

Aalborg Universitet 2012
Institut for Mekanik og Produktion

SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION I BYGGEBRANCHEN

Konflikter i projektteamet

Cand.polyt.

Kandidatspeciale



Titel: SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION I BYGGEBRANCHEN
Konflikter i projektteamet

Projekttype:
Kandidatspeciale

Cand.polyt. i byggeledelse:
4. semester Kandidatspeciale
Institut for Mekanik og Produktion
Aalborg Universitet

Projektperiode:
Februar – juni 2012

Udarbejdet af:
Lena Lisberg Laursen
Lisa Lisberg Laursen

Vejleder:
Lektor Lene Faber Ussing

Oplagstal:
4

Sidetal:
118 i hovedrapport
230 i alt

Afsluttet:
01-06-2012

Udarbejdet af:

Lena Lisberg Laursen

Lisa Lisberg Laursen

SYNOPSIS

Dette kandidatspeciale omhandler hovedemnerne samarbejde og kommunikation. Rapporten er delt i to – en grovanalyse og en detailanalyse. Grovanalysen er opbygget på grundlag af otte hypoteser vedr. problemområder i byggebranchen. Disse undersøges gennem en spørgeskemaundersøgelse og dertilhørende analyse af resultater for at afdekke problemområder. Faggrupperne repræsenteret i undersøgelsen er udvalgt på baggrund af en interessentundersøgelse. I detailanalysen indsnævres emnet til at omhandle konflikter, og for yderligere at underbygge problemområderne fra grovanalysen udføres to interview med to entreprenører samt to byggemøder til eksemplificering. Undervejs ses der på hvilken indvirkning entrepriseform, trivsel og kommunikation har på udviklingen af konflikter.

I løsningen undersøges hvilke tilgange og metoder, der kan være behjælpelige i konfliktsituationer. I implementeringen beskrives forslag til, hvordan konflikthåndtering kan indarbejdes i projekt-/byggelederens hverdag.

Slutteligt præsenteres konklusion og perspektivering.

Forord

Dette kandidatspeciale er udarbejdet af Lena Lisberg Laursen og Lisa Lisberg Laursen (gruppe 5) på 4. semester på kandidatuddannelsen i byggeledelse, Institut for Mekanik og Produktion ved Aalborg Universitet i foråret 2012. I rapporten er der anvendt viden fra de tre tidligere semestre på kandidatuddannelsen.

Motivationen til dette projekt kommer af en fornemmelse af de problemer, der optræder i byggebranchen, som bl.a. er gjort på baggrund af forfatterernes erfaringer fra deres virksomhedsophold hos entreprenørvirksomheder. Dertil følelsen af at samarbejde og kommunikation ikke udnyttes optimalt og dermed muligvis har indvirkning på den lave produktivitet.

Vi ønsker at rette en stor tak til de deltagende virksomheder og til respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen, interviewpersoner og deltagere på byggemøder samt til vores vejleder, Lene Faber, for et godt og lærerigt samarbejde.

Læsevejledning

Målgruppen for rapporten er fagrelevante personer, da basale grundbegreber ikke er forklaret nærmere i rapporten.

Alle hovedkapitler er nummereret fortløbende og indledes hvert med en opsummering af kapitlets indhold.

Projektet består af hovedrapport, appendiks og bilag. Hovedrapporten giver det samlede overblik, mens appendiks- og bilagsdelen giver et uddybende indblik deri.

Igennem hovedrapporten vil der være henvisninger til kilder, som er samlet i en litteraturliste bagerst i rapporten. Her er kilderne listet op i alfabetisk orden.

Harvardmetoden anvendes til kildehenvisning, hvilket vil sige, at kilder angives som [Efternavn, År]. Henvisningen refererer til litteraturlisten, hvor litteraturen er angivet med forfatter, år, titel, udgave, forlag og ISBN, mens internetsider er angivet med forfatter, år, titel, webadresse og besøgsdato.

Er kilden angivet før punktum, refereres der til den pågældende sætning. Er kilden angivet efter punktum, refereres der til hele afsnittet.

Figurer er nummereret iht. det pågældende kapitel, hvilket vil sige, at eksempelvis den første figur i kapitel 7 hedder figur 7.1, næste hedder figur 7.2 osv.. Forklarende tekst til figurer forefindes under figurer.

Appendiks findes bagerst i rapporten og fremgår både med tal og bogstav. F.eks. "12.1 Appendiks A – Interessent analyse". I teksten vil der udelukkende blive refereret til bogstav, altså f.eks. app. A.

Bagerst i rapporten findes en bilagsliste, hvor bilagene kun er tilgængelige for eksaminator og censor, da der overfor deltagerne er lovet fortrolighed.

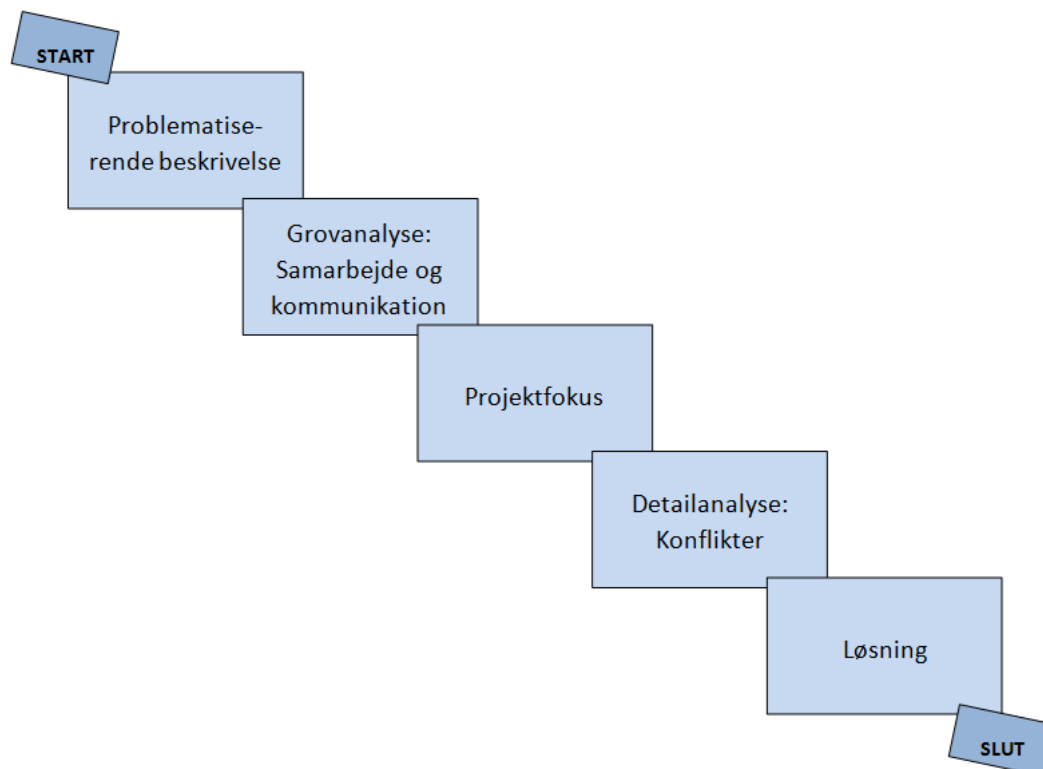
Igennem rapporten vil der optræde forkortelser for forskellige metoder, teorier og personer. Forkortelserne er beskrevet i figur 0.1.

Forkortelse	Betydning
ARK	Arkitekt
BH	Bygherre
BL	Byggeleder
BH-rådg.	Bygherrerådgiver
ENT	Entreprenør
FE	Fagentreprenør
HE	Hovedentreprenør
HE(2)	Hovedentreprenør på projekt 2 = interviewperson 2
ING	Ingeniør
ING(2)	Ingeniør i projekt 2
IPA	Interaction Process Analysis
PL	Projektleder
TE	Totalentreprenør

TE(1) ØMF	Totalentreprenør på projekt 1 = interviewperson 1 Økonomisk mest fordelagtigt tilbud
--------------	---

Figur 0.1 – Forkortelser.

Rapporten skal læses kronologisk fra start til slut – oplysninger i første afsnit er en forudsætning for behandlingen og dermed forståelsen af anden del osv.. Altså kan læseren, hvis den springer et afsnit over, risikerer at misforstå budskabet. Princippet er vist i figur 0.2.



Figur 0.2 - Oversigt over trinene i rapporten.

Abstract

This thesis has its emphasis on collaboration and communication. The motivation for the project comes from the problems that occur in the construction industry. This is, in particular, based on the authors' experiences from their internships at construction companies. The authors have a feeling that collaboration and communication isn't put to its full use, thus it may impact on the low productivity.

In many years the Danish construction industry has been criticized on many levels - specially the mitigation in relation to productivity. This can be seen both nationally and internationally, where the productivity in the Danish construction industry is worse compared to other industries, and also compared to construction industry in other countries. For this reason it must be assumed that there is potential for improvement.

Collaboration and communication is the foundation for a great deal of what happens in the construction industry and is therefore probably one of the major factors in the problem concerning productivity. This applies to both simple exchange of information, and whether this is practiced fully, and also the way it is done. Other factors may affect both collaboration and communication as well.

From the report's overarching theme, the following fields are examined, as it is assessed that there is potential for improvement in these eight areas:

- Expectation Polls
- Working Environment
- Conflicts
- Trust
- Knowledge Exchange
- Project Evaluation
- Changes
- Respect and Recognition

The areas above is expressed in the eight hypotheses, and analyzed through literature studies and a questionnaire survey. For further analysis the subject *conflicts* is chosen as the most interesting topic. One of the big problems concerning collaboration and communication is, when it doesn't work, and conflicts occur. It is not desired that conflicts extinct, since these help to inovate, but it is important to manage conflicts properly and make sure to focus on the project and not the person.

The desired problem to explore reads:

How can good cooperation between the construction industry's parties in the execution phase be ensured, seen from a construction/project managers point of view in a main or turnkey contract, so that the extent of conflicts between parties can be reduced? And how can the contractor as construction/project manager contribute to solving / coping with these?

The main analysis is the product of the results of the questionnaire survey and from interviews and case studies. The analysis examines how and why conflicts arise, and the course also focuses on the approaches and tactics when communicating.

The solution presents which approaches and methods may be of assistance in conflict situations. The focus of the solution is how conflicts is kept on the lowest level on "conflict stairway" so no escalation occurs, and conflict can't be handled by the involved parties alone. There is explained various approaches which may prove fruitful, depending on what the individual is interested in gaining from the conflict.

The implementation suggestions describe how conflict management can be incorporated into construction/project manager's everyday life. It is also described how successful implementation can take place, including how employees can be involved and thus hopefully be more motivated to change.

Indholdsfortegnelse

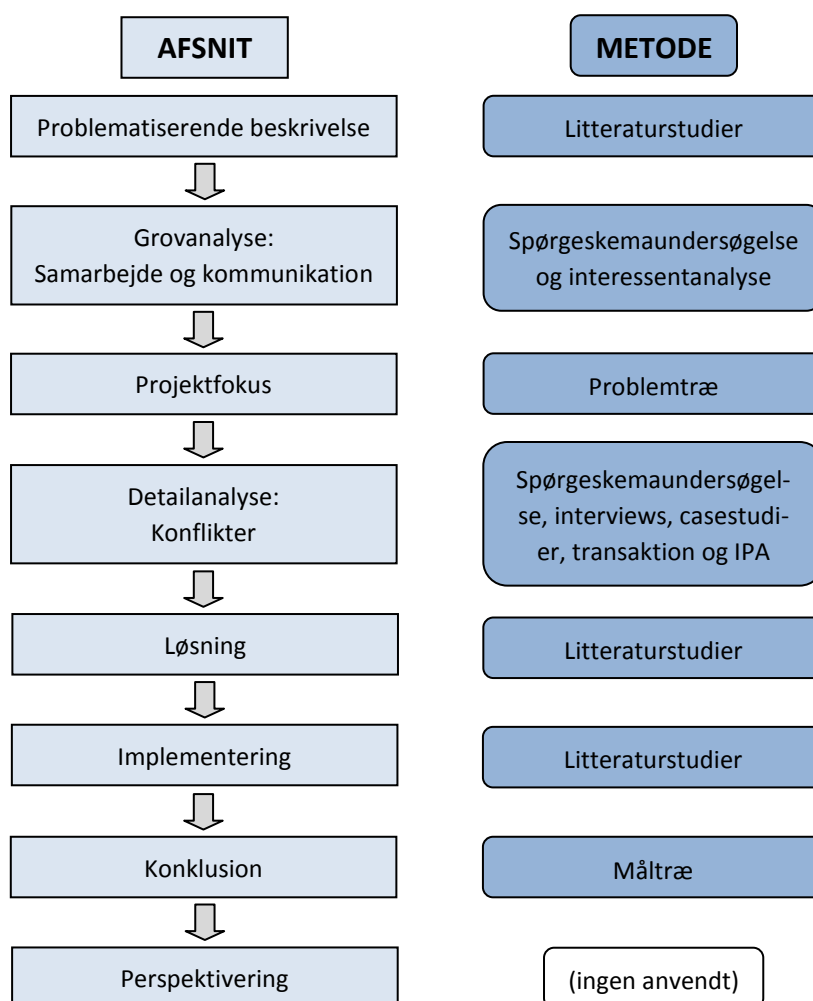
1	METODE OG MODELLER	1
1.1	VIDENSKABSTEORI.....	2
1.2	GROVANALYSE	3
1.2.1	Interessentanalyse	3
1.2.2	Spørgeskemaundersøgelse.....	4
1.3	DETAILANALYSE	4
1.3.1	Interview og casestudier	4
1.3.2	Problem- og måltræ	4
2	PROBLEMATISERENDE BESKRIVELSE.....	7
2.1	INDLEDNING	7
2.1.1	Byggeriets faser og organisation	9
2.2	INITIERENDE AFGRÆNSNING	11
3	GROVANALYSE	13
3.1	INTERESSENTANALYSE	13
3.2	PRÆSENTATION AF HYPOTESER	13
3.2.1	Hypotese 1: Forventningsafstemning i den indledende fase af samarbejdet nedprioriteres ofte..	15
3.2.2	Hypotese 2: Arbejdsmiljøet påvirkes i høj grad af omgangstonen i projektteamet	15
3.2.3	Hypotese 3: Dårlig kommunikation i projektteamet kan lede til uoverensstemmelser og konflikter mellem parterne	16
3.2.4	Hypotese 4: Byggebranchen præges af mistillid	18
3.2.5	Hypotese 5: Videndeling bliver brugt i mindre grad i byggebranchen	19
3.2.6	Hypotese 6: Projektevaluering bliver brugt i mindre grad i byggebranchen	20
3.2.7	Hypotese 7: Byggebranchen domineres af en konservativ holdning ift. forandringer	21
3.2.8	Hypotese 8: Disrespekt og manglende anerkendelse byggeparterne imellem er demotiverende for arbejdsindsatsen	22
3.3	SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE	23
3.3.1	Valg af respondenter	24
3.3.2	Udarbejdelse af spørgeskema	24
3.4	ANALYSE AF HYPOTESER	25
3.4.1	Analyse af hypotese 1: Forventningsafstemning i den indledende fase af samarbejdet nedprioriteres ofte	25
3.4.2	Analyse af hypotese 2: Arbejdsmiljøet påvirkes i høj grad af omgangstonen i projektteamet	27
3.4.3	Analyse af hypotese 3: Dårlig kommunikation i projektteamet kan lede til uoverensstemmelser og konflikter mellem parterne	32
3.4.4	Analyse af hypotese 4: Byggebranchen præges af mistillid	35
3.4.5	Analyse af hypotese 5: Videndeling bliver brugt i mindre grad i byggebranchen	38

3.4.6	<i>Analyse af hypotese 6: Projektevaluering bliver brugt i mindre grad i byggebranchen.....</i>	41
3.4.7	<i>Analyse af hypotese 7: Byggebranchen domineres af en konservativ holdning ift. forandringer..</i>	45
3.4.8	<i>Analyse af hypotese 8: Disrespekt og manglende anerkendelse byggeparterne imellem er demotiverende for arbejdsindsatsen</i>	48
4	PROJEKTFOKUS.....	51
4.1	PROBLEMFORMULERING	51
4.2	AFGRÆNSNING	52
5	DETAILANALYSE.....	53
5.1	INDLEDNING OM KONFLIKTER	53
5.2	INFORMATIONSSINDSAMLING – INTERVIEW OG CASESTUDIER	55
5.3	ANALYSE	56
5.3.1	<i>Entrepriseform.....</i>	56
5.3.2	<i>Trivsel i gruppen</i>	63
5.3.3	<i>Kommunikation</i>	78
6	LØSNING.....	91
6.1	LØSNINGSFORSLAG.....	94
7	IMPLEMENTERING	101
7.1	IMPLEMENTERING AF KONFLIKTHÅNDTERING	103
8	KONKLUSION	107
9	PERSPEKTIVERING	111
10	LITTERATURLISTE	113
11	BILAGSLISTE FOR EKSAMINATOR OG CENSOR	119
12	APPENDIKS	121
12.1	APPENDIKS A – INTERESSENTANALYSE.....	122
12.2	APPENDIKS B - RESULTAT AF SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE	126
12.3	APPENDIKS C – INTERVIEW 1	190
12.4	APPENDIKS D – INTERVIEW 2	206
12.5	APPENDIKS E – UDDRAG AF BYGGEMØDE 1	219
12.6	APPENDIKS F – UDDRAG AF BYGGEMØDE 2.....	221
12.7	APPENDIKS G – IPA AF BYGGEMØDE 1.....	224
12.8	APPENDIKS H – IPA AF BYGGEMØDE 2.....	226
12.9	APPENDIKS I – TRANSAKTIONSANALYSE AF BYGGEMØDE 1 OG 2.....	228

1 Metode og modeller

I det følgende kapitel vil den videnskabelige metode gennemgås, hvorefter andre anvendte metoder i rapporten bliver beskrevet.

Opbygningen af rapporten ift. analysemetoder fremgår af figur 1.1.



Figur 1.1 – Brug af analysemetoder i rapporten.

1.1 Videnskabsteori

Videnskabsteori er en væsentlig del af et projekt, da det fortæller om metoden, der bliver brugt for at finde svar. I sin enkelthed er videnskabsteori forskning om forskning eller teori om teori. Formålet er at finde sandheden, som ikke er et entydigt begreb, hvilket bl.a. kommer af de forskellige sandhedsbegreber, som påvirkes af det miljø, der arbejdes i. Derfor er det vigtigt at være kritisk overfor metodevalg og dermed den teoretiske videnskab.

Teoretisk videnskab har som mål at være uafhængig af virkeligheden, hvilket på sin vis er paradoksalt, i og med det er denne virkelighed, teorien skal virke i. Altså kan teori og praksis ikke forstås til fulde uden hinanden.

Videnskaben er i princippet delt i to: Den naturvidenskabelige tradition, der har til mål at forklare, og den humanistiske tradition, der fortolker.

Den naturvidenskabelige tradition bygger på de sanseindtryk, virkeligheden giver, og de objektive erfaringer som fås derigennem.

Den humanvidenskabelige tradition bygger på det subjektive, altså den fortolkende tilgang. Princippet bygger på forståelsen af det enkelte ud fra helheden, og det kan siges, at sandheden er helheden.

Metoderne, der bruges i et projekt, bygger på nogle af begreberne fra videnskabsteorien, og der skelnes imellem den naturvidenskabelige og den humanvidenskabelige tradition.

Disse ender ud i to hovedparadigmer, kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. Den kvantitative forskningsmetode bygger på den naturvidenskabelige models idéer, og den kvalitative bygger på humanistiske.

Det er nemt at anvende begge metoder, når det præciseres, hvad der forstås ved de fundne data, og det er vigtigt, at de fundne data er valide og reliabile.

Validitet og reliabilitet er vigtige begreber, når de indsamlede informationer skal anvendes i det videre forløb.

Validitet er det samme som gyldighed og defineres som:

Gyldighed angiver, hvor sikkert ens data beskriver det forhold, som man tilsigter at beskrive eller behandle. [Jacobsen, 2007]

Validitet kan vurderes på baggrund af logik i form af, hvorvidt der er set tilstrækkeligt eller for meget på materialet eller ved at sammenligne resultater fra forskellige undersøgelser.

Reliabilitet er ligesom validitet vigtig for resultaterne af et projekt, og ordet betyder pålidelighed og defineres:

Pålidelighed er et spørgsmål om, hvor sikkert man måler det, man faktisk måler (uanset hvad man har til hensigt at måle). [Jacobsen, 2007]

Det er vigtigt ved både direkte og indirekte data at have pålidelige kilder derpå. Reliabilitet kan påvirkes ved variationer i de fænomener, der undersøges eller af tilfældigheder af den ene eller anden art hos de personer, der gennemfører undersøgelsen.

Det er bl.a. kilder, der er det vigtige i den forbindelse. At finde pålidelige kilder i et projekt baseres på litteraturstudier og undersøgelser og kan ende med at ændre validiteten af et projekt. Også derfor er der lavet en overordnet kildekritik i litteraturlisten.

Etik er en stor del af videnskabsteorien, og dermed kan denne have indflydelse på metodevalget.

Som aktør i byggebranchen vil der konstant opstå dilemmaer, der indebærer etik, eksempelvis af økonomisk karakter. Alle aktører skal overholde gældende regler og love, samtidig med at det skal vurderes, hvor stor en arbejdsmængde, der skal lægges i et projekt, så ens "kunde" (slutteligt bygherren (BH)) får det, der er kontraktligt aftalt, og at der samtidig kan tjenes mest muligt på projektet. [Birkler, 2007]

Derfor kan det være fristende at slække på menneskelige såvel miljømæssige værdier i byggeprojekter for at spare penge her og nu, men det er sjældent en god ide på lang sigt, da det formentlig vil skade virksomheden omdømme.

Der er i rapporten overvejende gjort brug af den kvantitative metode i form af en spørgeskemaundersøgelse, som grovanalysen bygges på, og denne anvendes også i detailanalysen. I detailanalysen er der foretaget to interviews som supplement dertil, og disse repræsenterer den kvalitative metode.

1.2 Grovanalyse

I det følgende afsnit beskrives anvendte metoder kort.

Som opstart til specialet blev der lavet en brainstorm for mulige emner. Det overordnede emne for specialet er "samarbejde og kommunikation".

Der arbejdes videre med otte emner, der formuleres som hypoteser.

1.2.1 Interessentanalyse

I ethvert projekt er der direkte involverede parter, brugere og andre påvirkede. Disse tilhører alle gruppen "interessenter" og kan bestå af hhv. enkeltpersoner, grupper, institutioner eller organisationer, som i større eller mindre grad kan have indflydelse på projektet og dets gennemførelse.

Nogle interessenter kan have interesse i, at projektet gennemføres, og disse kan dermed være villige til at bidrage i den retning. Modsat vil der være andre, som ikke kan drage fordel af projektet, og som måske ligefrem vil blive påvirket i negativ grad af det og derfor vil modarbejde gennemførelsen af det. Der vil naturligvis også være en gruppe interessenter, som forholder sig mere neutralt til projektet.

Derfor er det relevant at overveje disse grupper ift. projektets gennemførelse, og disse områder kan en interessentanalyse være med til at belyse.

Formålet med at udarbejde en interessentanalyse er at danne et overblik over mulige interessenter i det aktuelle projekt, ligesom det undersøges, hvordan problem samt løsning ind-

virker på disse. Der ses også på, hvordan interessen deltager i udarbejdelsen og forholder sig til løsningen. Derudover bør det undersøges, hvordan interessen forholder sig til andre interesser.

For uddybning af interessenanalyse generelt se app. A.

1.2.2 Spørgeskemaundersøgelse

Ved spørgeskemaundersøgelsen anvendes den kvantitative metode, som ønsker at afdække virkeligheden realistisk og objektivt.

Der er faste rammer med et mindre antal variable, hvilket gør det muligt at klarlægge en eksakt variation de implicerede imellem. Testpersonerne vælges så undersøgelsen er repræsentativ.

For spørgsmål og resultater af spørgeskemaundersøgelse i denne rapport, se app. B.

1.3 Detailanalyse

I det følgende afsnit beskrives anvendte metoder i detailanalysen kort.

Til detailanalysens opbygning anvendes ikke en specifik analysemetode. Det fortsatte projektarbejde baseres på metoden, der kendes fra lægen, som indeholder analyse, diagnose, behandling samt opfølgning.

1.3.1 Interview og casestudier

Til interview og casestudier anvendes den kvalitative metode, som søger den gyldige videnskabelige fortolkning af den pågældende sag. Metoden går i dybden og søger mange oplysninger fra få undersøgelsesenheder.

Fleksibiliteten er stor, da interviews normalt vil foregå som en åben dialog på basis af nogle i forvejen fastlagte spørgsmål, men uden faste svarmuligheder. Testpersonerne skal have relevans ift. det udvalgte emne, og disse har derfor en mere snæver synsvinkel. [Thisted, 2010]

De udførte interviews er valgt lavet som semi-strukturerede interviews, som ligner spørgeskemaet, idet rækkefølgen af spørgsmål er fastlagt på forhånd, mens formuleringen af spørgsmålene er ikke fastlagt på forhånd. Interviewer kan arbejde ud fra en spørgeguide, hvor en række relevante emner er noteret, men selve formuleringen af spørgsmålene sker i løbet af interviewet.

Interviewene underbygges af casestudier – for at se hvordan teori (interviews) forholder sig til praksis (casestudier).

1.3.2 Problem- og måltræ

Problem- og måltræ er delelementer fra Logical Framework Approach (LFA), som er en metode til at planlægge og overvåge projekter.

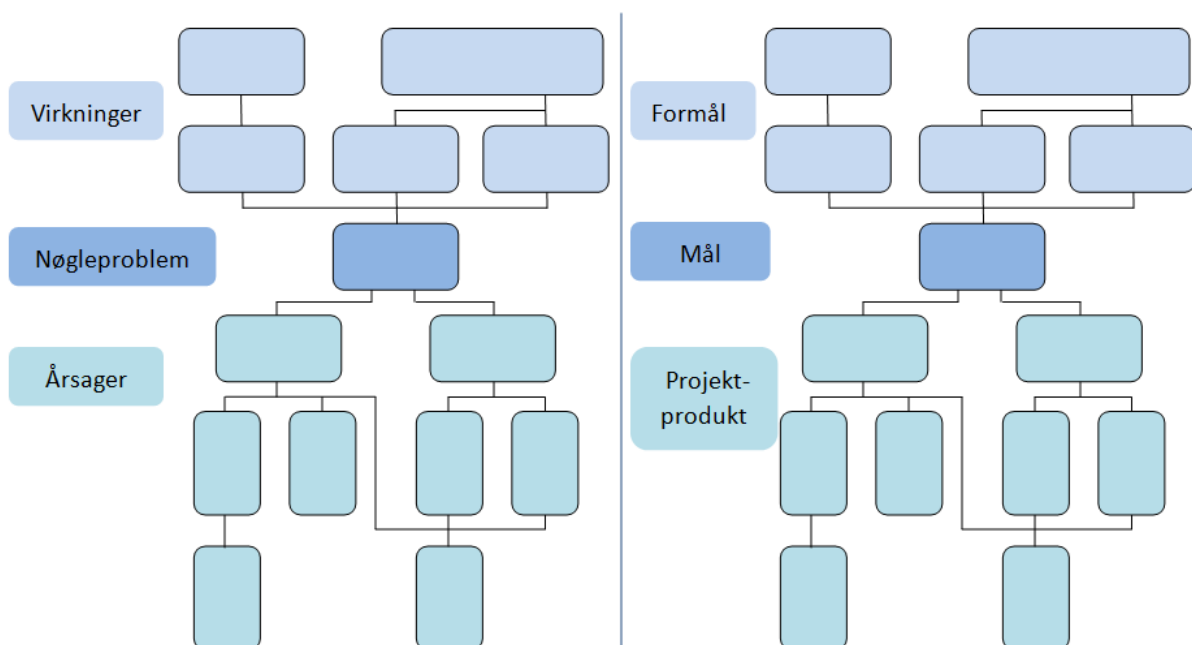
Når projektmålet er fastlagt, kan et problemtræ udarbejdes, hvor det er vigtigt, at dets nøgleproblem korresponderer med projektmålet.

Via en problemanalyse udarbejdes et problemtræ, hvor det er muligt at opstille en logisk sammenhæng mellem problemernes årsager og virkninger, se figur 1.3.

Efterfølgende udarbejdes en målanalyse, hvori problemtræet omformuleres til et måltræ. Heri erstattes nøgleproblemet med et mål, årsager med projektprodukter og virkningerne med formål, se figur 1.3.

Kort sagt bliver de negative udsagn i problemtræet omskrevet til positive udsagn i måltræet.

Dette bruges i rapporten til at anskueliggøre problemer og mål.



Figur 1.3 – Problemtræ (tv.) og måltræ (th.) [Anlæg, 2007].

2

Problematiserende beskrivelse

Kapitlet indeholder en problematiserende beskrivelse, hvor grundlaget for grovanalysen bliver præsenteret. Dette vil bl.a. bygge på problematikken om produktiviteten set over de seneste år samt den omtale og den generelle viden, der er om byggebranchen. Dertil vil der kort blive set på byggeriets organisation og faseinddeling samt hvilken indvirkning denne kan have på byggeriet. Til slut vil der være en afgrænsning af emnerne for analysearbejdet.

2.1 Indledning

I byggebranchen er der som i mange andre brancher en vis tilbageholdenhed overfor forandringer. Forandringer er altid nemmere at acceptere, når de er af stor nødvendighed, f.eks. på tidspunkter, hvor der vil være stor risiko forbundet ved at fortsætte som tidligere.

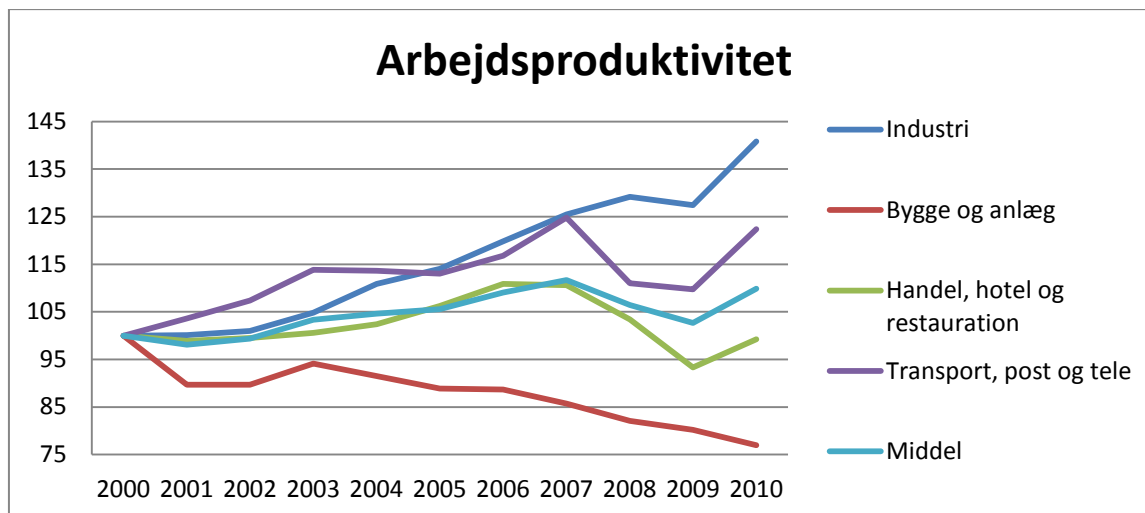
Nogle af de større problemer i byggebranchen er produktiviteten og kvaliteten, hvilket følgende underbygger:

Byggebranchen er i mange år blevet kritiseret for dårlig produktivitet og kvalitet med mange fejl og mangler i byggeriet. [Licitationen, 2011]

Derudover er byggebranchen blevet kritiseret for at være konservativ, hvilket muligvis kan underbygge den lave produktivitet og kvalitet i byggebranchen set ift. andre brancher.

Den dårlige kvalitet kan være grundet forskellige problematikker. Det kan f.eks. være, fordi sager ofte bliver udbudt efter laveste pris, som til tider bliver på bekostning af kvalitet samt samarbejdsvilje. Dette kan være medvirkende til konflikter og fordyrende aktiviteter. Dertil kan årsagen også være en presset tidsplan, der kan være demotiverende for innovative tiltag, der ellers kunne forbedre områderne.

I figur 2.1 ses arbejdskraftproduktiviteten for den danske byggebranche sammenholdt med andre brancher. Denne viser bl.a. et dyk omkring år 2008, hvor finanskrisen begyndte. Dertil viser figuren også, hvordan de øvrige brancher udover bygge- og anlægsbranchen har formået at vende dette fald i år 2009-2010, hvor deres produktivitet igen er på vej op. Arbejdskraftproduktivitet har i byggebranchen været nedadgående siden 2003, hvilket til dels kan undre pga. byggeboommet omkring 2007.



Figur 2.1 - Udviklingen i arbejdskraftproduktivitet i forskellige brancher/sectorer, indeks (2000=100).
[Danmarks Statistik, 2010]

Selvom der er mange årsager til at byggebranchen formentlig aldrig vil have lige så stor produktivitet som f.eks. industrien, ændrer det ikke, at bygge- og anlægsbranchen ligger meget lavt. Byggebranchen har ikke samme fordele som f.eks. industrien, da det her er væsentlig nemmere at automatisere og dermed også at kontrollere. F.eks. er IT-redskaber stadig kun udnyttet i mindre grad i byggebranchen, hvor det fortsat hovedsageligt er arkitekter og ingeniører, der benytter sig af programmer som Revit og AutoCAD. Også ift. de anvendelsesmuligheder dette kunne skabe, som f.eks. en visualisering i 3D af løsninger overfor entreprenøren eller håndværkerne.

Der er flere områder, der kunne være med til at hjælpe produktiviteten på vej i byggebranchen. Dette er bl.a. indenfor områderne samarbejdsaftaler, kvalitets- og byggestyring samt personaleforhold. Ved samarbejdsaftaler kan der oprettes forbindelser, der giver rabatter og kortere varsling af nødvendig information/materialer. Kvalitets- og byggestyring afhjælper en del af de uproduktive og ressourcekrævende aktiviteter, der kan foregå i et byggeteam såsom rettelser af fejl og mangler til sidst eller i sidste øjeblik. Personaleforhold er vigtige, da det ofte her, der er mulighed for at motivere medarbejdere, hvilket bidrager til en øget produktivitet. [Deloitte, 2011]

Fælles for de tre nævnte områder er, at samarbejde og kommunikation er en væsentlig del af dem alle. Samarbejde og kommunikation er vigtige områder, da det er igennem disse, at hele virksomheden eller gruppen kan opnå fælles mål og en forståelse af i hvilken retning udviklingen går. Produktivitet afhænger i stor grad af, at der sker en udvikling. Både ledelse og medarbejdere kan være enige om, at udvikling er en vigtig del af det at drive virksomhed, og hvis ikke en udvikling finder sted, reducerer virksomheden sin konkurrenceevne, hvilket i sidste ende kan føre til lukning. Problemet er netop, at byggebranchen skal presses, før der bliver gjort noget – og nogle gange kan det risikere at være for sent.

Samarbejde og kommunikation er mange ting. Det er måden, mennesker bliver behandlet i forskellige sammenhænge, og måden medarbejdere håndterer konflikter – samtlige emner, som byggebranchen er blevet kritiseret for ikke at indregne. Derudover er der mange hæn-

gepartier såsom forventningsafstemning, videndeling og projektevaluering, hvor netop problemer kan vendes til innovative tiltag. Hvis der ikke sker en opsamling af viden, går denne viden til sidst tabt og bliver spildt, da den enten bliver glemt eller ikke bliver udnyttet ordentlig i det rigtige forum.

Alle disse områder er svære at gennemføre, hvis der ikke er en vis tillid imellem alle parterne. Endnu et område byggebranchen er blevet kritiseret på – der er ringe tillid i byggebranchen.

En faktor, der er væsentlig i en dynamisk branche som byggebranche, er ressourcerne. Grunden til modvilje mod forandringer kan muligvis være pres ift. tid og økonomi. Videndeling fravælges ofte pga. af netop disse to grunde. Formentlig fordi der ikke nødvendigvis opnås et hurtigt afkast ved brug af ressourcer på området, eller fordi der ikke umiddelbart er tid til at afholde møder til formålet. Uden villigheden til at bruge ressourcer på nødvendige forandringer vil der ske en stagnering i den danske byggebranche, og vi vil blive overhalet af et stærkere internationalt marked, som også kan ses ud fra nedenstående citat [Deloitte, 2011].

Byggebranchen er blevet global, og den danske byggebranche har længe været under pres og derfor skal Danmark positionere sig ift. de udenlandske konkurrenter. [Dansk Byggeri, 2010]

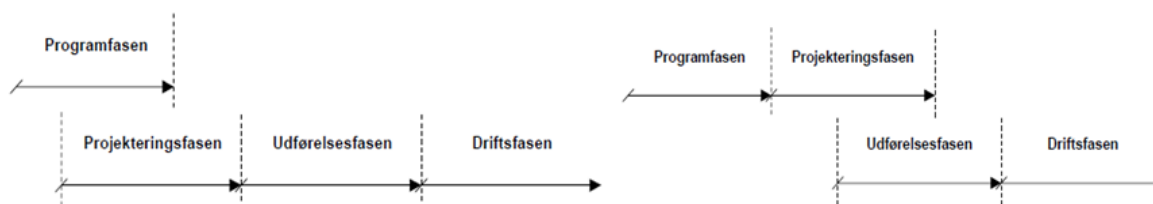
2.1.1 Byggeriets faser og organisation

Et byggeprojekt er opdelt i fire faser, se figur 2.2. Udover de viste fire faser i figuren, vil der også være en fase, som består af afvikling af byggeriet.



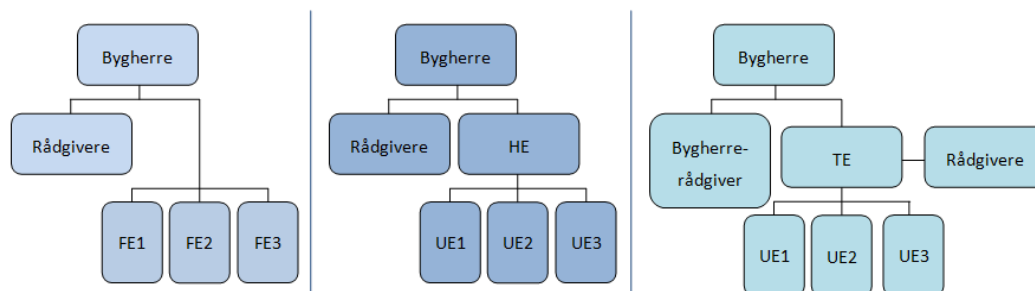
Figur 2.2 – De fire faser i et byggeprojekt. [Anlæg, 2007]

Det, der netop her kan vise sig som et problem ift. forbedring af produktiviteten, er, at der udover opdelingen indgår mange forskellige parter i de forskellige faser, se bl.a. afsnit 3.1. Altså er der forholdsvis stor koordinering i byggeprocessen, som dog blot skal ses som en udfordring og ikke et problem. Samarbejde og kommunikation spiller derfor også en rolle her.



Figur 2.3 – Sent (tv.) og tidligt (th.) udbud. [Anlæg, 2007]

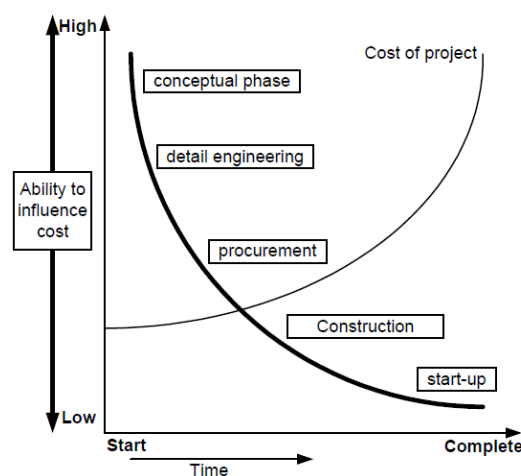
Det er en fordel, når der arbejdes i grupper (her projektgruppen), at der er et fælles mål. Dette kan blive sat på en prøve, da samtlige af parterne som regel ikke er fundet ved udformning af programmet. Bl.a. pga. forskellige udbudsformer, se figur 2.3, og forskellige entrepriseformer, se figur 2.4, der også bestemmer, hvornår de respektive parter deltager starter.



Figur 2.4 – Fagentreprise (tv.), hovedentreprise (i midten) og totalentreprise (th.).

Tidligt udbud bliver brugt i sammenhæng med totalentrepriser, og sent udbud bliver brugt ved hoved- og fagentrepriser. Det er tydeligt at se, at flere parter bliver involveret tidligere i processen ved tidligt udbud frem for ved sent udbud, og heraf er flere af disse med fra starten. Dette betyder, at det optimale for en totalentreprise vil være at danne den samlede projektgruppe så hurtigt som muligt. Dette er dog ikke nok ift. at sikre enighed omkring mål for projektet, hvorfor det er vigtigt, at der fra start lægges op til samarbejde – dialog er nødvendigt i hele processen. Dette kan gøres via byggemøder/bygherremøder, generel videndeling mellem de forskellige parter samt til slut ved en projektevaluering – så kommende projekter kan forbedres.

Som det ses på figur 2.5, er det vigtigt, at fejl, problemer og uoverensstemmelser opdages så tidligt i processen som muligt, da det bliver dyrere jo senere i projektet, disse gøres.



Figur 2.5 – Påvirkning af projektøkonomi gennem de forskellige faser. [Wandahl, 2010]

Dette understreger blot, hvor vigtigt kvalitetssikring og samarbejde om løsninger er, både ift. projektering og udførelse. Dette kan føre til problemer, hvis de projekterende og entreprenøren i stedet ender med at modarbejde hinanden.

2.2 Initierende afgrænsning

Som beskrevet i indledningen er de valgte emner samarbejde og kommunikation, og indenfor disse er det valgt at opstille otte hypoteser, som danner grundlag for analysearbejdet i grovanalysen. Disse omhandler følgende områder:

- Forventningsafstemning
- Arbejdsmiljø
- Konflikter
- Tillid
- Videndeling
- Projektevaluering
- Forandringer
- Respekt og anerkendelse

Der bliver foretaget en spørgeskemaundersøgelse, hvor spørgsmålene definerer grænserne for de resultater, der kan opnås, og dermed den analyse, der udarbejdes heraf. Undersøgelsen er indsnævret til at omfatte personer fra fem faggrupper: Bygherre (BH), bygherrerådgiver (BH-rådg.), arkitekt (ARK), ingeniør (ING) og entreprenør (ENT). Geografisk set er deltagerne fra områderne i og omkring hhv. Aalborg og Aarhus.

Når der i rapporten bliver henvist til projektgruppen, menes der organisationen, der bliver dannet i sammenhæng med et projekt, hvor de fem faggrupper indgår.

3

Grovanalyse

I dette kapitel vil der være en interessentanalyse, der begrundet valg af respondenter til spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaundersøgelse vil blive beskrevet og hypoteser præsenteret. Afsnittet afsluttes med en analyse af de otte hypoteser ud fra resultaterne i spørgeskemaundersøgelsen.

3.1 Interessentanalyse

Samarbejde og kommunikation i et byggeteam har stor betydning for afviklingen af et byggeprojekt og kan også påvirke kvaliteten af det endelige byggeri. Begge dele har indflydelse på BH's oplevelse og dermed også på dennes tilfredshed.

Samarbejdet undervejs i et byggeri påvirkes også af entrepriseformen, dog er fællesnævneren, at de udvalgte interessenterne i denne analyse overordnet set har samme mål: En tilfreds BH.

Både interessenterne indflydelse på problemløsning og deres medvirken dertil er forskellige i byggeriets forskellige faser, så i interessentanalysen ses der overordnet på projektforløbet. Det er valgt at behandle de samme interessenter som i spørgeskemaundersøgelsen, der danner grundlag for grovanalysen.

Denne interessentanalyse vil omhandle dårligt fungerende samarbejde og kommunikation i byggeteamet bestående af de fem interessenter: BH, BH-rådg. ARK, ING og ENT.

Det er forudsat, at byggeprojektet har været i udbud, så der har været konkurrence om at vinde det.

Se interessentanalysen i figur 3.1.

3.2 Præsentation af hypoteser

I det følgende præsenteres de otte hypoteser spørgeskemaundersøgelse og grovanalyse bygger på.

		Problemets indvirkning på interessenten	Interessentens INTERESSE i at deltage i problemløsning	Interessentens MULIGHED for at deltage i problemløsning	Mulige konflikter
INTERESSETER	BH	(stor) - Dårligere produkt i sidste ende - Fordyrer byggeprocessen - Forsinkelser - Dårligt arbejdsmiljø (Ovennævnte vil en professionel BH have større forståelse for end en engangs-BH)	(lille/stor) (stor) Professionel: Har interesse i at bidrage til en udvikling på området, da det vil gavne ham selv i det lange løb. (lille) Engangs-BH: Vil gerne bidrage til problemløsningen, men ikke ekstraordinært	(lille/stor) Overordnet set definerer BH rammerne for byggeriet og har dermed mulighed for at indskrive krav til samarbejdet i udbudsmaterialet (stor) Professionel: Har interesse i at medvirke til løsning og har muligvis erfaring fra tidligere, der kan gøres brug af (lille) Engangs-BH: Har formentlig ingen faglig viden til at kunne gøre dette	- Økonomi - Tid - For høje forventninger til det endelige byggeri - Manglende erfaring - Kortsigtet tænkning (ift. en engangs-BH's incitament til at bruge ressourcer på forbedringer, som kun kan gøres brug af på sigt)
	BH-Rådg.	(middel) - Dårligt renommé hos BH i branchen, hvis det ikke efterkommer BH's ønsker - Ved fast pris: Lavere DB pga. brug af ekstra timer grundet problemer med samarbejdet	(stor) Varetager BH's interesser, så er interesseret i at vise, at denne gerne bidrager. Større interesse, når det er en professionel BH, end når det er en engangs-BH.	(stor) God mulighed for medvirken, da BH-rådg sidder ved BH	- Presset økonomi - Presset tidsplan - Forhandlinger med ENT ang. ikke entydigt udbudsmateriale. Her spiller BH-rådg.'s forhold til ENT og diplomatiet imellem disse en stor rolle - Manglende forståelse mellem projekterende og udførende
	ARK	(middel) - Hvis ARK sender dårligt bearbejdet projektmateriale videre til ING => dårligt renommé. - Ved fast pris: Lavere DB pga. brug af ekstra timer grundet problemer med samarbejdet	(middel) ARK har gavn af, at samarbejdet forløber godt, så har derfor interesse i at deltage i problemløsning.	(middel) Hvis BH vægter designet højt, vil muligheden være stor – og modsat.	- Presset økonomi - Presset tidsplan Begge kan evt. give projekteringsfejl - Projekterings- eller udførelsesfejl kan risikere at påvirke designet - Design/materialer ændres mere end acceptabelt - Manglende forståelse mellem projekterende og udførende
	ING	(middel) - Hvis ING sender dårligt bearbejdet projektmateriale videre til ENT => dårligt renommé. - Ved fast pris: Lavere DB pga. brug af ekstra timer grundet problemer med samarbejdet	(middel) ING har gavn af, at samarbejdet forløber godt, så har derfor interesse i at deltage i problemløsning.	(lille) Hvis BH vægter tekniske spec. højt, vil muligheden være stor – og modsat.	- Presset økonomi - Presset tidsplan Begge kan evt. give projekteringsfejl - Projekterings- eller udførelsesfejl kan risikere at påvirke konstruktions dimensioner/styrke eller tekniske specifikationer ændres mere end acceptabelt - Manglende forståelse mellem projekterende og udførende
	ENT	(stor) - Dårlig kvalitet af endelig byggeri => dårligt renommé - Større planlægningsarbejde, når flere folk er involveret i projektet	(stor) ENT har gavn af, at samarbejdet forløber godt, så har derfor interesse i at deltage i problemløsning. Et godt gennearbejdet projekt gennemføres lettere, så ENT's arbejde simplificeres.	(stor/middel/lille) Det afhænger af entrepriseform. Stor mulighed ved TE, mindre ved HE, og så godt som ingen ved FE.	- Presset økonomi - Presset tidsplan - Umulige løsninger fra projekterende - Manglende forståelse mellem projekterende og udførende - Mange uforudsete problemer opstår i udførelsesfasen, hvor der også er flest forskellige parter involveret. Flere folk = større grad af koordinering

Figur 3.1 – Interessentanalyse for samarbejde og kommunikation.

3.2.1 Hypotese 1: Forventningsafstemning i den indledende fase af samarbejdet nedprioriteres ofte

I denne hypotese ønskes det undersøgt, i hvor stor grad der foretages forventningsafstemning i den indledende del af samarbejdet.

For at kunne give en kunde det produkt eller den ydelse, der ønskes, skal denne defineres først – dette er at forventningsafstemme. Sådan er det også i byggeprojekter, både ift. selve produktet og vejen dertil.

I princippet starter forventningsafstemningen i beskrivelserne, der udarbejdes til udbudsmaterialet, men der skal også udføres forventningsafstemning mellem de udførende parter og resten af teamet efterfølgende, når disse er valgt, og byggeriet skal opstartes på byggepladsen. På denne måde skal det sikres, at parterne sigter efter samme mål.

I byggeriet er slutproduktet relativt nemt at vurdere, da dette er en fysisk bygning med nogle tekniske specifikationer, som enten i større eller mindre grad lever op til BH's forventninger. Processen er derimod noget vanskeligere at bedømme. Udover at vurderingen af denne afhænger af BH som person, afhænger den også af samspillet mellem denne og de samarbejdspartnere, der er på projektet, både i fagligt og menneskeligt henseende.

I relationer mellem byggeriets parter spiller kommunikation, samarbejdsvilje og -evner ind i høj grad.

Overordnet er parterne gode til at opstille aftaler for praktiske forhold, f.eks. ressourcer, leverancer og tid, mens det glemmes ofte, at processen også kan spille ind på opnåelse af slutresultatet, da der er forskellige måder at nå dertil – f.eks. sociale spilleregler for opførsel, kommunikation osv. på det givne projekt. Mennesker er forskellige og dermed er der også forskellige rammer for, hvad der er acceptabelt et sted ift. et andet.

Disse forhold taler alle for, at det er formålstjenstligt, at parterne laver forventningsafstemning til at starte med, da dette kan have stor indflydelse på samarbejdet.

Jf. stigningen i antallet af voldgiftssager over en årrække kunne noget tyde på, at der ikke udføres forventningsafstemning i tilstrækkeligt omfang, da dette ellers ville trække i den anden retning. Der kan naturligvis også være andre faktorer end forventningsafstemning, der påvirker dette tal.

Det kan også påvirke antallet af voldgiftssager, hvis flere af parterne ansætter egne jurister, og derved skal holde disse beskæftiget. Dog skal det stadig foretaget en afvejning af, hvornår det er formålstjenstligt at gå rettens vej, både ift. omdømme og økonomi.

3.2.2 Hypotese 2: Arbejdsmiljøet påvirkes i høj grad af omgangstonen i projektteamet

Ud fra denne hypotese ønskes det undersøgt, hvor stor indvirkning omgangstonen i projektteamet har på arbejdsmiljøet. I denne sammenhæng er det oplagt at se på, hvordan arbejdsmiljøet er, både på arbejdspladsen samt i projektteamet. Samarbejde og kommunikati-

on påvirkes i høj grad af omgangstonen, og her kan konflikter opstå, når ikke alle har samme opfattelse af, hvad god omgangstone er.

De seneste år har Arbejdstilsynet haft stort fokus på arbejdsmiljø ift. byggebranchen, dog har det hovedsageligt været med henblik på sikkerhed, altså det fysiske arbejdsmiljø. Der er ingen tvivl om, at sikkerheden er yderst vigtig, men det ændrer ikke, at det psykiske arbejdsmiljø har stor indflydelse og effekt på mange områder. I og med byggebranchen er en mandsdomineret branche, indrettes omgangstonen som regel herefter.

Omgangstonen er ikke blot de sagte ord, men det er også kropssproget og personens fremtoning. Den kan sagtens opfattes barsk og ligetil og uheldigvis også direkte ubehagelig for nogle. Ved en hård omgangstone risikeres det, at der skabes afstand mellem de involverede, hvilket kan medføre dårlig stemning og dermed besværliggøre et konstruktivt samarbejde. Omgangstonen påvirker altså i høj grad det psykiske arbejdsmiljø. [Bar-ba, 2004]

Selvom den til tider barske tone kan menes i sjov eller bliver sagt ironisk eller sarkastisk, kan det risikere at blive opfattet anderledes af modtageren, end det var tiltænkt. Opfattelsen af omgangstonen afhænger af modtageren, hvor relationen mellem de to og evt. tilhørere også spiller ind. Derudover kan modtagerens sindsstemning også påvirke opfattelsen. [Bar-ba, 2004]

Det er netop på basis af ovenstående, at der kan opstå mange misforståelser, men også generel dårlig stemning i projektteamet, hvis der ikke bliver talt på en måde, som alle kan stå inde for. Problemet er i princippet ikke den hårde omgangstone, men mere problematikken i, at det sjældent er de samme personer, der indgår i projektteams – tilmed kan nogle blive skiftet ud undervejs. Hvis det gang på gang er samme personer, der indgår i projektteamet, kan de involverede højst sandsynlig tale mere frit uden samme misforståelser. Dette er dog ikke tilfældet, og derfor kan en barsk omgangstone være meget uhensigtsmæssig.

