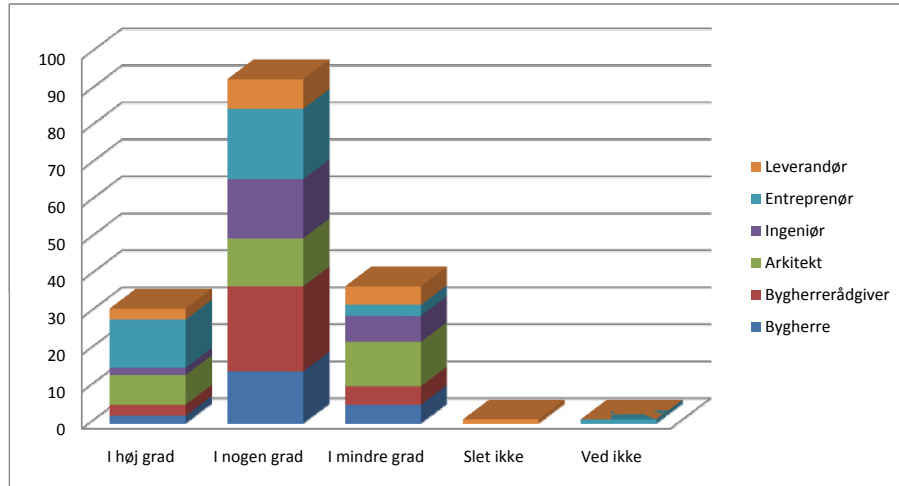
Resultaterne af spørgsmål 5.1 viser jf. figur 3.26 en bred enighed blandt byggeriets parter om, at byggebranchen er præget af mistillid. Resultaterne angiver, at 73% af respondenterne i høj eller nogen grad mener, at byggebranchen er præget af mistillid.

Leverandørerne og entreprenørerne skiller sig lidt ud ift. de øvrige parter, idet de i højere grad mener, at byggebranchen er præget af mistillid, mens en stor andel af bygherrerådgiverne angiver der i mindre grad er mistillid i byggebranchen. Dette kan tyde på, at de samarbejdende parter i udførelsesfasen i højere grad har mistillid til hinanden ift. parterne i de indledende faser.



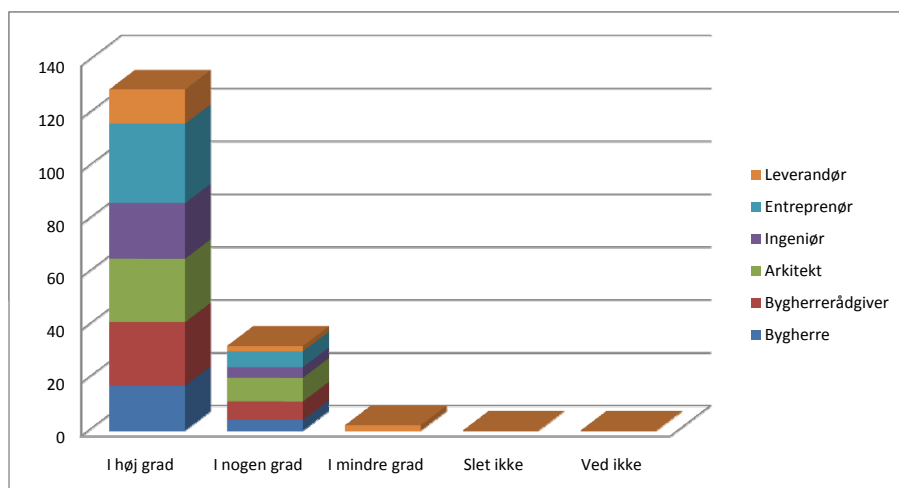
Figur 3.26. Respondentbesvarelse af 5.1; "I hvor høj grad mener du, at byggebranchen er præget af mistillid mellem parterne?"

Af resultaterne for spørgsmål 5.2 fremgår det dog, at 76% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, det er muligt at skabe mere tillid mellem byggeriets parter. Specielt ses det af figur 3.27, at en stor andel af entreprenørerne mener, det i høj eller nogen grad er muligt at skabe mere tillid, mens over en tredjedel af arkitekter mener, det i mindre grad er muligt.



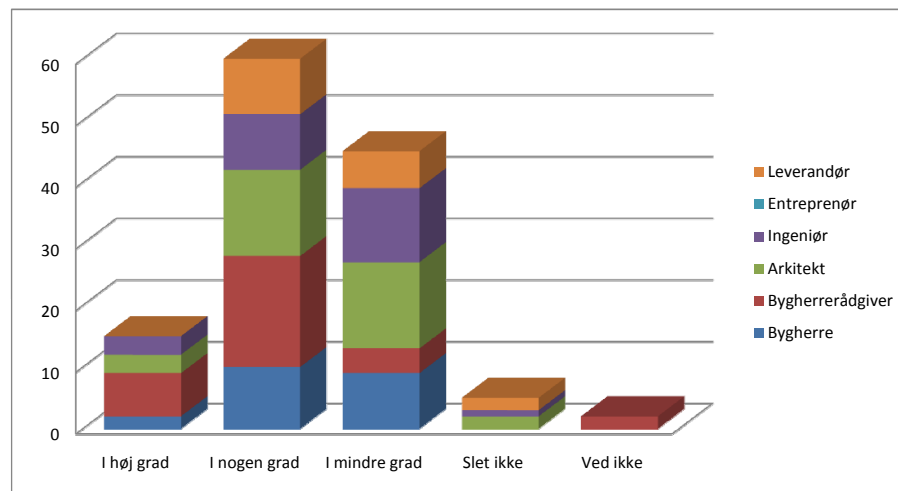
Figur 3.27. Respondentbesvarelse af 5.2; "I hvor høj grad mener du, at det er muligt at skabe mere tillid mellem byggeriets parter?"

På baggrund af resultaterne for spørgsmål 5.3 ses det, at der er stor enighed om, at tillid mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på samarbejdet iht. figur 3.28. Resultaterne angiver at 99% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, tillid har en positiv indflydelse på samarbejdet, og der er således ikke nogen af interessegrupperne, der skiller sig ud ift. de andre.



Figur 3.28. Respondentbesvarelse af 5.3; "I hvor høj grad mener du, at tillid mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på samarbejdet?"

Resultaterne af spørgsmål 5.4 angiver generelt, at de parter, der arbejder tættest sammen, også har mest tillid til hinanden. Overordnet er der stor tillid til bygherrer, arkitekter og ingeniører, svarende til at hhv. 92%, 88% og 88% af respondenterne angiver, at de i nogen eller høj grad har tillid til disse parter. Derimod angiver resultaterne, at tilliden til leverandørerne og specielt entreprenørerne er noget lavere. Af svarene fremgår det, at kun 60% af respondenterne i høj eller nogen grad har tillid til entreprenørerne, og det ses af figur 3.29, at især en stor andel af arkitekter og ingeniører har mindre tillid til entreprenørerne.



Figur 3.29. Respondentbesvarelse af 5.4; "I hvor høj grad har du tillid til entreprenørerne?"

Sammenfatning på hypotesen

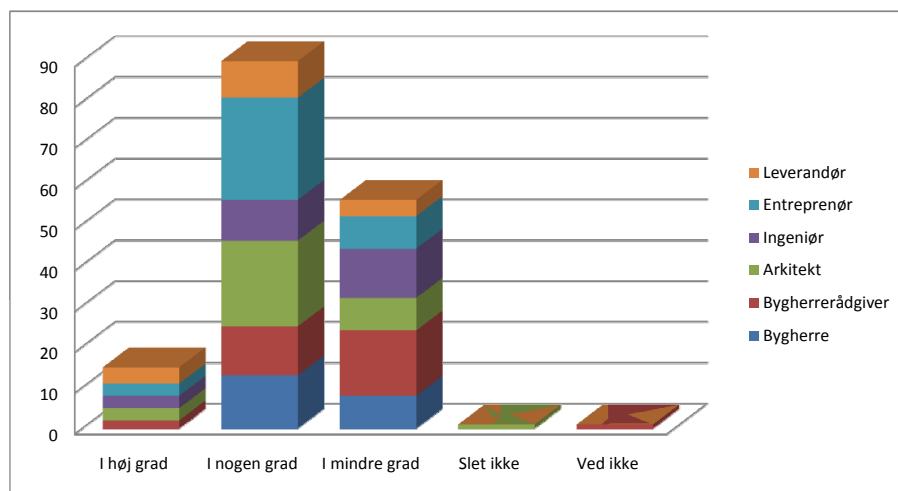
På baggrund af ovenstående analyse kan hypotesen, ift. at byggeriets parter ikke har tillid til hinanden, delvist bekræftes. Resultaterne viser, at de parter, der arbejder tættest sammen, har mest tillid til hinanden, men at byggeriets parter generelt har mindst tillid til entreprenørerne, leverandørerne og bygherrerådgiverne. Omvendt angiver resultaterne, at det er muligt at forbedre tilliden blandt byggeriets parter, og at dette kan være med til at forbedre samarbejdet mellem parterne.

Hypotese 6: Dårlig kommunikation mellem byggeriets parter

I hypotese 6 fokuseres der på i hvor høj grad, der hersker en dårlig kommunikation mellem parterne i byggeriet. Der sættes fokus på, om en øget digitalisering af informationsflowet og afholdelse af workshops kan fremme kommunikationen. Derudover ønskes det afklaret, i hvilken grad de forskellige parter finder de øvrige parter villige til at afsætte tid og ressourcer til deltagelse i bl.a. workshops. Dette ønskes besvaret gennem følgende spørgsmål.

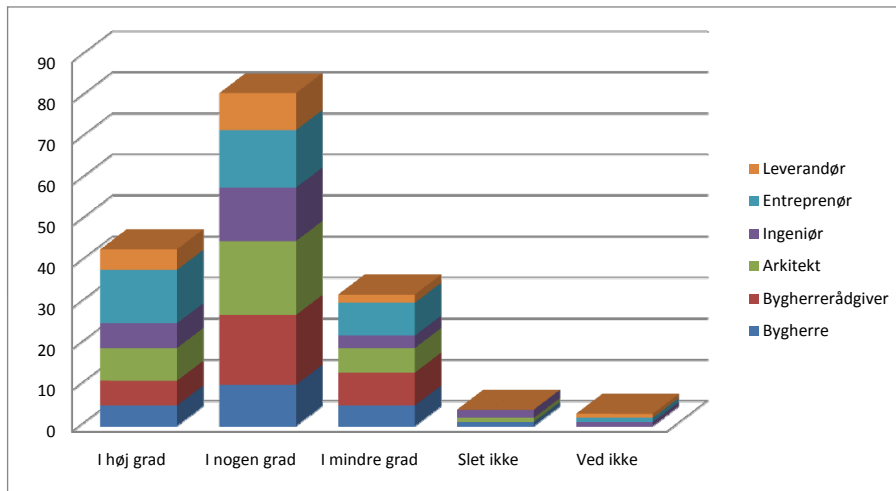
- 6.1 I hvor høj grad mener du, at kommunikationen mellem byggeriets parter er dårlig?
- 6.2 I hvor høj grad mener du, at workshops, hvor alle parter på en byggesag deltager, generelt vil forbedre kommunikationen mellem parterne?
- 6.3 I hvor høj grad mener du, at en større digitalisering af informationsflowet mellem byggeriets parter vil forbedre kommunikationen?
- 6.4 I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er villige til at afsætte tid og ressourcer til at deltage i workshops?

Af resultaterne for spørgsmål 6.1 fremgår det, at 64% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, at kommunikationen mellem byggeriets parter er dårlig. Det fremgår dog af figur 3.30, at en større andel af bygherrerne og ingeniørerne mener, der i mindre grad er dårlig kommunikation mellem byggeriets parter.



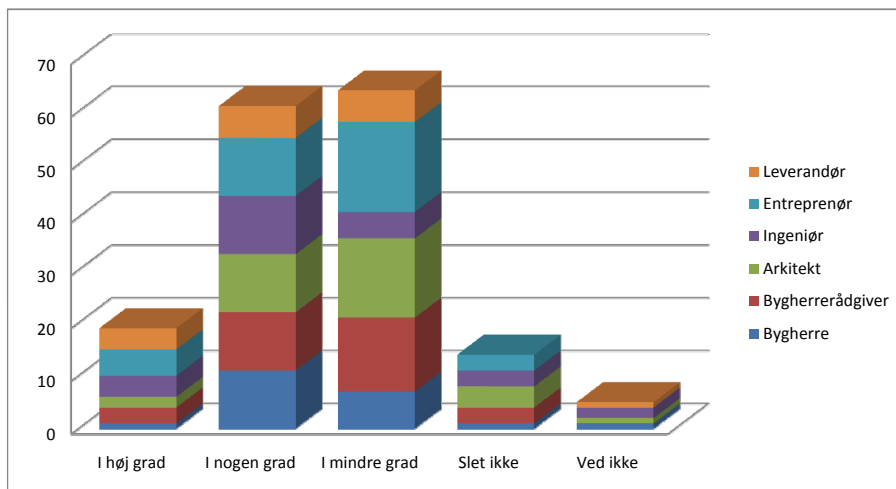
Figur 3.30. Respondentbesvarelse af 6.1; *“I hvor høj grad mener du, at kommunikationen mellem byggeriets parter er dårlig?”*

Resultaterne af spørgsmål 6.2 angiver, 76% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, at afholdelse af workshops kan være med til at forbedre kommunikationen mellem parterne. Af figur 3.31 på næste side fremgår det, at der er bred enighed blandt interessegrupperne og kun entreprenørerne skiller sig en smule ud, idet en større andel mener, at workshops i høj grad kan være med til at forbedre kommunikationen.



Figur 3.31. Respondentbesvarelse af 6.2; *“I hvor høj grad mener du, at workshops, hvor alle parter på en byggesag deltager, generelt vil forbedre kommunikationen mellem parterne?”*

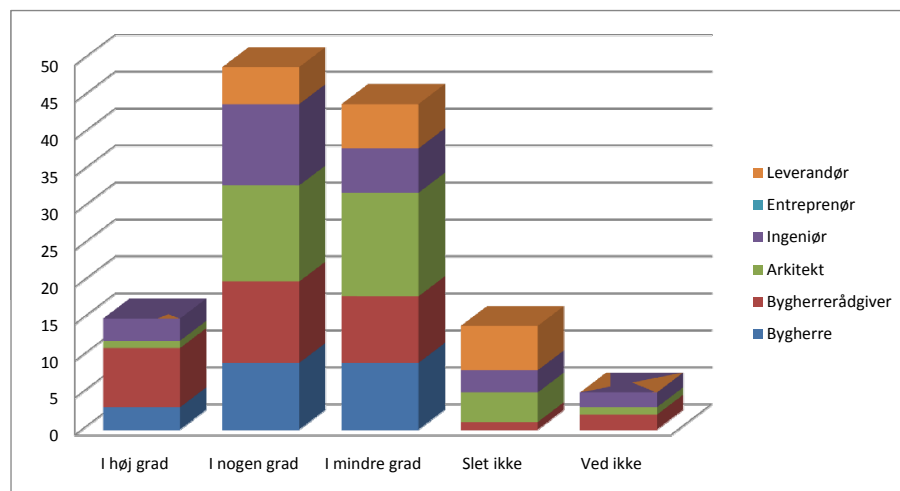
Derimod angiver resultaterne af spørgsmål 6.3 iht. figur 3.32, at der er delte meninger om, hvorvidt en større digitalisering af informationsflowet mellem byggeriets parter vil forbedre kommunikationen. Resultaterne angiver, at 49% af respondenterne i høj eller nogen grad mener, at en større digitalisering af informationsflowet vil forbedre kommunikationen, mens 48% kun i mindre grad eller slet ikke mener, det vil forbedre kommunikationen. Af figur 3.32 ses det, at en lille overvægt af ingeniørerne, leverandører og bygherrerne mener, det kan forbedre kommunikationen, mens en lille overvægt af entreprenører, arkitekter og bygherrerådgivere trækker i modsat retning.



Figur 3.32. Respondentbesvarelse af 6.3; *“I hvor høj grad mener du, at en større digitalisering af informationsflowet mellem byggeriets parter vil forbedre kommunikationen?”*

På baggrund af resultaterne for spørgsmål 6.4 ses det, at der er stor uenighed omkring, hvor villige byggeriets forskellige parter er til at deltage i workshops. Igen angiver resultaterne generelt, at de parter, der normalvis arbejder tættest sammen, i højere grad mener, hinanden er villige til at deltage i workshops.

De parter, der angives, som mindst villige, er leverandørerne og specielt entreprenørerne. Resultaterne angiver at kun 50% af respondenterne mener jf. figur 3.33, at entreprenørerne i nogen eller høj grad er villige til at deltage i workshops. Specielt en mindre andel af arkitekterne og leverandørerne mener, at entreprenørerne er villige til at deltage i workshops.



Figur 3.33. Respondentbesvarelse af 6.4; *“I hvor høj grad mener du, at entreprenørerne er villige til at afsætte tid og ressourcer til at deltage i workshops?”*

Sammenfatning på hypotesen

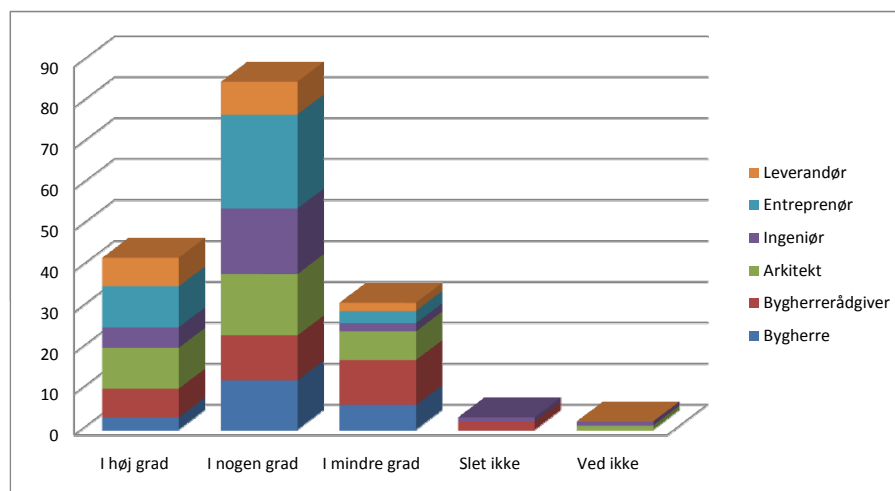
På baggrund af ovenstående analyse kan det i nogen grad bekræftes, at der er dårlig kommunikation mellem byggeriets parter. Resultaterne angiver, at bl.a. workshops kan være med til at forbedre denne kommunikation, hvorimod der er større skepsis overfor en øget digitalisering af informationsflowet. Resultaterne angiver ligeledes, at der er delte meninger omkring parternes villighed til at afsætte ressourcer og deltage i workshops, hvor de øvrige parter specielt peger på entreprenørerne som værende uvillige.

Hypotese 7: Byggeriets parter har ikke gensidig forståelse og respekt for hinandens arbejde

I hypotese 7 fokuseres der på i hvor høj grad, det er et problem, at der i byggebranchen er manglende forståelse og respekt i mellem parterne. Der sættes fokus på, hvorvidt dette har en negativ indflydelse på samarbejdet, samt hvilke erfaringer de enkelte parter har på området. Ovenstående ønskes besvaret gennem følgende spørgsmål.

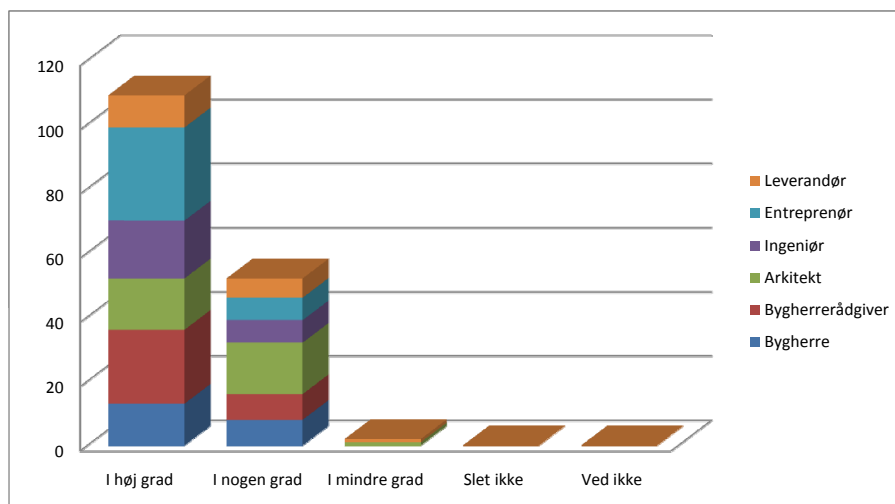
- 7.1 I hvor høj grad mener du, at det er et problem, at der ikke er forståelse og respekt mellem byggeriets parter?
- 7.2 I hvor høj grad mener du, at gensidig forståelse og respekt har en positiv indflydelse på samarbejdet?
- 7.3 I hvor høj grad har du erfaringer med, at byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter ikke har respekt og forståelse overfor jer som part?

Resultaterne af spørgsmål 7.1 angiver, at 78% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, at byggeriets parter ikke har forståelse og respekt for hinanden. Specielt en stor andel af entreprenørerne og leverandørerne mener, det i nogen eller høj grad er et problem, mens en større andel af bygherrerådgiverne iht. figur 3.34, mener det i mindre grad eller slet ikke er et problem.



Figur 3.34. Respondentbesvarelse af 7.1; *“I hvor høj grad mener du, at det er et problem at der ikke er forståelse og respekt mellem byggeriets parter?”*

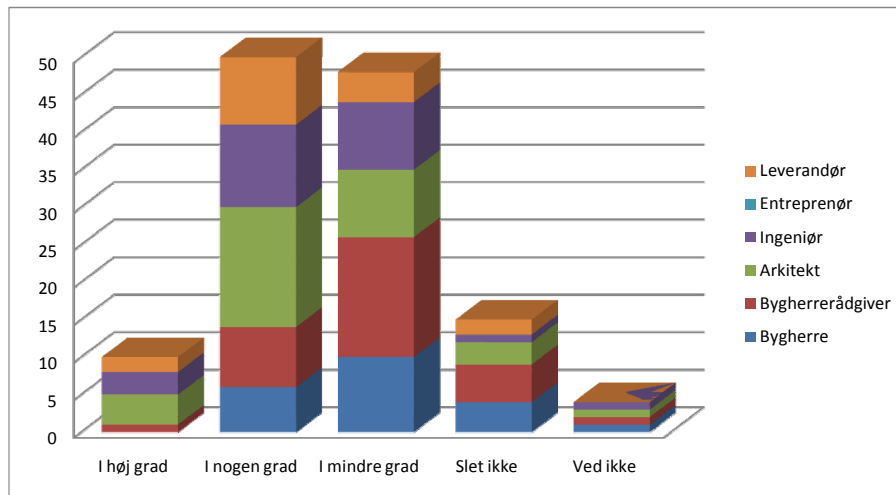
På trods af ovenstående angiver resultaterne af spørgsmål 7.2 jf. figur 3.35 en bred enighed om, at gensidig forståelse og respekt har en positiv indflydelse på samarbejdet. Af resultaterne fremgår det, at 99% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, gensidig forståelse og respekt har en positiv indflydelse på samarbejdet. Arkitekterne skiller sig en smule ud, idet en større andel “kun“ mener det i nogen grad har indflydelse på samarbejdet, hvor de øvrige parter overvejende mener i høj grad iht. figur 3.35.



Figur 3.35. Respondentbesvarelse af 7.2; *“I hvor høj grad mener du, at gensidig forståelse og respekt har en positiv indflydelse på samarbejdet?”*

Resultaterne for spørgsmål 7.3 angiver generelt, at en tredjedel og op mod halvdelen af respondenterne mener, at de i nogen eller høj grad har erfaringer med, at de øvrige parter ikke har respekt og forståelse for dem som part. Det er specielt entreprenørerne, der peges på, som værende dem der ikke har respekt og forståelse for de øvrige parter. Resultaterne angiver, at 47% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, at entreprenørerne ikke har respekt og forståelse overfor dem som part. Af figur 3.36 på den følgende side ses det, at en større andel af arkitekterne, ingeniørerne og leverandørerne har angivet, at de i nogen eller høj grad har erfaringer med dette.

Det bør her tilføjes, at 44% af respondenterne ligeledes i nogen eller høj grad har erfaringer med, at bygherrerådgiverne ikke har forståelse og respekt overfor dem som part. Her angiver resultaterne, at det primært er arkitekter, ingeniører, entreprenører og leverandører, der har erfaringer med dette, mens bygherrerne i langt mindre grad oplever dette.



Figur 3.36. Respondentbesvarelse af 7.3; “I hvor høj grad har du erfaringer med, at entreprenørerne ifm. byggeprojekter ikke har respekt og forståelse overfor jer som part?”

Sammenfatning på hypotesen

På baggrund af ovenstående analyse kan hypotesen bekræftes på trods af, at der er stor enighed om, at forståelse og respekt blandt byggeriets parter har en positiv indflydelse på samarbejdet. Resultaterne angiver, at bygherrerådgiverne og entreprenørerne er de parter i byggeriet, som de øvrige parter mener, i højere grad udviser en manglende forståelse og respekt.

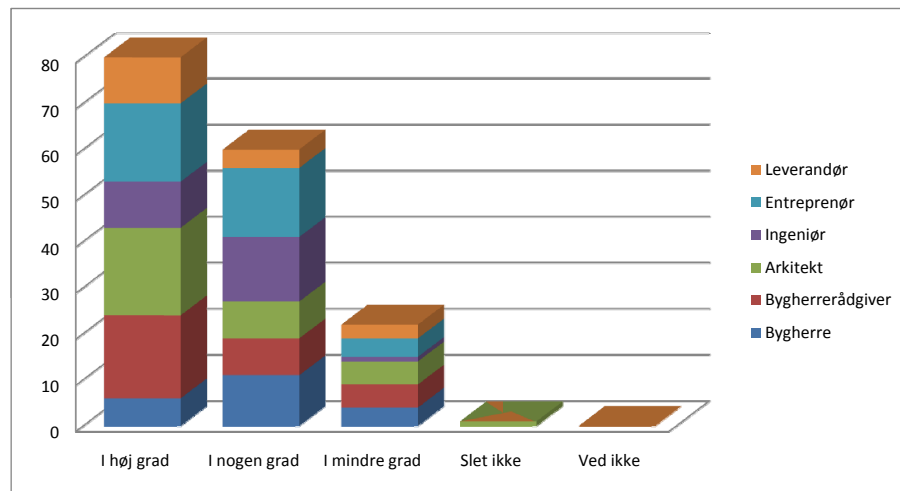
Hypotese 8: Stram økonomi- og tidsplanlægning har en negativ indflydelse på samarbejdet

I hypotese 8 fokuseres der på, i hvor høj grad en stram økonomi- og tidsplanlægning i byggebranchen har en negativ indflydelse på samarbejde, samt hvilke parter der bærer ansvaret for den evt. stramme økonomi- og tidsplan. Dette ønskes besvaret gennem følgende spørgsmål.

- 8.1 I hvor høj grad mener du, at tidspres i byggeprojekter har en negativ indflydelse på samarbejdet?
- 8.2 I hvor høj grad mener du, at en “stram” økonomi i byggeprojekter har en negativ indflydelse på samarbejdet?
- 8.3 I hvilken grad mener du, at byggeriets forskellige parter bærer ansvaret for tidspreset?

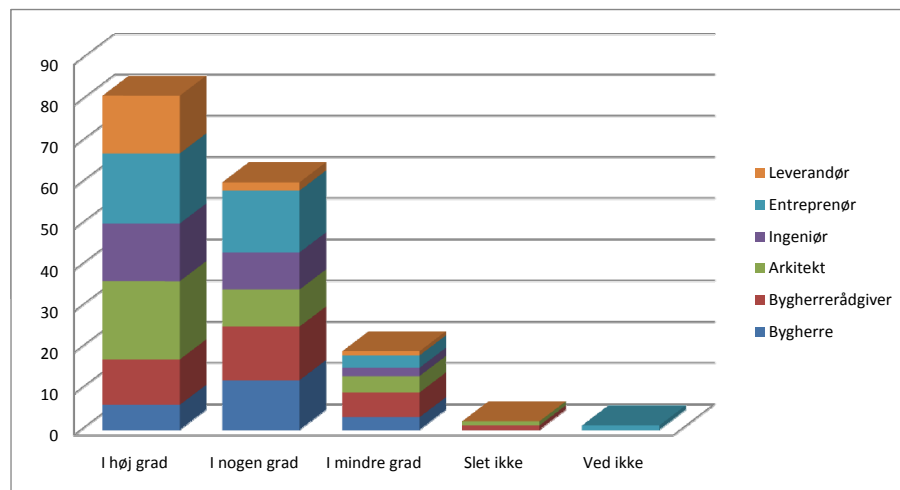
Af resultaterne for spørgsmål 8.1 ses det, at 86% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, at tidspres har en negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter. Der er generelt bred enighed blandt de forskellige parter, men det ses dog af figur 3.37, at

bygherrerne i lidt mindre grad mener, det har en negativ indflydelse på samarbejdet ift. de øvrige parter.



Figur 3.37. Respondentbesvarelse af 8.1; "I hvor høj grad mener du, at tidspres i byggeprojekter har en negativ indflydelse på samarbejdet?"

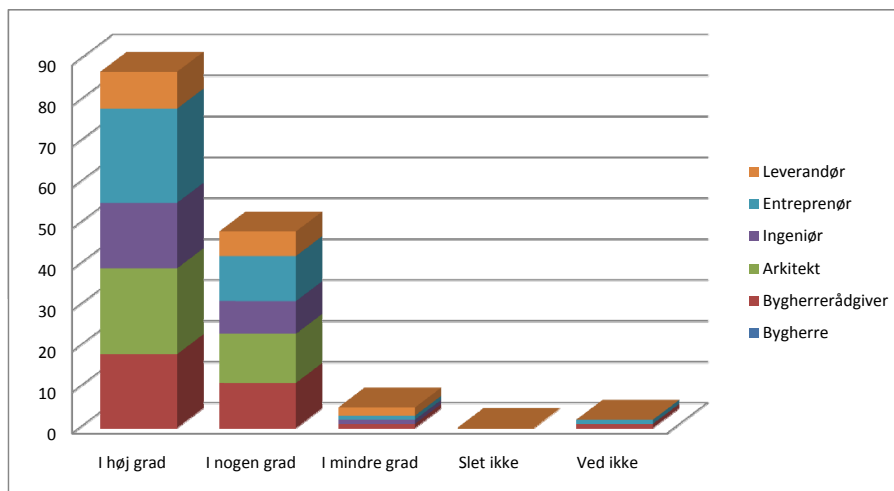
Resultaterne af spørgsmål 8.2 angiver ligeledes en bred enighed om, hvorvidt en stram projektøkonomi har en negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter. Af resultaterne ses det, at 87% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, at en stram økonomi har en negativ indflydelse på samarbejdet. Det ses af figur 3.38, at bygherrerne og bygherrerådgiverne her i lidt mindre grad mener, det har en negativ indflydelse på samarbejdet ift. de øvrige parter.



Figur 3.38. Respondentbesvarelse af 8.2; "I hvor høj grad mener du, at en "stram" økonomi i byggeprojekter har en negativ indflydelse på samarbejdet?"

På baggrund af resultaterne for spørgsmål 8.3 ses det, at 95% af respondenterne mener, at bygherrerne i nogen eller høj grad bærer ansvaret for det tidspres, som der opstår ifm. byggeprojekter. Af figur 3.39 på næste side ses det, at der er rimelig bred enighed blandt

parterne og ingen skiller markant ud. Dog bør det tilføjes, at 77% af respondenterne i nogen eller høj grad også mener, at bygherrerådgiveren bærer ansvaret for det tidspres, der opstår.



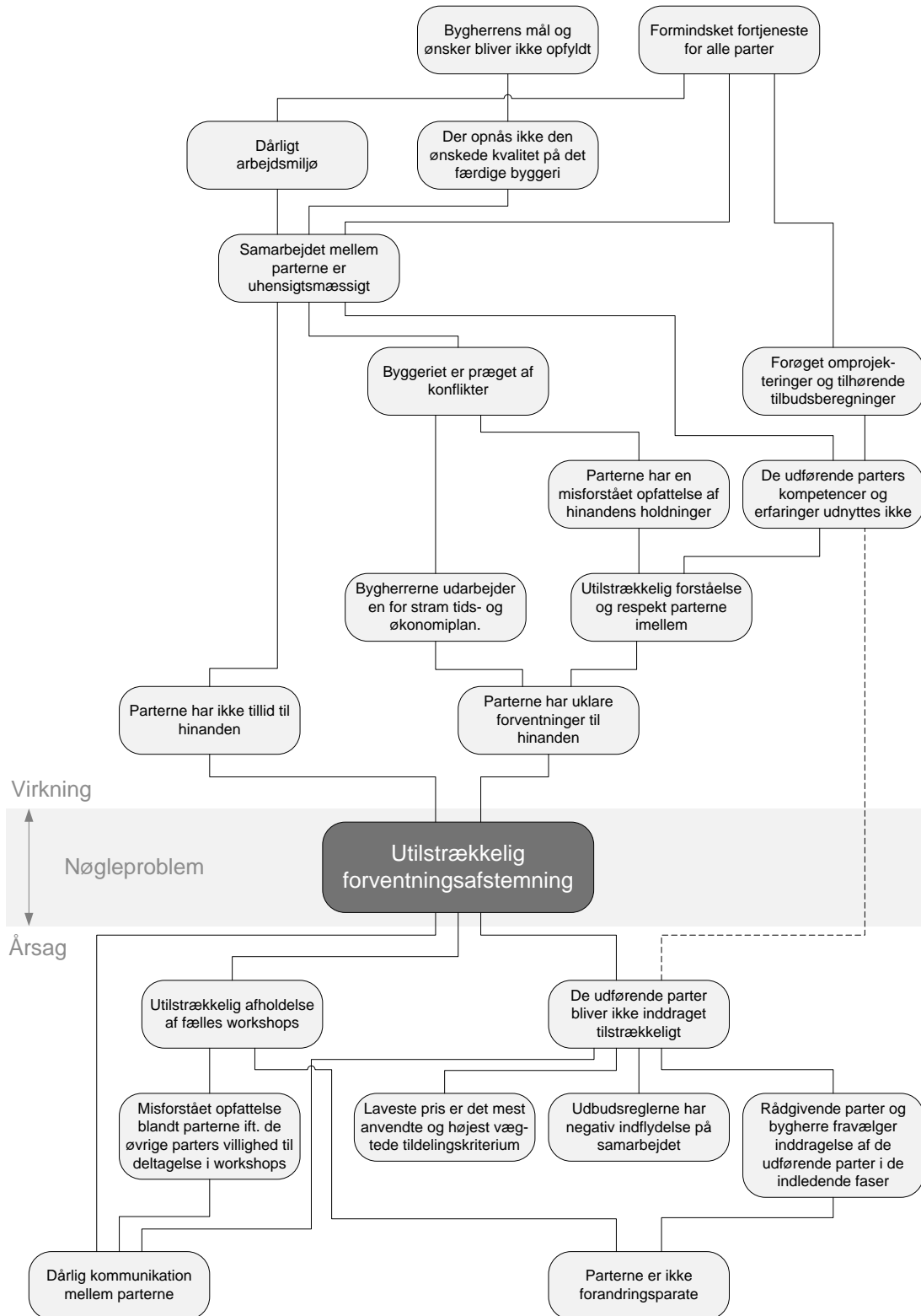
Figur 3.39. Respondentbesvarelse af 8.3; "I hvilken grad mener du, at bygherrerne bærer ansvaret for tidspresset?"

Sammenfatning på hypotesen

Af ovenstående analyse kan hypotesen bekræftes, og resultaterne angiver, at det primært er bygherre og bygherrerådgiver, der bærer ansvaret for et evt. tidspres. Omvendt viser resultaterne også, at det er bygherre og bygherrerådgiver, der i mindst grad angiver, at tidspres og en stram økonomi har negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter.

3.4 Problemtræ

Af problemanalysen, hvor de opstillede hypoteser på baggrund af resultaterne fra spørgeundersøgelsen er blevet be- eller afkræftet, fremgår det, at størstedelen af hypoteserne i større eller mindre grad kan bekræftes. Antageligvis afhænger og påvirker mange af de opstillede hypoteser hinanden og kan således i et vist omfang kædes sammen. Spørgeanalysen har vist, at parterne i udpræget grad har en uoverensstemmende og misforstået opfattelse af hinanden, hvilket må bunde i, at parterne har en uklar opfattelse af og/eller nogle uklare forventninger til hinanden. Dette sammenholdt med den store andel, der mener, at parterne reelt har uklare forventninger til hinanden, påpeger, at der forekommer en "utilstrækkelig forventningsafstemning" mellem parterne. Således er en "utilstrækkelig forventningsafstemning" mellem byggeriets parter identificeret som nøgleproblemet ift. at opnå et effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter jf. figur 3.40. Problemstillingerne, der er klarlagt gennem hypoteseafklaringen i afsnit 3.3 på side 30, er i problemtræet på figur 3.40 kædet sammen i nogle årsags- og virkningssammenhænge. Yderligere forklaring til nøgleproblemet og de enkelte årsager og virkninger fremgår af figur 3.41.



Figur 3.40. Problemtræ.

Element fra problemtræ	Beskrivelse	Konsekvens
Årsager		
Parterne er ikke forandringsparate	Parterne er ikke villige til at afprøve nye initiativer og tiltag og forbliver i de traditionelle arbejdsmønstre.	Parterne har ikke tilstrækkelig fokus på eller villighed til at ændre den traditionelle tilgang til byggeprocessen. Således følges initiativer som afholdelse af workshops samt en tidligere inddragelse af de udførende parter ikke.
Dårlig kommunikation mellem parterne	Der opstår ofte konflikter mellem byggeriets parter, og parterne har ofte en misforstået opfattelse af hinanden og hinandens holdninger, hvilket må bunde i en for dårlig kommunikation mellem parterne.	Hvis parterne kommunikerer dårligt med hinanden, kan der opstå misforståelser ift. hinandens grundlæggende holdninger, meninger og værdier. En dårlig kommunikation kan endvidere medføre at parternes forventningsafstemning bliver utilstrækkelig, og være en medvirkende årsag til at de udførende parter ikke inddrages tidligere i byggeprocessen.
Rådgivende parter og bygherre fravælger inddragelse af de udførende parter i de indledende faser	Bygherre og rådgivere fravælger eller glemmer at inddrage de udførende parter i programmerings- og projekteringsfasen, hvorfor de udførende parter først inddrages sent i byggeprocessen, når mange beslutninger omkring det færdige byggeri er taget.	De udførende parter bliver ikke inddraget tilstrækkeligt i byggeprocessens indledende faser og får med udgangspunkt i deres faglige kompetencer ikke mulighed for at præge det projekterede byggeri.
Udbudsreglerne har negativ indflydelse på samarbejdet	Udbudsreglerne underbygger primært en forholdsvis sen inddragelse af de udførende parter, hvilket ikke er fremmende for etablering af et effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter.	De udførende parter bliver ikke inddraget tilstrækkeligt i byggeprocessens indledende faser og får med udgangspunkt i deres faglige kompetencer ikke mulighed for at præge det projekterede byggeri.
Laveste pris er det mest anvendte og højest vægtede tildelingskriterium	De tildelingskriterier der opstilles og som de udførende parter udvælges på baggrund af fokuserer mere på tilbudsprisen frem for de konkurrerendes kompetencer og samarbejdsevner.	Idet prisen er den primære konkurrenceparameter udbydes mange projekter først når de er færdigprojekterede, hvilket betyder at de udførende parter først inddrages sent i byggeprocessen.
Misforstået opfattelse blandt parterne ift. de øvrige parters villighed til deltagelse i workshops	Parterne kan have en misforstået opfattelse af hinandens holdninger og meninger og således og hinandens villighed til at deltage i fælles workshops ifm. planlægning og gennemførelse af byggeprojekter.	Afholdelsen af workshops risikere at blive utilstrækkelig, således der slet ikke afholdes fælles workshops, eller således det undlades, at invitere nogle af de involverede parter til deltagelse i de enkelte workshops.

Utilstrækkelig afholdelse af fælles workshops	Byggeprocessens parter gennemfører slet ikke eller kun i begrænset omfang fælles workshops mhp. at få afklaret hinandens forventninger til projektet og projektsamarbejdet.	Forventningsafstemningen mellem de involverede på det enkelte byggeprojekt bliver utilstrækkelig.
De udførende parter bliver ikke inddraget tilstrækkeligt	De udførende parter inddrages først sent i byggeprocessen og har med udgangspunkt i sine faglige kompetencer ikke tilstrækkelig mulighed for at præge det projekterede byggeri.	Den sene inddragelse af de udførende parter gør, at forventningsafstemningen mellem de udførende og byggeriets øvrige parter herunder specielt bygherre bliver utilstrækkelig, hvilket skyldes parternes forventningsafstemning oftest foretages i byggeriets indledende faser. Endvidere medfører den sene inddragelse, at de udførende parter kompetencer og erfaringer ikke udnyttes ift. de projekterede løsninger.
Nøgleproblem		
Utilstrækkelig forventningsafstemning	Byggeprocessens parter foretager slet ikke eller kun i begrænset omfang en forventningsafstemning mellem hinanden inden opstart af et byggeprojekt.	Parterne vil have uklare forventninger til hinanden, og der er risiko at parterne ikke opbygger en tillid til hinanden
Virkninger		
Parterne har uklare forventninger til hinanden	Parterne ved ikke hvad de kan forvente af hinanden, og der vil opstå en del uklarheder ift. projektets grænseflader og projektsamarbejdet.	Parternes uklare forventninger til hinanden kan resultere i, at parterne ikke har tilstrækkelig forståelse for hinanden og pga. uklarhederne vil der opstå misforståelser, som kan føre til en manglende respekt parterne imellem. Endvidere kan de uklare forventninger føre til, at bygherre har for store forventninger til byggeriet ift. den opstillede tids- og økonomiramme.
Parterne har ikke tillid til hinanden	Når der ikke foretages en fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter ved de ikke hvad de kan forvente af hinanden og parterne vil ikke have den nødvendige tillid til hinanden.	Hvis parterne ikke har tillid til hinanden, vil samarbejdet mellem byggeriets parter ikke fungere hensigtsmæssigt og effektivt.
Utilstrækkelig forståelse og respekt parterne imellem	De involverede parter på det enkelte byggeprojekt har ikke den nødvendige forståelse og respekt for hinanden.	Der er risiko for at der vil opstå misforståelser ift. parternes holdninger, meninger og værdier. Endvidere kan det være en medvirkende årsag til, at de udførende parter kompetencer og erfaringer ikke udnyttes.

Bygherrerne udarbejder en for stram tids- og økonomiplan	Bygherre kan have nogle for store forventninger til byggeriet ift. den opstillede tids- og økonomiramme, hvilket betyder, at tids- og økonomiplanen bliver stram.	Byggeriet kan enten ikke færdiggøres til tiden eller byggeriet kan forceres, hvor sidstnævnte medfører, at byggeriet bliver dyrere end først antaget.
De udførende parter kompetencer og erfaringer udnyttes ikke	De udførende parter inddrages ikke ifm. projektering af det enkelte byggeri, hvorfor deres faglige viden, erfaringer og kompetencer ikke udnyttes.	Parterne udnytter ikke hinandens kompetencer, og der samarbejdes ikke på tværs af faglighederne. Endvidere er der en forøget risiko for, at de projekterede løsninger udførelsmæssigt ikke er mulige, hvilket resulterer i omprojekteringer og evt. tilhørende nye tilbudsregninger.
Parterne har en misforstået opfattelse af hinandens holdninger	Der vil opstå misforståelser mellem byggeriets parter ift. arbejdsfordelingen samt parternes holdninger, meninger og værdier.	Der er risiko for, at misforståelserne mellem de enkelte parter vil kunne udvikle sig til konflikter.
Forøget omprojekteringer og tilhørende tilbudsregninger	De projekterede løsninger er ud fra et udførelsmæssigt synspunkt ikke optimale eller mulige at opføre, hvilket resulterer i omprojekteringer og evt. tilhørende nye tilbudsregninger.	Der bruges unødvendig tid og ressourcer på omprojektering og dertilhørende nye tilbudskalkulationer, hvilket medfører en formindsket fortjeneste for de involverede parter.
Byggeriet er præget af konflikter	Det enkelte byggeri præges af mange konflikter mellem byggeriets parter når der forekommer misforståelser og en misforstået opfattelse af hinandens holdninger.	Når byggeriet præges af konflikter, vil samarbejdet mellem byggeriets parter ikke fungere hensigtsmæssigt og effektivt.
Samarbejdet mellem parterne er uhensigtsmæssigt	Når det undlades at inddrage de udførende parter og udnytte deres kompetencer og erfaringer, samt hvis parterne ikke har tillid til hinanden og byggeriet præges af konflikter, vil samarbejdet mellem byggeriets parter ikke fungere hensigtsmæssigt og effektivt.	Dette vil have en negativ indflydelse på opfyldelsen af bygherres krav, ønsker og behov samt skabe et dårligt arbejdsmiljø og en dårlig kvalitet af det endelige byggeri.
Dårligt arbejdsmiljø	Når der modarbejdes frem for at samarbejdes, skabes der et dårligt psykisk arbejdsmiljø på det enkelte byggeprojekt.	Parterne vil opleve en ringere effektivitet, hvilket vil formindske parternes fortjeneste.
Der opnås ikke den ønskede kvalitet af det færdige byggeri	Hvis parterne modarbejder hinanden frem for at samarbejde vil der bl.a. opstå flere fejl og mangler, hvilket resulterer i en ringere kvalitet af det endelige byggeri.	Parterne skal udbedre fejlene og manglerne, hvilket formindsker parternes fortjeneste.
Bygherrens krav og ønsker bliver ikke opfyldt	Byggeriet opfylder ikke bygherres værdimæssige krav, ønsker og behov.	Der er risiko for, at bygherre er utilfreds med byggeriet og processen.
Formindsket fortjeneste for alle parter	De involverede parter opnår en lavere dækningsgrad end antaget på det pågældende projekt.	De enkelte parter risikerer at tabe penge på det pågældende projekt.

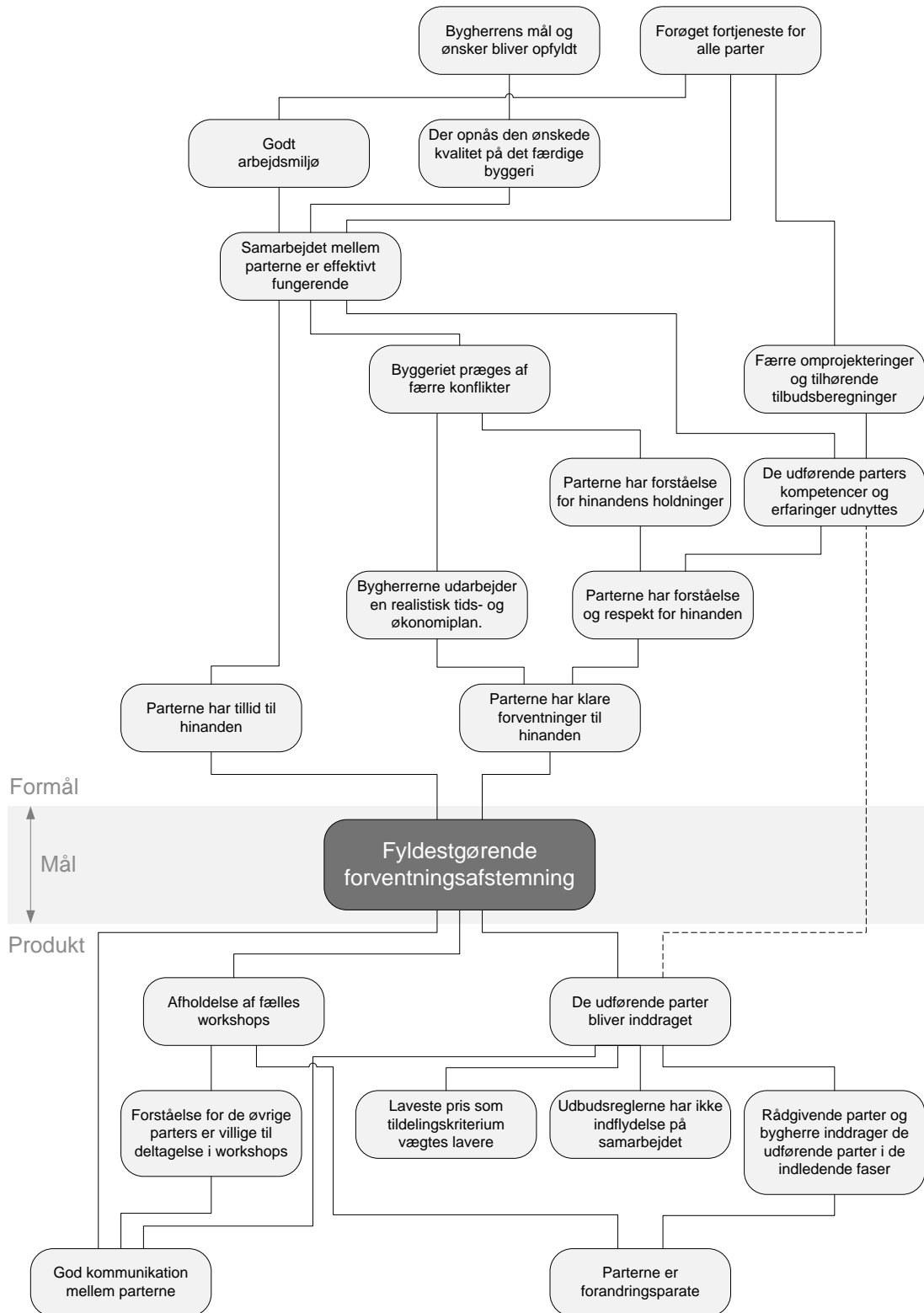
Figur 3.41. Uddybning af figur 3.40

Målanalyse 4

I det følgende udarbejdes en målanalyse med udgangspunkt i problemanalysen og det udarbejdede problemtræ. Gennem målanalysen ønskes projektets mål, formål og produkt bl.a. belyst gennem et måltræ, hvorudfra der udarbejdes en problemformulering og tilhørende afgrænsning. Endvidere udarbejdes en mere udførlig interessentanalyse indeholdende både en intern og ekstern interessentanalyse, hvor interessenterne interesse, muligheder og konflikter ift. en evt. problemløsning belyses nærmere.