En undersøgelse lavet af HK viste, at ca. 30 % følte, at omgangstonen på deres arbejdsplads var barsk enten høj eller meget høj grad, og tilmed var der knap 20 %, der grundet omgangstonen havde valgt at flytte arbejdsplads. [HK, 2008]

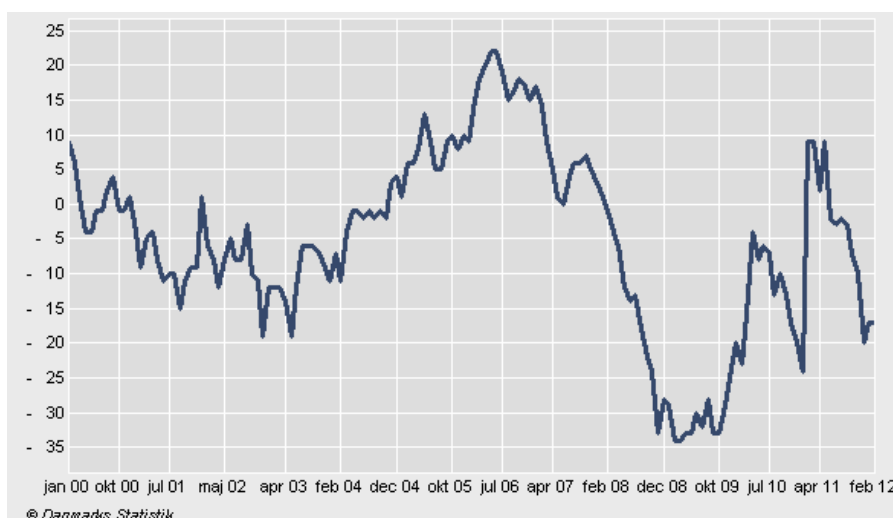
3.2.3 Hypotese 3: Dårlig kommunikation i projektteamet kan lede til uoverensstemmelser og konflikter mellem parterne

I denne hypotese ønskes omfanget af konflikter i byggeteams undersøgt, og om der er nogle af byggeriets parter, der har et særligt anstrengt forhold til hinanden.

Når der kommunikeres, er det altid afsenderen, som er ansvarlig for, at budskabet bliver formidlet korrekt, og at det dermed opfattes som tiltænkt. Dette lyder umiddelbart som en simpel øvelse, men er dog væsentligt sværere at praktisere end som så, hvilket gælder både i det talte og det skrevne ord. Dette kommer til udtryk ved de mange uoverensstemmelse og konflikter, der dagligt sker, både i hjemmet og på arbejdspladsen.

En ny rapport viser, at konfliktkulturen i byggeriet er voksende, og at den har været stigende i en periode. I perioden 2000-2007 var der en stigning i antallet af syns- og skønssager samt voldgiftssager på 50 %.

Omkostninger til tvister udgør en betragtelig sum for det professionelle byggeri og er opgjort til at beløbe sig til over 100 mio. kr. om året. Særligt de mindre påstandsbeløb, som mange af sagerne drejer sig om, indikerer en "krigslyst" hos parterne, som tilsidesætter sund økonomisk fornuft. Ved to ud af tre voldgiftssager er påstandsbeløbet under 0,5 mio. kr., mens der i hver fjerde sag er påstandsbeløb på under 100.000 kr.. Begge beløb anses for værende relativt små, når omkostningerne ved sagerne tages i betragtning. [Erhvervsbladet, 2008]



Figur 3.2 – Udvikling for omsætningen i byggeriet i perioden 2000-2012. [Danmarks Statistik, 2012]

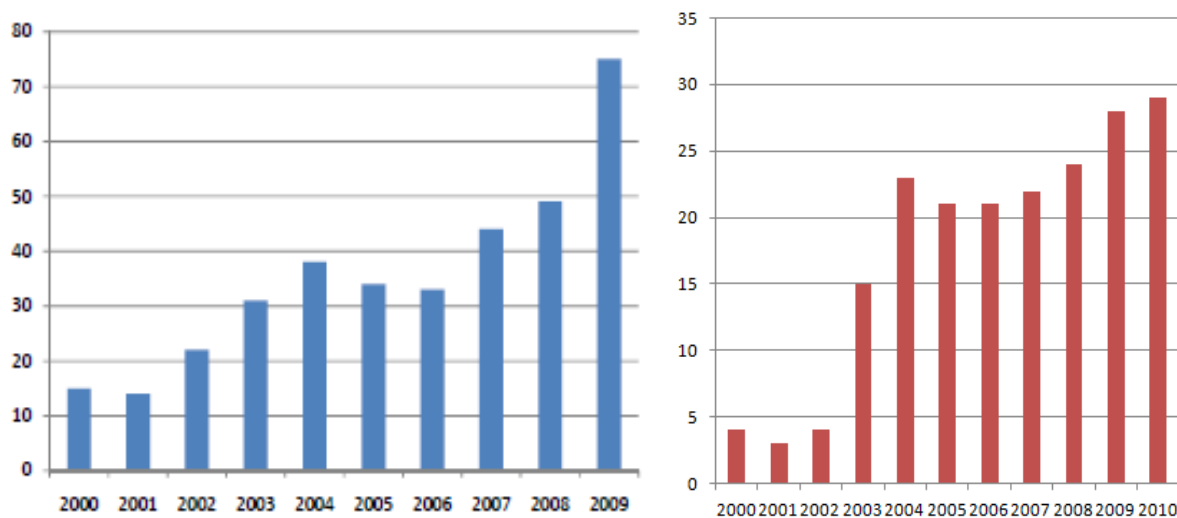
Både at der var et stigende antal af voldgiftssagerne i perioden, samt at flere sager drejede sig om mindre beløb, kunne indikerer en mere konfliktsøgende adfærd mellem byggeriets parter end tidligere. [ErhvervsBladet, 2008] Dette også til trods for, som det fremgår af figur 3.2, at omsætningen var høj særligt mod slutningen af perioden, hvilket i sig selv burde lægge en dæmper på antallet af sager.

Samme tendens ses også i antallet af sager for Klagenævnet for Udbud, hvor tallene også har været stødt stigende siden 2000, hvilket gælder både generelt og for bygge- og anlægsbranchen, se figur 3.3.

Af figuren ses et markante spring i 2003 i antallet af kendelser i bygge- og anlægsbranchen, hvilket kan komme af, at udbudsloven trådte i kraft i 2001, hvorfor et stigende kendskab til klagemuligheden kan have spredt sig i branchen efter et par år. [Ussing, 2010]

Analysebureauet Wilke har foretaget en undersøgelse i den danske befolkning som helhed, der viser, at befolkningen synes, at tonen i det offentlige rum er blevet mere ubehagelig [DR, 2012]. Dette vil formentlig også komme til udtryk på arbejdsmarkedet, hvor en i forvejen travl hverdag vil påvirkes i negativ retning pga. denne adfærd.

Ovenstående vil formentlig medføre, at der fremadrettet oftere vil opstå konflikter, hvor det er nødvendigt med en juridisk instans til løsning, selvom det i sidste ende ikke er befordrende for et fremtidigt samarbejde eller for økonomien.



Figur 3.3 – (Tv.): Antal klagesager ført ved Klagenævnet for Udbud [Ussing, 2010] og (th.): Antal kendelser ved Klagenævnet for Udbud vedr. bygge- og anlægsbranchen. [Ussing og Wandahl, 2011]

Kunne parterne løse konflikterne selv uden ekstern indblanding, ville det formentlig skabe større tilfredshed i sidste ende og mindre ressourcespild – og måske endda også forøge tilliden mellem parterne.

3.2.4 Hypotese 4: Byggebranchen præges af mistillid

Det ønskes gennem denne hypotese undersøgt, hvad respondenternes syn på gentagende samarbejde er, samt hvilke af byggeriets parter, der er hhv. mest og mindst tillid til. Dette ses også af eksemplet om fangernes dilemma, hvor pointen er, at det bedst kan betale sig at arbejde sammen og "gå fri" frem for at "stikke" den anden og få nedsat straf, eller begge "stikker" hinanden og ender med "fuld straf".

Byggebranchen er dog væsentlig mere kompleks. F.eks. er der flere aktører med, hvor nogle fungerer som overordnede og andre underordnede, nogle er hyret af BH, andre er hyret af ENT eller projekterende part. Det, der dog er pointen, er, at på trods af, at de forskellige parter kan se, at det kan betale sig, vælger de færreste at indgå længerevarende og mere åbne samarbejder. [Bertelsen, 2000]

Byggebranchen har igennem tiderne været præget af mistillid mellem byggeriets parter, og der har altid været en tendens til at "mele sin egen kage" – altså at vælge egen gevinst frem for fælles gevinst. [Bertelsen, 2000] [Byggen, 2007]

Der er de seneste år kommet forskellige variationer af samarbejder baseret på tillid og gennemsigtighed, dog er det kun et mindretal, der benytter sig af disse samarbejdsformer.

Ligesom viden er tillid og relationer blevet til det, der omtales som social kapital, altså et vigtigt aktiv, der udover at hjælpe i virksomheden også viser sig i virksomhedens goodwill. Derfor er det vigtigt med tillid. Generelt er Danmark som land forholdsvis tillidsfuldt, hvilket kan ses ift. den relativt lille mængde ressourcer, der bruges på f.eks. vagter og tjek ift. indkøb af

forskellig art. Tillid er forventningen, om at personer og institutioner følger de normer, der er opstillet. [Svendsen, 2006]

Da der er mange slags tilsyn og tjek i byggebranchen, ligger dette op til, at der er problemer med tilliden. Der er bl.a. tilsyn, der skal dokumenteres ift. kvalitet, arbejdsmiljø m.m.. Mange af tiltagene er blevet indført på myndighedsplan, hvilket ikke burde rykke ved tilliden internt i branchen, men i og med dokumentationen skal fra en part til en anden kan det opfattes som en barriere.

Grunden til den store mistillid kommer af dårlig udført arbejde, og om det er rådgivers eller ENT's skyld er varierende, men faktum er, at der til tider bliver sjusket med arbejdet og lavet fejl. Hvis disse fejl og det sjuskede arbejde blev rettet af den ansvarlige part, ville tilliden blive genoprettet, men det er ofte her, at filmen knækker – ingen vil stå til ansvar og slet ikke alene, og det gælder om at kunne sende regningen videre. [Ing, 2010]

3.2.5 Hypotese 5: Videndeling bliver brugt i mindre grad i byggebranchen

Gennem denne hypotese ønskes det undersøgt, i hvor stor udstrækning videndeling bliver brugt i byggeriets virksomheder. Herunder hvad grunden er for, at nogle parter vælger at dele viden, mens andre vælger at lade være, og om dette er afhængigt af situationen, virksomheden, det sociale miljø eller andre faktorer.

I og med videndeling kan hindre mange problemer i at opstå, både ift. den fysiske udførelse af et byggeri og ift. samarbejdet i et projektteam, er det vigtigt at danne et billede af, hvordan situationen ser ud.

Viden er igennem tiden blevet et mere og mere vigtigt aktiv for virksomhederne, det er viden, der skaber et forspring ift. konkurrenterne. Der foruden giver den også en fordel kvalitetsmæssigt. Dette ses af citatet:

"Videndeling handler om at identificere allerede eksisterende viden og skabe ny viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuelt også gemme – denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert, end de ellers ville være blevet løst, og dermed bidrage positivt til organisationens performance." [Christensen, 2010]

Videndeling i virksomheder er meget vigtig. For at undgå at lave de samme fejl flere gange må den erhvervede viden fra tidligere anvendes og deles internt i virksomheden. Nogle vil mene, at nye tiltag er vigtigere end at se på allerede erhvervet og eksisterende viden, men for at innovativ tænkning og nye ideer skal kunne udvikles, er den eksisterende viden essentiel for netop at komme videre. [Kforum, 2004]

Der er mange fordele ved videndeling, hvoraf nogle af de oplagte er: At undgå de samme problemer og fejl opstår igen, besparelser ved optimering af processer, øgede sociale relationer m.m.. Dog er der også ulemper forbundet med at anvende videndeling. Som oftest vil der være fordele forbundet med at modtage og dele viden fra andre. Dog kan det være forbundet med ulemper at dele ud af sin viden, hvilket kan gøre det demotiverende for medarbejdere.

bejdere, f.eks. manglende tillid blandt medarbejderne, manglende tid, manglende anerkendelse for arbejdet (hvis f.eks. denne går til en forkert medarbejder) m.m.

Viden er et immaterielt aktiv, og des mere det spredes på markedet, jo mindre en fordel bliver det for den enkelte person eller virksomhed. Altså er videndeling en svær størrelse for nogle, da den enkelte gerne vil bruge sin viden, så den også gavner personen selv. Det kan enten være gennem anerkendelse fra cheferne eller kolleger ved at dele den specifikke viden eller ved at holde den for sig selv, så der derved skabes en fordel ved at være den eneste, der har den pågældende viden. [Christensen, 2010]

Hvis virksomhedernes tilgang til emnet, videndeling, blev mere positivt, ville de hurtigere tage det til sig og dermed kunne drage fordel af det. Nogle virksomheder har forsøgt sig med økonomiske belønninger ved videndeling, dog har det vist sig, at social gensidighed mellem kollegaer samt anerkendelse er en stor nok belønning for at dele viden. [Kforum, 2004]

En af grundene til, at videndeling har svært ved at slå igennem, er, at der er stor uenighed, om hvordan det skal gøres. Dette kommer bl.a. af den store forskellighed, der er mellem organisationsformer og mellem mennesker. Dog er det største problem ved videndeling formentlig ift. ressourcerne – hvor skal disse komme fra? Dette er den evindelige problematik ift. tiltag, hvor belønningen først kommer på et senere tidspunkt – hvis den kommer. Det er svært at få presset denne slags tiltag ind i en virksomhed, hvor videndeling kommer til at overtage pladsen for aktiviteter, hvis ”frugter” muligvis kan høstes forholdsvis hurtigt. Videndeling kræver tid til at diagnosticere og reducere problemer samt tålmodighed til at afvente resultater.

3.2.6 Hypotese 6: Projektevaluering bliver brugt i mindre grad i byggebranchen

Ligesom ved videndeling ønskes det undersøgt, i hvor stor udstrækning Projektevaluering bliver brugt i byggeriets virksomheder. Det skal undersøges, hvorfor Projektevaluering ikke bruges kontra bruges, samt hvilke erfaringer virksomheder, der har benyttet sig af det, har gjort sig.

Projektevaluering kan med fordel benyttes til at lære af de fejl, der er blevet begået ved afsluttede projekter. Dertil kan det også fungere som en måde til at vedligeholde relationer samt muligvis at se de problemer og misforståelser, der opstod under projektet fra en anden af byggeriets parter side.

Projektevaluering er en del af den videndeling, der bør foregå i virksomhederne. Et oplagt sted at stoppe op og gennemgå de problemer samt gode situationer, der har været i projektet både internt og eksternt. Det vil være en fordel, at byggeriets parter lærer af hinanden, så næste projekt kan forløbe mere smertefrit.

Der kan være mange grunde til, at Projektevaluering ikke bruges i byggebranchen, men generelt overlapper det ene projekt tit det næste, og dermed er der ikke et oplagt tidspunkt at sætte sig ned og reflektere over et afsluttet projekt. I gode tider, hvor der er travlt, er tidsfaktoren højst sandsynlig en af de væsentligste grunde til, at dette ikke gøres, mens det i

dårlige tider, som pt. i en finanskriser, kan være, at tiden ikke ønskes brugt på aktiviteter, der ikke bærer "frugt" hurtigt.

Det er netop også gennem projektevaluering, at nye metoder og produkter kan evalueres ift. tilfredshed parterne imellem. At anvende et bestemt produkt kan være knap så god en investering, hvis BH ikke bryder sig om resultatet, på trods af at ENT har nemmere ved at arbejde med det pågældende produkt, eller at det blot er billigere. Altså kan projektevaluering indgå som en del af innovative tiltag, hvor også metoder såsom BIM kan afprøves.

Projektevalueringer er altså en investering i kommende projekter på basis af igangværende eller afsluttede projekter – en måde at gøre proces og samarbejde bedre og nemmere næste gang.

I og med projektet bliver diskuteret igennem, når byggeriet er udført, kan det muligvis også lette stemningen ift. den stressende atmosfære, der til tider overskygger den reelle løsning af problemer på byggemøder – i stedet for diskussion om hvem, der er ansvarlig, også økonomisk.

Et stort problem i byggebranchen er antallet af fejl og mangler, og i og med det har været et problem i mange år og bliver ved med at være det, kan en årsag være, at der ikke bliver samlet op på dette [Ing, 2010]. Hvis der i større grad blev holdt evalueringsmøder, kunne det tænkes, at årsager til fejl og mangler kunne lokaliseres.

3.2.7 Hypotese 7: Byggebranchen domineres af en konservativ holdning ift. forandringer

Det ønskes gennem hypotesen undersøgt, hvordan villigheden for forandringer er ift. byggeriets forskellige parter, samt hvilket syn de har på hinanden. Dertil kunne det også være interessant at se, hvor denne modstand til forandring ligger, og hvordan den er opstået.

Byggebranchen er en meget traditionsbundet og konservativ branche. Dette kan ses på mange forskellige måder både ift. kommunikation og samarbejde. F.eks. er der lavet mange systemer ift. "kommunikation" såsom BIM-modellering, hvor det er muligt at klare en del af de problemer, der ofte viser sig ift. grænseflader og overgange mellem fag. Dertil giver det også et visuelt indblik i bygningen gennem 3D, som ikke kan udføres på samme måde gennem plan- og snitte tegninger. Selvom systemet kan give et bedre overblik i tegningsmateriale og forståelse af dette, er det de færreste virksomheder, der benytter sig af det.

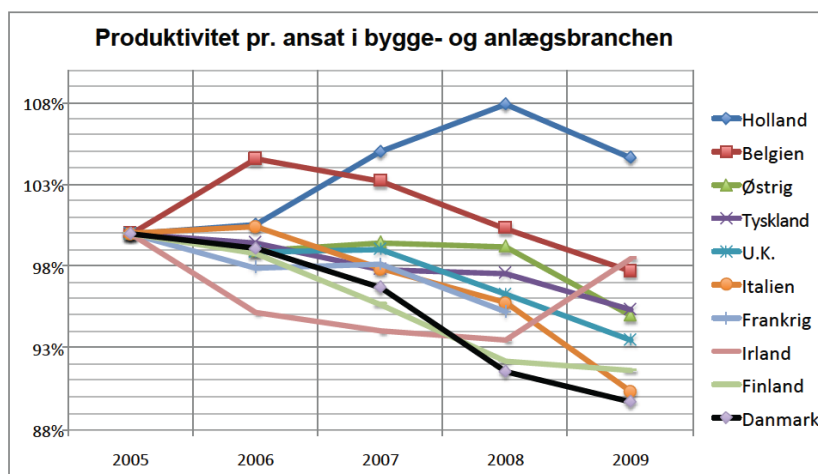
Selv om det er et lovkrav, at offentlige BH skal anvende modellen, undlades dette ofte. Dette kan virke demotiverende for andre, hvor der ikke er krav herom, også da kendskabet til modellen derved forbliver lille.

Der er udarbejdet nyere samarbejdsformer, der lægger vægt på tillid og gennemsigtighed, såsom partnering og værdibaserede samarbejder. En stor udvikling og ændring af de gængse samarbejdsformer, som nu har været undervejs i mange år. Flere benytter sig af disse former for samarbejde, men stadig et mindretal.

En konservativ holdning hæmmer udviklingen, hvilket er et problem, da det netop er ved innovation og nytænkning, at der kan tjenes penge, herunder udvikling af ældre systemer og metoder.

For alle brancher gælder, at det er svært med forandringer, men i byggebranchen er det i modsætning til andre brancher sværere at ændre på nogle områder, da specielt udførelsen foregår i et væsentlig mere dynamisk miljø end f.eks. i en produktionshal, hvor forholdene er mere kontrollerede. Pladsforhold kan variere meget fra byggesag til byggesag, og disse kan endda også variere gennem udførelsesperioden. Dertil kommer også problematikker ift. vejret, som kan ødelægge store dele af det planlagte arbejde pga. dets uforudsigelighed. Brancher, hvor aktiviteterne kan industrialiseres, er væsentlig nemmere at ændre f.eks. på produktiviteten.

Hvis der ses på produktiviteten i bygge- og anlægsbranchen i udvalgte europæiske lande, ses det, at Danmark ligger lavt ift. disse, se figur 3.4. Også selvom nogle af landene har nogenlunde samme vejrforhold som Danmark.



Figur 3.4 – Produktivitet i bygge- og anlægsbranche. [OECD, 2010]

Problemet er, at der ikke er nogen, der tør eller vil være forgangsmænd ift. at prøve noget nyt. Dette hænger formentlig sammen med, at det ikke giver afkast i første omgang, hvilke kan være svært at overskue i en branche, hvor der i forvejen er lav omsætning. [DKByg, 2010] Samtidig vil forgangsmanden ikke have en fordel (den såkaldte first movers advantage) ret længe, hvilket gør incitamentet endnu mindre.

3.2.8 Hypotese 8: Disrespekt og manglende anerkendelse byggeparterne imellem er demotiverende for arbejdsindsatsen

I denne hypotese ønskes det undersøgt, hvor vigtigt respekt og anerkendelse er for den enkelte. Også om respondenterne har oplevet situationer, hvor der er blevet vist disrespekt.

Respekt er essentielt for godt samarbejde. Er der ikke respekt mellem byggeriets parter, leder dette til konflikter, der i stedet for at fokusere på projektet koncentrerer om personlige uoverensstemmelser. Hvis konflikten ikke stoppe i tide, kan det risikeres, at den eskalerer og

dermed forværres ift. samarbejdet parterne imellem, og at dette påvirker stemningen i projektteamet som helhed.

Dette kan ligeledes have større og mindre indvirkning på flere forhold, f.eks. virksomhedens omdømme, økonomi, arbejdsmiljø samt medarbejdernes motivation.

Et element, som påvirker dette område i høj grad, er samarbejdsformen, da der arbejdes forskelligt alt efter entrepriseform for projektet. Jo mere opdelt projektet bliver, des større risiko er der for konflikter, da antallet af kontrakter og dermed antallet af grænseflader øges.

Parternes forudindtagede holdning til en af de andre parter kan spille ind, således at de erfaringer personen tidligere har gjort med en bestemt fagspecifik person, projiceres over på hele standen af professionen.

3.3 Spørgeskemaundersøgelse

Grovanalysen er baseret på de otte hypoteser, som via spørgeskemaundersøgelsen ønskes underbygget: Enten understøtter resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen hypoteserne, eller også modbeviser den dem.

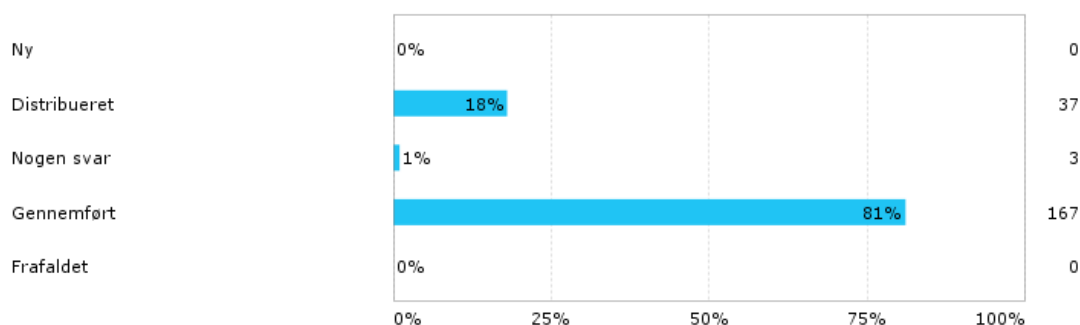
Samme fem faggrupper, som bruges i afsnit 3.1 og er respondenter i spørgeskemaundersøgelsen, er anvendt.

Resultater af spørgeskemaundersøgelse er præsenteret samlet i app. B og findes både i tabelform og i en grafisk præsentation.

Som vist i figur 3.5 er spørgeskemaundersøgelsen udsendt til i alt 207 personer. I den efterfølgende analyse anvendes kun besvarelser af spørgeskemaer, som er besvaret komplet, hvilket udgør 167 besvarelser – dette giver en svarprocent på 81.

Dette er en "udmærket" svarprocent for en spørgeskemaundersøgelse jf. variansområder oversat til vurderingen af svarprocenter i spørgeskemaundersøgelser [Boolsen, 2004]:

- > 85%: Strålende
- 70-85%: Udmærket
- 60-70%: Akkurat acceptabelt
- 50-60%: Mindre acceptabelt
- < 50%: Uacceptabelt



Figur 3.5 – Samlet status for spørgeskemaundersøgelse.

3.3.1 Valg af respondenter

Der er primært valgt mellemstore og store virksomheder til deltagelse i spørgeskemaundersøgelser, da udgangspunktet var at få fem besvarelser fra hvert firma.

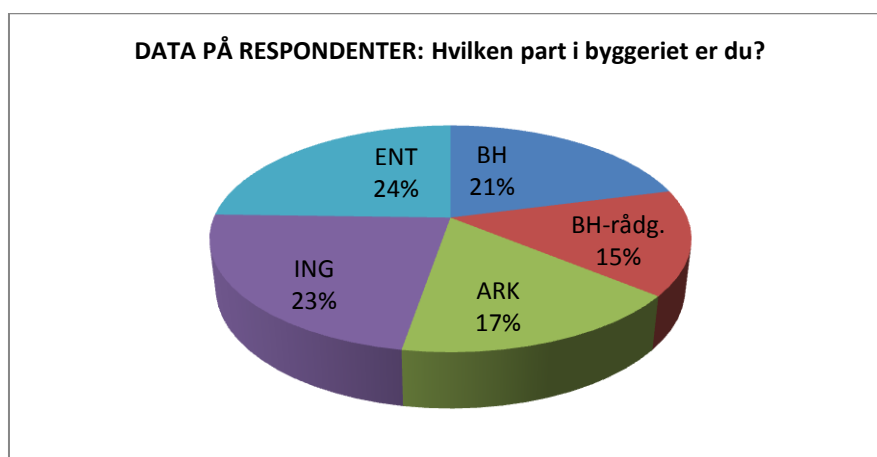
Der blev først taget telefonisk kontakt til én person i hvert firma (gerne en afdelingsleder), som efterfølgende skulle returnere mailadresser på egnede deltagere – dvs. personer, som i deres daglige arbejde har en kontaktflade med gerne alle fem faggrupper nævnt ovenfor. Denne fremgangsmetode blev valgt både for at sikre en høj svarprocent af kvalificerede personer og af hensyn til at lette arbejdsbyrden for aktiviteten.

Det lykkedes at få fat i 183 mulige respondenter på denne måde.

Hvor det ikke lykkedes at få fat i mailadresser med en ”forhåndsftale” om besvarelse, blev de sidste 24 mulige respondenter udvalgt på virksomhedens hjemmeside ud fra deres stillingsbetegnelse.

Det mest optimale udfald for undersøgelse er, at antallet af besvarelse for hver faggruppe er ca. lige stor, hvilket er lykket tilfredsstillende.

Antallet af besvarelserne fordelt på faggrupperne er 25-41 stk. – fordelingen på faggrupperne kan ses på figur 3.6



Figur 3.6 – Procentvis fordeling af respondenter på de fem faggrupper i spørgeskemaundersøgelse.

3.3.2 Udarbejdelse af spørgeskema

Spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet i programmet i SurveyXact, som et online analyseredskab udarbejdet af Rambøll Management.

Spørgeskemaet er udsendt til respondenter pr. mail, hvilket programmet sørger for, når respondenternes mailadresser er indtastet og data for undersøgelsen er angivet. Ligeledes kan programmet sættes til at rykke respondenter for svar, hvilket også sker automatisk, når information dertil er udfyldt.

Der er anvendt filterspørgsmål i spørgeskemaet, også kaldt ”spring” i SurveyXact. Dette vil sige, at spørgsmålene er kædet sammen, således kun relevante spørgsmål stilles til de respektive respondenter baseret på deres tidligere svar.

Programmet opsamler resultaterne for besvarelserne, som kan grupperes efter de spørgsmål, der er stillet i undersøgelsen. Til denne rapport er præsentationen inddelt i de fem faggrupper, som vist på figur 3.6.

Præsentation af spørgsmål og resultater af undersøgelsen kan ses i app. B.

Til størstedelen af spørgsmålene er der i spørgeskemaet anvendt afkrydsningsmuligheder til svarene. Dette er både for at gøre besvarelsen hurtigere at lave for respondenter og dermed at forøge chancen for flere besvarelser, men også for at lette databehandlingen af resultaterne.

Enkelte steder er der dog lavet kommentarfelder til udfyldning, da det her er vurderet, at en uddybning af svaret fra respondenter er givtig for undersøgelsen.

For udarbejdelse af et spørgeskema er der en række forholdsregler, der bør tages for at sikre, at de opnåede resultater fra undersøgelsen bliver retvisende:

- Anvend forståeligt og entydigt sprog
 - Undgå dobbelt negationer
 - Undgå lange spørgsmål
 - Undgå dobbelt- og flertydige spørgsmål
 - Undgå ledende spørgsmål
 - Undgå upræcise spørgsmål
 - Indføj kontrolspørgsmål
 - Indføj filterspørgsmål (omtalt som "spring" ovenfor)
 - Overvej antallet af svarmuligheder
- [Andersen, 2005]

Spørgeskemaet kan ses i app. B.

3.4 Analyse af hypoteser

I dette afsnit analyseres resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen.

I præsentationen af resultaterne anvendes hele procenter, hvorfor den samlede sum for det enkelte spørgsmål kan afvige fra 100 %.

3.4.1 Analyse af hypotese 1: Forventningsafstemning i den indledende fase af samarbejdet nedprioriteres ofte

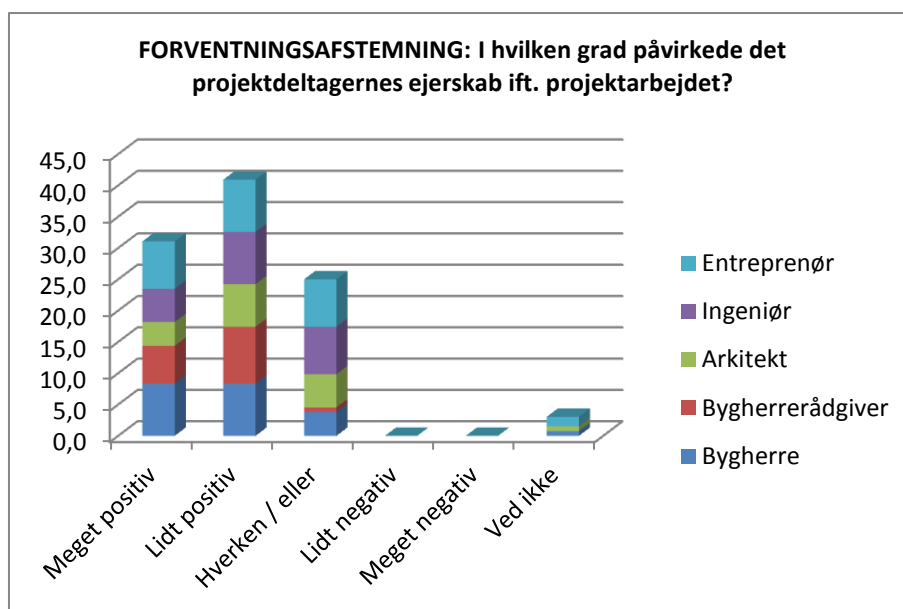
I denne hypotese vurderes det, hvordan den reelle situation er ift. hvorvidt, der afholdes opstartsmøder med forventningsafstemning i starten af projekter. Dertil ses der også på indstillingen til disse ud fra perspektivet ud fra personer, der har deltaget i denne slags møder, og ud fra personer, der ikke har deltaget i forventningsafstemning, og hvordan de mener, det vil påvirke projektførelsen. Analysen vil ske på grundlag af følgende spørgsmål:

1. Har du deltaget i opstartsmøde eller lignende, hvor der blev lavet forventningsafstemning for projektet?
2. I hvilken grad påvirkede det projektdeltagernes ejerskab ift. projektarbejdet?

3. Hvordan kunne du forestille dig, at et opstartsmøde eller lignende mht. forventningsafstemning ville påvirke projektforløbet?

Mod forventning er der overraskende mange, der har deltaget i en forventningsafstemning, hele 79 % (spørgsmål 1 i app. B). Fordelingen er nogenlunde jævn imellem de forskellige fag, hvilket er positivt. Det, der dog ikke ses på i spørgsmålet, er antallet af gange, hvor emnet forventningsafstemning er blevet diskuteret, eller hvor tit møderne i øvrigt har foregået.

I spørgsmål 2 er det kun de 79 % fra spørgsmål 1, der kan svare. På spørgsmålet svarer 72 %, at forventningsafstemning påvirker deltagernes ejerskab positivt ift. projektarbejdet, hvoraf 32 % er meget positivt stemt, se figur 3.7. Næsten alle BH-rådg. er positive stemt, udover en enkelt person, der mener, det ikke påvirker ejerskabet. Fordelingen af svarerne mellem de forskellige fag er nogenlunde ens. Denne positive holdning kan være med til at bidrage til, at der er flere, der fremadrettet vil benytte sig af forventningsafstemning.

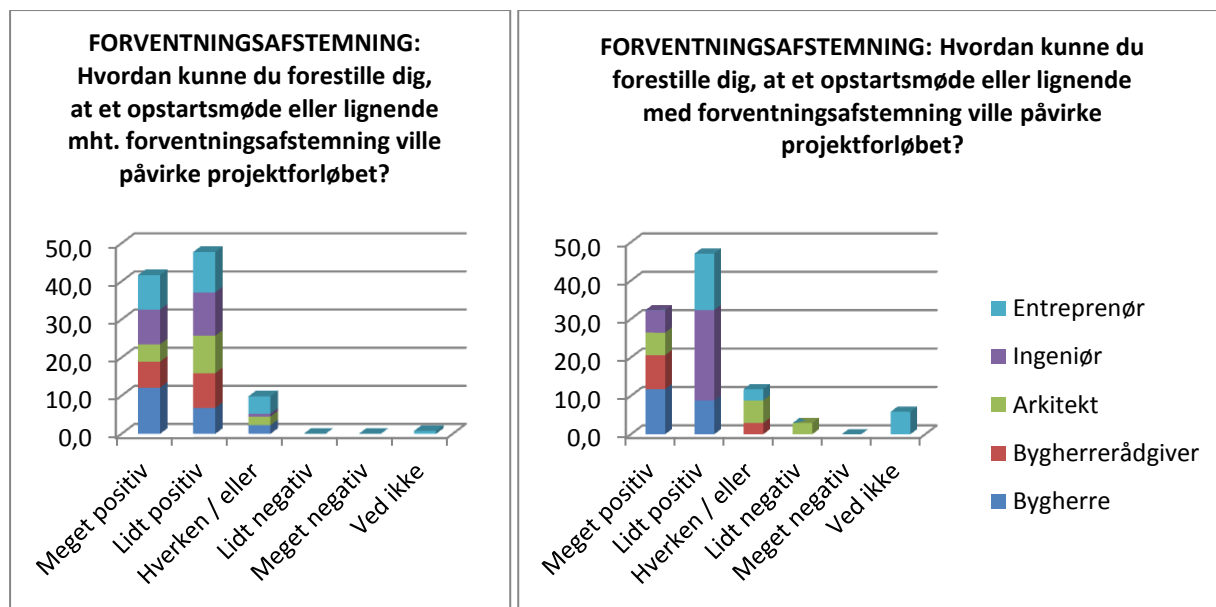


Figur 3.7 – Besvarelse af spørgsmål 2.

Alle bliver stillet spørgsmål 3, men opdeles i folk, der hhv. har og ikke har deltaget i forventningsafstemning. Af dem, der har deltaget i en forventningsafstemning tidligere, er i alt 90 % af respondenterne positive, heraf 42 % meget positive. Kun 10 % svarer "hverken/eller", se figur 3.8(a). Dette er hovedsageligt ENT, hvilket kan undre lidt, da det som regel er ENT, der skal rette det, der ikke er enighed om i udførelsesfasen, og dermed burde disse have stort incitament for at forventningsafstemme for dermed at nedbringe disse utilsigtede aktiviteter.

Af dem, der ikke har deltaget i forventningsafstemning før, som udgør 21 % af respondenterne, er 80 % af disse positivt stemt, 12 % er "hverken/eller" og 3 % er direkte negativt stemt, se figur 3.8(b). ARK er den part, der umiddelbart virker til at have de største forbehold, da tre ud af fem repræsentanter fra faget svarer "hverken/eller" eller "lidt negativ".

Dette er meget overraskende, da det netop er ARK's vision, der skal udføres, og derfor kan det undre, at nogle ARK tror, det ikke har en effekt at drøfte dette.



Figur 3.8 – Spørgsmål 3 besvaret af (a) respondenter, der har været med til forventningsafstemning og (b) respondenter, der ikke har været med til forventningsafstemning.

Slutteligt

Selvom det ikke kan konkluderes ud fra undersøgelsen, hvor mange møder med forventningsafstemning respondenterne har været med til, er det dog utroligt positivt, at mange har prøvet det, og at de fleste tilmed er positivt stemt overfor det, både dem der har og ikke har deltaget i forventningsafstemning.

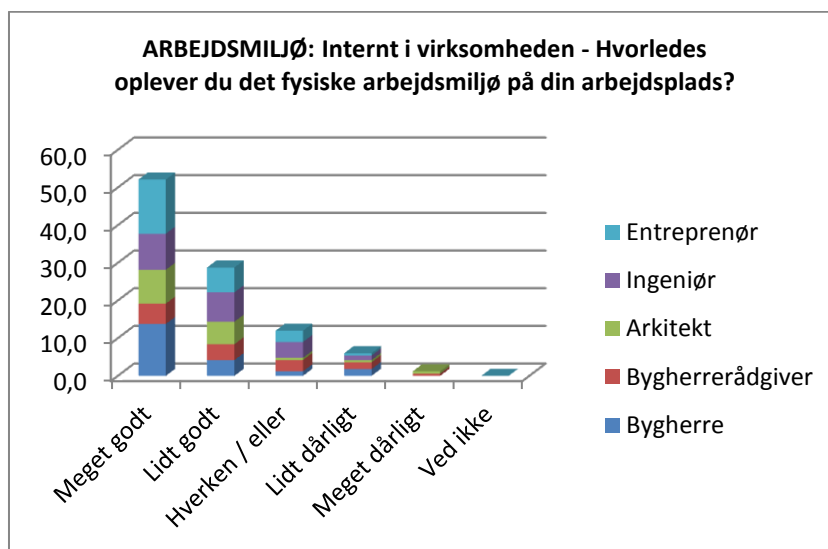
3.4.2 Analyse af hypotese 2: Arbejdsmiljøet påvirkes i høj grad af omgangstonen i projektteamet

I denne hypotese vurderes, hvordan arbejdsmiljøet er med henblik på både den reelle arbejdsplads samt i projektteamet. Dertil ses der på omgangstonen på arbejdspladsen som i projektteamet. Slutteligt ses der på mulige forbedringer.

Analysen vil ske på grundlag af følgende spørgsmål:

5. Hvorledes oplever du det fysiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?
6. Hvorledes oplever du det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?
7. Hvorledes oplever du alt i alt arbejdsmiljøet på din arbejdsplads?
8. Hvorledes oplever du omgangstonen på din arbejdsplads?
9. Hvor stor en procentdel med samme arbejdsområde som dig er kvinder?
10. Hvorledes oplever du alt i alt arbejdsmiljøet i nuværende/sidste projektteam?
11. Hvorledes oplever du omgangstonen i nuværende/sidste projektteam?
12. Hvad kunne i dine øjne medvirke til et bedre arbejdsmiljø?

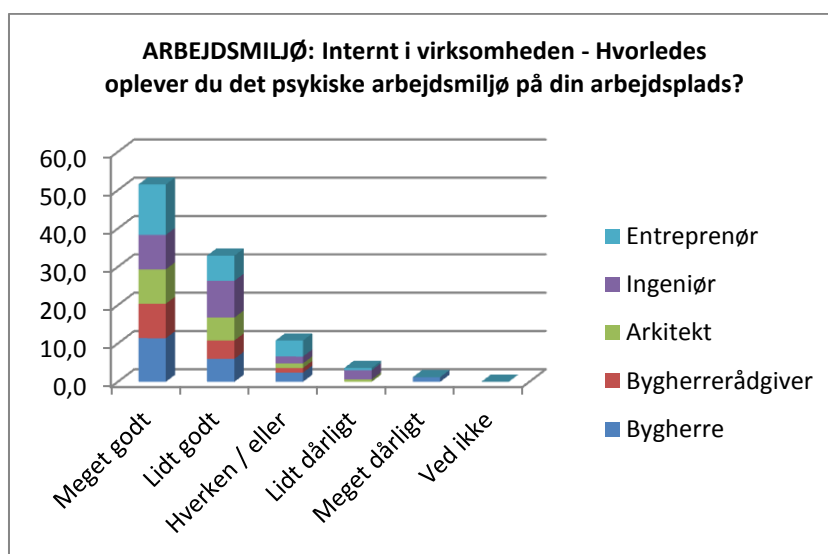
Besvarelserne til spørgsmål 5 viser, at respondenterne umiddelbart har det godt fysisk arbejdsmiljø på deres arbejdsplads, da besvarelserne er: 81 % godt, 12 % hverken/eller og 7 % dårligt, se figur 3.9. De fleste, der mener, de har et dårligt fysisk arbejdsmiljø, er BH eller BH-rådg..



Figur 3.9 – Besvarelse af spørgsmål 5.

Det psykiske arbejdsmiljø, som er spurgt til i spørgsmål 6, er som vist på figur 3.10. Der er flere, der oplever et bedre psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdsplads end fysisk: 84 % godt, 11 % hverken/eller og 5 % dårligt. De 5 % dårlige svar fordeler sig på to BH, der svarer, at det psykiske arbejdsmiljø er meget dårligt, mens fire ING svarer, at det er lidt dårligt.

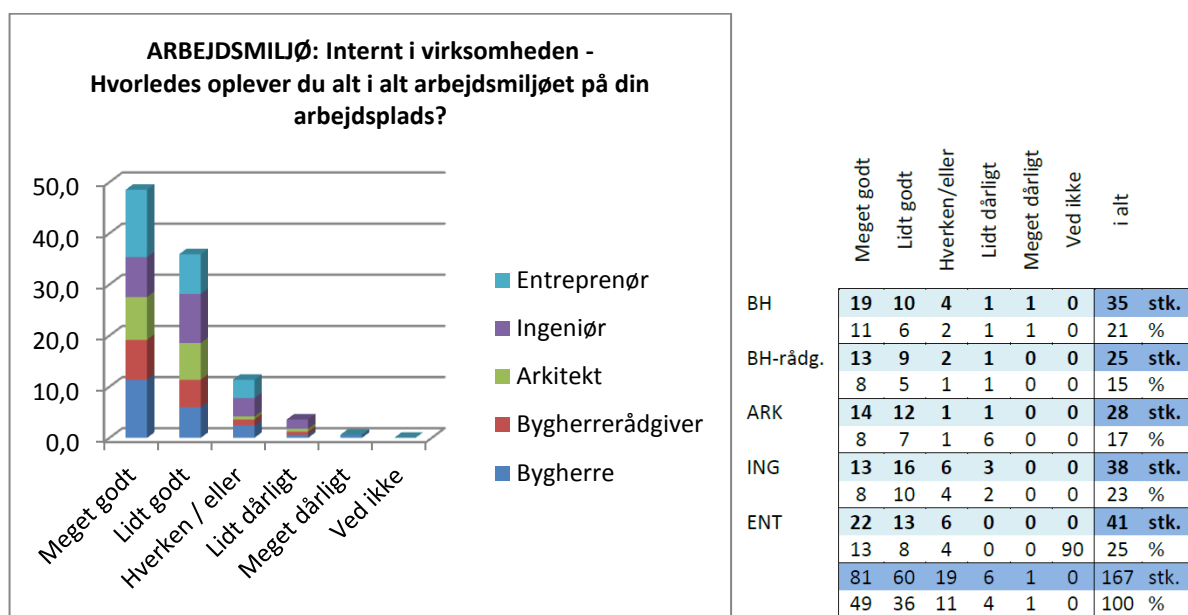
Mange faktorer spiller ind i vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø – det kan f.eks. være sammenspil mellem kolleger, mobning, hierarkiet på arbejdspladsen samt omgangstonen og -formen.



Figur 3.10 – Besvarelse af spørgsmål 6.

I spørgsmål 7 vurderer respondenterne det overordnede arbejdsmiljø. Resultaterne ligner til dels dem, der optrådte ved psykisk arbejdsmiljø i det foregående spørgsmål. I dette spørgsmål er fordelingen: 84 % godt, 11 % hverken/eller og 4 % dårligt, se figur 3.11. Generelt er det ARK og ENT, der er mest tilfredse med arbejdsmiljøet internt i deres virksomheder.

Når der ses på det samlede arbejdsmiljø, er der færre, der synes, arbejdsmiljøet er dårligt ift. opdelingen af hhv. fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Der er kun en, der synes, arbejdsmiljøet er meget dårligt.



Figur 3.11 – Besvarelse af spørgsmål 7 med tilhørende tabelværdier.

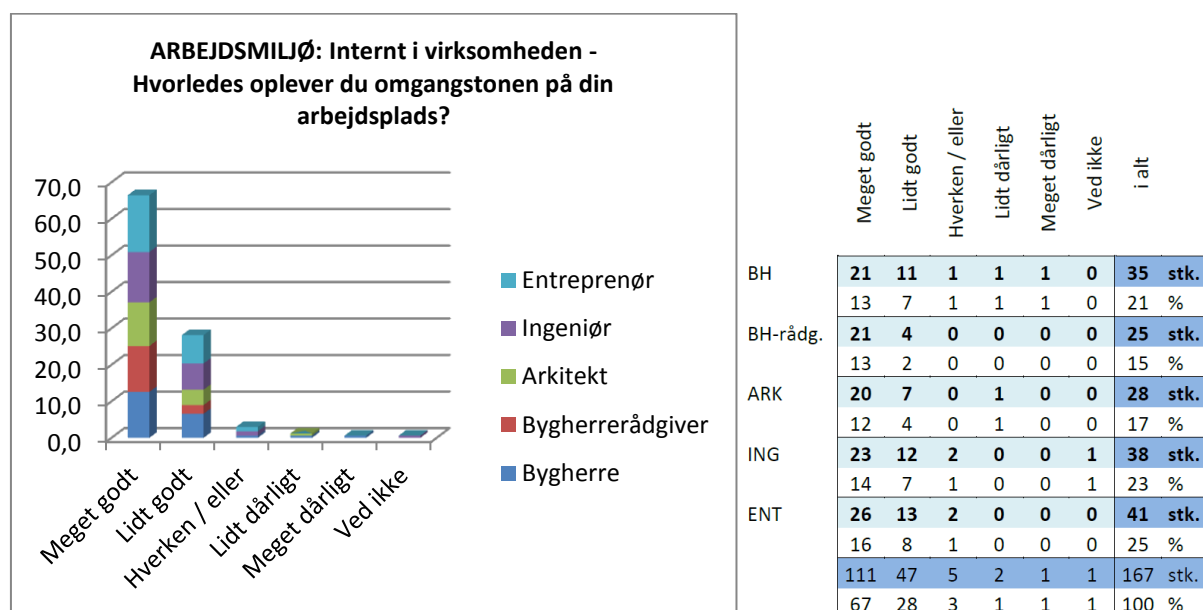
Af de nævnte, der synes, arbejdsmiljøet er dårligt i enten større eller mindre grad, er deres generelle vurdering placeret ca. midt imellem vurdering af hhv. fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Dog kan det undre, at samme person svarer, at det fysiske arbejdsmiljø er meget dårligt, det psykiske er hverken/eller, og den samlede er lidt godt. Dette giver ikke mening, så enten har personen misforstået spørgsmålene – eller blot ikke koncentreret sig under besvarelsen.

Der er tolv personer, som enten synes, at fysisk eller psykisk arbejdsmiljø er dårligt, men lader den ene del trække op så den overordnede vurdering af arbejdsmiljøet bliver mere positiv, altså "hverken/eller".

Generelt virker det til, at det psykiske arbejdsmiljø bliver vægtet højere end fysisk ud fra besvarelsene af spørgsmål 7.

Ved spørgsmål 8 er der hele 95 %, der synes, at omgangstonen er god, hvor 67 % af totalen synes "meget god", 3 % "hverken/eller" og 2 % "lidt dårlig", se figur 3.12. Denne besvarelse er meget anderledes end forventet, da der er mange kilder på, at det modsatte er tilfældet, specielt i byggebranchen.

Generelt synes næsten alle respondenter, der har svaret "godt" til spørgsmål 6 (psykisk arbejdsmiljø) det samme ved omgangstonen. Dertil er der mange, der viser, at de synes omgangstonen er bedre, end det generelle psykiske arbejdsmiljø er. I alt er der kun 6 ud af 167 respondenter, der synes omgangstonen er dårligere end det generelle psykiske arbejdsmiljø. Dette ændre dog ikke, at der er en BH og en ARK, der svarer "dårligt" ved både spørgsmål 6 og 8, altså kan der sagtens være en kobling mellem de to og dermed muligvis være tale om mobning eller udelukkelse af personer.



Figur 3.12 – Besvarelse til spørgsmål 8 med tilhørende tabelværdier.

Generelt ser det dog flot ud, og det må siges, at besvarelserne afkræfter hypotesen samt de kilder, der fundet til at understøtte denne.

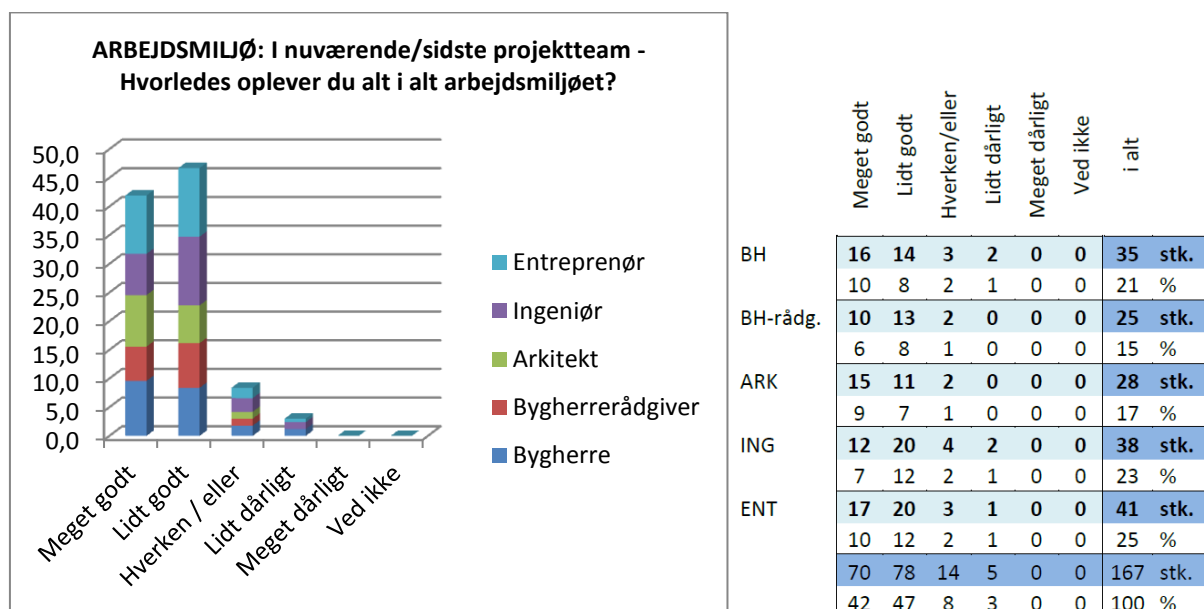
Spørgeskemaundersøgelsen viser at 2 % af respondenterne oplever dårlig omgangstone på deres arbejdsplads, hvilket ligger langt fra resultaterne som HK's undersøgelser viser: Her konstateres det, at 30 % føler, at omgangstonen er for barsk, se afsnit 3.2.2 [HK, 2008].

Ang. antallet af kvinder i spørgsmål 9, vist i app. B, svarer respondenterne, at ca. en fjerdedel ikke har kvindelige kolleger med samme arbejdsfunktion som dem selv. 52 % af respondenter er på arbejdspladser, hvor op til 25 % er kvinder. På arbejdspladser, hvor kvinder udgør 25-50 %, svarer 20 %, og kun 4 % svarer at de arbejder i virksomheder, hvor over 50 % af staben med samme funktion som dem selv er kvinder.

Udover det giver et billede af, at der er færre kvinder end mænd i byggebranchen, kan det også ses, at det hovedsageligt er hos ARK og BH, der arbejder flest kvinder. Næsten overraskende er det til gengæld, at der ikke er flere ENT, hvor der ikke arbejder kvinder. Undersøgelsen skulle muligvis være underinddelt yderligere, specielt i svarmuligheden "0-25 %". Da dette ville have givet et mere præcist billede af situationen.

Spørgsmål 10, som ser på arbejdsmiljøet alt i alt i projektteamet, viser et meget positivt resultat: 89 % godt, 8 % hverken/eller og 3 % dårligt, se figur 3.13.

Sammenlignet med spørgsmål 7, se figur 3.11, som omhandler det samme blot internt i virksomheden, kan det undre lidt, at der er flere, der synes, arbejdsmiljøet i projektteamet er bedre end internt i virksomheden. Dog er der samtidig flere, der synes, at arbejdsmiljøet er meget godt og dermed bedre internt i virksomheden end i projektteamet.



Figur 3.13 – Besvarelse af spørgsmål 10 med tilhørende tabelværdier.

Det må siges at være positivt, at så mange respondenter mener, at arbejdsmiljøet er godt i projektteamet – specielt ift. at det ofte er her, konflikterne sker, og der er risiko for manglende respekt. Specielt BH-rådg. og ARK føler sig godt tilpas i deres projektteam, hvor ingen af disse har svaret, at de mener arbejdsmiljøet er dårligt, og kun to fra hver gruppe har svaret "hverken/eller".

Ang. omgangstonen i projektteamet i spørgsmål 11 svarer 94 % god, 4 % hverken/eller og 2 % dårlig, se app. B. Dette er overraskende positivt, da respondenterne højst sandsynlig kender deres egne kolleger bedre end dem i projektteamet, og derfor burde den logiske slutning være, at omgangstonen umiddelbart vil være væsentlig bedre internt. Dette afspejles også i besvarelserne på spørgsmål 8 ang. omgangstonen internt på arbejdspladsen, hvor flere har svaret "meget god" end på dette spørgsmål.