4.1 Måltræ

På baggrund af problemtræet defineret i afsnit 3.4 på side 59 udarbejdes i det følgende et måltræ, som angivet på figur 4.1, hvor de negative udsagn fra problemtræet vendes til positive udsagn. Således bliver nøgleproblemet iht. figur 4.1 til et mål, virkninger bliver til formål, og årsagerne kan opfattes, som elementer der har indflydelse på opnåelsen af målet og de overordnede mål (formål).



Figur 4.1. Måltræ.

Af figur 4.1 ses det, at målet således er at opnå en fyldestgørende forventningsafstemning for herigennem at skabe et effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter. Med

udgangspunkt i måltræet og det beskrevne i problemanalysen kan der således udarbejdes en problemformulering.

4.2 Problemformulering

Den indledende analyse har vist, at mange af de opstillede hypoteser i større eller mindre grad kan bekræftes. Problemtræets sammenkædning af årsags- og virkningssammenhænge angiver endvidere, at mange af hypoteserne på et eller flere plan afhænger af og har indflydelse på hinanden. Dog angiver spørgeundersøgelsen mest af alt, at byggeriets parter generelt har en misforstået opfattelse af hinanden. Parterne har nogle forudindtagne overbevisninger omkring de øvrige parters holdninger til bl.a. samarbejde, forventningsafstemning, kommunikation og forandringsparathed.

Resultaterne af spørgeundersøgelsen belyser også tydelige forskelle mellem de forskellige interessentgrupperinger og deres opfattelse af hinanden. Det er tydeligt, at de parter, der på baggrund af byggeriets traditionelle organisering i højere grad har et tæt samarbejde og kommunikerer meget med hinanden, har en mere korrekt opfattelse af hinanden. Dette ses specielt mellem de rådgivende og udførende parter, hvor f.eks. leverandørernes og entreprenørernes opfattelse af hinanden i højere grad stemmer overens, idet disse parter traditionelt set ofte indgår i et tættere samarbejde med hinanden og derfor kommunikerer mere direkte med hinanden.

Dette understreger blot hvor vigtigt kommunikationen mellem parterne er, når der indgås et samarbejde, og at kommunikationen er altafgørende ift. at klarlægge parternes forventninger til hinanden på det enkelte byggeprojekt iht. måltræets mål. Problemformuleringen, som bearbejdes i det følgende, kan således defineres som:

Hvordan sikres en fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter, og hvornår i byggeprocessen skal denne gennemføres?

4.2.1 Problemafgrænsning

Der foretages en problemafgrænsning ift. årsagerne angivet i problemtræet på figur 3.40 på side 60, således den højre "rod" i problemtræet, angående manglende forandringsparathed og udbudsreglernes indflydelse på inddragelsen af de udførende parter, skæres bort. Dette gøres bl.a. for at indskrænke projektets omfang samt fordi hypotesen angående udbudsreglernes indflydelse på samarbejdet i byggeriet kun blev delvist bekræftet iht. afsnit 3.3.3 på side 31.

Derudover har en undersøgelse ifm. en PH.d.-afhandling omhandlende udbudsreglerne og anvendelsen af tildelingskriterier vist, at udbudsreglerne, som de er i dag, ikke er en hindring for tidlig etablering af et samarbejde med de udførende parter, og at reglerne faktisk

gør det muligt at anvende mere nuancerede tildelingskriterier end blot laveste pris, som spørgeundersøgelsen ellers angiver [21]. Således er det blot et spørgsmål om, at byggeriets parter bliver mere bevidste om de muligheder, der er for i højere grad at etablere et tidligt samarbejde og angive egenskabsorienterede samt kompetencemæssige tildelingskriterier. Derudover arbejder Værdibyg i øjeblikket på en løsningsmodel, hvor entreprenører tilknyttes projektet gennem to forskellige kontraktlige forhold. Det ene kontraktlige forhold fokuserer på inddragelse af entreprenørerne ifm. projekteringsfasen for i højere grad at optimere og sikre bygbarheden af de projekterede løsninger. Det andet kontraktlige forhold har fokus på den traditionelle inddragelse af entreprenørerne i udførelsesfasen, som den allerede foregår i dag. [45]

Herved fokuseres der i den følgende detailanalyse primært på opnåelsen af en fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter, som angivet i problemformuleringen.

4.3 Interessentanalyse

I det følgende afsnit udarbejdes der hhv. en intern og en ekstern interessentanalyse med udgangspunkt i problemformuleringen i afsnit 4.2 på forrige side. I den interne interessentanalyse fokuseres der på de seks interessenter fra den indledende interessentanalyse, og hvordan disse påvirkes af den uhensigtsmæssige forventningsafstemning, der forekommer mellem byggeriets parter, samt hvilken interesse og mulighed de har i løsning af problemet. I den eksterne interessentanalyse fokuseres der på interessenter som f.eks. Erhvervs- og Byggestyrelsen samt brancheorganisationerne. Selvom disse interessenter ikke umiddelbart påvirkes direkte af problemet, kan de have en interesse i og mulighed for at bidrage til løsning af problemet, hvorfor de er relevante at betragte ifm. interessentanalysen.

Igennem interessentanalysen ønskes det således belyst, hvorvidt det beskrevne problem er reelt, og hvorvidt en løsning af problemet er realistisk.

4.3.1 Intern interessentanalyse

For at overskueliggøre den interne interessentanalyse opstilles denne i en tabel iht. figur 4.2.

	Problemets indvirkning på interessenten	Interessentens interesse i at deltage i problemløsningen	Interessentens mulighed for at bidrage til problemløsningen	Mulige konflikter	
Interessenter	Bygherre	Interessenten har uklare forventninger til samarbejdet med byggeriets øvrige parter, hvilket kan have en negativ indflydelse på overholdelse af økonomi og tidsplan, samt kvaliteten af det endelige byggeri.	Stor interesse i at deltage aktivt i problemløsningen, da problemet direkte påvirker interessenten. Interessenten kan gennem en fyldestgørende forventningsafstemning i højere grad sikre opfyldelse af sine krav, ønsker og behov.	(Stor). Kan fra starten af et byggeprojekt stille krav til forventningsafstemningens omfang og udførlighed.	Bygherre er ofte engangsbygherre og besidder ikke den fornødne viden om byggeprocessen samt vigtigheden af forventningsafstemning mellem byggeriets parter.
	Bygherrerådgiver	Kan resultere i at interessenten ikke opfylder bygherrens forventninger til rådgivningen, og at bygherren derfor bliver utilfreds med interessentens indsats.	Forholdsvis stor interesse i at deltage aktivt i problemløsningen, idet bygherrerådgiver umiddelbart må have en interesse i, at bygherre opnår det bedst mulige resultat og har en god oplevelse ift. byggeprocessens forløb.	(Stor) Interessenten har fra projektets start stor mulighed for at præge/opfordre bygherren til at gennemføre en udførlig forventningsafstemning, der inkluderer alle byggeriets parter.	Bygherrerådgiver kan vælge kun at fokusere på sin egen forventningsafstemning med bygherre, da en forventningsafstemning der inkluderer alle byggeriets parter ikke har den store betydning for bygherrerådgivers samarbejde med bygherre.
	Arkitekt	Kan resultere i at parterne modarbejder hinanden fremfor at samarbejde, hvilket medfører et forøget spild af tid og ressourcer, der vil resultere i forøgede omkostninger for interessenten.	Forholdsvis stor interesse, idet interessenten gennem klare forventninger i højere grad kan sikre tilfredsstillelse af bygherre samt et mere velfungerende samarbejde mellem sig selv og byggeriets øvrige parter. Derudover kan det i mindre grad sikre en øget dækningsgrad.	(Middel). Interessenten kan opfordre til, at der gennemføres en udførlig forventningsafstemning med bygherre og byggeriets øvrige parter, men kan ikke tage beslutning om, at det skal gennemføres.	Interessenten kan være modvillig ift. at deltage i en omfangsrig forventningsafstemning, da det vil kræve en del tid og ressourcer.
	Ingeniør	Kan resultere i at parterne modarbejder hinanden fremfor at samarbejde, hvilket medfører et forøget spild af tid og ressourcer, der vil resultere i forøgede omkostninger for interessenten.	Forholdsvis stor interesse, idet interessenten gennem klare forventninger i højere grad kan sikre tilfredsstillelse af bygherre samt et mere velfungerende samarbejde mellem sig selv og byggeriets øvrige parter. Derudover kan det i mindre grad sikre en øget dækningsgrad.	(Middel). Interessenten kan opfordre til, at der gennemføres en udførlig forventningsafstemning med bygherre og byggeriets øvrige parter, men kan ikke tage beslutning om, at det skal gennemføres.	Interessenten kan være modvillig ift. at deltage i en omfangsrig forventningsafstemning, da det vil kræve en del tid og ressourcer.
	Entreprenør	Kan resultere i at parterne modarbejder hinanden fremfor at samarbejde, hvilket medfører et forøget spild af tid og ressourcer, der vil resultere i forøgede omkostninger for interessenten.	Stor interesse, idet interessenten gennem klare forventninger i højere grad kan sikre tilfredsstillelse af bygherre samt et mere velfungerende samarbejde mellem sig selv og byggeriets øvrige parter. Derudover kan det i større grad være med til at sikre en øget dækningsgrad.	(Middel-stor). Interessenten kan opfordre til, at der gennemføres en udførlig forventningsafstemning med bygherre og byggeriets øvrige parter, men kan ikke tage beslutning om, at det skal gennemføres.	Interessenten kan være modvillig ift. at deltage i en omfangsrig forventningsafstemning, da det vil kræve en del tid og ressourcer.
	Leverandør	Kan resultere i at interessenten ikke ved hvad, der forventes af denne, hvorfor der er risiko for, at interessenten leverer utilstrækkelige produktløsninger og service.	Forholdsvis stor interesse, idet interessenten i højere grad kan sikre tilfredsstillelse af bygherre og de øvrige parter, samt har mulighed for en mindre forøgelse af dækningsgraden.	(Lav-middel). Interessenten kan opfordre til, at der gennemføres en udførlig forventningsafstemning med bygherre og byggeriets øvrige parter, men kan ikke tage beslutning om, at det skal gennemføres. Har mindre mulighed for at løse problemet grundet en mindre grad af direkte kontakt med bygherre.	Interessenten kan være modvillig ift. at deltage i en omfangsrig forventningsafstemning, da det vil kræve en del tid og ressourcer, og da interessenten kun har mindre økonomiske incitamenter ift. løsning af problemstillingen.

Figur 4.2. Intern interessentanalyse.

Af figur 4.2 fremgår det, at specielt bygherrerne bør have stor interesse i at gennemføre en fyldestgørende forventningsafstemning med byggeriets øvrige parter, for herved i højere grad at sikre opfyldelse af krav, ønsker og behov ift. økonomi, tid, kvalitet og det endelige byggeri. Dog kan der opstå en mulig konflikt, idet bygherrerne ofte er engangsbygherrer og ikke besidder den fornødne viden om byggeprocessen. Bygherrerne har altså ikke en viden om vigtigheden af en fyldestgørende forventningsafstemning for at etablere et godt samarbejde mellem byggeriets parter, samt for at sikre et godt resultat af det endelige byggeri, og der vil derfor være en risiko for, at bygherrerne ikke stiller krav herom.

Endvidere fremgår det af figur 4.2, at bygherrerådgiverne bør have en forholdsvis stor interesse i at deltage i problemløsningen, idet bygherrerådgiverne må have en interesse i at bygherre bedst muligt får opfyldt sine krav, ønsker og behov til byggeprocessen og det endelige byggeri, således bygherre samlet set tilfredsstilles. Eftersom bygherrerådgiverne er bygherrerens nærmeste rådgiver, har bygherrerådgiverne store muligheder for at præge bygherrerne og opfordre til, at der netop gennemføres en udførlig forventningsafstemning med samtlige af byggeriets parter. Der kan dog fra bygherrerådgivers side være en interessekonflikt, idet bygherrerådgiver måske ikke har de store personlige incitamenter for at inddrage byggeriets øvrige parter i en forventningsafstemning med bygherre, eftersom dette ikke vil få den store betydning for samarbejdet mellem bygherre og bygherrerådgiver.

Det ses ligeledes af figur 4.2, at både arkitekter og ingeniører bør have en forholdsvis stor interesse i at gennemføre en mere fyldestgørende forventningsafstemning, da det vil være med til at styrke samarbejdet med byggeriets øvrige parter og i højere grad gøre det muligt for interessenten at målrette arbejdsindsatsen ift. bygherres krav, ønsker og behov. Dette kan være med til at reducere det generelle spild ift. tid og ressourcer, således der opnås en bedre fortjeneste på det enkelte projekt. Arkitekterne og ingeniørerne har ikke i så høj grad som bygherrerådgiverne mulighed for at tage initiativ til løsning af problemet, men de kan ifm. kontraktindgåelsen kraftigt opfordre til gennemførelse af en udførlig forventningsafstemning med bygherre og byggeriets øvrige parter. Der kan dog opstå en konflikt ift. arkitekternes og ingeniørernes villighed til deltagelse i en udførlig forventningsafstemning, eftersom det af naturlige årsager vil være mere tids- og ressourcekrævende end normalt. Denne konflikt er ikke kun gældende for arkitekter og ingeniører, men også for byggeriets øvrige parter, som det fremgår af figur 4.2.

Entreprenørerne bør have en stor interesse i løsning af problemet, som det fremgår af figur 4.2, eftersom specielt udførelsesfasens tids- og ressourcemæssige spild må antages at kunne reduceres gennem en fyldestgørende forventningsafstemning og et velfungerende samarbejde. Herved kan entreprenørerne i højere grad opnå en forøget fortjeneste på det enkelte projekt. Entreprenørerne har ligesom arkitekterne og ingeniørerne i mindre grad mulighed for at tage initiativ til løsning af problemet ift. bygherrerådgiverne, men entreprenørerne kan ligeledes ved kontraktindgåelse med bygherre opfordre til gennemførelse af en udførlig forventningsafstemning. Dog kan entreprenørerne selv tage initiativ til gennemførelse af en udførlig forventningsafstemning entreprenørerne imellem, og ifm. totalentrepriser også inkludere byggeriets øvrige parter herunder også bygherre.

Leverandørerne bør også have en forholdsvis stor interesse i løsning af problemet, da de i højere grad også kan målrette deres arbejdsindsats ift. bygherres krav, ønsker og behov samt de øvrige parter forventninger. Dog har leverandørerne i mindre grad mulighed for at tage initiativ til løsning af problemet, eftersom de i mindre grad har direkte kontakt med bygherre og bygherrerådgiver. Derudover kan der være konflikter ift., at leverandørerne ikke har så store økonomiske incitamenter, som de øvrige parter i byggeriet.

4.3.2 Ekstern interessentanalyse

For at overskueliggøre den eksterne interessentanalyse opstilles denne i en tabel iht. figur 4.3.

		Problemets indvirkning på interessenten	Interessentens interesse i at deltage i problemløsningen	Interessentens mulighed for at bidrage til problemløsningen	Mulige konflikter
Interessenter	Erhvervs- og Byggestyrelsen	Interessenten påvirkes ikke direkte af problemet.	Nogen interesse i at deltage aktivt i problemløsningen, da interessenten har fokus på styrkelse af byggebranchen gennem nye initiativer, som kan være med til at skabe et mere effektivt fungerende samarbejde i branchen.	(Stor). Interessenten har mange både økonomiske og menneskelige ressourcer til rådighed og bruger hvert år mange ressourcer på iværksættelse af nye initiativer inden for byggebranchen.	Interessenten stiller høje krav til, at løsningen skal være innovativ og meget konkret, før de ønsker at bidrage med økonomiske og menneskelige ressourcer.
	Brancheforeninger	Interessenten påvirkes i nogen grad eftersom dens medlemmer påvirkes direkte.	Forholdsvis stor interesse i at deltage aktivt i problemløsningen, idet problemet har betydning for deres medlemmers trivsel og forretningsmæssige succes.	(Stor) Interessenten kan både stille økonomiske og menneskelige ressourcer til rådighed og har et indgående kendskab til branchen og de problemstillinger de står overfor. Interessenten bruger i forvejen mange ressourcer på nye initiativer, som skal styrke byggebranchen.	Hvis løsningen af problemet ikke kræver udvikling af branchemæssige initiativer kan interessenten umiddelbart have svært ved at bidrage til en problemløsning.
	Realdania	Interessenten påvirkes ikke direkte af problemet.	Ingen interesse i at deltage aktivt i problemløsningen.	(Stor). Interessenten har mange økonomiske ressourcer til rådighed og bidrager hvert år med økonomisk støtte til nye initiativer inden for byggebranchen.	Interessenten stiller høje krav til, at løsningen skal være innovativ og meget konkret, før de ønsker at bidrage med økonomisk støtte.
	Uddannelsesinstitutioner	Interessenten påvirkes ikke direkte af problemet.	Forholdsvis stor interesse i at deltage aktivt i problemløsningen, idet interessenten ud fra en forskningsmæssigt tilgang bearbejder og udvikler nye koncepter for løsning af de problemstillinger, som byggebranchen står overfor.	(Middel-stor). Interessenten har en viden og ekspertise, der kan anvendes ifm. udviklingen af nye koncepter og initiativer til problemløsning.	Ingen.

Figur 4.3. Ekstern interessentanalyse.

Af figur 4.3 fremgår det, at kun brancheorganisationerne i nogen grad påvirkes af problemet, eftersom deres medlemmer påvirkes direkte af problemet. De øvrige parter påvirkes ikke direkte af problemet.

Det vurderes, at Erhvervs- og Byggestyrelsen samt brancheorganisationerne har en interesse i at deltage aktivt i problemløsningen, ligesom det er tilfældet ifm. Værdibyg. Derimod angives det, at Realdania som støttefond ikke har nogen interesse i at deltage aktivt i problemløsningen. Uddannelsesinstitutionerne må dog ud fra et forskningsmæssigt synspunkt have en forholdsvis stor interesse i at deltage aktivt i problemløsning, eftersom uddannelsesinstitutionerne i det daglige arbejder med og søger løsninger ift. de problemstillinger, som byggebranchen står overfor.

Samtlige eksterne interessenter har forholdsvis store muligheder for at bidrage til problemløsningen, både ift. at bidrage med økonomiske og menneskelige ressourcer samt ift. at bidrage med en indgående viden og ekspertise på området. Ligesom det gør sig gældende for Værdibyg kan specielt Realdania og Erhvervs- og Byggestyrelsen bidrage med økonomisk støtte ifm. udvikling af problemløsningen.

Overordnet stiller de eksterne interessenter høje krav til, at problemløsningen skal være innovativ og konkretiseret på en måde, så projektets mål, indhold, organisering og budget er anskueliggjort.

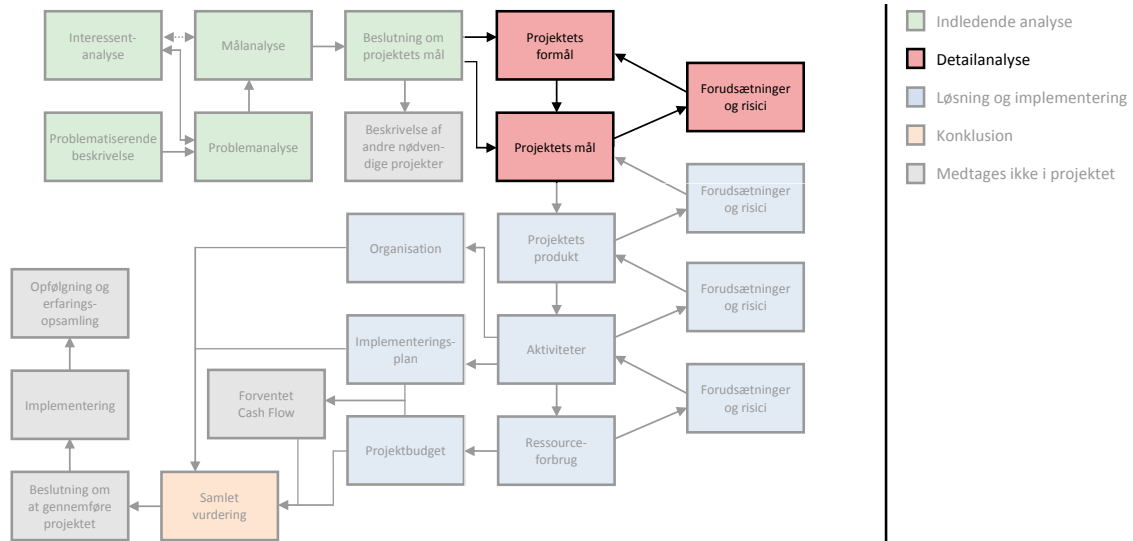
Den ovenstående interessentanalyse angiver, at der generelt er en stor interesse i løsning af problemet, og at de forskellige interessenter i større eller mindre grad har mulighed for at tage initiativ til og deltage i problemløsningen. Det vurderes på denne baggrund, at det er relevant at arbejde videre med hvordan en fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter kan sikres, for herigennem at opnå et effektivt fungerende samarbejde. Problemet anses endvidere for realistisk at løse under hensyntagen til de mulige konflikter, der er angivet i hhv. figur 4.2 og 4.3.

Del II

Detailanalyse

Indhold af Del II - Detailanalyse

Detailanalysen indeholder en mere detaljeret analyse af det belyste nøgleproblem, hvorigennem formål og mål bliver klart defineret iht. LFA-metoden vist på figur 4.4.



Figur 4.4. Dele fra LFA-metoden der indgår i detailanalyse.

Detailanalysen udfærdiges på baggrund af den indledende analyse, som resulterede i følgende problemformulering:

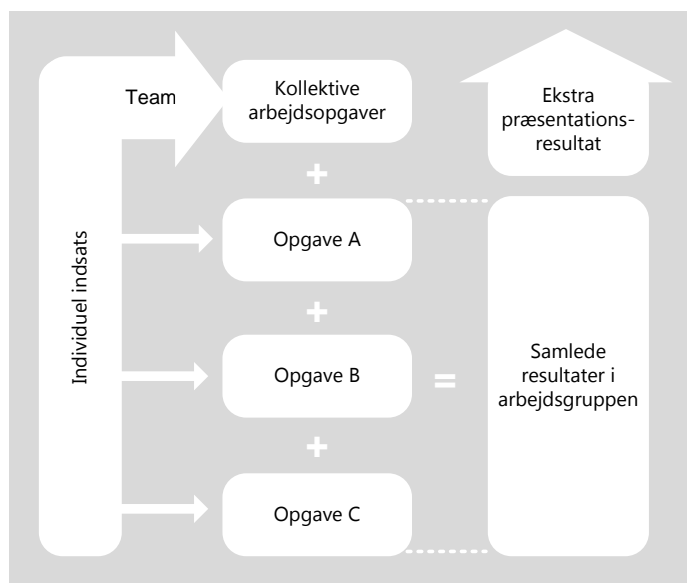
Hvordan sikres en fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter, og hvornår i byggeprocessen skal denne gennemføres?

I det følgende belyses det herved, hvorledes elementer som kommunikation, motivation og konflikt håndtering er vigtige, for at opnå en fyldestgørende forventningsafstemning og herigennem skabe et mere effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter iht. målanalysens mål og formål i kapitel 4 på side 65. Der tages således udgangspunkt i en team- og teambuildingteoretisk tilgang, eftersom de ovenstående elementer netop er centrale ift. team- og teambuildingteorien. Denne teori kombineres med empiri fra hhv. spørgeanalysen samt deltagelsen i diverse workshops [45] og kick-off-møder [30], hvorigennem en mulig løsning ift. den opstillede problemformulering kan defineres jf. Enderuds model i kapitel 1 på side 1.

Team- og teambuildingteoretisk tilgang 5

I den indledende analyse blev det belyst, at en af problemstillingerne ved den traditionelle anskueliggørelse af samarbejdet mellem byggeriets parter er, at byggeriets parter ikke i tilstrækkelig stor udstrækning samarbejder på tværs af faglighederne, men i stedet fokuserer på individualiserede arbejdsopgaver, der tilsammen skaber det enkelte byggeri. Denne individualisering af parterne og opdeling af arbejdsopgaver har en negativ indvirkning på samarbejdet mellem byggeriets parter og kvaliteten af det endelige byggeri, hvorfor parterne på det enkelte byggeprojekt i højere grad burde arbejde sammen, som ét samlet team. Parterne på det enkelte byggeri bør altså i højere grad betragte sig selv og hinanden, som en del af et team med fælles vision og mål for det enkelte byggeri.

Denne betragtning angiver, hvorledes en team- og teambuildingteoretisk tilgang med fordel kan anvendes til, at skabe et mere effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter, og jf. figur 5.1 kan være med til at forbedre parternes samlede præstationsresultater. På figur 5.1 er det illustreret, hvordan et team ifm. løsning af arbejdsopgaver kan opnå ekstra præstationsresultater ift., hvis arbejdsopgaverne løses på baggrund af individuelle indsats, som det ofte er tilfældet i byggeriet. [10]

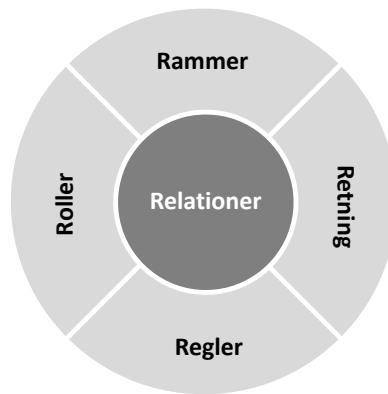


Figur 5.1. Teamets præstationspotentiale [15].

Anvendelsen af en team- og teambuildingteoretisk tilgang ifm. byggeprojekter understøttes bl.a. af Light House byggeprojektet i Aarhus, hvor der med succes er gjort brug af professionel rådgivning fra teambuildingkonsulenter ifm. organisationsplanlægning og fastlæggelse af overordnede værdier, vision og mål for projektet. [13]

Team- og teambuildingteorien angiver vigtigheden af, at teamets parter overfor hinanden klarlægger, hvordan samarbejdet skal fungere herunder ift. parternes roller, ansvarsfordeling, vision, mål osv. for det enkelte projekt [29]. Altså er en fyldestgørende forventningsafstemning mellem parterne ift. projektets indhold, forløb samt generelle samarbejde central ift. team- og teambuildingteorien, hvilket blot bekræfter, at det angivne mål i måltræet er væsentligt at beskæftige sig med for at skabe et mere effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter.

Team- og teambuildingteorien opererer med fem vigtige områder under betegnelsen "Teamets 5 R'er". Dette er områder, der bør indgå og bearbejdes ifm. et nyetableret team's forventningsafstemning samt løbende gennem teamsamarbejdet. Af figur 5.2 fremgår det, at de fem områder omfatter hhv. rammer, retning, regler, roller og relationer.



Figur 5.2. Teamets 5'er [43].

Rammerne omfatter de organisatoriske rammer omkring teamet, hvilke beføjelser teamet har, samt i hvilken sammenhæng teamet skal samarbejde [43]. I forhold til byggebranchen bør der således her sættes fokus på det enkelte byggeprojekt og de projektorganisatoriske rammer, der omfatter det enkelte projekt. Derudover skal teamets retning fastlægges gennem nogle klart definerede mål for teamets arbejde, hvilket vil sige, at formål og mål for det enkelte byggeprojekt entydigt bør defineres.

Teamet skal ligeledes fastlægge en række regler for hvordan samarbejdet skal fungere, hvilket kan betegnes som teamets grundregler eller grundlov. Grundreglerne bør altså angive hvilken adfærd, der ønskes blandt teammedlemmerne ift. konflikthåndtering, erfaringsopsamling og -udveksling, kommunikation, mødestruktur og generelt ift. det daglige arbejde. Grundreglerne skal således udtrykke de værdier, der er gældende i teamet.

Det er også vigtigt, at få klarlagt de enkelte teammedlemmers roller i teamet, og hvilke opgaver de enkelte teammedlemmer har det overordnede ansvaret for. Det sidste område, der bør klarlægges, er teammedlemmernes indbyrdes relationer, og hvordan disse relationer udvikles gennem den rette kommunikation mellem teamets medlemmer.

Teamsammensætningen og de ovenstående områder er særdeles vigtige at betragte og klarlægge ift. at skabe et velfungerende og effektivt samarbejde i det enkelte team. Det vil således også være områder, der med fordel kan klarlægges ifm. byggeprojekter, for i højere grad at sikre et effektivt fungerende samarbejde mellem parterne på det enkelte byggeprojekt.

Nogle andre vigtige elementer, som team- og teambuildingteorien beskæftiger sig med ift. at skabe et velfungerende og effektivt samarbejdende team, er tillid og motivation, som ligeledes er elementer i det udarbejdede måltræ, der påvirker, hvor effektivt fungerende samarbejdet mellem byggeriets parter er. [10]

I det følgende fokuseres der således på, hvordan der gennem anvendelse af team- og teambuildingteoriens principper kan sikres en udførlig og fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter under hensyntagen til elementer som teamsammensætning, kommunikation, tillid, motivation, konflikthåndtering samt refleksion og evaluering.

Teamdannelse 6

I det følgende kapitel sættes der med udgangspunkt i team- og teambuildingteorien fokus på, hvordan dannelsen af et team bør foregå, og hvilke overvejelser og forholdsregler der bør tages ifm. teamsammensætning og teamledelse for herigennem at sikre et velfungerende og effektivt samarbejde i det enkelte team.

6.1 Teamets udviklingsforløb

Indledningsvist, inden der fokuseres på teamsammensætning og teamledelse, skabes der en forståelse for, hvordan et team udvikler sig gennem dets livscyklus, og hvordan teamprocesserne ændrer sig gennem dette udviklingsforløb. I team- og teambuildingteorien anvendes ofte Tuckman's model for at beskrive de faser, som et team normalt gennemlever i løbet af dets livscyklus. Tuckman's model angiver, at teamet følger et femfaset udviklingsforløb jf. figur 6.1. [27] [43]



Figur 6.1. Teamets udviklingsforløb.

I teametableringsfasen skal de enkelte teammedlemmer etablere sig og finde sig til rette ift. teamroller, regler, retningslinjer og eksterne forventninger til teamet. Det vigtigste i denne fase er, at teamet i fællesskab når til enighed om og får formuleret nogle klare mål for teamsamarbejdet. [27]

I stormfasen opstår der konflikter mellem teammedlemmerne, og teammedlemmer stiller tvivl ift. teamets opgave og teamlederens autoritet og kompetence. Efterhånden som konflikterne bliver løst, opnås en større grad af oprigtighed og åbenhed i teamet, hvilket der kan bygges videre på, således teammedlemmernes tillid til hinanden opbygges, og således der skabes en fælles opbakning ift. teamets mål. Afslutningsvis i denne fase vil teamrollerne være klarere defineret og konfliktlösingsstrategier for teamet vil være etableret

[27]. Ovenstående elementer ift. skabelsen af tillid og konflikthåndtering i teamet uddybes yderligere i hhv. afsnit 7.4 på side 101 og afsnit 7.3 på side 96.

I normfasen løses konflikter og opgaverelaterede problemstillinger på baggrund af positiv kommunikation og samarbejde mellem teammedlemmerne. Der etableres arbejdsstandarder og opstår normer for, hvordan arbejdet i teamet udføres. Teammedlemmerne er i højere grad villige til at udtrykke deres synspunkter og tanker, og der opstår et gensidigt støttende netværk i teamet. Teamet får i højere grad ansvar for egen planlægning og processer, samtidig med, at der fokuseres på teamets refleksioner ift. fejl og uhensigtsmæssigheder i det udførte arbejde. Ovenstående elementer ift. kommunikation og refleksion i teamsammenhænge uddybes yderligere i hhv. afsnit 7.2 på side 91 og afsnit 7.6 på side 106.[27]

I arbejdspræstationsfasen begynder teamet at skabe gode resultater, idet der fokuseres på konstruktiv og fælles opgaveløsning. De enkelte teammedlemmer finder netop deres plads i teamet, og samarbejdet i teamet præges af en høj grad af fleksibilitet. Der foretages endvidere løbende evalueringer af arbejdspræstationerne, for herigennem at sikre et fortsat velfungerende og effektivt samarbejde i teamet. [27]

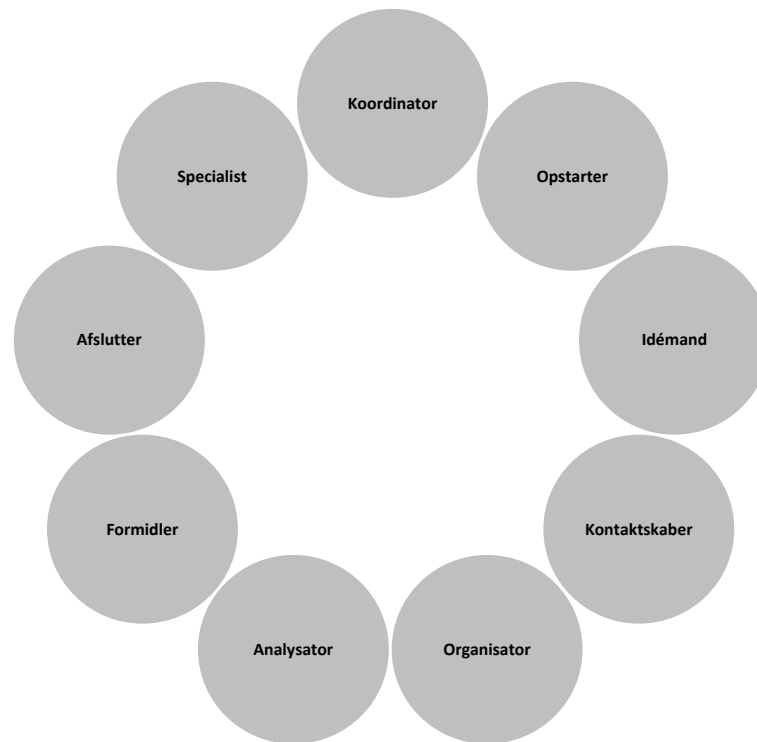
Afslutningsvis i opbrudsfasen opløses teamet helt eller delvist enten pga. udskiftning af vigtige teammedlemmer eller pga. omfattende projektafslutninger eller -afbrydelser. [27]

Tuckman's fasemodel for teamudviklingen skal ikke forstås således, at et team slavisk gennemlever de fem faser. Et team kan gå frem og tilbage og gennemleve tidligere faser gradvist på forskellige niveauer [27], men ved at være opmærksom på disse faser og de problemstillinger, der kan opstå ifm. faserne, kan der gennem et proaktivt handlingsmønster i højere grad sikres et gnidningsfrit udviklingsforløb for det enkelte team.

6.2 Teamsammensætning

I team- og teambuildingteorien fokuseres der ofte på teamsammensætningen, som en afgørende faktor for hvor velfungerende og effektivt teamet fungerer både ift. det sociale samspil mellem teammedlemmerne og ift. løsning af teamets opgaver. I den forbindelse angiver team- og teambuildingteorien, at det er forskellighederne mellem medlemmerne i det enkelte team, der er med til at skabe et stærkt fundament for udviklingen af et effektivt team. Dette kan umiddelbart virke ulogisk, da forskelligheder mellem parter ofte fører til konflikter, og konfliktende parter normalt ikke forbindes med et velfungerende og effektivt samarbejde. Netop derfor er konflikthåndtering et meget væsentligt element for at sikre et velfungerende og effektivt samarbejde i det enkelte team. Det betyder dog, at teammedlemmer skal respektere samt være indstillet på at imødegå og være åbne overfor de forskelligheder, der kan forekomme ift. de øvrige teammedlemmer, som det beskrives nærmere i afsnit 7.3 på side 96. [27] [43] [10]

Når konflikterne håndteres korrekt, er det derimod logisk, at forskellighederne kan styrke teamet, da de forskellige holdninger, synspunkter, kompetencer og egenskaber vil give en mere gennemtænkt og bearbejdet problemløsning, og dermed et bedre resultat ift. individuel problemløsning eller problemløsning i arbejdsgrupper, hvor der ikke stræbes efter et fælles mål. I team- og teambuilding teorien beskrives det således, hvordan en teamsammensætning af forskellige kompatible teammedlemmer giver det mest velfungerende og effektive samarbejde i det enkelte team. I den forbindelse opereres der med Belbins teori, som jf. figur 6.2 angiver ni teamroller, der bør udfyldes, for at et team fungerer mest optimalt. Det skal dog ikke forstås således, at ét team skal bestå af ni teammedlemmer for at fungere optimalt. Et teammedlem kan sagtens udfylde mere end en teamrolle, og en teamrolle kan også varetages af mere end et teammedlem. Således angives det også, at et team kan variere i størrelsesordenen 3-12 personer. [27] [43] [10]



Figur 6.2. Belbins teamroller.

Uddybende beskrivelse af og forklaring til de ni teamroller fremgår af appendiks B på side 203.

I forhold til byggebranchen sammensættes parterne på det enkelte byggeprojekt ikke på baggrund af Belbins teori om teamroller eller med henblik på, at skabe et team hvor parterne er kompatible. S sammensætningen af de parter, der indgår i “byggeteamet“ på det enkelte byggeprojekt, er derimod mere tilfældig, og som spørgeundersøgelsen har vist, udvælges parterne oftest på baggrund af laveste pris frem for parternes kompetencer og

egenskaber.

På det enkelte byggeprojekt sikres det således ikke, at der er en vis kompatibilitet mellem parterne, hvilket kan have indflydelse på, hvorvidt det overhovedet er muligt at skabe et effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter.

I henhold til den førnævnte Ph.d.-afhandling omhandlende udbudsreglernes indflydelse på anvendelsen af tildelingskriterier, angives det, at der med de nuværende udbudsregler ikke er nogen hindringer ift. at benytte kompetence- og egenskabsmæssige tildelingskriterier ud fra en æstetisk betragtning, som udbudsreglerne netop giver mulighed for.

Forskning på team- og teambuildingområdet har dog vist, at udfyldelsen af Belbins teamroller ikke er en afgørende faktor, for at skabe et velfungerende og effektivt teamsamarbejde. Der er derimod mange andre aspekter inden for teamets mangfoldighed og teammedlemmernes motivation, viden og færdigheder ift. at arbejde i teamet, der bør tages i betragtning. Forskning på området har ligeledes vist, at det kan være vanskeligt at definere, hvordan det i praksis sikres, at teamets medlemmer er compatible, hvilket blot understøttes af fremgangsmåden for udvælgelse af parterne ifm. byggeprojekter. [27]

Derimod menes det, at det er mere afgørende for teamets effektivitet, at teammedlemmerne besidder en række sociale færdigheder, der betragtes som værdifulde ift. teamets præstationer. Nogle af de væsentligste sociale færdigheder ift. teamet og teamsamarbejdet angives herunder. [27]

- Aktiv lytning; at lytte til hvad andre siger og stille spørgsmål hertil.
- Kommunikation; at kommunikere effektivt med andre med overvejelse af modtager, budskab og kommunikationsmedium.
- Social forståelse; at være opmærksom på andres reaktioner og forstå, hvorfor de reagerer, som de gør.
- Selvobservation; at være opmærksom på hvordan ens egen adfærd påvirker andre.
- Altruisme; at gøre en indsats for at hjælpe sine kolleger.
- Tålmodighed og tolerance; at acceptere kritik og håndtere frustrationer med tålmodighed.

Mange af disse sociale færdigheder kan ift. byggebranchen og anvendelsen af udbudsreglerne anvendes som nogle af de tildelingskriterier, der er afgørende for teamsammensætningen på det enkelte byggeprojekt.

Det er dog klart, at teammedlemmernes besiddelse af de nævnte sociale færdigheder ikke alene er afgørende for, hvorvidt der opnås et velfungerende og effektivt samarbejde i teamet. Teammedlemmerne skal således også have den rette faglige viden samt de rette faglige færdigheder og evner, både ift. løsning af den pågældende opgave og ift. hvordan samarbejdet fungerer i et team. [27]

Forskning har endvidere vist at mangfoldighed i teamet kan være med til at skabe en synergieffekt, hvor der træffes bedre beslutninger, skabes mere innovation og større effektivitet ift. teamets præstationer. Når et teams mangfoldighed defineres, skelnes der mellem opgaverelateret mangfoldighed og relationel mangfoldighed. Den opgaverelaterede mangfoldighed henfører primært til, at et team, hvor medlemmerne har forskellige faglige baggrunde, som er relevante ift. løsning af den pågældende opgave, i højere grad vil træffe bedre beslutninger og skabe mere innovation. Dette understøtter blot, at et tættere samarbejde mellem byggeriets forskellige parter kan være med til at skabe bedre løsninger for bygherre og de involverede parter. [27]

Der kan dog opstå visse problemstillinger ift. denne mangfoldighed, hvis teammedlemmerne i stedet anser forskellene som en trussel mod deres egen identitet frem for et vigtigt aktiv for teamet [27]. Af resultaterne fra spørgeundersøgelsen og de observationer projektgruppen har gjort sig under diverse møder og workshops, tyder det på, at denne problemstilling i et vist omfang kan være en hindring for udviklingen af et tættere samarbejde mellem byggeriets parter.

Den relationelle mangfoldighed omfatter derimod teamets forskelligheder ift. alder, køn, anciennitet osv. Her giver forskningsresultaterne dog et mere nuanceret billede af, hvorvidt mangfoldigheden resulterer i bedre beslutninger, mere innovation og større effektivitet. Det er her bl.a. konstateret, at hhv. en stor og lav aldersmæssige spredning i teamet giver en mindre effektivitet og innovation, end hvad der er tilfældet for en moderat aldersmæssig spredning.

Derudover er det belyst, at samarbejdet i teams med en kønslig mangfoldighed i højere grad opfattes som værende velfungerende. Endeligt viste forskningsresultaterne, at et team med høj anciennitet, hvor teammedlemmer over længere tid har arbejdet sammen, i højere grad præsterer bedre end teams med lav anciennitet. [43]

Betragtes ovenstående ift. byggebranchen og sammensætningen af byggeriets forskellige parter i et tættere samarbejdende team må parternes aldersmæssige og især kønslige mangfoldighed betragtes som positiv ift. at opnå et effektivt fungerende samarbejde mellem parterne. Dog sammensættes teamet oftest kun med henblik på løsning/opførelse af det enkelte byggeri, hvorfor teamet sjældent vil opnå en særlig høj anciennitet, hvilket, som angivet ovenfor, forringer teamets præstationspotentiale.

Af det ovenstående fremgår det altså, hvordan et team optimalt set bør sammensættes under hensyntagen til sociale færdigheder, faglig viden, faglige færdigheder og faglige evner samt under hensyntagen til mangfoldighed i teamet. Dog er det på baggrund af bl.a. spørgeundersøgelsen konstateret, at parterne på det enkelte byggeprojekt primært sammensættes ud fra laveste pris som værende det afgørende tildelingskriterium. Dette betyder, at ovenstående forudsætninger for et velfungerende og effektivt samarbejde i et team ikke tages i betragtning, når parterne på det enkelte byggeprojekt udvælges. En generel holdningsændring ift. den praktiske anvendelse af tildelingskriterier vil være omfattende og sandsynligvis langsommelig. Ved derimod at analysere teamsammensætningen på det

enkelte byggeprojekt vil det i højere grad være muligt, at vurdere indenfor hvilke områder teamsammensætningen er mangelfuld og således identificere de kritiske områder, der bør fokuseres mest på for at skabe et velfungerende og effektivt samarbejde i det pågældende team.

I byggebranchen fokuseres der ikke i særlig høj grad på etablering af et tættere samarbejde på tværs mellem parterne, hvilket i nogen grad kan skyldes de forskelligheder, der netop er mellem parterne. Det vil altså sige, at den mangfoldighed, der reelt etableres ifm. byggeprojekter, ikke udnyttes konstruktivt. Ved i højere grad at udnytte denne mangfoldighed burde det altså være muligt at skabe en synergieffekt, således der til fordel for alle de involverede parter opnås væsentlige forbedringer ift. byggeprojektet, dets forløb og det endelige byggeri.

6.3 Teamledelse

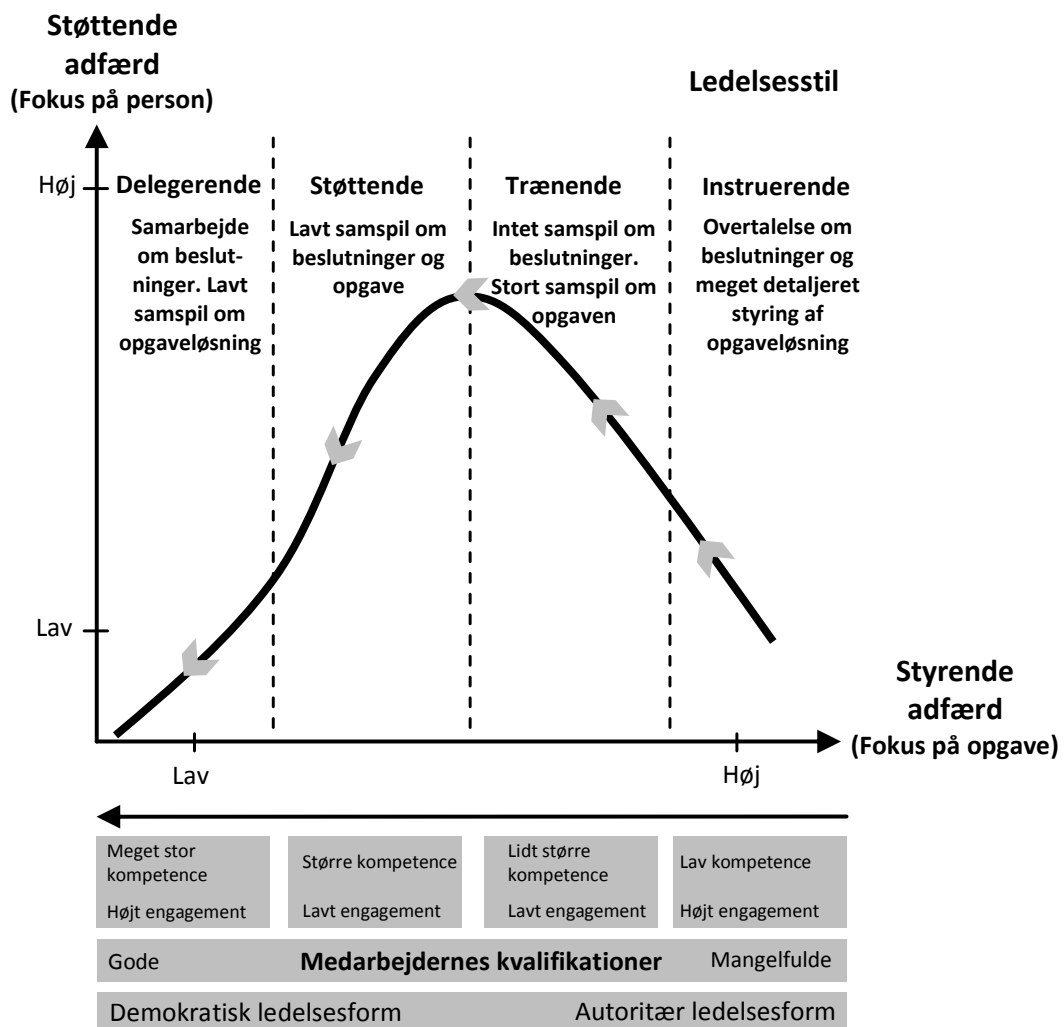
Sammensatte teams kan udmærket fungere som et selvstyrende team, men oftest er det mere fornuftigt at udpege en teamleder, der kan hjælpe teamet lidt på vej især i de indledende faser af teamets udviklingsforløb. Teamlederens rolle er således en væsentlig anden end den traditionelle leders. Teamlederen skal selv deltage aktivt i teamets opgaveløsning, ud fra en betragtning af at teamlederen ikke selv har alle svar og kun kan opnå succes gennem sit teams succes. [43]

Teamlederens vigtigste færdighed ift. teamet er anvendelsen af situationsbestemt ledelse, ud fra en betragtning af at teamlederen skal anvende forskellige ledelsesstrategier, alt efter hvor teamet udviklingsmæssigt befinder sig. I de indledende faser kan teamlederen med fordel anvende strategisk ledelse for igennem en klart formuleret vision at udstikke den retning, som teamet skal følge. Det er vigtigt, at teamlederen tydeliggør formålet med teamsamarbejdet og skaber nogle rammer, som samler teamet omkring visionen og de strategier, der lægges for at nå den. [27]

Derudover skal teamlederen være i stand til at varetage den daglige ledelse, hvor der i samarbejde med teammedlemmerne bl.a. skal nås til enighed om nogle fælles mål for projektet og projektsamarbejdet. Herudover skal lederen være med til at tydeliggøre teammedlemmernes roller og udvikle de individuelle teammedlemmers roller. Et andet vigtigt element ift. den daglige ledelse er evaluering af de individuelle teammedlemmers bidrag og evaluering af teamets arbejdspræstationer som helhed. I den forbindelse er det essentielt, at evalueringerne resulterer i konstruktiv feedback, som teammedlemmerne kan reflektere over og bruge til at forbedre de fremtidige arbejdspræstationer, iht. til den senere beskrivelse i afsnit 7.6 på side 106. [27]

Teamlederen skal endvidere agere som coach for teammedlemmerne. Det er her væsentligt, at teamlederen aktivt lytter til teammedlemmernes ytringer og giver dem den nødvendige opbakning og vejledning samt nødvendige råd og forslag. Coachingen skal altså gennem støtte og opmuntring af teammedlemmerne være med til at hjælpe teamet, således teamets potentiale udnyttes og de fastsatte mål opnås. [27]

Hersey og Blanchard's anskueliggørelse af situationsbestemt ledelse er reelt mere passende ift. Tuckman's betragtning af teamets udviklingsforløb. Hersey og Blanchard angiver fire forskellige ledelsesstile, som lederen kan gøre brug af, alt efter hvilket udviklingstrin den enkelte medarbejder befinder sig på både ift. faglige og sociale kompetencer samt medarbejderens motivation. De fire ledelsesstile er hhv. instruerende, trænende, støttende og delegerende, og på figur 6.3 er anvendelsen af de fire ledelsesstile illustreret ift. medarbejderens udviklingsniveau. Derudover angiver figur 6.3 lederens adfærdsmæssige fremtræden ift. styring og støtte under de fire ledelsesstile. [11]



Figur 6.3. Hersey og Blanchard's ledelsesmodel for situationsbestemt ledelse [11].