35 % af respondenterne har på spørgsmål 12 om forbedringer af arbejdsmiljøet svaret. Generelt lægges der i besvarelserne vægt på, at der ofte er problemer med planlægning specielt ift. tiden, hvilket kan give anledning til stress. Dette gælder specielt ARK og ENT, men også ING. Dertil er der også flere, der mener, der skal lægges vægt på det sociale og i den sammenhæng også sammensætningen af projektteams. For at se resultaterne se app. B.

Det kan under, at de, der har svaret "dårligt" ift. arbejdsmiljø, ikke har valgt at komme med forslag til forbedring. Respondenterne, der har afkrydset, at der er dårligt fysisk arbejdsmiljø på deres arbejdsplads, foreslår følgende forbedringer: Variation af funktioner, planlægning af projekter, kommunikation m.m..

Dog er disse i princippet psykiske faktorer, så spørgsmålet er, om der er en vis tvivl omkring, hvad forskellen på fysisk og psykisk arbejdsmiljø er, eller om de har deres grunde til at udelade forslag til forbedring, hvor de egentlig mener, at det halter ift. arbejdsmiljøet.

Dog virker det til, at respondenterne gerne vil skelne mellem de to former for arbejdsmiljø, da det er sjældent, de svarer det samme på hhv. fysisk og psykisk og derfor må forholde sig forskelligt til disse to.

Slutteligt

Generelt kan det ud fra undersøgelsen konstateres, at respondenterne er tilfredse med deres arbejdsplads – både internt på arbejdspladsen og i de projektteams, de er placeret i. Desværre er der også respondenter, der oplever arbejdsmiljøet meget dårligt.

3.4.3 Analyse af hypotese 3: Dårlig kommunikation i projektteamet kan lede til uoverensstemmelser og konflikter mellem parterne

I denne hypotese fastslås først, hvad respondenterne definerer som værende en konflikt, hvorefter det vurderes, om der er sammenfald mellem faggrupperne ift. hvem, der er mest konfliktsøgende i projektteamet.

Analysen vil ske på grundlag af følgende spørgsmål:

13. Har du oplevet konflikter med en eller flere af byggeriets parter?
14. og 15. Hvor oplever du, at misforståelserne oftest sker?
16. Hvilken af byggeriets parter er efter din mening oftest konfliktsøgende?
17. Hvilken af byggeriets parter er efter din mening oftest konfliktløsende?
18. Hvad definerer du som værende en konflikt?

Der findes ikke nogen korrekt definition på, hvad en konflikt er, men opfattes situationen som værende en konflikt, så er der opstået en konflikt, som der skal tages hånd om.

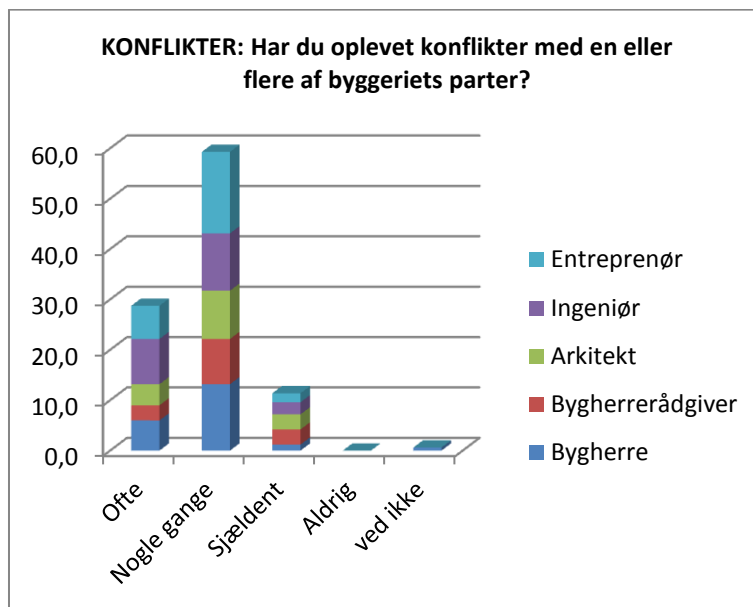
I spørgsmål 18, hvor respondenterne spørges om, hvad de definerer som værende en konflikt, er svarerne vidt forskellige. Den ene ende af spektret går definitionen på, at der er tale om en konflikt lige så snart, der er uenighed i arbejdsgruppen, mens definitionen i den anden ende går på, at der først er tale om en konflikt, når den konstruktive dialog mellem parterne om løsning af en given problemstilling går i stå, og lysten til at finde en løsning parterne imellem er forsvundet.

Et fællestræk for besvarelserne om, hvad der definerer en konflikt, nævner mange respondenter, at der ofte opstår konflikter ift. økonomi, tid og kvalitet af det leverede.

I spørgsmål 13 besvarer respondenterne, at størstedelen af dem oplever konflikter i deres daglige arbejde: 29 % svarer "ofte" og 59 % "nogle gange". Den eneste gruppe, hvor der næsten er lige mange svar på "nogle gange" og "ofte" er ING, se figur 3.14.

Det er overraskende, at hele 11 % svarer, at de sjældent oplever konflikter. Muligvis har disse personer ikke en stor kontaktflade med andre af byggeriets parter – f.eks. har PL hos ARK større kontakt med andre af byggeriets parter end en projekterende ARK på kontoret. Eller

muligvis er disse personer, som har en høj tærskel for, hvad der defineres som en konflikt – f.eks. personer, som er vant til at håndtere konflikter og ikke stresses så meget af det.



Figur 3.14 – Besvarelse på spørgsmål 13.

Svarmulighederne i spørgsmål 13 burde have været angivet med frekvens i stedet for termer, som er op til respondenterne selv at definere – f.eks. én gang ud af ti. Mennesker er forskellige, og derfor vil en term som "nogle gange" formentlig defineres forskelligt.

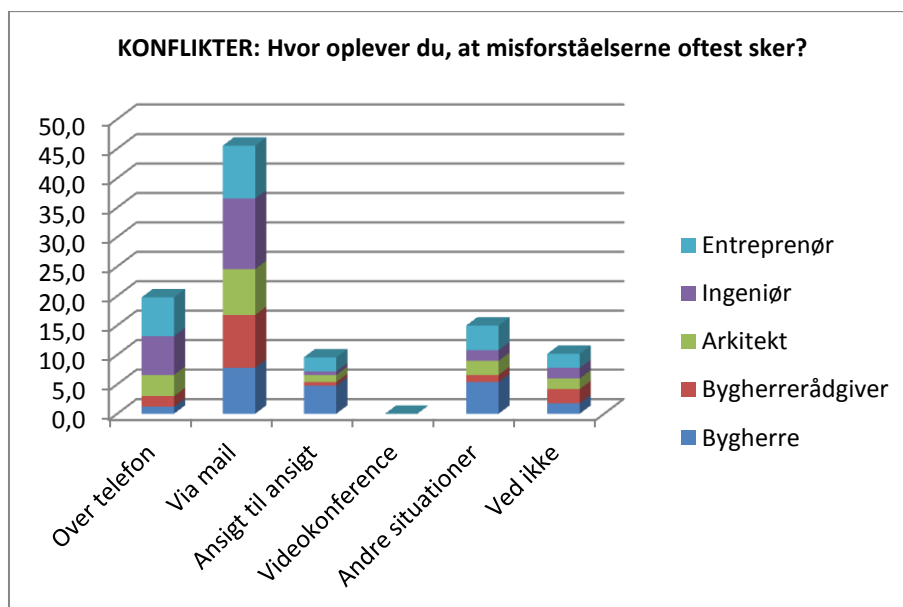
I spørgsmål 14 og 15 svarer omkring halvdelen af respondenterne, at de oplever, at misforståelser ofte opstår pr. mail: 46 %. Resten af svarene fordeler sig: 20 % "Over telefon", 10 % "ansigt til ansigt - samme sted" og 15 % "andre situationer". Se figur 3.15.

Af andre situationer nævnes: Forståelse af udbudsmateriale og tegninger, mangelfuldt eller upræcist udbudsmateriale, manglende kommunikation, presset tid og økonomi, generel travlhed, dårlig koncentration, videregivelse af information til tredjeparts samt mundtlige aftaler.

Som forventet opstår misforståelser i alle situationer. Hovedparten sker pr. mail, hvilket er paradoksalt, da mange mener, at der må være mindst sandsynlighed for at misforstå det skrevne ord ift. det talte.

Når mennesker taler sammen, foregår over 90 % af kommunikationen nonverbalt via stemmeføring og kropssproget [Hougaard-Andersen og Nørgaard-Nielsen, 2010]. Disse faktorer er fjernet fra mailkorrespondancer, hvorfor der oftere opstår misforståelse via dette medie. Derudover kan f.eks. forkert kommatering ændre betydningen af det skrevne, og udråbstegn og lign. kan virke provokerende på modtageren, også selv om det muligvis ikke er hensigten.

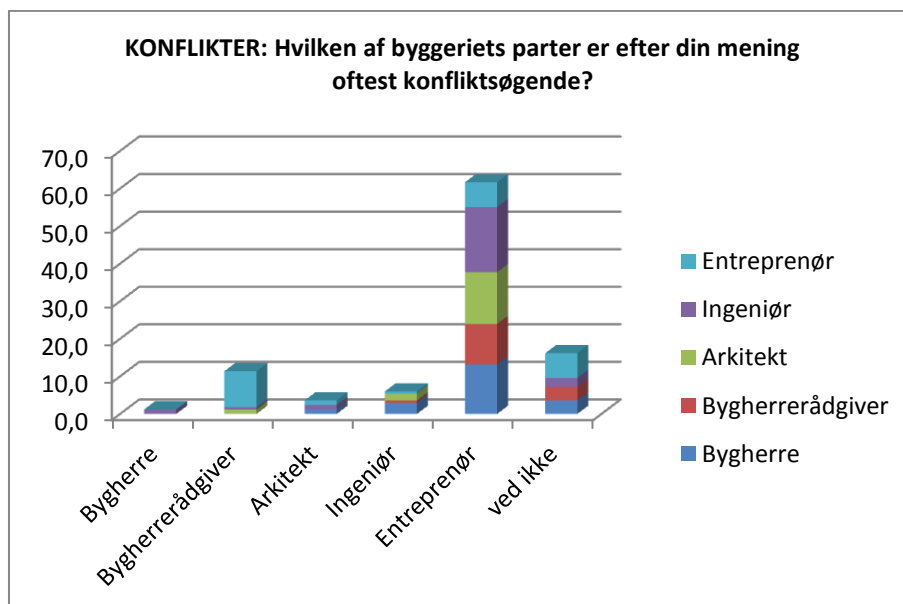
Det kan også spille ind, at det kan forekomme en hårdere tone i mail, bl.a. fordi afsenderen ikke sidder overfor modtageren og dermed godt kan glemme at holde den gode tone – fordi personen ikke har den menneskelige kontakt og derfor kan "sidde og gemme sig" bag computerskærmen.



Figur 3.15 – Besvarelse på spørgsmål 14.

Besvarelserne i spørgsmål 16 viser, at der er stor enighed om, at det er ENT, der er mest konfliktsøgende af byggeriets parter – 62 % svarer dette. Se figur 3.16.

Dette svar overrasker af flere grunde ikke. ENT er det sidste led i kæden mht. byggefasen, hvorfor det kan være et åbenlyst svar. Havde undersøgelse også omfattet UE og leverandører, havde svaret måske endt på én af disse i stedet.



Figur 3.16 – Besvarelse på spørgsmål 16.

Der foruden er ENT praktikerne i byggeteamet, hvorfor denne vil påpege eksempelvis ikke-brugbare løsningsmodeller fra hhv. ARK og ING. Er der ikke foretaget egenkontrol og dermed kvalitetssikring fra de projekterendes side, vil det først være i udførelsesfasen, at problemerne viser sig, og derfor vil parterne måske anse ENT som konfliktsøgende af denne grund.

Efter ENT kommer BH-rådg. med 12 %, hvor 16 ud af de 19 respondenter er ENT. Her kan det modsatte fra før være tilfældet – BH-rådg. sidder øverst i hierarkiet sammen med BH og er den første aktør, der med sikkerhed er professionel.

ENT er de eneste, som svarer sig selv til dette spørgsmål. Enten har de mere selverkendelse end de andre parter, eller også er det, fordi svarmuligheden ikke er defineret godt nok: Måske de tænker på UE og derfor svarer sådan?

Svarmuligheden burde muligvis have været udspecificeret i hhv. TE, HE og UE.

Der er i spørgsmål 17 stor enighed om, at det er respondentens egen faggruppe, der er mest konfliktløsende. Se spørgsmål 17 i app. B.

Trækkes gruppens egne svar fra totalen, ses det, at BH synes, at BH-rådg. er mest konfliktløsende.

Svarerne på spørgsmål 16 og 17 er dog svære at konkludere noget generelt ud fra, da disse svar er baseret på respondenterne personlige erfaringer, som er relateret til det enkelte projekt frem for på virksomhed eller faggruppe.

Dette afspejles også i den store procentdel på 16 % af respondenter, der svarer "ved ikke".

Samme spørgsmål burde nok have været tilføjet, hvor svarmulighederne kun havde omfattet de andre parter.

Slutteligt

Generelt kan det ud fra undersøgelsen konstateres, at respondenterne oplever konflikter i deres daglige arbejde, og at disse primært opleves via tre "medier": Pr. mail, pr. telefonen og ansigt til ansigt. Derudover er der stor enighed mellem respondenterne, at ENT er den faggruppe, som er mest konfliktsøgende i deres adfærd.

3.4.4 Analyse af hypotese 4: Byggebranchen præges af mistillid

I denne hypotese vurderes hvorvidt, der er tillid i branchen, samt hvilken part der er hhv. mest og mindst tillid til. Dertil ses der på hvordan respondenternes forhold til gentagent samarbejde er.

Analysen vil ske på grundlag af følgende spørgsmål:

19. Har du indgået samarbejde med samme part flere gange?
20. Hvordan oplever du gentagent samarbejde ift. tilliden mellem parterne?
21. Hvilken af byggeriets parter har du MEST tillid til?
22. Hvilken af byggeriets parter har du MINDST tillid til?

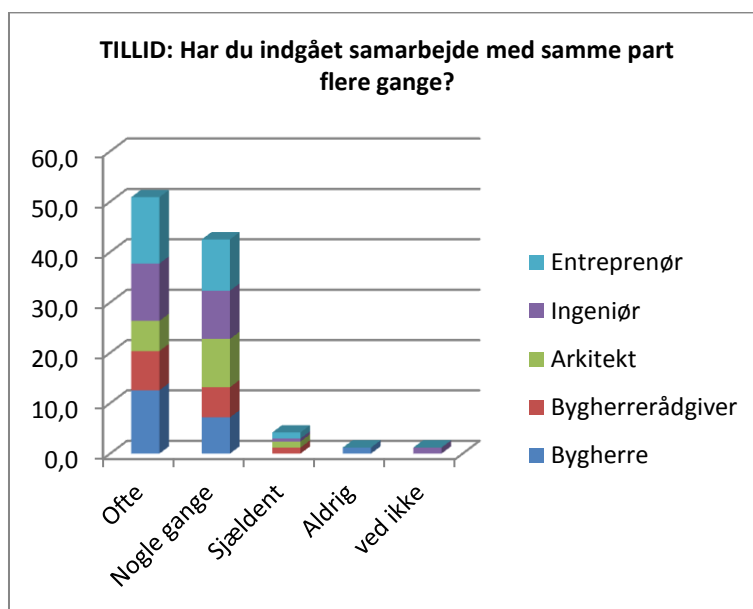
Der er stor tilslutning til gentagent samarbejde, hvilket der spørges ind til spørgsmål 19.

51 % "ofte", 43 % "nogle gange" og 4 % "sjældent", se figur 3.17.

Dette kan komme af, at det generelt er større virksomheder, som deltager i spørgeskemaundersøgelsen, og hvilket som regel også er ensbetydende med større projekter, hvor der kræves større kapacitet ift. både kapital og medarbejdere. Til sådanne projekter skal der en vis

kapacitet til, og da der er færre større virksomheder end mindre, vil de nødvendigvis oftere vælge hinanden og dermed ofte samarbejde.

Undersøgelsen viser, at der umiddelbart er en positiv holdning til gentaget samarbejde, hvilket er godt og til dels også forventeligt.



Figur 3.17 – Besvarelse af spørgsmål 19.

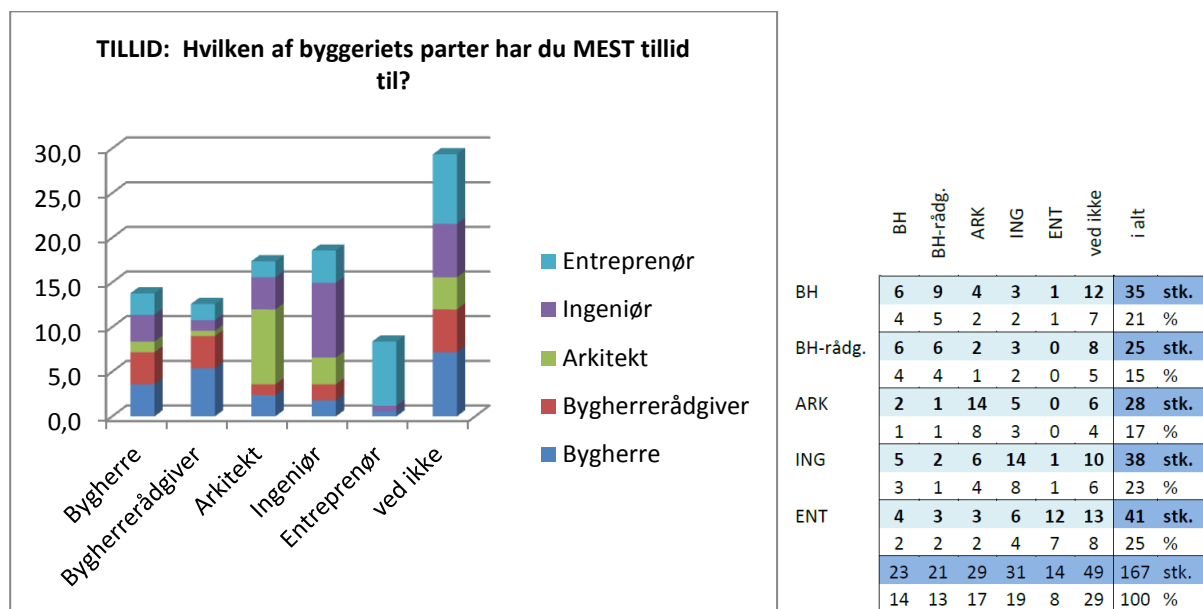
Tillid og gode oplevelser, både økonomisk og menneskeligt, gør, at der er en lyst og vilje til at arbejde sammen igen, hvilket kan ses ud fra spørgsmål 20 i app. B, hvor 92 % er positivt stemt, når det gælder effekten, som gentaget samarbejde har på tilliden mellem parterne. Kun 5 % synes, at det ingen forskel gør.

I spørgsmål 21 spørges der til, hvem de forskellige parter har mest tillid til. Dog er spørgsmålet ikke formuleret helt korrekt, da projektgruppens mening med spørgsmålet var at finde, hvilken part udover respondentens egen faggruppe, der var mest tillid til.

Som det ses af figur 3.18, har de fleste valgt sig selv, som den part de har mest tillid til, og derudover svarer 29 % "ved ikke". ING og ARK ligger dog højest med henholdsvis 19 % og 18 %, og i den sammenhæng er det også værd at bemærke, at de to parter giver hinanden flest stemmer (efter dem selv). Dette giver mening, da der ofte er et tæt samarbejde mellem de to, og det samme mønster viser sig mellem BH og BH-rådg., hvor BH tilmed giver flere stemmer til BH-rådg. end til sig selv. Den eneste part, der ligger markant under gennemsnittet, og hvis 8 % hovedsageligt bliver gjort i egne stemmer, er ENT. Kun to af de 14 stemmer ENT får, er fra andre end ENT selv. Selvom figuren giver mening med de forbehold, der er beskrevet i teksten, er det dog foruroligende, at så få vælger ENT ift. "mest tillid", da det er ENT, der står for udførelsen.

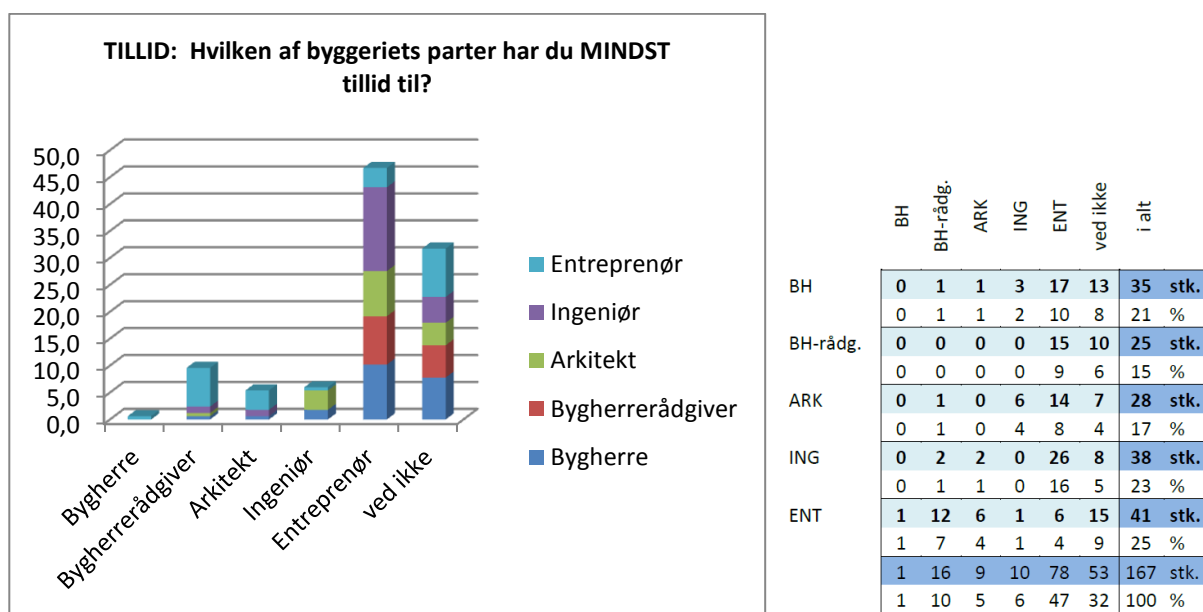
I spørgsmål 22 bliver, der spurgt om det modsatte, nemlig hvem de forskellige parter har mindst tillid til. Som det kan ses ud fra figur 3.19, er besvarelserne forholdsvis entydige. ENT får hele 47 %, hvor ENT også stemmer på sig selv. Dette kan også være relevant i analysen af spørgsmål 21, hvor der er en problematik omkring, hvordan respondenterne har opfattet

betegnelsen "ENT". Om der har været en forståelse af, at der er ment TE eller HE og ikke UE, eller om det er bevidst, at ENT i princippet stemmer på sig selv som værende mindst tillidsberettigede.



Figur 3.18 – besvarelse af spørgsmål 21 med tilhørende tabelværdier.

Til dels er det forventeligt, at det er ENT, der får flest stemmer i denne sammenhæng specielt ud fra spørgsmål 21, hvor det var begrænset, hvor mange der valgte ENT som værende den, de enkelte parter har mest tillid til. Men også forventeligt i den sammenhæng, at ENT har ry for at sjakre. Dette kan komme af, at der ofte bliver taget væsentlig flere chancer hos ENT, end der gør ved de projekterende både ift. materialer samt metoder, og hvis dette ikke ender godt, kan det have effekt på synet på ENT.



Figur 3.19 – Besvarelse af spørgsmål 22 med tilhørende tabelværdier.

Efter ENT er det BH-rådg., der har fået flest stemmer, som udgør 10 %. Disse kommer hovedsageligt fra ENT. Dette kan skyldes, at BH-rådg. altid skal vælge, hvad der er bedst for BH, og det til tider kræver at ændre processer eller konkrete materialer under udførelsen.

På 5 % og 6 % kommer hhv. ARK og ING, hvor ARK hovedsageligt har fået stemmer fra ENT og enkelte fra ING og BH. Forholdet mellem ARK og ENT er noget af det samme som mellem BH-rådg. og ENT, hvor ARK kan komme med ændringer undervejs i udførelsen – eller bliver nødt til at ændre på valgte løsninger, fordi disse ikke kan laves i praksis. ING har fået enkelte stemmer fra BH og ENT, mens hovedvægten kommer fra ARK. Dette hænger ikke helt sammen med respondenternes svar fra spørgsmål 21, hvor ARK og ING viser hinanden stor tillid, dog er det kun i alt seks respondenter, der er tale om i dette spørgsmål. Muligvis kan dette komme af, at ING og ARK arbejder tæt sammen, og dermed ser hinanden fra både den gode og den dårlige side.

Slutteligt

Generelt må det konstateres, at der er større tillid i byggebranchen end forventet. Dog kan det forklares med, at der er en konkret part, hvor der ikke er særlig stor tillid til. ENT virker til at have gjort sig uheldigt bemærket, da alle de resterende parter bruger hovedparten af deres stemmer på ENT ift. at have mindst tillid til. Men igen kan det være svært at undgå denne position, når ENT er sidste station i byggeprocessen, og dermed kan skylden for fejl og lign. ikke sendes videre derfra.

3.4.5 Analyse af hypotese 5: Videndeling bliver brugt i mindre grad i byggebranchen

I denne hypotese undersøges det, i hvor stor udstrækning videndeling anvendes hos hhv. respondenterne og på deres respektive arbejdspladser. Ligeledes undersøges respondenternes adfærd ift. at dele og modtage viden, samt om finanskrisen har påvirket denne adfærd. Slutteligt ses der på, hvad der kan påvirke respondenternes lyst til at videndele.

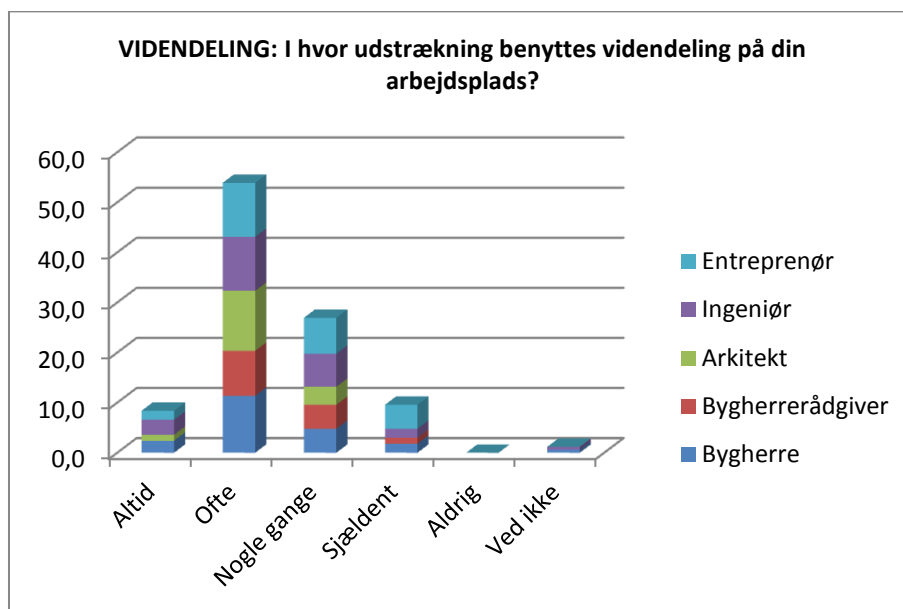
Analysen vil ske på grundlag af følgende spørgsmål:

23. I hvilken udstrækning benyttes videndeling på din arbejdsplads?
24. I hvor stor udstrækning nedskrives denne viden?
25. Deler du opsamlet viden med samarbejdspartnere eller kolleger?
26. Benytter du dig af andres erfaringer?
27. Påvirker finanskrisen din lyst til at MODTAGE viden?
28. Påvirker finanskrisen din lyst til at DELE viden?
29. Hvad påvirker din lyst til at videndele (både modtage og dele)?

I spørgsmål 23 svarer en stor del af respondenterne, at de anvender videndeling, hvilket er glædeligt. 62 % af respondenterne svarer, at der "altid" eller "ofte" benyttes videndeling på deres arbejdsplads, og 27 % svarer "nogle gange", se figur 3.20.

En større del af ENT ligger i svarerne "nogle gange" eller "sjældent" ift. de andre faggrupper. Dette kommer muligvis af faggruppernes respektive arbejdes karakter – at den overvejende del af ENT's arbejde foregår på byggepladsen og en lille del på kontor, hvorimod de andre faggruppers fordeling er modsat: Mest på kontor og lidt på byggeplads. Arbejdet på kontor

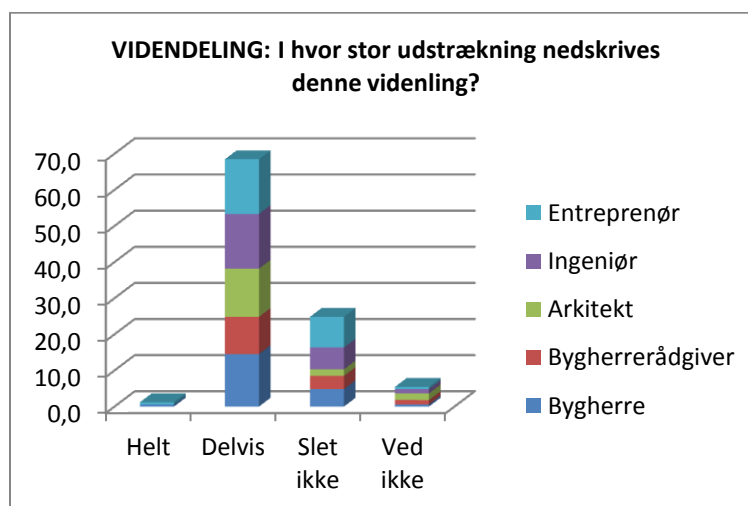
foregår i et mere "kontrollerbart" miljø (ligesom en fabriksproduktion ift. produktion på byggepladsen), hvorved kolleger dermed er tæt på, og det derved er nemt at stikke hovederne sammen om videndeling.



Figur 3.20 – Besvarelse på spørgsmål 23.

99 % af respondenterne svarer i spørgsmål 23, at de anvender videndeling på deres arbejdsplads, og af disse svarer 70 % på spørgsmål 24, at denne videndeling nedskrives enten "helt" eller "delvis", og den resterende del "slet ikke" – se figur 3.21.

Ud fra fordelingen af svarerne ses, at en meget lille del af ARK "slet ikke".



Figur 3.21 – Besvarelse på spørgsmål 24.

Det er overraskende, at så stor en del af respondenterne svarer, at videndeling foregår i skriftlig form på deres arbejdsplads.

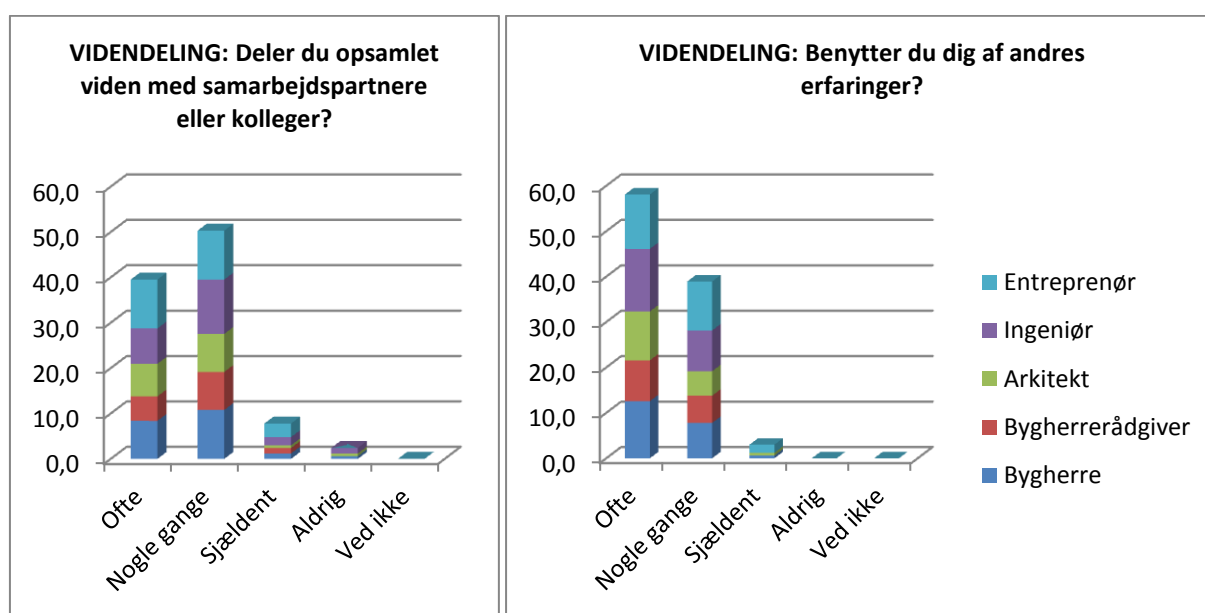
Dog skal der muligvis ikke lægges så meget i "delvis" svarene, da dette ikke er nærmere de-

fineret i spørgsmålet, hvilket det burde have været – f.eks. ved frekvens eller hvordan det nærmere foregår.

Når det for den enkelte respondent kommer til at dele og modtage viden med kolleger og samarbejdspartnere, er der også stor tilslutning, hvilket ses i spørgsmål 25 og 26. Hhv. 90 % (deler) og 97 % (modtager) svarer "ofte" og "nogle gange". Se figur 3.22(a) og (b).

Noget overraskende er, at fire personer svarer, at de aldrig deler viden med andre.

Generelt er der en lidt større procentdel på svarmulighederne om at anvende andres erfaring frem for at dele, hvilket kan siges at være en lidt asocial adfærd ift. virksomhedens bedste, men ikke i udpræget grad.



Figur 3.22 – Besvarelse på (a) spørgsmål 25 og (b) spørgsmål 26.

Muligvis burde der have været en underinddeling af svarmulighederne, så kolleger og samarbejdspartnere blev holdt adskilt, hvilket ville nuancere forholdene og dermed muligvis give et andet billede af fordelingen på hhv. at dele og modtage.

Finanskrisen har ikke nogen særlig påvirkning på folks lyst til at videndele, hvilket ses af spørgsmål 27 og 28 – hhv. 7 og 13 % har større lyst til hhv. at modtage og dele viden end før finanskrisen – se app. B.

Det kan også afspejle, at videndeling allerede foregik på et fint niveau, inden finanskrisen ramte, hvorfor korrektioner ikke er nødvendige.

Ligeledes kan det afspejle stor jobsikkerhed hos respondenterne, siden lysten til at videndele ikke er påvirket af finanskrisen.

Som for spørgsmål 25 og 26 burde der også have været en underinddeling af svarmulighederne på disse spørgsmål, så kolleger og samarbejdspartnere blev holdt adskilt.

35 % af respondenterne har kommenteret på spørgsmål 29, hvad der kan påvirke deres lyst til at videndele, både modtage og dele. Flere bekræfter blot, at de allerede videndeler, men

andre nævner elementer, som påvirker deres lyst til videndeling.

Følgende går igen hos parterne: Tid/ressourcer, gensidighed, tillid og gode relationer, nødvendighed og udvikling. For nærmere se app. B.

Slutteligt

Generelt kan det ud fra undersøgelsen konstateres, at respondenterne videndeler i høj grad, og at dette også foregår skriftligt. Lysten til at dele og modtage viden er ikke påvirket af finanskrisen.

3.4.6 Analyse af hypotese 6: Projektevaluering bliver brugt i mindre grad i byggebranchen

I denne hypotese vurderes situationen, ift. hvor meget projektevaluering bliver brugt både internt i virksomhederne samt i projektteamet. Derudover ses der på hvad, der kan virke hhv. demotiverende og motiverende ift. at deltage i projektevalueringer.

Analysen vil ske på grundlag af følgende spørgsmål:

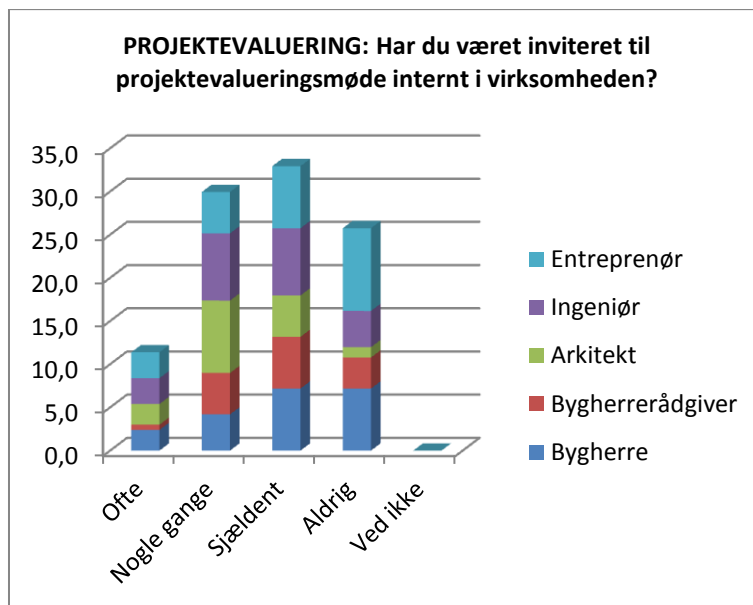
30. Har du været inviteret til projektevalueringssmøde internt i virksomheden?
31. Har du deltaget i projektevalueringssmøde internt på din arbejdsplads?
32. Har du modtaget tilbagemelding fra projektevalueringssmøder internt i virksomheden?
33. Har du været inviteret til projektevalueringssmøde, hvor andre af byggeriets parter har deltaget?
34. Har du deltaget i projektevalueringssmøder, hvor andre af byggeriets parter har deltaget?
35. Har du modtaget tilbagemelding fra projektevalueringssmøder, hvor andre af byggeriets parter har deltaget?
36. Hvad kan få dig til at deltage / ikke deltage i projektevalueringssmøder?

I spørgsmål 30 ses der på hvorvidt respondenterne har været inviteret til en projektevaluering internt i virksomheden, og svarerne er: 11 % "ofte", 30 % "nogle gange", 33 % "sjældent" og 26 % "aldrig". Se figur 3.23.

Det er tankevækkende, at over en fjerdedel af alle adspurgte aldrig er blevet inviteret til en projektevaluering. I denne gruppe respondenter er det specielt ENT, der er dårlige til at invitere, men også BH. Modsat virker ARK til at være bedre til det.

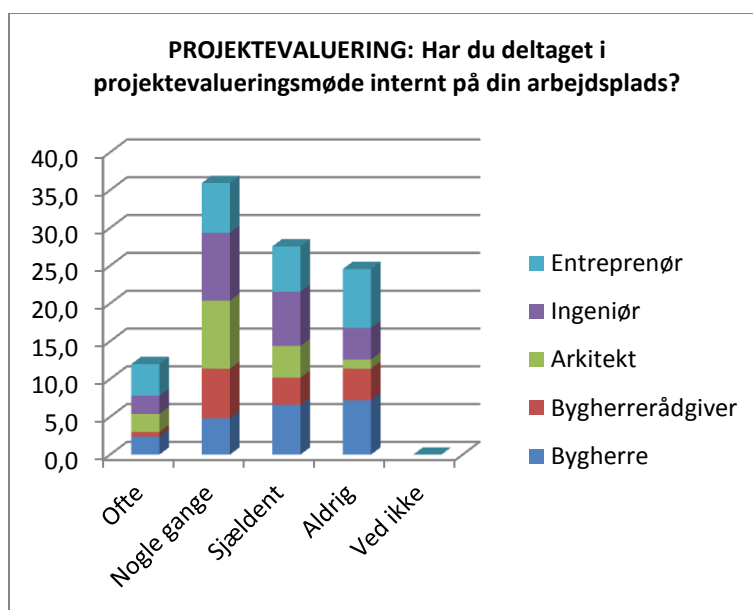
I spørgsmålet ville det have været relevant at se på frekvensen af disse invitationer, men dette blev ikke integreret i det udsendte spørgeskema.

I spørgsmål 31 bliver der set på hvor mange, der reelt har deltaget i et projektevalueringssmøde samt hvor ofte, se figur 3.24. Respondenterne svarer: 12 % "ofte", 36 % "nogle gange", 28 % "sjældent" og 25 % "aldrig". Altså er det åbenbart ikke alle, der benytter reelle invitationer, fordi møderne muligvis er af mere uformel karakter. Dette kan ses ud fra, at flere har besvaret, at de har deltaget end folk, der har modtaget en invitation dertil.



Figur 3.23 – Besvarelse af spørgsmål 30.

Generelt bekræfter tallene fra spørgeskemaundersøgelsen hypotesen om, at projektevaluering bliver brugt i mindre grad. Til gengæld er der overraskende mange, der svarer "nogle gange". Betegnelse "nogle gange" er desværre meget vævende og ikke klart defineret. Til gengæld for at underbygge hypotesen kan der ses på det antal, der har svaret "ofte", da det er en korrekt antagelse, at antallet der altid deltager i projektevaluering må være mindre end de 12 %, hvilket vil sige at der ikke er mange, der reelt anvender projektevaluering som fast praksis.

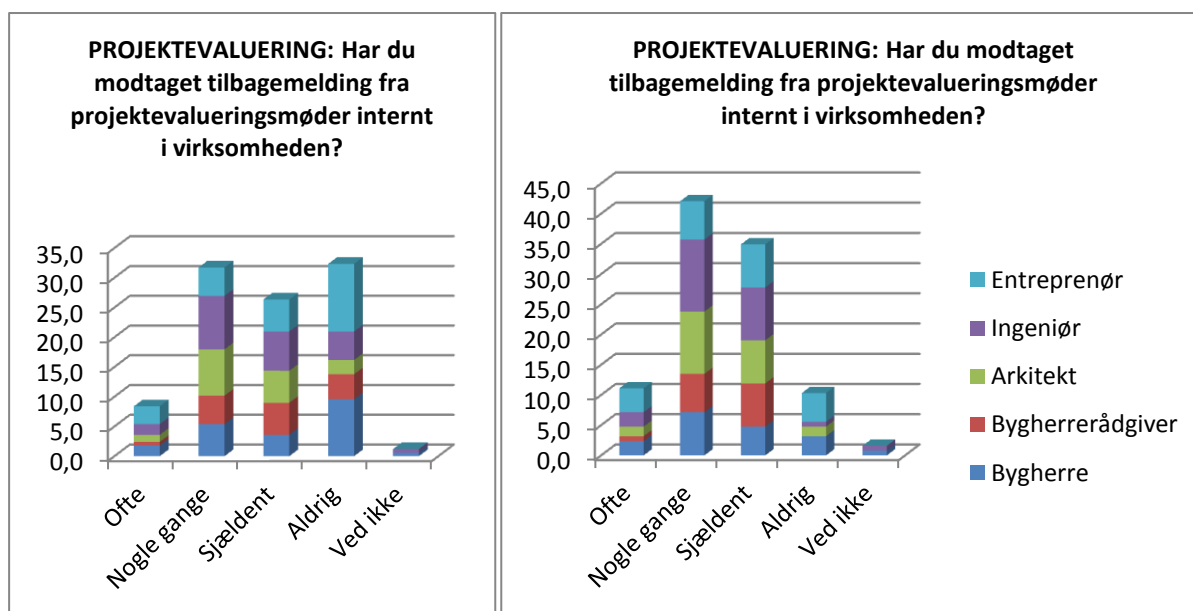


Figur 3.24 – Besvarelse af spørgsmål 31.

Fordelingen mellem de forskellige faggrupper er nogenlunde ens i spørgsmål 30, hvor det specielt kan ses, at BH-rådg. er dårligere end de andre til at deltage i projektevaluering – det skal så tilføjes at de heller ikke inviteres lige så ofte som andre.

I spørgsmål 32 bliver der set på tilbagemelding fra møderne. Grundet fejl i spørgeskemaet blev respondenterne, der havde svaret at de aldrig havde deltaget i en projektevaluering ikke sorteret fra til spørgsmål 32. På figur 3.25(a) kan resultatet af undersøgelsen ses med originale tal, samt tal fratrasket dem, der havde svaret aldrig i spørgsmål 31.

På figur 3.25(b) ses, at 11 % af deltagerne i møderne ofte får tilbagemelding, 42 % gør nogle gange, 26 % gør sjældent og hele 10 % gør aldrig. Det kan undre, at når der afholdes evalueringsmøder, at det ikke er et must, at der som minimum udsendes referat herfra eller en anden opsummering af mødet. Det modsatte mindsker det reelle udbytte af mødet, og herved mindskes folks motivation til deltagelse også.



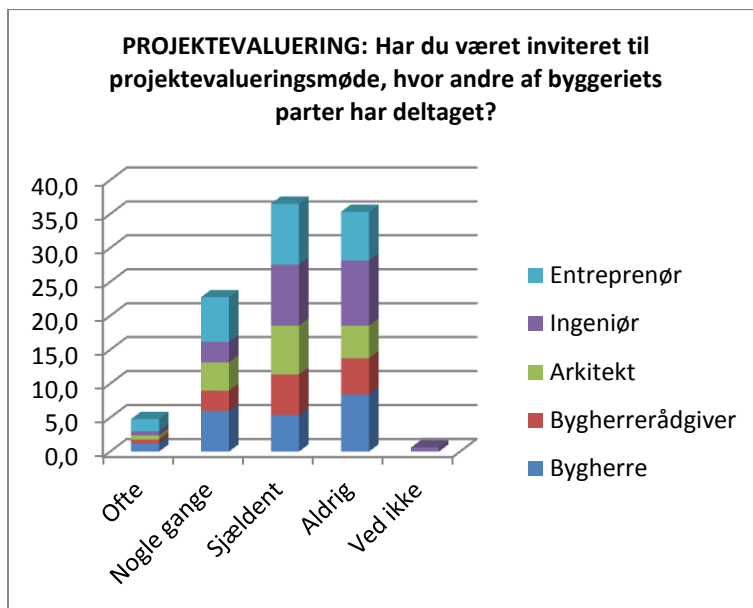
Figur 3.25 – Besvarelse af spørgsmål 32. (a) Tv. er originalt svar. (b) Th. er svaret fratrasket dem, der aldrig har deltaget i projektevaluering.

Af dem, der aldrig modtager tilbagemelding, er det hovedsageligt ENT og BH.

Ang. invitation til projektevalueringsmøder med flere af byggeriets parter, som behandles i spørgsmål 33, ser det værre ud, se figur 3.26. Besvarelser er: 5 % "ofte", 23 % "nogle gange", 37 % "sjældent" og 35 % "aldrig".

I denne slags evalueringsmøder indgår ENT oftere end de andre faggrupper. Specielt BH og ING bliver sjældnere end andre inviteret til sådanne møder.

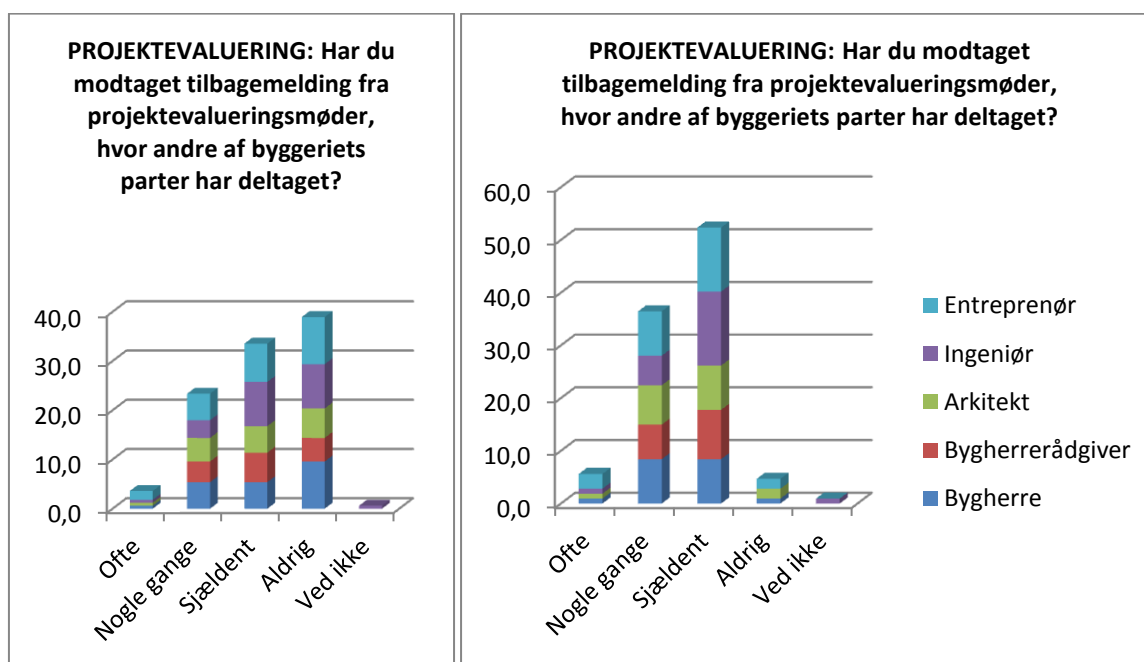
Fordeling ved spørgsmål 34 er næsten identisk med spørgsmål 33 – der er blot flyttet 2 % fra "nogle gange" over til "aldrig": Fordelingen er: 5 % "ofte", 21 % "nogle gange", 37 % "sjældent" og 37 % "aldrig".



Figur 3.26 – Besvarelse af spørgsmål 33.

Som ved spørgsmål 32 er der ved spørgsmål 35 lavet to diagrammer, hvor dem der har svaret "aldrig" tidligere bliver sorteret fra, se figur 3.27.

Ud fra figur 3.27(b) kan fordelingen af tilbagemelding fra evalueringsmøder med flere af byggeriets parter ses: 6 % "ofte", 23 % "nogle gange", 52 % "sjældent" og 5 % "aldrig". Det er næsten en halvering af respondenter, der ofte får tilbagemelding ift. møderne internt i virksomheden. Igen er det ENT, der generelt ligger bedst ift. at modtage tilbagemelding.



Figur 3.27 – Besvarelse af spørgsmål 35. (a) Tv. er originalt svar. (b) Th. er svaret fratrasket dem, der aldrig har deltaget i projektevaluering.

Ved spørgsmål 36, om hvad der kan få respondenterne til at deltage eller ikke deltage i projektevalueringsmøder, svarer i alt 56 %. Faggrupperne er nogenlunde ligeligt fordelt, med undtagelse af ING, hvor kun en tredjedel svarer.

Generelt går besvarelsenerne på, at evalueringsmøder skal være konstruktive, hvor der ikke peges fingre af hinanden. Dertil er der mange, der føler, de ikke bliver inviteret og dermed mangler en reel invitation. Specielt ENT og ARK føler, at de mangler invitation. Andre faktorer, der kan virke motiverende eller modsat, er:

- Hvis der ikke skal være et gentaget samarbejde, er det ligegyldigt
- Tidspres grundet hurtig overgang til nye projekter demotiverer
- Positiv stemning mellem byggeriets parter er en fordel
- Ledelse bakke deres medarbejdere op
- Der skal være tilbagemelding
- Der skal være respekt parterne imellem
- Kun relevant ved projekter med specielle problemstillinger
- Der skal være konkret belønning ved deltagelse
- Kun mellem de projekterende

Slutteligt

Det er tydeligt, at der bliver gjort mere ved projektevaluering internt i virksomhederne end i projektteams eksternt. Det giver mening, at der bliver holdt flere møder internt end i projektteamet med eksterne parter, og der deraf muligvis er en vis forventning fra ledelsens side om, at de inviterede reelt deltager.

Det er ENT der oftest indgår i projektevalueringsmøder. Derudover kan det konkluderes, at der ikke bliver gjort meget i projektevaluering generelt.

3.4.7 Analyse af hypotese 7: Byggebranchen domineres af en konservativ holdning ift. forandringer

I denne hypotese vurderes, hvordan holdningen til forandringer er i byggebranchen. Både respondenternes egen holdning samt deres vurdering af den generelle. Dertil forholder respondenterne sig også til hvem de anser som mindst og mest forandringsvillige.

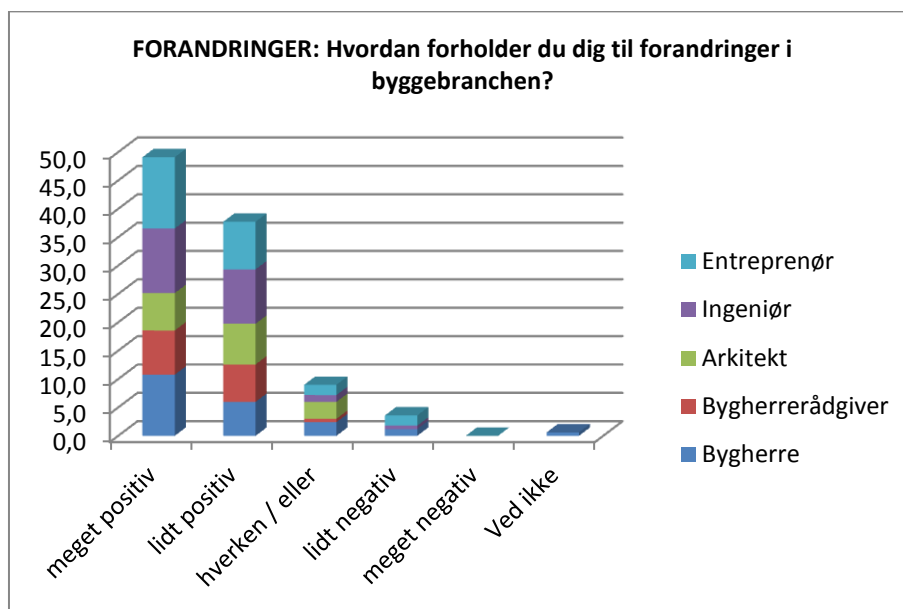
Analysen vil ske på grundlag af følgende spørgsmål:

37. Hvordan forholder du dig til forandringer i byggebranchen?
38. Hvordan oplever du, at den generelle indstilling til forandringer i byggebranchen er?
39. Hvilken af byggeriets parter oplever du MEST forandringsvillig?
40. Hvilken af byggeriets parter oplever du MINDST forandringsvillig?

Når respondenterne skal svare på, hvordan de selv forholder sig til forandringer i spørgsmål 37, tegner der sig et meget positivt billede: 49 % svarer "meget positiv" og 38 % "lidt positiv", se figur 3.28.

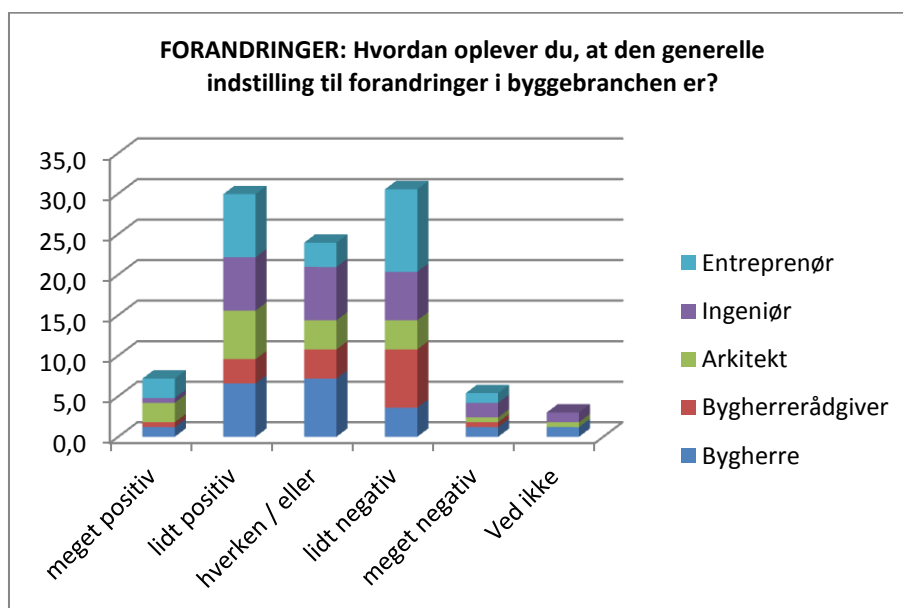
Denne tendens i svarene er forventelig af flere grunde. En er, at mennesker generelt har en

positiv selvopfattelse og dermed gerne vil fremstille sig selv sådan. En anden er, at forandringsvillighed vægtes højt i virksomheder i dag, hvorfor respondenterne gerne vil efterkomme arbejdsgiverens ønske.



Figur 3.28 – Besvarelse på spørgsmål 37.

Når respondenterne derimod skal svare på, hvordan de oplever den generelle holdning til forandringer i spørgsmål 38, er billedet noget anderledes, og resultatet er mere neutralt. 7 % svarer "meget positiv", 38 % "lidt positiv", 24 % "hverken/eller", 31 % "lidt negativt" og 5 % "meget negativt", se figur 3.29.

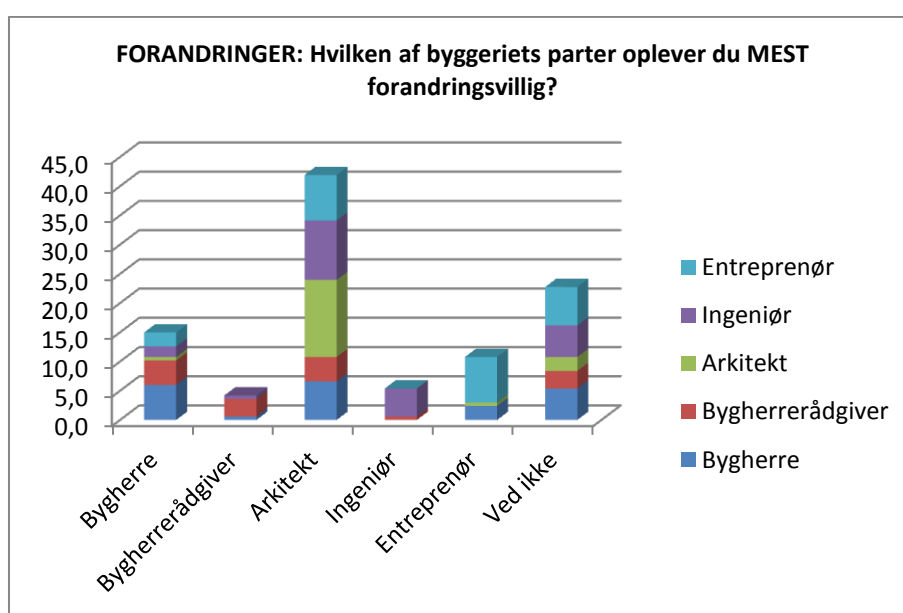


Figur 3.29 – Besvarelse på spørgsmål 38.

Disse svar sætter det foregående spørgsmål i perspektiv, da opfattelsen af sig selv og andre er markant forskellig. Sandheden ligger formentlig et sted midt i mellem, men ligger højst sandsynlig mere i nærheden af besvarelsen af dette spørgsmål. Dette da der generelt i de fleste brancher blandt medarbejderne er modstand mod forandringer, hvilket stiller større krav til ledelsens færdigheder i forandringsledelse [Heltbech og Jacobsen, 2005].

Når det kommer til, hvilken af de opstillede faggrupper i spørgsmål 39, der er mest forandringsvillig, svarer 42 % ARK. Se figur 3.30.

Dette svar kan der også logisk argumenteres for, da ARK er den kreative part i et byggeteam, og dermed er de formentlig den faggruppe, der er mest vant til forandringer og dermed har lettere ved at forholde sig til sådanne ift. andre af byggeriets parter.



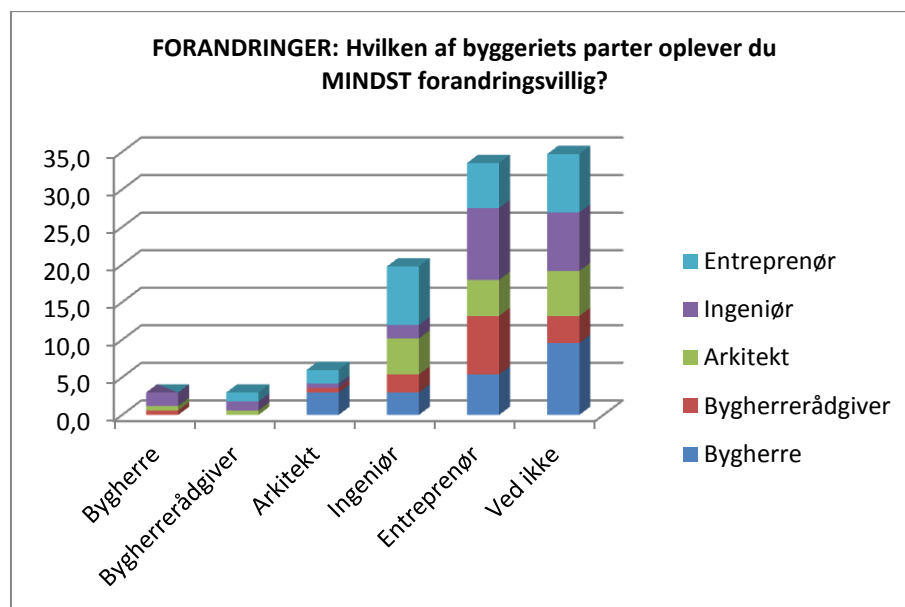
Figur 3.30 – Besvarelse på spørgsmål 39.

Når det kommer til, hvilken af de opstillede faggrupper, der er mindst forandringsvillig, svarer respondenterne i spørgsmål 40 35 % ENT og 20 % ING, se figur 3.31.

Der kan også argumenteres logisk for dette svar, da det ofte er økonomien, der er afgørende i byggeprojekter, hvilket gør, at både ENT og ING er interesserede i at bruge standardløsninger og gerne med stor gentagelseeffekt, da dette simplificere deres arbejde.

På den måde har ING mulighed for at genbruge tidligere udarbejdet materiale, og ENT vil gerne anvende en billig løsning, som er lavet mange gange før, og derved er løsningen sikker. At der er en overvægt i svar på ENT, kan skyldes flere ting. En faktor kan være, at der er manglende forståelse mellem de overvejende teoretiske grupper (BH, BH-rådg., ARK og ING) og den praktiske faggruppe (ENT), og en anden faktor kan være noget så banalt som, at ENT er endestationen i et byggeprojekt, og dermed vil skylden naturligt ende der, da den ikke kan sendes videre derfra.

Flere ENT har svaret sig selv, og om det er meningen, er svært at vide – det kunne også tænkes, at de faktisk mener UE. Dette burde have været præciseret i svarmulighederne.



Figur 3.31 – Besvarelse på spørgsmål 40.

Slutteligt

Generelt kan det ud fra undersøgelsen konstateres, at der ikke er sammenhæng mellem respondenternes vurdering af deres egen forandringsvillighed og branchens – vurderingen af deres egen indstilling er væsentlig mere positiv end vurderingen af den generelle holdning. Dog er der enighed om, at ARK er mest forandringsvillig, og ENT og ING er mindst forandringsvillig.

3.4.8 Analyse af hypotese 8: Disrespekt og manglende anerkendelse byggeparterne imellem er demotiverende for arbejdsindsatsen

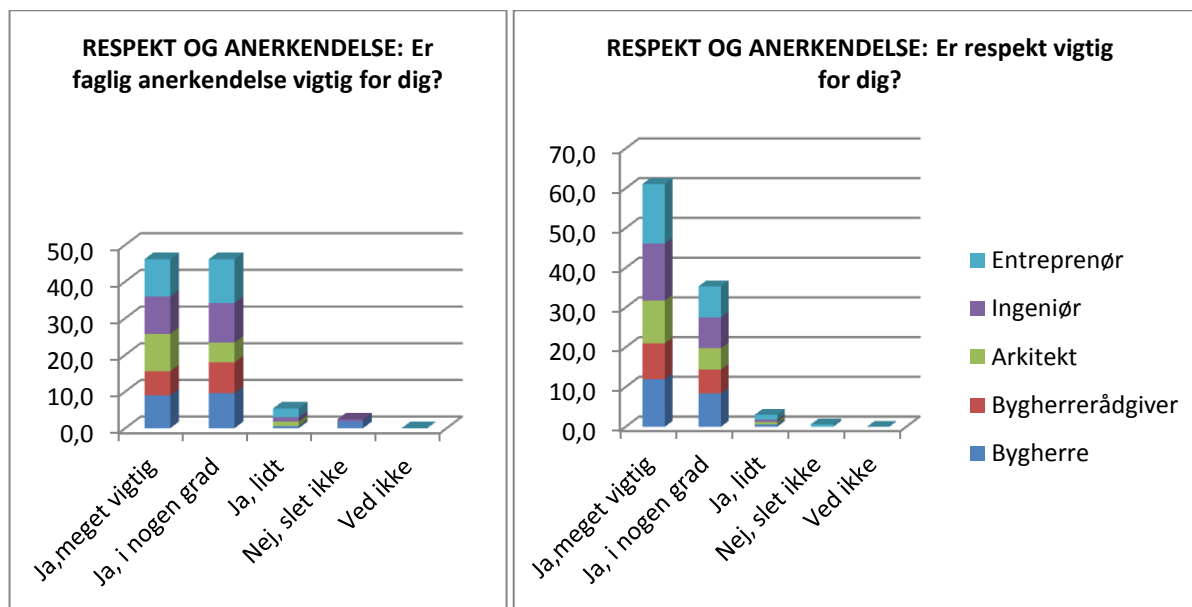
I denne hypotese vurderes, i hvor høj grad faglig anerkendelse og respekt påvirker respondenterne, og om der opleves manglende respekt for faggruppernes faglige kunnen.

Analysen vil ske på grundlag af følgende spørgsmål:

41. Er faglig anerkendelse vigtig for dig?
42. Er respekt vigtig for dig?
43. Har du oplevet splid mellem byggeriets parter grundet manglende respekt for hinandens fag?
44. Har nogen givet udtryk for, at du var årsag til splid?

I spørgsmålene 41 og 42 omkring hhv. faglig anerkendelse og respekt svarer ca. halvdelen eller mere af respondenterne, at dette er "meget vigtigt" for dem. Se figur 3.32(a) og (b). For begge gælder af 7 % eller mindre svarer "ja, lidt" eller "slet ikke". Særligt den ene person, som har svaret, at respekt "slet ikke" er vigtigt for denne, er tankevækkende, da respekt er medvirkende til at danne grundlag for god kommunikation og succesfuldt samarbejde, hvilket også ses af besvarelsen af spørgsmål 43.

Faglig anerkendelse og respekt er motivationsfaktorer for folk, og dermed også redskaber som ledelsen kan anvende til at motivere sine medarbejdere til at yde bedre.



Figur 3.32 – Besvarelse på (a) spørgsmål 41 og (b) spørgsmål 42.

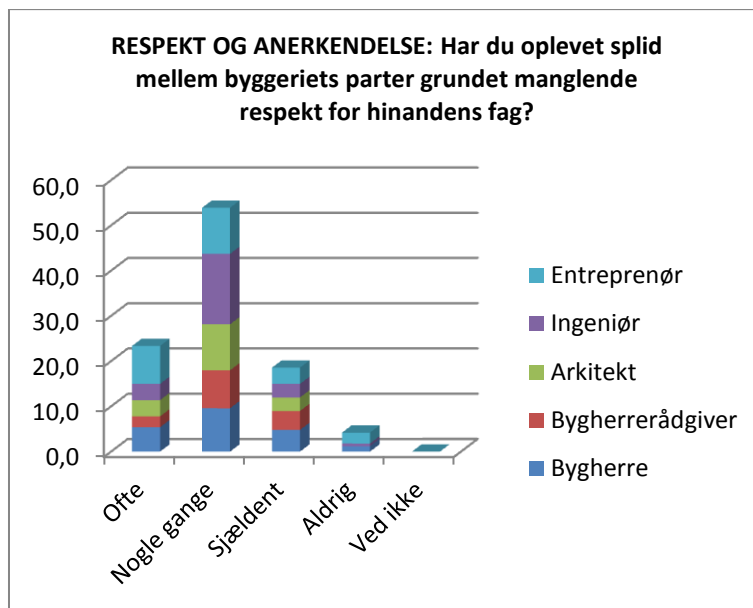
I sammenhæng med disse to spørgsmål burde der være blevet spurgt ind til, hvordan virkeligheden forholder sig – om det faktiske niveau er passende ift. respondentens behov, og om der er særlige områder, hvor det halter.

94 % af respondenter svarer i spørgsmål 43, at de har oplevet splid pga. manglende respekt i deres virke, og en større del ENT svarer "ofte" ift. de andre faggrupper. Se figur 3.33. Dette kan skyldes, at mange konflikter i det hele taget ligger i udførelsesfasen, hvilket kan skyldes, at det ofte først er her f.eks. projekteringsfejl opdages: Når løsningerne skal udføres i praksis.

Spørgsmålet burde have været inddelt i to spørgsmål, så det først blev konstateret, med hvilken frekvens respondenterne oplever splid og dernæst, hvad dette oftest skyldes, f.eks. grundet manglende respekt.

I spørgsmål 44 svarer 83 % af respondenterne, at de sjældent eller aldrig har oplevet, at nogen har givet udtryk for, at de er årsag til splid, mens 11 % har oplevet det ofte eller nogle gange, se spørgsmål 44 i app. B.

Om dette er virkeligheden, eller om den er forvansket i en eller anden grad er ikke til at sige, for igen kan det spille ind, at mennesket har en tendens til at se sig selv i et bedre lys. Ligeledes skulle der have været spurgt ind til flere forhold i denne forbindelse, f.eks. om det var en direkte konfrontation, eller om informationen var formidlet "ad omveje", altså via andre.



Figur 3.33 – Besvarelse på spørgsmål 43.

Slutteligt

Generelt kan det ud fra undersøgelsen konstateres, at både faglig anerkendelse og respekt er vigtigt for respondenterne. Flertallet af respondenterne oplever nogle gange splid i byggeteamet pga. manglende respekt for deres fag.

4

Projektfokus

I foregående kapitel er resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen analyseret ift. de otte opstillede hypoteser.

Spørgeskemaundersøgelsen viser bl.a., at alle respondenterne med en enkelt undtagelse oplever konflikter i deres hverdag, og at konflikterne primært opstår via tre medier: Mail, telefon og ansigt-til-ansigt.

Derudover mener størstedelen af respondenterne, at ENT er mest konfliktsøgende af de fem, udvalgte faggrupper, og samtidig også er den part, der er mindst tillid til.

Ovenstående er relevant, da det kan bidrage til at forbedre samarbejdet i projektgruppen, og derfor er der valgt én hypotese til videre behandling i detailanalyse, hvor delelementer fra andre af hypoteserne indgår.

Det er valgt at fokusere på emnet konflikter, og hvordan det påvirker samarbejdet i projektgruppen. Emnet består af mange delelementer, og i denne rapport er følgende tre udvalgt til videre analyse: Entrepriseform, trivsel i gruppen og kommunikation.

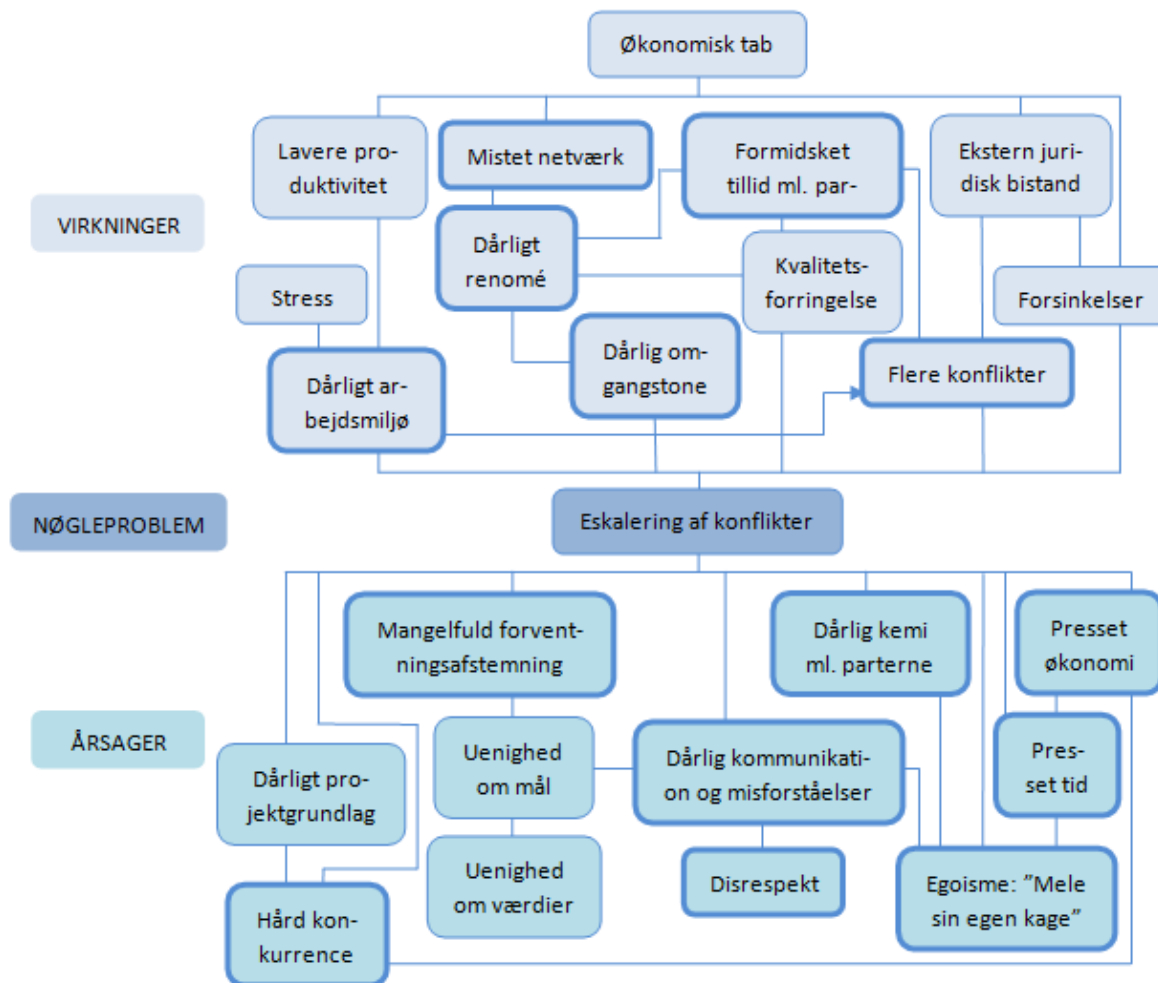
Derudover er det valgt overvejende at se på emnet fra ENT's synsvinkel.

Emnevalget er relevant af flere grunde, men overvejende fordi der ofte opstår mange konflikter i løbet af udførelsesfasen af et byggeri, både af praktiske årsager, men også grundet samspillet mellem mennesker og deres forskelligheder. Synsvinklen er valgt grundet, at PL/BL har stor indflydelse på, hvordan samarbejdet mellem parterne kommer til at forløbe, og derudover har de to forfattere en særlig interesse i netop denne synsvinkel.

På figuren 4.1 ses virkninger og årsager ift. overordnede nøgleproblem "Eskalering af konflikter". Kasserne med fed streg er blevet behandlet i detailanalysen.

4.1 Problemformulering

Hvordan sikres godt samarbejde mellem byggeriets parter i udførelsesfasen set fra en bygge-/projektleders synsvinkel i hhv. total- og hovedentreprise, således at omfanget af konflikter imellem parterne kan reduceres? Og hvorledes kan entreprenøren som bygge-/projektleder bidrage til løsning/håndtering heraf?



Figur 4.1 – Problemtree for detailanalyse.

4.2 Afgrænsning

Der vil i den resterende del af rapporten kun blive set på større virksomheder i Aalborg. Der til tages der udover spørgeskemaundersøgelsen hovedsageligt udgangspunkt i to interview samt to byggemøder.

Der arbejdes hovedsageligt på projektniveau, hvorimod det også kan kræves at se på virksomheds- og brancheniveau for reelt at gøre en forskel. Dermed sagt at der i rapporten ikke vil blive behandlet emner såsom strategisk samarbejde, partnering m.m..

Når der i den videre rapport tales om begrebet konflikter, henvises der til en situation, som befinder sig et sted på konfliktrappen, se figur 5.1 i afsnit 5.1.

5

Detailanalyse

I dette kapitel vil emnet konflikter blive behandlet ud fra afgrænsningen i foregående kapitel. Der vil først være en indledning til emnet, dernæst en præsentation af interview og case-studier og til sidst en analyse af de tre områder entrepriseform, trivsel i gruppen samt kommunikation ift. konflikter.

5.1 Indledning om konflikter

Konflikter er en uundgåelig del af kommunikationen mellem mennesker. En af grundene er, at der findes mange forskellige holdninger og værdier, hvorfor folks oplevelse af en situation er forskellig fra person til person: Oplevelsen farves altså både af personlige behov, tilbøjeligheder og ambitioner [Axelson & Thylefors, 2006].

Tilgangen til konflikter kan være vidt forskellige, specielt da udfaldet både kan være godt eller dårligt. Dog kan forløbet være meget stressende og nedsætte effektiviteten, men modsat kan det også udvikle sig til at være en innovativ proces.

Vurderingen af, hvad en konflikt er, er subjektiv. Nogle mener, at der først er tale om en konflikt, når der skal inddrages advokater for at kunne løse problemet, mens andre mener, at det er lige så snart, der opstår uenighed om noget.

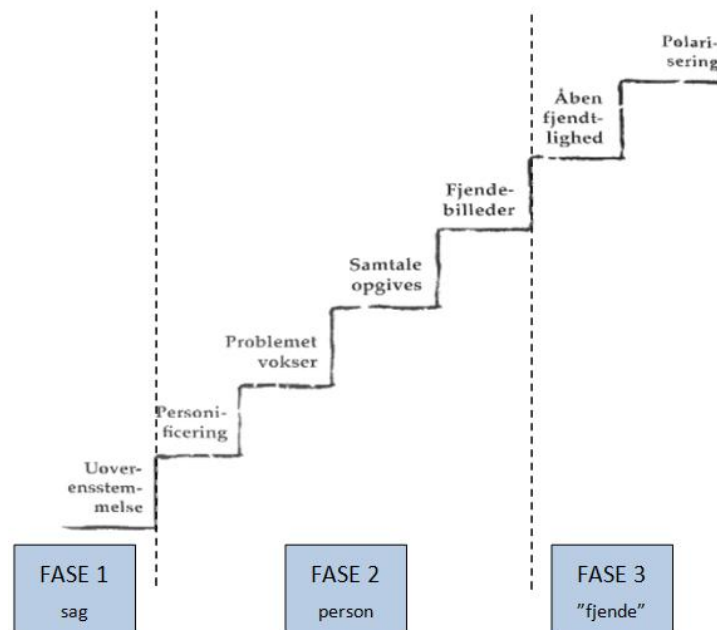
Konflikttrappen anvendes ofte, når der tales om konflikter, og den illustrerer, hvordan en situation kan eskalere fra almindelig uoverensstemmelser til decideret "krig" mellem parterne, og ligeledes også hvordan situationen igen kan nedtrappes. Trappen kan inddeles i tre faser, som er vist på figur 5.1 [Heltbech og Jacobsen, 2005].

Første trin svarer til fase et, hvor kommunikationen mellem parterne omhandler sagen – det gælder om at vinde sagen. Denne fase indebærer alt fra forhandlinger til diskussion, hvor aggressiv kommunikation også kan forekomme og deciderede skændier.

Andet til femte trin svarer til fase to, hvor fokus flyttes fra sagen til personen – det handler om at besejre personen. Kommunikationen er på dette tidspunkt minimeret kraftigt. Der ses udelukkende på negative sider ved modstanderen, og der ses ikke længere kun på sagen, men på alt, hvad der ellers kan inddrages.

De resterende trin er fase tre, hvor det for deltagerne gælder om kun at ramme deres modstander og vinde "krigen" – det gælder om at besejre modstanderen, både personen og virk-

somheden. Ingen af parterne tager hensyn til konsekvenser, der kan støde til pga. deres ord og handlinger.



Figur 5.1 – Konflikttrappen, frit efter [Thorning, 2005].

I den sammenhæng skal det siges, at det i virksomheder sjældent eskalerer mere end et stykke ind i anden fase grundet uskrevne regler om at holde en forretningsmæssig tone og ikke blive personlig.

Overordnet har mennesket tre grundlæggende reaktionsmønstre på konflikter: Angreb, flugt og tilpasning [Thorning, 2005]. Disse reaktioner er "forprogrammerede" i menneskets reptilhjerne for at sikre artens overlevelse ift. trusler, og derfor skal det tillæres at anvende sin reaktion bevidst og dermed hensigtsmæssig i den enkelte situation, hvilket gælder både i privat som i professionelt øjemed.

Der er mange reaktioner på konflikter, hvis funktion er at lede til en afgørelse – det kan f.eks. være at:

- Give efter
- Trække sig ud
- Undgå modparten
- Glatte ud
- Overtale
- Tvinge
- Forhandle
- Løse problemet med modparten

De to sidstnævnte er de mest optimale, da disse leder til resultater, hvor begge parter føler de til dels får gennemført sit. Altså en form for *win-win* situation. I den sammenhæng er det selvfølgelig en forudsætning, at de implicerede parter er villige til at gå på kompromis, da det ellers ikke vil kunne lade sig gøre. Dette er også en god egenskab at have for at kunne drive god forretning.

Til tider kan konflikter kræve, at en tredjepart involveres pga. store uenigheder, eller fordi konflikten er eskaleret så meget, at den ikke kan løses af de implicerede parter. Tredjepartens rolle afhænger meget af den fase konflikten befinder sig i.

En tredjepart kan være en advokat, men det behøver det ikke nødvendigvis at være. Det kan også være en mediator, som fungerer som en neutral person, som blot styrer processen i fremlæggelse af sagen, hvorefter det er parterne selv, der skal finde en løsning.

5.2 Informationsindsamling – interview og casestudier

Som basis for detailanalysen er foretaget to semi-strukturerede interviews og to casestudier i to forskellige virksomheder. I interviewene tales der både generelt og om det aktuelle projekt, PL arbejder på pt.. Casestudierne er lavet i form af overværelse af byggemøder på de aktuelle projekter.

Casestudierne er lavet med henblik på at underbygge informationerne, der er erhvervet i interviewene – altså hvorvidt teorien (interviews) underbygges af praksis (casestudier).

Det semi-strukturerede interview ligner spørgeskemaet, idet rækkefølgen af spørgsmål er fastlagt på forhånd, mens formuleringen af spørgsmålene ikke er.

Emner til interviewene er baseret på hypoteserne i grovanalysen, mens det i detailanalysen er afgrænset til at omhandle konflikter.

Enkelte steder burde der i spørgeskemaundersøgelsen have været stillet ekstra og uddybende spørgsmål for at finde ud af aktuelle forhold, men da disse ikke var med, er ekstra spørgsmålene stillet til interviewpersonerne for at finde ud af, om forholdene kunne give anledning til problemer.

Informationerne, der er erhvervet via interviews og overværelse af byggemøder, er fortrolige, hvorfor bilagene med disse oplysninger ikke er frit tilgængelige. Kun eksaminator og censor har kendskab til deltagernes identiteter.

Materialet, der anvendes fra interviews og byggemøder for at underbygge den videre analyse, er transskriberet og findes i app. C, D, E og F.

Grundet fortroligheden er både navne på personer og firmaer i appendiks erstattet med andet, således at en generel forståelse af det præsenterede kan opnås hos læseren, dog uden at nævne personer, virksomheder eller projekter. Dette er markeret i dokumenterne.

De to interviewpersoner er udvalgt på baggrund af flere kriterier.

Begge interviewpersoner repræsenterer større virksomheder i Aalborg, og for at få fokus på forskelle på entreprisformer er der valgt hhv. en hoved- og en totalentreprise.

Kontakten til interviewpersonerne er etableret fra tidligere semestre på AAU.

Der var stor forskel på stemningen og omgangsformen på de to byggemøder.

På byggemøde 1, som var hos TE(1), var der en uformel omgangsform, og tonen var afslappet. Det virkede til, at folks indstilling til problemerne, der blev drøftet, var løsningsorienteret, og personerne var fleksible overfor hinanden og deres arbejde.

På byggemøde 2, som var hos HE(2), var der en meget formel omgangsform, og stemningen var lidt anspændt. Tonen virkede flere gange irriteret, tonelejet blev hævet i flere situationer, og folk afbrød hinanden. Derudover virkede det til, at der foregik en form for magtkamp mellem HE(2) og ING1(2).

Ovenstående iagttagelser er gjort ved sammenligning af de to møder umiddelbart efter begge var afholdt, og møderne blev lyttet igennem. Kun en af forfatterne til denne rapport var til stede på byggemøderne, så alt andet end det talte ord er taget ud af regning. Altså er denne præsentation blot ment som en kort beskrivelse af de to møder og ikke som et endeligt facit.

5.3 Analyse

I dette afsnit foretages en analyse af emnet konflikter ift. entrepriseform, trivsel i gruppen og kommunikation.

5.3.1 Entrepriseform

Der er mange konflikter, der skal håndteres i løbet af udførelsesfasen i et byggeprojekt, og dette kan bl.a. blive påvirket af valg af entrepriseform.

Entrepriseformen for et byggeri kan have stor betydning for samarbejdet og ikke mindst for de impliceredes incitament til hver især at bidrage til det. Dette har stor betydning for ENT's arbejde, da projektorganisationen definerer dennes rolle.

Overordnet set findes der tre gængse entrepriseformer:

- Totalentreprise
- Hovedentreprise
- Fagentreprise

Ofte vil der være et forudgående udbud før indgåelse af en kontrakt, hvilket i disse tider fortsat er påvirket af lavkonjunktur – dvs. at konkurrencen er hård, da der er mange, som er interesserede i at byde.

Generelt er konkurrencen mellem de bydende meget hård pt., hvilket gælder for både total-, hoved- og fagentreprise. Dog kan det være sværere at differentiere sig i en fagentreprise end i de to andre entrepriseformer, da tildelingskriteriet oftest er laveste pris og ikke økonomisk mest fordelagtigt tilbud (ØMF). Sidstnævnte giver ellers mulighed for at konkurrere på andre parametre end prisen.

Derudover findes der mange mindre virksomheder, og deres mulighed for at afgive bud begrænses af deres økonomiske formåen, som f.eks. ift. sikkerhedsstillelse for opgaverne, og derfor har disse ofte kun mulighed for at byde på mindre projekter, som f.eks. fagentrepriser ofte består i.

Det er BH's valg at definere tildelingskriteriet, og dermed om andre parametre end økonomi skal vægtes – ønskes dette, kan tildelingskriteriet ØMF vælges.

I så fald skal det i udbuddet defineres, i hvilken udstrækning andre parametre vægtes, hvilket giver de bydende mulighed for at skille sig ud af mængden med deres tilbud og dermed blive vægtet på andet end prisen, selvom den altid vil indgå i vægtningen af de opstillede kriterier.

Det bekræftes af begge interviewpersoner, at der oftere opstår konflikter i fagentrepriser end i hoved- eller totalentreprise, hvilket også påvirker samarbejdet i udførelsesfasen samt viljen dertil, se svar på interviewspørgsmål 21 og 22 i app. C og D.

At samarbejde kan blive besværliggjort af valg af entrepriseform, er logisk set ud fra organisationen af de forskellige entrepriseformer og dermed antallet af kontrakter mellem hhv. BH og andre parter, se figur 2.4 i afsnit 2.1.

I fagentreprise indgår BH kontrakter med samtlige parter, i en hovedentreprise med lidt færre parter, og i en totalentreprise kun med en enkelt eller to. Et større antal kontrakter gør, at strukturen bliver mere kompleks.

BL's synlighed kan også påvirke forløbet af entreprisen.

På projekt 2, som er en hovedentreprise, er ING(2) BL, og denne befinder sig sjældent på byggepladsen – mere eller mindre kun når der er møder. Manglende tilstedeværelse på byggepladsen kan i sig selv være med til at svække BL's mulighed for succes, men dette kan også påvirkes af, at de udførende kan have dårligere forståelse og mindre sympati for ING(2), som er en teoretiker (projekterende), end de ville have for en anden praktiker (udførende).

På projekt 1, som er en totalentreprise, er TE(1) BL, og denne befinder sig på byggepladsen næsten hele tiden. Denne har mulighed for at følge udviklingen i projektet og står til rådighed, når der opstår problemer, hvilket både er en fordel for de udførende og ham som BL.

På større projekter vil der være større krav til logistik og planlægning, og dette vil fylde mere end på mindre projekter, da der er flere ting, der skal afstemmes ift. hinanden – f.eks. bidrager antallet af deltagere til omfanget af formidling af relevante informationer. Ved forøgelse af antallet af led og dermed antallet af grænseflader vil risikoen for fejl og misforståelse forøges. Selvom det altid er vigtigt, at projektmaterialet er entydigt, så forøges denne vigtighed yderligere, hvis der er tale om komplekse projekter.

På baggrund af disse tanker kan det ræsonneres, at størrelsen af projekter og dermed antallet af involverede i stor grad vil bidrage til både antal og omfang af konflikter i alle faser af byggeriet, men sådan hænger det ikke nødvendigvis sammen. F.eks. vil de bydende på større projekter begrænse sig til virksomheder af en vis størrelse, som der er forholdsvis få af. Derudover vil disse virksomheder have en stor grad af erfaring at trække på og et højere uddannelsesniveau af medarbejderstaben – enten i form af erfaring eller uddannelse vil disse medarbejdere være bedre rustet i konflikthåndtering ift., hvad medarbejdere i mindre virksomheder er. Derfor kan tilfældet faktisk være, at både antal og omfang af konflikter ved større projekter er mindre end tilfældet for mindre projekter.

Der vil igennem projektforløbet løbende opstå konflikter, som skal håndteres. Generelt kan der ikke siges noget om, hvorvidt der opstår flere konflikter på et tidspunkt frem for på andre. Dog er det de to interviewpersoners erfaring, at det ofte er mange konflikter i opstarten

af projektet, indtil folk er inde i projektet, samt hen mod aflevering, hvilket giver god mening, se svar på spørgsmål 23 i hhv. app. C og D.

I opstarten af projektet skal parterne bruge tid på at sætte sig ind i projektet og koncentrerer sig hovedsageligt om dét, der er relevant for dem selv. F.eks. vil UE starte med at se på dét, der er indeholdt i egen entreprise og først sidenhen bruge tid på at granske det store billede: Altså at se på hvad, der ellers kan påvirke pågældendes arbejde. Muligvis udføres sidstnævnte ikke førend, at et givent problem konstateres under arbejdets udførelse, og der skal tages hånd om det.

Det giver god mening, at det er HE(2), der oplever dette, da denne fra starten er interesseret i at granske projektet i håb om at kunne finde fejl i det og dermed få mulighed for at tjene ekstra penge.

Dog kan der argumenteres imod HE(2)'s oplevelse, da der sjældent i opstartsfasen vil være nogen parter, der er pressede på dette tidspunkt, hvorved både antal og omfang af konflikter vil være begrænset til et minimum.

Mod aflevering vil flertallet have travlt for at nå deres deadlines, hvorfor der er mindre overskud til også at have fokus på, at samarbejdet kører godt. På dette tidspunkt fokuseres der næppe på kollektivet, men på én selv og ens egen entreprise.

Parterne, der arbejder på byggepladsen, vil formentlig helst anvende tiden, der er stillet til rådighed til arbejdet, fuldt ud. Bl.a. for at opnå et jævnt flow i arbejdet, som kan gøre, at spildt arbejdstid undgås eller reduceres – f.eks. i form af ventetid pga. afhængighed af, at andre og forudgående aktiviteter skal være færdige. Et jævnt workflow, som er afstemt ift. tidsplanen, er også billigere, end hvis det er nødvendigt at forcere arbejdet for at indhente evt. tabt tid.

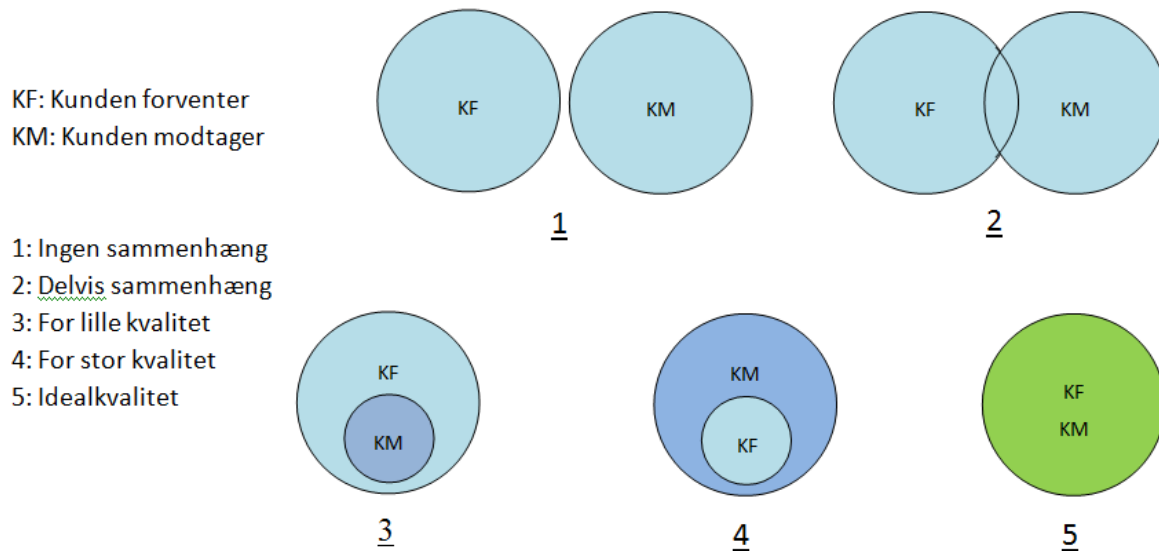
Samarbejde har en tendens til at gå mere glat i takt med, at organisationen simplificeres, hvilket også er logisk set ud fra et andet perspektiv: I en totalentreprise har TE det fulde ansvar for tilblivelsen af byggeriet, hvorfor der kun er én person, som de andre skal gå til for f.eks. økonomisk kompensation i tilfælde af fejl eller misforståelser. Dermed skal der ikke bruges tid og energi på at slå om hvilken part, der er ansvarlig for disse – det er altid hos TE. Efterfølgende har TE mulighed for at gå videre med ekstraudgiften til BH, hvis det skyldes fejl eller uklarheder i udbudsmaterialet.

Et dilemma, som gør sig gældende for alle bydende i udbud, er, at der på den ene side ønskes at opnå så stort et overskud på sagen som muligt, dvs. at der bruges så få ressourcer på sagen som muligt, og at der på den anden side ønskes, at opgaven løses, så kunden bliver tilfreds. Altså skal der foretages en afstemning af ressourceforbruget ift. at nå et passende tilfredshedsniveau hos BH.

BH's samlede oplevelse påvirkes af både entrepriseform og projektforløbet, hvorfor dennes tilfredshed er vigtigt for alle involverede parter. Udover processen gennem projektforløbet vil BH's tilfredshed påvirkes af faktorer som BH's kvalitetsopfattelse og forventninger til det endelige byggeri.

Selvom kvalitetsopfattelsen vil være forskellig fra BH til BH, vil det dog altid gøre sig gældende, at kunden vil ende ud med at være utilfreds, hvis dennes forventninger til varens kvalitet ikke stemmer overens med de faktiske forhold.

Forskellige scenarier for forholdet mellem forventning til kvalitet og opfyldelse heraf er illustreret i figur 5.2.



Figur 5.2 – Forskellige grader af opfyldelse af kvalitet. [Jensen m.fl., 2005]

Idealsituationen, som på figuren er nr. 5, er med andre ord, at BH (kunden) modtager lige præcis dét, som denne forventer, og for at dette kan opnås, vil det være formålstjenstlig at foretage en forventningsafstemning mellem parterne.

Dette hænger uløseligt sammen med samarbejdet i projektgruppen, som skal løse opgaven for BH, hvilket både gælder for samarbejde mellem hhv. ENT og rådgivere samt parterne på byggepladsen. Dette understøttes af svarene i spørgeskemaundersøgelsen, som viser, at forventningsafstemning er fornuftigt, da det påvirker samarbejdet mellem parterne i positiv grad (se app. B spørgsmål 3 og 4), hvilket i sidste ende påvirker BH's tilfredshed.

En måde at helgardere sig på i den sammenhæng er at give kunden lidt mere, end de faktisk forventer. Dette ses også anvendt i byggeriet somme tider, men det er langt fra altid muligt grundet økonomien – ingen forærer velvilligt penge væk, hvis der ikke er nogen at give af eller noget at vinde ved det.

Det kan være svært at anvende denne metode i byggebranchen, når konkurrencesituationen er hård, som tilfældet er pt.. Dog skal det i den sammenhæng nævnes, at der ikke nødvendigvis behøver at være tale om ekstravagance – "mere end kunden forventer" kan blot være en blomst på bordet til afleveringsforretningen.

I større målestok har TE væsentligt større muligheder for at benytte sig af denne tilgang, end HE har, fordi risiko og dermed indtjeningspotentiale for en totalentreprise normalt er større end ved en hovedentreprise.

TE har stor indflydelse på projektet (både udformning og løsninger) og vil derfor formentlig føle større ejerskab for projektet og derfor have et større ønske om, at BH bliver mere end blot tilfreds. TE har muligheden for at yde en ekstra service overfor BH, hvis det f.eks. konstateres, at der er et tilfredsstillende DB på sagen, og der dermed er økonomisk råderum til det. En yderligere motivation til at gøre dette kunne være, hvis det på længere sigt kunne

være givtigt at pleje forholdet til BH, f.eks. ved bruge nogle af disse midler på kunden. Det kunne f.eks. være en BH, som fremtidigt skal have bygget flere projekter. Dette kan være en fornuftig taktik at anvende, så længe at det ikke ender ud i situationen, hvor kunden næste gang oplever at have fået mindre kvalitet end sidste gang, fordi BH har justeret sine forventninger ind efter succesoplevelsen sidste gang.

HE står højest sandsynligt i den modsatte situation grundet et mindre økonomisk råderum, da risikoen i en hovedentreprise er mindre, og dermed vil den indregnede fortjeneste formentlig også være det. Derfor vil dennes motivation til at yde noget ekstra være mindre.

ENT's placering i projektorganisationen påvirker samarbejde, da ENT's placering påvirker dennes indstilling til projektet.

TE har de projekterende under sig og har i vid udstrækning indflydelse på størstedelen af beslutningerne, der træffes ift. projektet, mens HE ikke har noget at sige ift. de projekterende eller de løsningsmetoder, der vælges.

TE har stor handlefrihed og vil være mere motiveret ift. arbejdet, da denne har medindflydelse. TE kan være med til at vælge gode løsninger, som kan udføres i praksis, og som evt. også er lette at udføre. Dette vil også bidrage til, at kvaliteten af det udførte arbejde vil blive bedre. Dette påvirker nedad i organisationen, for hvis TE er motiveret for at gøre et godt stykke arbejde, har denne lettere ved at motivere UE og andre parter, hvilket er et godt udgangspunkt for samarbejdet. Derudover vil TE formentlig også tænke mere løsningsorienteret, hvorfor incitamentet til at lykkes vil være stort.

Ovenstående kan være årsager til, at de fleste ENT helst vil bygge som TE, hvis de har muligheden, hvilket begge interviewpersoner bekræfter, se svar på spørgsmål 22.a i hhv. app. C og D. Begge interviewpersoner kan godt lide friheden, som entrepriseformen giver.

En væsentlig del af grunden til, at HE(2) helst vil arbejde i totalentreprise, er, at han godt kan lide at være med i sparringen om arkitekturen samt de materialevalg, der foretages. Dette bidrager også til et bedre byggeri, da det er ENT, der har fingeren på pulsen ang. materialer, hvilket ARK sjældent har, da de ikke arbejder med materialerne i praksis.

At der er en vis kløft imellem de projekterende og ENT ift. tillid, bekræfter resultaterne af spørgeskemaundersøgelse. F.eks. i besvarelserne omkring, hvilken part de har mindst tillid til, se spørgsmål 22 app. B. Det ses også, at der fra ENT's synspunkt er mere tillid til ING end de andre aktører, hvilket i øvrigt også bekræftes af TE(1), se spørgsmål 12.a i app. C. Der er større forståelse mellem hhv. ENT og ING end ENT og ARK, hvilket formentlig kommer af, at ENT bedre kan identificere sig med et teknisk element (ING) frem for det kreative element (ARK).

Der mangler generelt forståelse overfor andre parters arbejde i byggeriet, og nogle gang kan der ligefrem være en nedladende holdning overfor andres faglige kunnen eller handlemåde. Dette bekræftes i spørgsmål 43 i spørgeskemaundersøgelsen, hvor størstedelen af respondenter svarer, at det "ofte" eller "nogle gange" opleves, at splid opstår pga. manglende respekt ift. faglighed.

ENT mener formentlig, at de projekterende går med "livrem og seler" ift. deres projektering af byggeprojekter, mens de projekterende modsat mener, at ENT er for risikovillige ift. ændringer, som ikke overvejes ift. helheden af projektet.

Når en person vælger at blive leder i enhver form, må det antages, at personen har initiativ og godt kan lide at have medindflydelse, hvilket falder godt i tråd med, at personer, som arbejder som PL/BL har et ønske om at få opfyldt egoistiske behov eller selvrealiseringsbehov, se Maslows behovspyramide figur 5.11 i afsnit 5.3 om ledelsesstil. Egoistiske behov kan motiveres af eksempelvis bonusordninger, mens selvrealiseringsbehov kan efterkommes i form af anerkendelse fra chef og kolleger. Sidstnævnte kan også være for at vise overfor sig selv, at ens egne opgaver løses godt, hvilket ofte er motivationsfaktoren for TE(1), som også er relativt ny i branchen, se spørgsmål 30 i app. C.

HE vil derimod være bundet af de projekterendes løsninger og har ikke mulighed for at påvirke disse.

Selvom HE gerne vil gøre sit arbejde godt, vil denne være ivrig efter at finde fejl i projektmateriale, da det er en måde at finde ekstraarbejde på og dermed tjene flere penge. HE(2) bekræftes også, at det er normal taktik, at HE generelt gør en stor indsats for at finde fejl i projektmateriale (se svar på spørgsmål 14.a og 20.a i app. D), hvilket begge interviewpersoner praktiserer. Begge indrømmer også, at de selv kan finde på at starte en konflikt i denne kontekst – altså for at opnå noget for egen vinding (se spørgsmål 20.b i app. C og D). Derved bliver indstillingen lidt asocial ift. samarbejdet for at "mele sin egen kage", men i denne situation vindes intet ved at spille med "åbne kort".

Denne adfærd er destruktiv ift. det gode samarbejde, da den gør, at en part vinder på bekostning af den anden – i stedet for at begge parter kunne få noget ud af situationen, hvorved der var opnået en *win-win* situation i stedet.

Det kan være svært at opnå at have kunder, der er fuldt tilfredse, da der som regel altid vil være et forbedringspotentiale i et eller andet omfang, uanset hvilken proces eller produkt der tales om.

Når alt kommer til alt, er det måske heller ikke virksomhedens mål at have fuldt tilfredse kunder, hvis niveauet for tilfredsheden ellers ligger på et fint niveau ift., hvad ledelsen har defineret. Også fordi de sidste procentpoint mod de 100 % kan være uforholdsmæssigt dyre at opnå ift. hvad de i sidste ende vil indbringe økonomisk. Omkostningerne, der bruges på at opnå en større kundetilfredshed, skal tjenes et andet sted i virksomheden, hvilket vil betyde, at virksomheden bliver dyrere end tidligere og derved reducerer deres chance for at vinde sager, der udbydes med tildelingskriteriet "laveste pris" – det er de færreste virksomheder, der har den luksus at kunne tillade sig helt at undlade at byde på sådanne sager.

Derfor vil en acceptabel gennemsnitlig tilfredshed hos en kunde aldrig være 100 %, men formentlig ligge et sted i den høje ende af skalaen, som virksomheden i øvrigt selv definerer. Tilfredshedsniveauet vil bl.a. også afhænge af, om der handles med standardprodukter/-processer eller unikke produkter/processer [Johnson m.fl., 2011]. I denne sammenhæng vil det omtalte standardprodukt kunne sidestilles med en entreprise udbudt med tildelingskriteriet "laveste pris" ift. den samme entreprise udbudt efter tildelingskriteriet ØMF.

Det er HE(2)'s oplevelse, at samarbejdet går mere gnidningsfrit, når der arbejdes sammen med en professionel part frem for en ikke-professionel. Han mener, at en professionel BH har bedre forståelse for, hvad der er væsentlig og ikke-væsentlig for den sluttelige kvalitet af byggeriet. Dette kan godt være et problem, når det kommer til ikke-professionelle BH, hvilket ofte fører til flere og unødige konflikter, se svar på spørgsmål 14 i app. D.

Dette understøttes af ræsonnementet, at en professionel BH overordnet set både vil have en

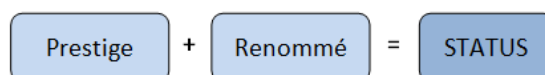
mere realistisk forventning til det endelige byggeri, og denne muligvis også bidrager til løsninger, som på forhånd erfaringsmæssigt er kendt for at være gode for slutbrugere af byggeriet.

En årsag til HE(2)'s holdning ovenfor kan være, at en ikke-professionel BH er uvant med omgangstonen på byggepladsen, som ofte er markant anderledes end i andre miljøer og også lidt hårdere end en tilsvarende på et kontor.

Det kan tænkes, at andre årsager til, at HE(2) foretrækker professionelle BH, kan være, at disse har en bedre fornemmelse af, hvad et byggeri koster og dertil også ved, at hvis man skal have andet end beskrevet i udbuddet, koster det ekstra.

Slutteligt kan status mellem parterne også spille ind på ovenstående.

Status omfatter de to elementer prestige og renommé, hvoraf prestige-delen er den direkte følge af den enkeltes formelle position i gruppen, og renommé-delen er bestemt af, hvordan denne rolle/position udfyldes, se figur 5.3 [Heltbech og Jacobsen, 2005].



Figur 5.3 – Status. [Heltbech og Jacobsen, 2005]

Det vil sige, at organisationsplanen for byggeriet illustrerer prestigehierarkiet, mens statushierarkiet ikke altid er sammenfaldende med dette. F.eks. vil BH altid ligge øverst i prestigehierarkiet, fordi han er kunden og dermed har stor indflydelse på hele projektet, mens placeringen i renomméhierarkiet bl.a. afhænger af erfaring indenfor byggeriet, f.eks. om han er erfaren eller uerfaren BH. Altså vil en uerfaren BH, som umiddelbart har høj prestige og lavt renommé og dermed har middel status, ende ud med alt i alt at have lavere status en ENT. I figur 5.4 er det illustreret, hvordan entrepriseformen i generelle termer kan spille ind ift. statushierarkiet mellem hhv. BH og ENT.

Resultaterne i figuren skal bruges til at vægte parternes status ift. hinandens. F.eks. hvis en uerfaren BH, hvis status er "middel", skal sammenlignes med TE, hvis status er "høj", så har TE højest status af de to.

	Prestige	Renommé	STATUS
Erfaren BH	Høj	Høj	Høj
Uerfaren BH	Høj	Lav	Middel
TE	Høj	Høj	Høj
HE	Middel	Høj	Middel-høj

Figur 5.4 – Statushierarki mellem hhv. erfaren og uerfaren BH, TE og HE.

Uerfaren BH og TE: TE har højest status.

Uerfaren BH og HE: HE har højest status.

Erfaren BH og TE: BH og TE har tilnærmelsesvis samme status.

Erfaren BH og HE: BH har højest status.

I tilfælde, hvor ENT har højere status end BH, kan det være fornuftigt for ENT at tænke taktisk og derfor have dette med i sine overvejelser for sin adfærd – altså ikke lade BH mærke

forskellen i status på anden end konstruktiv vis, f.eks. ved at ENT gerne vil hjælpe og medvirke til, at der f.eks. anvendes fornuftige løsninger i byggeriet, for dermed at bidrage til et godt byggeri og slutteligt gøre BH tilfreds.

Den modsatte adfærd, altså at gøre BH opmærksom på sin uvidenhed eller manglende erfaring, vil kun bidrage til, at der opstår konflikter mellem parterne – ingen kan lide at blive talt nedladende til.