Kombineres Hersey og Blanchard's ledelsesmodel med Tuckman's teamudviklingsmodel, ses det af figur 6.4, hvordan teamlederen kan anvende de fire ledelsesstile igennem teamets udviklingsforløb, således teamlederen indledningsvist anvender en instruerende ledelsesstil, og efterhånden som teamet udvikler sig og får opbygget både faglige og sociale kompetencer, anvender en trænende og støttende ledelsesstil for til sidst i teamets udviklingsforløb at anvende en delegerende ledelsesstil [43]. I forhold til at kombinere Hersey og Blanchard's ledelsesmodel med Tuckman's teamudviklingsmodel giver det iht. figur 6.4 ikke mening at betragte opbrudsfasen, idet teamlederens rolle her ophører.

	Lederstil	Teamet
Fase 1 - Teametablering	Instruerende <ul style="list-style-type: none"> • Afklarende • Retningsgivende • Rammer 	Mangler viden om: <ul style="list-style-type: none"> • Opgaven • Normer og grundregler • Data, der skal indsamles • Relevante problemer osv.
Fase 2 - Storm	Trænende <ul style="list-style-type: none"> • Sociale færdigheder • Administrative færdigheder • Faglige færdigheder 	Mangler færdigheder til: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Selvevaluering • Mødeeffektivitet • Konfliktløsning osv.
Fase 3 - Normer	Støttende <ul style="list-style-type: none"> • Opmuntring • Fejre små succeser 	Prøver nu selv at: <ul style="list-style-type: none"> • Skabe tillid • Evaluere fremskridt • Stabilisere • Udvikle grundregler og normer
Fase 4 - Arbejdspræstation	Delegerende <ul style="list-style-type: none"> • Overlader ansvaret • Styrker teamets indflydelse • Skaber relationer udadtil 	Effektivt samarbejde <ul style="list-style-type: none"> • Tager kollektivt ansvar for løsninger • Producerer effektivt

Figur 6.4. Anvendelige ledelsesstile ift. Tuckman's teamudviklingsmodel [43].

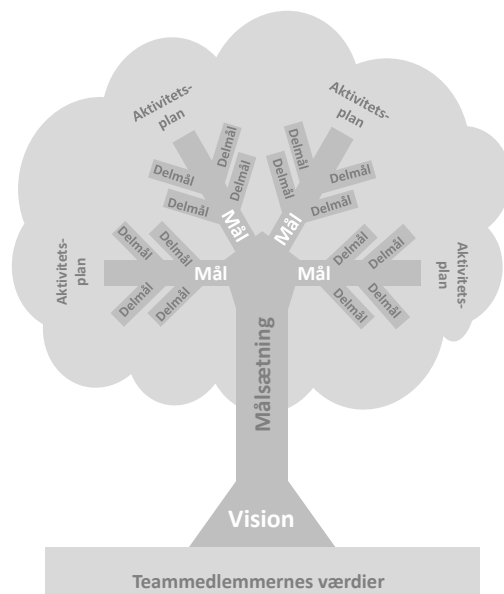
I forhold til byggebranchen og det enkelte byggeri kan det måske være vanskeligt at udpege eller nå til enighed om én teamleder blandt de involverede parter. Det kan i den forbindelse måske overvejes at inddrage en ekstern konsulent, der varetager teamlederens overordnede rolle, men på en måde således parterne i højere involveres ift. de beslutninger, der tages på strategisk niveau. Konsulenten skal således primært fungere som en coach, der hjælper og støtter de involverede parter ift. teamets udviklingsproces.

Teamsamarbejdets elementer **7**

I det følgende kapitel sættes der yderligere fokus på de elementer, der iht. team- og teambuildingteorien er afgørende for at skabe et velfungerende og effektivt teamsamarbejde. Elementerne er præsenteret i kapitel 5 og 6, men i det følgende gives der uddybende forklaringer af elementerne og den praktiske tilgang ift. disse elementer.

7.1 Teamets værdier, vision og mål

I det følgende afsnit sættes der fokus på vigtigheden af teamets værdier, vision og mål ift. samarbejdet i teamet. For at sikre succes ift. opnåelsen af et velfungerende og effektivt samarbejde i teamet er det essentielt at klarlægge teamets værdier, vision og mål, og få disse formidlet ud i teamet. I den forbindelse er det vigtigt, at der er tydelig konsensus mellem teamets definerede værdier, vision og mål ift. den opgave, som teamet skal løse, for herigennem at sikre at teamets aktiviteter løser den pågældende opgave. Denne sammenhæng kan illustreres ved figur 7.1. [27]



Figur 7.1. Sammenhæng mellem værdier, vision, mål og teamets aktiviteter [27].

Det er som tidligere beskrevet afgørende, at teamet når til enighed om en fælles vision og fælles mål for teamsamarbejdet for herigennem at opnå et velfungerende og effektivt samarbejde i det pågældende team. I henhold til figur 7.1 bygger teamets vision på teammedlemmernes værdier, hvorfor der uomtvisteligt skal skabes et fælles værdigrundlag i teamet, for at sikre teamets fælles vision. Teamet skal således indledningsvist komme frem til en række fælles værdier, som samtlige teammedlemmer kan stå inde for [27]. Der tages herved udgangspunkt i de samme principper som ved den produktionsfilosofiske tankegang indenfor værdibaseret ledelse. [32]

I byggebranchen og på de enkelte byggeprojekter kan dette være en vanskelig proces, idet parterne i stor udstrækning har meget forskellige baggrunde og kommer fra virksomheder med hver deres værdigrundlag. Det kan således være nødvendigt at bruge ekstra mange ressourcer på at få fastlagt nogle fælles værdier, som de involverede parter på det enkelte byggeprojekt kan stå inde for, eftersom netop værdigrundlaget er så væsentligt for samarbejdet.

Teamets vision skal med udgangspunkt i dets fælles værdier angive det “drømmemål“, som teamet vil stræbe efter, og herigennem vise, hvilken retning teamet ønsker at bevæge sig i. Visionen skal virke motiverende på teammedlemmerne for i højere grad at skabe en forpligtigelse blandt teammedlemmerne ift. den definerede vision, således det sikres at teammedlemmerne af egen fri vilje stræber efter visionen. Målsætningen skal betragtes som en sammenfatning, der for teammedlemmerne skal skabe klarhed over de vigtigste elementer i teamets vision. Målsætningen bør udformes som en kort række motiverende ord, der i det daglige påmindes teammedlemmer og gør dem bevidste omkring teamets vision, således det i højere grad sikres, at kursen fastholdes ifm. den daglige arbejdsgang. [27]

Direkte afledt af teamets vision og målsætning skal der defineres nogle overordnede mål både ift. teamets arbejdspræstationer og teamets samarbejde. Det er vigtigt, at de definerede mål er realistiske at opnå, så de ikke virker demotiverende på teammedlemmerne. De overordnede mål kan nedbrydes til mere overskuelige og let opnåelige delmål, hvorudfra der kan udarbejdes konkrete aktivitetsplaner ift. teamets daglige arbejde. [27]

7.2 Kommunikation i teamsammenhænge

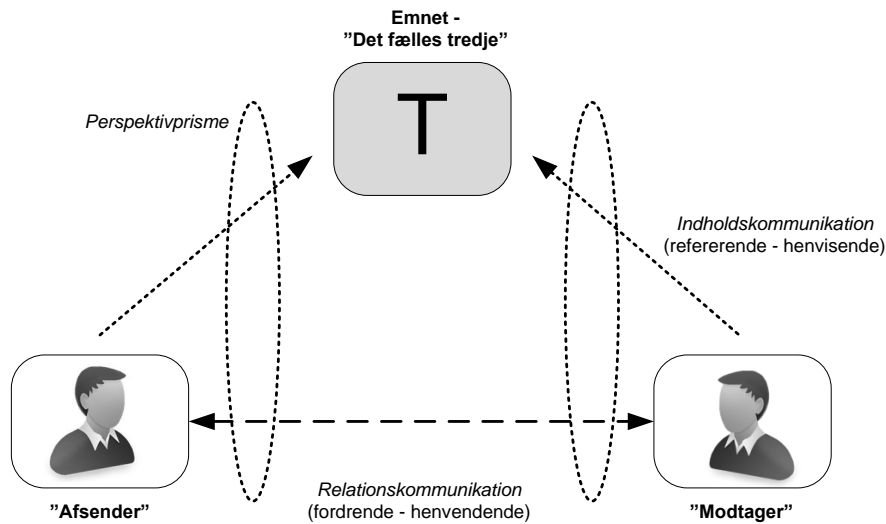
Kommunikation er ligeledes et vigtigt element ift. at skabe et velfungerende og effektivt teamsamarbejde. Begrebet kommunikation kommer af det latinske “communicare“, som på dansk kan oversættes til “at gøre fælles“ eller “at have forbindelse med“. Derudover kan kommunikation defineres som en proces, hvor de involverede parter skaber og deler information mellem hinanden, for herved at opnå en fælles forståelse. Kommunikation handler altså om transaktioner af meddelelser, som kan indeholde særlige værdier, og er således en proces, der sikrer koordineringen af værdiskabelse mellem teamets medlemmer [23]. Det er tidligere i afsnit 6.2 på side 82, beskrevet hvorledes byggeriets parter, mere eller mindre tilfældigt, og ikke på baggrund af kompetencer eller tidligere relationer bliver sammensat i intraorganisatoriske teams. De involverede i disse teams repræsenterer byggeriets forskellige parter og har hermed forskellige baggrunde, holdninger og ikke mindst forventninger. I sådanne teams er der store mængder af viden, som skal formidles mellem parterne, hvorfor det er ekstra vigtigt, at de involverede parter kan kommunikere effektivt. I dette afsnit redegøres der herved for forskellige kommunikationsteorier og modeller mhp. at skabe et overblik over, hvad der er vigtigt ift., at skabe en effektiv kommunikation, der kan fremme samarbejdet mellem byggeriets parter.

7.2.1 Grundlæggende kommunikationsteorier og modeller

Kommunikation kan udover den indledede definition beskrives som et individ, der afsender et budskab til et andet eller flere individer mhp. at få et svar. Kommunikationen kan enten forekomme bevidst eller ubevidst mellem individer. I eksempelvis teams i byggebranchen, der er præget af forskellige aktører, svares der ofte ubevidst på spørgsmål, og ofte handles og reageres der ligeledes ubevidst. Årsagen hertil er, at individer reagerer ubevidst på baggrund af faste mønstre og vaner [43]. I byggebranchen hersker der ofte fasttømrede mønstre og vaner for de forskellige parter i byggeriet, hvilket er med til at skabe en mindre effektiv kommunikation, som kan føre til misforståelser og konflikter.

I det følgende redegøres der for en grundlæggende kommunikationsmodel, som bygger på forskellige kommunikationsteoretiske antagelser, og som netop fokuserer på at afdække årsagerne til, at der i teams ofte opstår samarbejdsconflikter pga. manglende forståelse parterne imellem.

Kommunikationstrekantmodellen, som er illustreret på figur 7.2, er opbygget af en trekantet grundstruktur indeholdende hhv. en afsender, en modtager og selve emnet, der kommunikeres omkring. Målet er, at hhv. afsender og modtager gennem deres kommunikation omkring det pågældende emne skal opnå en fælles forståelse og opfattelse af emnet, hvorved det bliver til "Det fælles tredje" for de kommunikerende parter.



Figur 7.2. Kommunikationstrekant [23].

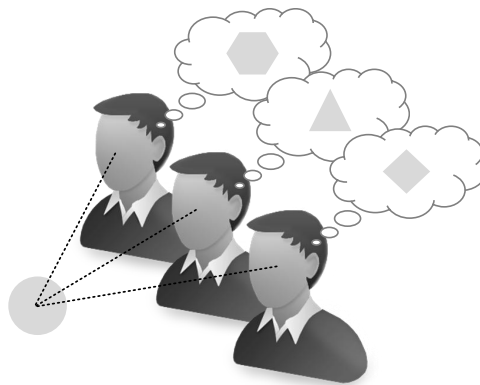
De tre poler i modellen er forbundet af stiplede pile, hvilke har forskellige betydninger. De skrå pile, der forbinder hhv. afsenderen og modtageren med emnet - "Det fælles tredje", symboliserer parternes respektive forhold til emnet, der kommunikeres omkring. Derimod symboliserer den vandrette pil mellem afsenderen og modtageren relationen mellem disse. Kommunikation mellem en afsender og en modtager har herved to forskellige sider, hhv. en informations- og en relationside, som begge optræder samtidigt, og som parterne skal forholde sig til. Kommunikation kan naturligvis forekomme mellem flere parter, hvilket f.eks. er tilfældet i byggeriet, hvorfor grundmodellen kan udvides med flere parter. Når modellen udvides, skabes der flere relationer, som parterne herved skal forholde sig til. [23]

Kommunikation mellem parter kan overordnet betragtes som en cirkulær proces, og har som sådan ingen klar begyndelse eller afslutning. Afsender- og modtagerforholdet skifter hele tiden mellem parterne, hvorved parterne i en kommunikation både varetager en afsenderrolle og en modtagerrolle. Dette bevirker, at begge parter er med til at skabe den samlede kommunikationsproces. Kommunikationsprocessen kan herved ikke betragtes som en ren envejskommunikation fra én afsender til én modtager, hvilket bevirker at begge parter skal være indstillet på at kommunikere og have fokus på de to sider af kommunikationen. De stiplede prisme på figur 7.2 symboliserer, at afsenderen og modtageren forholder sig til emnet fra forskellige perspektiver. Netop denne del af modellen er et meget vigtigt element for at opnå en effektiv kommunikation og for at gøre emnet til parternes "fælles tredje". Dette skyldes, at perspektivanlæggelse er et af de vigtigste elementer i menneskelig interaktion og kommunikation.

Ved at parterne kan anlægge sig den anden parts perspektiv og forstå dette, skabes der en afstemning af parternes handlinger i kommunikationsprocessen. Når parterne forstår hinandens perspektiver og er villige til at imødegå hinanden, opnås en gensidig forståelse parterne imellem, således der skabes en effektiv kommunikation ift. emnet, som herved kan betegnes som “Det fælles tredje”. Desværre er det ikke altid muligt at skabe den nødvendige fælles forståelse af perspektiverne parterne i mellem, hvorfor kommunikationen ikke fører til et “fælles tredje”.

Resultatet af den indledende analyse viste netop, at byggeriets ofte taler forbi hinanden, eftersom de har forskellig opfattelse af emnerne, der kommunikeres omkring. En af årsagerne til samarbejdskonflikterne skal altså findes i, at parterne i byggeriet ikke har en klar fælles forståelse af emnerne, der kommunikeres omkring, hvorfor det gør det vanskeligt at skabe “et fælles tredje” ift. det enkelte byggeri. [23]

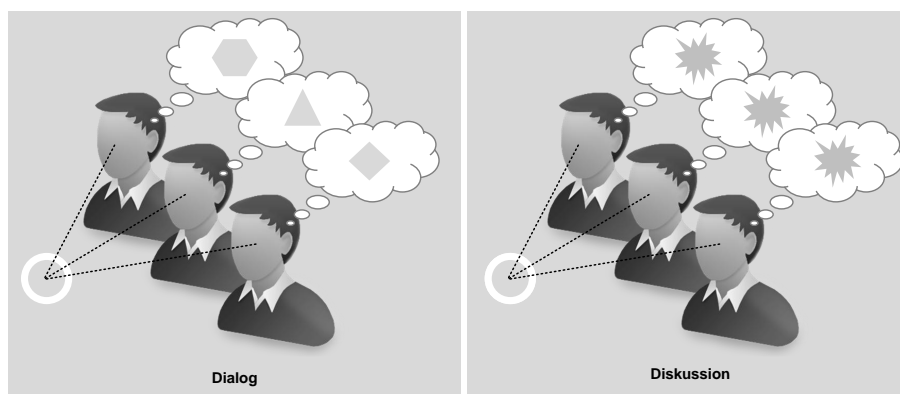
For at etablere en effektiv kommunikation mellem byggeriets parter er det altså en nødvendighed, at parterne i byggeriet kan se tingene fra de andre parters perspektiver. Mange konflikter og misforståelser opstår pga., at parterne antager, at de andre parter ser og opfatter tingene på samme måde som dem selv. Virkeligheden er dog en anden, eftersom alle på baggrund af deres forskellige perspektiver, som udgangspunkt oplever tingene forskelligt. Figur 7.3 illustrerer hvordan forskellige parter i et team, kan opfatte en given information på forskellige måder, hvis den givne information ikke formidles under hensyntagen til parternes perspektiver. [43]



Figur 7.3. Forskellige perspektiver giver forskellige opfattelser af en given information [43].

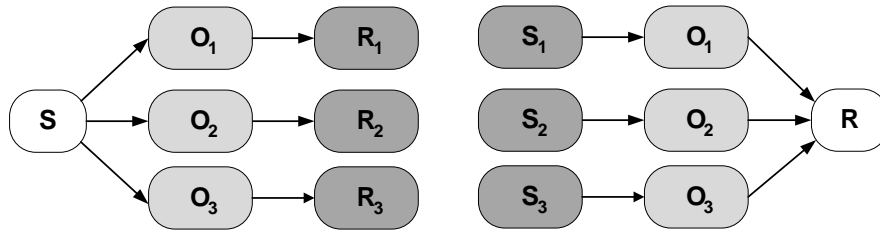
Et konkret eksempel fra byggebranchen kan være, at en bygherre i en samtale med byggeriets parter giver udtryk for forskellige ønsker til byggeriet. Såfremt parterne ikke har foretaget en afklaring af de forskellige parters perspektiver inden samtalen, kan der opstå misforståelser af bygherrens ønsker, da parterne opfatter bygherrens ønsker på forskellige måder. For at skabe en effektiv kommunikation er det altså vigtigt, at parterne hele tiden forholder sig til hhv. relationerne parterne i mellem, og ikke mindst parternes forskellige perspektiver.

I forlængelse af ovenstående er en af de fundamentale færdigheder i teamkommunikation, at parterne kender forskel på dialog kontra diskussion. På figur 7.4 er forskellen på hhv. dialog og diskussion illustreret. Dialogen mellem parterne er en proces, der netop er med til at afklare parternes forskellige perspektiver, hvorved parterne opnår en dybere viden og forståelse af, hvad de andre parter mener, tror og føler omkring det konkrete emne. I en dialog åbner parterne sig således op for hinanden i en åben proces, hvor formålet er, at forstå det de andre parter forstår, hvilket vil sige, at parternes perspektiver og kriterier afklares. Hensigten med diskussionsprocessen er derimod en mere målrettet proces, som handler om, at parterne skal nå til enighed om et fælles perspektiv som grundlag for nye beslutninger. [43]



Figur 7.4. Dialog kontra diskussion [43].

En anden anerkendt kommunikationsmodel, der underbygger vigtigheden af, at parterne i et team skal have klarlagt hinandens perspektiver for opnåelse af en effektiv kommunikation, er injektionsnålsmodellen også kaldet for SOR-modellen. Modellen angiver to kommunikationsbetragtninger, som illustreret på figur 7.5, og består af tre dele, hhv.; Stimulus (S), som er en kombination af indhold/budskab, Organisme (O), som repræsenterer modtageren samt Respons (R), der er den reaktion eller effekten, der udløses af stimulusen. Modellen til venstre på figur 7.5 viser, hvordan der gennem afsendelse af en meddelelse med ens indhold til flere typer af modtagere, opnås forskellige reaktioner på meddelelsen. Såfremt indholdet derimod tilpasses de forskelle typer af modtagere iht. modellen til højre på figur 7.5, kan den samme reaktion opnås for alle. [17]

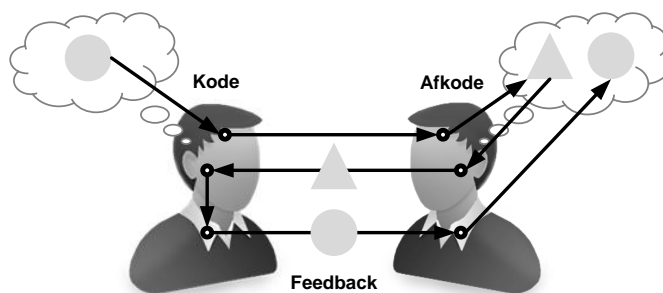


Figur 7.5. Til venstre giver den afsendte stimulus forskellige reaktioner. Til højre giver de tilpassede stimuli en enstemmig reaktion. [17].

Generelt kan det altså fastslås, at det er af stor betydning for byggeriets parter, at der allerede i de tidligere faser i byggeprojekter fokuseres på, at parterne får afklaret deres forskellige perspektiver, samt relationerne parterne i mellem, således der kan opnås en effektiv kommunikation i mellem parterne.

Ovenstående teorier og modeller er ikke kun gældende for interpersonel kommunikation, men er i lige så høj grad rettet mod den kommunikation, der foregår mellem parterne i form af tegninger, mails, telefonsamtaler mm.

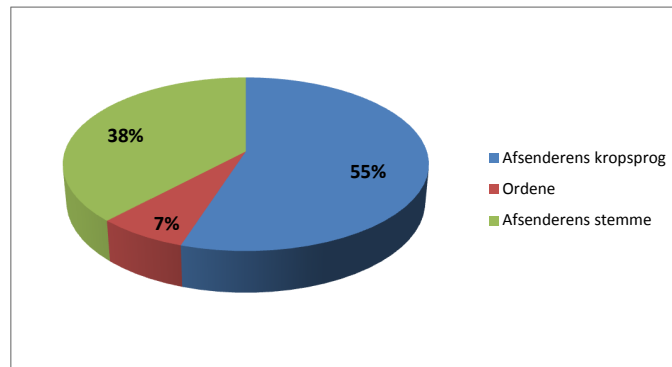
I al kommunikation er det vigtigt, at der foregår en feedbacksløjfe, hvilket sikrer, at den modtagende part har afkodet afsenderens budskab korrekt. Der er tidligere i kapitel 6 på side 81 redegjort for, at aktiv lytning er et vigtigt element til at sikre et teams effektivitet. Aktiv lytning er en kommunikationsform, hvor afsenderen iht. figur 7.6 starter med af "kode" sit budskab alt efter hvem modtageren er, og herefter afsender sit kodede budskab til modtageren. Det er nu vigtigt, at modtageren giver en feedback på det, der er modtaget, således det sikres, at modtageren har forstået budskabet. Herved får afsenderen mulighed for enten at be- eller afkræfte modtagerens forståelse, og der opnås således en form for kontrol. [43]



Figur 7.6. Aktiv lytning og feedback [43].

Aktiv lytning og feedbacksløjfer i kommunikation er ikke kun nødvendig i interpersonel kommunikation, men i lige så høj grad nødvendig i kommunikationskanaler som eksempelvis telefon, tegninger og e-mails. I byggebranchen foregår meget kommunikation via

telefon, tegninger og e-mails, da teamet ofte fysisk er placeret på forskellige lokaliteter. Disse former for kommunikationskanaler kan ofte føre til misforståelser, såfremt parterne ikke anvender feedbackløjfer. En anden væsentlig årsag til, at der opstår misforståelser, når der ikke anvendes interpersonel kommunikation, er, som illustreret på figur 7.7, at det reelt kun er en meget lille del af kommunikationen, der foregår gennem de ord, der bliver sagt/skrevet. Ordene udgør således kun 7% af fortolkningen af et budskab, hvorimod kropsproget og stemmeføringen udgør hhv. 55% og 38% [11].



Figur 7.7. Kilder til fortolkning af et budskab [11].

Det er derfor vigtigt, at der i teamet bliver sat fokus på, hvordan parterne skal kommunikere for at sikre, at der ikke sker misforståelser. Specielt i byggebranchen, hvor så meget af kommunikationen foregår via internettet i form af tegninger og e-mails, er det vigtigt med en klar strategi for kommunikationen.

7.3 Konflikt håndtering i teams

Overordnet set er der tre grundlæggende årsager til, at der opstår konflikter mellem parterne i et tilfældigt sammensat team. Sammenholdes disse årsager med de allerede gennemgåede årsager, der er skyld i en uhensigtsmæssig kommunikation, ses det, at der her er visse ligheder. Den første årsag til, at der opstår konflikter er netop, at den indbyrdes relation mellem parterne ikke fungerer hensigtsmæssigt, og at parterne ikke har en tilstrækkelig indsigt og viden omkring de andre parter. Derudover kan der opstå konflikter, når parterne projicerer deres individuelle konflikter over på de andre parter, hvorved der opstår nye konflikter, og endeligt kan der opstå konflikter, når parterne arbejder under uhensigtsmæssige forhold. [40]

I byggeprojekter hvor teamet er tilfældigt sammensat, og hvor det ofte er første gang, at parterne skal arbejde sammen, er der fra starten ikke den nødvendige tætte relation imellem parterne. På baggrund af de indledende analyser kunne det konkluderes, at parterne mangler viden og dybere kendskab til de andre parter, hvilket fører til, at parterne har forskellige opfattelser af hinanden og ikke mindst, at der er en manglende forståelse og respekt imellem parterne. Parternes svage relationer og den manglende re-

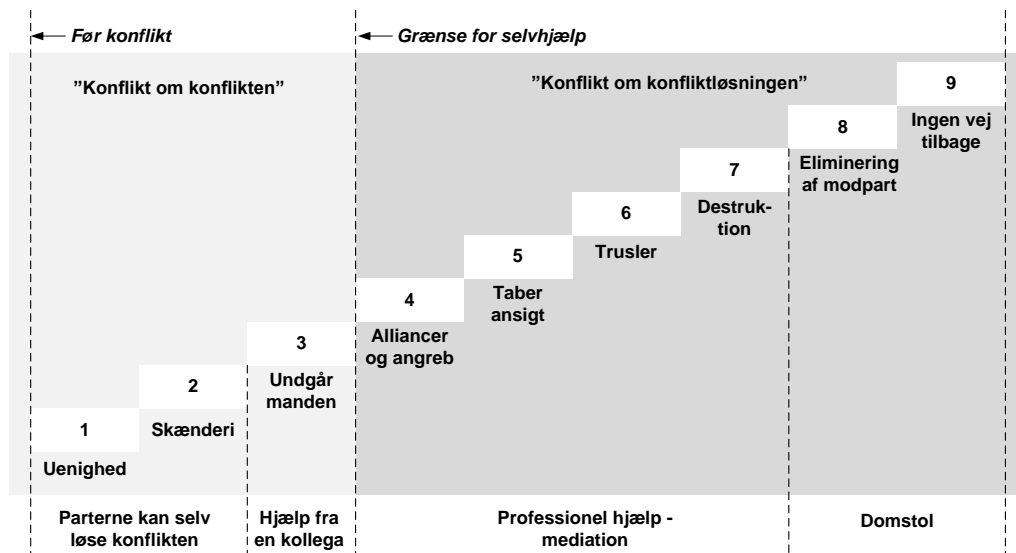
spekt og forståelse er med til at skabe konflikter. Såfremt parterne ikke føler sig trygge i den indbyrdes relation med de andre parter og ikke stræber efter de samme mål, iht. afsnit 7.1 på side 89, vil det resultere i, at parterne ikke tager det nødvendige ansvar for teamets indbyrdes relation. Parterne tør pga. ovenstående ikke at indgå i det nødvendige tætte samarbejde med de andre parter, hvilket gør, at parterne undgår hinanden, og der opstår misforståelser og uoverensstemmelser, som resulterer i, at konflikterne eskalerer. [40]

Et andet problem ved den tilfældige sammensætning af parterne er, at parterne uvilkårligt medtager erfaringer fra tidligere byggeprojekter ind i den nye konstellation. Op til 90% af konflikternes temaer, styres af erfaringer fra lignende situationer med tilsvarende parter, mens kun 10% omhandler det konkrete problem [16]. Dette problem er specielt udbredt i byggebranchen, hvor parterne kontinuerlig arbejder i næsten identiske projektorganisatoriske konstellationer. Der er ved hvert byggeprojekt en bygherre, bygherrerrådgiver, arkitekt, ingeniør osv., men næsten ved hvert nyt byggeprojekt bliver teamet sammensat af forskellige personer. Problemet er, at der ikke kan generaliseres ud fra erfaringer, hvorfor det er vigtigt, at der til hver enkel byggesag handles på baggrund af de personer, der involveres. Dette bekræfter igen vigtigheden af, at parterne får opbygget tætte relationer, der gør, at de enkelte parter lærer hinanden at kende.

I en rapport fra 2008 ifm. et udredningsprojekt finansieret af Boligfonden Kuben underbygges problemstillingen med konflikter i byggebranchen, idet rapporten påviser, at konfliktkulturen i byggeriet er voksende. Af den pågældende rapport fremgår det, hvordan den voksende konfliktkultur i byggeriet beslaglægger mange ressourcer og udgør et stort økonomiske tab for de implicerede parter. Rapporten angiver, at der bare i perioden 2000-2007 er sket en stigning på 50% i antallet af "syn og skøn" -sager samt voldgiftssager hos Voldgiftsnævnet for bygge- og anlægsvirksomheder. Det anslås, at de faktiske omkostninger til sådanne tvister for det professionelle byggeri årligt løber op i over 100 mio. DKK. [33]. Endvidere angiver klagenævnet for udbud, at de ligeledes har en markant stigning i antallet sager, også sager af mindre økonomisk omfang [19]. Ovenstående angiver således flere incitamenter for, at byggeriets parter i højere grad bør fokusere på at skabe en konstruktiv konfliktkultur.

7.3.1 Konflikttrappen

Konflikters udvikling kan visualiseres ved at betragte konflikter ud fra en trappemodel. Konflikttrappen som er illustreret på figur 7.8, er inddelt i ni forskellige trin, hvor hvert af trinene udgør de forskellige faser i en konflikt. Såfremt parterne ikke er bevidste om, hvordan de i fællesskab skal håndtere uenigheder i teamet, kan det resultere, i at uenigheden eskalerer til at blive en decideret konflikt. I det følgende gennemgås den overordnede forskel mellem de enkelte trin på konflikttrappen.



Figur 7.8. Konflikttrappe [40].

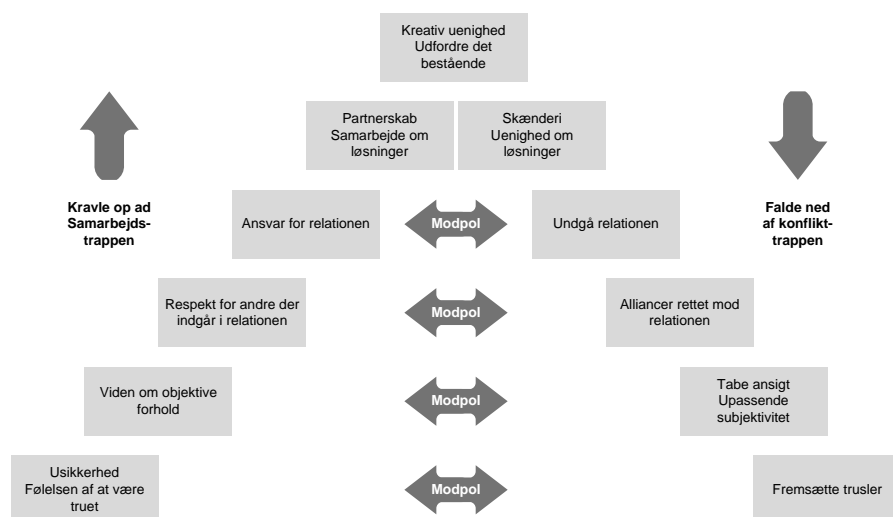
På det første trin, opstår der uenigheder mellem parterne, men så længe parterne formår at fastholde samarbejdet til trods for uenigheden, og de involverede, parter interesser samtidig kan varetages, samt der kan findes en fælles løsning, er dette niveau på trappen en gevinst for præsentationsniveauet i teamet. Såfremt parterne evner at rumme uenighedsfeltet, vil det nemlig resultere i muligheder for nytænkning og vidensdeling. Til gengæld vil uenigheden hurtigt kunne eskalere, såfremt parterne ikke formår at rumme uenighedsfeltet. Fra at kunne adskille person og problem samt holde sig til den konkrete sag, vil uenigheden udvikle sig til en konflikt, som udmønter sig i skænderi, hvor samarbejdet udvikler sig til en konkurrence.

På trin nummer to begynder parterne at gå direkte efter hinanden i stedet for selve problemet, dvs. at konflikten ikke længere har sigte mod en løsning, men i stedet kæmper parterne om at have ret. Som vist på figur 7.8 kan parterne uden hjælp fra en tredje part på de to første trin selv nå frem til en løsning på konflikten. Dvs. at parterne selv kan genfinde det konstruktive samarbejde og i fællesskab arbejde sig ned af trappen igen. På trin tre har konflikten udviklet sig yderligere, lysten til at samarbejde er forsvundet, og det vigtigste for parterne er nu at få ret, hvilket medfører, at parterne nu kun taler gradvist med hinanden. Vigtige parametre for et velfungerende samarbejde, som tillid, respekt og ærlighed er nu ikke længere tilstede mellem parterne, og kommunikationen går fra interpersonel til kun at foregå via e-mails. Parterne forsøger altså at undgå hinanden på dette trin og kan ikke længere selv løse konflikten, hvorfor parterne har behov for hjælp fra andre i teamet, for at løse den pågældende konflikt. På trin fire er dialogen mellem parterne helt ophørt, og parterne taler nu kun om hinanden og ikke med hinanden, så parterne har nu behov for at danne alliancer på tværs af teamet. Fra trin fire og op til trin ni, eskaleres konflikten mere og mere, og eftersom de øvrige parter i teamet her er blevet inddraget i konflikten, kan den nu ikke længere løses af parterne selv, hvorfor konflikten her må løses af en professionel ekstern part. [40]

Konflikttrappen kan med fordel anvendes i teams, da den er med til at skabe en fælles opfattelse og håndtering af konflikterne. Derudover kan den være med til at skabe et fælles referencesystem og sprog omkring konflikter i teamet. I tæt sammenhæng med konflikttrappen er det relevant at fokusere på den såkaldte relationspyramide, da denne giver indsigt i, hvordan parterne i teamet opbygger et samarbejde, der minimerer konfliktniveauet.

7.3.2 Relationspyramiden

Af figur 7.9 ses det, at relationspyramidens højre side angiver de første seks trin på konflikttrappen, dog med den forskel, at trin et på konflikttrappen er placeret nederst, det ved relationspyramiden er placeret øverst. Det øverste trin i relationspyramiden er derfor målet for et velfungerende samarbejde i teamet. Modellen beskriver, hvordan et uhenigtsmæssigt samarbejde resulterer i konflikter, der er placeret højt på konflikttrappen, hvorimod et velfungerende samarbejde resulterer i konstruktive konfliktløsninger. I det følgende vil pyramidens samarbejdestrin i venstre side blive gennemgået.



Figur 7.9. Relationspyramide [41].

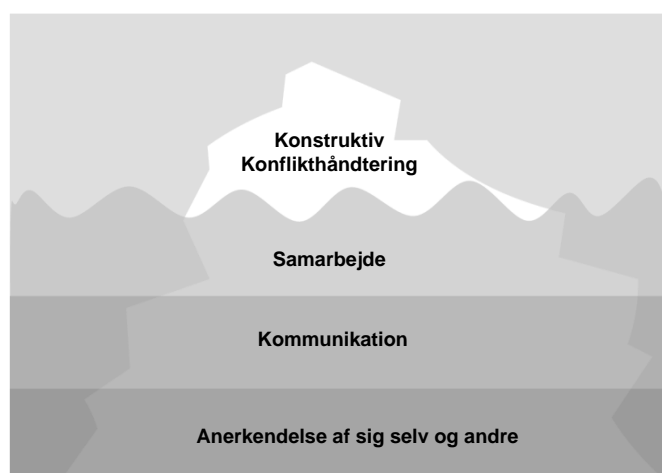
Ved opstart af et team vil parterne ofte føle sig usikre, og de kan føle sig truet af de andre parter, eftersom de ikke har en særlig stor viden om de andre parter. Dette er specielt gældende for tilfældig sammensatte teams i byggebranchen, hvor parterne på forhånd ikke kender hinanden, hvilket gør, at de har svært ved at inddrage hinanden fuldt ud i et samarbejde. For at stige op på trin to, kræver det, at teamet lærer hinanden bedre at kende, hvorved parterne kan begynde at føle sig mere trygge ved hinanden. Når parterne er trygge ved hinanden og besidder en dybdegående viden, skabes der respekt mellem parterne, hvilket er kravet for at stige til trin tre i pyramiden. På trin fire er parterne kommet til et stade i samarbejdet, hvor de kan begynde at tage ansvar for den samlede samarbejdsrelation, hvilket sikrer, at samarbejdet begynder at virke effektivt. Når parterne kan tage ansvar, er der ikke langt til, at de kan opbygge partnerskabsrelationer,

hvor parterne udover at tage ansvar for teamet også kan tage personlige hensyn. På trin fem er parternes individuelle behov og interesser lige vigtige for teamet som helhed, og parterne kan på dette trin ligefrem gå ind og hjælpe øvrige parter med løsning af opgaver pga. det nære tillidsbånd og det personlige kendskab. Trin seks, som er toppen af pyramiden, er det stadie, hvor teamet konstruktivt kan håndtere trin et på konfliktrappen, hvilket resulterer i, at teamet kan opnå innovation og vidensdeling. Det skyldes bl.a., at parterne på trin seks har opbygget et så stærkt samarbejde med et så indgående kendskab til hinanden, at de hhv. har tillid, tryghed og ikke mindst respekt overfor hinanden. [41]

Brugen af konfliktteorien omkring konfliktrappen og relationspyramiden underbygges af de indledende analyser, hvor det blev konkluderet, at der i byggeriet netop hersker hhv. en manglende viden, forståelse, tillid og ikke mindst respekt for hinanden. Elementer der helt tydeligt i modellerne er med til at skabe et u hensigtsmæssigt konfliktmiljø i teamet. En forudsætning for at nå trin et på konfliktrappen er således, at teamet formår at samarbejde tæt, og såfremt parterne ikke formår at stige op ad samarbejdsrappen, kan der opstå konflikter på tilsvarende trin på konfliktrappen. [41]

7.3.3 Fokus på konfliktkulturen og strategi

Det første et team skal gøre for at komme til at arbejde konstruktivt med konflikthåndtering er ved, at skabe en bevidst konfliktkultur i teamet. Såfremt parterne i teamet ikke fra starten af samarbejdet har en sund konfliktkultur, vil det resultere i en u hensigtsmæssig konflikthåndtering og gøre det svært for teamet at fastholde de nødvendige samarbejdsrelationer [40]. For at skabe en rummelig konfliktkultur kræver det, som illustreret på figur 7.10, at parterne i teamet har fokus på kompetencer som indbyrdes anerkendelse, samarbejde, kommunikation og konfliktløsning [8]. På nuværende tidspunkt har byggebranchen iht. resultaterne af spørgeundersøgelsen i den indledende analyse ikke den nødvendige fokus på netop disse kompetencer.



Figur 7.10. Konflikt isbjerget [8].

En løsning til hvordan byggebranchens parter i hver enkel byggesag kan skabe en effektiv konfliktkultur, er ved allerede fra starten at formalisere en konkret konfliktstrategi, der beskriver hvordan parterne skal reagere, og hvilke redskaber/værktøjer de skal gøre brug af, når der opstår en given konflikt i teamet. I konfliktstrategien kan konflikttrappen med fordel indgå som et værktøj, hvorfra parterne kan skabe en fælles opfattelse og håndtering af konflikterne [40].

7.4 Tillid i teams

Begrebet tillid er flere gange gennem projektet nævnt, som værende et meget betydningsfuldt element for opnåelsen af et velfungerende samarbejde. Senest i afsnit 7.3 på side 96 omhandlende konflikthåndtering, hvor det fremgår, at parterne kan opnå et samarbejde og et konfliktniveau, hvor der skabes innovation og nytænkning, hvis parterne har stor tillid til hinanden. På figur 7.11 er det illustreret, hvordan uenigheder på baggrund af parternes interne tillids-/mistillidsforhold kan resultere i hhv. innovation eller konflikter. Såfremt de involverede parter i et team ikke har opbygget tilstrækkelig tillid til hinanden, kan selv små konflikter udvikle sig til åbne konflikter højt placeret på konflikttrappen.

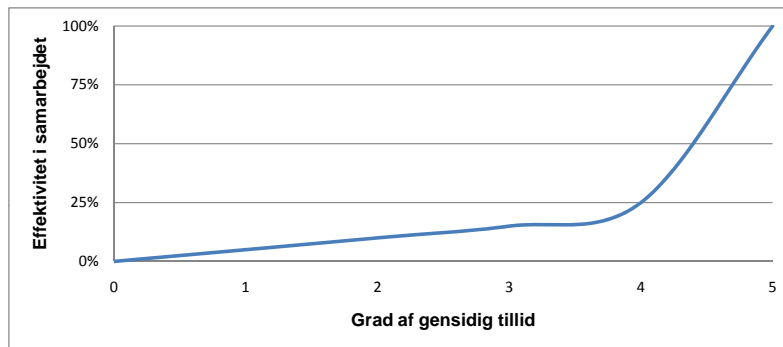
Mistillid	Skjulte konflikter	Åbne konflikter
Tillid	Ingen udvikling	Innovation (trin1 på konflikttrappen)
	Enighed	Uenighed

Figur 7.11. Sammenhæng mellem tillid og konflikter [44].

Af afsnit 7.3 på side 96 fremgår det, at målet er at nå et niveau, hvor samarbejdet i teamet er så godt, at de uenigheder, der uundgåeligt vil opstå i et team, kan rummes af parterne selv. For at opnå dette er tillid mellem parterne en nødvendighed [1]. Resultaterne fra spørgeundersøgelsen viste, at 73% af respondenterne i nogen eller høj grad mener, at byggebranchen er præget af mistillid, hvilket giver stor risiko for skjulte konflikter mellem parterne. I de tilfælde hvor parterne i et team har mistillid til hinanden, vil det medføre, at parterne betvivler hinandens hensigter og herved kommer til at tillægge hinanden negative hensigter. Parterne vil ikke længere henvende sig direkte til hinanden, og “den onde cirkel” er herved startet, idet den udeblivende dialog resulterer i en u hensigtsmæssig kommunikation, hvorved mistilliden mellem parterne forøges yderligere [31].

På figur 7.12 er det illustreret, i hvor høj grad tillid mellem parterne i et team skaber større effektivitet i samarbejdet. Denne figur underbygger nødvendigheden af, at parterne

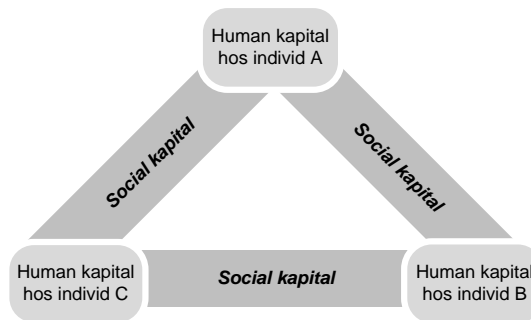
i teams skal have fokus på den indbyrdes tillid, da kun et relativt lille fald i den gensidige tillid mellem parterne vil resultere i et stort fald i samarbejdseffektiviteten.



Figur 7.12. Sammenhæng mellem gensidig tillid og effektivitet i samarbejdet [44].

7.4.1 Tillid set fra en teoretisk synsvinkel

Begrebet “social kapital“, opstår mellem mennesker der indgår i sociale netværk baseret på grundlæggende principper om gensidighed og tillid, hvilket er illustreret på figur 7.13. “Social kapital“ er altså ikke noget, de enkelte parter selv besidder, men det opstår i strukturen af sociale relationer. Parterne, der indgår i relationer, som er præget af tillid og forpligtelser, vil få et større udbytte af hinandens humane kapitaler, end parter der indgår i relationer, der er præget af mistillid. En af definitionerne af “social kapital“ er; det øjeblikkelige sæt af uformelle værdier eller normer, som deles af parterne i et team, og som tillader dem at samarbejde med hinanden. “Social kapital“ handler altså i høj grad om, at udvikle evnen til at samarbejde i teams, og derudover handler det om at drage nytte af tilliden mellem parterne. Der skabes altså en produktiv kraft, der eksempelvis gør et team til andet og mere end en samling af parter, der hver især forfølger egne mål. Indgåelsen i teams vil have et positivt afkast for de involverede parter i form af social kapital, og i form af at parterne får lettere ved at forfølge både individuelle og kollektive mål. Det kan tage år at opbygge tillid, men kun et par minutter at nedbryde den, og derfor er det vigtigt løbende at vedligeholde den sociale kapital. Tillid er således et meget vigtigt element, for at der i teams kan skabes en høj “social kapital“, der er med til at sikre parternes evne til at samarbejde. [44]



Figur 7.13. Skabelsen af den “sociale kapital” [44].

Tillid er, som angivet, et centralt element ifm. opnåelsen af et velfungerende teamsamarbejde, men hvis parterne i et team skal formå, at skabe den nødvendige tillid der kræves, stilles der en række krav til parterne. Herunder er angivet en række af de grundlæggende elementer, der skal være til stede for, at tillid kan opstå. [1]

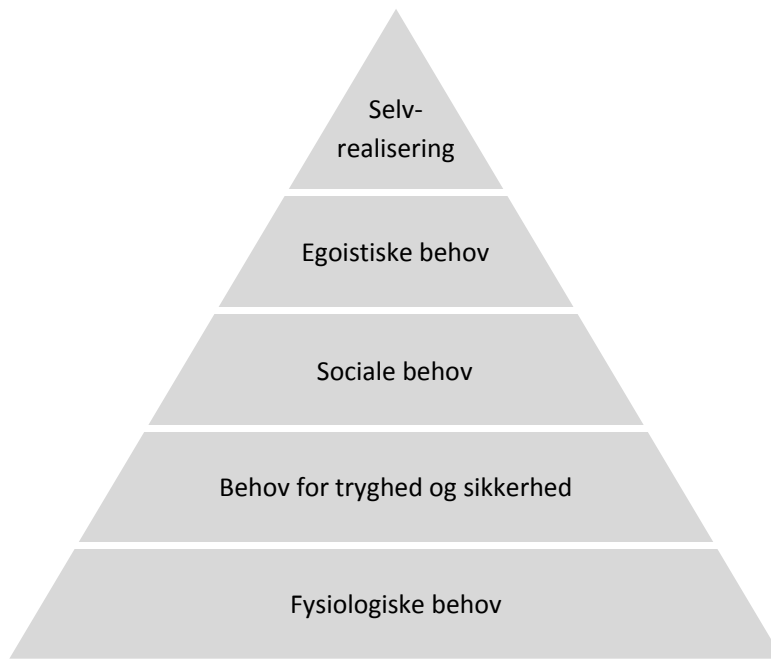
- Åbne dialoger og udveksling af erfaringer og viden.
- Gensidig forståelse for hinandens behov.
- Kendskab til hinandens værdier og rammevilkår.
- Uselviske indsatser for at opnå de fælles aftalte mål.

Såfremt parterne tidligt i et projekt formår, at opnå ovenstående elementer, vil parterne have gode forudsætninger for at opnå den nødvendige tillid, der kræves for at etablere et effektivt fungerende samarbejde.

7.5 Teamets motivation

I det følgende fokuseres der på, hvorledes teammedlemmer kan motiveres til at indgå i et team, og igennem et velfungerende og effektivt samarbejde løse de stillede opgaver i teamet. Det ønskes således at skabe en adfærd blandt teammedlemmerne, der understøtter et effektivt fungerende teamsamarbejde ift. de opgaver, der skal løses, men hvordan teammedlemmerne kan motiveres til at udvise den ønskede adfærd, sættes der yderligere fokus på i det følgende.