5.3.2 Trivsel i gruppen

I dette afsnit behandles området trivsel ift. emnerne arbejdsmiljø, gruppeproces og ledelsesstil.

Arbejdsmiljø

Det er vigtigt for folks trivsel, at der er godt arbejdsmiljø på deres arbejdsplads, hvilket kan påvirke andre forhold så som samarbejdet og dermed antal og omfang af konflikter, der opstår.

Når det kommer til det psykiske aspekt af arbejdsmiljø vil en række faktorer bidrage til arbejdsrelateret psykisk sundhed, hvilket kan sammenlignes med den effekt, det har på mennesker at få et almindeligt vitaminindtag – altså kan vitaminer ift. sundhed sidestilles med ”psykiske vitaminer” ift. psykisk trivsel og sundhed. Mangel på begge slags vil påvirke det enkelte menneske i negativ retning, mens tilførsel vil have en positiv effekt – dog kun til et vist niveau, hvorefter der ikke længere kan spores yderligere effekt, da en ligevægtstilstand opnås. [Axelson & Thylefors, 2006]

Dette betyder groft sagt, at tilførsel af ”psykiske vitaminer” over et vist niveau ikke giver gevinst, hvorfor det økonomisk set er spildt.

Besvarelsene i spørgeskemaundersøgelsen (spørgsmål 7 og 10 i app. B) bekræfter, at langt størstedelen af respondenterne oplever, at arbejdsmiljøet generelt er godt, både når det kommer til internt på deres arbejdsplads samt i det aktuelle projektteam, de pt. arbejder i. Kun 3-4 % af respondenterne har en negativ opfattelse af arbejdsmiljøet på hhv. deres arbejdsplads og i sidste/nuværende projektteam. Ang. sidstnævnte svarer kun en enkelt respondent, at det er meget dårligt. Altså er der faktisk mindre negativ opfattelse af arbejdsmiljøet i projektteamet end internt i virksomheden, hvilket godt kan overraske, da det normalt er nemmere at komme overens med kolleger, som er folk, der sidder på samme side af bordet, som én selv.

Det er også interessant, at arbejdsmiljøet i projektteamet er så godt, som besvarelsene viser, når det tages i regning, at det i spørgeskemaundersøgelse samtidig konstateres, at tilliden mellem parterne er lille – særligt er der en kløft mellem projekterende/rådgivere og de udførende (spørgsmål 22 i app. B). Det er derfor overraskende, at der kun er en forskel på 4 % i den positive ende af skalaen, hvor det interne arbejdsmiljø er mest positiv, og at der i den negative ende af skalaen er en forskel på 1 %, hvor arbejdsmiljøet i projektteamet altså er mindre negativt.

Arbejdsmiljøet påvirker samarbejdet mellem parterne i udførelsesfasen i et byggeri – også selvom udgangspunktet er, at alle gerne vil yde en god indsats og gøre kunden tilfreds. Indtrykket, som iagttagelser dannede ved overværelse af de to byggemøder, var, at der var

stor forskel på stemningen. På byggemøde 1 var der en mere behagelig stemning, hvorimod den var trykket på byggemøde 2. Som iagttagere vækkes nysgerrigheden ift. dette, og hvorvidt dette afspejler, hvordan samarbejdet generelt er forløbet i projektet indtil da, og i hvor høj grad det spiller ind, at der sidder en udefrakommende og observerer mødet.

TE(1) fortæller, at samarbejdet fungerer godt, hvilket falder i tråd med oplevelsen af det tilhørende byggemøde: Personerne virker løsningsorienterede og imødekommende overfor hinanden.

TE(1) bekræfter, at stemningen overvejende er god på byggemøderne og i projektteamet i det hele taget, dog har der også været tidspunkter, hvor det modsatte var tilfældet, men den positive indstilling og stemning fylder mest. (se app. C spørgsmål 35.a).

På mødet foregår der lidt snakken i kroene undervejs, hvilket er respektløst overfor de andre deltagere: Opmærksomheden bør være på mødet og ikke på personlige samtaler med andre deltagere, uanset om det er af faglig karakter eller ej.

TE(1) mener, at mødet er repræsentativt for, hvordan byggemøderne plejer at være, både tidsmæssigt og ift. tonen på mødet (se app. C spørgsmål 32.a og b). Alligevel er mødet formentlig i en eller anden grad påvirket af, at det bliver optaget på diktafon, hvilket kun er naturligt, da det ændrer præmissen for mødet: Alt kan lige pludselig dokumenteres i fuld udstrækning, hvilket det normalt ikke kan. Dog virker det til, at de planlagte emner diskuteres på mødet, og kun en enkelt gang nævnes det, at et emne skal drøftes efter mødet – om det er, fordi det ikke må blive optaget, eller fordi det ikke er relevant for alle mødedeltagere, vides ikke.

Det forholder sig derimod en smule anderledes på byggemøde 2, hvor samarbejdet mellem HE(2) og hhv. UE og BH beskrives som værende "fint", mens det beskrives som værende "ok" ift. rådgiverne (se spørgsmål 3 i app. D). I beskrivelsen er der altså forskel i tillægsord, som anvendes om samarbejdet, hvilket der også er lagt vægt på i tolkningen.

Der er flere grunde til, at samarbejdet med rådgiverne vurderes dårligere end med de andre parter, og en af disse er, at der er en interessekonflikt for f.eks. HE(2) i, at samme virksomhed agerer både BH-rådg. og ING – det kompliceres yderligere af, at begge roller bestrides af samme person.

Oprindeligt var der en person til hver rolle, hvorved det fortsat ville være svært at agere upartisk, hvis der opstod problemer, men undervejs i det aktuelle projekt er dette forhold blevet yderligere kompliceret, da der nu kun er en person til at bestride begge roller. Altså bliver det endnu sværere at se objektivt på problemerne, som f.eks. ift. ING's projekteringsfejl, som også omtales i spørgsmål 3 i app. D.

De personer, som var BH-rådg. og ING til at starte med, er taget af sagen, og efterfølgende er der blevet sat en enkelt person til at varetage begge roller, ING(2).

Denne interessekonflikt kan stille de andre involverede parter både dårligere eller bedre – dårligere fordi dette bidrager til en dårlig stemning og dermed et dårligere arbejdsklima på sagen, og bedre hvis nogen af de andre kan drage fordel af konflikten.

HE(2) fortæller, at samarbejdet med rådgiverne (særligt ING(2)) har været besværligt i starten, men at det er blevet bedre med tiden. Muligvis er det sådan, at det faktisk forholder sig, men det kan også tænkes, at HE(2)'s vurdering af rådgiverne farves af den positive udvikling, der er foregået på det sidste.

Mht. selve mødet skal det bemærkes, at det kan have påvirket byggemødet (både stemning,

tone, debat om emner osv.), at mødet blev optaget på diktafon til anvendelse af denne rapport, hvilket HE(2) også bekræfter: Tonen har måske været lidt mere sober, end den plejer at være (se spørgsmål 32.c i app. D).

I den kontekst kan det nævnes, at mødets varighed er væsentlig reduceret ift. normalen, som er ca. 2 timer (se spørgsmål 32.a i app. D). Dette kan være en tilfældighed, men det kan også tænkes, at drøftelserne på mødet ikke er ønsket dokumenteret, og måske derfor helt er udeladt. F.eks. ytres det flere gange i løbet af mødet, at et bestemt emne skal drøftes efter mødet (eksempel se episode 03-(2) i app. F). Ligeledes nævner HE(2), at tonen på byggemøderne er meget forskellige, men at den skærpes, når kritiske forhold som tid eller økonomi drøftes (se spørgsmål 32.b i app. D).

HE(2) fortæller også, at det er en bevidst taktik, han anvender ift. ING(2) ved at drukne ham i spørgsmål, fordi HE(2) grundlæggende mener, at ING(2) ikke bruger den fornødne tid på projektet (se spørgsmål 33 i app. D). Det er altså taktisk for HE(2) at påpege en række problemer, som denne efterfølgende kan være behjælpelig med at løse og dermed vinder "goodwill" hos BH, fordi han medvirker til at afhjælpe fejl og selv synliggør, at dette er tilfælde. Det samme gør sig også gældende ift. ING(2), men dog med et twist – ING(2) er formentlig ikke begejstret for, at HE(2) påpeger fejl i hans rolle som ING. Men i hans rolle af BH-rådg. skal han være taknemmelig over, at HE(2) påpeger og er med til at afhjælpe disse. Altså rammer interessekonflikten ift. ING(2)'s flere roller på projektet ham selv i denne situation.

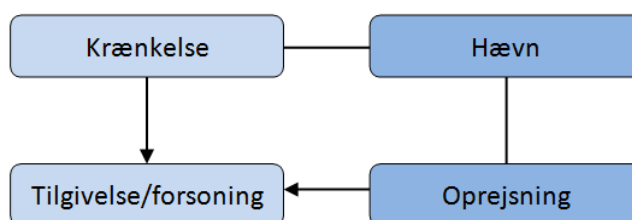
Ved gennemlytning af byggemøde 2 fornemmes det, at der foregår en form for magtkamp mellem HE(2) og ING(2). Der er flere eksempler på episoder, som illustrerer magtkampe – både situationer hvor den ene part hævder sig, hvor modparten enten reagerer eller ej, hvoraf to kommenteres her:

- I episode 17-(2), se app. F:
ING(2) ytrer, at HE(2) vel snart må være løbet tør for kommentarer.
Dette afkræfter ENT og påpeger yderligere en fejl: At en radiator er længere end den væg, den skal sidde på.
Ingen reaktion fra ING(2).
Kommentarer: Dette er en rigtig træls fejl at have lavet for ING, hvilket kan gøre, at ING(2) mister anseelse hos BH(2) – selvom det er en lille ting, så virker det alligevel uprofessionelt, at fejlen ikke er opdaget inden udsendelse af tegninger.
- I episode 20-(2), se app. F:
ING(2) påpeger, at HE(2) er forsinket ift. tidsplanen, hvorfor rateplanen bør revideres, så den følger byggeriet. Han efterspørger en reaktion fra HE(2).
HE(2) bekræfter, at det er i orden med ham.
Kommentarer: Formentlig har ING(2) i denne situation håbet på en anden reaktion fra HE(2), end den han får – det kunne tyde på, når ING(2) ligefrem opsøger en reaktion fra HE(1). Måske føler ING(2) sig sikker i sin sag og vil gerne give tilbage for de ting, som HE(2) har påpeget den anden vej gennem mødet – formålet har formentlig været at få oprejsning. HE(2) reagerer ikke på den tiltænkte måde, men accepterer blot – muligvis fordi HE(2) synes, at det er en fair løsning, og muligvis i trods fordi HE(2) ikke vil give ING(2) dén tilfredsstillelse at have tvunget HE(2) til noget mod hans vilje.

Ovenstående eksempler på magtkampe bidrager naturligvis ikke til trivslen i projektteamet. Udover at det kan være med til at starte konflikter, kan det også være medvirkende til at sprede dårlig stemning i projektteamet og dermed påvirke de implicerede parter indstilling til samarbejdet – så parterne overfor sig selv kan retfærdiggøre, at det er bedre at handle egoistisk frem for at tænke i kollektivt.

Det er naturligt for mennesker at søge oprejsning, når de er blevet forurettet, ligesom tilfældet er med magtkampene på byggemøde 2.

Det er forskelligt, hvordan mennesker reagerer på at blive forurettet eller krænket. Enten kan en forsoning ske umiddelbart efter, eller også skal der gås en "omvej", hvor hævn og oprejsning indgår, se figur 5.5.



Figur 5.5 – Vej fra krænkelser til tilgivelse/forsoning [Friström, 2009].

Menneskets natur ift. krænkelser/forurettelse er, at der opstår en hævntrang, mens det til lærte i samfundet er at vende den anden kind til. Dette kaldes socialiseringsprocessen, og omfatter udviklingen med mennesker, for at de lærer at samarbejde med andre [Friström, 2009].

Eksemplet på magtkampe fra tidligere viser vejen i figur 5.5, hvor det er nødvendigt med hævn og oprejsning førend en forsoning er mulig.

HE(2) ved udmærket, hvad der skal til for at opnå godt samarbejde, så reaktionen er ikke, fordi han handler uovervejende, at han alligevel søger hævn over ING(2) – det er blot den valgte taktik for håndtering af ING(2).

Grundet flere uoverensstemmelser tidligere i processen ender HE(2) ud med at tænke taktisk, hvilket betyder, at ING(2)'s arbejde bliver sværere, end det havde behøvet at være og dermed stiller HE(2) sig selv i et bedre lys og får samtidig hævn og oprejsning: Altså påpeger HE(2) andres fejl (særligt ING(2)'s), hvorved HE(2) efterfølgende kan være med til at afhjælpe fejlen og evt. besværligheder, dette kan pådrage de andre parter.

Andre gange kan den forurettede, forsones med modparten umiddelbart efter – dette kan bl.a. afhænge af i, hvor høj grad parten er forurettet, og hvor konflikten har befundet sig på konflikttrappen.

Undervejs i informationsindsamlingen til denne rapport blev der talt med flere ENT, som har fortalt, at de nogle gange anvender en lidt alternativ konstellation ift. samarbejdet mellem f.eks. BH-rådg. eller projekterende for at undgå magtkampe. F.eks. kan BH-rådg. og ENT indgå aftale med hinanden om at køre nogle problemstillinger udenom BH i første omgang – dvs. at disse bliver enige om mulige løsningsmodeller, som de begge kan drage fordel af, inden problemstillingen og løsningsmodel forelægges for BH. På denne måde kan BH-rådg. fortsat være loyal overfor BH, mens alle parter alligevel drager fordel af det – en såkaldt *win-win* situation.

Ved at gøre sådan kan situationer med konflikter holdes mellem de implicerede parter, og dermed mindskes sandsynligheden for en unødigt optrapning af konflikten – f.eks. hvis dette foregår på et møde, hvor BH er tilstede, og konflikten i værste fald ender ud i, at parterne udstiller hinanden i situationer, hvor der kan stilles spørgsmålstejn ved deres faglighed og dermed nedgør hinanden, mens BH er til stede. Udover at en sådan situation kan afstedkomme utryghed hos BH, så vil enden på en sådan konflikt heller ikke nødvendigvis være i BH's interesse – i det hele taget er det sjældent, at der kommer noget godt ud af, at "hver holder på sit", da dette ofte vil resultere i en vinder og en taber.

Som angivet i indledningen til detailanalysen bevæger konflikter sig i forretningslivet ofte kun lidt ind i fase to på konflikttrappen (se figur 5.1 i afsnit 5.1), hvilket altså bevirker, at der er grobund for, at parterne selv kan løse konflikter, evt. med hjælp fra en udefrakommende som f.eks. en mediator. Derfor burde det i disse tilfælde også være sandsynligt, at der kan gås direkte fra forurettelse til forsoning, selvfølgelig alt efter hvordan folk opfører sig undervejs.

Når det er sagt, er det samtidig vigtigt for parternes selvfølelse, at der bliver sagt fra, når det er nødvendigt – det er ikke et mål i sig selv helt at undgå konflikter for enhver pris, da de også kan bidrage med gode ting, som f.eks. at rense luften. Dog skal måden, hvorpå det gøres, overvejes nøje, så evt. konsekvenser ikke ender med at ødelægge mere end det gavner, f.eks. for det fremadrettede samarbejde.

Et eksempel var elementleverancen i totalentreprisen, som endte med at blive løst på ledelsesniveau, fordi parterne ikke kunne blive enige (se spørgsmål 19.ekstra i app. C). Dog eskalerede konflikten ikke så meget, at der skulle advokater til at løse konflikten, så der er med andre ord blevet indgået et kompromis, hvor der samtidig blev iværksat nogle tiltag ift. fremtidig forventningsafstemning for at undgå, at det samme skulle ske igen.

Gruppen

Samarbejdet påvirkes af kemien mellem menneskerne i gruppen, hvorved der kan være en gevinst at hente ved at sammensætte gruppen hensigtsmæssigt.

Allerede i den tidlige psykosociale forskning blev det påvist, at mennesket har en stærk tendens til at indtage midterpositioner i gruppesamvær: For at undgå negative reaktioner, at nedtone forskelle og forskelligheder, og derved at undgå konflikter i det sociale samspil. [Axelson og Thylefors, 2006]

Dette gælder også selvom der ikke er tale om mennesker fra samme virksomhed, og det stemmer godt overens med iagttagelserne på de på byggemøder – selvom der var dårligere stemning på det ene møde, så var der i princippet ikke nogen, der faldt markant udenfor normen.

Ofte vil det være tilfældigheder, der afgør, hvordan den endelige gruppesammensætning bliver, bl.a. fordi nye projekter skal tilpasses igangværende opgaver og dermed hvilke medarbejdere, der er ledige. Dette skal også ses ud fra et ressourcemæssigt perspektiv, hvor omrokering af medarbejdere på igangværende projekter forøger spildet: Udover at den nye skal bruge ekstra tid på at sætte sig ind i, forøges risikoen for, at noget falder mellem to stole også – desuden skal det også tages med at en omrokering kan skade forholdene i det igangværende projekt.

Det virker til, at der både i virksomhed 1 og 2 tages hensyn til personlige ønsker fra medarbejderne internt i virksomheden, om hvem der sættes sammen i projektteams, i den udstrækning dette er muligt. Ligeledes lyder interviewpersonernes svar omkring gentagende samarbejde internt i virksomheden, at de begge arbejder nogenlunde fast sammen med bestemte kolleger (se spørgsmål 24 i hhv. app. C og D).

Det bliver straks en sværere øvelse, når der kommer til gruppesammensætning af eksterne hold, hvilket også hænger sammen med udbudsreglerne. Begge interviewpersoner arbejder ofte sammen med tidligere samarbejdspartnere, og ofte betinger de sig af, at en navngivet person fra samarbejdspartneren skal være projektansvarlig – i erkendelse af at samarbejdet og dermed også konflikterne påvirkes af personen, der deltager i projektet, og ikke af virksomheden (se spørgsmål 24.ekstra2 i hhv. app. C og D).

Dog tilføjer TE(1), at der skal meget til, førend en dyrere UE vælges frem for en billigere udstrækning dette (se spørgsmål 24.ekstra1 i hhv. app. C).

Som sagt afhænger succesen af samarbejdet også af sammensætningen af enkeltpersonerne i gruppen: Nogle mennesker svinger godt sammen, mens andre har en dårlig effekt på hinanden. Dette kan bl.a. afhænge af kemien mellem personerne, men det kan også spille ind, i hvor høj grad der er forståelse mellem personerne – altså om de ligner hinanden og dermed kan spejle sig i hinanden, hvilket formentlig altid vil bidrage i positiv retning.

Dette kan f.eks. afhænge af personernes indfaldsvinkel til deres medarbejderrolle. Mennesker kan inddeles i fem medarbejderroller, som baserer sig på deres tankemønster (aktiv-passiv) og handlinger (selvstændig-uselvstændig). Samspeilet i gruppen vil altså påvirkes af sammensætningen af de enkeltes roller ift. typer af medarbejdere.

Grupperne er navngivet: Effektive, fremmedgjorte, ja-sigere, får og overlevere. Se figur 5.6. [Axelson & Thylefors, 2006]

Effektive er selvstændige og kritisk tænkende personer, som aktivt deltager i arbejdet.

Fremmedgjorte er selvstændige personer, men indtager alligevel en passiv eller modstræbende holdning, hvilket kan besværliggøre lederens arbejde.

Ja-sigere er aktive og følger ukritisk lederen.

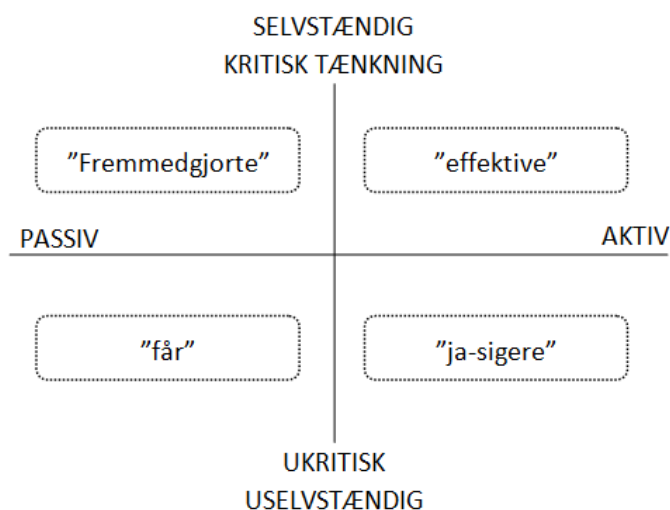
Får er ukritisk og uselvstændige, hvilket gør, at der konstant skal være en anden, der motiverer disse.

Overlevere er ikke vist på figur 5.6, men befinder sig omkring midten af figuren. De tilpasser løbende deres medarbejderskab, så det passer til skiftende ledelse og ændrede krav.

[Axelson & Thylefors, 2006]

I begge aktuelle projekter er interviewpersonerne "effektive", da de begge deltager aktivt i projekterne og er kritisk tænkende. Ligeledes kunne elementer af medarbejdersrollen "overlever" også passe på begge personer – de kan begge omstille sig til arbejdsforhold i forskellige entreprisereformer, hvor rollerne vil være ret forskellige.

HE(2) har også elementer af medarbejdersrollen "fremmedgjort", fordi han indtager en lidt modstræbende holdning og (bevidst) er med til at gøre det svært for ING(2) – i det aktuelle projekt modarbejder han én part frem for at hjælpe denne.



Figur 5.6 – Forskellige former for medarbejderskab. [Axelson & Thylefors, 2006]

I videnarbejde, som en stor del af byggeprojekter, vil det "effektive" medarbejderskab være at foretrække, da dette vil bidrage til udviklingen. Muligvis er de ikke den letteste medarbejdertype at håndtere for en leder, men der vil alligevel være størst gevinst forbundet ved at have ansat medarbejdere med disse egenskaber. Ligeledes kan det slås fast, at disse medarbejdere i "rendyrket" form ikke er de bedste i gruppesammenhænge netop grundet deres trang til selvstændighed. Dog er virkeligheden sjældent sort/hvid, og derfor kan personer af denne type formentlig godt se fornuften i at dæmpe deres selvstændighedstrang, når der deltages i gruppeorienterede aktiviteter. Dette underbygges af, at der i den tidlige psykosociale forskning blev påvist, at mennesker automatisk søger en midterposition i gruppesammenhænge uanset normal væremåde og dermed tilpasser sig gruppen.

Fase	Projektmedarbejderens oplevelse	Indsats
1. Dannelse: Gruppen mødes	- Parterne introduceres - Usikkerhed om opgaven, egen rolle og indsats - Der udtrykkes ikke følelser, og svagheder skjules	- Holder sig til PL, som den, der kender opgaven - Drøfter formål og fremgangsmåde
2. Organisering: Magtkampe	- Forvirring om opgavefordeling - Usikkerhed om samarbejdet - Konflikter tør tages, og utryghed opstår ofte - Risikofyldte emner tages op, og muligheder diskuteres	- Lærer hinanden at kende - Aftaler, hvem der gør hvad - Aftaler samarbejdsform
3. Indkøring: Gruppens normsæt skabes	- Kulturen dannes - Konflikter opstår - Begyndende samarbejde - Normer opbygges, og stærke relationer opstår mellem individerne	- Drøfter projektets problemer - Foreslår idéer - Opklarer meningsforskelle og misforståelser
4. Modning og samarbejde: Gruppen yder	- Energi og evner udnyttes - Udvikling prioriteres højt – kreative bidrag og konstruktiv debat - Gensidighed, overblik og forståelse	- Arbejder resultatorienteret
5. Afvikling: Gruppen opløses	- Individerne orienterer sig i nye retninger - Hængepartier ordnes - Læring - Der tages afsked	- Afslutning af sidste aktiviteter

Figur 5.7 – Gruppens udviklingsstadier. [Mikkelsen og Riis, 2007] [Attrup og Olsson, 2009]

Ligesom mennesker gennemgår en udvikling over tid, sker dette også for en gruppe. En gruppe har en livscyklus, som består af fem udviklingsfaser: Dannelse, Organisering, Indkøring, Modning og Samarbejde samt afvikling, frit efter [Attrup og Olsson, 2008]

De fem udviklingsfaser er beskrevet i figur 5.7.

Alle faser gennemgås i større eller mindre grad, og det er særlig vigtigt, at de første faser ikke springes over, da det er i de indledende faser, at bl.a. spillereglerne for gruppens arbejde defineres. En god start er vigtig for gruppens videre arbejde, også fordi det gode samarbejde er betinget af, at personerne i gruppen har tillid til hinanden, hvilket kun kan opnås ved, at gruppemedlemmer udbygger kendskabet til hinanden.

Det er PL, som overordnet er ansvarlig for gruppen, hvorfor det automatisk er i dennes interesse at hjælpe processen i gang så hurtigt som muligt for at nå fasen med "modning og samarbejde", hvor gruppen arbejder effektivt, hvilket også vil bidrage til kvalitet af projektet. Det er derfor naturligt for PL at holde øje med gruppens udvikling for at kunne opnå så godt et samarbejde som muligt, hvilket kan gøres via forskellige aktiviteter, som naturligvis skal afstemmes efter gruppens behov og dermed projektets.

Til at starte med kan der f.eks. afholdes et opstartsmøde, hvor parterne får mulighed for at møde hinanden. Evt. kan der suppleres med en workshop, hvor parter, der ikke kender hinanden i forvejen, får mulighed for at lære hinanden at kende. Undervejs i projektet kan det også nogle gange være fordelagtigt for PL at afholde aktiviteter for at fremme gruppens udvikling. F.eks. er det vigtigt for HE(2) at holde en god kontakt med UE (se spørgsmål 31.b i app. D), hvorfor han er opmærksom på at pleje disse kontakter – f.eks. fortæller han, at han hver anden fredag griller for folkene på pladsen.

Formålet med disse aktiviteter kan måske også forklare, hvorfor det ofte er kutyme, at der indføres en bødekasse på byggemøderne, som betaler for et afslutningsarrangement, hvor projektteamet får mulighed for at afslutte projektet på en mere uformel og hyggelig måde. En aftale om en sådan ordning er indgået på projekt 1, men ikke på projekt 2, da ING(2) ikke ville være med til dette.

Ift. gruppen og dens udvikling skal PL være opmærksom på tre tilstande, der kan optræde i gruppen: Stilstand, fiksering og regression. [Axelson og Thylefors, 2006]

Stilstand forekommer naturligt i både relationer og processer og behøver derfor ikke at give anledning til bekymring med det samme. Dog må dette ikke forekomme uden grund eller være af længerevarende karakter, uden der skrides ind.

Fiksering gør gruppen mindre funktionsdygtig, men behøver dog ikke at hindre al videre udvikling. Fiksering kan f.eks. opstå, fordi problemer fra tidligere faser ikke er blevet bearbejdet.

Regression er tilbagevenden til tidligere udviklingstrin. Dette kan fremprovokeres hos selv meget velfungerende gruppe – f.eks. ved for høj belastning, hvorved regressionen kan bidrage til, at der opstår et pusterum, hvor gruppen kan lade op og dermed igen blive klar til fremadrettet udvikling.

Udviklingsstadiet for grupperne på begge projekter er *modenhed og samarbejde*.

Samarbejdet i gruppe 1 fungerer godt, der løftes i samlet flok, og der er god forståelse overfor hinanden. TE(1) holder styr på fremskred i projektet via LEAN principper med særligt fokus på minimum de kommende to uger (se app. C spørgsmål 35.b).

Udviklingsstadiet for gruppe 2 er det samme, men der er elementer af *fiksering* grundet problemer fra tidligere faser, som ikke virker til at være blevet behandlet tilstrækkeligt (f.eks. magtkampene, som er beskrevet tidligere i afsnittet).

Tidsmæssigt er udførelsesfasen 2/3 gennemført (opstart i maj 2011 og aflevering september 2012), og fordi projektet er så langt i udførelsesfasen, må det forventes, at samarbejdet ikke bliver nævneværdigt forbedret, end det er nu. Udviklingsmæssigt er gruppen formentlig et sted, hvor der arbejdes så effektivt, som det er muligt for denne gruppe – også selvom gruppens potentiale ikke er fuldt udnyttet pga. den førnævnte fiksering, som består i uvilje mellem HE(2) og ING(2).

Udover at konflikter kan være latente eller åbne, kan det også have meget at sige, hvad årsagen til konflikten er. Som det også kan ses ud fra konfliktrappen, startes der med fokus på årsagen, hvorefter den muligvis eskalerer og bliver personlig. Ved korrekt konflikthåndtering nedtrappes konflikten igen til at omhandle den reelle årsag. Der er fire konflikttyper og -årsager:

- Målkonflikt: Uenighed om målet
- Sagskonflikt: Uenighed om midlerne
- Formel konflikt: Uenighed om regler
- Pseudokonflikt: Misforståelse, ingen reel uoverensstemmelse
[Heltbech og Jacobsen, 2005]

I den sammenhæng kan konflikterne underinddeles i latente og åbne konflikter, og det ses ofte, at der bag en åben konflikt ligger en latent.

Åbne konflikter er der taget hul på, og der foregår en eller anden form for kommunikation omkring uoverensstemmelsen, mens latente konflikter ligger og ulmer under overfladen og ikke diskuteres åbenlyst.

Som regel er det et spørgsmål om tid, førend en latent konflikt bliver til en åben konflikt, for det sjældent ses, at konflikter (uanset type) blot går i sig selv, uden at disse behandles – gemte problemer har en tendens til at vokse sig store, så de til sidst ikke kan undgås at blive bragt på banen. Dette kan enten ske ved, at den pågældende bevidst vælger at tage emnet op, eller ubevidst, hvor "bægeret pludselig flyder over" – f.eks. fordi en anden sag udløser konflikten, uden dette dog var tiltænkt.

Der kan være flere grunde til, at latente konflikter holdes i det skjulte, så længe det er muligt. F.eks. fordi parten, der er påvirket, ikke har mulighed for medindflydelse ift. udfaldet og derfor undlader at bringe konflikten/emnet op, eller måske fordi andre parter ikke er klar over, at der overhovedet er et problem.

Ledelsesstil

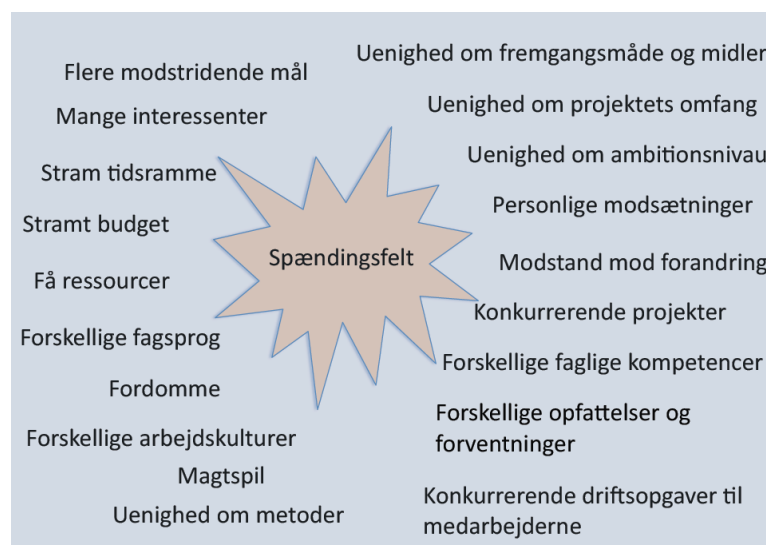
Et aspekt, som i høj grad påvirker samarbejdet i projektteamet, er ledelse – både antal af konflikter samt omfang af disse kan i høj grad blive påvirket af i hvor høj grad ledelsesstilen er afstemt til den enkelte deltager i gruppen.

Både ledelsesstil og -adfærd spiller ind herpå, hvilket evner indenfor kommunikation og konflikthåndtering også gør.

Hver deltager i et byggeteam repræsenterer forskellige fagområder, hvorfor hver deltager i gruppen i princippet kan have forskellige mål. Hver projektdeltager har ikke nødvendigvis den samme nærmeste kunde, som de er interesserede i at tilfredsstille, f.eks. er UE's nærmeste kunde HE eller TE. Men alligevel er projektgruppens overordnede mål det samme: At BH bliver tilfreds.

Dette bidrager til, at der kan forekomme mange spændingsfelter internt i gruppen, da der i gruppen vil være forskellige meninger, synspunkter og erfaringer, som ikke nødvendigvis trækker i samme retning.

I figur 5.8 kan ses eksempler på spændingsfelter mellem gruppemedlemmerne.



Figur 5.8 – Spændingsfelter. [Mikkelsen og Riis, 2007]

F.eks. fortæller TE(1), at den generelle interaktion mellem ENT og BH kan være lidt af en balancegang, da BH er ENT's kunde, og tilgangen til denne derfor langt hen af vejen er baseret på princippet om, at kunden altid har ret (se spørgsmål 33 i app. C). Ydelser, som ikke er med i kontrakten, kan principielt altid tilkøbes, men dette vil naturligvis påvirke projektet ressourcemæssigt. Forholdet mellem ENT og UE er omvendt, da rollerne er byttet om: ENT er kunden. Her vil ENT forsøge at presse UE, så meget han kan, dog uden at det bliver på bekostning af kvaliteten og dermed ENT's kunde: BH.

Det er op til PL at sørge for at processerne i gruppen forløber godt, og her er det fornuftigt som udgangspunkt at opføre sig neutralt ift. gruppemedlemmerne, så ingen favoriseres – dette kan være meget svært, da mennesker ikke opfatter verden objektivt, men subjektivt, hvilket derfor også gælder for PL.

Som projektet skrider fremad, vil denne balancegang gradvist blive sværere for PL, da denne gør erfaringer med parterne undervejs, hvilket vil bidrage til at farve meningen om de respektive deltagere og deres arbejdsindsats, som f.eks. deres faglige stolthed ift. det udførte arbejde.

Det kan også hjælpe PL, at denne har en afslappet holdning til konflikter, da det er uvægerligt at undgå sådanne. Begge interviewpersoners indstilling til konflikter er forholdsvis afslappet, og de er ikke konfliktsky. De ser blot konflikter som en del af deres arbejde – konflik-

terne kan nogle gange være meget komplicerede at håndtere og andre gange relativ simple (se spørgsmål 9 i hhv. app. C og D).

Der er dog stor forskel på, hvor meget de to interviewpersoner synes, at konflikter fylder af deres arbejdsdag (se spørgsmål 11 i hhv. app. C og D). TE(1) synes, at det fylder en stor del, mens HE(2) synes, at det fylder relativt lidt.

Udover at de to personers definition af, hvad en konflikt er, er forskellig, vil dette formentlig påvirkes af særligt to forhold: Erfaring og uddannelse indenfor konflikthåndtering.

HE(2) er væsentlig mere erfaren end TE(1) – 13 års erfaring ift. 2 års erfaring (se data om interviewpersoner i app. C og D). Derudover har HE(2) fået efteruddannelse i både konflikt-håndtering og mediation, hvilket TE(1) ikke har (se spørgsmål 10 i hhv. app. C og D), hvorved HE(2) er bedre rustet til at håndtere konflikter, da han har erhvervet sig nogle redskaber til at løse konflikter og har indsigt i nogle af de mekanismer, som gør sig gældende i konflikter og håndteringen deraf.

Noget andet, der i høj grad, kan påvirke konflikter er ledelsesstilen, der anvendes, og som leder er det derfor vigtigt at afstemme denne overfor den enkelte, hvis samarbejdet skal forløbe så gnidningsfrit som muligt. Afstemning af ledelsesstil kan både bidrage til at udnytte medarbejderens potentiale og til at unødige konflikter kan undgås.

De tre klassiske ledelsesformer er: *Demokratisk, autoritær og laissez faire.*

Den demokratiske leder baserer sin ledelse og autoritet på kundskaber. Gruppen inddrages i beslutninger ang. mål og arbejdsmetoder og søger derved at hjælpe gruppen til selv at træffe disse beslutninger, dog uden at der i sidste ende er tale om flertalsafgørelser.

Den autoritære leder baserer sin ledelse og autoritet på magt. Der udstedes ordrer til medarbejderne, og de modtager kun de nødvendige informationer for at kunne udføre en opgave.

Laissez faire lederen præsenterer gruppen for opgaven og tager efterfølgende ingen initiativer, men forholder sig passiv. Lederen står til gruppens disposition, selv om denne dybest set ikke ønsker at blive belemet med gruppens problemer.

[Heltbech og Jacobsen, 2005]

I en undersøgelse om de tre klassiske ledelsesstile ift. fire områder (gruppens arbejdssevne, gruppens sammenhold, ledelsens popularitet samt gruppens arbejdsklima) viser resultaterne, at den autoritære ledelsesstil står stærkest, når det kommer til gruppens arbejdssevne, mens det er den demokratiske ledelsesstil, der står stærkest ift. de andre tre områder. Laissez faire ledelsesstilen står svagest på alle fire områder.

Resultaterne er illustreret i figur 5.9.

Prioritering	Gruppens arbejdssevne	Gruppens sammenhold	Lederens popularitet	Gruppens arbejdsklima
1.	Autoritær	Demokratisk	Demokratisk	Demokratisk
2.	Demokratisk	Autoritær	Autoritær	Autoritær
3.	Laissez faire	Laissez faire	Laissez faire	Laissez faire

Figur 5.9 – Resultater for undersøgelse om ledelsesstil. [Heltbech og Jacobsen, 2005]

I de nordiske lande er vi vant til at have stor medindflydelse på vores arbejdsliv, hvorfor det ikke er overraskende, at den demokratiske ledelsesstil er mest populær blandt deltagerne i undersøgelsen.

Begge interviewpersoner er opmærksomme på, at afstemning af ledelsesstil overfor den enkelte er vigtigt, og de bruger derfor en blanding af ledelsesstile. De er bevidste om det i deres daglige arbejde med parterne, f.eks. ift. folkene på byggepladsen, rådgiverne og de projekterende.

TE(1) uddyber, at han kan se fordele ved dem hver især alt efter situationen (se spørgsmål 29.a i hhv. app. C). Overvejende dominerer den demokratiske ledelsesstil hans tilgang, men han slår over i den autoritære, f.eks. hvis tidsplanen er ved at skride, og der skal rettes op på det. Dette bekræfter resultatet i undersøgelsen ovenfor: At den autoritære ledelsesstil står stærkt, når det kommer til gruppens arbejdssevne. TE(1) kan også til tider se fordele i laissez faire ledelsesstilen – f.eks. løser småproblemer nogle gange sig selv ved at få tid, hvor der ikke gribes ind.

Begge interviewpersoner starter lidt forsigtigt ud, når der kommer nye mennesker på deres projekter – her vil den demokratiske ledelsesstil være et fornuftigt udgangspunkt jf. resultaterne af undersøgelse nævnt ovenfor. I takt med at parterne lærer hinanden at kende, kan ledelsesstilen justeres, så den matcher medarbejderens behov – som det siges, er nogen til ”gulerod”, mens andre er til ”pisk”. Ved at starte blidt ud opnås en bedre fornemmelse af, hvordan personerne er, og dermed hvordan de skal tackles også ift. konflikter (se spørgsmål 29.b i hhv. app. C og D) – dette kan dermed understøtte hensigten, uanset om det er at op- eller nedtrappe en konflikt.

En anden og ofte brugt ledelsesform er situationsbestemt ledelse, hvor autoritær og demokratisk ovenfor også anvendes, men blot har andre navne.

Modellen lægger op til, at det optimale er at veksle mellem de fire lederadfærdstyper, som indgår i modellen, således at ledelsen tilpasses den enkelte medarbejder.

Situationsbestemt ledelse tager udgangspunkt i to typer lederadfærd, der oftest ses i praksis: Instruerende og støttende lederadfærd.

Den instruerende kan sidestilles med autoritær ledelsesstil og den støttende med demokratisk ledelsesstil.

Ud over disse to findes der hhv. delegerende og støttende lederadfærd:

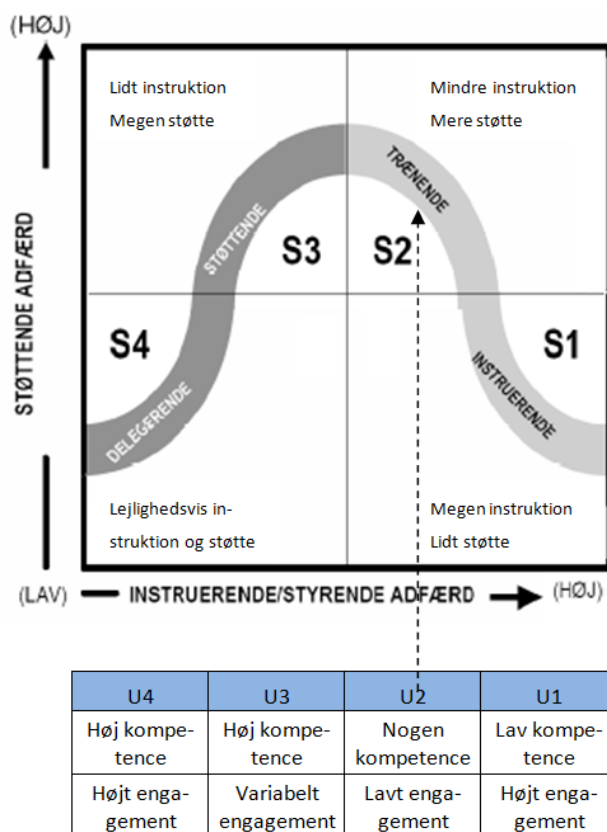
Instruerende lederadfærd gør brug af envejskommunikation og meddeler hvad, hvordan, hvor og hvornår det skal udføres. Arbejdet udførelse overvåges, hvilket medarbejderens resultater også gør. Nøgleord er strukturering, kontrol og overvågning.

Støttende lederadfærd anvender tovejskommunikation og støtter, hjælper, opmuntre og unddrager medarbejderen i beslutningsprocessen. Nøgleord er at rose, lytte og hjælpe.

På basis heraf kan der skelnes mellem de fire ledelsesstile, som er: Den delegerende, den støttende, den trænende og den instruerende.

En god leder anvender ledelsesstilen, som passer bedst i situationen og kan nemt skifte imellem de fire stile. Altså skal lederen være god til at aflæse medarbejderne, f.eks. for hurtigt at kunne fastslå hvilket udviklingsniveau medarbejderen befinder sig på. Udviklingsniveauet

fastsættes ud fra vurdering af hhv. kompetence og engagement – f.eks. er udviklingsniveau U2 defineret ved nogen kompetence og lavt engagement, og til dette passer den delegerende ledelsesstil. De fire udviklingsniveauer kan ses på figur 5.10.



Figur 5.10 – Situationsbestemt ledelse: Ledelsesstile og udviklingsniveauer. [Heltbech og Jacobsen, 2005]

Lederens holdninger påvirker også samarbejdet, da de ofte vil have indflydelse på, hvilken ledelsesstil, der vil appellere til lederen, som f.eks. baseret på de to mennesketyper: Teori X og Y. I tabellen nedenfor beskrives de to [Heltbech og Jacobsen, 2005].

Teori X	Teori Y
- synes at arbejde er ubehageligt - har ingen ambitioner, ønsker ikke ansvar og foretrækker at blive styret - har ringe evner til at løse organisatoriske problemer - motiveres kun af udsigten til dækning af fysiologiske behov og tryghedsbeov - må kontrolleres, tvinges eller trues med straf for at gøre en passende indsats	- synes at arbejde er lige så naturligt som leg og hvile - accepterer og søger ansvar - har kreative evner og kan bidrage til løsning af organisatoriske problemer - motiveres kun af udsigten til dækning af sociale, egoistiske samt selvrealiserende behov - kan styre og kontrollere sig selv under målsætningen, som de selv går ind for

Når disse to ledelsesholdninger sammenholdes med de tre klassiske ledelsesformer, ses det, at den autoritære leder passer til teori X, og den demokratiske leder passer til teori Y. Kort fortalt søger teori X medarbejderen behovsopfyldelse af de nederste lag af Maslows

behovspyramide, mens teori Y medarbejderen sørger det foroven i pyramiden, se Maslows behovspyramide i figur 5.11.



Figur 5.11 – Maslows behovspyramide. [Anlæg, 2007]

En anden og væsentlig faktor, der spiller ind ift. ledelse, er at give og modtage anerkendelse. Allerede tilbage i 1954 påviste Maslow, at anerkendelse og respekt er grundstenene for at kunne opbygge tryghed og selvfølelse, som er nogen af menneskers grundlæggende behov. Sidenhen er det i arbejdsmiljøundersøgelser påvist, at anerkendelse er vigtig for arbejdsglæde og -sundhed – og samtidig er fællesnævneren for de personer, som i arbejdsøjemed har mindst sygefravær og størst trivsel. [Axelson og Thylefors, 2006]

En motiveret gruppe kan præstere langt bedre ift. en demotiveret gruppe, hvilket bidrager til både større effektivitet i arbejdet og større arbejdsglæde hos medarbejderne, altså en *win-win* situation for både ledelse og medarbejdere.

En leder kan altså via sin egen adfærd og lederstil påvirke medarbejderne i positiv retning, som f.eks. ved motivation i form af anerkendelse.

Spøgeskemaundersøgelsen viser, at kun 2 % af respondenterne mener, at faglig anerkendelse ikke er vigtig, hvilket vil sige, at hele 98 % af respondenter synes, at det er vigtigt i en eller anden grad. Heraf svarer 46 % "meget vigtigt" og 46 %, "vigtig i nogen grad" (se app. B spørgsmål 40).

Nogenlunde samme billede tegner sig i svarene om respekt, dog er der en endnu større andel, der vægter det som værende vigtigt, end tilfældet er for anerkendelse, se app. B spørgsmål 41. Derfor er det paradoksalt, at næsten alle respondenter oplever, at der opstår spild grundet manglende respekt for parternes faglighed – kun 4 % svarer, at de aldrig har oplevet dette, se app. B spørgsmål 43.

Om det er et udtryk for, at fagligheden nogle gange er lav, eller at parterne godt ved, hvor der skal trykkes, hvis det virkelig skal gøre ondt, er ikke til at vide. Sidstnævnte kan gøre yderligere ondt på modparten, hvis det gøres med andre parter til stede.

Når det er nødvendigt at påtale andres faglighed eller mangel på samme, skal det overvejes nøje, hvordan det gøres og ikke mindst i hvilket forum. Manglende omtanke ift. dette kan

skade mere end det gavner – i forvejen er det et alvorligt angreb på ens professionalisme, når ens faglighed betvivles.

Begge interviewpersoner bekræfter, at det er vigtigt for dem at få faglig anerkendelse (se spørgsmål 30 i hhv. app. C og D).

I spørgeskemaundersøgelse blev der ikke spurgt om respondenterne behov for anerkendelse blev tilgodeset, hvilket var en fejl, da det ene spørgsmål ikke er noget værd uden det andet. Spørgsmålet, om hvorvidt behovet blev tilgodeset, blev derimod stillet interviewpersonerne. Interviewpersonernes svar kan naturligvis ikke være repræsentativt for de fem faggruppen, som tilfældet er for spørgeskemaundersøgelsen, men da der formentlig er lige så mange forskellige svar på spørgsmålet, som der er adspurgte, giver interviewpersonernes svar alligevel en indikation på, hvordan forholdene er.

Begge interviewpersoner mener, at faglig anerkendelse er vigtigt, hvorfor de forsøger at give det til samarbejdsparter og UE, så godt som de kan (se spørgsmål 30.b i hhv. app. C og D). Måske er interviewpersonerne særligt opmærksomme på dette, da de fra dem selv ved, at det er vigtigt.

Faglig anerkendelse kan fås flere steder fra, f.eks. fra kolleger, kunder, samarbejdsparter eller fra nærmeste ledelse, og ift. at modtage faglig anerkendelse ser billedet meget forskelligt ud for de to interviewpersoner (se spørgsmål 30.a app hhv. C og D).

TE(1) oplever anerkendelse fra sine kolleger, og at de og særligt dem, som har en mentorrolle ift. ham, er gode til at give feedback på både gode og dårlige ting.

Han mener, at der er gjort op med devisen om, at byggebranchen kører efter, at PL kun hører, når det er skidt – se spørgsmål 30.ekstra i app. C. Alligevel er der en antydning i svaret omkring om hans behov for anerkendelse efterkommes, som bekræfter, at der fortsat forekommer mere negativ end positiv feedback. Han siger, at han "bestemt" får at vide, når han har gjort noget forkert, mens at kollegerne blot er "nogenlunde" til at fortælle, når det går godt. Muligvis er dette en overfortolkning og derimod blot et eksempel på, at mennesker altid føler, at de har fortjent mere ros, end de får – ligesom HE(2) siger (se spørgsmål 30.a i app. D).

HE(2) fortæller, at han overvejende oplever faglig anerkendelse fra sine samarbejdspartnere og kunder, men at det er meget forskelligt. Han oplever også, at professionelle BH er mere opmærksomme på behovet for dette.

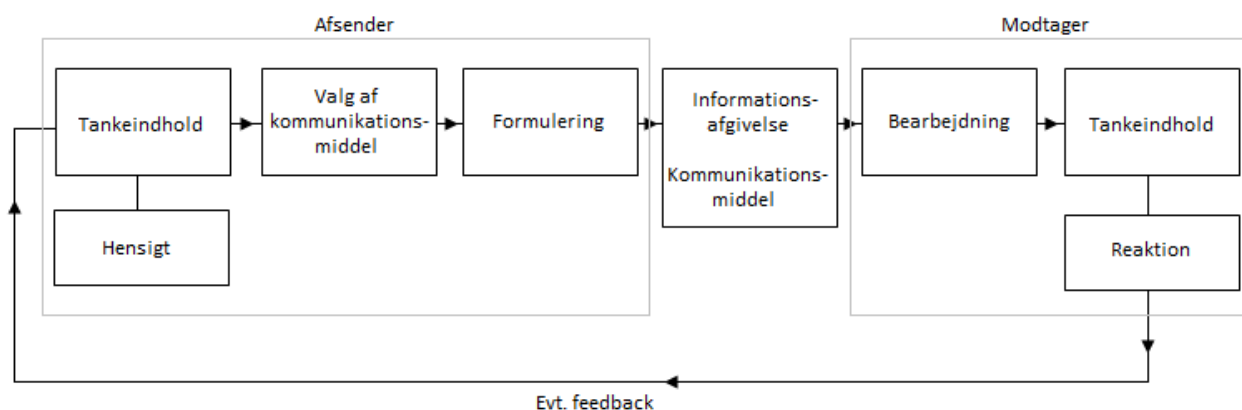
Generelt virker det ikke til, at interviewpersonerne får nævneværdig faglig anerkendelse af ledelsen i deres respektive virksomheder. TE(1) arbejder i en virksomhed, hvor strukturen er forholdsvis flad, og kontakten med lederen ikke er stor – nærmeste leder er her også adm. direktør. Normalt vil en flad struktur bidrage til at kontakten er større mellem medarbejdere og leder, men dette princip gælder ikke her – muligvis fordi virksomheden har nået en størrelse, hvor en hierarkisk struktur egentlig er nødvendig (se spørgsmål 30.a i app. C).

HE(2)'s oplevelse er den samme ift. at modtage anerkendelse. I virksomhed 2 er der en hierarkisk struktur, hvorfor det er mere naturligt at kontakten til den øverste ledelse er mindre – dog er dette også tilfældet ift. nærmeste leder, hvilket ikke er godt, da der altid bør være kontakt mellem disse. HE(2) mener ligefrem, at der er en stor udfordring for virksomheden, at nærmeste ledelse er usynlig (se spørgsmål 30.a i app. D).

5.3.3 Kommunikation

Kommunikation er mange ting, hvor der i dette afsnit vil blive set på forskellige former for adfærd, transaktions- og IPA-analyse, hvor der tages udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsen, interviews og byggemøderne.

Kommunikation kommer af det latinske ord *communicare*, som betyder; udveksle meddelelser, gøre fælles og dele med nogen. Kommunikation er et komplekst emne og indebærer mere end blot det sagte, for som tidligere nævnt er det kun 7 % af budskabet, modtageren får via de sagte ord. Netop af denne grund kan kommunikation ofte lede til konflikter. Dette kan være grundet rene misforståelser, men også grundet adfærd m.m.. For kort at se på nogle af de steder, hvor der kan opstå problemer, er processen ved kommunikation vist på figur 5.12, hvor de forskellige stadier ses.



Figur 5.12 – Kommunikationsprocessen, frit efter [Heltbech og Jacobsen, 2005].

Noget, der bl.a. kan gå galt, er forkert valg af kommunikationsmiddel ift. både personen og situationen, hvor tone, ordvalg, kropssprog m.m. kan afgøre, hvordan modtageren opfatter budskabet. Nogle af disse signaler er bevidste og andre ubevidste, hvor specielt sidstnævnte kan skabe stor forvirring og evt. ændre indholdet af det sagte.

Netop når modtager opfanger kommunikationen, begynder denne at tolke ud fra de nævnte faktorer, hvilket er en subjektiv proces. Til sidst kommer reaktionen på det, afsenderen siger, og der kommer en evt. feedback.

Kommunikationsprocessen kan bestå af en- og tovejs kommunikation. Ved tovejs kommunikation er der større chance for, at budskabet bliver opfattet korrekt af modtager, da denne har mulighed for at få uddybet de forhold i kommunikation, der er tvivl om. Hvis der ikke spørges ind til emnet, vil risikoen for misforståelser være større, og dermed vil risikoen for konflikter også være større. Ved envejs kommunikation kan det menes, at konflikter undgås, i og med det kun er en person, der snakker, men dette er ikke nødvendigvis tilfældet, da der alligevel kan opstå misforståelser evt. grundet manglende informationer.

Adfærd

Adfærd har meget at gøre med, hvordan det sagte ord opfattes - hvorvidt en konflikt eskaleres, kan have med adfærden af de involverede parter at gøre. Specielt den aggressiv adfærd

kan være særdeles skadelig for konstruktiv kommunikation. Der er tre forskellige adfærdstyper, som er vist i figur 5.13.

De fleste har intention om at finde en løsning, der gavner alle parter og i den sammenhæng kommunikere sig frem til dette på en ordentlig måde (assertiv adfærd). Dog er dette ikke altid muligt, og adfærden ændrer sig.

	Aggressiv	Submissiv	Assertiv
Stemmeføring	Skinger, råbende, hurtig, snerrende, vrængende, ophidset	Lavmælt, usikker, tøven- de, klynkende, dirrende	Klar, tydeligt, afpasset, styrke, rolig
Kropssprog	Stirrende, sammenknebne øjne Meget rank eller stærkt fremadlænet krop og fremskudt hageparti Knyttede hænder eller pegende finger	Øjenkontakt undgå Sammensunket krop med hængende hoved og skuldre Urolige eller famlende vridende hænder	Øjenkontakt uden stirren Naturlig rank holdning med afslappede skuldre Hænder i ro eller imødekommende håndbevægelser med åbne hænder

Figur 5.13 – De tre adfærdstyper. [Heltbech og Jacobsen, 2005]

Både TE(1) og HE(2) fortæller i spørgsmål 26 hhv. app. C og D, at de tilpasser deres adfærd alt efter personen, de har med at gøre, men de har dog forskellige argumenter for dette synspunkt. TE(1) har god erfaring med positiv tone og fortæller, at der skal meget til at hidse ham op, hvorimod HE(2) kan finde på at prøve modparten af ved at se, om han kan kyse denne.

Begge fortæller i spørgsmål 29 app. C og D, at deres adfærd og dermed ledelsesstil ift. deres ansatte afhænger meget af både situation og person. Begge tager en afdæmpet tilgang til dette og prøver derved at finde ud af, hvilken ledelsesstil den ansatte reagerer bedst på. De mener begge, at de benytter sig af alle de tre klassiske ledelsesformer.

Der vil i denne sammenhæng hovedsageligt blive lagt vægt på stemmeføringen ift. adfærden på møderne, da dette er det eneste, der kan siges noget omkring ud fra en lydoptagelse. Dertil skal der også tages højde for, at diktafonen kan have indvirkning på deltagernes adfærd. På byggemøde 1 bliver der i starten af optagelsen sagt en sjov bemærkning omkring, at der ikke skal laves sjofelheder under mødet grundet diktafonen, derefter bliver optagelsen ikke nævnt mere. På byggemøde 2 undskylder ING(2), at han bander og siger i sjov, at det skal klippes ud af lydoptagelsen. Dertil ytres det også flere gange, at "den tager vi lige bagefter". Dette kan dog skyldes andre årsager end, at det ikke ønskes optaget. Det kan bl.a. skyldes manglende relevans for samtlig af de tilstedeværende, og det derfor ikke er nødvendigt at tage op dér.

Hvis der ses mere generelt på de to byggemøder, er der en stille og rolig stemning, som kan karakteriseres som assertiv, dog er den som tidligere nævnt en smule mere anspændt på byggemøde 2. Der er under begge møder mindre udbrud, dog flere på byggemøde 2, som muligvis kan karakteriseres som begyndende aggressiv adfærd.

For det første hæver BH(2) sin stemme flere gange relateret til tid og penge. Dertil er der på begge møder problemer med respekt, da deltagerne har en tendens til at afbryde hinanden. Afbrydelserne på byggemøde 1 er f.eks. videreførelse af vittigheder, eller hvor TE(1) afbryder dette for at komme tilbage til projektrelevante problemstillinger. TE(1) lægger vægt på god stemning, da han mener, at dette bidrager til en generelt bedre tone, se spørgsmål 37.a app. C. På byggemøde 2 bliver deltagerne hovedsageligt afbrudt i relation til projektet.

Der er dog to situationer på byggemøde 1, hvor den gode tone bliver brudt – også selvom nogle af deltagerne muligvis synes, det er sjovt igen umiddelbart efter. Parter bliver udstillet grundet fejl og mangler, som f.eks. elektrikerens, da denne er bagud med arbejdet, samt tømreren, på grund af folkene har tegnet på væggene, se app. E episode 6(1). Håndværkerne, der er problemer med, skal selvfølgelig rettesættes, hvilket de kan risikere at reagere uhenigtsmæssigt på – fordi de f.eks. føler sig udstillet eller gjort til grin. Begge parter kunne muligvis have draget nytte af at have taget konfrontationen bagefter (se eksempel 5 i app. I). For selvom eksempelvis elektrikerens ikke giver igen, ændrer det ikke, at han muligvis føler, at han taber ansigt, hvilket kan have effekt på et ellers godt samarbejdsforhold.

Generelt er der ikke nogen deltagere, der viser submissiv adfærd på de to byggemøder. Ordet kan muligvis lyde til at være negativt ladet, men dette er ikke nødvendigvis tilfældet – denne adfærd er nødvendigvis ikke kun dårlig, da den i nogle situationer kan være formålstjenstlig. Adfærden er muligvis også mere oplagt i andre brancher end byggebranchen, hvor der ikke kun er ledere eller repræsentanter for disse tilstede på møderne.

Når de to møder sammenlignes, kan der på byggemøde 1 ses tydelige indikatorer af god stemning som tidligere nævnt. Udover at de sidder og hygger med kaffe og brød, er der en rolig stemmeføring og også ”overskud” til små sjove kommentarer.

På byggemøde 2 er stemningen mere anspændt, der er flere eksempler på, at nogen griner hånligt (bl.a. eksempel vist i afsnittet IPA), og der bliver sagt spydige kommentarer. Flere gange benyttes sarkasme til at flette negative bemærkninger ind i samtalen. ING(2) har generelt en nedladende tone – om det er intentionen eller ej, er ikke til at vide, men uanset er det med til at skabe dårlig stemning.

Den store forskel i stemning og dermed adfærden på de to møder kommer højst sandsynlig af de problemer, der har været på sagerne. På projekt 1 har der ikke været mange eller store problemer, hvor det modsatte er tilfældet på projekt 2, se app. C og D spørgsmål 5.

Noget andet, der også spiller ind ift. stemningen, er, hvad der sker før og efter møderne. Er der en let, afslappet og uformel tone mellem deltagerne før og efter mødet, er det som regel også tilfældet til mødet, hvor det modsatte gør sig gældende ved en anspændt atmosfære før og efter møde. Dog er møderne som tidligere nævnt meget stille og rolige og bevæger sig

udelukkende rundt på første trin på konfliktrappen, som er uoverensstemmelser.

HE(2) fortæller i den sammenhæng om et enkeltstående projekt, hvor kommunikationen og samarbejdet fejlede så meget, at parterne endte med både at have advokater til stede på møderne, og at hele 60 møder blev videooptaget, da ingen ellers ville vedkende sig, hvad der var blevet sagt på foregående møde.

Brugen af konflikter

Som nævnt tidligere i rapporten er konflikter ikke kun af det dårlige, specielt hvis de holdes på et niveau, hvor der stadig tales om sagen.

Begge ENT synes, at de fleste konflikter ender godt, og derudover mener de også, at det er en del af spillet på en byggeplads jf. spørgsmål 8, 9 og 19 i app C og D. Der findes selvfølgelig også eksempler, hvor uoverensstemmelserne bliver altoverskyggende, og derfor ender i retten. Det er en klar fordel forretningsmæssigt at kunne håndtere konflikter på en ordentlig måde, da det ellers både kan have konsekvenser for samarbejde og økonomi.

Der kan dog også være et andet aspekt til dette. Hvis der ses på et projektteam, kan det være en fordel, hvis andre i projektteamet har samarbejdsbesvær, da personen, der ikke er involveret, kan drage fordel af dette. I den sammenhæng skal det dog bemærkes, at det formentlig ikke vil være en fordel for projektet som helhed, men muligvis kun for den enkelte person eller virksomhed.

I spørgsmål 20 app. C og D vedkender begge ENT, at de kunne finde på bevidst at starte en konflikt for at opnå fordele ift. økonomi og tid. Dette kan muligvis også være en af grundene til, at knap halvdelen af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen svarede, at ENT er den part i byggeriet, de har mindst tillid til. Det skal dog tilføjes, at der på trods af denne antagelse ikke er noget argument for, hvorfor andre parter i byggeriet ikke har samme tilgang til bevidst at starte konflikter – det er blot ikke undersøgt.

Et eksemplet på bevidst opstart af konflikter fra byggemøde 2 er de mange punkter HE(2) lister op, som ING(2) vælger at kommentere på, men der sker dog ingen eskalering. Til gengæld ved eksempel 14 i app. I, som også er anvendt i det efterfølgende afsnit om transaktioner, er det tydeligt, at HE(2) gerne vil have en kraftig reaktion fra BH(2), hvilket han også får. Bagtanken er i dette tilfælde at kunne redde affæren ved at tilbyde økonomisk støtte og derved virke hjælpende i stedet for opildnende.

Misforståelser og forstyrrelser

Når der kommunikeres, er det vigtigt at have fokus på følgende spørgsmål for, at der ikke sker misforståelser [Attrup og Olsson, 2008].

- Hvem er målgruppen?
- Hvad er budskabet?
- Hvad er mediet?
- Hvad bliver effekten?
- Hvornår skal det ske?

- Hvis ansvar?

Hvis disse spørgsmål ikke overvejes og der derved ikke er klarhed om svarene på dem, kan det give problemer, og dermed kan der opstå misforståelser, der kan lede videre til konflikter.

Det er f.eks. vigtigt, at midlet stemmer overens med situationen. Altså at der ikke i mundtlig form gives en vigtig talrække, eller i skriftlig form forsøges udtrykt noget, der skal vække empati. Dertil er det nødvendigt at se på målgruppen for kommunikationen, ift. at disse skal kunne forstå budskabet – så der f.eks. ikke bruges for mange fremmed- eller fagspecifikke ord, som modtageren ikke på forhånd kender. Dertil kan hastighed, rækkefølge og mængde af informationerne også have indvirkning på forståelsen, hvilket modsætninger i stemme og kropssprog også kan. [Heltbech og Jacobsen, 2005]

Medie, der bruges, har stor effekt, hvordan der kommunikeres, om det f.eks. foregår via mail, telefon eller ansigt til ansigt.

På mail er det kun det skrevne ord, der vurderes, hvor det ved telefonsamtaler er ord og tonefald. Ved kommunikation, hvor personerne står overfor hinanden, er der udover det sagte og tonefald også kropssprog og mimik at tolke på.

I spørgeskemaundersøgelsen bliver respondenterne spurgt om hvilket medie, de mener, ligger op til flest misforståelser, hvor hele 45 % svarer, at det er ved mail korrespondance, samt 20 % ved telefonsamtaler, se figur 3.16 i afsnit 3.4. Altså er der en klar indikation på, at des færre signaler modtager får lov at reagere på, jo større er risikoen for misforståelse.

Problemet ved specielt mailkorrespondance er, at det ofte ved denne kommunikationsform er nemt at falde for fristelsen for at få afløb for sine frustrationer og aggressioner, da modtageren ikke skal ses i øjnene, mens denne modtager beskeden.

Til dette har TE(1) en anden og mere rationel tilgang til denne slags "frustrationsmails", hvor han, jf. spørgsmål 29a app. C, først skriver en mail, hvor frustrationerne får frit løb for derefter at lade mailen ligge en time eller to og derefter læse den igennem igen for som regel at omformulere hele mailen.

Et andet problem ved mailkorrespondance er problematikken i humor, ironi og sarkasme, hvilket kan være svært at identificere i det skrevne – specielt hvis modtageren ikke kender afsender særlig godt. Derudover er dele af kommunikationen som kropssprog, mimik og tonefaldet, som kan bidrage til tolkningen af budskabet, ikke til stede i det skrevne. Altså opnås der via mailkorrespondance kun 7 % af de informationer, et mennesket normalt bruger til at tolke et budskab, hvorfor sandsynligheden for misforståelser er stor.

De misforståelser, der kan opstå gennem kommunikation og uheldigvis lede til konflikter, kan også vise sig i kommunikation, der foregår ansigt til ansigt. Disse misforståelser kan komme af humor, herunder ironi og sarkasme, hvilket som minimum kan lede til uklarhed omkring forståelse af det sagte. Der kan i denne rapport ikke drages en direkte konklusion omkring, hvorvidt nedenstående eksempler fra byggemøderne blev misforstået eller ledte til

uklarheder, men dette er dog en mulighed.

F.eks. er der en episode på byggemøde 2, hvor der bliver lagt op til, at en tegning skal rettes, hvilket i dette tilfælde er en del af ARK(2)'s arbejde - ARK(2) siger ironisk, at den retter ING(2), men trækker derefter udtalelsen tilbage.

På byggemøde 1 bliver elektrikerens konfronteret med, at han er bagud med sit arbejde, se bl.a. eksempel 5 i app. I, hvor der efter en kort ophedet situation bliver løst op ved, at elektrikerens siger: "I sidder jo og falder mig i ryggen". Dette får alle til at grine, og situationen bliver bragt ned på et mere behageligt niveau igen, hvor elektrikerens fortæller, han vil sætte flere folk på sagen.

Humor kan også have en gavnlig effekt ved at løsne en evt. anspændt stemning, se om IPA sidst i afsnittet.

Af andre forstyrrende elementer i kommunikation, der kan lede til misforståelser og konflikter, er afbrydelser og brugen af skældsord. At afbryde en person bryder den gode og formentlig konstruktive kommunikation, der foregår, hvilket derved kan skabe problemer – uanset om dette er grundet et ønske om at færdiggøre personens argumentation, ønske emneskift eller udelukkende vise sin overlegenhed. Specielt under byggemøde 2 bliver der afbrudt en del, hvilket gør, at spændingen i projektgruppen stiger.

Det samme gælder for brug af skældsord – specielt hvis det siges på en måde, hvorpå stemmen også viser frustration eller aggression. Nedenfor er to eksempler, som grundet brugen af skældsord og hævet stemme bryder kommunikationen.

Første eksempel er på byggemøde 1, hvor elektrikerens ikke har udført det, der var meningen, og så grundet TE(1)'s skældsord bryder kommunikationen, se andet eksempel under transaktionsanalysen senere i afsnittet.

Det samme er tilfældet under byggemøde 2, hvor BH(2) er meget utilfreds omkring risikoen for ekstra udgifter grundet pendul og ekstra glasplade i atrium, se tredje og fjerde eksempel i transaktionsanalysen senere i afsnittet.

Transaktioner, som behandles i efterfølgende afsnit, kan også have stor effekt på, hvorvidt noget misforstås under eksempelvis et byggemøde.

Transaktion

Kommunikationen mellem mennesker påvirkes af måden, hvorpå der tales hhv. til eller med dem. Til dette kan der anvendes egotilstandsbeskrivelse, som har tre niveauer og kan beskrives som [Heltbech og Jacobsen, 2005]:

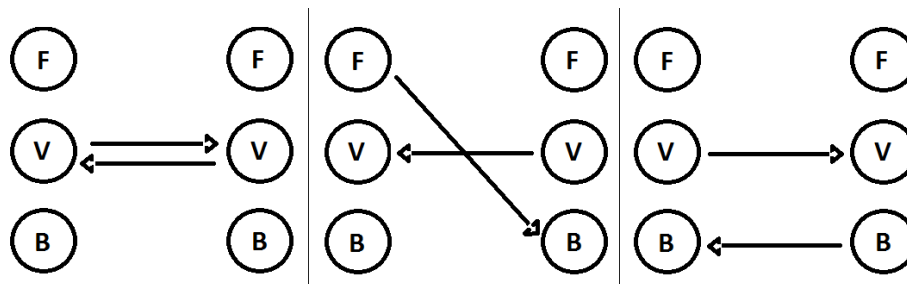
- Følelser og adfærdsmønstre fra vort indre barn (B)
- Følelser og adfærdsmønstre fra vor indre forældre (F)
- Nøgtern informationsindsamling og bearbejdning samt rationel handling derudfra. Denne egotilstand kaldes voksen (V)

Barn – afspejler de følelser, der bliver gjort som barn. Dette kan f.eks. være impulsiv, entusiastisk, nysgerrig, aggressiv m.m..

Forældre – afspejler følelser, holdninger og adfærd, der gøres i forælderrollen og i andre autoritetspersoner. Dette kan f.eks. vise sig i beskyttende, bekymret, krævende, trøstende og fordømmende adfærd.

Voksen – afspejler en følelsesmæssig neutral, logisk og dataorienteret adfærd.

Ift. transaktioner kan der tales parallelt/komplementært eller krydsende, se figur 5.14.



Figur 5.14 – Tv. ses eksempel på parallel kommunikation. De to andre viser krydsende kommunikation. [Heltbech og Jacobsen, 2005]

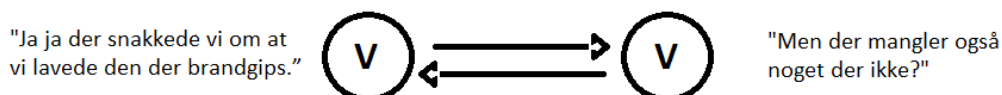
Ved parallel kommunikation foregår kommunikationen på samme niveau, som vist til venstre i figur 5.14, hvor transaktionen afsendes "voksen til voksen", som den også besvares med. Krydsende kommunikation foregår på tværs af niveauerne, som f.eks. vist til højre i figur 5.14: Transaktionen består af afsender, som kommunikerer "forældre til barn", som besvares med "voksen til voksen".

En transaktionsanalyse kan bruges til at vurdere kommunikationen i en gruppe samt interaktionen mellem de forskellige individer. Den kan være med at gøre opmærksom på forskellige mulige årsager til, at konflikter starter og dermed også til, hvordan disse kan kontrolleres eller undgås.

Transaktionsanalyse af de to byggemøder

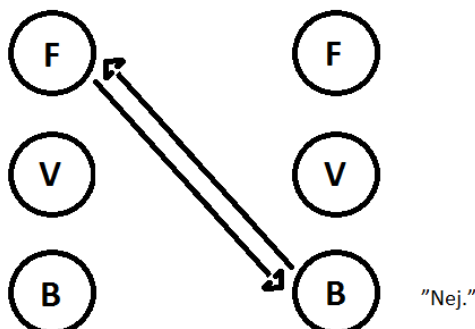
Generelt tales der parallelt i voksen-niveau på begge møder, dog er der også eksempler på krydsende samt parallel kommunikation i forskellige niveauer. En tendens er dog, at begge BL på begge møder har tendens til at agere som forældre. Til dels giver dette sig selv, da de skal stå for ro og orden under møderne og derved hurtigt ender med at skulle bringe sagen tilbage til fokus. Dertil er det også BL, der skal holde styr på tiden for projektet og dermed sørge for, at aktiviteterne bliver udført jævnfør tidsplanen.

I det nedenstående vil der være eksempler på de forskellige transaktionstyper fra de to møder, dertil er der flere i app. I:

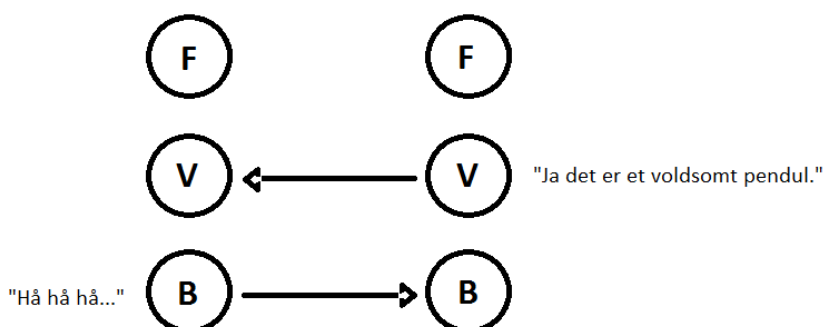


Som vist i transaktionen ovenfor snakkes der på en rolig og opklarende måde, hvor nyttige oplysninger udveksles. Kommunikationen er dataorienteret og medvirker til fremdrift i processen.

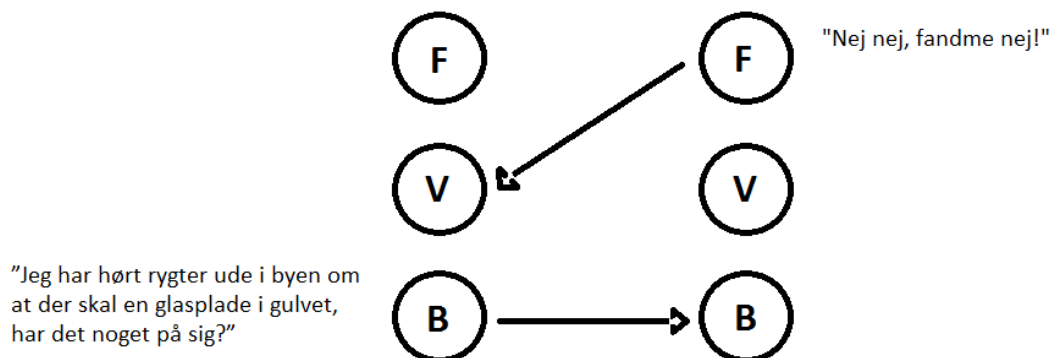
"Ved du hvad det er sjovt for jeg låser de lejligheder op om morgenen og tænker nu må de for fanden være færdig med at montere de stikkontakter, men det er I jo ikke?!"



Et eksempel på parallel kommunikation mellem forskellige niveauer ses ovenfor. Sådanne transaktioner kan være meget meningsfulde, men risikeres at blive taget useriøst eller blive misforstået. Dertil udstilles den ene part ofte, hvilket kan være med til at optrappe konflikter og øge afstand mellem parter.



Eksemplet ovenfor viser krydsende kommunikation, hvor ekstra og store omkostninger får BH(2) til at grine måbende, dog vælger ARK(2) at besvare udbruddet med voksen til voksen kommunikation. Det, at ARK(2) vælger at besvare udbruddet på en rolig og kontrolleret måde, bryder kommunikationen, hvilket kan skabe ubehagelig stemning samt ødelægge budskabet i kommunikationen.



Eksemplet ovenfor er en fortsættelse af eksemplet fra før, hvor BH(2) er blevet yderligere ophidset, og HE(2) lægger yderligere "brænde på bålet". Egentlig er det talte ord meget vigtigt, da det omhandler et valg, der skal gøres, men måden, hvorpå det bliver gjort, kan betvivles, da BH(2) bliver træt af situationen og dermed ændrer den generelle stemning på mødet. Dette kan lede til misforståelser, optrapning af konflikter samt generel utilpashed.

En transaktionsanalyse kan medvirke til bedre forståelse og hjælpe til at forstå, hvorfor og hvordan visse misforståelser og konflikter opstår. Krydsende transaktion kan som tidligere nævnt medvirke til, at kommunikationen afbrydes, og dermed at resultat eller løsningen ikke nås efter hensigt.

I arbejdsituationer giver det sig selv, at det er mest givtigt for samarbejdet, at der tales med hinanden frem for til hinanden – altså er det mest fornuftigt at tale sammen på samme niveau (V), hvis det overhovedet er muligt. Dette gælder også uanset, om der udstikkes ordre, eller problemer diskuteres.

Dog skal det ikke ses som dårligt, at der på møder m.m. tales på andre eller forskellige niveauer, da dette kan være med til at give spil i samtalen, løsne op og holde folk interesserede. Til gengæld er det dog en fordel, at dette kun foregår i moderat grad.

IPA

En anden metode til at analysere byggemøderne på er ved at bruge teknikken Interaction Process Analysis (IPA). IPA bruges til at se på, hvordan kommunikationen i mindre grupper foregår. Kommunikationen brydes ned og sættes i forudbestemte kategorier, som bl.a. fortæller om, hvor følelsesbetonet mødet er.

De 12 kategorier er [Bales, 1950]:

1. Udviser solidaritet: *Hæver andres status, giver hjælp, belønner*
2. Udviser afspænding: *Fortæller vittigheder, griner, viser tilfredshed*
3. Udtrykker enighed: *Viser passiv accept, forstår, tilslutter, er overensstemmende*
4. Giver forslag: *Giver retning, antyder, viser selvstændighed overfor andre*
5. Udtrykker meninger: *Giver mening, evaluering, analyse, udtrykker følelser*
6. Orienterer: *Giver information, gentager, præciserer, bekræfter*
7. Anmoder om orientering: *Anmoder om information, gentagelse, bekræftelse*
8. Anmoder om tilkendegivelse af meninger: *Anmoder om udtalelse, evaluering og analyse, udtrykker følelser*
9. Anmoder om forslag til interaktioner: *Anmoder om retning, mulighederne for handling*
10. Udtrykker uenighed: *Afviser passivt, formalitet, tilbageholder hjælp*
11. Udviser spænding: *Beder om hjælp, trækker sig ud af feltet*
12. Udviser fjendtlighed: *Viser antagonisme, nedgør andens status, forsvarer eller hæver sig selv*

På figur 5.15 ses en opstilling af sammenhængen mellem de 12 kategorier, hvor sammenhængen er som følger:

- a. Orientering

- b. Vurdering
- c. Kontrol
- d. Afgørelse
- e. Spændingsledelse
- f. Integration

1. område: Positivt følelsesbetonet	1. Udviser solidaritet	f
	2. Udviser afspænding	e
	3. Udtrykker enighed	d
2. område: Besvarende opgaveorienteret	4. Giver forslag	c
	5. Udtrykker meninger	b
	6. Orienterer	a
3. område: Spørgende opgaveorienteret	7. Anmoder om orientering	a
	8. Anmoder om tilkendegivelse af meninger	b
	9. Anmoder om forslag interaktioner	c
4. område: Negativt følelsesbetonet	10. Udtrykker uenighed	d
	11. Udviser spænding	e
	12. Udviser fjendtlighed	f

Figur 5.15 – De 12 kategorier ift. de fire områder, dertil fællesnævnerne mellem kategorierne. [Bales, 1950]

På figur 5.15 er vist fire områder, som analysen er opdelt i. Her skelnes mellem opgaveorienteret og følelsesbetonet kommunikation. Metoden giver altså et billede af, hvordan mødet har været ift., om det har været følelsesbetonet eller opgaveorienteret. Konflikter ligger i det fjerde område, som kaldes ”negative følelsesbetonende interaktioner”.

Analysemetoden er ment til anvendelse i mindre grupper. Definition på, hvad en mindre gruppe er, er 2-20 personer, men samtidig understreges det, at der ikke er noget fast øvre loft [Bales, 1950].

Kommunikationen bliver i denne metode hovedsageligt vurderet på verbalt niveau, dog også nonverbalt. Det er ikke muligt i projektgruppens analyse at analysere fuldt ud på nonverbalt niveau, da analysen er baseret på lydoptagelser, dog kan det eksempelvis høres, hvis nogle af personerne banker i bordet med kuglepenne eller andet – dette er et tegn på spænding. Dertil har metoden også et ekstra niveau, hvor der ses på, hvem der siger hvad. Dette er der valgt at se bort fra i denne analyse, da det til tider kan være svært at høre forskel på de forskellige personer på optagelserne. [Bales, 1950]

For at vise hvordan byggemøderne er blevet vurderet, ses et eksempel fra byggemøde 2, hvor vurderingen er skrevet med rød skrift og sat i parentes:

ING(2): *Men altså efter min opfattelse, så mener jeg bare at der kan være en risiko ved, at vi kan få vand ned i den dér af en vis betydning (5) – og det er spørgsmålet, om man vil løbe den risiko (8).*

BH(2): *Det vil vi ikke – vi vil ikke risikere tilbageløb ind i bygningen. Det sagde jeg sidst. (5)*

ARK(2): *Jo jo, jamen, det er da klart. Det skal vi selvfølgelig ikke (ARK(2) griner en anelse hånligt) (3)(12), men altså.. Jeg kan ikke se de mængder. Jeg kan ikke se, hvor de skal komme fra, at der kan komme så meget vand ned i den rist, at det kan løbe ind i bygningen, hvis der både er afløb, eller hvis der bare er singles nede i bunden (10)(5).*

ING(2): *Vi laver en skitse på det dér (6), for så vil jeg foreslå, at man laver en fast bund med gulv afløb, som er direkte forbundet med et rør ned til drænrøret, HE(2). (4)*

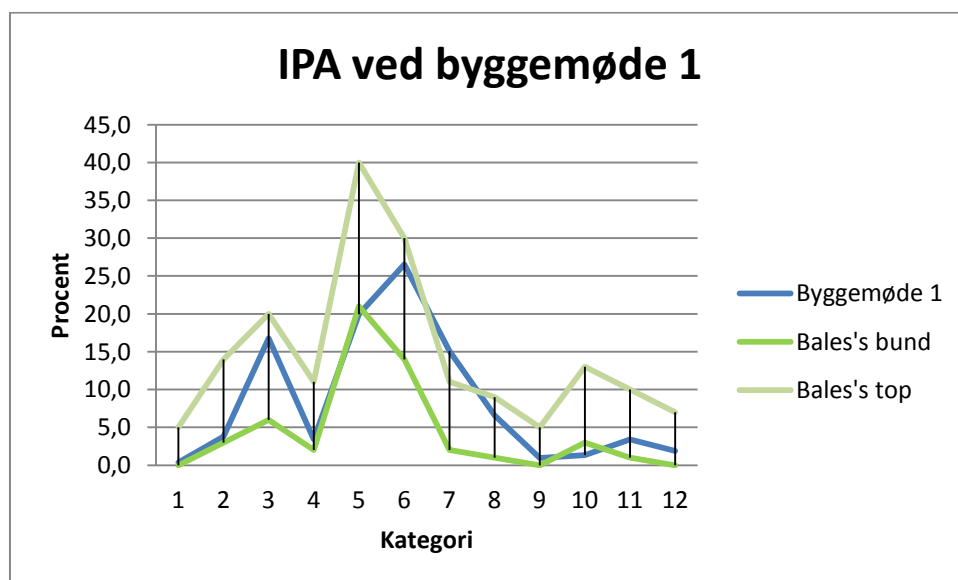
HE(2): *Det er også.... (bliver afbrudt af ING(2)) (12)*

ING(2): *Fordi så er vi sikre på, at det kan løbe væk, og så ender det ovre i en pumpebrønd. (6)*

ARK(2): *Yes. (3)*

ING(2): *Godt. (3)*

Ud fra analyserne af de to byggemøder ses resultaterne i figur 5.16 og 5.17. På de to figurer ses hhv. estimeret top og bund variationer for de forskellige kategorier samt tallene fra denne analyse, som til dels holder sig inden for intervallet, dog med undtagelser. Intervallerne er baseret på en bred vifte af forskellige grupper, hvor alt fra grupper i børnehaver til vejledermøder indgår som basis herfor. Netop af denne grund pointeres det også, at der nemt kan være udsving ift. den vejledende top og bunds varians alt efter, hvilken gruppe personer, der ses på. [Bales, 1950]

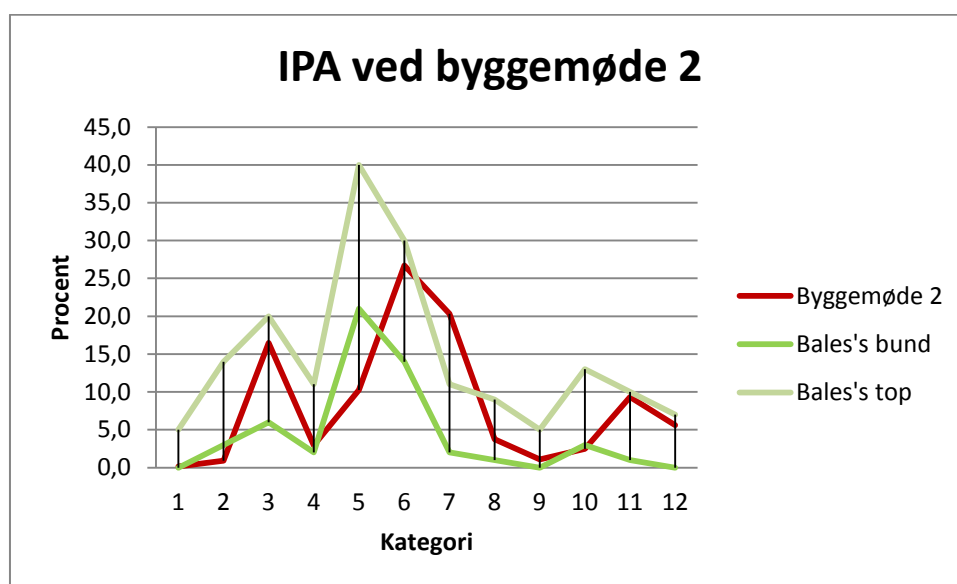


Figur 5.16 – Resultat af IPA analyse ved byggemøde 1, se app. G – også med angivelse af hhv. top- og bundfordeling.

Resultaterne for byggemøder 1 holder sig nogenlunde indenfor det stillede interval (jf. figur 5.16). Dog med undtagelse af kategori 7 og 10, som ligger hhv. 4 % over den øvre grænse og

knap 2 % under nedre grænse.

Dette vil altså sige, at der forekommer flere spørgsmål vedr. orientering, end der normalvis gøres. Dette kan dog nemt skyldes mødets art – altså at det er et byggemøde, som ofte bruges til at skaffe informationer og give informationer. Af den grund vil både kategori 6 og 7 være store. Hvorfor kategori 10, der vedrører uenighed i gruppen, er mindre end ellers må blot vise noget omkring homogeniteten i byggeteamet, eller der ikke bliver givet direkte udtryk for uenigheder – som f.eks. hvis disse bliver drøftet bagefter, hvor kun de implicerede er til stede.

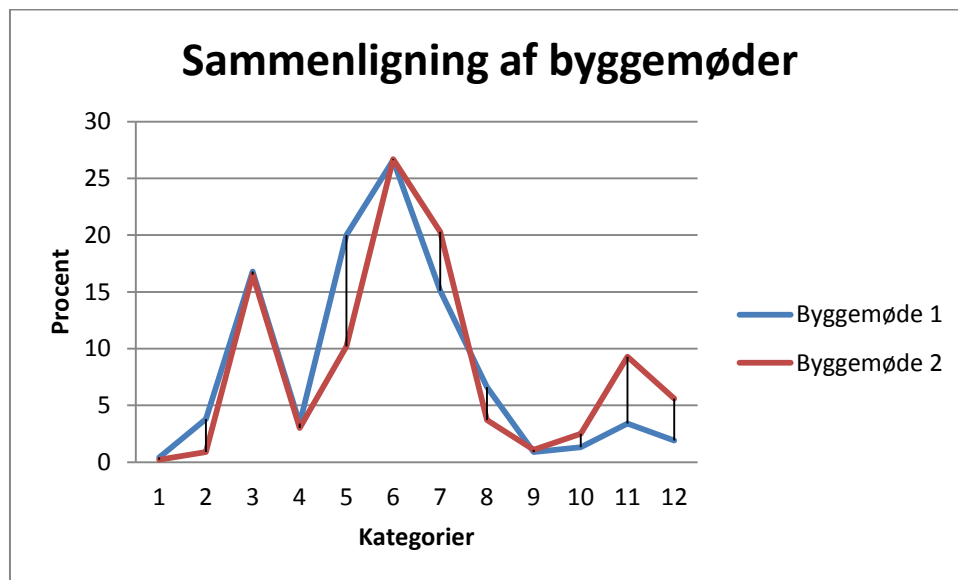


Figur 5.17 – Resultat af IPA analyse ved byggemøde 2, se app. H – også med angivelse af hhv. top- og bundfordeling.

Resultaterne for byggemøder 2 viser, at der er flere udsving end ved byggemøde 1, jf. figur 5.17. Her er det kategorierne 2, 5 og 7, der ligger hhv. 2 % under nedre grænse, 10 % under nedre grænse og 9 % over øvre grænse. Kategori 2, som giver en ide om den afspænding, der foregår på mødet, er meget lav, hvilket også kan ses ud fra den forholdsvis høje spænding vist i specielt kategori 11 og så vidt også kategori 12. Dette skyldes formentlig de problemer, der har været tidligere i processen, da der umiddelbart er meget få uenigheder – de tidligere problemer ved dette projekt pointerer HE(2) også i app. D spørgsmål 5. Meninger gennem kategori 5 bliver ikke brugt særlig meget på byggemødet, ift. hvad statistikken siger, men til gengæld bliver der orienteret en del. Generelt er hovedemnet på mødet orientering samt spørgsmål dertil, hvilket derved mindsker antallet af meninger. Af samme grund er antallet af anmodninger om orientering væsentlig større, end den generelt vil være.

Når de to IPA analyser for møderne sammenlignes i figur 5.18, ses det, at byggemøderne generelt følger samme kurve. En kraftig forhøjning omkring kategori 3 og 6. Der er til gengæld en væsentlig større negativ følelsesbetonet kommunikation på byggemøde 2 ift. alle tre kategorier i område 4. Altså er stemningen dårligere på byggemøde 2 end 1. Hvis kategori 1 og 2 havde været større ved byggemøde 2, kunne en del af den dårlige stemning være blevet udglattet af enten solidaritet eller afspændende kommentarer eller handlinger, men da disse er hhv. det samme og mindre end ved byggemøde 1, neutraliseres den dårlige tendens ikke.

Tendensen, der ses på byggemøde 2, er ikke god, da det ud fra spørgeskemaundersøgelsen viser sig, at hele 92 % mener, at faglig anerkende er meget eller i nogen grad vigtigt for den enkelte, og 94 % ift. respekt – altså er det et problem, at personer afbryder hinanden, da dette ikke viser respekt og tilmed underkender vigtigheden af personen, der taler og dermed også det, denne siger.



Figur 5.18 – IPA sammenligning af byggemøde 1 og 2.

Forskellen mellem byggemøde 1 og 2 ift. kategori 5 (meninger) på knap 10 % kan have flere årsager, men generelt virker det til at TE(1) lægger op til et mere løsningsorienteret møde, hvor UE kommer med deres mening omkring de forskellige emner, hvorimod byggemøde 2 har væsentlig mere orienterende karakter.

6

Løsning

I dette kapitel præsenteres løsningsforslag til det behandlede emne, konflikter. Først diskuteres en række løsningsforslag af mere generel karakter, hvorefter løsningsforslag til konflikthåndtering præsenteres.

Konflikter i det daglige arbejde på en byggeplads er uundgåelige, hvorfor det er vigtigt, at der tages aktivt stilling til, hvordan sådanne løses på bedst mulige vis.

Disse overvejelser skal også gøres på ledelsesniveau, da det kan bidrage til indtjening for virksomheden at undgå eller reducere antallet af større konflikter, som f.eks. ved at iværksætte efteruddannelse af medarbejderne, som står for den daglige ledelse på byggepladserne.

Dette vil være en oplagt *win-win* situation, da det vil bidrage positivt på alle fronter. Hvis PL har fornødne værktøjer til at håndtere konflikter og kan holde konflikter på det nederste trin på konfliktrappen (uoverensstemmelser), vil samarbejdet på projekterne forløbe mere gnidningsfrit, hvorved produktiviteten vil forøges. Medarbejdernes trivsel vil også forbedres, da de på forhånd har kendskab til at håndtere konflikter og derved er bevidste om, hvad der skal til at hhv. op- og nedtrappe en konflikt og dermed er bedre til at håndtere situationen og føle mindre ubehag.

Lykkes ovenstående, vil dette kunne bidrage til at forbedre virksomhedens renommé ved positiv omtale fra samarbejdspartnere og kunder, hvilket kan bevirke, at virksomhedens indtjeningspotentiale kan forøges ved, at markedet bliver større, fordi flere ønsker at handle med virksomheden.

Måden at opnå dette på vil være gennem efteruddannelse i konflikthåndtering, herunder også træning i kommunikation. Dette kan være en bekostelig affære, men bør i det lange løb være givet godt ud, da det er væsentlig mindre bekostelig at håndtere konflikter nederst på konfliktrappen end foroven. Det er et must at medarbejderne har viden til at håndtere konflikter succesfuldt.

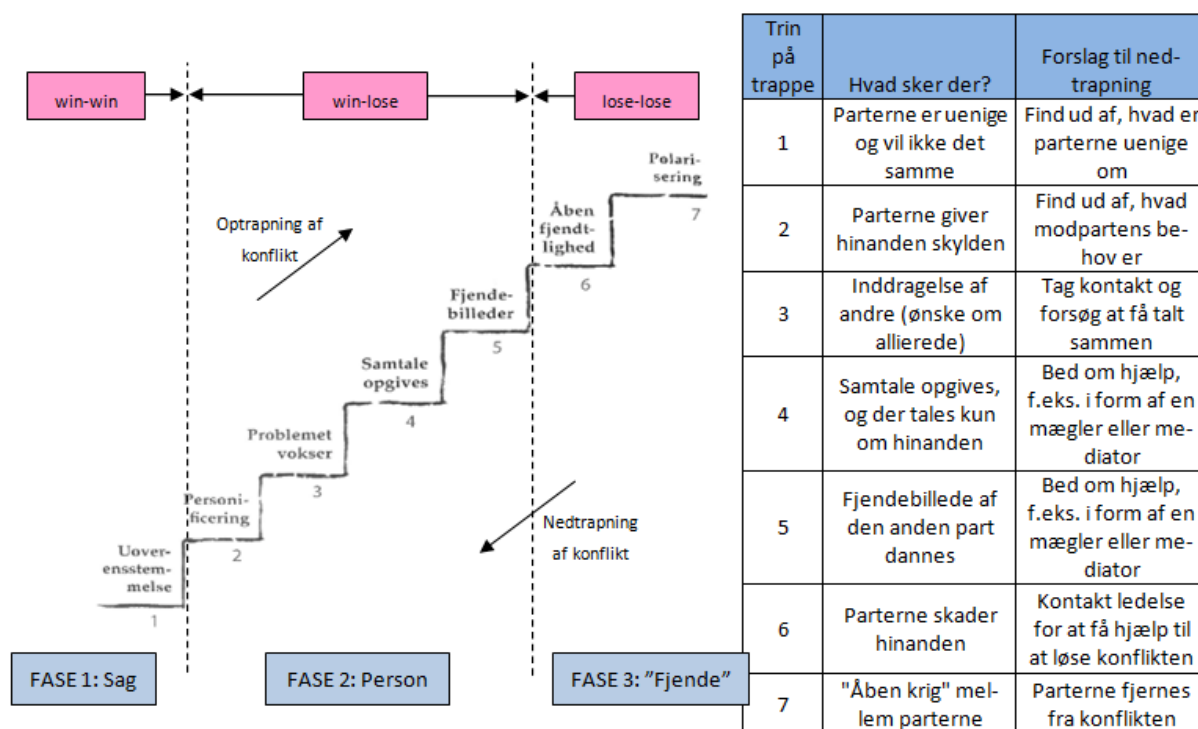
I det lange løb vil det altså være givtigt for virksomheden at have medarbejdere, som kan håndtere de daglige konflikter konstruktivt og derved reducere omfanget så meget som muligt.

Der vil være forskel på, hvor mange ressourcer små og store virksomheder kan afsætte til sådanne formål, hvilket måske også kan være en del af forklaringen på, at der ofte vil være flere konflikter på mindre projekter frem for store: Byggefirmaerne, der arbejder på mindre

projekter, er ofte fra mindre virksomheder, som har færre ressourcer til at efteruddanne sine medarbejdere i f.eks. konflikthåndtering.

Som nævnt tidligere i rapporten kan konflikter inddeles i tre faser, hvor konflikten i første fase fortsat omhandler det egentlige problem. I anden fase bliver konflikten personlig, og i tredje fase er der åben krig mellem de involverede parter.

Beskrivelse af trin på konfliktrappen med tilhørende beskrivelse og forslag til nedtrapning ses på figur 6.1. På samme figur er forslag til udfald af konflikter indtegnet med lyserød – grænserne for de tre typer udfald vil være mere flydende i virkeligheden end vist på figuren. Uanset hvilken fase, der arbejdes i, er det en forudsætning, at folk opfører sig ordentligt overfor hinanden, så dette ikke vil bidrage til andre og yderligere konflikter efterfølgende – dog er det lettest at huske på i fase 1, hvor der er tale om uoverensstemmelser, og konflikten ikke er blevet personlig.



Figur 6.1 – Konfliktrappen med beskrivelse af trin samt forslag til nedtrapning, frit efter [Thorning, 2005].

FASE 1:

Konflikter i fase 1 kan ikke undgås, og det skal de heller ikke.

Selv om ordet konflikt umiddelbart har en negativ klang i de flestes ører, skal det huskes, at de faktisk kan bidrage positivt, da der muligvis kan findes en bedre løsning på den aktuelle problemstilling end den oprindelige. Dette kan også medvirke til at rense luften mellem de involverede, da det kan være noget andet og bagvedliggende, der forårsager konflikten. Parterne kan selv komme frem til en løsning af konflikten i denne fase og nå et kompromis, som ofte vil være en *win-win situation* – altså hvor begge parter får noget ud af det. Dette kan lade sig gøre, da der blot er tale om uoverensstemmelser, hvor ingen er blevet hængt ud i særlig grad eller udstillet personligt.

FASE 2:

Hovedparten af de konflikter, som forekommer i udførelsesfasen i et byggeri, vil normalt kun bevæge sig ind i fase 2. Dette er formentlig i erkendelse af, at de færreste konflikter er værd at skabe sig permanente fjender for, da branchen ikke er større, end den er, og alle derfor kender alle – altså dominerer den forretningsmæssige tilgang til konflikter, hvor der ageres professionelt.

Det vil være svært for parterne selv at komme frem til en løsning, når konflikten har nået fase 2, hvorfor det er nødvendigt at involvere andre og gerne en udenforstående. Dette kan enten være en mægler.

Ofte vil konflikterne handle om penge, hvorfor det også kan vælges at lade ledelsen håndtere løsningen. På den måde er det ikke de direkte involverede parter, der skal løse konflikten, og dermed kan personangrebene, som er gjort undervejs, "tages ud af regningen".

Løsningen af konflikten vil ofte være en *win-lose situation*, hvor den ene part vil blive vinder, og den anden part vil blive taber.

FASE 3:

Det er heldigvis sjældent, at konflikter i byggeriet bevæger sig ind i fase 3.

Når det alligevel sker, er det nødvendigt at få bistand udefra – f.eks. i form af advokater. Efterfølgende vil det sjældent være muligt, at der igen kan indgås samarbejde.

Løsningen af konflikten vil altså være en *lose-lose situation*, hvor begge parter taber i et eller andet omfang, f.eks. ved dyre advokatregninger samt tabt renommé i branchen – og sidstnævnte kan ske uanset, om det er berettiget eller ej.

Et andet element, som i stor grad påvirker konflikterne, er lederens tilgang til dette, og i udførelsesfasen er denne person BL.

BL's indstilling til at løse konflikter, der opstår undervejs, smitter i høj grad af på folkene i projektteamet og folkene på byggepladsen, hvilket BL's overordnede indstilling til sit arbejde også gør.

Er BL motiveret ift. til arbejde, vil dette automatisk smitte af på arbejdet i projektteamet og videre til håndværkernes arbejde.

Jf. de to projekter, der er brugt som cases til rapporten, virker det til, at det har en god effekt på samarbejdet, når BL er til stede på byggepladsen i det daglige – denne har stor indflydelse på, hvordan samarbejdet forløber og dermed også på omfanget af de konflikter, der uvægerligt vil opstå.

Ved daglig gang på byggepladsen lærer BL hurtigt folk at kende, hvorved ledelsesstilen hurtigere kan tilpasses den enkelte og derved forbedre BL's mulighed for at takle situationen bedst muligt.

En måde, hvorpå BL klart får meldt sin holdning ud til samarbejde og dét at løfte i flok, er ved opstartsmødet, hvor alle parter er til stede. Hvis BL fra starten opstiller grundreglerne for arbejdet, er det sværere bagefter at tilsidesætte disse – og særligt hvis der samtidig er argumenteret for, hvorfor det er i alles interesse at arbejde sammen frem for hver for sig. BL skal være forgangsmand for det gode samarbejde og opfordre til, at alle bidrager – dette vil i sidste ende give en *win-win situation* for alle parter.

Derefter bliver det op til BL at sørge for at motivere deltagerne til at bidrage, f.eks. via sin ledelsesstil.

Det kan også være op til ENT at gøre BH opmærksom på, at der findes andre tildelingskriterier end eksempelvis "laveste pris", som ofte er det foretrukne – det kan også have store fordele for BH selv.

Udover at det giver mulighed for at vægte andre kriterier end økonomi, åbner det op for muligheden for, at der kan komme mere fokus på samarbejdet, som i sidste ende vil give BH et bedre produkt.

Dertil kan knyttes en bemærkning om, at BH bør overveje hvilken entrepriseform, der vælges, hvilket formentlig kan være svært for en uerfaren BH selvstændigt at have en holdning til, mens en erfaren BH sagtens kan have en faglig mening om dette. En uerfaren BH vil her søge råd og vejledning hos sin BH-rådg.

I sidste ende handler det formentlig mest om tillid mellem BH og ENT, som bygningen skal bygges af. Dog har en offentlig BH eller BH med helt/delvist offentligt støttet byggeri ikke denne mulighed, da projektet i det tilfælde skal i udbud.

En anden måde at reducere sandsynligheden for konflikter i et projektteam er ved, at projektansvarlige personer hos eksempelvis UE navngives allerede ved indgåelse af kontrakt. På den måde kan tidligere erfaringer med godt samarbejde bruges, da det må erkendes, at kemien mellem folk har stor indflydelse på samarbejdet og stemningen i projektgruppen.

Slutteligt kan det være en fordel at gennemføre slutevalueringer, uanset om det er internt i virksomheden eller eksternt. Det er en god måde at få bearbejdet de erfaringer, der er gjort undervejs i projektet, og ved at gennemgå projektet kan der formentlig fås nogle "aha"-oplevelser, som ikke var opnået ellers.

6.1 Løsningsforslag

Der optræder ofte konflikter i et projekt, og det er naivt at tro, at disse kan elimineres, dog kan bedre håndtering af konflikter være en mulighed, hvorved optrapning kan undgås. En total eliminering af konflikter kan på sin vis være at modarbejde udveksling af erfaringer og nyskabelse af ideer, som konfliktprocessen også bidrager med.

Konflikter kan som tidligere nævnt i rapporten komme til udtryk på mange måder, hvilket kan have rod i [Mikkelsen og Riis, 2007]:

- Sagen (problemets eksistens, navn og betydning)
- Mål
- Normer og adfærd
- Sproget (pseodukonflikter)
- Antipati

Der er ikke nogen konkret og entydig løsning på håndtering af konflikter, dog er der nogle basale handlinger, der kan være behjælpelige i konfliktsituationen:

- Opdag konflikten

- Tag initiativ til konfrontation
- Forsøg at forstå sagen fra modpartens synsvinkel samt selv at blive forstået
- Udtryk egne ønsker, men søg alligevel kompromis
- Bed om hjælp, hvis det bliver nødvendigt
- Indse at ikke alle konflikter kan løses

Generelt i konfliktsituationer hjælper følgende elementer:

- Vær faktuel
- Vær bevidst om kommunikation
- Kend dine egne grænser

Opdag konflikten

Det første, der skal ske, for at konflikten kan håndteres, er, at den opdages. Latente konflikter kan nærme sig overfladen ved f.eks. i første omgang at blive nævnt i sjov og derefter eskalere. Det kan derfor være nyttigt at opdage konflikterne, inden de bliver for alvorlige. Det er dog også vigtigt at give plads til, at en konflikt udspilles, hvorfor dét at opdage konflikten ikke nødvendigvis består i at konfronterer parterne. Dog kan det til gengæld være en ide at gøre opmærksom på konfliktens tilstedeværelse. At opdage en konflikt er også at forholde sig til hvilken slags konflikt, der er tale om, og hvordan den skal behandles. [BAR FOKA, 2004]

Tag initiativ til konfrontation

Hvis det fornemmes, at der er ved at ske en optrapning, er det vigtigt specielt som ordstyrer på et byggemøde at tage initiativ til konfrontation samt at gå i dialog med en rolig tilgang. Hvis konflikten kun er imellem nogle af deltagerne, kan det være gavnligt at inddrage resten, da konflikten derved er nødt til at udfolde sig foran et "publikum", hvilket muligvis kan hjælpe på selvbeherskelsen. Dog kan konfrontationen også være oplæg til angreb for nogle, hvilket ikke er den rette vej, da et angreb ofte kan udløse en forsvarsreaktion fra modparten. Initiativ er første skridt på vej mod en løsning [BAR FOKA, 2004].

Forsøg at forstå sagen fra modpartens synsvinkel samt selv at blive forstået

Det er vigtigt, at der er en forståelse for hinanden, selvom de implicerede er uenige – at respektere hinanden og hinandens meninger er vigtigt, da dette nemmere kan lede til kompromis. Det er en god ide at spørge ind til noget, der er blevet udtrykt uklart, i stedet for blot at antage noget, da dette kan lede til yderligere problemer. I denne fase af konflikten er det vigtigt at være åbne overfor hinanden og dermed undlade at påpege hinandens fejl og mangler. Det er dog på samme tid væsentligt ikke at godtage alt, da det kan forekomme, at der f.eks. kan være fordele ved at ændre lidt på sandheden i en forhandlingssituation. At bruge tiden på at forstå hinanden kan også ses som en taktik om at afvæbne folk, da situationen ofte afdramatiseres ved at snakke stille og roligt om tingene [BAR FOKA, 2004].

Udtryk egne ønsker, men søg alligevel kompromis

Det er i situationen vigtigt, at de implicerede sætter ord på de ønsker, de har til konfliktens udfald, men på samme tid søger et kompromis. Det er ligeledes vigtigt at have med i sine overvejelser om, hvorvidt det overhovedet er værd at gå ind i konflikten. Hvis en konflikt eskalere og bliver personlig, kan dette have mange konsekvenser i negativ retning. Det kan

f.eks. ødelægge godt samarbejde, føre til ressourcespild eller ødelægge stemningen i projektteamet. En fordel ved at give sig kan i nogle tilfælde være, at der er større chance for, at modparten gør det samme ift. næste uenighed [BAR FOKA, 2004].

Det kan være farlig at udtrykke sine ønsker så bogstaveligt og kompromisløst, at både personen selv og modparten taber ansigt ved at indgå et kompromis efterfølgende, da dette skaber et "point of no return". For at redde situationen er det nødvendigt med nye argumenter, der kan kaste nyt lys på sagen [Mikkelsen og Riis, 2007]. Ift. at udtrykke egne ønsker og søge kompromis vil der ofte indgås forhandlinger mellem parterne.

Bed om hjælp om nødvendigt

Hvis konflikten optræpper til et punkt, hvor det vurderes, at situationen ikke længere kan kontrolleres, er det vigtigt, at der tilkaldes hjælp. Her er det at foretrække, at det er en mægler, der er objektiv ift. situationen, men det kan også være personer fra de involverede virksomheder, der måske kan komme med yderligere argumenter eller fakta. I værste fald kan advokater inddrages, dog er dette kun fordyrende ift. andre løsninger og en såkaldt *lose-lose* situation, da begge de involverede parter taber i en eller anden grad. Det er groft sagt kun advokaterne, der vinder på sagen.