Betragtes teammedlemmernes motivation ud fra Maslow’s behovsteoretiske synspunkt, fremgår det, at teammedlemmernes adfærd afspejler deres stræben efter at få opfyldt egne behov iht. Maslow’s behovspyramide på figur 7.14 [10]. De behov som teammedlemmerne kan få opfyldt gennem teamsamarbejdet er udelukkende selvrealisering samt egoistiske og sociale behov, hvorfor det primært er disse, der bør fokuseres på. [2]

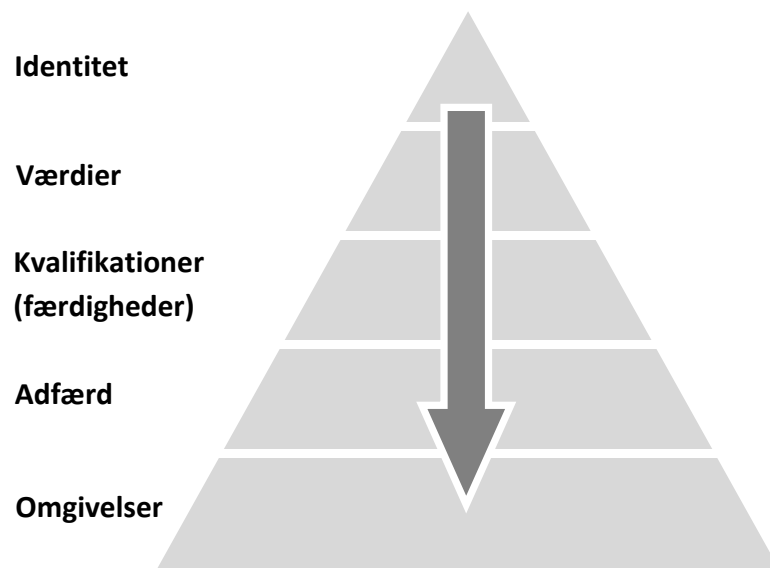


Figur 7.14. Maslow's behovspyramide. [2]

Det enkelte teammedlems behov på de forskellige niveauer kan variere meget, og kan reelt set anses som et resultat af teammedlemmets identitet, holdningsmæssige værdier og kvalifikationer (færdigheder). Denne tilgangsvinkel understreger, hvordan motivationen af de enkelte teammedlemmer kan være meget individuel, hvilket der bør tages hensyn til for at opnå et så velfungerende og effektivt samarbejde som muligt.

Ved at betragte teammedlemmernes behov og den dertilhørende udviste adfærd, som et resultat af de enkelte teammedlemmers identitet, værdier og kvalifikationer (færdigheder), er det gennem påvirkning af disse tre elementer muligt at motivere og præge de enkelte teammedlemmers adfærd ift. at skabe et velfungerende og effektivt teamsamarbejde.

Det er dog ikke muligt at påvirke teammedlemmernes identitet, eftersom individets grundlæggende identitet dannes i en meget tidlig fase af livet [7]. Derimod er det ud fra ovenstående betragtning og en produktionsfilosofisk tankegang muligt at ændre teammedlemmernes adfærd gennem påvirkning af hhv. teammedlemmernes værdier og kvalifikationer (færdigheder), som illustreret på figur 7.15.



Figur 7.15. Ændringer i de øvre niveauer påvirker de nedenstående niveauer. [2]

Denne betragtning understøtter, hvor essentielt det iht. afsnit 7.1 på side 89 er, at teamet når til enighed om et fælles værdigrundlag, så der opnås den nødvendige motivation og opbakning blandt alle teamets medlemmer, og så der skabes en forpligtigelse blandt medlemmerne ift. teamsamarbejdet og ikke mindst teamets vision.

Endvidere angiver afsnit 7.1 på side 89, hvordan teamets mål kan opdeles i mere overskuelige delmål, hvilket også giver god mening ud fra et motivationsmæssigt perspektiv, idet teammedlemmerne hurtigere vil nå disse delmål og herved hurtigere kan se konkrete resultater af deres anstrengelser. Således får teammedlemmerne hurtigt succesoplevelser, hvorved motivationen blandt teammedlemmerne opretholdes eller endda forøges. I denne forbindelse er det vigtigt, at fejre opnåelsen af de fastsatte mål, da dette yderligere vil have en positiv indvirkning på teammedlemmernes motivation [5].

Et andet væsentligt element ift. teammedlemmernes motivation er ligeværdighed mellem teamets medlemmer. Alle teammedlemmerne skal altså føle sig ligeværdige i teamsamarbejdet, og det skal være gældende, at ingen medlemmers meninger og holdninger vægter højere end andres. Hvis et teammedlem føler sig mindre værdig end de øvrige medlemmer, vil dennes motivation for at deltage aktivt i teamsamarbejdet falde markant. [5]

Afslutningsvist er det essentielt, at der i teamet er en generel positiv indstilling for herigennem at sikre teammedlemmernes motivation. Derfor skal der i højere grad fokuseres på at fremhæve positiv feedback frem for negativ. Ved at teammedlemmerne oplever, at der bliver givet mere positiv feedback end negativ, bliver teammedlemmerne også mere modtagelige overfor den negative feedback, der så endelig gives. Teammedlemmerne vil således i højere grad reflektere over den negative feedback og samtidig være motiveret for at forbedre de fremtidige arbejdspræstationer ift. denne feedback. [43]

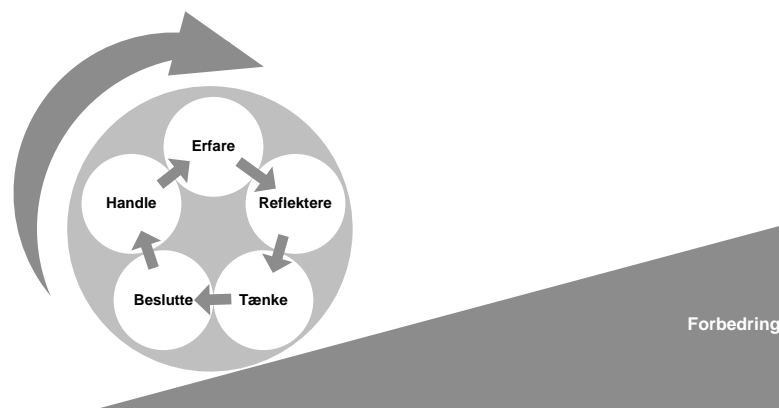
7.6 Teamets refleksion og evaluering

Der er i denne del af projektet blevet redegjort for mange af de forskellige elementer, der er nødvendige for at skabe et velfungerende og effektivt samarbejde i det enkelte team. Til trods for at parterne i fællesskab under opstarten af et projekt gennemarbejder de forskellige elementer og når til enighed, om hvordan projektet skal håndteres, er det langt fra en selvfølge, at projektet også kommer til at forløbe som planlagt.

For at sikre opretholdelsen af et velfungerende og effektivt teamsamarbejde er det vigtigt løbende at gøre brug af erfaringsopsamling, evaluering og ikke mindst feedback. I byggebranchen, der i høj grad præges af tidspres, er netop dette et forsømt område. Ofte er de enkelte parter allerede inden, et projekt er afsluttet, igang med opstartsfasen på et nyt projekt og har derfor ikke den fornødne tid til at deltage i en kollektiv erfaringsopsamling med de øvrige parter på det afsluttende projekt. Erfaringsopsamlingen på de enkelte byggeprojekter bliver således ofte kun foretaget internt i de enkelte virksomheder og udføres altså ikke sammen med projektteamets øvrige parter [45].

For at sikre at de retningslinjer og aftaler, som parterne i starten af et projekt når til enighed om, også opfyldes i praksis, er det en nødvendighed, at parterne løbende gennem hele projektet afsætter den nødvendige tid til erfaringsopsamling og evaluering af både teamets og de individuelle arbejdspræstationer. Det er således ikke kun nødvendigt at følge op på, hvorvidt tidsplanen bliver overholdt, men mindst lige så vigtigt, at der følges op på, hvordan kommunikationen, konflikthåndteringen samt det generelle samarbejde fungerer, og ikke mindst hvorvidt parterne lever op til teamet vision og mål.

Indlæring og forbedringer i teams er tæt knyttet til de erfaringer teamet gør sig og den feedback der gives ift. teamsamarbejdet. På figur 7.16 er det illustreret hvorledes, forbedringer kan opnås ved, at teamet eller det individuelle teammedlem reflektere og de erfaringer de har gjort sig. På baggrund af teamets refleksion over de pågældende erfaringer ændres teamets tankegang, således der i sidste ende træffes bedre beslutninger og skabes et mere hensigtsmæssigt handlingsmønster ift. teamsamarbejdet og løsning af teamets opgaver. Det nye handlingsmønster giver anledning til nye erfaringer, og således skabes der iht. figur 7.16 løbende forbedringer af teamets præstationer både ift. opgaven og teamsamarbejdet. [43]



Figur 7.16. Indlærings og forbedringscyklus [43].

I afsnit 7.5 på side 103 omkring teamets motivation blev der redegjort for, hvorledes feedback er en vigtig faktor for at skabe og vedligeholde motivationen hos teamets parter, men herudover er feedback og evaluering altså også afgørende for at sikre kvaliteten af de opgaver, der løses. Generelt er der for lidt og ikke mindst for dårlig feedback i de fleste teams, hvilket er med til at forringe de enkelte parters mulighed for at vurdere, hvordan de øvrige parter betragter deres arbejde, og hvad de forventer [26]. Normal procedure for feedback i virksomheder foregår ved, at den nærmeste leder giver feedback til de enkelte medarbejdere, men i teamsammenhænge er det en nødvendighed at feedbacken kommer fra de øvrige parter i teamet. Denne tilgang til feedback kaldes for en 360 graders feedback-proces, og er fordelagtig ift., at den samlede erfaring og viden fra de involverede parter i teamet udnyttes. [24]

Af det ovenstående fremgår det altså, at der er to forskellige typer af evaluering/feedback, som parterne i teamet skal være opmærksomme på gennem projektet. For det første skal der ift. tidsplanlægningen afsættes tid til opfølgning og evaluering af de mål og aftaler, der i fællesskab er blevet fastlagt i de indledende faser. Derudover er det ligeledes vigtigt, at der ift. tidsplanlægningen løbende afsættes tid til, at der afholdes 360 graders feedback møder, således der igennem hele projektet evalueres på de enkelte parters og teamets præstationer. Alt i alt skal denne evaluering og feedback udmønte sig i en erfaringsopsamling hos de enkelte parter, samt i teamet som helhed for herigennem at sikre en løbende udvikling og forbedring af teamet.

7.7 Sammenfatning

I detailanalysen er det således belyst, hvordan team- og teambuildingteorien netop har fokus på gennemførelsen af en fyldestgørende forventningsafstemning mellem parterne i et nyetableret team for herigennem at sikre et velfungerende og effektivt samarbejde i det pågældende team. Det er angivet, hvorledes teamsammensætningen har stor betydning for, hvordan teamet og teamsamarbejdet skal udvikles, og hvilke kritiske områder teamledelsen skal have fokus på ifm. udviklingen af det pågældende teamsamarbejde.

Et af de vigtigste elementer for at skabe et velfungerende og effektivt teamsamarbejde er, at teamet i fællesskab får defineret det pågældende projekts vision og mål på baggrund af nogle fælles værdier i teamet. Dette skal klarlægge teamets og projektets retning, således alle teamets parter trækker i samme retning.

Kommunikation og tillid er endvidere essentielle parametre for at skabe et velfungerende og effektivt samarbejde i teamsammenhænge. Tilliden mellem teamets parter styrkes bl.a. ved at sikre en hensigtsmæssig kommunikation i teamet, således teamets parter opnår en fælles og gensidig forståelse for hinanden og hinandens behov. Dette skal netop være med til at udvikle en åben, ærlig og uselvisk samarbejdskultur i teamet, så der i højere grad skabes tillid mellem teamets parter. En forøget tillid mellem teamets parter vil også være med til at sikre en fornuftig og konstruktiv konflikthåndtering, som ligeledes er et vigtigt element ift. at skabe velfungerende og effektivt samarbejde i teamet. Gennem den rette konflikthåndtering kan parternes forskelligheder og uenigheder udnyttes konstruktivt, således der opnås mere gennembearbejdede og innovative løsninger.

Teamets motivation er særdeles vigtig ift. at skabe et velfungerende og effektivt samarbejde mellem teamets parter, da motivationen er en afgørende drivkraft for det enkelte teammedlem. Individet stræber altid efter at få opfyldt egne behov, og derfor er det afgørende at de fælles værdier, vision og mål underbygges af parternes personlige værdier. En anden væsentlig motivationsfaktor er ligeværdighed mellem teamets parter. Dette er også essentielt ift. de løbende evalueringer af teamet og de enkelte teammedlemmers arbejdspræstationer, således ingen føler sig nedgjort. Der skal herved i højere grad fokuseres på positiv feedback frem for negativ, og hvis der endelig gives negativ feedback, skal denne være konstruktiv. Teamets parter vil således tage den negative feedback mere alvorlig og i højere grad reflektere over denne samt i højere grad være motiveret for at forbedre arbejdspræstationerne i teamsamarbejdet.

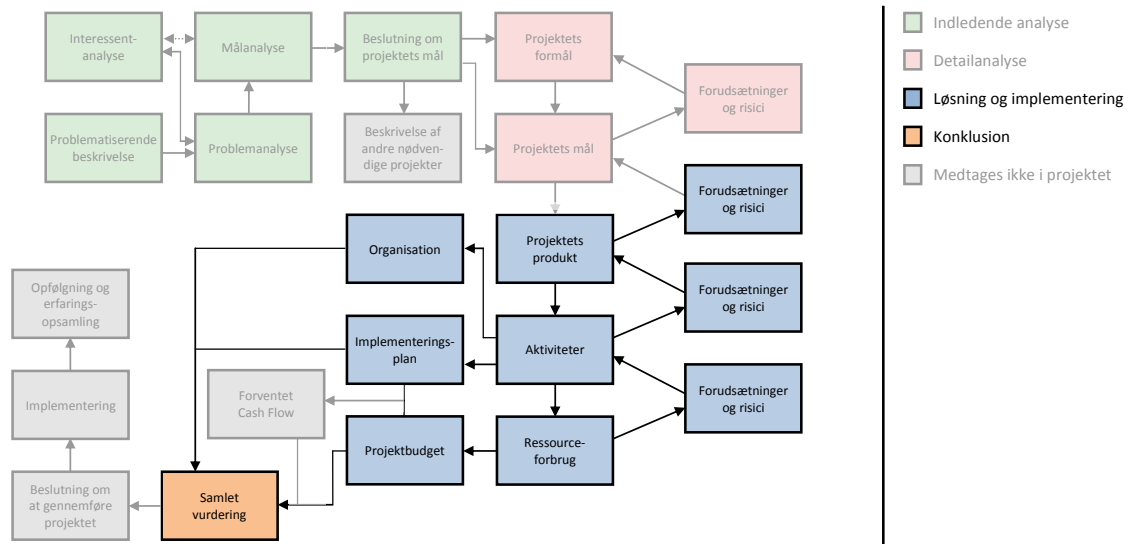
I det følgende løsnings- og implementeringskoncept fokuseres der på et at skabe en universel tilgang til etablering og opretholdelse af et velfungerende og effektivt samarbejde på det enkelte byggeprojekt, gennem en udførlig analyse af teammedlemmernes samarbejds-mæssige udgangspunkt. Herigennem skal de samarbejds-mæssige kritiske områder, der bør fokuseres på ifm. parternes forventningsafstemning og løbende gennem byggeprojektet, belyses. Tilgangen skal således også være universel ift. de overordnede entreprisformer beskrevet i afsnit 2.1.3 på side 12.

Del III

Løsning og implementering

Indhold af Del III - Løsning og implementering

Den følgende del omhandler hhv. løsning og implementering herunder organisation og projektbudget iht. LFA-metoden, hvor projektets produkt kan anses som løsningen jf. figur 7.17.



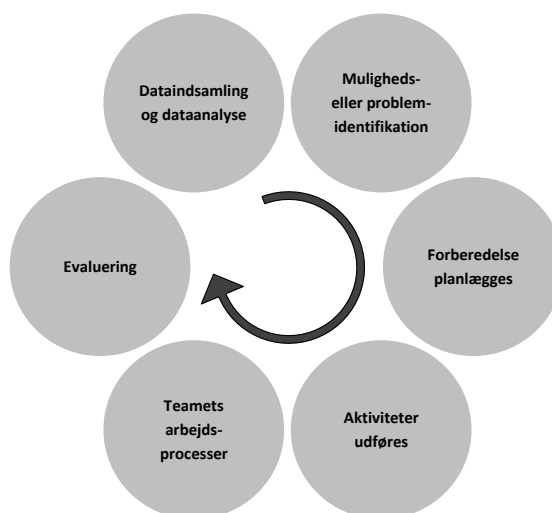
Figur 7.17. Løsning og implementering vha. LFA-metoden.

Der udarbejdes et løsningsforslag for, hvordan der kan sikres en fyldestgørende forventningsafstemning mellem parterne på det enkelte byggeprojekt, således der i højere grad skabes et effektivt fungerende samarbejde mellem parterne på det pågældende byggeprojekt. På baggrund af den udarbejdede løsning klarlægges det, hvorledes løsningen mest hensigtsmæssigt kan implementeres for herigennem at sikre løsningens praktiske anvendelse i byggebranchen. Herudover opstilles en organisation og projektbudget indeholdende de personer og økonomiske ressourcer, der vurderes nødvendige ifm. implementering og drift af løsningsforslaget.

Afslutningsvis foretages der en samlet vurdering af projektet i form af en konklusion, hvori de væsentligste elementer ift. forventningsafstemningen og skabelsen af et effektivt fungerende samarbejde sammenfattes.

Løsningskonceptet 8

I det følgende kapitel angives det ud fra en team- og teambuildingteoretisk tilgang, hvordan en fyldestgørende forventningsafstemning kan sikres, for således i højere grad at skabe et effektivt fungerende samarbejde på det enkelte byggeprojekt. Løsningens udformning tager udgangspunkt i en processtruktur for et teambuildingforløb, som angivet på figur 8.1.



Figur 8.1. Teambuildingproces. [11]

Af figur 8.1 ses det, at der i teambuildingprocessen indledningsvist indsamles og analyseres data for at opnå en viden omkring de muligheder eller problemer, som teamet står overfor. Herefter planlægges nogle forberedelser til de forskellige aktiviteter, som skal være med til at belyse de pågældende muligheder eller problemer for teamet. Efter aktiviteterne er blevet udført reflekteres over teamets arbejdsprocesser, og der gennemføres en fælles evaluering med parterne i teamet for herigennem at forbedre teamets fremtidige arbejdsprocesser og arbejdspræstationer. [11]

Løsningen udarbejdes som en detaljeret drejebog for, hvorledes ovenstående kan gennemføres i praksis gennem anvendelse af eksterne teambuildingkonsulenter, som skal stå for gennemførelsen af en udførlig foranalyse, en fælles workshop samt løbende evalueringer af teamets præstationer og samarbejde. Hovedessensen af løsningen er, at den fælles for-

ventningsafstemning mellem byggeriets parter skal gennemføres ifm. den fælles workshop, hvor parterne i fællesskab når til enighed omkring de regler, retningslinjer og mål, der skal være gældende for teamsamarbejdet på det enkelte byggeprojekt. Workshoppens udgangspunkt er et teambuildingkoncept, hvor der således også fokuseres på at udvikle parternes relationer til hinanden, primært gennem forskellige teambuildingsøvelser, men ligeledes gennem almindelig socialisering under workshoppens. Det vil herved også være nødvendigt, at workshoppens karakter er af længerevarende karakter end det, der i dag kendetegner workshops i byggebranchen. Dette på trods af, at der allerede i dag er en vis modstand blandt byggeriets parter ift. at bruge tid og ressourcer på deltagelse i workshops. Parterne skal således acceptere workshoppens, som en naturlig del af projektforsløbet, der er nødvendig for at etablere et effektivt fungerende samarbejde.

Omkostningerne der er forbundet med at anvende løsningskonceptet i praksis, herunder omkostninger ifm. afholdelse af workshoppens, konsulentbidrag mv., bør fordeles ligeligt mellem de involverede, eftersom løsningskonceptet skal anses for fordelagtigt for alle byggeriets parter. Hvorvidt parterne herved vælger at medregne omkostningerne ifm. workshoppens, konsulentbidrag mv. i deres respektive tilbudspris eller i stedet anser workshoppens som et middel til at forøge den potentielle fortjeneste for alle parter på det enkelte byggeprojekt, må være op til den enkelte part. Det er dog klart, at sidstnævnte er den mest hensigtsmæssige opfattelse ift. det forestående teamsamarbejde.

Løsningen skal iht. afsnit 7.7 på side 107 være universel og brugbar uanset entreprise- eller udbudsform. Derfor lægger løsningen heller ikke op til en ændring af den nuværende tilgang til udvælgelse af byggeriets forskellige parter. Det er dog klart, at bygherre med fordel kan opstille nogle samarbejdsfremmende udvælgelses- og tildelingskriterier ifm. udvælgelsen af de enkelte parter, men dette må være op til den enkelte bygherre.

Det bedste resultat ud fra en team- og teambuildingteoretisk tilgang opnås, hvis parterne på det enkelte byggeprojekt udvælges og fastlægges så tidligt som muligt. Dette vil være med til at sikre muligheden for en tidlig samlet forventningsafstemning, således der allerede fra byggeprojektets opstart arbejdes ud fra et fælles grundlag. Herved må de største fordele og de bedste resultater opnås ved anvendelsen af totalentrepriser og/eller tidligt udbud, idet parterne på det enkelte byggeprojekt her fastlægges tidligt. Parterne kan herved igennem sparring med hinanden i højere grad bidrage til og præge de projekterede løsninger. Således skabes der iht. den team- og teambuildingteoretiske tilgang mere gennembearbejdede og generelt bedre løsninger.

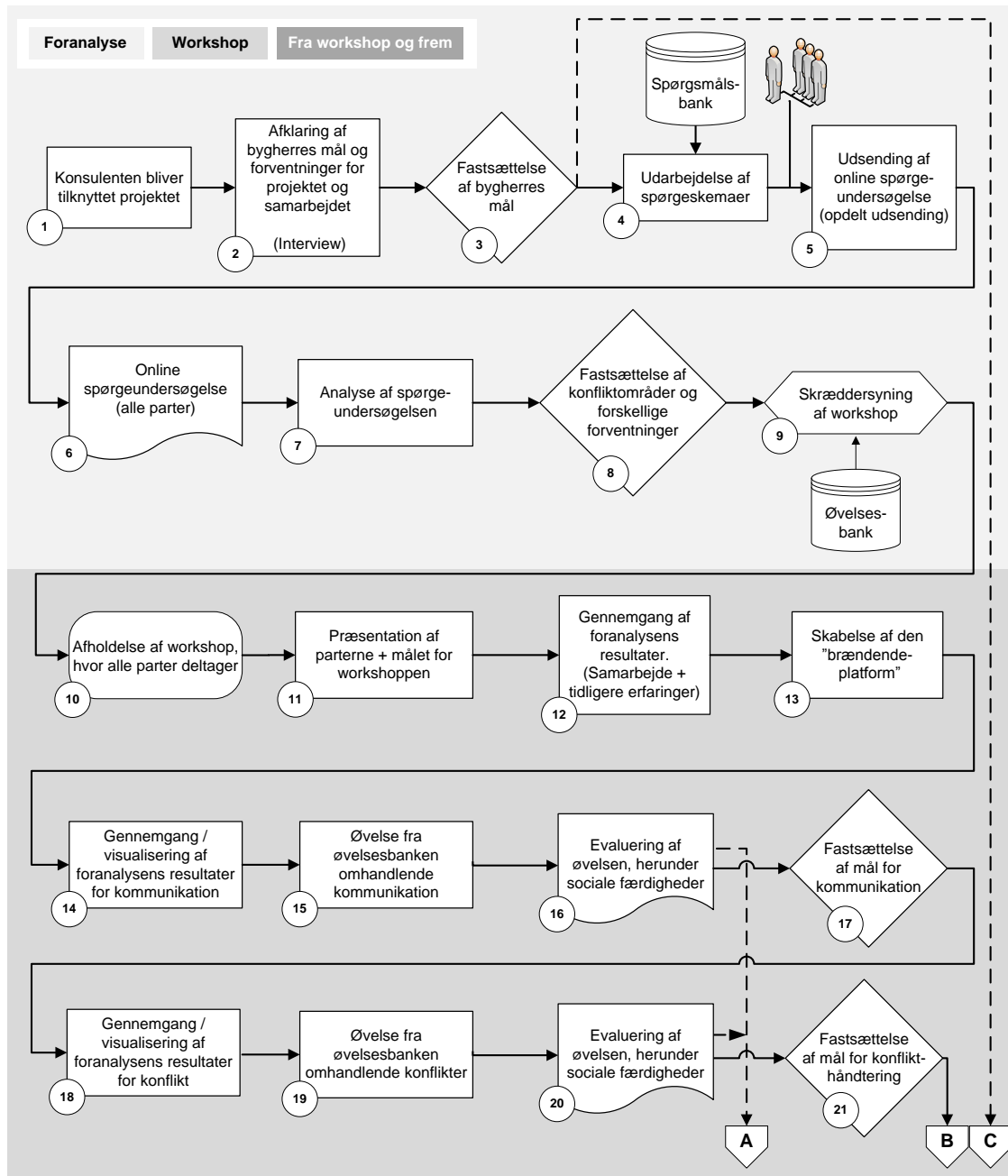
Anvendelsen af løsningen ift. at skabe en fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter er dog stadig relevant ifm. de øvrige entreprisreformer og sent udbud, idet løsningen stadig kan være med til at styrke og effektivisere samarbejdet mellem parterne. Dog vil de projekterede løsninger i disse tilfælde ikke blive gennembearbejdet ud fra parternes forskellige faglige perspektiver, og der vil være en risiko for, at de udarbejdede løsninger ikke optimale set ift. udførelses- og/eller produktionsprocesserne.

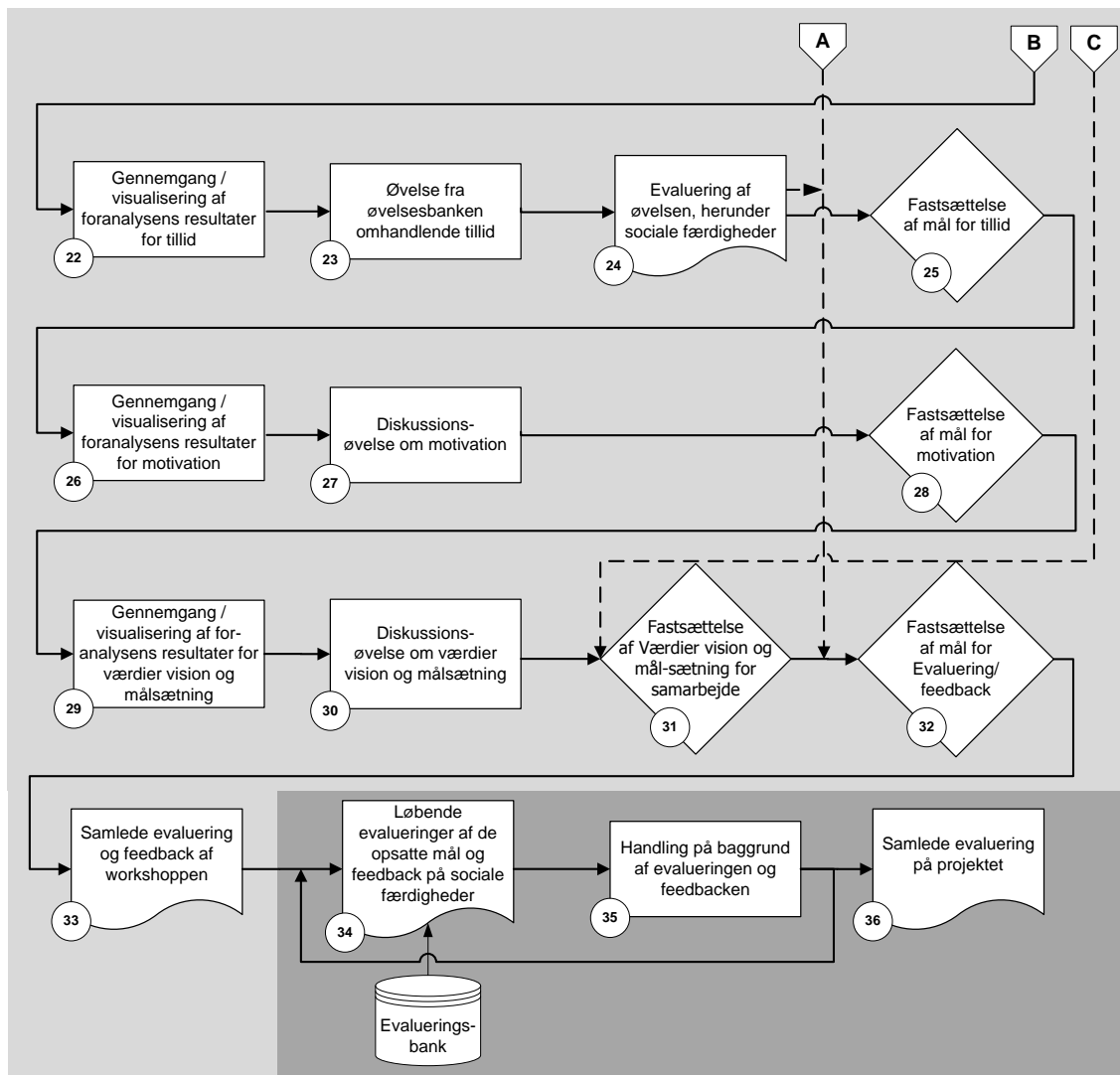
Af det ovenstående er det klart, at det alt efter udbuds- og entrepriseform kan være meget forskelligt, hvornår løsningskonceptets anvendelse reelt kan påbegyndes ift. byggeprocessen. Selvom teambuildingkonsulenten tilknyttes allerede i opstartsfasen af et byggeprojekt, kan hovedparten af foranalysen iht. figur 8.2 på side 117 ikke påbegyndes før byggeprojektets primære parter, herunder arkitekter, ingeniører, hoved-/storentreprenører samt hovedleverandører, er fastlagt.

En uddybende forklaring og visualisering af løsningen og det forløb, der skal sikre en fyldestgørende forventningsafstemning og et effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter, fremgår af de følgende afsnit.

8.1 Procesforløb

I det følgende afsnit angives et procesforløb for løsningen, hvor løsningens elementer overordnede beskrives i kronologisk rækkefølge. Uddybende beskrivelser og forklaringer af de enkelte elementer findes i de efterfølgende afsnit. Procesforløbet for løsningen ses visualiseret på figur 8.2.





Figur 8.2. Flowdiagram over løsningens procesforløb.

Af figur 8.2 ses det, at der indledningsvist skal tilknyttes en ekstern teambuildingkonsulent til projektet (1). Konsulenten skal, som det er beskrevet i afsnit 6.3 på side 86, i stort omfang fungere som teamleder på det enkelte byggeprojekt, men dog uden at have en større beslutningskompetence end de øvrige parter på byggeprojektet. Konsulenten skal således primært have en hjælpe- og støttefunktion ift. etablering og opretholdelse af et effektivt fungerende samarbejde mellem parterne på det pågældende byggeprojekt. Det vurderes at konsulentfunktionen ikke bør påtages af bygherrerådgiveren på det pågældende projekt, selvom dette umiddelbart kunne være oplagt. Bygherrerådgiverens primære funktion er at sikre bygherre ift. byggeriets øvrige parter, mens konsulentfunktionen skal have fokus på samarbejdet mellem alle byggeriets parter, således der opnås en velfungerende byggeproces. Det vurderes derfor, at bygherrerådgiveren vil være inhabil ift. at varetage konsulentfunktionen. Konsulentfunktionen bør således varetages af en ekstern teambuildingkonsulent, der besidder den nødvendige ekspertise ift. anvendelsen af teambuilding i byggebranchen eller lignende brancher.

Når den eksterne konsulent er blevet tilknyttet projektet, indledes det, der i løsningen

betegnes som foranalysen. Foranalyser er almindeligt anvendt ifm. teambuilding [28], og skal her belyse potentielle kritiske områder ift. at opnå et effektivt fungerende samarbejde mellem parterne på det pågældende byggeprojekt. Herved skal evt. uenigheder og uoverensstemmelser ift. parternes forskellige mål og forventninger til projektet og projektsamarbejdet klarlægges gennem foranalysen. Formålet med foranalysen er således at sikre en mere målrettet bearbejdning af de kritiske områder under selve workshoppen frem for først at belyse de kritiske områder under workshoppen.

Indledningsvist i foranalysen skal bygherren i samarbejde med konsulenten afklare bygherrens mål for byggeprojektet for herigennem at fastlægge krav, ønsker og behov ift. det færdige byggeri. Derudover skal byggeherrens mål og forventninger til projektsamarbejdet med de øvrige parter ligeledes klarlægges (2). Når konsulenten har fået klarlagt bygherrens mål (3), udarbejder konsulenten på baggrund af en omfattende spørgsmålsbank en række spørgeskemaer (4). Spørgeskemaerne udformes med henblik på at belyse de forskellige parters mål og forventninger til projektet og projektsamarbejdet ift. emner som kommunikation, konflikthåndtering, motivation osv.

Når de primære parter, der skal indgå i projektsamarbejdet, dvs. arkitekter, ingeniører, hoved-/storentreprenører og hovedleverandører, er fastlagt, sendes spørgeskemaerne ud til de forskellige parter, som en online spørgeundersøgelse (5). Placeringen af dette punkt kan, som tidligere beskrevet, ud fra en tidsmæssig betragtning af projektforsløbet variere meget alt efter entreprise- og udbudsform, men bør, som beskrevet, ligge så tidligt som muligt i projektforsløbet.

For ikke at overbebyrde parterne opdeles spørgeundersøgelsen i mindre sektioner omhandlende de enkelte emner, der ønskes spurgt ind til. I takt med at parterne besvarer spørgeskemaerne (6), analyserer konsulenten spørgeundersøgelsens besvarelser (7) og klarlægger på denne baggrund de potentielle kritiske områder, der kan være ift. projektsamarbejdet (8). Herudfra skræddersyer konsulenten bl.a. gennem anvendelse af en øvelsesbank workshoppen indhold, så denne målrettes mod netop de kritiske områder, som spørgeundersøgelsen har belyst (9).

Herefter afholdes selve workshoppen (10), hvor der indledningsvist gøres rede for målet med workshoppen og gennemføres en præsentationsrunde (11) Gennem en præsentation af de mest opsigtsvækkende resultater fra spørgeundersøgelsen, ift. samarbejde og tidligere dårlige erfaringer, skabes en brændende platform (12-13).

Workshoppens efterfølgende forløb er opbygget således, at resultaterne for emnerne kommunikation, konflikthåndtering og tillid enkeltvis præsenteres for parterne. Dette efterfølges af en teambuildingsøvelse, der skal illustrere og belyse problematikken ift. det pågældende emne. Efter hver teambuildingsøvelse skal parterne sammen reflektere over og evaluere på den gennemførte øvelse, for herigennem at nå til enighed om nogle fælles mål for det pågældende emne (14-25).

I workshoppen afsluttende fase fastlægges det gennem en diskussion af spørgeundersøgelsens resultater, hvorledes parternes motivation, ift. at skabe et effektivt fungerende

samarbejde mellem sig, kan opretholdes gennem hele projektførelsen (26-28). Ligeledes skal parterne gennem diskussion nå frem til en række fælles værdier, der iht. figur 7.1 på side 90 skal danne grundlaget for udarbejdelsen af en fælles vision og målsætning for projektet og projektsamarbejdet (29-31). Derudover fastsættes der med udgangspunkt i workshopens øvelsesevalueringer nogle mål for, hvordan der løbende i projektet gennemføres evalueringer og gives feedback på det udførte arbejde samt de fastsatte mål for teamsamarbejdet (32).

Afslutningsvis foretages en samlet evaluering af workshoppen, og der gives konstruktiv feedback til konsulentten (33).

I projektførelsen efter workshoppen skal der løbende foretages evalueringer af de fastsatte mål og gives konstruktiv feedback til parterne på baggrund af deres arbejdspræstationer (34). Det er essentielt, at parterne reflekterer over evalueringerne og feedbacken, for herigennem netop at opretholde en positiv udvikling iht. teamsamarbejdet og løsningen af de forskellige arbejdsopgaver (35).

I forbindelse med at projektet afsluttes og overdrages til bygherren, kan der med fordel gennemføres en samlet evaluering af projektet (36), men denne kan dog undlades taget i betragtning af, at der igennem de løbende evalueringer kontinuerligt følges op på projektførelsen.

I det følgende uddybes indholdet og gennemførelsen af hhv. foranalysen, workshoppen og den efterfølgende opretholdelse af teamsamarbejdet i byggeprojekter.

8.2 Drejebog for foranalysen

I det følgende afsnit opstilles en detaljeret handleplan for, hvordan en foranalyse til workshoppen med fordel kan gennemføres. Som tidligere beskrevet giver foranalysen den eksterne konsulent mulighed for, at analysere parternes individuelle forventninger og ikke mindst mulige konfliktområder i teamet. Med udgangspunkt i de team- og teambuildingteoretiske områder belyst i detailanalysen, gives der i dette afsnit et eksempel på en spørgeundersøgelse med konkrete spørgsmål til de implicerede parter.

8.2.1 Interview med bygherren

Det er vigtigt, at konsulentten som noget af det første gennemfører et interview med bygherren mhp. at skabe sig et overblik over bygherrens overordnede forventninger og mål for selve byggeriet og byggeprocessen. Herudover skal konsulentten kortlægge, hvem brugerne/interessenterne er iht. det færdige byggeri, samt hvilke krav og forventninger disse har. Herved opnår konsulentten et mere indgående indblik i bygherrens krav, ønsker og behov, hvilket konsulentten kan anvende aktivt gennem workshoppens forløb.

Interviewet med bygherren skal foregå som et “delvist struktureret interview“. Således skal der udarbejdes en interviewguide, så der sikres en tilstrækkelig klarlægning af bygherres forventninger og mål ift. det forestående byggeprojekt og projektsamarbejde. Årsagen til, at der lægges op til, at konsulenten skal anvende denne form for interview, er, at konsulenten besidder en overordnet teoretisk og praktisk viden omkring området, men mangler specifikke informationer og synsvinkler fra den konkrete bygherre. Derudover vil et “delvist struktureret interview“ resultere i, at der skabes en tillid mellem konsulenten og bygherren, hvorved der i løbet af interviewet kan fremskaffes informationer, med et højt reliabilitetsniveau.

8.2.2 Spørgeanalyse

I forbindelse med spørgeanalysen, der skal klarlægge de øvrige parterers mål og forventninger, anbefales det, at konsulenten anvender et online spørgeundersøgelsessystem. Ved at anvende et onlinesystem opnår konsulenten flere fordele både ift. tidsbesparelser og ift. den efterfølgende databehandling. Spørgsmålene skal opbygges på en sådan måde, at konsulenten igennem en efterfølgende analyse kan præsentere de enkelte parterers forventninger og erfaringer, samt de uoverensstemmelser og konfliktområder, der måtte være i mellem parterne. I appendiks C på side 205 er der udarbejdet en spørgsmålsbank, hvori der er eksempler på konkrete spørgsmål indenfor emnerne; samarbejde, kommunikation, konfliktbehandling, tillid, motivation samt værdier, vision og målsætning.

8.2.3 Tidsplan for foranalysen

I det følgende gives et udkast til, hvordan en tidsplan for gennemførelsen af spørgeundersøgelsen med fordel kan se ud. Spørgeundersøgelsen opdeles, som beskrevet i afsnit 8.1 på side 116, i mindre dele med henblik på ikke at overbebyrde parterne, idet der vil være stor risiko for, at parterne ikke svarer hensigtsmæssigt på den sidste del af spørgeanalysen, såfremt de skal besvare alle spørgsmål af en omgang [25]. På figur 8.3 er angivet de forskellige aktiviteter ifm. spørgeundersøgelsen samt en tidsangivelse, der angiver, hvornår de enkelte spørgeskemaer sendes ud samt en deadline for, hvornår parterne skal have udfyldt de enkelte spørgeskemaer.

Nr.	Aktivitet	Tid
1	Konsulenten udsender en informations e-mail omkring foranalysen samt indbydelse til workshoppen	X
2	Konsulenten udsender spørgeundersøgelse nr. 1 ("samarbejde" og "kommunikation") til alle parter	X + 2 arbejdsdage
3	Deadline for besvarelse af spørgeundersøgelse 1	X + 5 arbejdsdage
4	Konsulenten udsender spørgeundersøgelse nr. 2 ("konflikt" og "tillid") til alle parter	X + 5 arbejdsdage
5	Deadline for besvarelse af spørgeundersøgelse 2	X + 8 arbejdsdage
6	Konsulenten udsender spørgeundersøgelse nr. 3 ("motivation" og "vision, værdier og målsætning") til alle parter	X + 8 arbejdsdage
7	Deadline for besvarelse af spørgeundersøgelse 3	X + 11 arbejdsdage

Figur 8.3. Tidsplan for gennemførelse af spørgeundersøgelse.

Når de primære parter er blevet tilknyttet projektet, er det vigtigt, at konsulenten udsender en informationsskrivelse til parterne, hvori der redegøres for formålet med foranalysen. Derudover skal der være en invitation til workshoppen og et program for denne. Parterne skal igennem denne skrivelse blive motiveret til at deltage aktivt i hhv. foranalysen og workshoppen. To dage efter informationsskrivelsen er sendt ud, og alle parter har bekræftet at have læst den, udsendes den første del af spørgeundersøgelsen omhandlende hhv. samarbejde og kommunikation. Parterne har nu tre hverdage til at besvare spørgsmålene online, hvorefter de vil modtage anden del omhandlende hhv. konflikt og tillid. Igen har parterne tre hverdage til at besvare spørgsmålene, inden de modtager den tredje og sidste del af spørgeundersøgelsen omhandlende hhv. motivation samt værdier, vision og målsætning. Det er som tidligere beskrevet nu konsulentens opgave på baggrund af resultaterne af spørgeundersøgelsen at skræddersy workshoppen, hvilken beskrives nærmere i det kommende afsnit.

8.3 Drejebog for workshoppen

I det følgende afsnit opstilles en detaljeret handleplan for, hvordan workshoppen med fordel kan gennemføres. Indholdet i workshoppen kan ændre sig fra byggesag til byggesag afhængigt af resultaterne af foranalysen. Den følgende beskrivelse skal derfor betragtes som en skabelon, der angiver de overordnede rammer for gennemførelsen af workshoppen. Workshoppens indhold er en kombination af hhv. teori, resultater fra foranalysen samt teambuildingøvelser med efterfølgende refleksion, evaluering og opstilling af mål. Workshoppen skal betragtes som en stor forventningsafstemning mellem de involverede parter på det pågældende byggeprojekt. De emner, som workshoppen er bygget op omkring, er iht. team- og teambuildingteorien gennemgået i kapitel 7 på side 89 vigtige emner ift. at skabe et effektivt fungerende samarbejde. For at få det største udbytte af workshoppen er det vigtigt, at alle parter deltager med en repræsentant, der fysik tilknyttes projektet. Således vil det være oplagt, at repræsentanterne udgør de enkelte parters projektleder eller projektchef for det pågældende projekt.

Der gives i de kommende afsnit konkrete eksempler på taembuildingøvelser indenfor bl.a. kommunikation, konflikthåndtering, tillid og motivation. Ideen er som tidligere beskrevet, at der skal oprettes en øvelsesbank, hvorudfra konsulenten kan vælge de øvelser, der passer bedst på baggrund af foranalysens resultater. De konkrete øvelser, der er gennemgået i de følgende afsnit, er udviklet af konsulent- og teambuildingfirmaet intHRface / Team Building Group, og må derfor ikke kopieres eller på anden måde anvendes uden dennes accept.

8.3.1 Introduktion og velkomst

Konsulenten indleder workshopen med at byde parterne velkommen og gennemgår formål og mål for workshopen. Herudover gennemgås programmet for workshopen, som det fremgår af figur 8.4.

Herefter skal hver af parterne kort præsentere sig selv, således parterne får et indblik i teamets sammensætning. Runden afsluttes af bygherre, som udover at præsentere sig selv også giver de øvrige parter et indblik i selve projektet og bygherres mål med projektet. Konsulenten giver efterfølgende med udgangspunkt i resultaterne fra foranalysen et indblik i de enkelte parters mål og forventninger til samarbejdet, samt hvilke uoverensstemmelser og kritiske områder der er i teamsamarbejdet. Herudover gennemgår konsulenten udvalgte positive og negative erfaringer, som parterne har haft, og kombinerer dette med elementer fra team- og teambuildingsteorien for herigennem at skabe en "brændende platform" og belyse vigtigheden af et velfungerende teamsamarbejde.

Nr.	Aktivitet	Tid
1	Velkomst og gennemgang af mål og forventninger til workshoppen. Gennemgang af programmet (formiddagskaffe og rundstykker)	10.00-10.30
2	Parterne fortæller på skift lidt omkring sig selv. (Personlige oplysninger og arbejdsrelaterede oplysninger/erfaringer)	10.30-10.45
3	Gennemgang af Bygherrens mål og forventninger samt konkrete oplysninger om projektet	10.45-11.00
4	Gennemgang af foranalysens resultater omkring samarbejde og tidligere erfaringer	11.00-11.30
5	Pause	11.30-11.45
6	Gennemgang af foranalysens resultater for kommunikation	11.45-12.00
7	Kommunikationsøvelse	12.00-13.00
8	Samlet evaluering af øvelsen	13.00-13.15
9	Fastsættelse af fælles mål/handleplan for kommunikation	13.15-13.45
10	Frokost	13.45-14.30
11	Gennemgang af foranalysens resultater for konflikthåndtering	14.30-14.45
12	Konflikthåndteringsøvelse	14.45-15.45
13	Samlet evaluering af øvelsen	15.45-16.00
14	Fastsættelse af fælles mål/handleplan for konflikthåndtering	16.00-16.30
15	Pause (kaffe)	16.30-16.45
16	Gennemgang af foranalysens resultater for tillid	16.45-17.00
17	Tillidsøvelse	17.00-18.00
18	Samlet evaluering af øvelsen	18.00-18.15
19	Fastsættelse af fælles mål/handleplan for tillid	18.15-18.45
20	Aftensmad	18.45-20.00
21	Gennemgang af foranalysens resultater for motivation	20.00-20.15
22	Diskussionsøvelse om motivation (Inkl. fastsættelse af fælles mål/handleplan for motivation)	20.15-21.15
25	Socialt samvær og godnat	21.15-
26	Morgenmad	07.30-08.30
27	Gennemgang af bygherrens mål og forventninger	08.30-08.45
28	Gennemgang af foranalysens resultater for værdier, vision og målsætning	08.45-09.00
29	Diskussionsøvelse om værdier, vision og målsætning (Inkl. fastsættelse af fælles værdier, vision og målsætning for projektet og projektsamarbejdet)	09.00-10.30
32	Pause	10.30-10.45
33	Fastsættelse af fælles mål/handleplan for evaluering fremadrettet	10.45-11.30
34	Samlet evaluering af workshoppen og afslutning	11.30-12.00
35	Fælles afsluttende frokost	12.00-13.00

Figur 8.4. Program for workshoppen.

De følgende afsnit er kronologisk bygget op med udgangspunkt i programmet. Eftersom der er flere gentagende elementer igennem workshoppen, er det valgt kun, at beskrive hhv. “visualisering“ og “refleksion“ i kommunikationsafsnittet. I programmet for workshoppen fremgår det, at “visualisering“ og “refleksion“ ligeledes optræder i hhv. konflikthåndterings-, tillids-, motivations- og visionsafsnittene.

8.3.2 Kommunikation

Indledningsvist i workshoppen sættes der fokus på kommunikationen i teamet, eftersom dette er et væsentligt element ift. et velfungerende samarbejde, og idet en tydeliggørelse af de vigtige elementer ift. kommunikation også kan benyttes aktivt af parterne ifm. workshoppens efterfølgende forløb. Der fokuseres således på parternes forventninger og erfaringer ift. kommunikation i projektsammenhænge, samt fælles fastlæggelse af en række mål for, hvordan kommunikationen skal forløbe gennem projektet.

Visualisering af resultater

De spørgsmål, som parterne har svaret på i foranalysen, er som tidligere beskrevet opbygget således, at konsulentten igennem en analyse kan præsentere de enkelte parterers forventninger og erfaringer, og samtidig præsentere parternes uoverensstemmelser og forskellige forventninger. Det er vigtigt, at konsulentten i denne fase af workshoppen formår at visualisere og gøre det klart for parterne, hvor vigtig kommunikation er for samarbejdet. Dette gøres ved en kombination af udvalgte elementer fra kommunikationsteorien blandet med diagrammer og svar fra foranalysen. Herved får konsulentten sporet parterne ind på, at den efterfølgende del af workshoppen omhandler kommunikation.

Kommunikationsøvelse

Til at belyse vigtigheden af kommunikation i teamet gennemføres en kommunikationsøvelse, som konsulentten udvælger fra øvelsesbanken. Et konkret eksempel på en sådan kommunikationsøvelse kunne være en øvelse, hvor en af parterne får udleveret en legofigur og via radiokorrespondance skal forklare, hvordan de øvrige parter skal samle en nøjagtig kopi af denne legofigur. Herunder opstilles hovedpunkterne for en konkret udførelse af en sådan øvelse.

- Der udleveres en øvelsesinstruks, som gennemgås med konsulentten, og evt. spørgsmål afklares.
- Parterne bliver delt op i hold af tre personer og en af personerne på hvert hold udpeges/vælges til at agere “byggeledelse“.
- Hver “byggeledelse“ får udleveret en legofigur og en radio. Det er vigtigt de øvrige parter på holdene ikke ser legofiguren.
- De resterende parter på de enkelte hold får udleveret en pose med legoklodser og en radio.
- Holdene og “byggeledelsen“ fordeles i rum eller områder, således de ikke kan se hinanden.

- Holdene har nu 20 min. til at samle x-antal kopier af legofiguren ud fra “byggeledelsens“ anvisninger, hvor holdene ikke må spørge ind til “byggeledelsens“ anvisninger.
- Efterfølgende har holdene 20 min. til at samle x-antal kopier af legofiguren, hvor holdene derimod gerne må spørge ind til “byggeledelsens“ anvisninger.
- Herefter samles holdene og “byggeledelsen“, og figurerne sammenlignes.