Indse at ikke alle konflikter kan løses

Her er punktet nået, hvor kun retten kan afgøre sagen, hvis ikke den ene vælger at give sig som tidligere nævnt – f.eks. grundet erkendelse af, at konflikten ikke er ressourcerne værd.

Vær faktuel

Det kan være en fordel at holde sig til sagen i stedet for at blive personlig, da det er nemmere at forholde sig til saglig argumentation frem for personificering, og dermed også nemmere at nedtrappe konflikten efterfølgende uden nogen nævneværdig skade er sket. Andet end fakta kan opildne konflikten, og hvis det formuleres uheldigt, kan det opfattes som bebrejdelser [Bar Kontor, 2011].

Vær bevidst om kommunikation

Som tidligere nævnt i rapporten består kommunikation udover det talte af elementer som kropssprog, mimik, stemmeføring, hvorfor budskabet af kommunikationen kan opfattes anderledes, end det er tiltænkt. Det kan være en god ide med assertiv adfærd, da dette lægger op til en rolig tilgang til problemerne og personerne. I den sammenhæng er det vigtigt at forholde sig til, hvordan andres og eget humør er og derved prøve at tilpasse kommunikationen dette, så det ikke får indvirkning på konflikten [Bar Kontor, 2011]. At virke aggressiv eller på anden måde at "angribe" modparten kan ofte fremkalde en forsvarsreaktion hos modparten, som kan medvirke til, at konflikten eskaleres yderligere [Mikkelsen og Riis, 2007].

Adfærden under en konflikt styres af det følelsesmæssige spændingsforhold, der findes mellem parterne, som f.eks. [Mikkelsen og Riis, 2007]:

- Konkurrencesituation, jalousi, behov for magt/indflydelse
- Betydning af personlig status og anseelse
- Behov for at markere sig eller netop vinde nu

- Personers belastningstærskel

Ovennævnte påvirkes i høj grad af, hvilken rolle den enkelte har i gruppen eller i virksomheden, eller f.eks. forhold som uddannelse, autoritet, erfaring og netværk.

Kend dine egne grænser

I en konfliktsituation, hvor bølgerne nogle gange går højt, er det godt at kende sine egne grænser, hvilke også kan bruges ift. modparten. Grænserne definerer, hvor langt modparten får lov til at gå, men samtidig kan de også bruges til pejling ift., hvor langt personen selv kan tillade sig at gå ift. modparten. Grænserne for parterne behøver naturligvis ikke være identiske, men det er alligevel en god indikator for, hvad der er acceptabelt og ikke acceptabelt.

Forbedringer til konflikthåndtering:

- Øv aktiv lytning og spørgeteknik
- Erfaringsudveksling omkring konflikter
- Firmapolitik omkring emnet

Nyttige aktiviteter, der ikke relaterer sig direkte til konfliktsituationen, er læring og kurser omkring aktiv lytning og spørgeteknik. Dette er relevant, da det praktisk talt er altafgørende ift. ønsket respons fra modparten. Det er specielt relevant med aktiv lytning, hvis det ønskes at samarbejde omkring en løsning. Erfaringsudveksling er nyttig ift. konflikter, da alle har prøvet at være involveret i konflikter. Dog skal det i den sammenhæng tilføjes, at de erfaringer, personerne selv gør, er dem, der bedst huskes og dermed bedst kan anvendes efterfølgende. Det kan også være en ide direkte at indarbejde handlingsplaner og indføre firmapolitik på området – f.eks. at konflikthåndtering skal behandles på alle møder, eller at alle skal have kurser i det.

Tilgangen til løsning eller håndtering kan være meget forskellig og afhænge af personers holdning og adfærd i den sammenhæng, se figur 6.2.

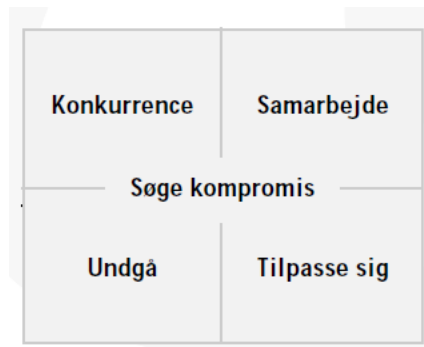
Konfliktbehandling			
Aktiv indsats	Gennemtrumfende-/vindesituationer	Forhandling - Godt kompromis	Fælles løsning
	Tvunget kompromis	Gensidig tilpasning - Dårligt kompromis	Mægling - Godt kompromis
	Lodtrækning	Tvungen tilpasning	Frivillig egen tilpasning
Passiv indsats	Destruktiv Holdning		Konstruktiv holdning

Figur 6.2 – Konfliktbehandling ift. handling og indsats. [Mikkelsen og Riis, 2007]

Tilgangen til konflikter kan eksempelvis være destruktiv eller konstruktiv, hvor den destruktive holdning indeholder gennemtrumfende adfærd, tvunget kompromis eller lodtrækning alt efter, om der ydes aktiv eller passiv indsats. Ved konstruktiv holdning kan der ved aktiv indsats findes en fælles løsning, og ved passiv indsats ske en frivillig tilpasning – mellemvejen mellem aktiv og passiv er mægling.

Mellem destruktiv og konstruktiv holdning kan forhandling samt hhv. gensidig og tvungen tilpasning findes. Generelt kan det siges, at det som regel er en fordel for den enkelte at have en konstruktiv holdning, yde en aktiv indsats eller begge dele – de kan sammenlignes med situationer *win-win*, *win-lose* og *lose-lose* ift. konflikttrappen på figur 6.1.

Der er mange forskellige tilgange og måder at håndtere konflikter på. En måde er ud fra de fem tilgange vist i figur 6.3.



Figur 6.3 – Fem tilgange til konflikter. [BAR FOKA, 2004]

Konkurrence er en tilgang, hvor det går ud på at vinde og kan være en udfordrende, dominerende og aggressiv tilgang til håndtering af konflikter. Denne tilgang kan dog være nødvendigt i visse situationer, som f.eks. hvis det er en situation, der hurtigt skal håndteres, hvis en upopulær beslutning skal føres ud i livet eller hvis personen er sikker på, han har ret.

Samarbejde er en tilgang, hvor alle parter skal være tilfredse, hvilket giver en *win-win* situation. Konflikter kan ses som mulighed for forbedringer, men kan også medføre, at alt skal diskuteres. Strategien kan være god i situationer, hvor der ønskes et nuanceret beslutningsgrundlag, fælles ejerskab, eller hvis det ønskes at rette op på et dårligt forhold til en samarbejdspartner.

Søge kompromis er en tilgang, der ikke nødvendigvis medfører, at alle bliver tilfredse. Denne tilgang kan uheldigvis ende i ufuldstændige løsninger. Det handler om at give og tage. Tilgangen kan være rigtig god, hvis status mellem parterne er nogenlunde ens, eller konflikten vil resultere i stort ressourcespild. Denne strategi kan f.eks. komme i spil efter samarbejde er forsøgt, men ikke lykkedes.

Undgå er en tilgang, hvor konflikten undgås eller ignoreres. Dette kan enten gøres ved at aflede opmærksomhed fra uenigheden eller lade andre tage beslutningerne. Denne tilgang kan bruges ved konflikter i småtingsafdelingen, dog kan den også bruges til at udskyde problemet, hvorved de implicerede kan rase ud og samle sig inden yderligere forhandlinger. Udskydelse kan også bruges til at lave yderligere undersøgelser til at understøtte argumenter - dette frem for en hurtig, muligvis ugennemført og dårlig løsning [BAR FOKA, 2004].

Tilpasse er en tilgang, der er oplagt, hvis konflikten ikke er noget reelt værd for personen. Der kan som tidligere nævnt skabes en fordel ved, at personen bøjer sig, for senere ift. en anden uenighed kan bruge dette til at presse modparten forhandlingsmæssigt.

Af andre tilgange, der ikke er vist på figur 6.3, er f.eks. at lukke eller fjerne en konflikt, hvilket medfører at hhv. parterne adskilles, eller at årsagerne til konflikten fjernes [Mikkelsen og Riis, 2007].

De forskellige tilgange ift. konflikthåndtering kan have positive og negative sider, dog er det fælles for dem, at de er situations- og personbestemte – der er ikke nogen entydig løsning.

7

Implementering

I dette kapitel vil der blive foreslået, hvordan løsningsforslaget kan implementeres – først set generelt og efterfølgende ift. konflikthåndtering i en entreprenørvirksomhed, der håndterer hoved- og totalentreprise.

Der er mange holdninger til, hvad en implementering skal indeholde, hvor implementeringen skal placeres i forandringsprocessen samt på hvilket grundlag implementeringen skal foregå. Nogle ser på implementering som leddet mellem projekt og drift, mens andre ser det som det afsluttende led i forandringsprocessen. Noget, der dog kan være enighed om, er, at implementering kun sker i sammenhæng med forandringer.

Når nye tiltag eller eksisterende metoder skal forbedres, er der to vigtige faktorer for, at implementeringen kan lykkes [Steyn og Nicholas, 2010]:

- At indføre metoderne hos brugerne
- At instruere og vejlede brugerne i anvendelsen af metoderne

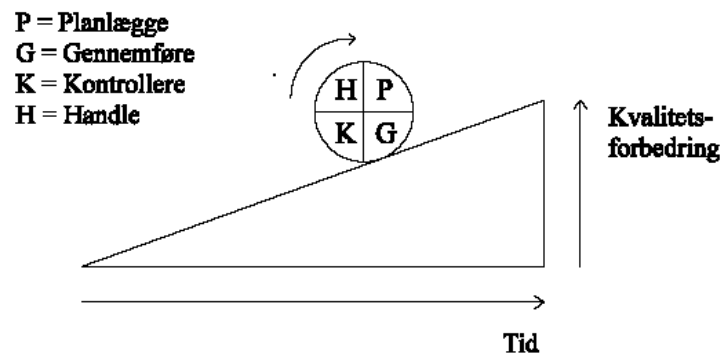
Der er ofte stor modstand mod forandringer, da det til tider kan være svært at overskue, om det vil være til det bedre eller værre. En forandring kan tage tid og være vanskelig at implementere, se figur 7.1 for at se processen simplificeret.



Figur 7.1 – Forandringsproces. [Heltbech og Jacobsen, 2005]

Der lægges ofte mange ressourcer i nye tiltag eller forandringer, hvilket medfører, at det er vigtigt at følge dem til dørs. En implementering kan ske på mange måder, f.eks. ved blot at sende en mail rundt, hvor det nye tiltag beskrives, dog kan denne metode hurtigt vise sig ligegyldig og medføre en vis useriøsitet omkring indsatsområdet hos modtageren. En mere effektiv måde at indføre forandring på kan være at lade forandringen være en del af møderne på arbejdspladsen eller evt. lave workshops omkring forandringen, hvor vigtigheden af indførelsen af denne også forklares.

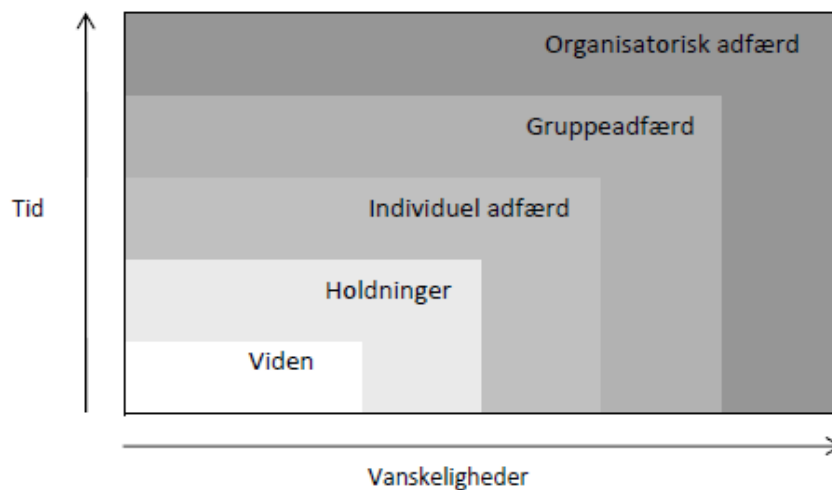
Implementering af en forandringsproces kan illustreres ud fra Demingcirklen, se 7.2.



Figur 7.2 – Demingcirklen. [Jensen m.fl., 2005]

Implementeringen eller forandringsforløbet vil i Demingcirklen bestå af planlægning, gennemførelse, kontrol og (korrigerende) handling. Implementeringen er ikke blot at fremlægge ideen for medarbejderne, men også efterfølgende at kontrollere og evt. lave korrigerende handlinger.

En forandringsproces kan ses på flere niveauer, alt efter hvor omfattende den er. På figur 7.3 ses, hvordan vanskeligheder og tidsforbrug vokser alt efter, hvad forandringerne vedrører og på hvilket plan, dette skal foretages.



Figur 7.3 – Vanskeligheder og tidsforbrug ved forandringsproces. [Heltbech og Jacobsen, 2005]

Viden Dette indeholder at tilføre en medarbejder ny viden, hvilket formidleren skal gøre i et sprog, som modtageren forstår. Altså kræves det blot, at lederen kan finde ud af at kommunikere budskabet til medarbejderen.

Holdninger Disse er vanskeligere at forandre, da det har med personens følelser at gøre. Dette kan f.eks. kræve overtalelse, informationer m.m. over en længere periode for, at forandringen kan lykkes.

Individuel adfærd Dette er meget svært at ændre, da der er tale om personens reelle adfærd. Personer kan ofte have intension om at ændre diverse områder, men gør alligevel, som de plejer, hvorfor dette område kræver en endnu større indsats.

Gruppeadfærd Dette omhandler en hel gruppe af individer, og gør det derfor endnu vanskeligere. Dog kan en taktik være at starte med at påvirke personen med højest status i gruppen, den uformelle leder, da denne formodentlig vil smitte af på de andre. Hvis der er en høj moral og gruppefølelse, vil dette forløbe væsentlig nemmere.

Organisatorisk adfærd Dette omhandler alle grupper og alle individer i en virksomhed og er ofte, hvad der indgår, når der f.eks. skal indføres ny strategi og overordnede handlingsplaner. Dette kræver en stor indsats fra hele virksomhedens side.

I forandringsprocessen optræder der en analysefase, gennemførelsesfase og en forankringsfase. I *analysefasen* skal lederen finde ud af hvad der skal forandres, årsager til forandringsbehov samt mulige løsninger. Dernæst er der *gennemførelsesfasen*, hvor metoden der ønskes anvendt findes samt overvejelser omkring hvordan modstanden fra medarbejderne håndteres. *Forankringsfasen* omhandler hvorledes den ønskede forandring fastholdes.

7.1 Implementering af konflikthåndtering

I dette afsnit vil et forslag til implementering af konflikthåndtering blive præsenteret. En sådan forandring kan implementeres på tre planer: På virksomheds-, afdelings- og projektplan. Den kan tilmed også blive implementeret for den enkelte medarbejder.

Metode fra sidste afsnit anvendes i det følgende.

I *analysefasen* skal følgende spørgsmål stilles og besvares:

- Hvad skal forandres?
- Hvilke årsager er der til forandringsbehovet?
- Hvilke løsninger er mulige?

For at gøre det kort vil det ift. konflikthåndtering være problematikken omkring misforståelser og konflikter, der ofte opstår på en byggeplads. Specielt eskaleringen af konflikter er et problem, da dette ofte medfører ekstra omkostninger i form af ressourcer – i særdeleshed hvis advokater og retsvæsen involveres. Dertil kan det også skade samarbejdsforhold og stemning på projekter og måske være medvirkende til blacklisting. Det kan her være oplagt at lave et regnskab for hæmmende og fremmende faktorer ift. at nå det ønskede resultat. En mulig løsning vil være kurser i konflikthåndtering, da problemet formentlig ligger i manglende uddannelse, og dermed vil præsentere folk for nye måder at styre møder, håndtere parterne i projektteamet rigtigt, samt at forholde sig til konflikten værd på. Løsningen kan også vise sig på baggrund af instruktion og træning i konflikthåndtering.

I *gennemførelsesfasen* skal følgende spørgsmål stilles og besvares:

- Hvilken forandringsmetode skal anvendes?

- Hvordan håndteres individuel modstand mod forandring?

Ift. at vælge rette forandringsmetode er det frem for alt vigtigt at kende sine medarbejdere. For at stille det op sort mod hvidt er der to metoder. Den autoritære, der gennemtrumfer ændringerne, og den demokratiske, der involverer medarbejderne. Da det ofte kun medfører halve løsninger at påtvinge folk forandringer, vælges det kun at se på den demokratiske metode, også da det i første omgang kun involverer personer, der til daglig arbejder som BL/PL – altså er der formentlig et ønske fra medarbejdernes side om at blive inddraget i processen. Dertil vil medarbejderne også selv kunne drage stor fordel af forandringen, da dette i projektteams kan gøre dem attraktive til videre samarbejder og dermed forbedre deres status både i virksomhed og projektteam. Derudover kan det også bidrage til den enkelte medarbejders trivsel på jobbet, da denne bliver bedre rustet til at håndtere konflikterne.

En måde at inddrage medarbejdere på er eksempelvis gennem brugen af workshops eller møder omhandlende emnet, der skal implementeres. Det er vigtigt for implementeringens succes, at lederen har sine medarbejdere bag sig. Workshops eller møder kan evt. berøre følgende områder [Feldtstedt, 2011]:

- Formål: Det er vigtigt, at medarbejderne motiveres til forandring. Dette kan gøres ved at sætte dem ind i formålet med forandringen og dermed den gevinst, den vil give på længere sigt.
- Omstændigheder: Medarbejderne skal være klar til den pågældende forandring. Det skal være realistisk ift. ressourcer. Presses folk ud i forandring, vil medarbejdernes indstilling formentlig blive negativ, og dermed vil risikoen for fiasko forøges.
- Samarbejde: Alle skal være med, så forandring kan implementeres. Selvom der selvfølgelig vil være en leder med ansvaret, kan ingen forandring udrettes af en enkelt person på gruppens vegne. Medarbejderne er som regel dem, der har størst indvirkning på, om forandringen bliver en succes eller ej.
- Konsekvenser ved stilstand: En måde at motivere medarbejderne til at implementere forandringen kan være ved at vise, hvilke konsekvenser det vil have at fortsætte som hidtil. Dette vil gøre forandringen væsentlig mere attraktiv og dermed værd at tilstræbe.
- Belønning: Det er en fordel, hvis virksomheden fremstiller en form for belønning til sine medarbejdere. Altså vil medarbejderne ikke kun opleve det som, at de gør deres arbejdsplads en tjeneste, men også at de selv får noget ud af det. Belønningen kan også fremstilles ift. det, medarbejderen selv får ud af det – ved bedre at kunne håndtere konflikter.
- Risikovilje: Det er vigtigt at have risikoområder på plads – og dermed at det er vurderet, hvilke risici virksomheden er klar til at løbe. Der er ift. konflikthåndtering ikke mange risikoområder, da den eneste problematik kan være tidsforbruget på kurser og møder.
- Initiativ og handling: Ved implementering er det vigtigt, at lederen går forrest, da medarbejderne ellers ikke har noget incitament til at følge efter. Det er demotiverende for medarbejderne, hvis lederne, der i princippet har størst interesse i, at et projekt gennemføres, ikke engagerer sig.

- Rummelighed overfor kritik: Det er vigtigt fra lederens side at kunne modtage kritik ifm. forandringerne.
- Fejre sejre: For at holde motivationen gennem hele processen er det vigtigt at have milepæle undervejs, så disse kan fejres ved succes.
- Erfaringer fra forhindringer: Det er vigtigt, at der drages erfaringer af de forhindringer og fiaskoer, der vil ramme et projekt. Det er vigtigt at se det som en mulighed for at lære og blive klogere frem for at miste modet i sammenhængen.

Har lederen først medarbejderne med sig og løbende sørger for bekræftelse for deres indsats, er virksomheden godt på vej.

Det, der undervejs i processen er vigtigt at have for øje, er særligt modstræbende medarbejdere, der ikke vil samarbejde og medvirke til forandringen. I den sammenhæng er dette særdeles besværligt, når emnet er konflikthåndtering, da det netop af den grund muligvis er den modstræbende medarbejder, der er medvirkende til flest konflikter, altså kan det være nødvendigt udover workshoppen at holde ekstra møder med pågældende for at finde årsagen til modstanden.

Efter workshoppen, hvor medarbejderne forhåbentlig efter hensigt har fået en forståelse for behovet for forandringen, vil det næste trin være at få lært medarbejderne op i konflikt-håndtering, hvilket som tidligere nævnt kan ske ved at sende disse på kurser.

I *forankringsfasen* skal følgende spørgsmål stilles og besvares:

- Hvordan fastholdes resultaterne af forandringen?

Det er en kunst at indføre en forandring og efterfølgende vedligeholde den, så medarbejderne ikke blot følger vanens magt og falder tilbage til gamle adfærdsmønstre m.m.. Dette kan specielt ske i pressede situationer. Selvom det selvfølgelig helst ses undgået, må det erkendes, at når der arbejdes med mennesker, vil der være tilbagefald, og derudover tager forandringer tid. Specielt ved et emne som konflikthåndtering, hvor der ofte opstår pressede situationer, er det let for personer at falde tilbage i gamle handlemønstre – i hvert fald så længe nye og tillærte handlemønstre ikke er helt implementerede og endnu ikke sidder på rygraden.

Det er derfor vigtigt at holde folk til ilden, hvilket bl.a. kan gøres ved, at afdelingslederen til tider er til stede på byggepladsen og evt. til nogle møder, hvor denne efterfølgende kan give råd og vejledning og vigtigst af alt fortælle, når BL gør noget rigtigt ift. konflikthåndtering, da dette kan virke motiverende.

Af andre og mere formelle aktiviteter er f.eks. evaluering af afholdte kurser, og derigennem få en ide omkring, hvilke tanker medarbejderne har omkring kurset og dets indhold. Dertil kan en mulighed også være at gøre konflikthåndtering til et fast punkt på dagsordenen på eksempelvis afdelingsmøder, hvor der kan blive opfordret til at fremlægge erfaringer gjort på de forskellige byggepladser og herunder de forskellige projektteams BL sidder i.

8

Konklusion

I rapporten er det i gennem spørgeskemaundersøgelse konstateret, at der er et forbedringspotentiale ift. samarbejde og kommunikation i byggebranchen. Emnet for detailanalysen blev indsnævret efter grovanalysen til at omhandle konflikter. Gennem to interview og case-studier af to byggemøder på interviewpersonernes projekter og dertil relateret analyse samt løsning er der fundet svar på problemformuleringen.

Problemformuleringen lyder:

Hvordan sikres godt samarbejde mellem byggeriets parter i udførelsesfasen set fra en bygge-/projektleders synsvinkel i hhv. total- og hovedentreprise, således at omfanget af konflikter imellem parterne kan reduceres? Og hvorledes kan entreprenøren som bygge-/projektleder bidrage til løsning/håndtering heraf?

Besvarelse af problemformulering

I detailanalysen blev der udvalgt tre hovedpunkter, der var interessante ift. eskalering af konflikter; entrepriseform, trivsel i gruppen og kommunikation.

Entrepriseform

Entrepriseform, herunder udbudsform, kan have en del at sige ift. samarbejdet i projektgruppen og så vidt også for de resterende arbejdende på byggepladsen. Ofte vælges tildelingskriteriet laveste pris, hvilket kan være medvirkende til presset økonomi, som uheldigvis kan indvirke på kvaliteten. Kvaliteten har en del at sige parterne imellem, da der trods opdelingen af aktiviteter er tale om et samlet stykke arbejde til BH. Netop ved disse grænseflader sker der en del konflikter, specielt hvis kvaliteten ikke er i orden. Altså kan tildelingskriteriet ØMF være en mulighed for alle parter i byggeriet både grundet en øget chance for et bedre produkt, men også for en bedre proces med færre eskalerede konflikter.

De forskellige entrepriseformer kan have forskellige positive og negative sider, men ud fra en større ENT's synspunkt og formentlig også fra de andre udførende parter synspunkt er der flest fordele ved totalentreprise.

TE har større indflydelse på både materialevalg og udførelsesløsninger, hvilket kan spare mange diskussioner på byggemøder. Alle parter har kun kontrakt til en person, hvilket giver færre grænseflader kontraktmæssigt at forholde sig til – alle ved hvem, de skal henvende sig til. I den sammenhæng kan dette også virke afklarende på byggemøder ift. både rollefordeling og status i gruppen.

Ved hovedentreprise kan der bl.a. udspilles magtkampe mellem projekterende og udførende, hvilket er uhensigtsmæssig ift. samarbejdet. Dette problem vil vise sig i mindre grad ved totalentrepriser, da de eneste, der ikke er hyret af TE, er BH og evt. BH-rådg..

Hvis BL sidder på byggepladsen og dermed er synlig for håndværkerne til daglig, vil dette formentlig øge arbejdsmoralen.

Om BL er udførende eller projekterende, kan også spille ind, da håndværkerne muligvis har lettere ved at kommunikere med udførende frem for projekterende. En udførende BL vil have sin daglige gang på pladsen samt have en praktisk tilgang til arbejdet og løsninger, mens en projekterende BL ofte ikke vil være på pladsen til daglig og derudover være overvejende teoretisk ift. byggearbejde og løsninger og dermed mangle viden om det praktiske.

En anden vigtig årsag til, at totalentreprise er at foretrække, er, at der tidligt i processen kan laves en forventningsafstemning, hvor både projekterende og udførende er med. Dette er en fordel ift. hovedentreprise, hvor afstemningen enten er foregået, inden ENT bliver valgt, eller efter at hele projektet er projekteret.

Trivsel i gruppen

Trivslen i gruppen afhænger i stor grad af arbejdsmiljøet. Dårligt arbejdsmiljø kan f.eks. være med til at stresse og frustrere medarbejdere, hvilket kan lede til dårlig kommunikation, hvoraf mange konflikter udspringer. Stemningen på møder har derfor også meget at sige ift., hvordan og hvor meget konflikter eskalerer.

Et problemområde kan f.eks. være, hvis en person har flere roller i projektteamet. Dette er tilfældet i projekt 2, hvor ING(2) er projektansvarlig ift. projekteringen, fungerer som BH-rådg. og tilmed også er BL. De modstridende roller kan skabe besværligheder og dermed være årsag til konflikter. Det vil derfor være at foretrække, at ingen (hverken person eller virksomhed) håndterer mere en rolle pr. byggesag.

Gruppesammensætning kan have meget at sige ift. at mindske konflikter, da kemi kan være en stor del af konflikters grobund. Det er en fordel, hvis der er en nogenlunde balance af rollerne i projektteamet, så unødvendige konflikter kan undgås, som f.eks. i forbindelse med magtkampe mellem projektdeltagerne. En god gruppesammensætning kan gennem sociale aktiviteter vise sig endnu mere givtig, da sammenhørigheden i gruppen påvirker ønsket om samlet succes – folk hjælper hinanden og opfører sig med en mere kollektiv ånd. Disse aktiviteter kan f.eks. være opstarts- og afslutningsarrangementer.

For at kunne håndtere folk på den rigtige måde er det vigtigt ledelsesstilen afstemmes både ift. projektteamet, men også ift. UE og håndværkere. Generelt er den demokratiske ledelsesstil mest givtige, både ift. samarbejde og arbejdsmiljø. Dertil er det vigtigt som leder at give anerkendelse og respekt til projektdeltagere, da dette kan være en kraftig motivationsfaktor.

Kommunikation

Når der kommunikeres, er det vigtigt, at ens adfærd er afstemt ift. det ønskede budskab. Generelt bør der bruges assertiv adfærd, da dette formentlig vil lede til den mest konstruktive løsning på en problemstilling. Stemmeføring, kropssprog m.m. er altafgørende for bud-

skabet, der sendes til modtageren. Der kan hurtigt opstå misforståelser, hvis eksempelvis krop og sprog sender modstridende signaler. Misforståelser kan også opstå ved humor og skældsord.

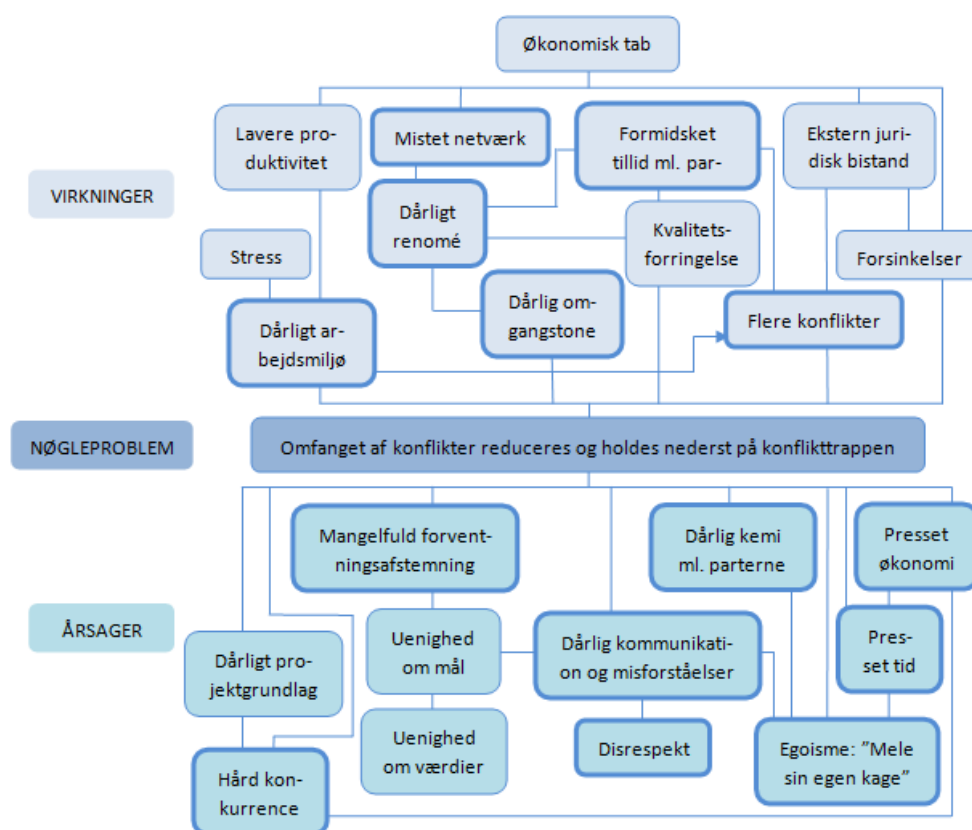
En måde at vurdere, hvordan sprog, stemning og orientering på møder er, er ved at lave hhv. transaktions- og IPA-analyser. Transaktioner fortæller om, hvordan folk taler til hinanden – om de taler med, til eller ned til hinanden. Det er selvfølgelig en fordel at tale parallelt på voksniveau, da der derved ikke vil være forstyrrende elementer som humor eller ordrer, dog kan fokus formodentlig kun være på sagen ved denne slags tale og noget af det sociale i gruppen vil derved forsvinde.

Det samme er tilfældet ved IPA-analysen, hvor det umiddelbart vil være mest givtigt at holde sig til sagen og projektet, men omvendt er det de følelsesbetonede områder, der bestemmer stemningen.

Løsning

Løsningsforslaget i rapporten er at introducere folk for konflikthåndtering og herunder træning i kommunikation. Det vil højst sandsynlig hjælpe på både forståelsen af andre, men også af en selv i konfliktsituationer, hvilket kan medvirke til at håndtering af konflikter vil blive væsentlig mere konstruktiv og gavnlig.

På figuren 8.1 ses projektprodukter og mål ift. overordnede formål "Omfang af konflikter reduceres og holdes nederst på konfliktrappen". Kasserne med fed streg er blevet behandlet i detailanalysen.



Figur 8.1 – Måltræ for detailanalyse.

9 Perspektivering

Byggebranchen er en mandsdomineret og konservativ branche, og muligvis derfor falder det unaturligt at have fokus på bløde værdier som f.eks. samarbejde og kommunikation.

Samarbejde kan være et svært område at have succes med, særligt når en gruppe som et projektteam også påvirkes af en række modstridende interesser.

I en årrække har der været fokus på at forbedre samarbejde, da dette har en effekt både på processen og kvaliteten af slutproduktet. Dog kan det være svært at måle den direkte effekt af dette, hvilket kan være en af årsagerne til, at det ikke er et indsatsområde, der bliver brugt mange ressourcer på.

Der er igennem tiden udviklet mange metoder til at effektivisere i byggebranchen, og mange af dem går på produktion, som er en mere kontrollerbar proces, end samarbejde er. Grundlæggende skal der være et økonomisk incitament til for at bruge ressourcer på forbedrings tiltag – der bruges ikke bare penge for sjov, men for at opnå en økonomisk gevinst i enten direkte eller indirekte form, og gerne med en kort tilbagebetalingstid ift. investeringen.

Hvis der kan opstilles gode argumenter for forbedringstiltag, som kan understøttes af en beregning, hvorved størrelsen af gevinsten kan estimeres, er der større sandsynlighed for, at forbedringstiltag gennemføres. Er argumentationen derimod mere vævende og måske baseret på fornemmelser eller følelser, er det forståeligt, at ledelsen ikke går med på idéen – dette er formentligt ofte tilfældet, når det kommer til forbedringer ift. samarbejde og konflikthåndtering.

Umiddelbart er der et forbedringspotentiale ift. samarbejde ved at efteruddanne sine medarbejdere i konflikthåndtering, da dette vil få samarbejdet til at glide lettere og dermed også være med til at reducere omfanget af de konflikter, som uundgåeligt vil opstå.

Alligevel er det meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvor stor en pulje, der afsættes til at efteruddanne medarbejderne – den kan også være lig nul. Sandsynlighed for, at der forekommer en pulje til generel efteruddannelse af medarbejderne, stiger formentlig i takt med virksomhedens størrelse, da der i større virksomheder er brug for mere struktur end i små virksomheder.

Virksomhederne har generelt en del at vinde ved at investere i deres medarbejdere, så de bliver bedre rustede i at håndtere konflikter. Arbejdsgiverne vil muligvis mene, at evnen til at håndtere konflikter konstruktivt vil komme i takt med erfaring, hvilket kan være korrekt i et vist omfang. Dog vil det være fornuftigt at efteruddanne og dermed gøre medarbejderne bevidste om, hvilke taktiske værktøjer, der faktisk opnås ved dette. Ydermere vil dette også bidrage til medarbejdernes trivsel.

En af forhindringerne ift. forbedringstiltag er ofte økonomi.

Når et projekt er udbudt, prisen er afgivet, og kontrakten er underskrevet, vil der i de almindelige entrepriseformer som fag-, hoved- og totalentreprise ikke umiddelbart være ekstra at vinde økonomisk for den enkelte aktør "på gulvet" (altså manden uden risiko, f.eks. UE) ved at lægge en ekstra indsats i samarbejde. At bidrage ekstra til samarbejdet vil "kun" være med til at gavne aktørens renommé.

Det er muligvis en af grundene til, at samarbejdet forløber bedre i OPP og partnering, hvor de involverede har noget ekstra at vinde ved at yde en ekstra indsats. I disse to samarbejdsformer er incitamentet økonomisk, hvilket tilsyneladende er en god motivationsfaktor. De involverede har noget på spil og har derfor interesse i at "gøre kagen større", fordi der erved bliver mere til dem selv. Modsat de mere gængse entrepriseformer, hvor det ofte ender ud i, at parterne bliver mere egennyttige, hvor interessen går på at "mele sin egen kage".

Informationsindsamlingen til rapporten:

Havde der været mere tid til rådighed, kunne det have været relevant at have interviewet flere ENT og også at have lavet flere casestudier med den enkelte interviewperson. Udover at det kunne have bidraget til det kvalitative element i rapporten, kunne det også have bidraget til at komme mere i dybden med f.eks. anvendelse af kommunikation, ledelsesstile og interaktion mellem parterne på byggepladsen.

10 Litteraturliste

Litteraturlisten angiver anvendte kilder i rapporten.

Der er brugt faglitterære bøger og fagrelevante internetsider. Det skal ved brug af kilder tages i regning, hvis forfatter eller lignende har begrundelse for hovedsageligt at se det fra et specifikt synspunkt og dermed kan anvende litteraturen som en salgstale.

Dette har ikke været tilfældet for anvendte kilder til denne rapport – altså er alle kilder vurderet til at være troværdige.

[Andersen, 2005]

Ib Andersen

Den skinbarlige virkelighed

Samfundslitteratur, 3. udg.

ISBN: 87-593-1140-1

[Anlæg, 2007]

Anlægstekniskforeningen i Danmark

Anlægsteknik 2 – Styring af byggeprocessen

Polyteknisk forlag, 2. udg.

ISBN: 978-87-502-0966-9

[Attrup og Olsson, 2008]

Mette Lindegaard Attrup & John Ryding Olsson

"Power i projekter & porteføljer"

DJØF forlag, 2. udg.

ISBN: 978-87-574-1-1665-7

[Axelson & Thylefors, 2006]

Barbri Lennéer Axelson & Ingela Thylefors

Arbejdsgruppens psykologi

Hans Reitzels forlag, 3. udg.

ISBN: 978-87-412-0357-7

[Bales, 1950]

Robert F. Bales

A set of Categories for the Analysis of Small Group Interaction, s. 257-263

URL.: <http://www.jstor.org/stable/2086790>

Besøgt: 04.05.2012

[Bar-ba, 2004]

Branchearbejdsmiljørådet for Bygge og Anlæg

Faktablad om omgangstone

URL.: [http://www.bar-](http://www.bar-ba.dk/~media/Bygge%20og%20Anl%C3%A6g/Trivsel.bar%20ba/Faktablade/Omgangstone.pdf)

[ba.dk/~media/Bygge%20og%20Anl%C3%A6g/Trivsel.bar%20ba/Faktablade/Omgangstone.p
df](http://www.bar-ba.dk/~media/Bygge%20og%20Anl%C3%A6g/Trivsel.bar%20ba/Faktablade/Omgangstone.pdf)

Besøgt: 24.03.2012

[BAR FOKA, 2004]

BAR FOKA

Konflikthåndtering

URL.: <http://www.idebanken.org>

Besøgt: 18.05.2012

[Bar Kontor, 2011]

Bar Kontor

Konflikthåndtering

Bar Kontor, 1. udgave

ISBN: 87-92053-14-9

[Bertelsen, 2000]

Sven Bertelsen

Byggeriets dilemma – syv essays

NIRAS

ISBN: 87-89649-06-0

[Birkler, 2007]

Birkler, Jakob

Videnskabsteori – En grundbog

Munksgaard Danmark, 1. e-bogs udgave

ISBN: 978-87-628-0731-0

[Boolsen, 2004]

Mette Watt Boolsen

Fra spørgeskema til statistisk analyse

BookPartner Media A/S

ISBN: 87-7876-375-4

[Bygcen, 2007]

Byggecentrum

Byggeriet bygger på mistillid

URL.: [http://www.byggecentrum.dk/en/bygnet-nyhederne/nyhed/article/byggeriet-bygger-
paa-mistillid/](http://www.byggecentrum.dk/en/bygnet-nyhederne/nyhed/article/byggeriet-bygger-paa-mistillid/)

Besøgt: 24.03.2012

[Christensen, 2010]

Peter Holdt Christensen

Mere Videndeling

Hans Reitzels Forlag

ISBN: 978-87-412-5389-3

[Dansk Byggeri, 2010]

Dansk Byggeri

Innovation og udvikling skal styrke den danske byggebranche

URL.: <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>

Besøgt: 12.04 .2012

[Danmarks Statistik, 2012]

Danmarks Statistik

Udvikling for omsætningen i byggeriet i perioden 2000-2012

URL.: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1600>

Besøgt: 20.03.2012

[Danmarks Statistik, 2010]

Danmarks Statistik

NAT23: Arbejdsproduktivitet efter branche og prisenhed

URL.: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1600>

Besøgt: 12.04 .2012

[Deloitte, 2011]

Deloitte

Entrepenører – Markedsnyt 2011

URL.: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Den-)

[mark/Local%20Assets/Documents/Din_branche/Real%20Estate/2_entrepren%C3%B8ranalyse2011_A4_bs_www.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Den-mark/Local%20Assets/Documents/Din_branche/Real%20Estate/2_entrepren%C3%B8ranalyse2011_A4_bs_www.pdf)

Besøgt: 12.04 .2012

[DKByg, 2010]

Dansk Byggeri

Fortsat tilbagegang i byggebranchen omsætning

URL.: <http://www.danskbyggeri.dk/presse+-c12-+politik/presse+-c12-+politik/temaer/v%C3%A6kst+og+velf%C3%A6rd/konjunkturer+og+marked/fortsat+tilbagegang+i+byggebranchens+oms%C3%A6tning>

Besøgt: 24.03.2012

[DR, 2012]

Artikel af journalist Lene Koogi på DR-nyheder

Titel: "Flertal: Vi taler grimmere sammen"

URL.: <http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2012/02/20/192833.htm>

Dato: 21.02.2012-

[ErhvervsBladet, 2008]

Artikel af journalist Peter Hartung på ErhvervsBladet

Titel: " Byggeriet sætter rekord i konflikter og voldgiftssager"

URL.: <http://www.erhvervsbladet.dk/ejendomme-byggeri/byggeriet-saetter-rekord-i-konflikter-og-voldgiftssager>

Dato: 18.06.2008

[Feldtstedt, 2011]

Feldtstedt, M.

Rust dig til at lede forandringer

URL.: <http://www.lederweb.dk/Strategi/Forandringsledelse/Artikel/87945/10-rad-til-at-lede-forandringer>

Besøgt: 18.05.2012

[Friström, 2009]

Lena Nevander Friström

Vejen til bedre samarbejde

Forlaget Klim, 1. udg.

ISBN: 978-87-7955-544-0

[HK, 2008]

HK

Hård tone på arbejdspladsen

URL.:

http://www.hk.dk/privat/nyheder/nyheder/oktober_2008/haard_tone_paa_arbejdspladsen

Besøgt: 24.03.2012

[Heltbech og Jacobsen, 2005]

Henning Heltbech og Jens Jacobsen

Ledelse og samarbejde

Systime Academic, 1. udg.

ISBN: 87-00-31878-7

[Hougaard-Andersen og Nørgaard-Nielsen, 2010]

Birthe Hougaard-Andersen og Nete Nørgaard-Nielsen

Gennemslagskraft & nonverbal kommunikation

Gyldendal, 1. udg.

ISBN: 978-87-02-07819-0

[Ing, 2010]

Ingeniøren/byggeri

Byggeriet svigter: Nyt boom i fejl og mangler

URL.: <http://ing.dk/artikel/110073-byggeriet-sviger-nyt-boom-i-fejl-og-mangler>

Besøgt: 24.03.2012

[Jacobsen, 2007]

Jacobsen, Bo m. fl.

Videnskabsteori

Gyldendal, 1. e-bogs ed.

ISBN: 978-87-62-50223-9

[Jensen m.fl., 2005]

Torben Jul Jensen, Jørgen Larsen, Jørgen N. Møller, Valter Loll, Finn Nørgaard Svendsen, Per Steen Kristensen, Jan Nielsen, Hans Henrik Ploug, N. C. Jensen, Carl Aage Dahl Winther og Jørgen Møltoft

Grundbog i kvalitetsstyring og måleteknik

Erhvervsskolernes Forlag, 3. udg.

ISBN: 978-87-7881-483-8

[Johnson m.fl., 2011]

G. Johnson, m.fl.

Exploring corporate strategy – text & cases

Financial Times Prentice Hall, 9. udg.

ISBN: 978-0-273-73202-0

[Kforum, 2004]

Kforum

Viden er ikke magt (Interview med Peter Holdt Christensen)

URL.: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/viden-er-ikke-magt>

Besøgt: 24.03.2012

[Licitationen, 2011]

Licitationen

Er bedre udbud nøglen til bedre byggeri?

URL.: <http://www.byggeplads.dk/blog/2011/01/er-bedre-udbud-noeglen-bedre-byggeri>

Besøgt: 12.04 .2012

[Mikkelsen og Riis, 2007]

Hans Mikkelsen og Jens O. Riis

"Grundbog i projektledelse"

PROVEDO, 9. udg.

ISBN: 87-89477-28-1

[OECD, 2010]

OECD Statistics Extracts (2010)

Labour Force Statistics.

URL: <http://www.stats.oecd.org/index.aspx?queryid=24862>

Besøgt: 01.10.2010

[Steyn og Nicholas, 2010]

Herman Steyn og John M. Nicholas

Project Management – For business, Engineering, and Technology

Butterworth-Heinemann, 3. udg.

ISBN: 978-0-7506-8399-9

[Svendsen, 2006]

Gert Tinggaard Svendsen

Social kapital – en introduktion

Hans Reitzels Forlag

ISBN: 87-412-5017-6

[Thisted, 2010]

Thisted, Jens

Forskningsmetode i praksis - Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik

Munksgaard Danmark, 1. udg.

ISBN: 978-87-628-0933-8

[Thorning, 2005]

Marion Thorning

Lær at løse konflikter

Frydenlund, 1. udg.

ISBN: 87-7887-091-7

[Ussing, 2010]

Lene Faber Ussing

Udvælgelses- og tildelingskriterier i den danske byggesektor

URL.: http://vbn.aau.dk/files/44103125/lene_faber_ussing_phd_afhandling.pdf

Dato: 21.03.2012

[Ussing og Wandahl, 2011]

L. Faber Ussing og S. Wandahl

COBRA 2011: Participant implementation of the EU Tendering Laws in the Building Industry

The Royal Institution of Chartered Surveyors, RICS

ISBN: 978-1-907842-19-1

[Wandahl, 2010]

Søren Wandahl

Økonomistyringsforelæsning på AAU

Dato: 19-11-2010

11 Bilagsliste for eksaminator og censor

Bilag til denne rapport findes på vedlagte CD-rom.

Bilag	Overordnet emne	Form	Kilde
1	Interview 1	Lydfil (50:40)	Anonym kilde
2	Interview 2	Lydfil (38:51)	Anonym kilde
3	Byggemøde 1	Lydfil (45:24)	Anonyme kilder
4	Byggemøde 2	Lydfil (52:44)	Anonyme kilder
5	Mail med suppl. spørgsmål til interview 1	Pdf	Anonym kilde
6	Mail med suppl. spørgsmål til interview 2	Pdf	Anonym kilde
7	Personer fra interview og byggemøder	Pdf	Anonyme kilder
8	Spørgeskemaresultater	Pdf	SurveyXact

12

Appendiks

Appendiks til denne rapport findes på de efterfølgende sider.

Appendiks	Overordnet emne
A	Principper for interessentanalyse
B	Resultat af spørgeskemaundersøgelse
C	Interview 1
D	Interview 2
E	Uddrag af byggemøde 1
F	Uddrag af byggemøde 2
G	IPA af byggemøde 1
H	IPA af byggemøde 2
I	Transaktionsanalyse af byggemøde 1 og 2

12.1 Appendiks A – Interessentanalyse

I dette appendiks er principperne for en interessentanalyse beskrevet.

Der er lavet en interessentanalyse i grovanalysen, som findes i det dertilhørende afsnit.

Interessenter

I ethvert projekt er der direkte involverede parter samt brugere og andre påvirkede. Disse tilhører alle gruppen "interessenter" og kan bestå af hhv. enkeltpersoner, grupper, institutioner eller organisationer, som i større eller mindre grad kan have indflydelse på projektet og dets gennemførelse.

Nogle interessenter kan have interesse i, at projektet gennemføres, og disse kan dermed være villige til at bidrage i den retning. Modsat vil der være andre, som ikke kan drage fordel af projektet, og som måske ligefrem vil blive påvirket i negativ grad af det og derfor vil modarbejde gennemførelsen af det. Der vil naturligvis også være en gruppe interessenter, som forholder sig mere neutral til projektet.

Derfor er det relevant at overveje disse grupper, så trusler og muligheder for projektets gennemførelse generelt vurderes, og disse områder kan en interessentanalyse være med til at belyse.

Interessentanalyse

Formålet med at udarbejde en interessentanalyse er at danne et overblik over mulige interessenter i det aktuelle projekt.

Interessensanalysen gennemføres for at skaffe grundlag for:

- Formulering af projektets formål, leverancer og succeskriterier i relation til den enkelt interessente
- At se spændinger mellem interessenter og mulige koalitioner mellem dem
- Tilrettelægning af fremgangsmåden i projektet under hensyntagen til opbygning af forståelse og accept hos interessenter
- Tilrettelægning af interessenters inddragelse i projektet og deres indflydelse på projektets produkt og dets implementering
[Mikkelsen & Riis, 2007]

Interessentanalysen bør udføres i starten af projektet og løbende revideres, da interessenter kan skifte position undervejs, og nye kan dukke op.

Interessentanalysen kan inddeles i følgende trin:

- TRIN 1: Identificering af interessenter
- TRIN 2: Prioritering af interessenter
- TRIN 3: Oplevede udbytte/fordele for interessenter
- TRIN 4: Strategi for håndtering af interesenter.
[Attrup & Olsson, 2008]

TRIN 1: Identificering af interessenter:

Identificeringen af interessenter bør foretages ved projektstart, så informationerne kan anvendes så fornuftigt som muligt.

Interessenter kan dække en eller flere af følgende områderne fra 5x5 modellen:

- Anvendelse og ejerskab: At sikre accept af projektets produkter
- Vilje og drivkraft: At legitimere projektet, at bane vejen og at prioritere det ift. andre opgaver
- Ressourceydelse: At levere viden, kunnen og arbejdsindsats, samt finansiering
- Formel godkendelse: At give tilladelse til projektaktiviteter og løsninger
- Almen accept: At forholde sig til projektets og produkternes afledte virkninger på lokalt plan og i videre perspektiv
[Mikkelsen & Riis, 2007]

For et byggeprojekt vil interessenterne være:

- Bygherre
- Myndigheder, f.eks.: Kommune, Beredskabscenter og/eller -styrelse
- Bygherrerådgiver
- Entreprenør (total-, hoved- og/eller fagentreprenører)
- Arkitekt
- Ingeniør
- Leverandører
- Konkurrenter indenfor samme felt, som byggeprojektet tilhører
- Naboer samt lokalsamfund i forhold til byggeprojektet
- Organisationer
- Brugere (også brugere af evt. eksisterende bygning)
- Personale (også personale i evt. eksisterende bygning)

Denne rapport's hovedemne er samarbejde og kommunikation i byggeiet, hvorfor størstedelen af grupperne ovenfor i en eller anden udstrækning er interessenter til denne rapport.

Dog er det i denne rapport valgt kun at fokusere på personer, som sidder med om bordet til byggemøder på byggepladsen og dermed interagerer dér.

Leverandører kunne have været taget med i spørgeskemaundersøgelsen, men disse er fra- valgt, da det vurderes, at deres mulighed for at medvirke til forbedringer er begrænset, hvilket deres indflydelse på processen også er.

Underentreprenører kunne også have indgået i denne gruppe, men er fra- valgt grundet det tidsmæssige aspekt i at finde deltagere.

Dermed er fokus for interessentanalysen lagt på fem interessentgrupper, som er indbudt til deltagelse i en spørgeskemaundersøgelse. Resultat af spørgeskemaundersøgelsen kan ses i appendisk B.

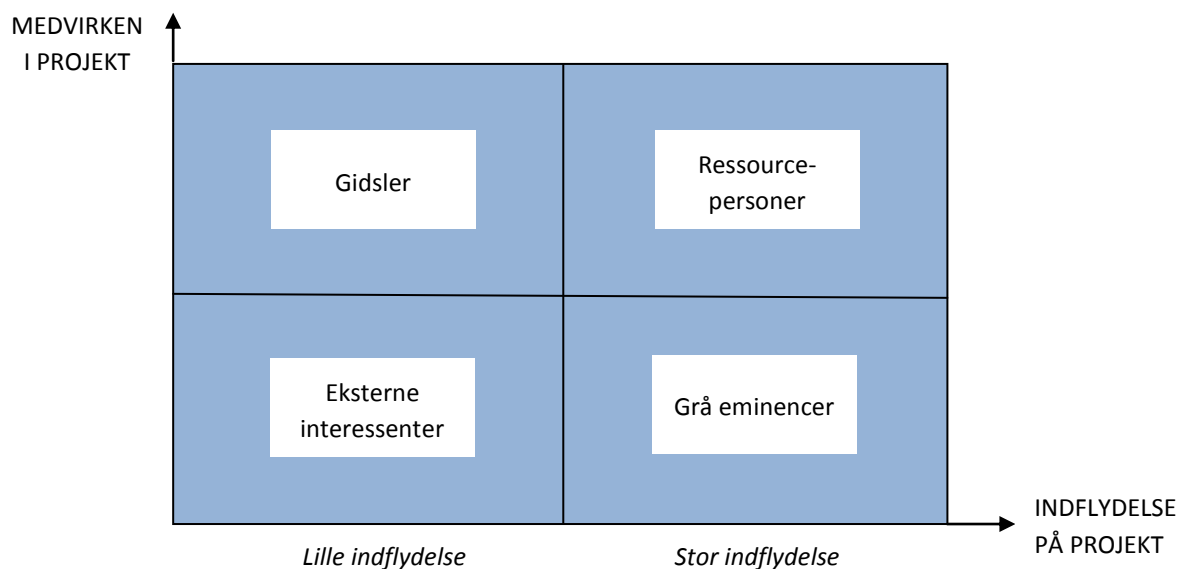
Interessentanalysens fokus er på følgende grupper:

- Bygherre
- Bygherrerådgiver
- Entreprenør (total-, hoved- og/eller fagentreprenører)
- Arkitekt
- Ingeniør

TRIN 2: Prioritering af interessenter:

Når interessenter er identificeret, sorteres de, så de vigtigste udpeges, og der efterfølgende lægges fokus på disse.