Refleksion og evaluering

I forlængelse af øvelsen skal parterne reflektere over og evaluere på øvelsesforløbet. Parterne bliver delt op i grupper af 2-3 personer, som hver får udleveret et evalueringsskema. Refleksionen og evalueringen skal sikre, at der samles op på og tænkes over de erfaringer parterne har gjort sig under øvelsen både ift. de sociale færdigheder de individuelle parter har udvist, samt ift. hvordan øvelsen og emnet generelt kan overføres til byggeprojektet. I appendiks D på side 219 er udarbejdet et eksempel på, hvordan et evalueringsskema for øvelserne kan se ud.

Efter 10-15 min. samles teamet igen med konsulenten, og hver gruppe fremlægger, hvad de er kommet frem til ifm. refleksion og evaluering af øvelsen. Afslutningsvis giver konsulenten en evaluering af øvelsen og de refleksioner, der er blevet fremlagt, og teamet har nu mulighed for i fællesskab at diskutere, hvad de har lært.

Mål for kommunikation

Den afsluttende diskussion under refleksionen og evalueringen lægger op til næste del af workshoppen, hvis formål er, at teamet i fællesskab får fastlagt nogle konkrete mål og handleplaner for, hvordan parterne ønsker, at kommunikationen skal gennemføres under projektføreløbet. Det er vigtigt, at konsulenten ikke blander sig for meget i denne proces, idet parterne selv skal komme frem til nogle fælles mål, som de kan stå inde for. Konsulenten har på baggrund af foranalysen udarbejdet en oversigt/skrivelse over parternes svar omkring kommunikation, hvilket parterne her kan arbejde ud fra. Nogle af de væsentligste elementer, som generelt bør tages i betragtning, for at skabe en hensigtsmæssig kommunikation mellem parterne gennemgås i det følgende.

Indledningsvist er det vigtigt, at klarlægge hvordan parterne skal sikre sig, at deres budskaber bliver opfattet og forstået korrekt af modtageren. Dette kan bl.a. sikres ved at tænke over hvem modtageren er og tilpasse budskabet ift. modtageren, eller ved at sørge for at modtageren responderer på, eller på anden måde verificerer sin opfattelse det modtagende budskab.

Det er således også væsentligt, at få fastlagt hvilke kommunikationskanaler, der ønskes at anvende, og i hvilke forbindelser disse anvendes, samt hvornår de ikke er anvendelige. Dette kunne således være retningslinjer for hvornår e-mail benyttes, og i hvilke situationer et møde vil være mere hensigtsmæssigt.

Derudover bør mødestrukturen klarlægges både ift. hvilke møder, der løbende bør afholdes, og hvor ofte disse skal afholdes, samt mødernes indhold og retningslinjer for kommunikationen under møderne. Dette kan således være fastlæggelse af bygherremøder, projekteringsmøder, evalueringsmøder osv.

Afslutningsvis bør der også fastlægges nogle retningslinjer for, hvordan projektrelaterede informationer deles mellem teamets parter. I den forbindelse kan det således være, at der skal anvendes en fælles projektdatabase som f.eks. byggeweb.

De ovenstående betragtninger skal blot ses som eksempler, og det må forventes, at resultaterne af foranalysen åbner op for andre kommunikationsmæssige elementer, der bør klarlægges.

8.3.3 Konflikt håndtering

Det er vigtigt, at der ligeledes i workshoppen sættes fokus på konflikt håndtering, for at sikre at små uenigheder mellem parterne ikke udvikler sig til uløselige konflikter. Herved skal parternes forventninger og erfaringer ift. konflikter og konflikt håndtering belyses, for herigennem at komme frem til en fælles konflikt håndteringsstrategi for teamet.

Konflikt håndterings øvelse

Til at belyse vigtigheden af at have fokus på konflikter og hvordan konflikter håndteres i teamet, gennemføres en konflikt håndterings øvelse, som konsulenten udvælger fra øvelsesbanken. Et konkret eksempel på en sådan konflikt håndterings øvelse kunne være et rollespil, som tager udgangspunkt i nogle af de dårlige erfaringer og konflikter parterne iht. foranalysen har fra tidligere projekter. Herunder opstilles hovedpunkterne for en konkret udførelse af en sådan øvelse.

- Konsulenten giver en overordnet instruks ift. rollespillet og parterne får udleveret en specifik rolleinstruks hver. Parterne kan inddeles i flere hold, hvis antallet af roller tillader det.
- Parterne får 5-10 min. til at gennemlæse og evt. stille spørgsmål til deres specifikke rolleinstrukser.
- Parterne har 30 min. til at gennemføre rollespillet evt. for hinanden, hvis der er flere hold. Der kan med fordel gøres brug af flere forskellige rollespil for at belyse forskellige konfliktforløb.

Mål for konflikt håndtering

På samme måde som for kommunikation skal parterne nu med udgangspunkt i refleksionen og evalueringen samt resultaterne fra foranalysen opstille nogle mål og herigennem

udarbejde en strategi for, hvordan parterne ønsker at håndtere konflikter ifm. projektsamarbejdet. Konsulent kan med fordel have forberedt forskellige konfliktredskaber og procedurer, som teamet kan gøre brug af. De væsentligste elementer, som bør overvejes ifm. konflikthåndtering, gennemgås i det følgende.

I forbindelse med udarbejdelse af en konkret konflikthåndteringsstrategi skal der udarbejdes nogle retningslinjer for konflikter og adfærd ifm. konflikter, således alle i teamet ved hvordan, de skal håndtere konflikterne. Der kan med fordel udarbejdes et flowchart, der redegør for hvilke procedurer parterne skal anvende ift. den givne konflikttype. Herudover skal parterne klarlægge, hvordan de ift. projektsamarbejdet aktivt kan anvende konflikttrappen iht. afsnit 7.3 på side 96, og i hvilke konfliktsituationer de ønsker at gøre brug af den eksterne konsulent som konfliktmægler.

8.3.4 Tillid

I workshopen sættes der også fokus på tillid mellem parterne i teamet, idet tillid har stor indflydelse på samarbejdet mellem parterne og de konflikter, der opstår. Derudover er tilliden mellem parterne i byggebranchen ofte meget lille, hvorfor det er endnu mere relevant at have fokus på. Herved skal parternes forventninger og erfaringer ift. tillid belyses nærmere, således parterne kan opstille nogle fælles mål, for hvordan de vil arbejde med tillid og forbedre denne ifm. projektsamarbejdet.

Tillidsøvelse

Til at belyse vigtigheden af at parterne har tillid til hinanden, gennemføres en tillidsøvelse, som konsulent udvælger fra øvelsesbanken. Et konkret eksempel på en sådan tillidsøvelse kunne være en simpel forhindringsbane, hvor én part skal guide en anden part, som har bind for øjnene, igennem forhindringsbanen. Øvelsen kan både gennemføres til fods eller i et køretøj. Herunder opstilles hovedpunkterne for en konkret udførelse af en sådan øvelse gennemført i et køretøj. I den forbindelse skal det sikres, at øvelsen foregår på et afmærket og ikke-offentligt tilgængeligt område.

- Parterne deles op i hold af 2-3 personer, og konsulent giver en overordnet instruks.
- En fra hvert hold får bind for øjnene og placeres i førersædet af køretøjet. De andre på holdet placerer sig på hhv. passagersædet og bagsædet.
- Den på passagersædet skal nu guide føreren af køretøjet gennem den simple forhindringsbane.
- Når forhindringsbanen er gennemført, skal holdene indbyrdes rotere, således det nu er en anden, der fører køretøjet og de anden, der guider.
- Det gælder ikke om at gennemføre forhindringsbanen så hurtig som mulig, men derimod gives der point for at gennemføre forhindringsbanen så korrekt som mulig.

Mål for tillid

Med udgangspunkt i refleksion og evaluering af øvelsen samt parternes besvarelser ifm. foranalysens tillidsdel skal der opstilles nogle mål og fastlægges en strategi for, hvordan parterne vil arbejde med tillid i projektsamarbejdet.

Tillid kan være svært at definere, da det ofte er meget individuelt, hvad der skal til for at skabe tillid. Derfor tager fastsættelsen af målene for tillid i projektsamarbejdet i høj grad udgangspunkt i parternes besvarelser under foranalysen. Således bør der opstilles en oversigt over, hvad parterne forstår ved tillid og hvilke elementer, der har betydning for parternes tillid til hinanden.

Typisk forbindes tillid med, i hvilken grad parterne stoler på hinanden, både ift. kvaliteten af det arbejde, der udføres, og rigtigheden af det, der kommunikerer ud. Nogle af de elementer der har indflydelse på parternes tillid til hinanden er ærlighed og åbenhed. Parternes tillid til hinanden afgøres således ofte af, hvorvidt den enkelte part oplever og opfatter de øvrige parter som ærlige og åbne.

Parterne bør endvidere lægge en strategi for, hvad de skal gøre, hvis der opstår øget mistillid mellem parterne, men de bør først og fremmest klarlægge, hvordan de kan identificere en øget mistillid i projektsamarbejdet. En øget mistillid i projektsamarbejdet kan bl.a. give sig kende, ved at parterne foretager gentagende kontrol af hinandens arbejde eller ved, at parterne stiller spørgsmål til rigtigheden af det, som de øvrige parter kommunikerer ud. I den forbindelse skal kvalitetssikringen ikke ses som et tegn på mistillid, men som en nødvendig lovmæssig dokumentation overfor bygherre.

8.3.5 Motivation

Parternes motivation er særdeles vigtig, eftersom denne skal sikre, at parterne overhovedet gider at yde en indsats for at skabe et effektivt fungerende samarbejde imellem sig. Derfor er det ligeledes relevant, at der i workshopen sættes fokus på parternes motivation, hvilke forventninger og erfaringer parterne har ift. motivation og hvordan de konkret vil anvende motivation på det pågældende byggeprojekt.

Motivationsøvelse

På baggrund af en visualisering af resultaterne fra foranalysen ift. parternes motivation gennemføres en øvelse, der skal sikre, at parterne når til enighed om, hvordan de på det pågældende byggeprojekt skal arbejde med motivation, og sikre at de enkelte parter under hele projektforløbet føler sig motiveret. Herunder opstilles hovedpunkterne for øvelsen, der nærmere kan betegnes som en proces for at nå til enighed om konkrete fælles mål for parternes motivation på byggeprojektet.

- Med udgangspunkt i de enkelte parter besvarelser fra foranalysen, sættes parterne sammen i grupper af 2-3 personer.
- De enkelte grupper får et kvarter til at definerer nogle fælles mål og konkrete handlinger for parternes motivation, som alle i gruppen kan stå inde for.
- Grupperne sættes sammen, således gruppestørrelse fordobles til 4-6 personer.
- På baggrund af de fælles mål og konkrete handlinger fra den første gruppesamling får grupperne igen et kvarter til at nå til enighed om de mål og konkrete handlinger, de mener skal være gældende.
- Til sidst samles grupperne i plenum og diskuterer de forskellige gruppers mål og handlinger for parternes motivation.
- Diskussionen skal munde ud i et sæt klart definerede mål og handlinger for parternes motivation på det pågældende projekt.

På baggrund af den ovenstående fremgangsmåde foretages der løbende refleksion og evaluering af de forskellige mål og handlinger, indtil parterne når til enighed.

Mål for motivation

Det er klart, at de konkrete mål og handlingsplaner ift. parternes motivation vil variere fra projekt til projekt, men nogle af de væsentligste elementer, som generelt bør tages i betragtning, for at skabe et motiverende projektmiljø gennemgås i det følgende.

Indledningsvist er det væsentligt, at de enkelte parter føler sig ligeværdigt behandlet, således der ikke er nogen af parter i teamet hvis holdninger og meninger, der betyder mere end de andres. Parterne skal således føle, at de på lige fod bidrager og har mulighed for at bidrage til projektet og projektsamarbejdet.

Endvidere bør de opstillede projektmål nedbrydes til mindre delmål både for at sikre en højere grad af overskuelighed for de involverede parter, samt for at parterne hurtigt får en succesoplevelse ift. de opstillede mål. Dette vil ofte skabe en synergieffekt, så parterne motiveres til at forsætte arbejdet og nå de næste mål, som er defineret. Dog skabes den bedste effekt, når opnåelsen af konkrete mål tydeliggøres for de involverede parter enten gennem forskellige belønninger eller ved at fejre opnåelsen med fællesarrangementer e.lign.

Daglig anerkendelse af de enkelte parter arbejdspræstationer vil ligeledes virke motiverende på parterne. Herved bør parterne i det daglige fokusere på at give positiv feedback på de øvrige parter arbejdspræstationer, eftersom dette også vil forøge parternes motivation for at gøre det bedre, når der så endelig gives negativ feedback.

Det er meget individuelt, hvad der virker motiverende på den enkelte part, men ovenstående elementer er ud fra en generel menneskelig betragtning væsentlige motivationsfaktorer, og er således noget af det, der bør overvejes ifm. fastsættelse af mål og handlinger for parternes motivation.

8.3.6 Teamets værdier, vision og målsætning

Det er ligeledes essentielt at sætte fokus på teamets værdier, vision og målsætning for projektet og projektsamarbejdet, således det sikres, at parterne på det pågældende byggeprojekt arbejder i samme retning, og der ikke spildes ressourcer på at modarbejde hinanden. Således er det her vigtigt, at bygherrens mål og forventninger til byggeprojektet tydeliggøres overfor de involverede parter.

Øvelse ifm. værdier, vision og målsætning

Med udgangspunkt i bygherres mål og forventninger til byggeprojektet samt parternes svar til foranalysen vedr. mål for projektet gennemføres en diskussionsøvelse. Øvelsen skal sikre, at parterne når til enighed om nogle fælles værdier samt en fælles vision og målsætning, således parterne som udgangspunkt arbejder i samme retning. Øvelsens struktur er tilsvarende den i afsnit 8.3.5 på side 128 og ses herunder opstillet i hovedpunkter.

- Med udgangspunkt i de enkelte parters besvarelser fra foranalysen, sættes parterne sammen i grupper af 2-3 personer.
- De enkelte grupper får 15 min. til at få defineret en række fælles værdier, der skal danne grundlaget for deres fælles vision og målsætning.
- Grupperne sættes sammen, således gruppestørrelse fordobles til 4-6 personer.
- På baggrund af de fælles værdier fra den første gruppesamling får grupperne nu 25 min. til at nå til enighed om de fælles værdier, som de mener skal være gældende, og herudfra defineres en fælles vision og målsætning.
- Til sidst samles grupperne i plenum og diskuterer de forskellige gruppers værdier, visioner og målsætninger for byggeprojektet.
- Diskussionen skal munde ud i en klart defineret fælles vision med klare værdier samt en klar målsætning for det pågældende byggeprojekt.

På baggrund af den ovenstående fremgangsmåde foretages der løbende refleksion og evaluering af de forskellige værdier, visioner og målsætninger, indtil parterne når til enighed.

Mål for projektet og projektsamarbejdet

Den definerede vision og målsætning må betragtes som de overordnede mål for projektet og projektsamarbejdet. Visionen og målsætningen vil i høj grad være individuel fra projekt til projekt på baggrund af parternes værdier samt bygherres mål og forventninger til det pågældende byggeprojekt, hvorfor det kan være vanskeligt yderligere at definere indholdet af disse. Dog vil det være oplagt, at visionen tydeliggør vigtigheden af, at bygherres, herunder også brugernes, mål og forventninger bliver opfyldt, samt vigtigheden af, at parterne har fokus på samarbejdet. Visionen kan således bygge på værdier som respekt, forståelse, ærlighed, åbenhed, tolerance, professionalisme osv.

Målsætningen skal med motiverende ord beskrive visionen på en kort, præcis og entydig måde, således parterne ved at læse og huske målsætningen har et klart indtryk af projektets retning og de værdier, der ligger bag.

8.3.7 Evaluering

Her fokuseres der på, hvordan parterne løbende foretager evalueringer af den enkeltes og teamets arbejdspræstationer og i den forbindelse, hvordan der gives konstruktiv feedback. Udover evaluering af arbejdspræstationer sættes der ligeledes fokus på, hvordan der evalueres på samarbejdet mellem parterne.

Mål for evaluering

Fastsættelsen af målene for hvordan evalueringen bør foregå tager udgangspunkt i de refleksioner og evalueringer, der er foretaget ifm. de gennemførte øvelser. Herigennem visualiseres formålet og vigtigheden af at reflektere over samarbejds- og arbejdspræstationer for at kunne gennemføre en fyldestgørende evaluering og foretage nødvendige forbedringer.

Det væsentligste er, at få klarlagt hvordan evalueringerne skal foregå f.eks. igennem 360 graders evalueringsmøder og/eller vha. evalueringskemaer, samt hvor ofte der skal gennemføres evalueringer. Generelt bør målet være, at der i det daglige løbende foretages uformelle evalueringer, men for at sikre tilstrækkelige forbedringer af parternes samarbejde og præstationer vil månedlige og mere formelle opfølgningsevalueringer være nødvendige.

Det er på baggrund af ovenstående essentielt, at der fastsættes nogle retningslinjer for, hvordan parterne giver hinanden feedback, således denne bliver fremført som værende konstruktiv, og således der i det daglige sikres mere fokus på positiv feedback.

8.3.8 Samlet evaluering af workshopen

Afslutningsvis skal der foretages en samlet evaluering af workshopen, hvor der følges op på workshoppens forløb og de mål, som parterne har fastlagt i løbet af workshopen.

Formålet med at lave en opsamling af alle de mål, som parterne har fastlagt gennem workshopen, er at skabe et overblik over workshoppens resultater, og opnå en fælles accept af de mål parterne er nået frem til i løbet af workshopen. Herved skabes der en uformel aftale imellem parterne, som må betragtes som en vigtig del af grundlaget for projektsamarbejdet på det pågældende byggeri.

Den samlede evaluering af workshoppens forløb gennemføres derimod med henblik på at evaluere den eksterne konsulents præstationer under workshopen samt workshoppens

indhold, struktur, øvelser osv. Herved sikres det, at den eksterne konsulent kan forbedre egne præstationer og workshoppens forløb ift. fremtidige byggeprojekter.

8.4 Drejebog fra workshoppens og frem

I det følgende opstilles en handleplan for, hvordan teamet sikrer, at der arbejdes målrettet med styrkelse af workshoppens resultater igennem resten af projektet.

Kort efter afholdelse af workshoppens udarbejder konsulent en sammenfatning og formidling af de opstillede mål og retningslinjer, som parterne blev enige om. Dette skal betragtes som et uformelt dokument, som alle parterne gennem deltagelsen i workshoppens må kunne tilslutte sig, hvorfor dokumentet kan anses som teamets "rules of engagement". For at sikre opfyldelsen af teamets "rules of engagement", er det vigtigt, at teamet har en klar strategi for, hvordan de igennem hele projektet ønsker at følge op på de opstillede mål og retningslinjer. Under evalueringsdelen i workshoppens fastlagde teamet nogle retningslinjer for netop dette, og det er således essentielt, at der afsættes den nødvendige tid og de nødvendige ressourcer til at gennemføre dette.

Konsulent skal udover udarbejdelsen af teamets "rules of engagement", ligeledes udarbejde et refleksions- og evalueringsskema, der skal sikre, at teamet løbende reflekterer over og evaluerer på, hvorvidt teamet følger de opstillede mål fra workshoppens. Der lægges op til, at refleksionen og evalueringen gennemføres hver fjerde uge, og teamet på baggrund af en diskussion vurderer de enkelte områder og udarbejder en plan for evt. nødvendige forbedringer.

Udover at der reflekteres og evalueres på konkrete opstillede mål og forventninger, kan teamet med fordel hver anden måned anvende et opfølgingsværktøj til, at belyse evt. samarbejdsproblematikker i teamet. I appendiks E på side 221 er givet eksempler på en række spørgsmål og tilhørende optællingsskemaer, hvorved det sikres, at parterne reflektere over og evaluere nogle overordnede elementer, der har indvirkning på samarbejdet i teamet.

Med udgangspunkt i Hersey og Blanchard's anskueliggørelse af situationsbestemt ledelse, som beskrevet i afsnit 6.3 på side 86, lægges der op til at konsulent i en afgrænset periode efter workshoppens tilknyttes teamet mhp. rådgivning, konsulentstøtte og coaching af teamet. Det foreslås derfor, at konsulent aktivt deltager i de første to evalueringer, men derudover er tilknyttet projektet helt frem til aflevering, således parterne løbende har mulighed for at få konsulentbistand. Derudover kan teamet med fordel gøre brug af konsulent hvis, der opstår evt. konfliktsituationer under projektførelsen.

8.5 Sammenfatning

I løsningen beskrives det hvordan, der indledningsvist ifm. et byggeprojekt bør tilknyttes en ekstern konsulent, der skal sikre øget fokus på samarbejdet og udviklingen af samarbejdet mellem byggeriets parter. Konsulenten skal således varetage teamlederrollen, ud fra en betragtning af, at konsulenten skal yde støtte, hjælp og coaching ift. etablering og oprettelse af samarbejdet mellem de parter, der sammensættes på det pågældende byggeprojekt. Herved skal konsulenten altså ikke have større beslutningskompetence, end de øvrige parter der tilknyttes projektet.

I opstartsfasen af byggeprojektet skal konsulenten indsamle data for at opbygge en viden om de parter, der indgår i byggeprojektet. På et indledende møde klarlægges bygherres krav, ønsker og behov til det færdige byggeri samt forventninger og mål til projektet og projektsamarbejdet. Når de øvrige parter på projektet er fastlagt, gennemføres en foranalyse, hvor disse parters erfaringer fra tidligere projekter samt forventninger og mål ift. projektet og projektsamarbejdet belyses nærmere.

Efterfølgende og så tidligt som muligt i projektførløbet afholdes en længerevarende workshop, hvor alle de involverede parter deltager. Udbydes projektet som total-, hoved- eller storentreprise, skal de enkelte fag- og underentreprenører ikke deltage i workshoppen, men der opfordres derimod til, at total-, hoved, eller storentreprenørerne gennemfører en lignende workshop med de forskellige fag- og underentreprenører samt evt. leverandører.

Under workshoppen fokuseres der ud fra et samarbejds-mæssigt perspektiv på emner som kommunikation, konflikthåndtering, tillid, motivation mm. Emnerne bearbejdes skiftevis gennem visualisering af foranalysens resultater, teambuildingsøvelser, refleksion og evaluering af øvelser samt fastsættelse af samarbejds-mæssige mål inden for de pågældende emner. Herigennem skabes en uformel aftale mellem parterne, ift. hvordan samarbejdet skal fungere under det pågældende projekt.

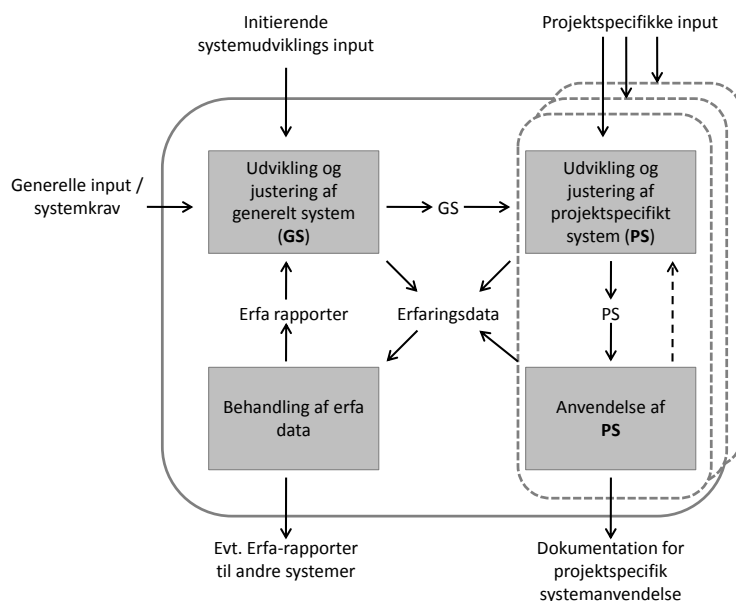
Efter workshoppens afholdelse og fremadrettet i projektførløbet skal der gennemføres løbende evalueringer af de enkelte parters og teamets præstationer både ift. løsning af arbejdsopgaver og ift. teamsamarbejdet. Der fokuseres i denne forbindelse i højere grad på positiv feedback frem for negativ, samt at negativ feedback skal være konstruktiv frem for destruktiv.

For at sikre den praktiske anvendelse af ovenstående løsning, bør der ligeledes gøres nogle implementeringsmæssige overvejelser. I det følgende udarbejdes således et implementeringskoncept for, hvordan løsningen ses implementeret i byggebranchen, herunder bl.a. hvordan byggebranchens parter kan motiveres til at anvende ovenstående løsningskoncept, og hvem der kan være initiativtager ifm. implementering af løsningen i byggebranchen.

Implementeringskonceptet 9

Af det følgende kapitel fremgår det, hvordan en hensigtsmæssig implementering af det angivne løsningskoncept opnås, således det sikres, at byggebranchens parter også i praksis vil anvende løsningen. Der angives således, hvem der skal være initiativtager ift. implementering af løsningskonceptet, hvordan løsningskonceptet formidles ud til byggebranchens parter samt et konkret koncept for implementering af løsningen.

Under løsningskonceptet i kapitel 8 på side 113 fremgår det hvordan, de eksterne konsulenter ifm. foranalysen, workshoppen og de løbende evalueringer skal gøre brug af hhv. en spørgsmålsbank, en øvelsesbank samt en evalueringsbank. Disse “banker“ kan med fordel placeres i et centralt system, således de eksterne konsulenter blot kan trække hhv. spørgsmål, øvelser og evalueringsskemaer ud af systemet. Herved skal de eksterne konsulentvirksomheder individuelt ikke bruge ressourcer på at udvikle de forskellige “banker“, hvilket også vil være med til at reducere de omkostninger, der vil være forbundet med at benytte en sådan konsulent på en byggesag. Opbygningen af et centralt system vil være med til, at sikre en ensartet og høj kvalitet af de spørgsmål, øvelser og evalueringsskemaer, som konsulenterne anvender. I henhold til figur 9.1 skal de projektspecifikke erfaringsdata, der opnås igennem de enkelte projekters evalueringer, være med til skabe en løbende udvikling af systemet og dets indhold, således en høj systemkvalitet kan opretholdes. [2]



Figur 9.1. Løbende udvikling af systemet på baggrund af projektspecifikke erfaringsdata. [2]

Ved at gøre brug af et centralt system kan det ligeledes sikres, at de konsulenter der har adgang til systemets indhold også er kvalificerede og kompetente til at gennemføre hhv. for-analyse, workshop og løbende evalueringer. Herved skabes i højere grad en kvalitetsmæssig sikkerhed af den eksterne konsulentens arbejde, samt en sikkerhed for at både bygherre og byggeriets øvrige parter får en succesoplevelse ift. anvendelsen af en ekstern konsulent.

9.1 Initiativtager

Opbygningen af et centralt system, som beskrevet ovenfor, kræver en del ressourcer både menneskelige og økonomiske, hvorfor det indskrænker antallet af mulige initiativtagere til implementering af løsningskonceptet. Erhvervs- og Byggestyrelsen vurderes at være den mest oplagte initiativtager, eftersom det må antages, at denne råder over de ressourcer, der er behov for, og samtidig har erfaringer fra tidligere lignende initiativer som f.eks. partnering.

Endvidere må det også være i Erhvervs- og Byggestyrelsens egen interesse at blive initiativtager, eftersom et led i regeringens statslige byggepolitik og en af Erhvervs- og Byggestyrelsens vigtige opgaver er, at sikre udbredelsen af nye samarbejdsformer i byggeriet. [39]

Ved at Erhvervs- og Byggestyrelsen selv tager initiativ til implementering af løsningskonceptet, kan den i højere grad sikre en hensigtsmæssig udvikling og formidling af konceptet, således der etableres de succesoplevelser, der er nødvendige for at få byggebranchens parter til at tage godt imod det nye koncept og anvende det i praksis. Endvidere har Erhvervs-

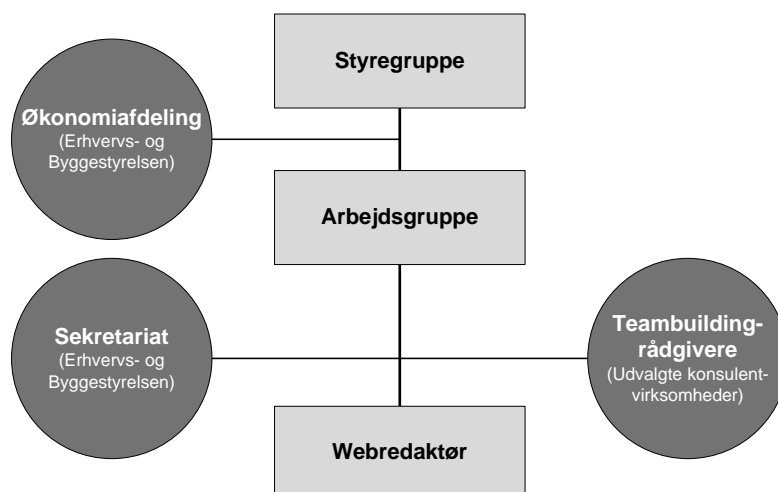
og Byggestyrelsen gode muligheder for at præge udbredelsen af initiativet specielt ift. de statslige/offentlige byggerier. Udbredelsen af initiativet kunne f.eks. sikres gennem en mindre tilføjelse til reglerne for det statslige/offentlige byggeri, ligesom det er blevet gjort ifm. implementering af partnering, OPP, digitalisering mm. Herved skal det af reglerne fremgå, at statslige/offentlige bygherrer forpligtiges til at vurdere, hvorvidt det på konkrete byggesager kunne være fordelagtigt at få tilknyttet en teambuildingkonsulent iht. løsningskonceptet.

Det vurderes, at den mest hensigtsmæssige måde, hvorpå det nye initiativ kan formidles ud til byggebranchens parter, er gennem oprettelse af en hjemmeside benævnt eksempelvis www.bygetteam.nu. På hjemmesiden skal det således være muligt at læse nærmere om selve konceptet og herudover downloade bygherrevejledninger o.lign., der angiver hvordan et byggeprojekt bør gribes an, såfremt det nye koncept ønskes anvendt. Derudover kan det centrale system med hhv. spørgsmålsbank, øvelsesbank og evalueringsbank tænkes indbygget i hjemmesiden, således konsulenterne igennem hjemmesiden kan få adgang til de respektive "banker". Herved kan hjemmesiden også indeholde registreringer, informationer og offentligt tilgængelige evalueringer af de konsulenter, der er godkendte og har adgang til øvelsesbanken mv. Endvidere vil det være hensigtsmæssigt, hvis hjemmesiden ligeledes kan fungere som et online projektforum, hvorigennem den interne kommunikation imellem parterne på den enkelte byggesag kan gennemføres. En uddybende forklaring til et konkret koncept for opbygningen og indholdet af en sådan hjemmeside fremgår af afsnit 9.3 på side 139.

Et yderligere tiltag til at få formidlet det nye initiativ og koncept ud til byggebranchens respektive parter kan være gennem involvering af de forskellige brancheorganisationer, ligesom det er gjort ifm. Værdibyg [46]. Brancheorganisationerne må derudover også anses for værende sekundære initiativtagere, idet brancheorganisationerne ligeledes må antages at have en interesse i det nye initiativ. Herved kan brancheorganisationerne også inddrages med henblik på udvikling af selve konceptet samt hjemmesidens opbygning og indhold.

9.2 Organisation

I forbindelse med udvikling og implementering af konceptet bør der gøres nogle overvejelser omkring den organisation, der skal realisere initiativet. Af figur 9.2 fremgår et organisationsdiagram, der viser hvordan organisationen er tænkt opbygget. Uddybende forklaring til organisationsdiagrammet er angivet under figuren.



Figur 9.2. Organisationsdiagram for implementering af løsningskonceptet.

På figur 9.2 fremgår det, at der øverste sidder en styregruppe. Styregruppen tænkes opbygget ligesom styregruppen i Værdibyg, således den primært består af repræsentanter fra de enkelte brancheorganisationer samt nogle få observatører fra Erhvervs- og Byggestyrelsen. Styregruppen har det overordnede ansvar for økonomi og planlægning, hvorunder Erhvervs- og Byggestyrelsens økonomiafdeling iht. figur 9.2 er placeret som støttefunktion for styregruppen.

Under styregruppen nedsættes en arbejdsgruppe, der skal arbejde med udvikling af de forskellige øvelser, spørgsmål, workshops, hjemmesiden mm. Derudover har arbejdsgruppen ansvaret for den generelle formidling af konceptet samt udvikling af nye initiativer, der kan styrke konceptet. Udviklingen sker bl.a. på baggrund af de evalueringer og tilbagemeldinger, der indgives af de eksterne konsulenter samt byggebranchens forskellige parter. Arbejdsgruppen består ligeledes af repræsentanter fra de forskellige brancheorganisationer og derudover en fuldtidsansat webredaktør.

Under arbejdsgruppen ses det, at der er tilknyttet forskellige støttefunktioner i form af teambuildingrådgivere og et sekretariat. Arbejdsgruppen kan ifm. udvikling af øvelser, spørgsmål mv. altså inddrage rådgivere fra udvalgte konsulentvirksomheder med ekspertise indenfor teambuilding. Sekretariatsfunktionen skal støtte arbejdsgruppen ifm. mødeindkaldelse, mødereferater og andre praktiske gøremål. Denne funktion antages at blive varetaget af Erhvervs- og Byggestyrelsens sekretariat.

Under arbejdsgruppen sidder den webredaktør, der ligeledes indgår i arbejdsgruppen. Webredaktøren står for al vedligeholdelse og opdatering af hjemmesiden, herunder også teknisk support. Derudover skal webredaktøren gennemlæse og filtrere indsendte evalueringer fra konsulenterne og de forskellige parter. Dette gøres bl.a. med henblik på udarbejdelse af nye inputs til arbejdsgruppen, samt for at sikre en vis kvalitet af de evalueringer, der offentliggøres på hjemmesiden.

9.3 Kravspecifikationer til hjemmesiden

I det følgende afsnit gives et konkret forslag til, hvordan en hjemmeside for løsningskonceptet helt specifikt kan opbygges. Der redegøres for hvilke elementer og funktioner, hjemmesiden skal indeholde, samt hvordan det visuelt og funktionelt kan opstilles. Dette gøres ud fra udvalgte udarbejdede “Screendumps” af hjemmesiden, hvor de forskellige funktioner er nummereret og efterfølgende beskrevet. Målet for hjemmesiden er at opbygge et brugervenligt system, indeholdende alle de forskellige elementer, der igennem projektet er belyst nødvendige for at skabe et velfungerende og effektivt teamsamarbejde mellem byggebranchens parter. I de følgende beskrivelser og illustrationer af hjemmesiden er domænenavnet `www.BYGetTeam.nu` anvendt, eftersom navnet gengiver hjemmesidens egentlige funktion og mål. Hjemmesiden er overordnede opbygget med to forskellige “indgange”, hhv. en offentlig samt en lukket del kun for konsulenter og byggesagsparter, der er oprettet i systemet. De sider der findes under menupunkterne (nummer 1-6) i den blå vandrette menubar på figur 9.3 er offentligttilgængelige, hvorimod der kræves et log ind for at komme ind på de personlige profiler samt de enkelte byggesagers lukkede sider.

9.3.1 Forside

Forsiden af `www.BYGetTEAM.nu` har flere forskellige funktioner. For det første skal forsiden være en inspirations- og informationskilde henvendt mod hhv. offentlige og private bygherrer, samt eksterne konsulentvirksomheder, der finder konceptet interessant og ønsker at blive tilknyttet. For det andet skal forsiden være indgangen til selve systemet for hhv. konsulenter og byggeriets parter.

På figur 9.3 er vist et “Screendump” af forsiden. Alt efter hvilken instans systemet kommer til at være placeret under, er der i højre top gjort plads til instansens logo, eksempelvis Erhvervs- og Byggestyrelsens logo. Derudover er der mulighed for nederst til venstre på forsiden at indsætte reklamebannere for de forskellige konsulentvirksomheder eller andre interesserede, hvorved der kan opnås en ekstra indtjeningsmulighed.



Figur 9.3. Systemets forside(www.bygetteam.nu).

Nummer 1 - “Om BYGetTEAM.nu“:

Det første menupunkt i den blå vandrette hovedmenu er “Om BYGetTEAM.nu“. Under dette menupunkt findes der beskrivelser af, hvem der står bag projektet, organisationsopbygning, hvilke muligheder systemet giver for hhv. byggeriets parter og konsulenter, og ikke mindst en redegørelse for hvorfor det er vigtigt, at der bliver sat mere fokus på teamsamarbejdet i byggebranchen. Informationsboksen (1a) er et kort resume af det, der står under selve menupunktet og linker besøgende ind til “Om BYGetTEAM.nu“.

Nummer 2 - “Referencer“:

Det andet menupunkt er “Referencer“. Her findes en oversigt over hhv. aktive byggesager, der i øjeblikket anvender systemet, samt en oversigt over byggesager der tidligere har anvendt systemet. De enkelte byggesager er listet efter den dato, de er oprette i systemet, og når der klikkes på en konkret byggesag, vises de implicerede parter, samt hvilken konsulent, der er/har været tilknyttet. Derudover har besøgende mulighed for, at læse de enkelte parters evalueringer for anvendelsen af systemet og hele konceptet. Den visuelle informationsboks (2a) på forsiden virker som et blikfang, der linker besøgende ind til referencesiden.

Nummer 3 - “Bliv konsulent“:

For at sikre en høj faglighed blandt konsulentvirksomhederne, og sikre at bygherre får det bedst mulige produkt, er systemet opbygget på en sådan måde, at den enkelte konsulentvirksomhed skal godkendes, inden den kan blive tilknyttet “BYGetTEAM.nu“. Under menupunktet “Bliv konsulent“ kan konsulentvirksomheder læse omkring, hvilke fordele der er ved, at være tilknyttet, og de kan via denne side ligeledes søge om at blive optaget. Dette foregår ved at konsulentvirksomheden indtaster forskellige oplysninger om virksomheden, eksempelvis; virksomhedsbeskrivelse, referenceliste, samt en motivations-skrivelse om, hvorfor de ønsker at blive optaget. Redaktøren udvælger på baggrund af arbejdsgruppens opsatte udvælgelseskriterier de konsulentvirksomhederne, der skal være tilknyttet systemet. Når en konsulentvirksomhed bliver godkendt, vil redaktøren i det bagvedliggende styresystem oprette en konsulentvirksomhedsprofil, og systemet fremsender herefter automatisk log-ind-oplysninger og brugervejledninger til den pågældende konsulentvirksomhed. Systemet vil ved oprettelsen automatisk overføre konsulentvirksomheden til konsulentdatabasen, og samtidig oprette en nyhed omkring, at der er blevet tilknyttet en ny konsulentvirksomhed (4 og 6a). Den visuelle informationsboks (3a) på forsiden virker som blikfang og linker konsulentvirksomhederne ind til siden “Bliv konsulent“.

Nummer 4 - “Konsulenter“:

Under dette menupunkt findes en database over de konsulentvirksomheder, der er godkendte til, at må varetage funktionen som konsulent for en byggesag. De tilknyttede konsulentvirksomheder står i alfabetisk orden, og når der klikkes på en konkret konsulentvirksomhed vises informationer som; virksomhedsbeskrivelse, landsdel, kontaktoplysninger, periode virksomheden har været tilknyttet “BYGetTEAM.nu“, oversigt over byggesager, og ikke mindst en oversigt over tidligere evalueringer af den pågældende konsulentvirksomhed. På denne måde har bygherre og bygherrerådgiver mulighed for, at udvælge netop den konsulent, de mener kan levere det bedste produkt og den bedste service for den pågældende byggesag. Fordelen ved, at konsulentdatabasen også indeholder evalueringer af de enkelte konsulentvirksomheder, er, at der sikres et højt kvalitetsmæssigt konkurrenceaniveau mellem konsulenterne, hvilket i sidste ende giver bygherre og de involverede parter et bedre produkt. Den visuelle informationsboks (4a) på forsiden virker som blikfang og linker besøgende ind til konsulentdatabasen.

Nummer 5 - “Nyheder“:

Under menuknappen “Nyheder“ er der en oversigt over nyheder relateret til “BYGetTEAM.nu“. Der vil på denne side være muligt at læse generelle nyheder, som f.eks., når der tilknyttes en ny konsulentvirksomhed, når der oprettes en ny byggesag, samt når der oprettes en ny evaluering. Brugere af systemet kan efter eget valg vælge at tilmelde sig en abonnementservice, således de automatisk får tilsendt en e-mail hver gang, der bliver oprettet en nyhed. På forsiden vil der nederst i højre hjørne (6a) være en informationsboks, der viser de seneste nyheder og som linker besøgende ind til enten en konkret nyhed eller nyhedsoversigten.

Nummer 6 - “Kontakt“:

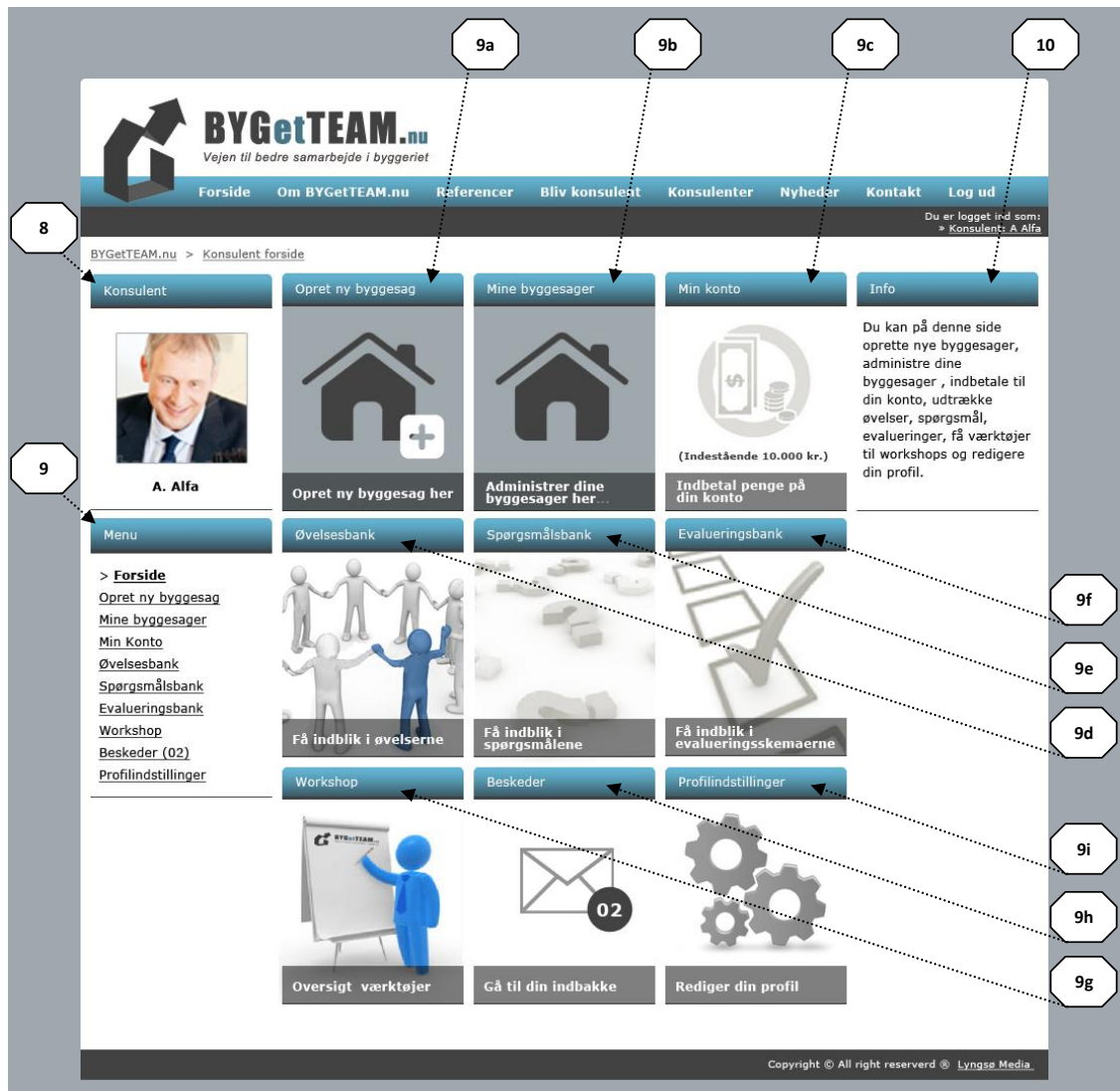
Under menupunktet “Kontakt“ findes en kontaktformular, telefonnumre, og andre kontaktoplysninger på “BYGetTEAM.nu“.

Nummer 7 - “Log ind“:

Den sidste menuknop i hovedmenubaren er “Log ind“. Denne funktion findes ligeledes som en visuelt boks på selve siden (7a). Log-ind-funktionen kan anvendes af tilknyttede konsulenter samt parterne på oprettede byggesager, således de kan logge ind på deres personlige profiler og herfra komme ind til de byggesager, de er tilknyttet.

9.3.2 Indgangsside for konsulenten

Når en konsulentvirksomhed er blevet godkendt, kan denne logge sig ind på sin profil vha. de tilsendte log-ind-oplysninger. På konsulentvirksomhedens overordnede indgangsside kan den ansvarlige for konsulentvirksomheden oprette det antal konsulentprofiler, som ønskes under den pågældende konsulentvirksomhed. På figur 9.4 er vist et “Screendump“ af forsiden for en konsulentprofil .



Figur 9.4. Personlig forsider for konsulentprofil.

Nummer 8 - "Profil oplysninger":

Konsulenter har mulighed for at uploade et profilbillede af sig selv, hvilket vil blive vist på de byggesager konsulenten er tilknyttet. Dette gør profilen mere personlig frem for anvendelsen af et standard ikon.

Nummer 9 - "Menu":

På konsulentprofilens forsider er der forskellige funktioner, som konsulenten kan gøre brug af. Funktionerne er listet i en menubar, samt visualiseret på forsiden med informationsbokse (9a-9i), der linker konsulenten ind til de forskellige undersider. I det følgende beskrives de forskellige funktioner, som konsulenten har adgang til.

Nummer 9a - "Opret ny byggesag":

Når en bygherre har valgt en konsulent, er det konsulentens opgave at oprette den pågældende "Byggesag" i systemet. Dette gøres ved at klikke på "Opret ny byggesag" (9a), hvorved denne automatisk bliver oprettet i "Mine byggesager". Derudover bliver der automatisk oprettet en nyhed i nyhedsoversigten (5), hvoraf det fremgår, at en ny byggesag er oprettet. Systemet er opbygget på en sådan måde, at det er omkostningsfrit for en konsulentvirksomhed at være tilknyttet "BYGetTEAM.nu" og optræde i konsulentvirksomhedsdatabasen. Derimod bliver der pålagt konsulentvirksomheden/konsulenten et gebyr på 5.000 DKK + moms hver gang, der oprettes en ny "byggesag" i systemet. Beløbet på 5.000 DKK bliver automatisk trukket af konsulentkontoen (9c), som enten kan administreres af konsulenten selv eller af den overordnede konsulentvirksomhedsprofil. Såfremt indeværende på kontoen er under 5.000 DKK, er det ikke muligt for konsulenten at oprette en ny byggesag. Konsulentvirksomhederne pålægges dette gebyr, således "BYGetTEAM.nu" automatisk får midler til drift, vedligeholdelse og ikke mindst videreudvikling af hjemmesiden og konceptet.

Nummer 9b - "Mine byggesager":

Funktionen "Mine byggesager" er en oversigt/database over hhv. de byggesager, som den pågældende konsulent har været og er tilknyttet. Ved at klikke ind på en konkret byggesag i oversigten vil konsulenten få vist sin administrationsside for den pågældende byggesag. Administrationssiden er beskrevet senere i dette afsnit.

Nummer 9d - "Øvelsesbank":

"Øvelsesbanken" er en database over forskellige teambuildingsøvelser, der er specielt udviklet til byggebranchen. Øvelserne er som tidligere beskrevet udviklet/udvalgt af den overordnede arbejdsgruppe med hjælp fra særligt udvalgte konsulentvirksomheder. Formålet med øvelsesbanken er, at konsulenten herved har rådighed over konkrete og gennemtestede øvelser, som kan anvendes under workshoppen. Dette sikrer bygherre og de øvrige parter i, at der anvendes relevante øvelser af høj kvalitet, der er skræddersyet netop til dette formål. Databasen er opdelt i forskellige emnekategorier, herunder som, kommunikationsøvelser, konflikthåndteringsøvelser, tillidsøvelser osv. Ved at klikke på en konkret øvelse får konsulenten bl.a. en detaljeret øvelsesbeskrivelse, tidsplan, materieloversigt, opstilling, instruks til deltagerne samt evalueringsskemaer til øvelsen. Derudover har konsulenten under den enkelte øvelse selv mulighed for, at indgive sin evaluering af øvelsen, således øvelserne hele tiden kan udvikles og gøres bedre.

Nummer 9e - "Spørgsmålsbank":

Systemets "spørgsmålsbank" skal sikre, at foranalysen bliver gennemført korrekt, og at parterne bliver stillet de nødvendige spørgsmål indenfor de enkelte emner. Spørgsmålene er som tidligere beskrevet udviklet/udvalgt af den overordnede arbejdsgruppe med hjælp fra særligt udvalgte konsulentvirksomheder. Spørgsmålsbanken er ligeledes opdelt i de forskellige emnekategorier, herunder som, kommunikationsspørgsmål, konflikthåndteringsspørgsmål, tillidsspørgsmål, samarbejdsspørgsmål osv. Denne side er altså en oversigt over spørgsmålene, og konsulenten har mulighed for, at indsende evalueringer og kommentarer

til spørgsmålene, således spørgsmålene hele tiden kan udvikles og forbedres. Fremgangsmåden til hvordan konsulenten gør brug af spørgsmålsbanken er beskrevet senere i dette afsnit (punkt 13).

Nummer 9f - "Evalueringsskemaer":

Konsulenten har ligeledes adgang til en "evalueringsskemaer", som indeholder en række evalueringsskemaer. Evalueringsskemaerne er ligeledes udviklet/udvalgt af den overordnede arbejdsgruppe med hjælp fra særligt udvalgte konsulentvirksomheder, og formålet er, at der sikres en fyldestgørende evaluering, der kan være med til at videreudvikle hele konceptet. I evalueringsskemaer kan konsulenten gøre brug af hhv. online evalueringsskemaer samt evalueringsskemaer i papirform til bl.a. workshoppen. Der findes altså evalueringsskemaer for både workshoppen, konsulentens arbejde og til de løbende opfølgningsevalueringer igennem projektet. Derudover har konsulenten selv mulighed for, at oprette online evalueringsskemaer, ift. de mål parterne er kommet frem til under workshoppen.

Nummer 9g - "Workshop":

Konsulenten har via sin profilside ligeledes adgang til en underside, der omhandler afholdelse af workshoppen. På denne side findes der bl.a. udarbejdede programmer og tidsplaner for workshoppen, informationsskrivelser og indbydelser til parterne, PowerPoint skabeloner med tilhørende manuskripter til anvendelse under selve workshoppen, samt eksempler på afholdelsessteder.

Nummer 9h - "Beskeder":

Systemet er opbygget med et internt beskedsystem, der gør det muligt for de enkelte brugere at skrive sammen. Brugere kan vælge, at tilmelde sig automatisk vidrresendelse af beskeder til en ønsket e-mail konto.

Nummer 9i - "Profilindstillinger":

Endelig kan konsulenten via siden "Profilindstillinger" redigere sine profiloplysninger som eksempelvis, profilbillede, navn osv.

Nummer 10 - "Info-boks":

Designet er opbygget således, at der øverst i højre side altid findes en informationsboks, der giver et overblik over mulighederne på den pågældende side.

9.3.3 Administrationsside for byggesag

Konsulenten har som tidligere beskrevet mulighed for, at oprette byggesager i systemet og får efterfølgende adgang til en administrationsside for de forskellige byggesager. På figur 9.5 er der vist et "Screendump" af en konsulentprofils administrationsside til en konkret byggesag. Systemet er opbygget således, at hver enkel byggesag får sin egen lukkede

“hjemmeside“ under “BYGetTEAM.nu“, hvor kun konsulenten og de implicerede parter i den pågældende byggesag har adgang. Herved får byggesagen et lukket online forum, hvor alle informationer omkring samarbejdet er samlet. Designmæssigt er en “byggesags-side“ opbygget på samme måde for både konsulentprofiler og byggesagspartsprofiler. Den eneste forskel er, at konsulentprofilen har en administrationsmenubar (12), hvilket byggesagsparternes profiler ikke har.

The screenshot displays the BYGetTEAM.nu website interface. At the top, the logo and tagline "Vejen til bedre samarbejde i byggeriet" are visible. A navigation bar includes links for Forside, Om BYGetTEAM.nu, Reference, Bliv konsulent, Konsulenter, Nyheder, Kontakt, and Log ud. The user is logged in as "Konsulent: A. Alfa".

The main content area is titled "Byggesag" and "Opslagstavlen / debat". It features a post by "Ingeniør: B. Bravo" from 18-05-2011, with a comment "Hej alle sammen." and a follow-up comment from "Konsulent: A. Alfa" dated 15-03-2011. The post includes a "Sæt op" button and a "Skriv din kommentar her..." input field.

The left sidebar (12) contains a "Menu" section with links for Forside, Medlemmer, Teamets værdier, vision og målsætning, Aktuelt (01), Kalender, and Tidligere resultater. Below this is an "Administrer byggesag" section with links for Opret medlemmer, Rediger medlemmer, Udsend indbydelse, Foranalyse, Rediger værdier, vision og målsætning, Evalueringer, and Opdater kalender.

The right sidebar (15) includes an "Info" section titled "Velkommen til 'Byggeri Alfa'" and an "Aktuelt" section with a warning icon and a "Udfyld evaluering" button. Below this is a "Kalender" section showing "4 mdr. evaluering" on 15-06-2011 and "Konsulent besøg" on 22-06-2011.

Callout boxes 11, 13, 14, 15, 16, and 17 highlight specific elements: 11 points to the breadcrumb trail, 13 to the "Byggeri Alfa" logo, 14 to the "Opslagstavlen / debat" header, 15 to the "Info" section, 16 to the "Aktuelt" section, and 17 to the "Kalender" section.

Figur 9.5. Konsulentens byggesagsside.

Nummer 11 - “Byggesagsoplysninger“:

Øverst i venstre hjørne fremgår byggesagens navn, som konsulenten har skrevet ind ifm. oprettelsen af byggesagen. Denne boks (11) vil sammen med de to menubare under (12 og 13) fremgå på alle undersider.

Nummer 12 - “Administrator menubar“:

Det er fra menubaren “administrer byggesag“, at konsulenten kan redigere og styre alt på den pågældende byggesagsside. Det første en konsulent skal gøre er, at oprette brugerprofiler til de enkelte parter på den pågældende byggesag. Konsulenten kan under menupunktet “Opret medlemmer“ oprette de forskellige parter, som automatisk får fremsendt en e-mail med brugernavn og adgangskode samt brugermanualer. Derudover vil de oprettede parter automatisk være medlemmer af den pågældende byggesag og hermed have adgang til byggesagssiden. Konsulenten kan via menubaren ligeledes redigere i allerede oprettede medlemmer.

Når alle parter er oprettet, kan konsulenten via menupunktet “Udsend indbydelse“ udsende indbydelse til workshoppen, samt informationsskrivelse omkring foranalysen osv. Indbydelsen og informationsskrivelsen ligger som tidligere beskrevet allerede i systemet, så konsulenten kan med få ændringer gøre dem konkrete ift. den pågældende byggesag og herefter udsende dem.

Konsulenten kan via menupunktet “Foranalyse“ meget enkelt oprette en online spørgeanalyse med spørgsmål fra spørgsmålsbanken. Konsulenten angiver i hvilken tidsperiode, spørgeskemaet skal være aktivt og udsender via systemet en informationsskrivelse til byggesagens parter, hvor der informeres om at spørgeskemaet nu er tilgængeligt på byggesagssiden. Under “Aktuelt“ (16) på byggesagssiden vil der herved automatisk komme en kort beskrivelse af, at foranalysen nu er aktiv, og der vil således være en knap, der linker den enkelte byggesagspart til det pågældende spørgeskema. Derudover har konsulenten under menupunktet mulighed for, at se hvilke parter der har gennemført spørgeskemaet, udsende evt. rykker e-mails samt foretage udtræk af de afsluttede spørgeskemaers resultater. Der vil være mulighed for at vælge, hvorvidt resultaterne skal trækkes ud som tabeller, diagrammer osv. Udover ovenstående har konsulenten ligeledes mulighed for, at udtrække interviewguides til de indledende interviews med bygherren.

Under selve workshoppen skal parterne som tidligere beskrevet i fællesskab komme frem til fælles værdier, vision og målsætning for den pågældende byggesag. Konsulenten kan under menuknappen “Rediger værdier, vision og målsætning“ indtaste det, som parterne når til enighed om under workshoppen, således dette kommer til at fremgå på byggesagssiden under menupunktet “Teamets værdier, vision og målsætning“ (13). Derudover findes der under dette menupunkt skabeloner til “rules of engagement“ samt plakater for hhv. værdier, vision og målsætning, som konsulenten meget enkelt kan udfylde og få printet ud til hhv. uddeling og ophængning på eksempelvis byggepladsen.

Via systemet kan konsulenten ligeledes ved at klikke på menupunktet "Evalueringer" oprette online evalueringsskemaer. Evalueringsskemaerne er som tidligere beskrevet allerede i systemet, så konsulenten skal kun ligesom ved foranalysen angive i hvilken tidsperiode evalueringsskemaerne skal være tilgængelige. Herefter bliver der automatisk sendt en informations e-mail ud til de enkelte byggesagsparter, og der vil automatisk komme en kort informationstekst samt en linkknop under "Aktuelt boksen" (16). Resultaterne af evalueringerne kommer til at fremgå under menupunktet "Tidligere resultater" (13), således byggesagens parter selv kan følge med i evalueringerne.

Den sidste menuknop i menubaren (12) giver konsulenten mulighed for, at administrerer byggesagens interne kalender, hvori der f.eks. kan indtastes evalueringsdatoer mm. Byggesagens parter vil automatisk modtage informations e-mails hver gang, der er en ny aktivitet i kalenderen. De tre kommende aktiviteter i kalenderen vises i en oversigt på forsiden af byggesagen (17).

Nummer 13 - "Byggesagens menu":

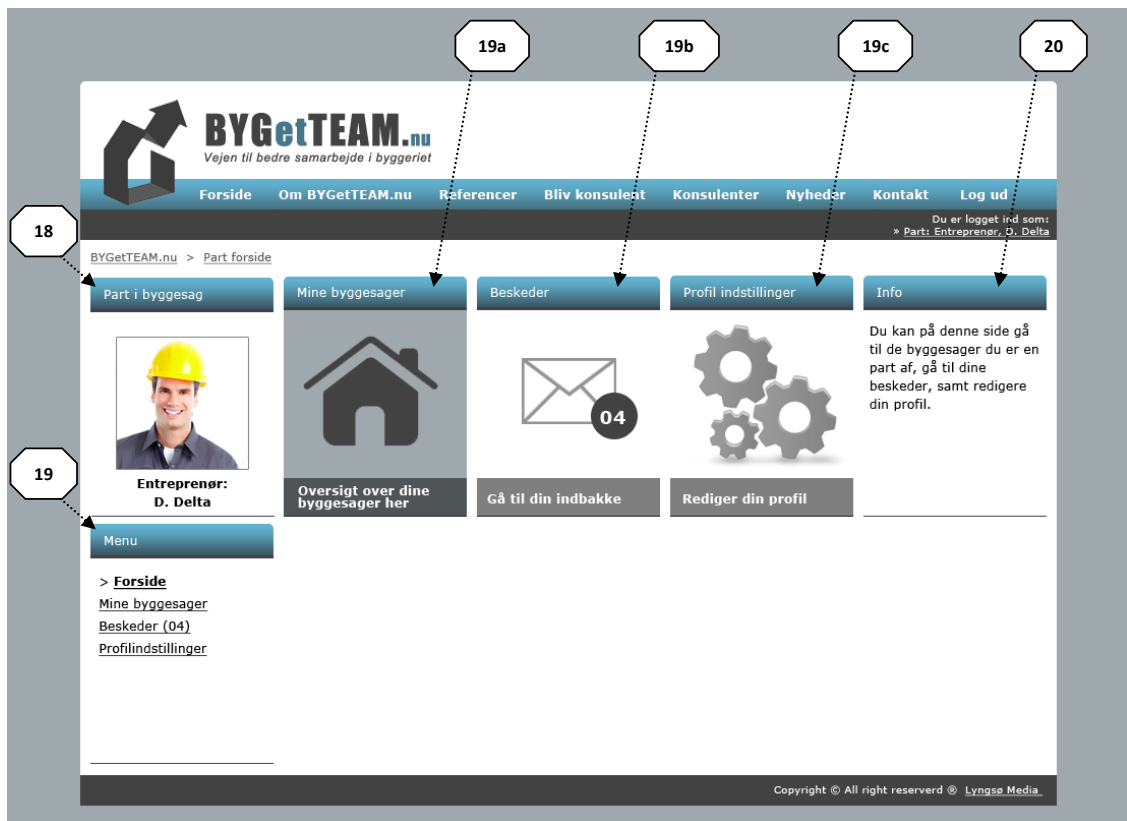
Menubaren "Menu" er den samme for både byggesagens parter og den pågældende konsulent på byggesagen. Via menupunkterne i denne menubar, kan parterne komme ind på de angivne undersider. Det vil fra menubaren være muligt for at se byggesagens medlemmer, teamets værdier, vision og målsætning, en oversigt over hvilke spørge-/evalueringsskemaer der er aktive og tilgængelige, tidligere resultater af evalueringer samt indholdet af byggesagens kalender.

Nummer 14 - "Opslagstavlen / debat":

Opslagstavlen/debat er en funktion, der gør det muligt for byggesagens medlemmer at kommunikere sammen i et lukket forum. Her kan alle oprette indlæg, og de andre har mulighed for at kommentere indlæggende. Der er mulighed for at få tilsendt en e-mail hver gang, der er oprettet et nyt indlæg eller en ny kommentar, således alle hele tiden informeres om nye indlæg/kommentarer. Opslagstavlen skal være med til at forbedre kommunikationen mellem byggesagens parter.

9.3.4 Indgangsside for part i en byggesag

Når en konsulentprofil har oprettet en byggesag og herunder oprettet et medlem, vil den pågældende byggesagspart kunne logge sig ind på sin profil med de tilsendte log-indplysninger. På figur 9.6 er vist et "Screendump" af en byggesagsparts profilsforside.



Figur 9.6. Personlig forsider for en part i en byggesag

Nummer 18 - “Profil oplysninger“:

Byggesagsparten har på samme måde som konsulenten mulighed for, at uploade et profilbillede af sig selv, hvilket vil blive vist på de byggesager profilen er tilknyttet. Dette gør profilen mere personlig frem for, at der kun er et standard ikon.

Nummer 19 - “Menu“:

I modsætning til konsulenter indeholder byggesagspartens profilforside ikke lige så mange valgmuligheder i menubaren. Byggesagsparten har tre funktioner tilknyttet sin profil, hvilket er hhv. en oversigt over de byggesager parten er tilknyttet (19a), beskedsystem (19b) samt mulighed for at redigere sin profil (19c). Når der klikkes på menuknappen “Mine byggesager“, vil der blive vist en oversigt over de byggesager, parten har været tilknyttet, samt over de byggesager, der er aktuelle. Ved at klikke på en konkret byggesag i oversigten, vil selve byggesagssiden som illustreret på figur 9.7 blive vist.

9.3.5 Byggesagsside for parterne

Byggesagssiden er som tidligere beskrevet designmæssigt bygget op på samme måde som for konsulentprofilerne, dog med den forskel at byggesagsparterne ikke har menubaren “Administrer byggesag“, hvilket betyder, at parterne ikke har mulighed for at administrere

indholdet. På figur 9.7 er der vist et "Screendump" af en byggesagsside, som den vil se ud for den enkelte part.

The screenshot shows the website BYGetTEAM.nu, which is a platform for building cases. The page is titled "Byggeri Alfa" and is part of a series of building cases. The main content area is divided into three columns. The left column contains a navigation menu with links to "Forside", "Medlemmer", "Teamets værdier, vision og målsætning", "Aktuelt (01)", "Kalender", and "Tidligere resultater". The middle column is the main content area, featuring a "Byggesag" section with a house icon and the title "Byggeri Alfa". Below this is a "Opslagstavlen / debat" section where users can create and comment on posts. The first post is by "Ingeniør: B. Bravo" (18-05-2011) with the text "Hej alle sammen. Lige en lille kommentar til evalueringen/reflektionen i mandags. Jeg syntes det fungerede rigtig godt og man kunne denne gang mærke at alle havde brugt lidt ekstra tid på at udfylde evalueringsskemaet. Lad os fortsætte den gode stil i fremtiden :) MVH Bravo". The second post is by "Arkitekt: C. Chalie" (18-03-2011) with the text "Jeg er personligt helt enig, man kan nu for alvor mærke at vi kommer mere i dybden og at det giver mærkbare resultater." The third post is by "Entreprenør: D. Delta" (19-05-2011) with the text "Jeg er også enig med jer begge to i - fortsæt den gode stil ;)". The fourth post is by "Konsulent: A. Alfa" (15-03-2011) with the text "Husk på at I skal udfylde 4 mdr. evalueringen inden på fredag ! Det er vigtigt at I alle sammen gør det. Jeg kommer forbi til byggemødet på mandag og gennemgår resultaterne med jer !". The right column contains an "Info" section with the text "Velkommen til 'Byggeri Alfa'" and "Dette er en lukket side kun for 'Byggeri Alfa's' parter. Ved at anvende menuknapperne i menubaren i venstre side kan du komme rundt på siderne." Below this is an "Aktuelt" section with a warning icon and the text "4 mdr. evalueringsskemaet er nu tilgængelig. Senest frist for udfyldelse er: 15-06-2011". At the bottom of the right column is a "Kalender" section with the text "4 mdr. evaluering 15-06-2011" and "Konsulent besøg 22-06-2011 - kl. 09:00". At the very bottom of the page, there is a copyright notice: "Copyright © All right reserved @ Lyngsø Media".

Figur 9.7. Parternes byggesagsside.

9.4 Incitamenter

For at sikre en succesfuld implementering af konceptet i byggebranchen er det essentielt, at byggebranchens parter samt de eksterne konsulenter har nogle klare incitamenter for at anvende konceptet i praksis. Det skal således tydeliggøres for parterne, at de opnår forskellige fordele ved at anvende konceptet.

Det er altid vanskeligt at overbevise folk omkring et nyt initiativ, før der er reelle og konkrete referencer fra andre projekter. Derfor kan der med fordel iværksættes nogle forskellige offentlige pilotprojekter, hvorudfra effekten af det nye koncept kan vurderes og offentliggøres for byggebranchens forskellige parter. I denne forbindelse er det vigtigt at have fokus på tydeliggørelse af fordelene for alle parter, og at disse er forholdsvis ligelige for alle.

Derudover kan der i initiativets opstartsfasen med fordel etableres en tilskuds- eller støtteordning, hvor parterne kan søge om at få Erhvervs- og Byggestyrelsen til at dække en del af de omkostninger, der er forbundet med at anvende det nye koncept, herunder primært omkostningerne til de eksterne konsulenter.

Incitamentet for de eksterne konsulenter skal udover åbningen af et nyt stort marked, bl.a. være den centrale spørgsmålsbank, øvelsesbank og evalueringsbank. Dette skal således være med til at lette de eksterne konsulents arbejdsbyrde på den enkelte byggesag og sikre en højere grad af overskuelighed for konsulenten.

9.5 Projektbudget

Der er afslutningsvis udarbejdet et budgetoverslag for de forventede omkostninger fra implementeringens påbegyndelse og tre år frem indeholdende hhv., implementeringsomkostningerne og de efterfølgende driftsomkostninger. Budgettet er opstillet på figur 9.8, og skal give et overblik over de samlede omkostninger, der vil være forbundet med at realisere konceptet "BYGetTEAM.nu". Ud fra de opstillede udgifter udarbejdes et overslag over hvor mange byggesager, der skal gøre brug af hjemmesiden for, at konceptet kan blive selvfinansierende. Det er tidligere i projektet beskrevet, at konceptet med fordel kan placeres under Erhvervs- og Byggestyrelsen, hvorfor der i nedenstående budget er taget udgangspunkt i at Erhvervs- og Byggestyrelsen de første tre år finansierer dele af konceptet.

Udgifter	Oprettelse	År 1	År 2	År 3	Samlet for treårig periode
Systemudvikling og opbygning	500.000	500.000	0	0	500.000
Domænenavn + server (30 GB)	5.000	5.000	5.000	5.000	15.000
Konsulentbistand til udvikling af øvelser, spørgsmål og evalueringer	300.000	300.000	0	0	300.000
First line support - Webredaktør	0	430.000	430.000	430.000	1.290.000
Second line support	0	75.000	75.000	75.000	225.000
Konsulentbistand til løbende udvikling	0	0	50.000	50.000	100.000
Sekretariatsfunktion	0	0	0	0	0
Økonomiafdeling	0	0	0	0	0
Udgifter total i DKK	805.000	1.310.000	560.000	560.000	2.430.000

Figur 9.8. Overslag over udgifter (beløb i DKK inklusiv moms).

En hjemmeside indeholdende de kravspecifikationer som beskrevet i afsnit 9.3, er langt fra en standardhjemmeside, men derimod en speciel programmeret hjemmeside. Udgifterne til en sådan hjemmeside med tilhørende bagvedliggende styresystem vil inkl. hhv. udvikling, programmering, testning og implementering ligge på omkring 500.000 DKK [22]. Det vurderes, at en 30 GB server vil være passende, hvilket inkl. domænenavn, oprettelse og årlig afgift koster omkring 5.000 DKK [37].

Det er tidligere i afsnit 9.2 beskrevet, at der til arbejdsgruppen skal tilknyttes en støt-tefunktion i form af teambuildingskonsulentrådgivning, til at understøtte udviklingen af hhv. teambuildingsøvelser, spørgsmål og evalueringsskemaer. Udgifterne til udarbejdelse af ca. 20 øvelser, spørgsmål indenfor alle de tidligere omtalte emner, samt evalueringsskemaer vil ligge på omkring 3000.000 DKK [28]. Disse tre poster udgør tilsammen omkring 800.000 DKK, hvilket er selve oprettelsesudgifterne for konceptet.

Hertil skal det første år lægges to yderligere udgifter, hhv. first line og second line support af systemet. Begrebet first line support dækker over den direkte kontakt/support til kunderne/brugerne af systemet, samt opdateringen af indholdet på de forskellige sider. Til disse funktioner er der som tidligere beskrevet tiltænkt en fuldtidsansat webredaktør. Lønomskostningerne til en webredaktør vil årligt ligge på omkring 430.000 DKK [14]. Der er taget udgangspunkt i, at webredaktøren de første tre år fysisk kan være placeret hos Erhvervs- og Byggestyrelsen, hvorfor der ikke er indregnet omkostninger til leje af kontorer mm. Second line supporten dækker over den tekniske support, vedligeholdelse og opdatering af software, således der sikres et fejlfrit system. Udgifterne til second line support ligger regelmæssigt på 10-15% af den samlede købssum, hvilket i dette tilfælde giver omkring 75.000 DKK årligt [22]. Der er i budgettet taget udgangspunkt i, at parterne i styregruppen og arbejdsgruppen bliver honoreret for deres arbejde af hhv. Erhvervs og Byggestyrelsen og brancheorganisationerne. På samme måde er der taget udgangspunkt i, at hhv. sekretariat og økonomifunktionen de første tre år varetages af Erhvervs- og Byggestyrelsens allerede fungerende sekretariats- og økonomiafdeling, hvorfor der ikke er

afsat udgifter til disse poster i budgettet. De totale udgifter til konceptet det første år løber hermed op i omkring 1.300.000 DKK.

Ved at trække oprettelsesudgifterne fra de totale udgifter for det første år, og tillægge en udgift i form af konsulentrådgivning til videreudvikling af øvelser mm., fås driftsomkostningerne pr. år fremadrettet. På figur 9.8 fremgår det, at driftsomkostningerne efter det første år vil være omkring 560.000 DKK.

Til finansiering af oprettelsesudgifterne og dele af driftsomkostningerne de første tre år, kan der med fordel ansøges om støttemidler fra Realdania. Værdibyg, som tidligere er omtalt i projektet, er et konkret eksempel på et initiativ indenfor byggeriet, der bliver støttet af hhv. Erhvervs- og Byggestyrelsen og Realdania [34]. Konceptet "BYGetTEAM.nu" besidder de kriterier, Realdania stiller for at komme i betragtning til støtte [34], hvorfor det må anses som muligt, at få støtte til udviklingen af et koncept som dette. Der lægges op til at udgifterne ifm. konceptet "BYGetTEAM.nu" de første tre år, dækkes af hhv. Erhvervs- og Byggestyrelsen og Realdania. Der skal hos Realdania således ansøges om et støttebeløb på omkring 1,65 mio., hvilket dækker oprettelsesudgifterne samt 50% af driftsomkostningerne de første tre år. Erhvervs- og Byggestyrelsen skal financiere de resterende 50% af driftsomkostningerne, hvilket svarer til omkring 850.000 DKK, hvortil der skal lægges de udgifter, der er i forbindelse med lokaler samt anvendelse af sekretariat og økonomiafdeling.

Styrken ved konceptet "BYGetTEAM.nu" er, at det meget hurtigt bliver selvfinansierende, i form af de indtægter der kommer fra hhv. reklamebaner på hjemmesiden, samt det standardgebyr konsulentvirksomhederne skal betale, hver gang de opretter en ny byggesag i systemet. Standardgebyret er som udgangspunkt sat til 5.000 DKK per nyoprettet byggesag, men gebyret kan evt. også gøres variabelt ift. projektstørrelse eller antal udtræk foretaget fra spørgsmålsbank, øvelsesbank osv. Ved et gebyr på 5.000 DKK vil konceptet være selvfinansierende såfremt, der per år er omkring 110 byggesager, der anvender konceptet. Det anslås, at byggesager fra 10 mio. og opefter, der kan drage nytte af at anvende konceptet, hvorfor det vurderes for være realistisk at nå minimum 110 tilknyttede byggesager om året.

Begrundelsen for, at udgifterne i en treårig periode bliver dækket af hhv. Erhvervs- og Byggestyrelsen og Realdania er, at projektet herved er sikret i en etableringsfase, hvorved der kan fokuseres på udviklingen af systemet. Efter de første tre år foretages der en evaluering af projektet og selvfinansierungsgraden, hvorudfra det besluttes, om der skal foretages en organisationsændring. Det må formodes at konceptet efter tre år er blevet en integreret del af byggeprocessen, hvorfor det antages at flere end 110 byggesager, årligt anvender systemet. Alt efter hvor mange byggesager der gennemsnitlig per år anvender konceptet, skal det vurderes, hvorvidt det vil være mest hensigtsmæssigt, at de organisatoriske støttefunktioner bliver en integreret del af organisationen, eller hvorvidt de fortsat skal ligge placeret under Erhvervs- og Byggestyrelsen, dog nu finansieret af overskuddet fra konceptet.

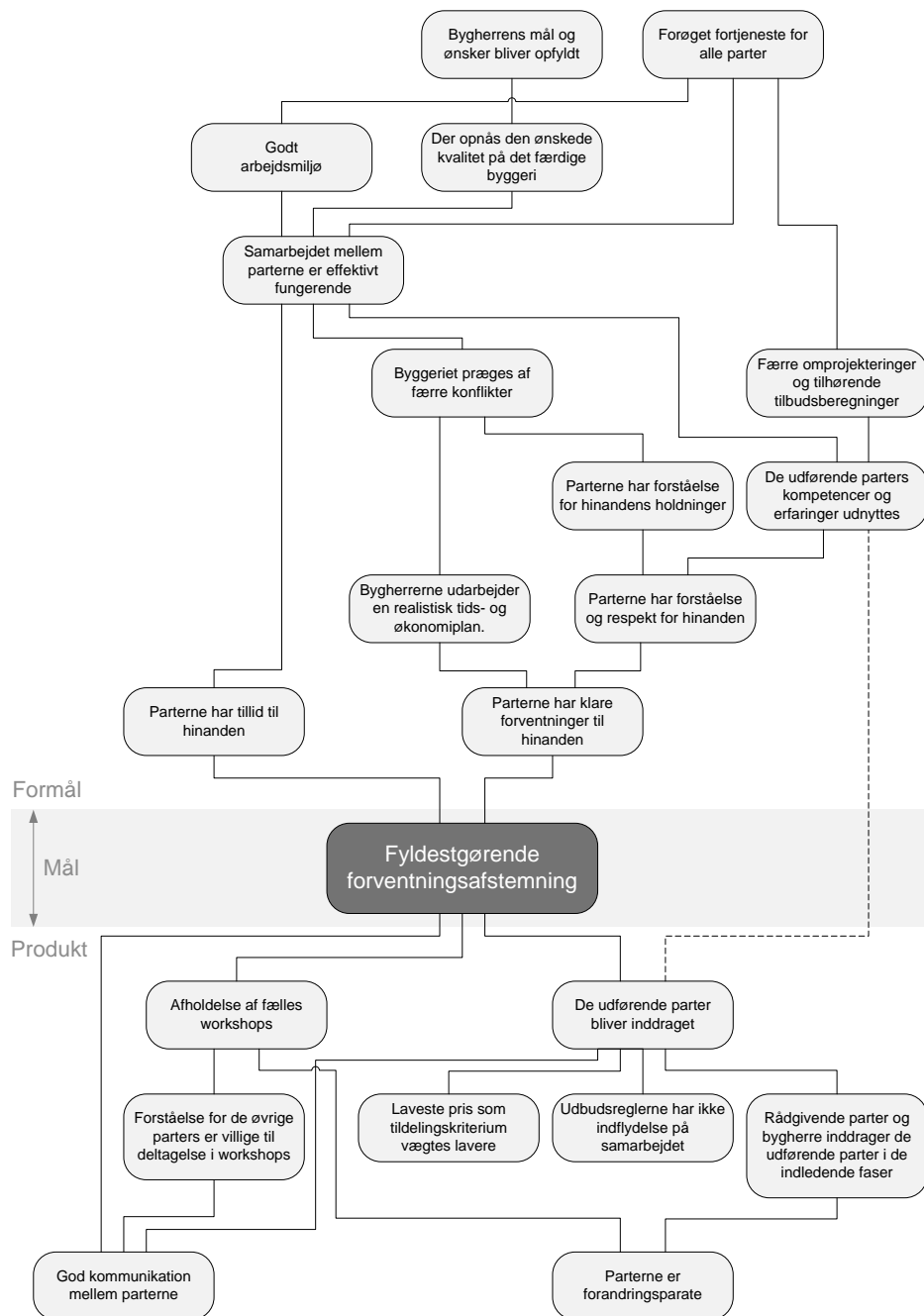
9.6 Sammenfatning

Gennem anvendelsen af det ovenstående løsnings- og implementeringskoncept sikres det iht. elementerne opstillet i måltræet på figur 4.1 på side 66, at der gennem øget fokus på kommunikationen mellem byggeriets parter samt afholdelsen af fælles workshops opnås en fyldestgørende forventningsafstemning mellem de involverede parter på det enkelte byggeprojekt. Herigennem opnår parterne en bedre forståelse for hinanden og hinandens holdninger, og parterne får opbygget en tillid til hinanden, hvorved det må forventes, at omfanget af misforståelser og konflikter mellem de enkelte parter formindskes. Således kan løsnings- og implementeringskonceptet være med til at skabe et mere effektivt fungerende samarbejde mellem de involverede parter på det enkelte byggeprojekt, hvilket både vil have positiv indflydelse på arbejdsmiljøet, kvaliteten af det endelige byggeri, opfyldelsen af byggeherres mål og forventninger ift. det endelige byggeri og ikke mindst de involverede parters fortjeneste på det enkelte byggeprojekt.

Konklusion 10

Indledningsvist i projektet blev der gennem den problematiserende beskrivelse belyst en række problemstillinger ift. byggebranchen, som er med til at vanskeliggøre etableringen af et effektivt og velfungerende samarbejde mellem byggeriets parter. På denne baggrund kunne der opstilles otte hypoteser for den belyste samarbejdsproblematik i byggebranchen. Målet var således at få be- eller afkræftet de enkelte hypoteser, for herigennem at kunne udvælge den eller de hypoteser, der vurderes at have størst indvirkning på etableringen af et effektivt og velfungerende samarbejde mellem byggeriets parter. For bedst muligt at sikre en korrekt og hensigtsmæssig udvælgelse af hypoteserne, blev det besluttet at gennemføre en omfattende spørgeundersøgelse, hvor både bygherrer, bygherrerådgivere, arkitekter, ingeniører, entreprenører og leverandører blev inddraget.

Spørgeundersøgelsen viste, at parternes opfattelse af hinanden er meget uklar og uoverensstemmende ift. parternes egenopfattelse. Endvidere viste resultaterne af spørgeundersøgelsen, at parterne i høj grad har uklare forventninger til hinanden, og at der ifm. projektsamarbejde kun gøres en lille indsats for at klarlægge disse forventninger. Idet parternes misforståede opfattelse af hinanden til en vis grad hænger sammen med parternes uklare forventninger til hinanden, blev det ud fra årsags- og virkningsbetragtninger iht. figur 10.1 besluttet, at fokusere på hvordan en fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter kan sikres, og hvornår i byggeprocessen denne skal gennemføres, for i højere grad at skabe et effektivt fungerende samarbejde mellem byggeriets parter. Af figur 10.1 fremgår det, at forventningsafstemningen mellem parterne har indflydelse på mange af de problematikker, byggebranchen står over for, herunder bl.a. parters tillid til hinanden, omfanget af konflikter mellem parterne og ikke mindst parternes økonomiske fortjeneste på det enkelte byggeprojekt.



Figur 10.1. Projektets mål og formål.

I overvejelserne omkring den teoretiske tilgang til løsning af det ovenstående stod det hurtigt klart, at team- og teambuildingteorien har fokus på mange væsentlige elementer ift. etablering af et effektivt fungerende teamsamarbejde, herunder bl.a. en udførlig forventningsafstemning mellem de involverede parter. Endvidere viste det sig, at team- og teambuildingteorien har udviklet en række konkrete værktøjer, som kunne være anvendelige ift. at sikre en fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter og skabe et effektivt fungerende samarbejde mellem parterne.

Med udgangspunkt i team- og teambuildingteorien er der således udviklet et løsningskoncept, der bygger på et overordnet procesforløb bestående af en udførlig foranalyse, en fælles workshop samt løbende evalueringer af projektet og projektsamarbejdet. Løsningskonceptet tager udgangspunkt i, at der på det enkelte byggeprojekt skal tilknyttes en teambuildingkonsulent, som skal sikre varetagelsen af de tre elementer i løsningskonceptets procesforløb.

I foranalysen skal konsulenten indledningsvist klarlægge byggeherres krav, ønsker og behov til det færdige byggeri samt bygherres forventninger og mål for byggeprojektet og projektsamarbejdet. Herudfra skal konsulenten med udgangspunkt i en spørgsmålsbank udarbejde en spørgeundersøgelse, der skal anvendes til at belyse de kritiske områder og uoverensstemmelser, der måtte være ift. samarbejdet mellem de primære parter tilknyttet projektet, dvs. arkitekter, ingeniører, hoved-/storentreprenører og hovedleverandører. Denne del af foranalysen kan først iværksættes, når alle de primære parter på det enkelte byggeprojekt er fastlagt. Herved afhænger iværksættelsen ift. et tidsmæssigt perspektiv for byggeprocessen i høj grad af den udbuds- og entreprisform, der anvendes på det pågældende projekt. Det er dog klart, at en tidlig fastsættelse af de primære parter som ved totalentrepriser og/eller tidligt udbud er mest hensigtsmæssig, idet der allerede fra projektets opstart kan etableres et fælles grundlag for projektsamarbejdet.

På baggrund af de kritiske områder og uoverensstemmelser, der belyses i foranalysen, skal konsulenten forberede en fælles workshop for byggeriets parter. Workshopen kan betragtes som én stor forventningsafstemning mellem de involverede parter, og det er her vigtigt, at de kritiske områder og uoverensstemmelser bearbejdes grundigt. Workshopen består af forskellige teambuildingsøvelser, der overfor parterne skal illustrere vigtigheden af elementer som kommunikation, konflikthåndtering, tillid, motivation, løbende evalueringer samt værdier, vision og målsætning for projektsamarbejdet. Parterne skal igennem workshopen nå til enighed om nogle fælles mål og retningslinjer inden for hvert af de ovenstående elementer. Det er essentielt, at alle parterne kan stå inde for de opstillede mål og retningslinjer, idet disse danner grundlaget for det forestående projektsamarbejde.

For at sikre opretholdelsen af et effektivt fungerende samarbejde skal der løbende foretages evalueringer af projektsamarbejdet, og af hvorvidt parterne opfylder de opstillede mål og retningslinjer. De løbende evalueringer kan både foregå som samlede evalueringsmøder eller ved udfyldelse af standard evalueringsskemaer.

I forbindelse med implementering af løsningskonceptet er der udviklet et konkret implementeringskoncept, der skal sikre byggebranchens anvendelse af løsningskonceptet i praksis. Implementeringskonceptet bygger på udvikling og etablering af et centralt online system i form af en hjemmeside med en lang række funktioner, som illustreret på figur 10.2.



Figur 10.2. Eksempel på hjemmesidens opbygning.

På hjemmesiden skal det således, udover at kunne læse og finde forskellige informationer omkring konceptet, være muligt for både de enkelte parter og konsulenten på en oprettet byggesag at logge ind på byggesagen og igennem et internt projektforum kommunikere og foretage aftaler om kommende møder, evalueringer, deadlines, udfyldelse af spørgeskemaer mm. Endvidere har konsulenten adgang til hhv. en spørgsmåls-, en øvelses- og en evalueringsbank samt en række standard PowerPoint skabeloner, som konsulenten kan anvende ifm. gennemførelse af løsningskonceptets procesforløb.

Det vurderes at Erhvervs- og Byggestyrelsen i samarbejde med brancheorganisationerne er oplagte initiativtagere ift. udvikling og etablering af det beskrevne løsnings- og implementeringskoncept. I forhold til en eventuel finansiering af løsnings- og implementeringskonceptets udvikling og etablering anses det for sandsynligt, at Realdania samt Erhvervs- og Byggestyrelsen i fællesskab kan have en interesse heri, ud fra en betragtning af at konceptet i løbet af en tre års periode skal være selvfinansierende.

Det udviklede løsnings- og implementeringskoncept vurderes i høj grad at kunne sikre en fyldestgørende forventningsafstemning mellem byggeriets parter, således parterne får en bedre forståelse for hinanden og hinandens holdninger, og samtidig får opbygget mere tillid til hinanden. Herved undgås mange ressourcekrævende konflikter mellem parterne på det enkelte byggeprojekt, og der skabes i højere grad et effektivt fungerende samarbejde mellem de involverede parter, hvorigennem parterne kan opnå en øget fortjeneste.

Perspektivering

11

I dette kapitel gives der en kort redegørelse for, hvordan konceptet “BYGetTEAM.nu“ kan videreudvikles, og hvordan det eksempelvis kan anvendes sammen med andre allerede eksisterende online systemer samt i andre brancher.

For at sikre en succesfuld implementering og anvendelse af systemet i praksis, lægges der op til, gennemførelse af pilotprojekter, der skal ligge til grund for den endelige version af “BYGetTEAM.nu“. Der har i udarbejdesperioden af dette projekt ikke været den fornødne tid til at gennemføre et pilotprojekt eller mere konkrete og konceptrelaterede interviews eller spørgeundersøgelser blandt byggebranchens parter. Gennemførelsen af et evt. pilotprojekt skal følges tæt af arbejdsgruppen, som på baggrund af løbende evalueringer og workshops med de implicerede parter og konsulenter, kan udarbejde den endelige version. Parallelt med pilotprojektet lægges der op til, at der af arbejdsgruppen udarbejdes en online spørgeundersøgelse blandt udvalgte parter fra byggebranchen. Formålet med spørgeundersøgelsen er at analysere parternes holdninger, kritikområder, samt ideer til optimering af systemet, hvorfor spørgeundersøgelsen skal indeholde en udførlig beskrivelse af systemet. På denne måde sikres det, at der ikke opstår ubehagelige overraskelser ved en lancering af konceptet.

Ud over pilotprojekter, interviews og spørgeundersøgelser, er det ligeledes vigtigt, at der i arbejdsgruppen udarbejdes en konsulentinteressentanalyse mhp. at kortlægge, hvilken del af konsulentbranchen der vil være relevant at få tilknyttet systemet.

Herudover bør det overvejes hvorvidt der skal foregå en sammenkobling af Værdibyg og “BYGetTEAM.nu“, således de tilknyttede personer til Værdibyg, også inddrages i forbindelse med etableringen og udviklingen af konceptet for “BYGetTEAM.nu“. Dette vil være naturligt, eftersom løsnings- og implementeringskonceptet bygger på de problemstillinger, der er blevet belyst ifm. Værdibygs arbejde. Således vil det være muligt gennem en sammenkobling af Værdibyg og “BYGetTEAM.nu“ at udnytte resultaterne af Værdibygs arbejde ifm. i den fremtidige udvikling af “BYGetTEAM.nu“.

Byggebranchen har allerede forskellige online støttesystemer, som bliver anvendt på mange byggesager. Et af de mest anvendte online støttesystemer i byggebranchen er “Byggeweb“,

hvilket bl.a. er en onlinebaseret fildelingsplatform, der samler og distribuerer alt projektmateriale på de enkelte byggesager [4]. For at gøre de forskellige onlinetjenester så brugervenlige som muligt, kan det være en fordel, hvis brugerne har adgang til disse fra samme platform. "BYGetTEAM.nu" kan derfor med fordel udvikles på en sådan måde, at den kan interagere med eksempelvis "Byggeweb", hvilket vil sige, at parterne på byggesager, der både anvender "BYGetTEAM.nu" og "Byggeweb", via deres byggesagsside på "BYGetTEAM.nu" vil have direkte adgang til eksempelvis deres fælles data fra "Byggeweb".

Løsnings- og implementeringskonceptet kan med fordel også anvendes ifm. partnering og OPP projekter, hvor der netop ønskes at fokusere på samarbejdet mellem parterne. Ved at anvende konceptet kan parterne herved opnå en struktureret tilgang til arbejdet med optimering af samarbejdet. Det er dog langt fra kun i byggebranchen, at projektets løsnings- og implementeringskoncept vil kunne skabe forbedringer mht. teamsamarbejdet. Konceptet vil med fordel kunne implementeres i større virksomheder, der organisatorisk er opbygget som en projektorganisation. Ideen er, at der opbygges et næsten tilsvarende system som "BygetTEAM.nu", dog hvor systemet kun er tilgængeligt via virksomhedens eget intranet frem for internettet. I stedet for at tilknytte eksterne konsulenter varetages denne funktion af virksomhedens egne teamledere, og der skal naturligvis ikke være nogen omkostninger forbundet med at oprette et nyt projekt i systemet. På denne måde kan virksomheden sikre en fyldestgørende forventningsafstemning mellem teamets parter, hver gang et nyt projekt opstartes. Herudover sikres det, at der igennem hvert enkelt projektforsløb sættes fokus på samarbejdet, de opstillede mål, og opsamling af evalueringer centralt i virksomheden. Helt overordnede skal selve systemet udarbejdes med en lidt anden opsætning, end den der er redegjort for i dette projekt, men med kun enkelte ændringer vil konceptet kunne omformes, så det bliver til et universelt værktøj til optimering af teamsamarbejdet internt i virksomheder.

Litteratur

- [1] Anders Bordum m.fl. Det handler om tillid. Samfundslitteratur Forlag, 1. udgave, 2001.
- [2] Anlægsteknikforeningen. Anlægsteknik 2. Polyteknisk Forlag, 2. udgave, 2. oplag, 2007.
- [3] Bennett Jayes. Seven pillars of partnering. Telford Ltd., 1. udgave, 1998.
- [4] Byggeweb. Byggeweb. <http://www.byggeweb.com/>. [Hentet d. 20. Maj 2011].
- [5] Copenhagen Business School. Den motiverede medarbejder. Dansk Handel og Service, 2. udgave, 2005.
- [6] Dansk Byggeri. Innovation og udvikling skal styrke den danske byggebranche. <http://www.danskbyggeri.dk/presse+-c12-+politik/presse+-c12-+politik/temaer/v%c3%a6kst+og+velf%c3%a6rd/konjunkturer+og+marked/innovation+og+udvikling+skal+styrke+den+danske+byggebranche>. [Hentet d. 14. marts 2011].
- [7] Den Store Danske. Identitetsdannelse. http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Filosofi/Menneskets_grundvilk%C3%A5r/identitet. [Hentet d. 23. november 2010].
- [8] Else Hammerich m.fl. Konflikt og kontakt. Forlaget Hovedland, 2. udgave, 2009.
- [9] Frederik M. Juel. Byggebranchen i dybt hul. <http://www.business.dk/oekonomi/byggebranchen-i-dybt-hul>. [Hentet d. 14. marts 2011].
- [10] Gunni F.H. Mikkelsen. Styring af Teambuilding. Børsen Forlag, 1. udgave, 1999.
- [11] Henrik Kjær m.fl. Organisation. Trojka, 4. udgave, 2008.
- [12] Ib Andersen. Den skinbarlige virkelighed. Forlaget Samfundslitteratur, 3. udgave, 2005.
- [13] intHRface. Reference - Light House Projektet. <http://www.inthrface.com/businesscases.html>. [Hentet d. 23. april 2011].
- [14] Jobindex. Jobindex. <http://www.jobindex.dk/cgi/cv/salaryindex.cgi>. [Hentet d.18. maj 2011].
- [15] Jon R. Katzenbach. TeamBuilding i ledelsen. Børsen Forlag, 1. udgave, 1998.
- [16] Josefine Ottesen m.fl. Konflikt håndtering - Håndbog for hverdagens krigere. Aschehoug, Egmont, 1. udgave, 2007.
- [17] Jørn Helder m.fl. Kommunikationsteori - en grundbog. Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 2009.
- [18] Kasper G. Jørgensen. Morgendagens materialer kommer ikke fra byggebranchen. <http://ing.dk/artikel/77673-morgendagens-materialer-kommer-ikke-fra-byggebranchen>. [Hentet d. 14. marts 2011].
- [19] Klagenævnet for udbud. Klagenævnet for udbud. <http://www.kfu.dk/sw21698.asp>. [Hentet d. 1. Maj 2011].
- [20] Konkurrencestyrelsen. Konkurrencestyrelsens vejledning til tilbudsloven 2005. 2005.

- [21] Lene U. Faber. Udvælgelses- og tildelingskriter i den danske byggesektor (ph.d. 2011). <http://vbn.aau.dk/>. [Hentet d. 06. april 2011].
- [22] Lyngsø Media. Lyngsø Media. <http://www.lyngsoemedia.dk/>. [Hentet d. 18. Maj 2011].
- [23] Mads Hermansen m.fl. Kommunikation og samarbejde - i professionelle relationer. Alinea, Egmont, 2. udgave, 2006.
- [24] Mark R. Edwards m.fl. 360 graders feedback. Forlaget Bølgen, 1. udgave, 1999.
- [25] Merete W. Boolsen. Fra spørgeskema til Statistisk analyse. C. A. Reitzel, 1. udgave, 2004.
- [26] Mette L. Attrup m.fl. Power i projekter og portefølje. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2. udgave, 2008.
- [27] Michael A. West. Teamwork - Metoder til effektivt samarbejde. Dansk Psykologisk Forlag, 3. udgave, 2008.
- [28] Michael Buckle. IntHRface og Team Building Group. <http://www.inthrface.com/>. [Hentet d. 8. Maj 2011].
- [29] Morten Bertelsen m.fl. Team - Udvikling og læring. Dansk Psykologisk Forlag, 1. udgave, 2005.
- [30] MT Højgaard. Kick off møde på byggesag hos MT Højgaard. [Afholdt d. 25. januar 2011].
- [31] Niels Thygesen m.fl. Tillid og magten - om at lede og skabe værdi gennem tillid. Børsens Forlag, 1. udgave, 2008.
- [32] Peter Beyer. Værdibaseret ledelse. Forlaget Thomsen, 2. udgave, 2008.
- [33] Peter Hartung. Byggeriet sætter rekord i konflikter og voldgiftssager. <http://www.erhvervsbladet.dk/ejendomme-byggeri/byggeriet-saetter-rekord-i-konflikter-og-voldgiftssager>. [Hentet d. 23. april 2011].
- [34] Realdania. Realdania - Hvad støtter vi. <http://www.realdania.dk>. [Hentet d. 18. maj 2011].
- [35] Ritzau. Uansvarligt arbejdsmiljø i byggebranchen. <http://www.byggeplads.dk/blog/2011/01/er-bedre-udbud-noeglen-bedre-byggeri>. [Hentet d. 14. marts 2011].
- [36] Rolf Simonsen. Er bedre udbud nøglen til bedre byggeri? <http://epn.dk/brancher/byggeri/article1177727.ece>. [Hentet d. 14. marts 2011].
- [37] Surftown. Surftown. <http://www.surftown.dk/>. [Hentet d. 18. Maj 2011].
- [38] Sven Bertelsen. Håndbog i Trimmet Byggeri. Lean Construction - DK, 1. udgave, 2007.
- [39] n. . H. Erhvervs- og Byggestyrelsen address = http://www.ebst.dk/partnering_vejledning. Regler for det statslige byggeri.
- [40] Tina Monberg. Konfliktens redskaber. Børsens Forlag, 1. udgave, 2005.
- [41] Tina Monberg. Konflikt håndtering. Børsens Forlag, 1. udgave, 2006.
- [42] Torben Naldal. Byggeriets faser og organisering. Nyt Teknisk Forlag, 1. udgave, 2006.
- [43] Vagn Strandgaard m.fl. Det samarbejdende menneske. Peter Asschenfeldts nye forlag, 1998.
- [44] Velfærdsministeriet og Boligfondenkuben. Gensidig tillid ved samarbejde i partnering. Velfærdsministeriet, 1. udgave, 2008.
- [45] Værdiskabende Byggeproces. Midtvejsseminar omkring samarbejde. [Afholdt d. 28. marts 2011].
- [46] Værdiskabende Byggeproces. Værdibyg. <http://www.vaerdibyg.dk>. [Hentet d. 24. februar 2011].



BYGgetTEAM.nu

Vejen til bedre samarbejde i byggeriet



Appendiks

**Kandidatspeciale
Byggeledelse
Nick Nielsen
Kasper Lyngsø
2011**

Spørgeskema A

I det følgende appendiks er det beskrevet, hvorledes spørgeskemaet til de indledende analyser i part I er opbygget. Derudover er der opstillet en oversigt over de konkrete svar på de spørgsmål, der er blevet stillet under spørgeanalysen. Svarende er visualiseret i tabeller, der viser hhv. antal parter, der har svaret, samt hvor mange procent, der har svaret.

A.1 Opbygning af spørgeskemaet

Parterne har som det første spørgsmål skulle svare på, hvilken part de repræsenterer i byggebranchen, hvilket er illustreret på figur A.1.

Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Arkitekt
- Ingeniør
- Entreprenør
- Leverandør

Forrige 8% Næste

Figur A.1. Eksempel på spørgsmål i spørgeskemaet

Dette er valgt mhp. at kunne differentiere de efterfølgende spørgsmål alt efter hvilken part, den enkelte respondent repræsenterer. Til de efterfølgende spørgsmål er det valgt, at anvende en Likert skala, hvilket giver mulighed for, at der kan opstilles konkrete statistikker på baggrund af svarende. Denne skala er typisk en 5 eller 7 trins skala gående fra eks. enig til uenig, og skalaen måler således den intensitet, som respondenterne har overfor det pågældende emne [25]. På figur A.1 er vist et eksempel på et spørgsmål, hvor der er anvendt en Likert skala, samt hvor den pågældende part (bygherrerådgiver), i dette tilfælde er blevet stillet et spørgsmål, hvor svarmulighederne er givet på baggrund af partstypen.

I hvor høj grad har du tillid til byggeriets forskellige parter.

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Bygherre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arkitekt	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingeniør	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entreprenør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige 56% Næste

Figur A.2. Eksempel på spørgsmål i spørgeskemaet

Udover at kunne differentiere spørgsmålene og svarmulighederne på baggrund af definitionen af parten, giver det ligeledes mulighed for at undersøge, hvad de forskellige parter mener ift. hinanden. Dette kan være hensigtsmæssigt, da ikke alle parter i en byggesag nødvendigvis oplever de samme problematikker, hvorved uoverensstemmelserne mellem parterne synliggøres. Det er således ifm. databehandling af spørgeundersøgelsens resultater valgt at krydse hhv. part og det pågældende spørgsmål, som det fremgår af figur A.3.

1.1) Forventningsafstemning mellem byggeriets parter. - I hvor høj grad mener du, at forventningsafstemning mellem byggeriets parter kan forbedre samarbejdet?
Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre	Leveran	I alt
		rådgiver			nør	dør	
I høj grad	57,1% (12)	71,0% (22)	39,4% (13)	48,0% (12)	66,7% (24)	58,8% (10)	57,1% (93)
I nogen grad	38,1% (8)	22,6% (7)	45,5% (15)	44,0% (11)	25,0% (9)	23,5% (4)	33,1% (54)
I mindre grad	4,8% (1)	6,5% (2)	15,2% (5)	8,0% (2)	8,3% (3)	17,6% (3)	9,8% (16)
Slet ikke	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Ved ikke	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

Figur A.3. Eksempel på udtræk af resultat af spørgeundersøgelsen

A.2 Resultater af spørgeundersøgelsen

I det følgende er alle svar fra spørgeundersøgelsen angivet, hvorved det er muligt, at se hvad de forskellige parter har svaret på de opstillede spørgsmål, samt hvor mange respondenter der har svaret på de enkelte spørgsmål.

A.2.1 Spørgsmål relateret til samarbejde

01) Samarbejdet mellem byggeriets parter. - I hvor høj grad mener du, at der er problemer med samarbejdet mellem byggeriets parter?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	0,0%	18,2%	4,0%	5,6%	17,6%	7,4%
	(0)	(0)	(6)	(1)	(2)	(3)	(12)
I nogen grad	71,4%	51,6%	48,5%	56,0%	63,9%	35,3%	55,2%
	(15)	(16)	(16)	(14)	(23)	(6)	(90)
I mindre grad	28,6%	48,4%	33,3%	40,0%	30,6%	47,1%	37,4%
	(6)	(15)	(11)	(10)	(11)	(8)	(61)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

02) Samarbejdet mellem byggeriets parter. - I hvor høj grad tror du, det er muligt at forbedre samarbejdet?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	42,9%	29,0%	42,4%	32,0%	44,4%	47,1%	39,3%
	(9)	(9)	(14)	(8)	(16)	(8)	(64)
I nogen grad	52,4%	64,5%	45,5%	56,0%	44,4%	35,3%	50,3%
	(11)	(20)	(15)	(14)	(16)	(6)	(82)
I mindre grad	4,8%	6,5%	12,1%	8,0%	11,1%	17,6%	9,8%
	(1)	(2)	(4)	(2)	(4)	(3)	(16)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

03) Hvilken entrepriseform mener du, der skaber det bedste samarbejdsgrundlag mellem byggeriets parter?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
Totalentreprise	28,6%	12,9%	15,2%	20,0%	72,2%	17,6%	30,1%
	(6)	(4)	(5)	(5)	(26)	(3)	(49)
Hovedentreprise	33,3%	32,3%	39,4%	36,0%	19,4%	35,3%	31,9%
	(7)	(10)	(13)	(9)	(7)	(6)	(52)
Stor-/fagentreprise	19,0%	25,8%	24,2%	28,0%	0,0%	17,6%	18,4%
	(4)	(8)	(8)	(7)	(0)	(3)	(30)
Ved ikke	19,0%	29,0%	21,2%	16,0%	8,3%	29,4%	19,6%
	(4)	(9)	(7)	(4)	(3)	(5)	(32)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

04) I hvilken grad mener du, at samarbejdet er et problem i byggeriets forskellige faser? - Programfasen

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	4,8%	0,0%	15,2%	4,0%	8,3%	5,9%	6,7%
	(1)	(0)	(5)	(1)	(3)	(1)	(11)
I nogen grad	9,5%	12,9%	18,2%	20,0%	19,4%	23,5%	17,2%
	(2)	(4)	(6)	(5)	(7)	(4)	(28)
I mindre grad	52,4%	58,1%	39,4%	60,0%	50,0%	41,2%	50,3%
	(11)	(18)	(13)	(15)	(18)	(7)	(82)
Slet ikke	33,3%	29,0%	24,2%	16,0%	16,7%	23,5%	23,3%
	(7)	(9)	(8)	(4)	(6)	(4)	(38)
Ved ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	5,6%	5,9%	2,5%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(2)	(1)	(4)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

04) I hvilken grad mener du, at samarbejdet er et problem i byggeriets forskellige faser? -**Projekteringsfasen**

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	4,8%	0,0%	9,1%	8,0%	11,1%	11,8%	7,4%
	(1)	(0)	(3)	(2)	(4)	(2)	(12)
I nogen grad	42,9%	41,9%	54,5%	60,0%	58,3%	47,1%	51,5%
	(9)	(13)	(18)	(15)	(21)	(8)	(84)
I mindre grad	47,6%	51,6%	27,3%	32,0%	27,8%	29,4%	35,6%
	(10)	(16)	(9)	(8)	(10)	(5)	(58)
Slet ikke	4,8%	6,5%	3,0%	0,0%	2,8%	11,8%	4,3%
	(1)	(2)	(1)	(0)	(1)	(2)	(7)
Ved ikke	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
	(0)	(0)	(2)	(0)	(0)	(0)	(2)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

04) I hvilken grad mener du, at samarbejdet er et problem i byggeriets forskellige faser? - Udførelsesfasen

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	28,6%	19,4%	30,3%	16,0%	13,9%	29,4%	22,1%
	(6)	(6)	(10)	(4)	(5)	(5)	(36)
I nogen grad	57,1%	58,1%	45,5%	48,0%	61,1%	52,9%	54,0%
	(12)	(18)	(15)	(12)	(22)	(9)	(88)
I mindre grad	14,3%	22,6%	21,2%	36,0%	22,2%	17,6%	22,7%
	(3)	(7)	(7)	(9)	(8)	(3)	(37)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)
Ved ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

04) I hvilken grad mener du, at samarbejdet er et problem i byggeriets forskellige faser? - Driftsfasen

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
		rådgiver			nør	dør	
I høj grad	9,5%	3,2%	3,0%	0,0%	5,6%	5,9%	4,3%
	(2)	(1)	(1)	(0)	(2)	(1)	(7)
I nogen grad	42,9%	32,3%	15,2%	28,0%	16,7%	29,4%	25,8%
	(9)	(10)	(5)	(7)	(6)	(5)	(42)
I mindre grad	47,6%	48,4%	45,5%	44,0%	50,0%	41,2%	46,6%
	(10)	(15)	(15)	(11)	(18)	(7)	(76)
Slet ikke	0,0%	6,5%	9,1%	16,0%	16,7%	11,8%	10,4%
	(0)	(2)	(3)	(4)	(6)	(2)	(17)
Ved ikke	0,0%	9,7%	27,3%	12,0%	11,1%	11,8%	12,9%
	(0)	(3)	(9)	(3)	(4)	(2)	(21)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

05) I hvor høj grad mener du, at et godt samarbejde mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på nedenstående områder? - Projektøkonomien for de enkelte parter.

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
		rådgiver			nør	dør	
I høj grad	57,1%	64,5%	75,8%	56,0%	77,8%	52,9%	66,3%
	(12)	(20)	(25)	(14)	(28)	(9)	(108)
I nogen grad	33,3%	22,6%	18,2%	40,0%	13,9%	35,3%	25,2%
	(7)	(7)	(6)	(10)	(5)	(6)	(41)
I mindre grad	9,5%	9,7%	6,1%	4,0%	8,3%	11,8%	8,0%
	(2)	(3)	(2)	(1)	(3)	(2)	(13)
Slet ikke	0,0%	3,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

05) I hvor høj grad mener du, at et godt samarbejde mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på nedenstående områder? - Kvaliteten af det endelige byggeri.

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
		rådgiver			nør	dør	
I høj grad	76,2%	61,3%	72,7%	64,0%	69,4%	76,5%	69,3%
	(16)	(19)	(24)	(16)	(25)	(13)	(113)
I nogen grad	19,0%	32,3%	27,3%	36,0%	22,2%	17,6%	26,4%
	(4)	(10)	(9)	(9)	(8)	(3)	(43)
I mindre grad	4,8%	6,5%	0,0%	0,0%	5,6%	5,9%	3,7%
	(1)	(2)	(0)	(0)	(2)	(1)	(6)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

05) I hvor høj grad mener du, at et godt samarbejde mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på nedenstående områder? - Opfyldelse af bygherrens ønsker.

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	42,9%	54,8%	42,4%	24,0%	72,2%	52,9%	49,7%
	(9)	(17)	(14)	(6)	(26)	(9)	(81)
I nogen grad	47,6%	32,3%	45,5%	52,0%	27,8%	35,3%	39,3%
	(10)	(10)	(15)	(13)	(10)	(6)	(64)
I mindre grad	9,5%	12,9%	12,1%	24,0%	0,0%	11,8%	11,0%
	(2)	(4)	(4)	(6)	(0)	(2)	(18)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

05) I hvor høj grad mener du, at et godt samarbejde mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på nedenstående områder? - Arbejdsmiljøet

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	47,6%	48,4%	33,3%	44,0%	50,0%	23,5%	42,3%
	(10)	(15)	(11)	(11)	(18)	(4)	(69)
I nogen grad	23,8%	25,8%	60,6%	28,0%	38,9%	52,9%	38,7%
	(5)	(8)	(20)	(7)	(14)	(9)	(63)
I mindre grad	28,6%	25,8%	6,1%	28,0%	8,3%	17,6%	17,8%
	(6)	(8)	(2)	(7)	(3)	(3)	(29)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	5,9%	1,2%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

05) I hvor høj grad mener du, at et godt samarbejde mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på nedenstående områder? - Fejl og mangler

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	52,4%	51,6%	66,7%	48,0%	61,1%	41,2%	55,2%
	(11)	(16)	(22)	(12)	(22)	(7)	(90)
I nogen grad	42,9%	38,7%	33,3%	48,0%	33,3%	52,9%	39,9%
	(9)	(12)	(11)	(12)	(12)	(9)	(65)
I mindre grad	4,8%	9,7%	0,0%	4,0%	2,8%	5,9%	4,3%
	(1)	(3)	(0)	(1)	(1)	(1)	(7)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

06) Hvilken part i byggeriet opfatter du som MINDST samarbejdsvillig ?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre	Leveran	I alt	
		rådgiver			nør	dør		
Bygherre	0,0%	9,7%	3,0%	8,0%	2,8%	11,8%	5,5%	
	(0)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(9)	
Bygherrerådgiver	4,8%	0,0%	6,1%	20,0%	55,6%	29,4%	20,2%	
	(1)	(0)	(2)	(5)	(20)	(5)	(33)	
Arkitekt	14,3%	16,1%	0,0%	8,0%	22,2%	23,5%	13,5%	
	(3)	(5)	(0)	(2)	(8)	(4)	(22)	
Ingeniør	4,8%	6,5%	21,2%	0,0%	11,1%	5,9%	9,2%	
	(1)	(2)	(7)	(0)	(4)	(1)	(15)	
Entreprenør	47,6%	48,4%	63,6%	48,0%	0,0%	29,4%	38,7%	
	(10)	(15)	(21)	(12)	(0)	(5)	(63)	
Leverandør	28,6%	19,4%	6,1%	16,0%	8,3%	0,0%	12,9%	
	(6)	(6)	(2)	(4)	(3)	(0)	(21)	
I alt		21	31	33	25	36	17	163

A.2.2 Spørgsmål relateret til forventningsafstemning**1.1) Forventningsafstemning mellem byggeriets parter. - I hvor høj grad mener du, at forventningsafstemning mellem byggeriets parter kan forbedre samarbejdet?**

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre	Leveran	I alt	
		rådgiver			nør	dør		
I høj grad	57,1%	71,0%	39,4%	48,0%	66,7%	58,8%	57,1%	
	(12)	(22)	(13)	(12)	(24)	(10)	(93)	
I nogen grad	38,1%	22,6%	45,5%	44,0%	25,0%	23,5%	33,1%	
	(8)	(7)	(15)	(11)	(9)	(4)	(54)	
I mindre grad	4,8%	6,5%	15,2%	8,0%	8,3%	17,6%	9,8%	
	(1)	(2)	(5)	(2)	(3)	(3)	(16)	
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
I alt		21	31	33	25	36	17	163

1.2) Forventningsafstemning mellem byggeriets parter. - I hvor høj grad er det et problem, at byggeriets parter har uklare forventninger til hinanden?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	23,8%	51,6%	33,3%	24,0%	50,0%	35,3%	38,0%
	(5)	(16)	(11)	(6)	(18)	(6)	(62)
I nogen grad	76,2%	45,2%	54,5%	68,0%	47,2%	52,9%	55,8%
	(16)	(14)	(18)	(17)	(17)	(9)	(91)
I mindre grad	0,0%	3,2%	12,1%	8,0%	2,8%	11,8%	6,1%
	(0)	(1)	(4)	(2)	(1)	(2)	(10)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

1.3) I hvor høj grad foretager I forventningsafstemning med byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter? - Bygherre

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	67,7%	33,3%	52,0%	47,2%	5,9%	44,4%
	(0)	(21)	(11)	(13)	(17)	(1)	(63)
I nogen grad	0,0%	22,6%	39,4%	20,0%	44,4%	35,3%	33,1%
	(0)	(7)	(13)	(5)	(16)	(6)	(47)
I mindre grad	0,0%	6,5%	12,1%	12,0%	2,8%	35,3%	11,3%
	(0)	(2)	(4)	(3)	(1)	(6)	(16)
Slet ikke	0,0%	0,0%	6,1%	8,0%	5,6%	23,5%	7,0%
	(0)	(0)	(2)	(2)	(2)	(4)	(10)
Ved ikke	0,0%	3,2%	9,1%	8,0%	0,0%	0,0%	4,2%
	(0)	(1)	(3)	(2)	(0)	(0)	(6)
I alt	0	31	33	25	36	17	142

1.3) I hvor høj grad foretager I forventningsafstemning med byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter? - Bygherrerådgiver

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	42,9%	0,0%	18,2%	24,0%	22,2%	5,9%	22,7%
	(9)	(0)	(6)	(6)	(8)	(1)	(30)
I nogen grad	33,3%	0,0%	33,3%	48,0%	55,6%	35,3%	42,4%
	(7)	(0)	(11)	(12)	(20)	(6)	(56)
I mindre grad	9,5%	0,0%	27,3%	12,0%	16,7%	35,3%	19,7%
	(2)	(0)	(9)	(3)	(6)	(6)	(26)
Slet ikke	4,8%	0,0%	6,1%	8,0%	5,6%	23,5%	8,3%
	(1)	(0)	(2)	(2)	(2)	(4)	(11)
Ved ikke	9,5%	0,0%	15,2%	8,0%	0,0%	0,0%	6,8%
	(2)	(0)	(5)	(2)	(0)	(0)	(9)
I alt	21	0	33	25	36	17	132

1.3) I hvor høj grad foretager I forventningsafstemning med byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter? - Arkitekt

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	47,6%	32,3%	0,0%	32,0%	25,0%	17,6%	30,8%
	(10)	(10)	(0)	(8)	(9)	(3)	(40)
I nogen grad	42,9%	51,6%	0,0%	32,0%	55,6%	35,3%	45,4%
	(9)	(16)	(0)	(8)	(20)	(6)	(59)
I mindre grad	4,8%	9,7%	0,0%	20,0%	13,9%	41,2%	16,2%
	(1)	(3)	(0)	(5)	(5)	(7)	(21)
Slet ikke	4,8%	0,0%	0,0%	8,0%	5,6%	5,9%	4,6%
	(1)	(0)	(0)	(2)	(2)	(1)	(6)
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	8,0%	0,0%	0,0%	3,1%
	(0)	(2)	(0)	(2)	(0)	(0)	(4)
I alt	21	31	0	25	36	17	130

1.3) I hvor høj grad foretager I forventningsafstemning med byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter? - Ingeniør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	33,3%	29,0%	12,1%	0,0%	25,0%	17,6%	23,2%
	(7)	(9)	(4)	(0)	(9)	(3)	(32)
I nogen grad	52,4%	54,8%	45,5%	0,0%	50,0%	23,5%	47,1%
	(11)	(17)	(15)	(0)	(18)	(4)	(65)
I mindre grad	9,5%	9,7%	24,2%	0,0%	19,4%	52,9%	21,0%
	(2)	(3)	(8)	(0)	(7)	(9)	(29)
Slet ikke	4,8%	0,0%	6,1%	0,0%	5,6%	5,9%	4,3%
	(1)	(0)	(2)	(0)	(2)	(1)	(6)
Ved ikke	0,0%	6,5%	12,1%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%
	(0)	(2)	(4)	(0)	(0)	(0)	(6)
I alt	21	31	33	0	36	17	138

1.3) I hvor høj grad foretager I forventningsafstemning med byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter? - Entreprenør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	9,5%	22,6%	12,1%	16,0%	0,0%	29,4%	17,3%
	(2)	(7)	(4)	(4)	(0)	(5)	(22)
I nogen grad	61,9%	48,4%	27,3%	32,0%	0,0%	52,9%	42,5%
	(13)	(15)	(9)	(8)	(0)	(9)	(54)
I mindre grad	23,8%	22,6%	36,4%	24,0%	0,0%	5,9%	24,4%
	(5)	(7)	(12)	(6)	(0)	(1)	(31)
Slet ikke	4,8%	0,0%	12,1%	16,0%	0,0%	11,8%	8,7%
	(1)	(0)	(4)	(4)	(0)	(2)	(11)
Ved ikke	0,0%	6,5%	12,1%	12,0%	0,0%	0,0%	7,1%
	(0)	(2)	(4)	(3)	(0)	(0)	(9)
I alt	21	31	33	25	0	17	127

1.3) I hvor høj grad foretager I forventningsafstemning med byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter? - Leverandør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre	Leveran	I alt
	rådgiver				nør	dør	
I høj grad	0,0%	3,2%	6,1%	4,0%	27,8%	0,0%	9,6%
	(0)	(1)	(2)	(1)	(10)	(0)	(14)
I nogen grad	14,3%	16,1%	12,1%	24,0%	16,7%	0,0%	16,4%
	(3)	(5)	(4)	(6)	(6)	(0)	(24)
I mindre grad	57,1%	48,4%	30,3%	36,0%	44,4%	0,0%	42,5%
	(12)	(15)	(10)	(9)	(16)	(0)	(62)
Slet ikke	23,8%	25,8%	39,4%	28,0%	11,1%	0,0%	25,3%
	(5)	(8)	(13)	(7)	(4)	(0)	(37)
Ved ikke	4,8%	6,5%	12,1%	8,0%	0,0%	0,0%	6,2%
	(1)	(2)	(4)	(2)	(0)	(0)	(9)
I alt	21	31	33	25	36	0	146

1.4) Hvor vigtigt mener du, det er, at din part foretager forventningsafstemning med byggeriets øvrige parter? - Forventningsafstemning med bygherre er

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre	Leveran	I alt
	rådgiver				nør	dør	
I høj grad vigtigt	0,0%	93,5%	69,7%	88,0%	86,1%	35,3%	78,2%
	(0)	(29)	(23)	(22)	(31)	(6)	(111)
I nogen grad vigtigt	0,0%	3,2%	24,2%	8,0%	13,9%	41,2%	16,2%
	(0)	(1)	(8)	(2)	(5)	(7)	(23)
I mindre grad vigtigt	0,0%	3,2%	3,0%	0,0%	0,0%	17,6%	3,5%
	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(3)	(5)
Slet ikke vigtigt	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	0,7%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)
Ved ikke	0,0%	0,0%	3,0%	4,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	(0)	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(2)
I alt	0	31	33	25	36	17	142

1.4) Hvor vigtigt mener du, det er, at din part foretager forventningsafstemning med byggeriets øvrige parter? - Forventningsafstemning med bygherrerådgiver er

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre	Leveran	I alt
	rådgiver				nør	dør	
I høj grad vigtigt	85,7%	0,0%	45,5%	48,0%	58,3%	29,4%	53,8%
	(18)	(0)	(15)	(12)	(21)	(5)	(71)
I nogen grad vigtigt	4,8%	0,0%	42,4%	40,0%	36,1%	35,3%	33,3%
	(1)	(0)	(14)	(10)	(13)	(6)	(44)
I mindre grad vigtigt	4,8%	0,0%	6,1%	8,0%	5,6%	29,4%	9,1%
	(1)	(0)	(2)	(2)	(2)	(5)	(12)
Slet ikke vigtigt	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	5,9%	1,5%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(2)
Ved ikke	4,8%	0,0%	3,0%	4,0%	0,0%	0,0%	2,3%
	(1)	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(3)
I alt	21	0	33	25	36	17	132

1.4) Hvor vigtigt mener du, det er, at din part foretager forventningsafstemning med byggeriets øvrige parter? - Forventningsafstemning med arkitekt er

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
I høj grad vigtigt	95,2%	64,5%	0,0%	68,0%	58,3%	41,2%	65,4%	
	(20)	(20)	(0)	(17)	(21)	(7)	(85)	
I nogen grad vigtigt	4,8%	32,3%	0,0%	24,0%	38,9%	52,9%	30,8%	
	(1)	(10)	(0)	(6)	(14)	(9)	(40)	
I mindre grad vigtigt	0,0%	3,2%	0,0%	4,0%	2,8%	5,9%	3,1%	
	(0)	(1)	(0)	(1)	(1)	(1)	(4)	
Slet ikke vigtigt	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	0,8%	
	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	
I alt		21	31	0	25	36	17	130

1.4) Hvor vigtigt mener du, det er, at din part foretager forventningsafstemning med byggeriets øvrige parter? - Forventningsafstemning med ingeniør er

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
I høj grad vigtigt	90,5%	58,1%	39,4%	0,0%	47,2%	41,2%	53,6%	
	(19)	(18)	(13)	(0)	(17)	(7)	(74)	
I nogen grad vigtigt	4,8%	35,5%	54,5%	0,0%	47,2%	29,4%	37,7%	
	(1)	(11)	(18)	(0)	(17)	(5)	(52)	
I mindre grad vigtigt	4,8%	6,5%	3,0%	0,0%	5,6%	29,4%	8,0%	
	(1)	(2)	(1)	(0)	(2)	(5)	(11)	
Slet ikke vigtigt	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
Ved ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)	
I alt		21	31	33	0	36	17	138

1.4) Hvor vigtigt mener du, det er, at din part foretager forventningsafstemning med byggeriets øvrige parter? - Forventningsafstemning med entreprenør er

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
I høj grad vigtigt	66,7%	61,3%	36,4%	48,0%	0,0%	70,6%	54,3%	
	(14)	(19)	(12)	(12)	(0)	(12)	(69)	
I nogen grad vigtigt	33,3%	25,8%	51,5%	36,0%	0,0%	23,5%	35,4%	
	(7)	(8)	(17)	(9)	(0)	(4)	(45)	
I mindre grad vigtigt	0,0%	12,9%	9,1%	12,0%	0,0%	5,9%	8,7%	
	(0)	(4)	(3)	(3)	(0)	(1)	(11)	
Slet ikke vigtigt	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
Ved ikke	0,0%	0,0%	3,0%	4,0%	0,0%	0,0%	1,6%	
	(0)	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(2)	
I alt		21	31	33	25	0	17	127

1.4) Hvor vigtigt mener du, det er, at din part foretager forventningsafstemning med byggeriets øvrige parter? - Forventningsafstemning med leverandør er

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad vigtigt	33,3%	22,6%	18,2%	20,0%	44,4%	0,0%	28,1%
	(7)	(7)	(6)	(5)	(16)	(0)	(41)
I nogen grad vigtigt	28,6%	25,8%	42,4%	32,0%	27,8%	0,0%	31,5%
	(6)	(8)	(14)	(8)	(10)	(0)	(46)
I mindre grad vigtigt	23,8%	41,9%	30,3%	40,0%	25,0%	0,0%	32,2%
	(5)	(13)	(10)	(10)	(9)	(0)	(47)
Slet ikke vigtigt	9,5%	6,5%	3,0%	4,0%	2,8%	0,0%	4,8%
	(2)	(2)	(1)	(1)	(1)	(0)	(7)
Ved ikke	4,8%	3,2%	6,1%	4,0%	0,0%	0,0%	3,4%
	(1)	(1)	(2)	(1)	(0)	(0)	(5)
I alt	21	31	33	25	36	0	146

A.2.3 Spørgsmål relateret til udbudsreglerne

2.1) Udbudsreglerne. - I hvor høj grad mener du, at udbudsreglerne har en negativ indflydelse på samarbejdet mellem byggeriets parter?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	23,8%	12,9%	15,2%	12,0%	16,7%	35,3%	17,8%
	(5)	(4)	(5)	(3)	(6)	(6)	(29)
I nogen grad	52,4%	45,2%	42,4%	36,0%	47,2%	29,4%	42,9%
	(11)	(14)	(14)	(9)	(17)	(5)	(70)
I mindre grad	14,3%	35,5%	21,2%	32,0%	25,0%	29,4%	26,4%
	(3)	(11)	(7)	(8)	(9)	(5)	(43)
Slet ikke	4,8%	3,2%	6,1%	12,0%	8,3%	0,0%	6,1%
	(1)	(1)	(2)	(3)	(3)	(0)	(10)
Ved ikke	4,8%	3,2%	15,2%	8,0%	2,8%	5,9%	6,7%
	(1)	(1)	(5)	(2)	(1)	(1)	(11)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

2.2) Udbudsreglerne. - I hvor høj grad mener du, at udbudsreglerne anvendes og er styrende ved/for private byggesager?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	12,9%	12,1%	20,0%	8,3%	11,8%	11,0%
	(0)	(4)	(4)	(5)	(3)	(2)	(18)
I nogen grad	14,3%	32,3%	24,2%	40,0%	41,7%	52,9%	33,7%
	(3)	(10)	(8)	(10)	(15)	(9)	(55)
I mindre grad	47,6%	29,0%	36,4%	32,0%	36,1%	23,5%	34,4%
	(10)	(9)	(12)	(8)	(13)	(4)	(56)
Slet ikke	19,0%	12,9%	6,1%	0,0%	11,1%	5,9%	9,2%
	(4)	(4)	(2)	(0)	(4)	(1)	(15)
Ved ikke	19,0%	12,9%	21,2%	8,0%	2,8%	5,9%	11,7%
	(4)	(4)	(7)	(2)	(1)	(1)	(19)
I alt		21	31	33	25	36	17
							163

2.3) Udbudsreglerne. - I hvor høj grad tror du, at en ændring af de nuværende udbudsregler kan fremme samarbejdet mellem byggeriets parter?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	14,3%	16,1%	18,2%	16,0%	30,6%	35,3%	21,5%
	(3)	(5)	(6)	(4)	(11)	(6)	(35)
I nogen grad	52,4%	32,3%	36,4%	32,0%	33,3%	35,3%	36,2%
	(11)	(10)	(12)	(8)	(12)	(6)	(59)
I mindre grad	23,8%	38,7%	21,2%	20,0%	33,3%	17,6%	27,0%
	(5)	(12)	(7)	(5)	(12)	(3)	(44)
Slet ikke	0,0%	9,7%	6,1%	12,0%	0,0%	0,0%	4,9%
	(0)	(3)	(2)	(3)	(0)	(0)	(8)
Ved ikke	9,5%	3,2%	18,2%	20,0%	2,8%	11,8%	10,4%
	(2)	(1)	(6)	(5)	(1)	(2)	(17)
I alt		21	31	33	25	36	17
							163

2.4) Hvilket tildelingskriterium er efter din opfattelse det mest anvendte, når parter til en byggesag udvælges ?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
Laveste pris	76,2%	74,2%	78,8%	92,0%	83,3%	82,4%	81,0%
	(16)	(23)	(26)	(23)	(30)	(14)	(132)
Kvalitet	4,8%	12,9%	3,0%	0,0%	2,8%	17,6%	6,1%
	(1)	(4)	(1)	(0)	(1)	(3)	(10)
Samarbejdsevne	0,0%	3,2%	6,1%	4,0%	0,0%	0,0%	2,5%
	(0)	(1)	(2)	(1)	(0)	(0)	(4)
Arbejdsmiljø	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Tidligere erfaring med pågældende part	4,8%	6,5%	12,1%	4,0%	5,6%	0,0%	6,1%
	(1)	(2)	(4)	(1)	(2)	(0)	(10)
Andet	9,5%	3,2%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	3,7%
	(2)	(1)	(0)	(0)	(3)	(0)	(6)
Ved ikke	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

A.2.4 Spørgsmål relateret til manglende inddragelse

3.1) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter bør inddrages i projekteringsfasen? - Bygherre

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	71,4%	58,1%	51,5%	56,0%	55,6%	41,2%	55,8%
	(15)	(18)	(17)	(14)	(20)	(7)	(91)
I nogen grad	23,8%	35,5%	36,4%	32,0%	33,3%	47,1%	34,4%
	(5)	(11)	(12)	(8)	(12)	(8)	(56)
I mindre grad	4,8%	6,5%	12,1%	12,0%	8,3%	5,9%	8,6%
	(1)	(2)	(4)	(3)	(3)	(1)	(14)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	5,9%	1,2%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

3.1) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter bør inddrages i projekteringsfasen? - Bygherrerådgiver

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
		rådgiver					
I høj grad	71,4%	64,5%	39,4%	56,0%	66,7%	47,1%	57,7%
	(15)	(20)	(13)	(14)	(24)	(8)	(94)
I nogen grad	23,8%	32,3%	36,4%	28,0%	30,6%	47,1%	32,5%
	(5)	(10)	(12)	(7)	(11)	(8)	(53)
I mindre grad	0,0%	3,2%	18,2%	16,0%	2,8%	5,9%	8,0%
	(0)	(1)	(6)	(4)	(1)	(1)	(13)
Slet ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)
Ved ikke	4,8%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
	(1)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(2)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

3.1) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter bør inddrages i projekteringsfasen? - Arkitekt

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
		rådgiver					
I høj grad	90,5%	96,8%	97,0%	100,0%	91,7%	64,7%	92,0%
	(19)	(30)	(32)	(25)	(33)	(11)	(150)
I nogen grad	9,5%	3,2%	3,0%	0,0%	8,3%	35,3%	8,0%
	(2)	(1)	(1)	(0)	(3)	(6)	(13)
I mindre grad	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

3.1) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter bør inddrages i projekteringsfasen? - Ingeniør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
		rådgiver					
I høj grad	85,7%	96,8%	93,9%	100,0%	88,9%	47,1%	88,3%
	(18)	(30)	(31)	(25)	(32)	(8)	(144)
I nogen grad	14,3%	3,2%	3,0%	0,0%	11,1%	52,9%	11,0%
	(3)	(1)	(1)	(0)	(4)	(9)	(18)
I mindre grad	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

3.1) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter bør inddrages i projekteringsfasen? - Leverandør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	14,3%	12,9%	18,2%	0,0%	30,6%	52,9%	20,2%
	(3)	(4)	(6)	(0)	(11)	(9)	(33)
I nogen grad	38,1%	38,7%	45,5%	40,0%	47,2%	35,3%	41,7%
	(8)	(12)	(15)	(10)	(17)	(6)	(68)
I mindre grad	38,1%	48,4%	33,3%	56,0%	22,2%	5,9%	35,0%
	(8)	(15)	(11)	(14)	(8)	(1)	(57)
Slet ikke	4,8%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	5,9%	1,8%
	(1)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(3)
Ved ikke	4,8%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
	(1)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(2)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

3.1) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter bør inddrages i projekteringsfasen? - Entreprenør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	28,6%	25,8%	27,3%	12,0%	83,3%	41,2%	38,7%
	(6)	(8)	(9)	(3)	(30)	(7)	(63)
I nogen grad	57,1%	41,9%	33,3%	64,0%	13,9%	29,4%	38,0%
	(12)	(13)	(11)	(16)	(5)	(5)	(62)
I mindre grad	14,3%	32,3%	36,4%	20,0%	2,8%	29,4%	22,1%
	(3)	(10)	(12)	(5)	(1)	(5)	(36)
Slet ikke	0,0%	0,0%	3,0%	4,0%	0,0%	0,0%	1,2%
	(0)	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(2)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

3.2) Inddragelse af de udførende parter. - I hvor høj grad oplever du, at de udførende parter bliver inddraget i projekteringsfasen?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	9,5%	12,9%	21,2%	0,0%	11,1%	0,0%	10,4%
	(2)	(4)	(7)	(0)	(4)	(0)	(17)
I nogen grad	19,0%	22,6%	30,3%	36,0%	52,8%	11,8%	31,3%
	(4)	(7)	(10)	(9)	(19)	(2)	(51)
I mindre grad	66,7%	61,3%	33,3%	48,0%	33,3%	82,4%	50,3%
	(14)	(19)	(11)	(12)	(12)	(14)	(82)
Slet ikke	4,8%	3,2%	12,1%	16,0%	2,8%	5,9%	7,4%
	(1)	(1)	(4)	(4)	(1)	(1)	(12)
Ved ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

3.3) Inddragelse af de udførende parter. - I hvor høj grad er det et problem, at de udførende parter ikke inddrages tidligere i byggeprocessen?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	28,6%	9,7%	18,2%	8,0%	47,2%	35,3%	24,5%
	(6)	(3)	(6)	(2)	(17)	(6)	(40)
I nogen grad	57,1%	54,8%	30,3%	64,0%	44,4%	52,9%	49,1%
	(12)	(17)	(10)	(16)	(16)	(9)	(80)
I mindre grad	9,5%	35,5%	36,4%	20,0%	8,3%	11,8%	21,5%
	(2)	(11)	(12)	(5)	(3)	(2)	(35)
Slet ikke	0,0%	0,0%	6,1%	4,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	(0)	(0)	(2)	(1)	(0)	(0)	(3)
Ved ikke	4,8%	0,0%	9,1%	4,0%	0,0%	0,0%	3,1%
	(1)	(0)	(3)	(1)	(0)	(0)	(5)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

3.4) Inddragelse af de udførende parter. - I hvor høj grad tror du, at de udførende parters kompetencer og erfaringer med fordel kan udnyttes i byggeriets indledende faser?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	42,9%	29,0%	30,3%	40,0%	77,8%	76,5%	48,5%
	(9)	(9)	(10)	(10)	(28)	(13)	(79)
I nogen grad	57,1%	48,4%	39,4%	44,0%	22,2%	11,8%	37,4%
	(12)	(15)	(13)	(11)	(8)	(2)	(61)
I mindre grad	0,0%	22,6%	24,2%	16,0%	0,0%	11,8%	12,9%
	(0)	(7)	(8)	(4)	(0)	(2)	(21)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
	(0)	(0)	(2)	(0)	(0)	(0)	(2)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

3.5) Inddragelse af de udførende parter. - I hvor høj grad mener du, at en tidligere inddragelse af de udførende parter har en positiv indflydelse på samarbejdet?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	47,6%	19,4%	24,2%	20,0%	66,7%	70,6%	39,9%
	(10)	(6)	(8)	(5)	(24)	(12)	(65)
I nogen grad	47,6%	58,1%	48,5%	52,0%	30,6%	29,4%	44,8%
	(10)	(18)	(16)	(13)	(11)	(5)	(73)
I mindre grad	4,8%	22,6%	12,1%	28,0%	2,8%	0,0%	12,3%
	(1)	(7)	(4)	(7)	(1)	(0)	(20)
Slet ikke	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
	(0)	(0)	(2)	(0)	(0)	(0)	(2)
Ved ikke	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	(0)	(0)	(3)	(0)	(0)	(0)	(3)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

A.2.5 Spørgsmål relateret til forandringsparat

4.1) Forandringsparathed i byggebranchen. - I hvor høj grad mener du, at byggeriets parter er åbne overfor nye samarbejdsformer og tiltag?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	4,8%	0,0%	9,1%	0,0%	2,8%	5,9%	3,7%
	(1)	(0)	(3)	(0)	(1)	(1)	(6)
I nogen grad	66,7%	54,8%	33,3%	44,0%	41,7%	11,8%	42,9%
	(14)	(17)	(11)	(11)	(15)	(2)	(70)
I mindre grad	23,8%	45,2%	54,5%	52,0%	52,8%	70,6%	49,7%
	(5)	(14)	(18)	(13)	(19)	(12)	(81)
Slet ikke	4,8%	0,0%	3,0%	4,0%	2,8%	11,8%	3,7%
	(1)	(0)	(1)	(1)	(1)	(2)	(6)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

4.2) Forandringsparathed i byggebranchen. - Har du og din virksomhed gennemført nogle nye tiltag for at fremme samarbejdet mellem byggeriets parter?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	33,3%	19,4%	12,1%	16,0%	41,7%	11,8%	23,3%
	(7)	(6)	(4)	(4)	(15)	(2)	(38)
I nogen grad	47,6%	51,6%	39,4%	40,0%	44,4%	47,1%	44,8%
	(10)	(16)	(13)	(10)	(16)	(8)	(73)
I mindre grad	14,3%	29,0%	24,2%	36,0%	11,1%	17,6%	22,1%
	(3)	(9)	(8)	(9)	(4)	(3)	(36)
Slet ikke	4,8%	0,0%	12,1%	4,0%	2,8%	17,6%	6,1%
	(1)	(0)	(4)	(1)	(1)	(3)	(10)
Ved ikke	0,0%	0,0%	12,1%	4,0%	0,0%	5,9%	3,7%
	(0)	(0)	(4)	(1)	(0)	(1)	(6)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

4.3) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er forandringsparate? - Bygherre

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
		rådgiver					
I høj grad	0,0%	0,0%	3,0%	4,0%	11,1%	5,9%	4,9%
	(0)	(0)	(1)	(1)	(4)	(1)	(7)
I nogen grad	0,0%	80,6%	57,6%	60,0%	72,2%	47,1%	65,5%
	(0)	(25)	(19)	(15)	(26)	(8)	(93)
I mindre grad	0,0%	16,1%	27,3%	28,0%	13,9%	41,2%	23,2%
	(0)	(5)	(9)	(7)	(5)	(7)	(33)
Slet ikke	0,0%	0,0%	6,1%	4,0%	0,0%	0,0%	2,1%
	(0)	(0)	(2)	(1)	(0)	(0)	(3)
Ved ikke	0,0%	3,2%	6,1%	4,0%	2,8%	5,9%	4,2%
	(0)	(1)	(2)	(1)	(1)	(1)	(6)
I alt	0	31	33	25	36	17	142

4.3) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er forandringsparate? - Arkitekt

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
		rådgiver					
I høj grad	28,6%	12,9%	0,0%	20,0%	11,1%	11,8%	16,2%
	(6)	(4)	(0)	(5)	(4)	(2)	(21)
I nogen grad	47,6%	61,3%	0,0%	60,0%	66,7%	35,3%	56,9%
	(10)	(19)	(0)	(15)	(24)	(6)	(74)
I mindre grad	23,8%	22,6%	0,0%	16,0%	16,7%	52,9%	23,8%
	(5)	(7)	(0)	(4)	(6)	(9)	(31)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,8%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)
Ved ikke	0,0%	3,2%	0,0%	4,0%	2,8%	0,0%	2,3%
	(0)	(1)	(0)	(1)	(1)	(0)	(3)
I alt	21	31	0	25	36	17	130

4.3) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er forandringsparate? - Bygherrerrådgiver

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
		rådgiver					
I høj grad	14,3%	0,0%	9,1%	4,0%	0,0%	5,9%	6,1%
	(3)	(0)	(3)	(1)	(0)	(1)	(8)
I nogen grad	76,2%	0,0%	42,4%	60,0%	58,3%	35,3%	54,5%
	(16)	(0)	(14)	(15)	(21)	(6)	(72)
I mindre grad	9,5%	0,0%	39,4%	32,0%	36,1%	52,9%	34,1%
	(2)	(0)	(13)	(8)	(13)	(9)	(45)
Slet ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	2,8%	0,0%	1,5%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(2)
Ved ikke	0,0%	0,0%	6,1%	4,0%	2,8%	5,9%	3,8%
	(0)	(0)	(2)	(1)	(1)	(1)	(5)
I alt	21	0	33	25	36	17	132

4.3) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er forandringsparate? - Ingeniør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	9,5%	9,7%	9,1%	0,0%	5,6%	5,9%	8,0%
	(2)	(3)	(3)	(0)	(2)	(1)	(11)
I nogen grad	66,7%	58,1%	42,4%	0,0%	47,2%	41,2%	50,7%
	(14)	(18)	(14)	(0)	(17)	(7)	(70)
I mindre grad	23,8%	29,0%	42,4%	0,0%	44,4%	52,9%	38,4%
	(5)	(9)	(14)	(0)	(16)	(9)	(53)
Slet ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)
Ved ikke	0,0%	3,2%	3,0%	0,0%	2,8%	0,0%	2,2%
	(0)	(1)	(1)	(0)	(1)	(0)	(3)
I alt	21	31	33	0	36	17	138

4.3) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er forandringsparate? - Entreprenør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	19,0%	3,2%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	5,5%
	(4)	(1)	(2)	(0)	(0)	(0)	(7)
I nogen grad	47,6%	61,3%	42,4%	52,0%	0,0%	41,2%	49,6%
	(10)	(19)	(14)	(13)	(0)	(7)	(63)
I mindre grad	33,3%	32,3%	39,4%	40,0%	0,0%	47,1%	37,8%
	(7)	(10)	(13)	(10)	(0)	(8)	(48)
Slet ikke	0,0%	0,0%	6,1%	4,0%	0,0%	11,8%	3,9%
	(0)	(0)	(2)	(1)	(0)	(2)	(5)
Ved ikke	0,0%	3,2%	6,1%	4,0%	0,0%	0,0%	3,1%
	(0)	(1)	(2)	(1)	(0)	(0)	(4)
I alt	21	31	33	25	0	17	127

4.3) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er forandringsparate? - Leverandør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	4,8%	3,2%	9,1%	8,0%	11,1%	0,0%	7,5%
	(1)	(1)	(3)	(2)	(4)	(0)	(11)
I nogen grad	38,1%	48,4%	42,4%	48,0%	55,6%	0,0%	47,3%
	(8)	(15)	(14)	(12)	(20)	(0)	(69)
I mindre grad	33,3%	29,0%	27,3%	28,0%	27,8%	0,0%	28,8%
	(7)	(9)	(9)	(7)	(10)	(0)	(42)
Slet ikke	4,8%	3,2%	3,0%	4,0%	0,0%	0,0%	2,7%
	(1)	(1)	(1)	(1)	(0)	(0)	(4)
Ved ikke	19,0%	16,1%	18,2%	12,0%	5,6%	0,0%	13,7%
	(4)	(5)	(6)	(3)	(2)	(0)	(20)
I alt	21	31	33	25	36	0	146

A.2.6 Spørgsmål relateret til tillid

5.1) Tillid i byggebranchen. - I hvor høj grad mener du, at byggebranchen er præget af mistillid mellem parterne?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre nør	Leveran dør	I alt
I høj grad	14,3%	9,7%	27,3%	12,0%	22,2%	17,6%	17,8%
	(3)	(3)	(9)	(3)	(8)	(3)	(29)
I nogen grad	66,7%	45,2%	45,5%	52,0%	61,1%	70,6%	55,2%
	(14)	(14)	(15)	(13)	(22)	(12)	(90)
I mindre grad	19,0%	45,2%	27,3%	32,0%	16,7%	11,8%	26,4%
	(4)	(14)	(9)	(8)	(6)	(2)	(43)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

5.2) Tillid i byggebranchen. - I hvor høj grad tror du, at det er muligt at skabe mere tillid mellem byggeriets parter?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre nør	Leveran dør	I alt
I høj grad	9,5%	9,7%	24,2%	8,0%	36,1%	17,6%	19,0%
	(2)	(3)	(8)	(2)	(13)	(3)	(31)
I nogen grad	66,7%	74,2%	39,4%	64,0%	52,8%	47,1%	57,1%
	(14)	(23)	(13)	(16)	(19)	(8)	(93)
I mindre grad	23,8%	16,1%	36,4%	28,0%	8,3%	29,4%	22,7%
	(5)	(5)	(12)	(7)	(3)	(5)	(37)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	0,6%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,6%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

5.3) Tillid i byggebranchen. - I hvor høj grad mener du, at tillid mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på samarbejdet?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	81,0%	77,4%	72,7%	84,0%	83,3%	76,5%	79,1%
	(17)	(24)	(24)	(21)	(30)	(13)	(129)
I nogen grad	19,0%	22,6%	27,3%	16,0%	16,7%	11,8%	19,6%
	(4)	(7)	(9)	(4)	(6)	(2)	(32)
I mindre grad	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	1,2%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(2)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

5.4) I hvor høj grad har du tillid til byggeriets forskellige parter. - Bygherre

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	51,6%	48,5%	44,0%	38,9%	11,8%	41,5%
	(0)	(16)	(16)	(11)	(14)	(2)	(59)
I nogen grad	0,0%	38,7%	48,5%	48,0%	55,6%	64,7%	50,0%
	(0)	(12)	(16)	(12)	(20)	(11)	(71)
I mindre grad	0,0%	3,2%	0,0%	4,0%	2,8%	11,8%	3,5%
	(0)	(1)	(0)	(1)	(1)	(2)	(5)
Slet ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	5,9%	1,4%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(2)
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	4,0%	2,8%	5,9%	3,5%
	(0)	(2)	(0)	(1)	(1)	(1)	(5)
I alt	0	31	33	25	36	17	142

5.4) I hvor høj grad har du tillid til byggeriets forskellige parter. - Bygherrerrådgiver

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	42,9%	0,0%	27,3%	20,0%	19,4%	0,0%	22,7%
	(9)	(0)	(9)	(5)	(7)	(0)	(30)
I nogen grad	52,4%	0,0%	48,5%	56,0%	44,4%	70,6%	52,3%
	(11)	(0)	(16)	(14)	(16)	(12)	(69)
I mindre grad	0,0%	0,0%	24,2%	24,0%	33,3%	17,6%	22,0%
	(0)	(0)	(8)	(6)	(12)	(3)	(29)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	0,8%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)
Ved ikke	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	5,9%	2,3%
	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(3)
I alt	21	0	33	25	36	17	132

5.4) I hvor høj grad har du tillid til byggeriets forskellige parter. - Arkitekt

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre	Leveran	I alt
		rådgiver			nør	dør	
I høj grad	33,3%	41,9%	0,0%	36,0%	27,8%	23,5%	33,1%
	(7)	(13)	(0)	(9)	(10)	(4)	(43)
I nogen grad	61,9%	51,6%	0,0%	60,0%	55,6%	47,1%	55,4%
	(13)	(16)	(0)	(15)	(20)	(8)	(72)
I mindre grad	4,8%	0,0%	0,0%	4,0%	13,9%	23,5%	8,5%
	(1)	(0)	(0)	(1)	(5)	(4)	(11)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	2,8%	5,9%	3,1%
	(0)	(2)	(0)	(0)	(1)	(1)	(4)
I alt	21	31	0	25	36	17	130

5.4) I hvor høj grad har du tillid til byggeriets forskellige parter. - Ingeniør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre	Leveran	I alt
		rådgiver			nør	dør	
I høj grad	28,6%	45,2%	30,3%	0,0%	22,2%	23,5%	30,4%
	(6)	(14)	(10)	(0)	(8)	(4)	(42)
I nogen grad	71,4%	48,4%	57,6%	0,0%	66,7%	41,2%	58,0%
	(15)	(15)	(19)	(0)	(24)	(7)	(80)
I mindre grad	0,0%	0,0%	12,1%	0,0%	5,6%	29,4%	8,0%
	(0)	(0)	(4)	(0)	(2)	(5)	(11)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,7%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	2,8%	5,9%	2,9%
	(0)	(2)	(0)	(0)	(1)	(1)	(4)
I alt	21	31	33	0	36	17	138

5.4) I hvor høj grad har du tillid til byggeriets forskellige parter. - Entreprenør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entrepre	Leveran	I alt
		rådgiver			nør	dør	
I høj grad	9,5%	22,6%	9,1%	12,0%	0,0%	0,0%	11,8%
	(2)	(7)	(3)	(3)	(0)	(0)	(15)
I nogen grad	47,6%	58,1%	42,4%	36,0%	0,0%	52,9%	47,2%
	(10)	(18)	(14)	(9)	(0)	(9)	(60)
I mindre grad	42,9%	12,9%	42,4%	48,0%	0,0%	35,3%	35,4%
	(9)	(4)	(14)	(12)	(0)	(6)	(45)
Slet ikke	0,0%	0,0%	6,1%	4,0%	0,0%	11,8%	3,9%
	(0)	(0)	(2)	(1)	(0)	(2)	(5)
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%
	(0)	(2)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)
I alt	21	31	33	25	0	17	127

5.4) I hvor høj grad har du tillid til byggeriets forskellige parter. - Leverandør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
		rådgiver						
I høj grad	4,8%	12,9%	18,2%	8,0%	8,3%	0,0%	11,0%	
	(1)	(4)	(6)	(2)	(3)	(0)	(16)	
I nogen grad	47,6%	48,4%	48,5%	40,0%	72,2%	0,0%	52,7%	
	(10)	(15)	(16)	(10)	(26)	(0)	(77)	
I mindre grad	28,6%	25,8%	24,2%	48,0%	16,7%	0,0%	27,4%	
	(6)	(8)	(8)	(12)	(6)	(0)	(40)	
Slet ikke	0,0%	3,2%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	
	(0)	(1)	(2)	(0)	(0)	(0)	(3)	
Ved ikke	19,0%	9,7%	3,0%	4,0%	2,8%	0,0%	6,8%	
	(4)	(3)	(1)	(1)	(1)	(0)	(10)	
I alt		21	31	33	25	36	0	146

A.2.7 Spørgsmål relateret til kommunikation

6.1) Kommunikation i byggeriet. - I hvor høj grad mener du at kommunikationen mellem byggeriets parter er dårlig?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
		rådgiver						
I høj grad	0,0%	6,5%	9,1%	12,0%	8,3%	23,5%	9,2%	
	(0)	(2)	(3)	(3)	(3)	(4)	(15)	
I nogen grad	61,9%	38,7%	63,6%	40,0%	69,4%	52,9%	55,2%	
	(13)	(12)	(21)	(10)	(25)	(9)	(90)	
I mindre grad	38,1%	51,6%	24,2%	48,0%	22,2%	23,5%	34,4%	
	(8)	(16)	(8)	(12)	(8)	(4)	(56)	
Slet ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)	
Ved ikke	0,0%	3,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	
	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	
I alt		21	31	33	25	36	17	163

6.2) Kommunikation i byggeriet. - I hvor høj grad mener du, at workshops, hvor alle parter på en byggesag deltager, generelt vil forbedre kommunikationen mellem parterne?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	23,8%	19,4%	24,2%	24,0%	36,1%	29,4%	26,4%
	(5)	(6)	(8)	(6)	(13)	(5)	(43)
I nogen grad	47,6%	54,8%	54,5%	52,0%	38,9%	52,9%	49,7%
	(10)	(17)	(18)	(13)	(14)	(9)	(81)
I mindre grad	23,8%	25,8%	18,2%	12,0%	22,2%	11,8%	19,6%
	(5)	(8)	(6)	(3)	(8)	(2)	(32)
Slet ikke	4,8%	0,0%	3,0%	8,0%	0,0%	0,0%	2,5%
	(1)	(0)	(1)	(2)	(0)	(0)	(4)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	2,8%	5,9%	1,8%
	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(1)	(3)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

6.3) Kommunikation i byggeriet. - I hvor høj grad mener du, at en større digitalisering af informationsflowet mellem byggeriets parter vil forbedre kommunikationen?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	4,8%	9,7%	6,1%	16,0%	13,9%	23,5%	11,7%
	(1)	(3)	(2)	(4)	(5)	(4)	(19)
I nogen grad	52,4%	35,5%	33,3%	44,0%	30,6%	35,3%	37,4%
	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(6)	(61)
I mindre grad	33,3%	45,2%	45,5%	20,0%	47,2%	35,3%	39,3%
	(7)	(14)	(15)	(5)	(17)	(6)	(64)
Slet ikke	4,8%	9,7%	12,1%	12,0%	8,3%	0,0%	8,6%
	(1)	(3)	(4)	(3)	(3)	(0)	(14)
Ved ikke	4,8%	0,0%	3,0%	8,0%	0,0%	5,9%	3,1%
	(1)	(0)	(1)	(2)	(0)	(1)	(5)
I alt	21	31	33	25	36	17	163

6.4) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er villige til at afsætte tid og ressourcer til at deltage i workshops? - Bygherre

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	38,7%	18,2%	32,0%	19,4%	5,9%	23,9%
	(0)	(12)	(6)	(8)	(7)	(1)	(34)
I nogen grad	0,0%	48,4%	42,4%	44,0%	66,7%	23,5%	47,9%
	(0)	(15)	(14)	(11)	(24)	(4)	(68)
I mindre grad	0,0%	6,5%	36,4%	20,0%	11,1%	41,2%	21,1%
	(0)	(2)	(12)	(5)	(4)	(7)	(30)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	23,5%	2,8%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(4)	(4)
Ved ikke	0,0%	6,5%	3,0%	4,0%	2,8%	5,9%	4,2%
	(0)	(2)	(1)	(1)	(1)	(1)	(6)
I alt	0	31	33	25	36	17	142

6.4) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er villige til at afsætte tid og ressourcer til at deltage i workshops? - Arkitekt

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	33,3%	38,7%	0,0%	36,0%	19,4%	11,8%	28,5%
	(7)	(12)	(0)	(9)	(7)	(2)	(37)
I nogen grad	38,1%	41,9%	0,0%	52,0%	72,2%	47,1%	52,3%
	(8)	(13)	(0)	(13)	(26)	(8)	(68)
I mindre grad	28,6%	12,9%	0,0%	8,0%	5,6%	29,4%	14,6%
	(6)	(4)	(0)	(2)	(2)	(5)	(19)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	1,5%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(2)
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	4,0%	2,8%	0,0%	3,1%
	(0)	(2)	(0)	(1)	(1)	(0)	(4)
I alt	21	31	0	25	36	17	130

6.4) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er villige til at afsætte tid og ressourcer til at deltage i workshops? - Bygherrerådgiver

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	42,9%	0,0%	15,2%	28,0%	11,1%	0,0%	18,9%
	(9)	(0)	(5)	(7)	(4)	(0)	(25)
I nogen grad	23,8%	0,0%	51,5%	48,0%	69,4%	17,6%	47,0%
	(5)	(0)	(17)	(12)	(25)	(3)	(62)
I mindre grad	28,6%	0,0%	33,3%	20,0%	16,7%	70,6%	30,3%
	(6)	(0)	(11)	(5)	(6)	(12)	(40)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	1,5%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(2)
Ved ikke	4,8%	0,0%	0,0%	4,0%	2,8%	0,0%	2,3%
	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)	(0)	(3)
I alt	21	0	33	25	36	17	132

6.4) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er villige til at afsætte tid og ressourcer til at deltage i workshops? - Ingeniør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	28,6%	32,3%	9,1%	0,0%	13,9%	5,9%	18,1%
	(6)	(10)	(3)	(0)	(5)	(1)	(25)
I nogen grad	23,8%	41,9%	48,5%	0,0%	69,4%	41,2%	47,8%
	(5)	(13)	(16)	(0)	(25)	(7)	(66)
I mindre grad	47,6%	19,4%	39,4%	0,0%	13,9%	47,1%	30,4%
	(10)	(6)	(13)	(0)	(5)	(8)	(42)
Slet ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	5,9%	1,4%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(2)
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	2,2%
	(0)	(2)	(0)	(0)	(1)	(0)	(3)
I alt	21	31	33	0	36	17	138

6.4) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er villige til at afsætte tid og ressourcer til at deltage i workshops? - Entreprenør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	14,3%	25,8%	3,0%	12,0%	0,0%	0,0%	11,8%
	(3)	(8)	(1)	(3)	(0)	(0)	(15)
I nogen grad	42,9%	35,5%	39,4%	44,0%	0,0%	29,4%	38,6%
	(9)	(11)	(13)	(11)	(0)	(5)	(49)
I mindre grad	42,9%	29,0%	42,4%	24,0%	0,0%	35,3%	34,6%
	(9)	(9)	(14)	(6)	(0)	(6)	(44)
Slet ikke	0,0%	3,2%	12,1%	12,0%	0,0%	35,3%	11,0%
	(0)	(1)	(4)	(3)	(0)	(6)	(14)
Ved ikke	0,0%	6,5%	3,0%	8,0%	0,0%	0,0%	3,9%
	(0)	(2)	(1)	(2)	(0)	(0)	(5)
I alt	21	31	33	25	0	17	127

6.4) I hvor høj grad mener du, at byggeriets forskellige parter er villige til at afsætte tid og ressourcer til at deltage i workshops? - Leverandør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	16,1%	3,0%	4,0%	11,1%	0,0%	7,5%
	(0)	(5)	(1)	(1)	(4)	(0)	(11)
I nogen grad	9,5%	32,3%	42,4%	40,0%	52,8%	0,0%	37,7%
	(2)	(10)	(14)	(10)	(19)	(0)	(55)
I mindre grad	66,7%	32,3%	39,4%	36,0%	25,0%	0,0%	37,7%
	(14)	(10)	(13)	(9)	(9)	(0)	(55)
Slet ikke	9,5%	3,2%	3,0%	8,0%	5,6%	0,0%	5,5%
	(2)	(1)	(1)	(2)	(2)	(0)	(8)
Ved ikke	14,3%	16,1%	12,1%	12,0%	5,6%	0,0%	11,6%
	(3)	(5)	(4)	(3)	(2)	(0)	(17)
I alt	21	31	33	25	36	0	146

A.2.8 Spørgsmål relateret til gensidig forståelse

7.1) Gensidig forståelse og respekt. - I hvor høj grad mener du, det er et problem, at der ikke er forståelse og respekt mellem byggeriets parter?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	14,3%	22,6%	30,3%	20,0%	27,8%	41,2%	25,8%
	(3)	(7)	(10)	(5)	(10)	(7)	(42)
I nogen grad	57,1%	35,5%	45,5%	64,0%	63,9%	47,1%	52,1%
	(12)	(11)	(15)	(16)	(23)	(8)	(85)
I mindre grad	28,6%	35,5%	21,2%	8,0%	8,3%	11,8%	19,0%
	(6)	(11)	(7)	(2)	(3)	(2)	(31)
Slet ikke	0,0%	6,5%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	(0)	(2)	(0)	(1)	(0)	(0)	(3)
Ved ikke	0,0%	0,0%	3,0%	4,0%	0,0%	0,0%	1,2%
	(0)	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(2)
I alt		21	31	33	25	36	17
							163

7.2) Gensidig forståelse og respekt. - I hvor høj grad mener du, at gensidig forståelse og respekt har en positiv indflydelse på samarbejdet?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	61,9%	74,2%	48,5%	72,0%	80,6%	58,8%	66,9%
	(13)	(23)	(16)	(18)	(29)	(10)	(109)
I nogen grad	38,1%	25,8%	48,5%	28,0%	19,4%	35,3%	31,9%
	(8)	(8)	(16)	(7)	(7)	(6)	(52)
I mindre grad	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	5,9%	1,2%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(2)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
I alt		21	31	33	25	36	17
							163

7.3) I hvor høj grad har du erfaringer med, at byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter ikke har respekt og forståelse overfor jer som part? - Bygherre

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	6,5%	3,0%	4,0%	5,6%	5,9%	4,9%
	(0)	(2)	(1)	(1)	(2)	(1)	(7)
I nogen grad	0,0%	3,2%	39,4%	16,0%	41,7%	29,4%	26,8%
	(0)	(1)	(13)	(4)	(15)	(5)	(38)
I mindre grad	0,0%	51,6%	42,4%	48,0%	41,7%	58,8%	47,2%
	(0)	(16)	(14)	(12)	(15)	(10)	(67)
Slet ikke	0,0%	35,5%	12,1%	24,0%	11,1%	0,0%	17,6%
	(0)	(11)	(4)	(6)	(4)	(0)	(25)
Ved ikke	0,0%	3,2%	3,0%	8,0%	0,0%	5,9%	3,5%
	(0)	(1)	(1)	(2)	(0)	(1)	(5)
I alt	0	31	33	25	36	17	142

7.3) I hvor høj grad har du erfaringer med, at byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter ikke har respekt og forståelse overfor jer som part? - Bygherrerådgiver

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	0,0%	6,1%	8,0%	22,2%	5,9%	9,8%
	(0)	(0)	(2)	(2)	(8)	(1)	(13)
I nogen grad	9,5%	0,0%	39,4%	40,0%	36,1%	41,2%	34,1%
	(2)	(0)	(13)	(10)	(13)	(7)	(45)
I mindre grad	47,6%	0,0%	39,4%	28,0%	30,6%	52,9%	37,9%
	(10)	(0)	(13)	(7)	(11)	(9)	(50)
Slet ikke	38,1%	0,0%	12,1%	20,0%	11,1%	0,0%	15,9%
	(8)	(0)	(4)	(5)	(4)	(0)	(21)
Ved ikke	4,8%	0,0%	3,0%	4,0%	0,0%	0,0%	2,3%
	(1)	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(3)
I alt	21	0	33	25	36	17	132

7.3) I hvor høj grad har du erfaringer med, at byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter ikke har respekt og forståelse overfor jer som part? - Arkitekt

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	3,2%	0,0%	12,0%	11,1%	0,0%	6,2%
	(0)	(1)	(0)	(3)	(4)	(0)	(8)
I nogen grad	23,8%	9,7%	0,0%	28,0%	44,4%	52,9%	30,8%
	(5)	(3)	(0)	(7)	(16)	(9)	(40)
I mindre grad	57,1%	64,5%	0,0%	40,0%	33,3%	35,3%	46,2%
	(12)	(20)	(0)	(10)	(12)	(6)	(60)
Slet ikke	19,0%	19,4%	0,0%	16,0%	11,1%	11,8%	15,4%
	(4)	(6)	(0)	(4)	(4)	(2)	(20)
Ved ikke	0,0%	3,2%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	1,5%
	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(0)	(2)
I alt	21	31	0	25	36	17	130

7.3) I hvor høj grad har du erfaringer med, at byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter ikke har respekt og forståelse overfor jer som part? - Ingeniør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	8,3%	0,0%	3,6%
	(0)	(0)	(2)	(0)	(3)	(0)	(5)
I nogen grad	23,8%	9,7%	42,4%	0,0%	47,2%	47,1%	34,1%
	(5)	(3)	(14)	(0)	(17)	(8)	(47)
I mindre grad	57,1%	71,0%	36,4%	0,0%	30,6%	47,1%	47,1%
	(12)	(22)	(12)	(0)	(11)	(8)	(65)
Slet ikke	19,0%	16,1%	12,1%	0,0%	13,9%	5,9%	13,8%
	(4)	(5)	(4)	(0)	(5)	(1)	(19)
Ved ikke	0,0%	3,2%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(0)	(2)
I alt	21	31	33	0	36	17	138

7.3) I hvor høj grad har du erfaringer med, at byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter ikke har respekt og forståelse overfor jer som part? - Entreprenør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	0,0%	3,2%	12,1%	12,0%	0,0%	11,8%	7,9%
	(0)	(1)	(4)	(3)	(0)	(2)	(10)
I nogen grad	28,6%	25,8%	48,5%	44,0%	0,0%	52,9%	39,4%
	(6)	(8)	(16)	(11)	(0)	(9)	(50)
I mindre grad	47,6%	51,6%	27,3%	36,0%	0,0%	23,5%	37,8%
	(10)	(16)	(9)	(9)	(0)	(4)	(48)
Slet ikke	19,0%	16,1%	9,1%	4,0%	0,0%	11,8%	11,8%
	(4)	(5)	(3)	(1)	(0)	(2)	(15)
Ved ikke	4,8%	3,2%	3,0%	4,0%	0,0%	0,0%	3,1%
	(1)	(1)	(1)	(1)	(0)	(0)	(4)
I alt	21	31	33	25	0	17	127

7.3) I hvor høj grad har du erfaringer med, at byggeriets forskellige parter ifm. byggeprojekter ikke har respekt og forståelse overfor jer som part? - Leverandør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
	rådgiver						
I høj grad	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	2,8%	0,0%	1,4%
	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(2)
I nogen grad	9,5%	9,7%	21,2%	28,0%	22,2%	0,0%	18,5%
	(2)	(3)	(7)	(7)	(8)	(0)	(27)
I mindre grad	42,9%	54,8%	42,4%	32,0%	55,6%	0,0%	46,6%
	(9)	(17)	(14)	(8)	(20)	(0)	(68)
Slet ikke	28,6%	19,4%	21,2%	16,0%	13,9%	0,0%	19,2%
	(6)	(6)	(7)	(4)	(5)	(0)	(28)
Ved ikke	19,0%	16,1%	12,1%	24,0%	5,6%	0,0%	14,4%
	(4)	(5)	(4)	(6)	(2)	(0)	(21)
I alt	21	31	33	25	36	0	146

A.2.9 Spørgsmål relateret til stram økonomi- og tidsplanlægning

8.1) Økonomi og tidsplanlægning. - I hvor høj grad mener du, at tidspres i byggeprojekter har en negativ indfyldelse på samarbejdet?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
I høj grad	28,6%	58,1%	57,6%	40,0%	47,2%	58,8%	49,1%	
	(6)	(18)	(19)	(10)	(17)	(10)	(80)	
I nogen grad	52,4%	25,8%	24,2%	56,0%	41,7%	23,5%	36,8%	
	(11)	(8)	(8)	(14)	(15)	(4)	(60)	
I mindre grad	19,0%	16,1%	15,2%	4,0%	11,1%	17,6%	13,5%	
	(4)	(5)	(5)	(1)	(4)	(3)	(22)	
Slet ikke	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	
	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)	
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
I alt		21	31	33	25	36	17	163

8.2) Økonomi og tidsplanlægning. - I hvor høj grad mener du, at en "stram" økonomi i byggeprojekter har en negativ indfyldelse på samarbejdet?

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
I høj grad	28,6%	35,5%	57,6%	56,0%	47,2%	82,4%	49,7%	
	(6)	(11)	(19)	(14)	(17)	(14)	(81)	
I nogen grad	57,1%	41,9%	27,3%	36,0%	41,7%	11,8%	36,8%	
	(12)	(13)	(9)	(9)	(15)	(2)	(60)	
I mindre grad	14,3%	19,4%	12,1%	8,0%	8,3%	5,9%	11,7%	
	(3)	(6)	(4)	(2)	(3)	(1)	(19)	
Slet ikke	0,0%	3,2%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	
	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(0)	(2)	
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,6%	
	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	
I alt		21	31	33	25	36	17	163

8.3) I hvilken grad mener du, at byggeriets forskellige parter bærer ansvaret for tidspresset? - Bygherre

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	0,0%	58,1%	63,6%	64,0%	63,9%	52,9%	61,3%
	(0)	(18)	(21)	(16)	(23)	(9)	(87)
I nogen grad	0,0%	35,5%	36,4%	32,0%	30,6%	35,3%	33,8%
	(0)	(11)	(12)	(8)	(11)	(6)	(48)
I mindre grad	0,0%	3,2%	0,0%	4,0%	2,8%	11,8%	3,5%
	(0)	(1)	(0)	(1)	(1)	(2)	(5)
Slet ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ved ikke	0,0%	3,2%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	1,4%
	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)	(0)	(2)
I alt	0	31	33	25	36	17	142

8.3) I hvilken grad mener du, at byggeriets forskellige parter bærer ansvaret for tidspresset? -**Bygherrerådgiver**

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	19,0%	0,0%	33,3%	24,0%	61,1%	47,1%	38,6%
	(4)	(0)	(11)	(6)	(22)	(8)	(51)
I nogen grad	33,3%	0,0%	39,4%	52,0%	27,8%	41,2%	37,9%
	(7)	(0)	(13)	(13)	(10)	(7)	(50)
I mindre grad	38,1%	0,0%	24,2%	20,0%	8,3%	11,8%	19,7%
	(8)	(0)	(8)	(5)	(3)	(2)	(26)
Slet ikke	4,8%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%
	(1)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(2)
Ved ikke	4,8%	0,0%	0,0%	4,0%	2,8%	0,0%	2,3%
	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)	(0)	(3)
I alt	21	0	33	25	36	17	132

8.3) I hvilken grad mener du, at byggeriets forskellige parter bærer ansvaret for tidspresset? - Arkitekt

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt
I høj grad	14,3%	9,7%	0,0%	8,0%	16,7%	17,6%	13,1%
	(3)	(3)	(0)	(2)	(6)	(3)	(17)
I nogen grad	47,6%	41,9%	0,0%	52,0%	50,0%	23,5%	44,6%
	(10)	(13)	(0)	(13)	(18)	(4)	(58)
I mindre grad	33,3%	35,5%	0,0%	40,0%	27,8%	52,9%	36,2%
	(7)	(11)	(0)	(10)	(10)	(9)	(47)
Slet ikke	4,8%	6,5%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	3,1%
	(1)	(2)	(0)	(0)	(1)	(0)	(4)
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	2,8%	5,9%	3,1%
	(0)	(2)	(0)	(0)	(1)	(1)	(4)
I alt	21	31	0	25	36	17	130

8.3) I hvilken grad mener du, at byggeriets forskellige parter bærer ansvaret for tidspresset? - Ingeniør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
I høj grad	14,3%	6,5%	3,0%	0,0%	11,1%	5,9%	8,0%	
	(3)	(2)	(1)	(0)	(4)	(1)	(11)	
I nogen grad	47,6%	41,9%	12,1%	0,0%	55,6%	35,3%	38,4%	
	(10)	(13)	(4)	(0)	(20)	(6)	(53)	
I mindre grad	33,3%	38,7%	81,8%	0,0%	25,0%	52,9%	46,4%	
	(7)	(12)	(27)	(0)	(9)	(9)	(64)	
Slet ikke	4,8%	6,5%	3,0%	0,0%	5,6%	0,0%	4,3%	
	(1)	(2)	(1)	(0)	(2)	(0)	(6)	
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	2,8%	5,9%	2,9%	
	(0)	(2)	(0)	(0)	(1)	(1)	(4)	
I alt		21	31	33	0	36	17	138

8.3) I hvilken grad mener du, at byggeriets forskellige parter bærer ansvaret for tidspresset? - Entreprenør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
I høj grad	9,5%	9,7%	12,1%	4,0%	0,0%	23,5%	11,0%	
	(2)	(3)	(4)	(1)	(0)	(4)	(14)	
I nogen grad	38,1%	41,9%	18,2%	20,0%	0,0%	41,2%	30,7%	
	(8)	(13)	(6)	(5)	(0)	(7)	(39)	
I mindre grad	47,6%	29,0%	63,6%	76,0%	0,0%	35,3%	51,2%	
	(10)	(9)	(21)	(19)	(0)	(6)	(65)	
Slet ikke	4,8%	12,9%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	5,5%	
	(1)	(4)	(2)	(0)	(0)	(0)	(7)	
Ved ikke	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	
	(0)	(2)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	
I alt		21	31	33	25	0	17	127

8.3) I hvilken grad mener du, at byggeriets forskellige parter bærer ansvaret for tidspresset? - Leverandør

Krydset med: Hvilken part i byggeriet repræsenterer du?

	Bygherre	Bygherre rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entreprenør	Leverandør	I alt	
I høj grad	0,0%	3,2%	3,0%	4,0%	2,8%	0,0%	2,7%	
	(0)	(1)	(1)	(1)	(1)	(0)	(4)	
I nogen grad	28,6%	12,9%	0,0%	8,0%	33,3%	0,0%	16,4%	
	(6)	(4)	(0)	(2)	(12)	(0)	(24)	
I mindre grad	47,6%	45,2%	66,7%	72,0%	33,3%	0,0%	52,1%	
	(10)	(14)	(22)	(18)	(12)	(0)	(76)	
Slet ikke	14,3%	22,6%	24,2%	12,0%	27,8%	0,0%	21,2%	
	(3)	(7)	(8)	(3)	(10)	(0)	(31)	
Ved ikke	9,5%	16,1%	6,1%	4,0%	2,8%	0,0%	7,5%	
	(2)	(5)	(2)	(1)	(1)	(0)	(11)	
I alt		21	31	33	25	36	0	146

Belbins teamroller B

I det følgende appendiks er der givet en beskrivelse af og forklaring til Belbins ni teamroller.

Koordinator er en personorienteret ledertype, der er tillidsfuld, anerkendende, engageret og dominerende ift. teamets mål. Koordinatoren er god til at prioritere og tage beslutninger, men kan have en tendens til at manipulere og få de andre til at gøre arbejdet.

Opstarter er en opgaveorienteret ledertype, der karakteriseres ved at være dynamisk, højt gearet, motiveret og målrettet. Opstarteren udfordrer og presser de øvrige teammedlemmer, for herigennem at sikre opnåelsen af de fastsatte mål og tilfredsstillelse af sit vinderinstinkt. Dog har opstarteren visse svagheder ift. sin utålmodighed og ofte store temperament.

Idémænd er en kreativ, fantasifuld og idérig problemløser, der anskuer vanskelige problemstillinger fra nye vinkler. Idémænd har ofte fokus på de store linjer og overser derfor detaljerne samt de mere praktiske forhold ift. problemløsningen. Derudover er idémænd karakteriseret ved en høj grad af indadvendthed, hvilket er en svaghed ift. kommunikationen i teamet.

Kontaktskaber er en udadvendt, entusiastisk og kommunikativ person, der er god til at udforske muligheder og udvikle kontakter både indenfor og udenfor teamet. Kontaktskaber er en god forhandler og fungerer som et godt forbindelsesled. Dog kan kontaktskaber være lidt flygtig og miste interessen, når den første entusiasme har lagt sig.

Organisator karakteriseres ved at være en disciplineret pålidelig og samvittighedsfuld person, der arbejder hårdt for teamet ud fra en praktisk og realistisk synsvinkel, og er derfor effektiv i gennemførelsesfaserne. Organisatoren kan dog være noget konservativ og ufleksibel, og reagerer derfor langsom overfor forandringer.

Analysator er en intelligent og nøgtern person, der gennem sine analytiske evner er i stand til at foretage en objektiv vurdering og evaluering af konkurrerende forslag. Analysa-

toren har en præcis dømmekraft og ser kun på de rationelle aspekter af en sag uden at give efter for følelsesmæssige argumenter. Dog kan analysatorens skeptiske og kritiske tilgang også være en svaghed, og grundet den tørre og kedelige fremtoning kan analysatoren have svært ved at inspirere de øvrige parter.

Formidleren er socialt orienteret og karakteriseres ved at være omgængelige og gode til at iagttage. Gennem en diplomatisk tilgang er formidleren således i stand til, at undgå potentielle gnidninger i mellem teamets medlemmer og kan håndtere vanskelige personlige medlemmer af teamet på en positiv måde, således der skabes et bedre klima i teamet. Dog kan formidleren virke ubeslutsom og usikker i afgørende situationer, og i visse situationer fremstå som konfliktsky.

Afslutteren går op i detaljer og stræber efter at gøre projekterne færdige med en stor grad af omhyggelighed. Således sikrer afslutteren, at der bliver fulgt op på alle fejl og forglemmelser. Afslutterens er samvittighedsfuld og yder således altid en stor indsats og er vedholdende i sit arbejde, men kan have en tendens til at bekymre sig for meget samt have svært ved at slippe og uddelegere arbejdsopgaverne.

Specialisten er kendetegnet ved stærkt fagligt engagement og selvtillid, og bidrager herigennem med tekniske færdigheder og en viden, der er sjælden i teamet. Specialisten er meget pligtopfyldende, men samtidig meget indadvendt og ensopret, og kan derfor have en tendens til at isolere sig og kun bidrage til teamet indenfor sit snævre fagområde.

Spørgsmålsbank til foranalyse



På baggrund af team- og teambuildingteorien er der i dette appendiks udarbejdet forskellige relevante spørgsmål indenfor de forskellige emnekategorier.

C.1 Spørgsmål til samarbejde

1) Hvilke af nedenstående parter har du erfaringsmæssigt sværest ved at samarbejde med?

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Arkitekt
- Ingeniør
- Entreprenør
- Leverandør
- Hvorfor tror du det forholder sig sådan?

2) Hvilke forventninger har du til samarbejdet med de øvrige parter på dette projekt?

- Forventer at alle bidrager aktivt
- Forventer at udvikle mine relationer til de øvrige parter
- Forventer en masse konflikter
- Forventer en forbedret problemløsning
- Forventer ikke noget specielt
- Andet - beskriv

3) Hvilke fordele ser du ved at løse forskellige projektopgaver i samarbejde med de øvrige parter?

- Opgaveløsningen bliver mere gennembearbejdet
- De forskellige faglige perspektiver gør opgaveløsningen bedre
- Der fås mere rentable løsninger for alle parter
- Jeg oplever nye tilgange til problemløsning og ser hvordan andre mennesker arbejder
- Jeg får snakket med nogle nye mennesker, som jeg ellers ikke ville få snakket med
- Der er ingen fordele
- Andet - beskriv

4) Hvilke ulemper ser du ved at løse forskellige projektopgaver i samarbejde med de øvrige parter?

- Langsommelig opgaveløsning
- Mange forskellige meninger og holdninger gør det svært at nå til enighed og skaber konflikter
- Jeg skal lære nye mennesker at kende og forholde mig til deres måde at arbejde på
- Der er ingen ulemper
- Andet - beskriv

5) Hvordan mener du, at projektteamets forskelligheder/ mangfoldighed vil influere på samarbejdet og projektet?

- Der vil opstå mange uenigheder og konflikter
- Det vil være med til at forbedre samarbejdet
- Det vil gøre beslutningsprocesserne langsommere
- Der vil opnås mere gennembearbejde og bedre løsninger
- Andet - beskriv

6) Hvad anser du som de vigtigste elementer i et samarbejde?

- Åbenhed og ærlighed
- Styring og koordinering
- Regler og retningslinjer
- Møder og fællesarrangementer
- Respekt for hinanden og hinandens arbejde
- Gensidig forståelse for hinandens meninger og holdninger
- Andet - beskriv

7) Hvilke af nedenstående sociale færdigheder besidder du?

- Jeg er aktivt lyttende, når andre siger noget
- Jeg tager hensyn til hvem modtageren er, når jeg kommunikerer
- Jeg er opmærksom på, hvordan andre reagerer og forstår hvorfor
- Jeg er opmærksom på, hvordan min egen adfærd påvirker andre
- Jeg hjælper gerne mine kolleger
- Jeg er tålmodig og udviser tolerance overfor andres fejl
- Andet - beskriv

8) Hvilke af de sociale færdigheder mener du burde forbedres hos de øvrige parter?

- De burde være mere aktivt lyttende når andre siger noget
- De burde tage mere hensyn til hvem modtageren er, når de kommunikerer
- De burde være mere opmærksomme på hvordan andre reagerer og forstå hvorfor
- De burde være mere opmærksomme på hvordan deres adfærd påvirker andre
- De burde i højere grad tilbyde deres hjælp
- De burde være mere tålmodige og udvise tolerance overfor andres fejl
- Andet - beskriv

9) I forhold til hvilke elementer mener du der skal være nogle fælles regler og retningslinjer for projektsamarbejdet?

- For mødestrukturen
- For konflikthåndtering
- For arbejdsmiljøet
- For evalueringer og feedback
- Andet - beskriv

10) Hvordan vil du udvise respekt overfor de øvrige parter og deres arbejde?

- Ved at give positiv feedback
- Ved ikke at påpege fejl
- Ved at give konstruktiv kritik
- Ved ikke at blande mig i de andres arbejde
- Ved at tale og hilse pænt på hinanden i det daglige
- Andet - beskriv

11) Hvordan vil du udvise forståelse for de øvrige parter holdninger og meninger?

- Ved at være aktivt lyttende
- Ved at acceptere deres holdninger og meninger
- Ved først at tilkendegive mine egen holdninger og meninger, når de øvrige parter har talt ud om sine
- Ved at være åben overfor at nå til enighed om nogle fælles holdninger og meninger.
- Andet - beskriv

12) I hvilken grad mener du, at de øvrige parter har forståelse for dine holdninger og meninger? (svarmuligheder: I høj grad, I nogen grad, I mindre grad, Slet ikke)

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Arkitekt
- Ingeniør
- Entreprenør
- Leverandør

C.2 Spørgsmål til kommunikation

1) Hvilke typer af kommunikationskanaler har du erfaringer med fra tidligere byggesager?

- E-mail
- Telefon
- Video samtaler
- Workshops
- Møder
- Andre - beskriv

2) Beskriv to gode og to dårlige erfaringer med nedenstående kommunikationskanaler?

- E-mail - beskriv
- Telefon - beskriv
- Video samtaler, beskriv
- Workshops - beskriv
- Møder - beskriv
- Dine tilføjede - beskriv

3) I hvilke sammenhænge mener du, at nedenstående kommunikationskanaler skal anvendes (beskriv og forklar)?

- E-mail, beskriv
- Telefon, beskriv
- Video samtaler, beskriv
- Workshops, beskriv
- Møder, beskriv
- Dine tilføjede, beskriv

4) Giv tre eksempler fra tidligere byggesager, hvor kommunikationen fungerede godt?

- 1 - beskriv hvorfor
- 2 - beskriv hvorfor
- 3 - beskriv hvorfor

5) Giv tre eksempler fra tidligere byggesager, hvor kommunikationen fungerede dårligt?

- 1 - beskriv hvorfor
- 2 - beskriv hvorfor
- 3 - beskriv hvorfor

6) Føler du, at du er godt nok klædt på til, at få kommunikationen i dette byggeteam til at fungere godt?

- Ja
- Hvis ja, hvorfor?
- Nej
- Hvis nej, hvorfor ikke og hvad skal der til, for at du bliver det?

7) Hvilke parter har du erfaret, at du kommunikerer dårligst med?

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Arkitekt
- Ingeniør
- Entreprenør
- Leverandør
- Hvorfor tror du, at det er disse parter du kommunikerer dårligst med?

8) Hvilke informationer om de øvrige parter, mener du er vigtige, at du kender til, for at kommunikationen kommer til at fungere?

- Beskriv

9) Hvad kan du som part bidrage med, for at der kommer til at herske en god kommunikation i byggeteamet?

- Beskriv

C.3 Spørgsmål til konflikt

1) Hvad betegner du som en konflikt?

- Når parterne i teamet er uenige
- Når parter i teamet skændes
- Når parterne i teamet ikke taler sammen
- Når parterne i teamet bagtaler hinanden
- Når parter i teamet chikanerer hinanden
- Andet - beskriv

2) Hvor mange konflikter har du oplevet gennem de seneste to byggeprojekter, som du har været tilknyttet?

- Ingen
- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-50
- Flere

3) Har der været tilbagevendende konflikter om de samme forhold?

- Ja
- Ja, Hvis ja, hvor mange tilfælde
- Nej
- Ved ikke

4) Kan du give nogle eksempler på konflikter du har oplevet/været en del af (indenfor byggebranchen)?

- Beskriv

5) I hvor høj grad har du erfaring med, at "din part" har konflikter med de øvrige parter?
(svar muligheder: I høj grad, I nogen grad, I mindre grad, Slet ikke)

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Arkitekt
- Ingeniør
- Entreprenør
- Leverandør
- Hvorfor tror du, at det er disse parter du ofte har konflikter med?

6) Hvordan mener du, at dette byggeteam kan forebygge konflikter?

- Ved at have retningslinjer/procedurer/politikker for god adfærd
- Ved at give parter undervisning i konfliktforståelse
- Ved at skabe motivation og lyst til at gøre noget ved konflikterne
- Ved at samarbejde frem for at konkurrere
- Ved at respektere de andre parter
- Ved at få lagt en plan for hvordan byggeteamet kommunikerer
- Ved at lære hinanden bedre at kende
- På anden vis - beskriv

7) Hvordan mener du, at dette byggeteam skal håndtere/løse konflikterne?

- Ved at have retningslinjer/procedure/politikker for konflikt løsning
- Ved at give parterne undervisning i konfliktløsning
- Ved at anvende magt og rettigheder
- Ved at give advarsel til personerne med et påbud om at få løst konflikten
- Ved at have et system der sikrer, at konflikter altid bliver løst ved brug af interesser
- Ved at parterne der ikke er en del af konflikten tager ansvar, når de ser en konflikt
- På anden vis - beskriv

8) Har du oplevet, at uenigheder parterne i mellem har resulteret til noget positivt?

- Ja
- Hvis ja, hvorfor/hvordan?
- Nej, uenigheder fører kun til konflikter

9) Har du erfaringer fra tidligere projekter med at byggeteamet har en konfliktstrategi?

- Ja
- Hvis ja, hvordan oplevede du dette?
- Nej

10) Føler du, at du er godt nok klædt på til at forebygge, håndtere og løse konflikter i det kommende byggeteam?

- Ja
- Hvis ja, hvorfor?
- Nej
- Hvis nej, hvorfor ikke og hvad skal der til for at du bliver det?

11) Hvad kan du som part bidrage med, for at I undgår konflikter i byggeteamet?

- Beskriv

C.4 Spørgsmål til tillid

1) Hvilke faktorer, mener du, er med til at skabe mest TILLID i byggeteamet?

- Åbne dialoger og udveksling af erfaringer og viden
- Gensidig forståelse for hinandens behov
- Kendskab til hinandens værdier og rammevilkår
- Uselviske indsatser for at opnå de fælles aftalte mål
- Andet, beskriv

2) Giv tre eksempler fra tidligere byggeprojekter hvor mistillid i teamet har haft negative konsekvenser?

- 1 - Beskriv
- 2 - Beskriv
- 3 - Beskriv

3) Giv tre eksempler fra tidligere byggeprojekter hvor stor tillid i teamet har medført positive konsekvenser?

- 1, Beskriv
- 2, Beskriv
- 3, Beskriv

4) Hvilke faktorer mener du er med til at skabe mest MISTILLID i teamet?

- Beskriv

5) Hvilke parter tror du har MEST TILLID til dig som part?

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Arkitekt
- Ingeniør
- Entreprenør
- Leverandør
- Hvorfor tror du, at det er disse parter der har mest tillid til dig?

6) Hvilke parter tror du har MINDST TILLID til dig som part?

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Arkitekt
- Ingeniør
- Entreprenør
- Leverandør
- Hvorfor tror du, at det er disse parter der har mest tillid til dig?

7) Hvilke parter har du MEST TILLID til?

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Arkitekt
- Ingeniør
- Entreprenør
- Leverandør
- Hvorfor tror du, at det er disse parter der har mest tillid til dig?

8) Hvilke parter har du MINDST TILLID til?

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Arkitekt
- Ingeniør
- Entreprenør
- Leverandør
- Hvorfor tror du, at det er disse parter der har mest tillid til dig?

9) Hvad kan du som part bidrage med, for at skabe mere tillid i teamet?

- Beskriv

C.5 Spørgsmål til mål

1) Hvilke værdier kan du bedst identificere dig med?

- Fællesskab
- Finanser
- Faglig stolthed
- Ærlighed
- Konkurrence
- Åbenhed
- Hjælpsomhed
- Andet - beskriv

2) Hvad anser du for det overordnede mål for dette projekt?

- At tilfredsstille bygherre
- At skabe en samfundsmæssig udvikling
- At udvikle relationer
- At skabe et velfungerende samarbejde
- Andet - beskriv

3) Hvor ofte har I været på projekter hvor I har haft en klar opfattelse af projektets mål?

- Altid
- Ofte
- Nogen gange
- Sjældent
- Aldrig

4) Hvad er dine mål for det kommende projekt og projektsamarbejde?

- At tilfredsstille bygherre
- At få det højest mulige overskud
- At udvikle relationer
- At skabe et velfungerende samarbejde
- Andet - beskriv

5) Hvad er efter din mening formålet med at opstille mål for projektet?

- Det giver et overblik over projektet
- Det sikre at parterne på projektet arbejder hen mod det samme mål og trækker i samme retning
- Det forhindrer konflikter
- Det er med til at motivere parterne
- Det har ingen formål, det skal bare gøres
- Andet - beskriv

6) Hvordan mener du det kan sikres, at du og de andre parter forfølge, de opstillede mål?

- Ved at målene opstilles i fællesskab og ikke bare bliver trukket ned over hovedet på en
- Ved at fejre eller få en form for belønning når målene nås
- Ved at opstille langsigtede mål
- Ved at opstille kortsigtede mål
- Ved at opstille klare, entydige og målbare mål
- Andet - beskriv

7) Hvilke erfaringer har du med at få opfyldt de opstillede mål?

- De opfyldes altid
- De opfyldes ofte
- De opfyldes i nogen grad
- De opfyldes sjældent
- De opfyldes aldrig
- Ved ikke

8) Hvilke mål tror du de øvrige parter har ift. projektet og projektsamarbejdet?

- At tilfredsstille bygherre
- At få det højest mulige overskud
- At udvikle relationer
- At skabe et velfungerende samarbejde
- Andet - beskriv

9) Hvilke værdier mener du, der identificerer de øvrige parter bedst?

- Fællesskab
- Finanser
- Faglig stolthed
- Ærlighed
- Konkurrence
- Åbenhed
- Hjælpsomhed
- Andet - beskriv

C.6 Spørgsmål til motivation

1) Hvad har du oplevet som motiverende for dig på tidligere byggeprojekter?

- Indflydelse på opstillede mål
- Opstilling af kortsigtede mål
- Opstilling af langsigtede mål
- Indflydelse på løsningskoncepter
- God fortjeneste på projektet
- Belønninger
- Fejring ved opnåelse af mål
- Andet - beskriv

2) Hvad kan ellers være med til at motivere dig for at bidrage aktivt til teamsamarbejdet?

- Indflydelse på opstillede mål
- Opstilling af kortsigtede mål
- Opstilling af langsigtede mål
- Indflydelse på løsningskoncepter
- God fortjeneste på projektet
- Belønninger
- Fejring ved opnåelse af mål
- Andet - beskriv

3) Hvad tror du er de største motivationsfaktorer for de øvrige parter?

- Indflydelse på opstillede mål
- Opstilling af kortsigtede mål
- Opstilling af langsigtede mål
- Indflydelse på løsningskoncepter
- God fortjeneste på projektet
- Belønninger
- Fejring ved opnåelse af mål
- Andet - beskriv

4) Hvad har du oplevet som værende demotiverende for dig på tidligere byggeprojekter?

- Manglende eller ingen indflydelse projektets mål
- Opstilling af langsigtede og uoverskuelige mål
- Manglende eller ingen indflydelse på valg af løsningskoncepter
- Ringe fortjeneste på projektet
- Tidspres
- Manglende eller ingen tydeliggørelse ved opnåelse af mål
- Ringe arbejdsmiljø
- Mange konflikter
- Andet - beskriv

5) Hvad kan ellers virke demotiverende for dig?

- Manglende eller ingen indflydelse projektets mål
- Opstilling af langsigtede og uoverskuelige mål
- Manglende eller ingen indflydelse på valg af løsningskoncepter
- Ringe fortjeneste på projektet
- Tidspres
- Manglende eller ingen tydeliggørelse ved opnåelse af mål
- Ringe arbejdsmiljø
- Mange konflikter
- Andet - beskriv

6) Hvad tror du de øvrige parter anser for mest demotiverende?

- Manglende eller ingen indflydelse projektets mål
- Opstilling af langsigtede og uoverskuelige mål
- Manglende eller ingen indflydelse på valg af løsningskoncepter
- Ringe fortjeneste på projektet
- Tidspres
- Manglende eller ingen tydeliggørelse ved opnåelse af mål
- Ringe arbejdsmiljø
- Mange konflikter
- Andet - beskriv

7) Hvad mener du, at du kan gøre for at motivere de øvrige parter?

- Ved at respektere dem
- Ved at udvise forståelse for deres holdninger og meninger
- Ved at være styrende og ledende
- Ved at evaluere arbejdspræstationer og give konstruktiv kritik
- Ved at være åben og ærlig
- Ved at give positiv feedback
- Andet - beskriv

8) Hvor vigtigt er det for din motivation at opnåelsen af opstillede mål fejres/tydeliggøres?

- Meget vigtigt
- Vigtigt
- I nogen grad vigtigt
- Mindre vigtigt
- Slet ikke vigtigt

9) Hvilken indflydelse har det på din motivation, at går lang tid mellem opnåelsen af de opstillede mål?

- Det gør opnåelsen af målene uoverskuelig og det er demotiverende allerede fra begyndelsen
- I begyndelsen har det ingen betydning for motivationen, men efterhånden forsvinder motivationen
- Det har ingen betydning for motivationen, der er andre elementer der har større betydning for min motivation
- Andet - beskriv

C.7 Spørgsmål til tidligere erfaringer

1) Nævn tre positive erfaringer du har haft ift. samarbejdet på tidligere projekter.

- 1: Beskriv
- 2: Beskriv
- 3: Beskriv

2) Nævn tre negative erfaringer du har haft ift. samarbejdet på tidligere projekter.

- 1: Beskriv
- 2: Beskriv
- 3: Beskriv

Evalueringskema for øvelser D

Evalueringskema for øvelser



Øvelsesbetegnelse: _____

Hvordan synes I øvelsen gik?

Hvad synes I der blev gjort godt?

Hvad synes I der kunne gøres bedre?

Hvilke adfærdsmæssige tilkendegivelser anså I som positive ifm. løsning af øvelsesopgaven?

Hvilke adfærdsmæssige tilkendegivelser anså I som negative ifm. løsning af øvelsesopgaven?

Hvordan kan I relatere øvelsen til jeres dagligdag?

Hvad synes I om øvelsen (ROS & RIS)?

C. Teamet og omgivelserne	Medlemmerne i teamet (initialer)									
Spørgsmål										
Vi bruger en del tid på at fortælle vores respektive virksomheder om det, vi udretter i teamet.										
Vi overvejer regelmæssigt, på hvilken måde vi kan få vores ideer gennemført.										
Vi udleverer gerne alle de data og planer, som vi arbejder med, hvis det kan hjælpe andre i deres arbejde.										
Vi føler, der bliver afsat den nødvendige tid og lyttet til os, når der er nye ideer.										
Point i alt for den enkelte:										
Teamets samlede pointtal:										

D. Teamroller	Medlemmerne i teamet (initialer)									
Spørgsmål										
Vi har haft en del diskussioner om, hvordan vi kan udnytte den enkeltes viden bedst i teamet.										
Vi anerkender og værdsætter, at vi er forskellige.										
Vi aftaler altid en hensigtsmæssig arbejdsdeling, før vi kaster os ud i en ny opgave.										
Der er sjældent nogen tvivl om, hvem der tager ansvaret for hvad i teamets arbejde.										
Point i alt for den enkelte:										
Teamets samlede pointtal:										

E. Normer og regler	Medlemmerne i teamet (initialer)									
Spørgsmål										
Vi har haft en række diskussioner om normer for teamets arbejde.										
Vi har klare regler for, hvornår vi kan handle, selvom et mindretal ikke er enig.										
Vi har aftaler om, hvordan vi respekterer hinandens tid										
Vi giver den enkelte tilbagemelding, hvis denne udviser en adfærd, som ikke er i overensstemmelse med dem, vi har aftalt.										
Vi kender hinandens værdier og udviser ikke en adfærd, som virker sårende eller stødende på de andre.										
Point i alt for den enkelte:										
Teamets samlede pointtal:										

F. Møder	Medlemmerne i teamet (initialer)									
Spørgsmål										
Vi har altid en ordentlig dagsorden for vores møder, som vi følger..										
Vi respekterer hinandens ret til at tale færdig under møder.										
Vi bruger ofte tid på at diskutere, hvordan vi kan forbedre vores mødesituationer.										
Vi er alle opmærksomme og koncentrerede under møder.										
Vi er meget bevidste om, hvad vi skal nå på de enkelte møder.										
Point i alt for den enkelte:										
Teamets samlede pointtal:										

G. Kommunikation og konflikter	Medlemmerne i teamet (initialer)									
Spørgsmål										
Vi kommer sjældent i uproduktiv konflikt med hinanden.										
Vi har lært at anvende aktiv lytning som redskab til at afklare hinandens meninger og forudsætninger.										
Vi giver udtryk for vores følelser over for hinanden i teamet.										
Vi har regler, som vi følger, når vi har en alvorlig konflikt, således vi ikke får varige dårlige vibrationer i teamet.										
Vi bestræber os på at være ærlige og direkte i vores kommunikation og ikke bruge "dobbelbudskaber".										
Point i alt for den enkelte:										
Teamets samlede pointtal:										

H. Kreativitet og problemløsning	Medlemmerne i teamet (initialer)									
Spørgsmål										
Vi bruger en væsentlig tid på planlægning, før vi går i gang med noget nyt.										
Vi har lært os teknikker til at fremme kreativiteten i teamet.										
Vi bryder vores opgaver ned i mindre overkommelige faser.										
Vi føler os ikke særlig bundet af de regler og normer, som vi har opsat, i tilfælde af at vi finder på noget nyt og bedre.										
Vi har lært os de værktøjer, som er nødvendige at kunne inden for systematisk problemløsning.										
Point i alt for den enkelte:										
Teamets samlede pointtal:										

I. Indlæring og intern feedback	Medlemmerne i teamet (initialer)											
Spørgsmål												
Vi bruger en del tid på at stoppe op og forstå, hvad vi har lært af en opgave, som vi lige har løst.												
Vi er optaget af at forbedre vores egne evner til at løse fremtidige problemer.												
Vi bruger tid på at lade nogle "træne" andre i teamet.												
Vi overvejer ofte, om en god løsning kunne anvendes ifm. andre byggeprojekter.												
Vi inviterer ofte andre ressourcepersoner til at lære os noget, som vi sammen har brug for at kunne eller vide.												
Point i alt for den enkelte:												
Teamets samlede pointtal:												

J. Klima, relationer og selvværd	Medlemmerne i teamet (initialer)											
Spørgsmål												
Vi har stor tillid til hinanden i byggeteamet.												
Vi er altid parate med opmuntring, anerkendelse og ros, hvis nogen har udrettet noget godt .												
Vi tager de nødvendige diskussioner, hvis vi føler, der er ved at opstå dårlige relationer et eller andet sted.												
Vi fejrer ofte, når vi har nået et resultat.												
Vi kan lide at være sammen i byggeteamet.												
Point i alt for den enkelte:												
Teamets samlede pointtal:												