En sådan prioritering kan udarbejdes på basis af en indflydelses-/medvirken-matrix. I matrixen placeres interessenterne efter hhv. hvor stor indflydelse, de har på projektet, samt hvor afgørende interessentens aktive medvirken er for projektets gennemførelse. Matrixen inddeles i fire grupper, som vist på figur A.1: Eksterne interessenter, gidsler, grå eminencer og ressourcepersoner. [Attrup & Olsson, 2008]



Figur A.1 - Indflydelses/medvirken-matrix for interessenter [Attrup & Olsson, 2008]

I et byggeprojekt vil de projekterende alle være ressourcepersoner, og deres nærmere placering i matrixen vil afhænge af bygherres vægtning i eksempelvis udbuddet. Hvis bygherre f.eks. vægter design højt, vil arkitektens indflydelse være større end ingeniøren, hvilket placeringen i matrixen vil afspejle. Er det derimod tekniske specifikationer, der er vægtet højt, vil ingeniørens placering afspejle den større indflydelse.

I et byggeprojekt, hvor det er valgt at lægge særligt fokus på samarbejde og kommunikation kunne f.eks. være støttet byggeri, hvor en af byggeriet interesseorganisationer har valgt at lægge penge i et givent byggeprojekt for at få prøvet nogle løsningsforslag af ift. at forbedre samarbejde og/eller kommunikation.

TRIN 3: Oplevede udbytte/fordele for interessenter

Alt i alt vil alle de fem grupper af interessenter have interesse i, at samarbejde og kommunikation bliver bedre, f.eks. i form af at antallet af konflikter og gnidninger reduceres.

Dette vil formentligt også bidrage til, at bygherren modtager et bedre produkt – muligvis ikke fysisk, men fordi processen er oplevet mere positiv.

TRIN 4: Strategi for håndtering af interessenter.

I interessentanalyse indgår også, at der skal laves strategi for håndtering af interessenterne.

Dette skal ses som et proaktivt tiltag, hvorfor enhver projektleder bør være interesseret i at have gjort sig nogle tanker om dette.

På denne måde har projektleder mulighed for at være på forkant med evt. situationer med interessekonflikter og interessesammenfald, og dermed både konflikter og alliancer interessenterne imellem.

12.2 Appendiks B - Resultat af spørgeskemaundersøgelse

I dette appendiks er det beskrevet, hvordan spørgeskemaet i den indledende analyse er opbygget, og derudover præsenteres resultaterne.

Svarperioden for spørgeskemaundersøgelsen er i perioden d. 7/3-12 til 21/3-12.

Spørgeskemaundersøgelsen skal underbygge de otte hypoteser i rapporten, hvorfor der er udarbejdet spørgsmål til disse otte emner. Dertil er der spurgt ind til generelle data for respondenterne, hvilket resultaterne efterfølgende kan sorteres efter, f.eks. i faggrupper som det er gjort i dette appendiks.

I venstre margin ved opstilling af spørgsmål fremgår, hvad det efterfølgende spørgsmål er. Der er indført spring eller filtre i spørgeskemaet, således den respektive respondent kun bliver stillet spørgsmål i kontekst til de hidtidige svar.

De spørgsmål, som har et kommentarfelt, er valgfrie at besvare, men dette er ikke på forhånd opgivet.

Resultaterne er opstillet i både tabeller og figurer. I tabeller fremgår både antal og procent, mens der i figurerne anvendes antal med undtagelse af første figur, der viser den overordnede sammensætning af faggrupper i procenter.

Følgende spørgsmål er indeholdt i spørgeskemaet:

Data på respondenter:

- I. Hvilken part i byggeriet er du?
- II. I hvilket område ligger din arbejdsplads i eller omkring?
- III. Køn?
- IV. Alder?
- V. Type af uddannelse?
- VI. Anciennitet i nuværende stilling?
- VII. Anciennitet i nuværende og lign. stillinger i byggebranchen i alt?

Forventningsafstemning:

1. Har du deltaget i opstartsmøde eller lignende, hvor der blev lavet forventningsafstemning for projektet? (*spring*)
2. (*spring 1*) I hvilken grad påvirkede det projektdeltagernes ejerskab i forhold til projektarbejdet?
3. Hvordan kunne du forestille dig, at et opstartsmøde eller lignende med forventningsafstemning ville påvirke projektforløbet?
4. (*spring 1*) Hvordan kunne du forestille dig, at et opstartsmøde eller lignende med forventningsafstemning ville påvirke projektforløbet?

Arbejdsmiljø:

5. Internt i virksomheden - Hvorledes oplever du det fysiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?

6. Internt i virksomheden - Hvorledes oplever du det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?
7. Internt i virksomheden - Hvorledes oplever du alt i alt arbejdsmiljøet på din arbejdsplads?
8. Internt i virksomheden - Hvorledes oplever du omgangstonen på din arbejdsplads?
9. Hvor stor en procentdel med samme arbejdsområde som dig er kvinder?
10. I nuværende/sidste projektteam - Hvorledes oplever du alt i alt arbejdsmiljøet?
11. I nuværende/sidste projektteam - Hvorledes oplever du omgangstonen på din arbejdsplads?
12. Hvad kunne i dine øjne medvirke til et bedre arbejdsmiljø?

Konflikter:

13. Har du oplevet konflikter med en eller flere af byggeriets parter?
14. Hvor oplever du, at misforståelserne oftest sker? *(spring)*
15. *(spring 14)* Hvilke situationer?
16. *(spring 14)* Hvilken af byggeriets parter er efter din mening oftest konfliktsøgende?
17. Hvilken af byggeriets parter er efter din mening oftest konfliktløsende?
18. Hvad definerer du som værende en konflikt?

Tillid:

19. Har du indgået samarbejde med samme part flere gange?
20. Hvordan oplever du gentagent samarbejde i forhold til tilliden mellem parterne?
21. Hvilken af byggeriets parter har du MEST tillid til?
22. Hvilken af byggeriets parter har du MINDST tillid til?

Videndeling:

23. I hvor udstrækning benyttes videndeling på din arbejdsplads? *(spring)*
24. *(spring 23)* I hvor stor udstrækning nedskrives denne videnling?
25. *(spring 23)* Deler du opsamlet viden med samarbejdspartnere eller kolleger?
26. Benytter du dig af andres erfaringer?
27. Påvirker finanskrisen din lyst til at MODTAGE viden?
28. Påvirker finanskrisen din lyst til at DELE viden?
29. Hvad påvirker din lyst til at videndele (både modtage og dele)?

Projektevaluering:

30. Har du været inviteret til projektevalueringsmøde internt i virksomheden?
31. Har du deltaget i projektevalueringsmøde internt på din arbejdsplads?
32. Har du modtaget tilbagemelding fra projektevalueringsmøder internt i virksomheden?
33. Har du været inviteret til projektevalueringsmøde, hvor andre af byggeriets parter har deltaget?
34. Har du deltaget i projektevalueringsmøder, hvor andre af byggeriets parter har deltaget?
35. Har du modtaget tilbagemelding fra projektevalueringsmøder, hvor andre af byggeriets parter har deltaget?
36. Hvad kan få dig til at deltaget / ikke deltage i projektevalueringsmøder?

Forandringer:

37. Hvordan forholder du dig til forandringer i byggebranchen?
38. Hvordan oplever du, at den generelle indstilling til forandringer i byggebranchen er?

- 39. Hvilken af byggeriets parter oplever du MEST forandringsvillig?
- 40. Hvilken af byggeriets parter oplever du MINDST forandringsvillig?

Respekt og anerkendelse:

- 41. Er faglig anerkendelse vigtig for dig?
- 42. Er respekt vigtig for dig?
- 43. Har du oplevet splid mellem byggeriets parter grundet manglende respekt for hinandens fag?
- 44. Har nogen givet udtryk for, at du var årsag til splid?

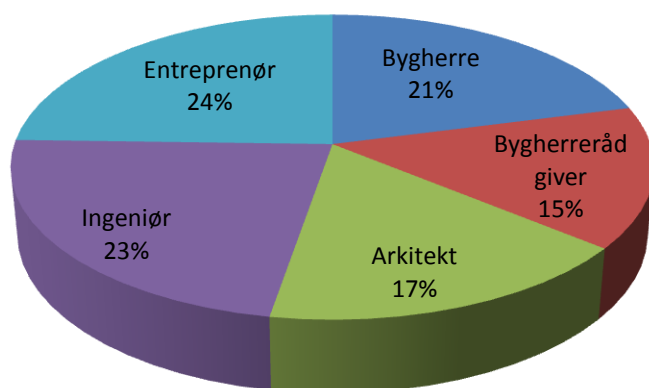
/

/: DATA PÅ RESPONDENTER:
Hvilken part i byggeriet er du?

//

	Antal	i alt	
Bygherre	35	35	stk.
	21,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	25	25	stk.
	15,0	15,0	%
Arkitekt	28	28	stk.
	16,8	16,8	%
Ingeniør	38	38	stk.
	22,8	22,8	%
Entreprenør	41	41	stk.
	24,6	24,6	%
		167	stk.
		100	%

DATA PÅ RESPONDENTER: Hvilken part i byggeriet er du?



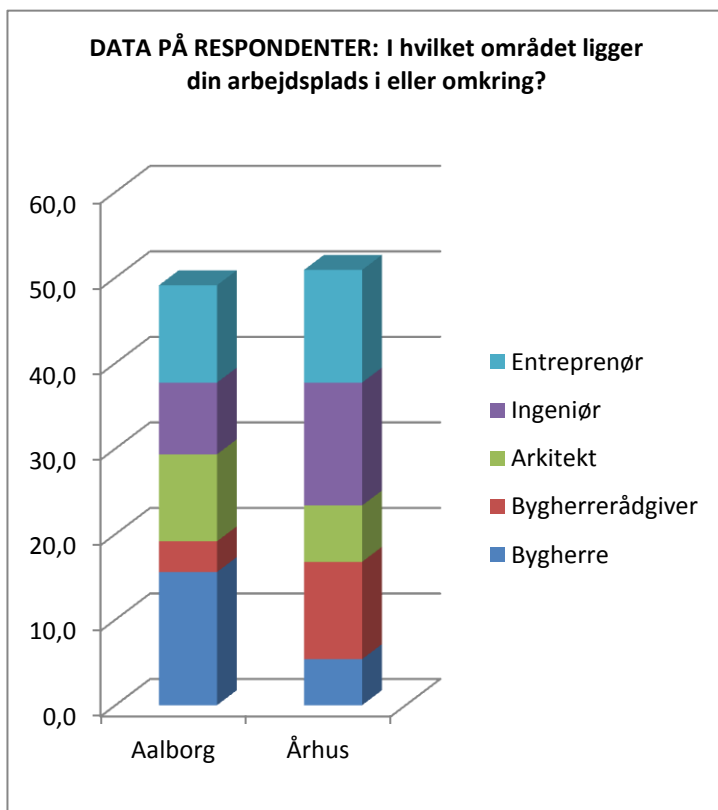
//

//: DATA PÅ RESPONDENTER:

I hvilket område ligger din arbejdsplads i eller omkring?

///

	Aalborg	Århus	i alt	
Bygherre	26	9	35	stk.
	15,6	5,4	21,0	%
Bygherrerådgiver	6	19	25	stk.
	3,6	11,4	15,0	%
Arkitekt	17	11	28	stk.
	10,2	6,6	16,8	%
Ingeniør	14	24	38	stk.
	8,4	14,4	22,8	%
Entreprenør	19	22	41	stk.
	11,4	13,2	24,6	%
	82	85	167	stk.
	49,1	50,9	100	%



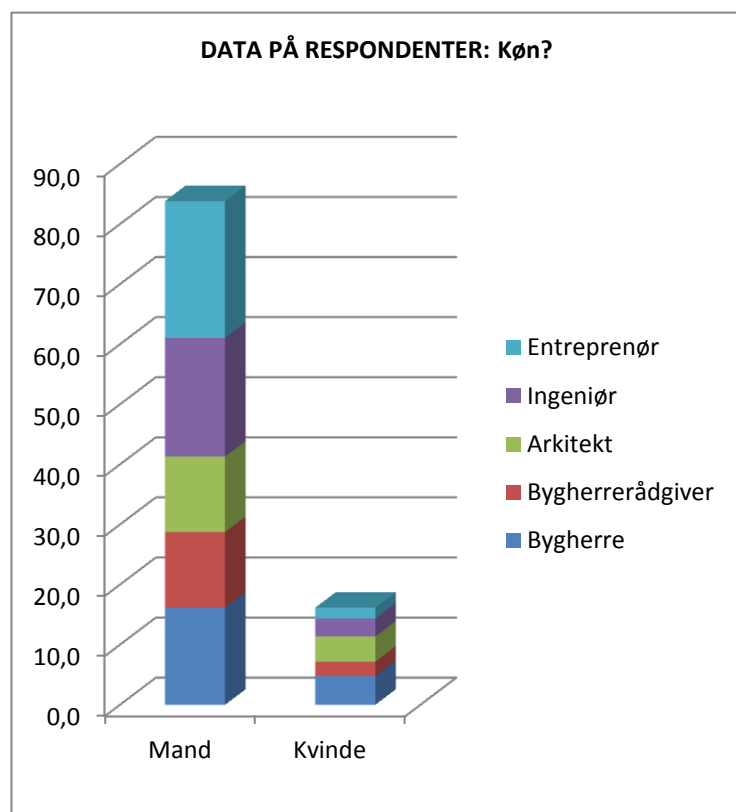
III

III: DATA PÅ RESPONDENTER:

Køn?

IV

	Mand	Kvinde	i alt	
Bygherre	27	8	35	stk.
	16,2	4,8	21,0	%
Bygherrerådgiver	21	4	25	stk.
	12,6	2,4	15,0	%
Arkitekt	21	7	28	stk.
	12,6	4,2	16,8	%
Ingeniør	33	5	38	stk.
	19,8	3,0	22,8	%
Entreprenør	38	3	41	stk.
	22,8	1,8	24,6	%
	140	27	167	stk.
	83,8	16,2	100	%



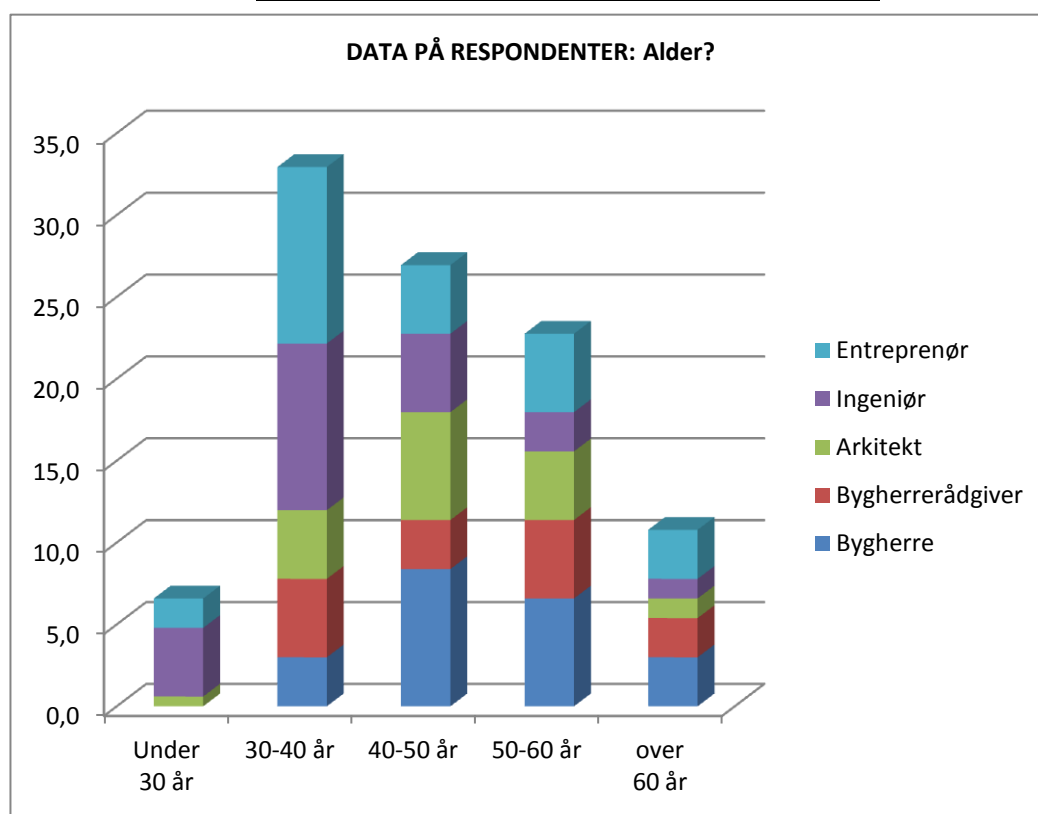
IV

IV: DATA PÅ RESPONDENTER:

Alder?

V

	Under 30 år	30-40 år	40-50 år	50-60 år	over 60 år	i alt	
Bygherre	0	5	14	11	5	35	stk.
	0,0	3,0	8,4	6,6	3,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	0	8	5	8	4	25	stk.
	0,0	4,8	3,0	4,8	2,4	15,0	%
Arkitekt	1	7	11	7	2	28	stk.
	0,6	4,2	6,6	4,2	1,2	16,8	%
Ingeniør	7	17	8	4	2	38	stk.
	4,2	10,2	4,8	2,4	1,2	22,8	%
Entreprenør	3	18	7	8	5	41	stk.
	1,8	10,8	4,2	4,8	3,0	24,6	%
	11	55	45	38	18	167	stk.
	6,6	32,9	26,9	22,8	10,8	100	%



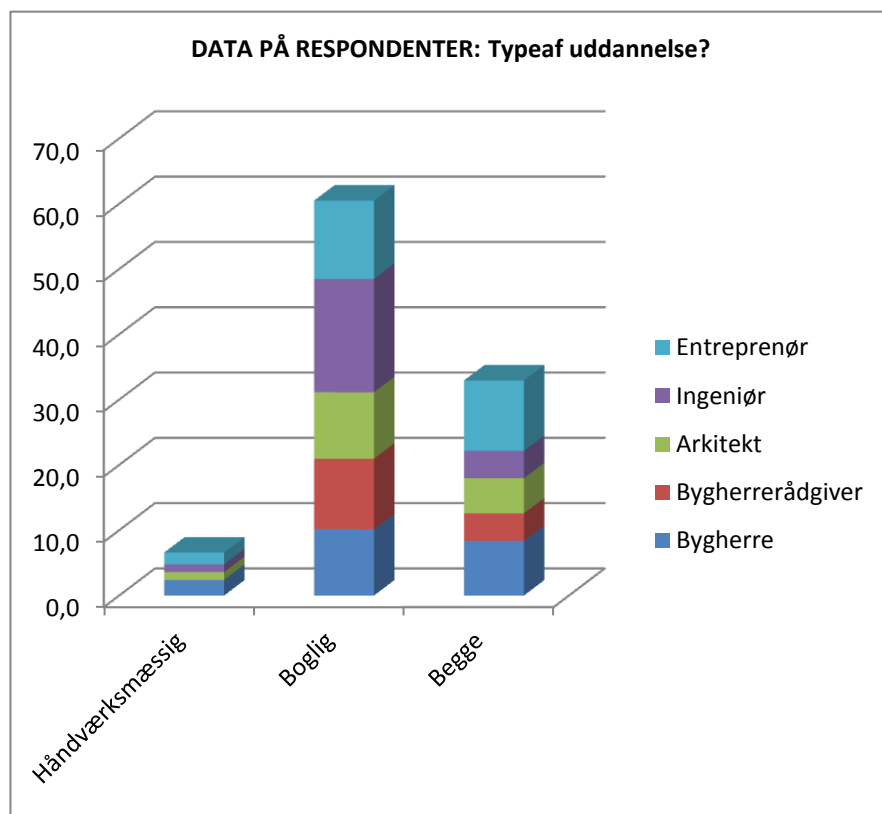
V

V: DATA PÅ RESPONDENTER:

Type af uddannelse?

VI

	Håndværks- mæssig	Boglig	Begge	i alt	
Bygherre	4	17	14	35	stk.
	2,4	10,2	8,4	21,0	%
Bygherrerådgiver	0	18	7	25	stk.
	0,0	10,8	4,2	15,0	%
Arkitekt	2	17	9	28	stk.
	1,2	10,2	5,4	16,8	%
Ingeniør	2	29	7	38	stk.
	1,2	17,4	4,2	22,8	%
Entreprenør	3	20	18	41	stk.
	1,8	12,0	10,8	24,6	%
	11	101	55	167	stk.
	6,6	60,5	32,9	100	%



VI

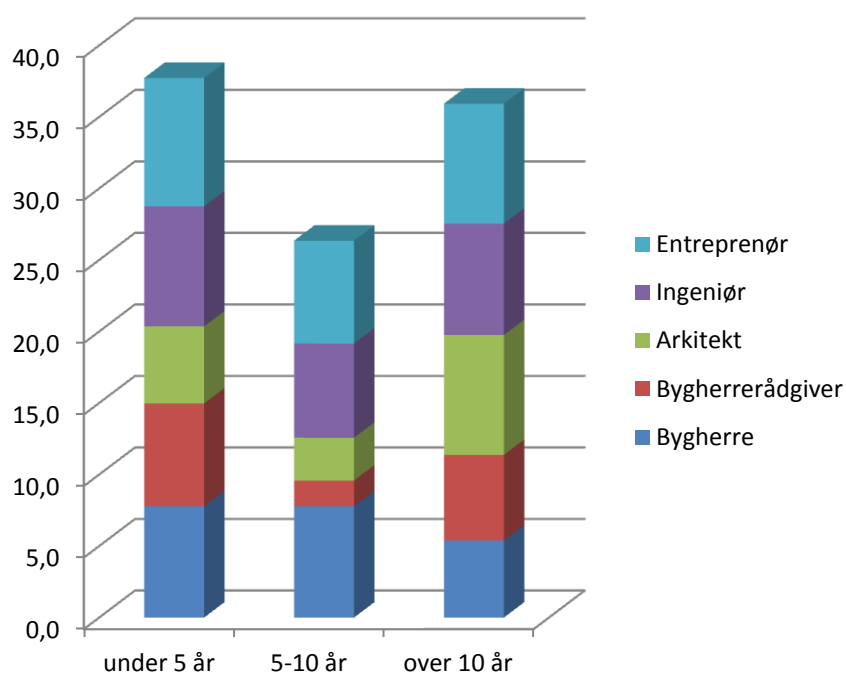
VI: DATA PÅ RESPONDENTER:

Anciennittet i nuværende stilling?

VII

	under 5 år	5-10 år	over 10 år	i alt	
Bygherre	13	13	9	35	stk.
	7,8	7,8	5,4	21,0	%
Bygherrerådgiver	12	3	10	25	stk.
	7,2	1,8	6,0	15,0	%
Arkitekt	9	5	14	28	stk.
	5,4	3,0	8,4	16,8	%
Ingeniør	14	11	13	38	stk.
	8,4	6,6	7,8	22,8	%
Entreprenør	15	12	14	41	stk.
	9,0	7,2	8,4	24,6	%
	63	44	60	167	stk.
	37,7	26,3	35,9	100	%

DATA PÅ RESPONDENTER: Ancinittet i nuværende stilling?



VII

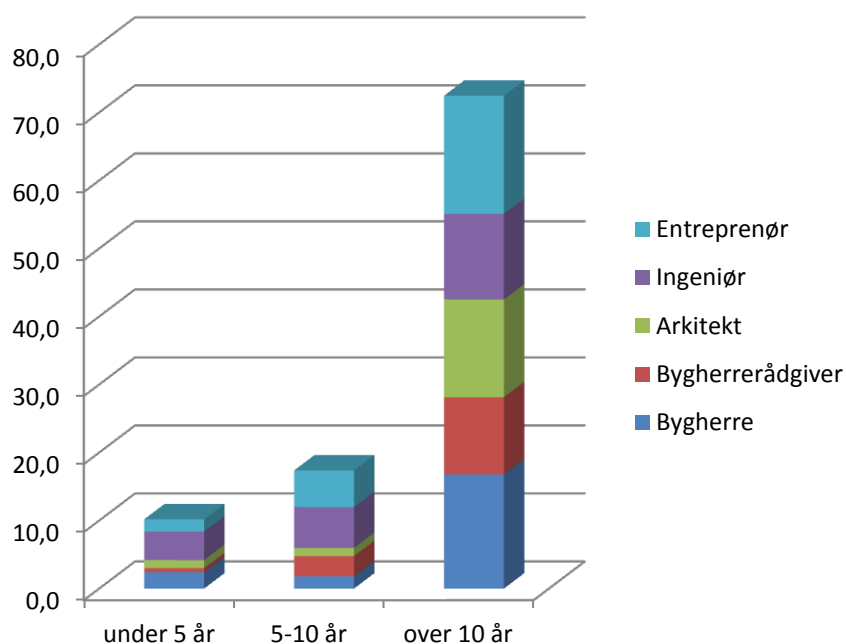
VII: DATA PÅ RESPONDENTER:

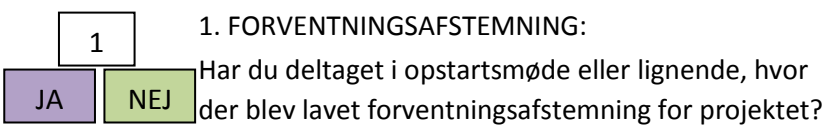
Anciennittet i nuværende og lign. stillinger i byggebranchen i alt?

1

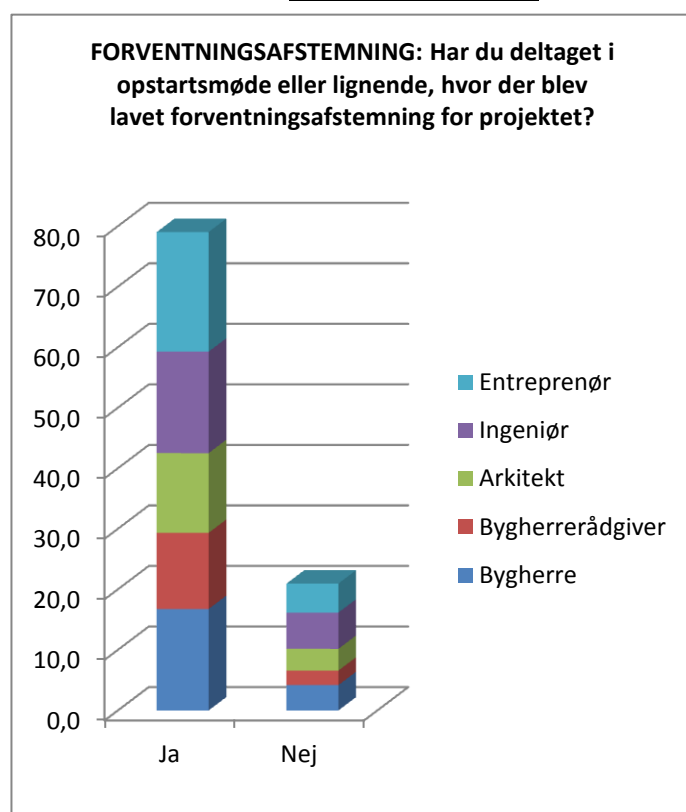
	under 5 år	5-10 år	over 10 år	i alt	
Bygherre	4	3	28	35	stk.
	2,4	1,8	16,8	21,0	%
Bygherrerådgiver	1	5	19	25	stk.
	0,6	3,0	11,4	15,0	%
Arkitekt	2	2	24	28	stk.
	1,2	1,2	14,4	16,8	%
Ingeniør	7	10	21	38	stk.
	4,2	6,0	12,6	22,8	%
Entreprenør	3	9	29	41	stk.
	1,8	5,4	17,4	24,6	%
	17	29	121	167	stk.
	10,2	17,4	72,5	100	%

DATA PÅ RESPONDENTER: Accinittet i nuværende eller lign.
stilling i byggebranchen?





	Ja	Nej	i alt	
Bygherre	28	7	35	stk.
	16,8	4,2	21,0	%
Bygherrerådgiver	21	4	25	stk.
	12,6	2,4	15,0	%
Arkitekt	22	6	28	stk.
	13,2	3,6	16,8	%
Ingeniør	28	10	38	stk.
	16,8	6,0	22,8	%
Entreprenør	33	8	41	stk.
	19,8	4,8	24,6	%
	132	35	167	stk.
	79,0	21,0	100	%



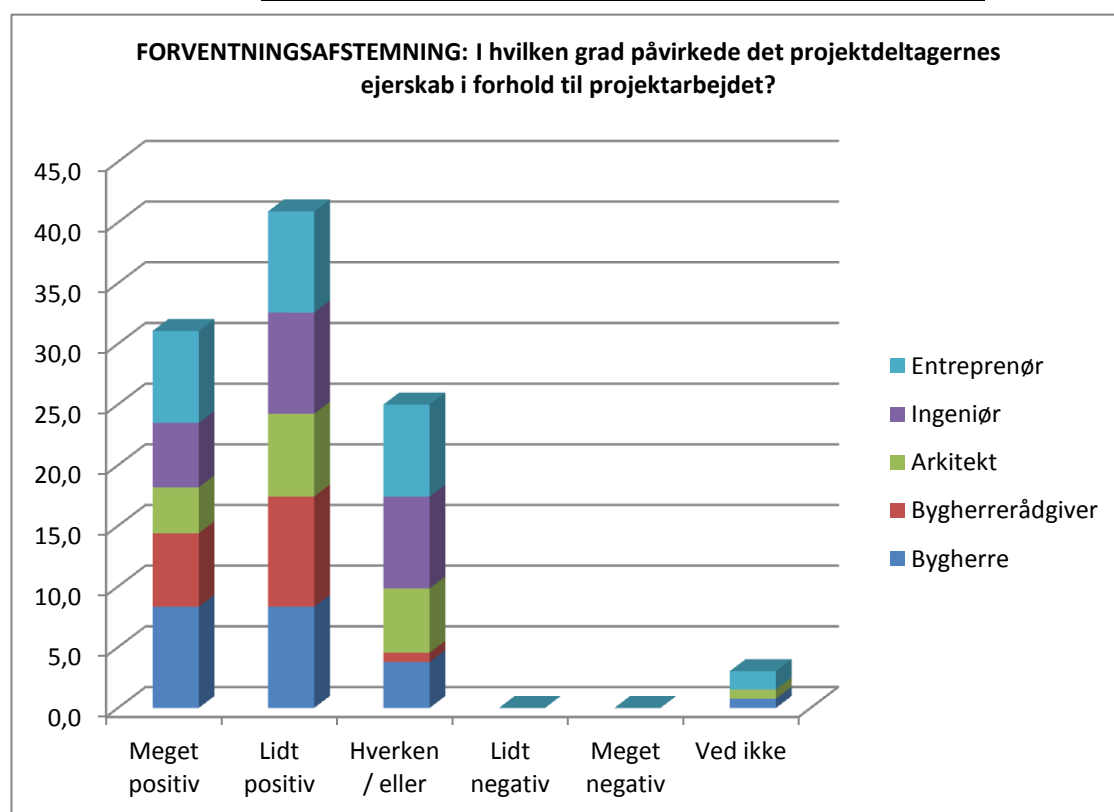
2

2. FORVENTNINGSAFSTEMNING:

I hvilken grad påvirkede det projektdeltagernes ejerskab i forhold til projektarbejdet?

3

	Meget positiv	Lidt positiv	Hverken / eller	Lidt negativ	Meget negativ	Ved ikke	i alt
Bygherre	11 8,3	11 8,3	5 3,8	0 0,0	0 0,0	1 0,8	28 stk. 21,2 %
Bygherrerådgiver	8 6,1	12 9,1	1 0,8	0 0,0	0 0,0	0 0,0	21 stk. 15,9 %
Arkitekt	5 3,8	9 6,8	7 5,3	0 0,0	0 0,0	1 0,8	22 stk. 16,7 %
Ingeniør	7 5,3	11 8,3	10 7,6	0 0,0	0 0,0	0 0,0	28 stk. 21,2 %
Entreprenør	10 7,6	11 8,3	10 7,6	0 0,0	0 0,0	2 1,5	33 stk. 25,0 %
	41 31,1	54 40,9	33 25,0	0 0,0	0 0,0	4 3,0	132 stk. 100 %



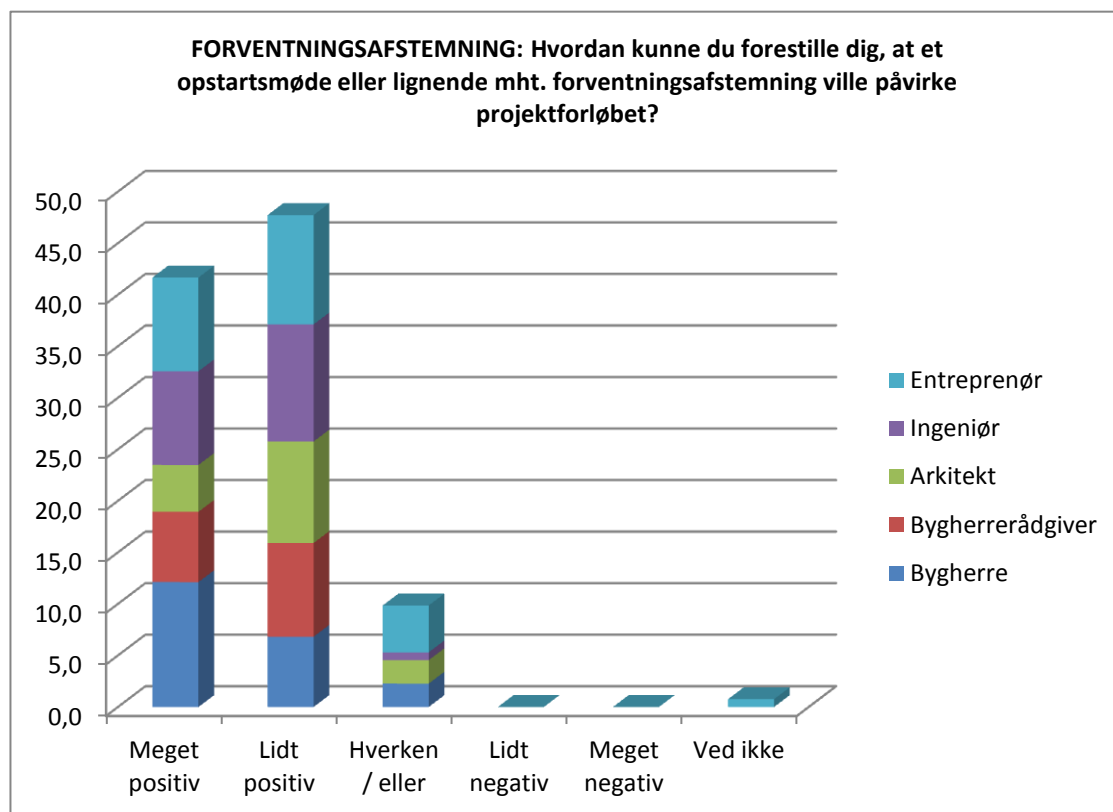
3

3. FORVENTNINGSASFSTEMNING:

Hvordan kunne du forestille dig, at et opstartsmøde eller lignende mht. forventningsafstemning ville påvirke projektforløbet?

5

	Meget positiv	Lidt positiv	Hverken / eller	Lidt negativ	Meget negativ	Ved ikke	i alt	
Bygherre	16	9	3	0	0	0	28	stk.
	12,1	6,8	2,3	0,0	0,0	0,0	21,2	%
Bygherrerådgiver	9	12	0	0	0	0	21	stk.
	6,8	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0	15,9	%
Arkitekt	6	13	3	0	0	0	22	stk.
	4,5	9,8	2,3	0,0	0,0	0,0	16,7	%
Ingeniør	12	15	1	0	0	0	28	stk.
	9,1	11,4	0,8	0,0	0,0	0,0	21,2	%
Entreprenør	12	14	6	0	0	1	33	stk.
	9,1	10,6	4,5	0,0	0,0	0,8	25,0	%
	55	63	13	0	0	1	132	stk.
	41,7	47,7	9,8	0,0	0,0	0,8	100	%



4

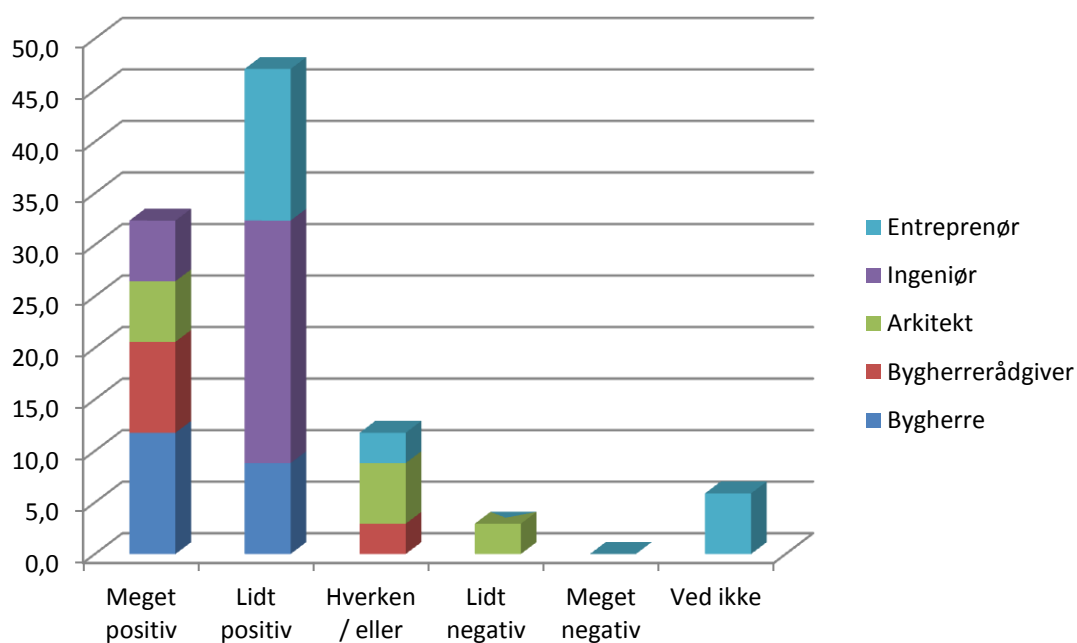
4. FORVENTNINGSADFSTEMNING:

Hvordan kunne du forestille dig, at et opstartsmøde eller lignende med forventningsafstemning ville påvirke projektforløbet?

5

	Meget positiv	Lidt positiv	Hverken / eller	Lidt negativ	Meget negativ	Ved ikke	i alt	
Bygherre	4	3	0	0	0	0	7 stk.	
	11,8	8,8	0,0	0,0	0,0	0,0	20,6	%
Bygherrerådgiver	3	0	1	0	0	0	4 stk.	
	8,8	0,0	2,9	0,0	0,0	0,0	11,8	%
Arkitekt	2	0	2	1	0	0	5 stk.	
	5,9	0,0	5,9	2,9	0,0	0,0	14,7	%
Ingeniør	2	8	0	0	0	0	10 stk.	
	5,9	23,5	0,0	0,0	0,0	0,0	29,4	%
Entreprenør	0	5	1	0	0	2	8 stk.	
	0,0	14,7	2,9	0,0	0,0	5,9	23,5	%
	11	16	4	1	0	2	34 stk.	
	32,4	47,1	11,8	2,9	0,0	5,9	100	%

FORVENTNINGSADFSTEMNING: Hvordan kunne du forestille dig, at et opstartsmøde eller lignende med forventningsafstemning ville påvirke projektforløbet?



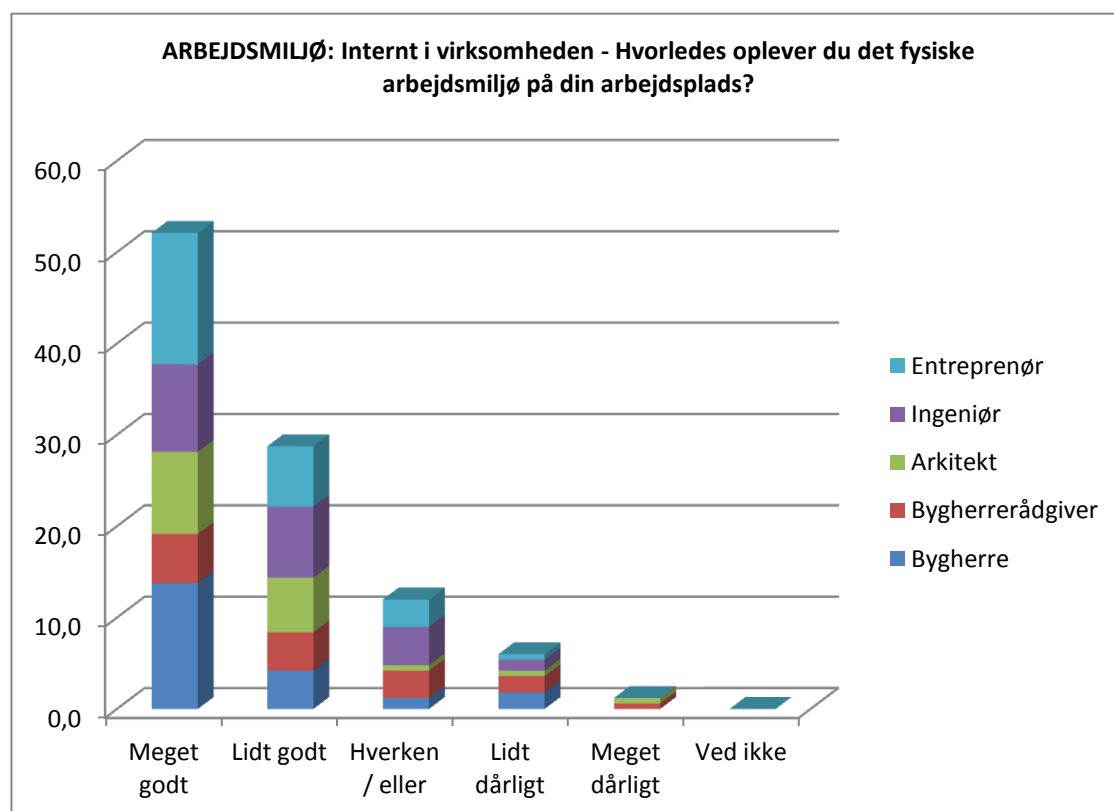
5

5. ARBEJDSMILJØ:

Internt i virksomheden - Hvorledes oplever du det fysiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?

6

	Meget godt	Lidt godt	Hverken / eller	Lidt dårligt	Meget dårligt	Ved ikke	i alt	
Bygherre	23	7	2	3	0	0	35 stk.	
	13,8	4,2	1,2	1,8	0,0	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	9	7	5	3	1	0	25 stk.	
	5,4	4,2	3,0	1,8	0,6	0,0	15,0	%
Arkitekt	15	10	1	1	1	0	28 stk.	
	9,0	6,0	0,6	0,6	0,6	0,0	16,8	%
Ingeniør	16	13	7	2	0	0	38 stk.	
	9,6	7,8	4,2	1,2	0,0	0,0	22,8	%
Entreprenør	24	11	5	1	0	0	41 stk.	
	14,4	6,6	3,0	0,6	0,0	0,0	24,6	%
	87	48	20	10	2	0	167 stk.	
	52,1	28,7	12,0	6,0	1,2	0,0	100	%



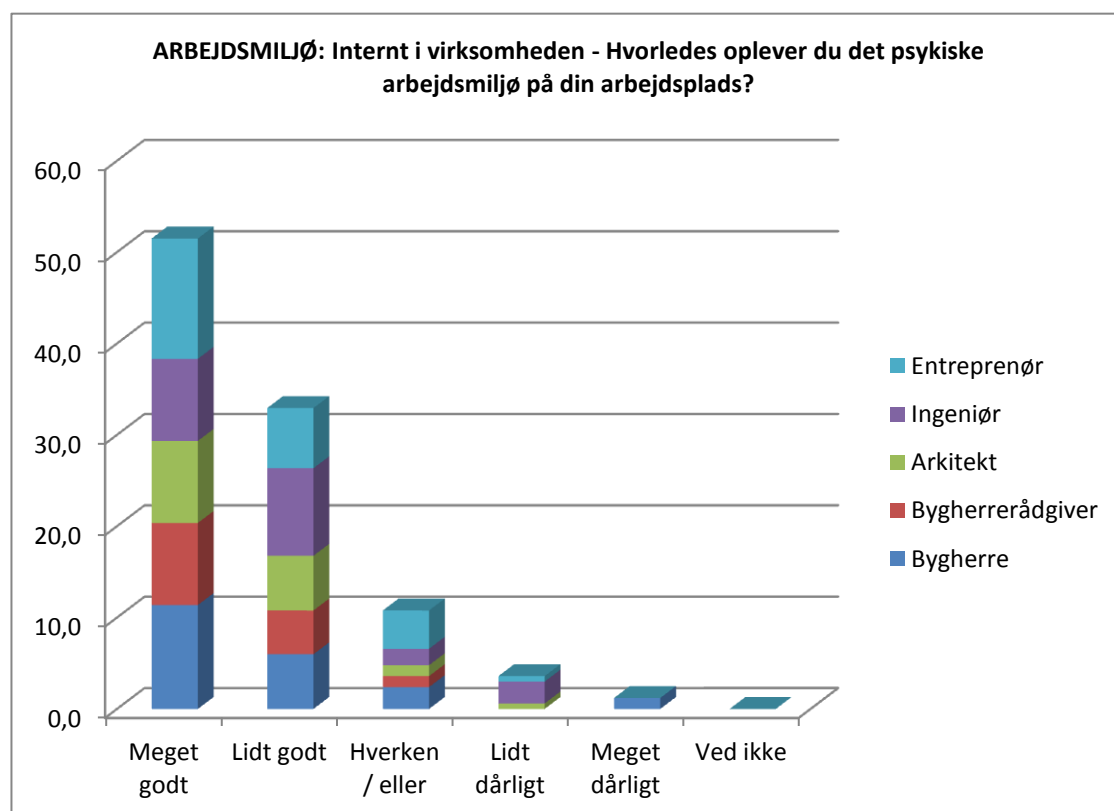
6

6. ARBEJDSMILJØ:

Internt i virksomheden - Hvorledes oplever du det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?

7

	Meget godt	Lidt godt	Hverken / eller	Lidt dårligt	Meget dårligt	Ved ikke	i alt
Bygherre	19	10	4	0	2	0	35 stk.
	11,4	6,0	2,4	0,0	1,2	0,0	21,0 %
Bygherrerådgiver	15	8	2	0	0	0	25 stk.
	9,0	4,8	1,2	0,0	0,0	0,0	15,0 %
Arkitekt	15	10	2	1	0	0	28 stk.
	9,0	6,0	1,2	0,6	0,0	0,0	16,8 %
Ingeniør	15	16	3	4	0	0	38 stk.
	9,0	9,6	1,8	2,4	0,0	0,0	22,8 %
Entreprenør	22	11	7	1	0	0	41 stk.
	13,2	6,6	4,2	0,6	0,0	0,0	24,6 %
	86	55	18	6	2	0	167 stk.
	51,5	32,9	10,8	3,6	1,2	0,0	100 %



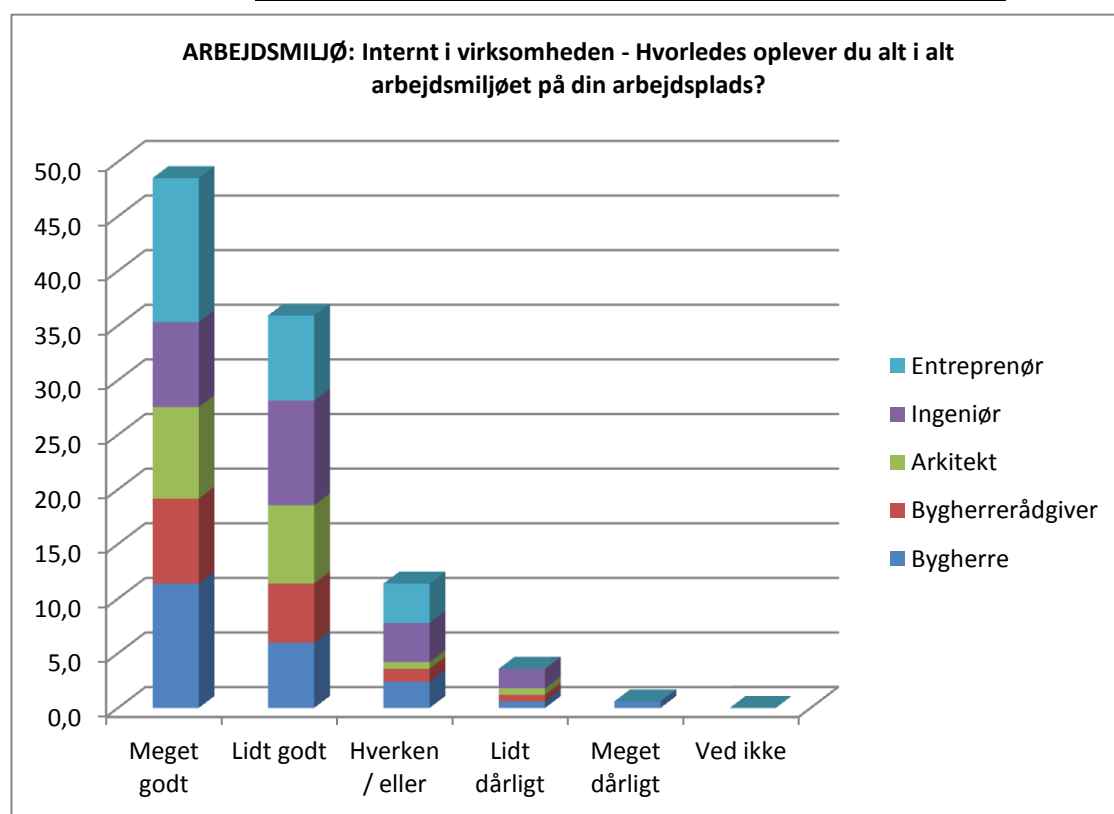
7

7. ARBEJDSMILJØ:

Internt i virksomheden - Hvorledes oplever du alt i alt arbejdsmiljøet på din arbejdsplads?

8

	Meget godt	Lidt godt	Hverken / eller	Lidt dårligt	Meget dårligt	Ved ikke	i alt	
Bygherre	19	10	4	1	1	0	35	stk.
	11,4	6,0	2,4	0,6	0,6	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	13	9	2	1	0	0	25	stk.
	7,8	5,4	1,2	0,6	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	14	12	1	1	0	0	28	stk.
	8,4	7,2	0,6	0,6	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	13	16	6	3	0	0	38	stk.
	7,8	9,6	3,6	1,8	0,0	0,0	22,8	%
Entreprenør	22	13	6	0	0	0	41	stk.
	13,2	7,8	3,6	0,0	0,0	0,0	24,6	%
	81	60	19	6	1	0	167	stk.
	48,5	35,9	11,4	3,6	0,6	0,0	100	%



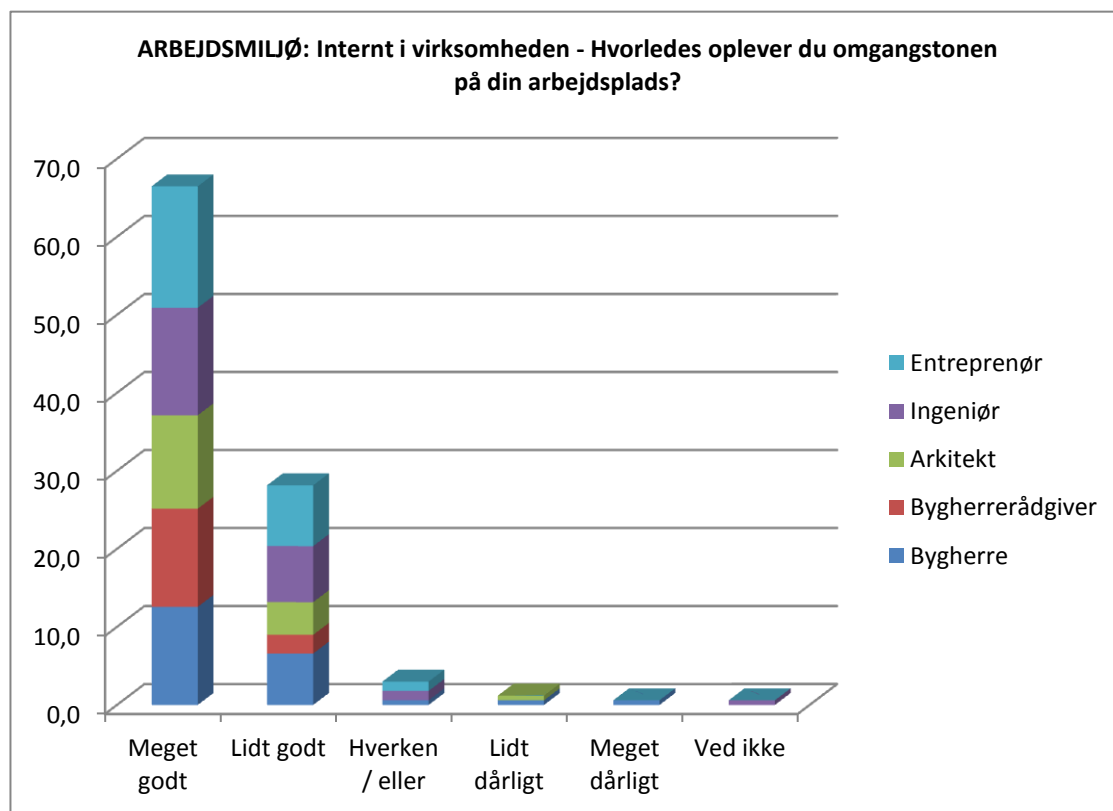
8

8. ARBEJDSMILJØ:

Internt i virksomheden - Hvorledes oplever du omgangstonen på din arbejdsplads?

9

	Meget godt	Lidt godt	Hverken / eller	Lidt dårligt	Meget dårligt	Ved ikke	i alt	
Bygherre	21	11	1	1	1	0	35	stk.
	12,6	6,6	0,6	0,6	0,6	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	21	4	0	0	0	0	25	stk.
	12,6	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	20	7	0	1	0	0	28	stk.
	12,0	4,2	0,0	0,6	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	23	12	2	0	0	1	38	stk.
	13,8	7,2	1,2	0,0	0,0	0,6	22,8	%
Entreprenør	26	13	2	0	0	0	41	stk.
	15,6	7,8	1,2	0,0	0,0	0,0	24,6	%
	111	47	5	2	1	1	167	stk.
	66,5	28,1	3,0	1,2	0,6	0,6	100	%



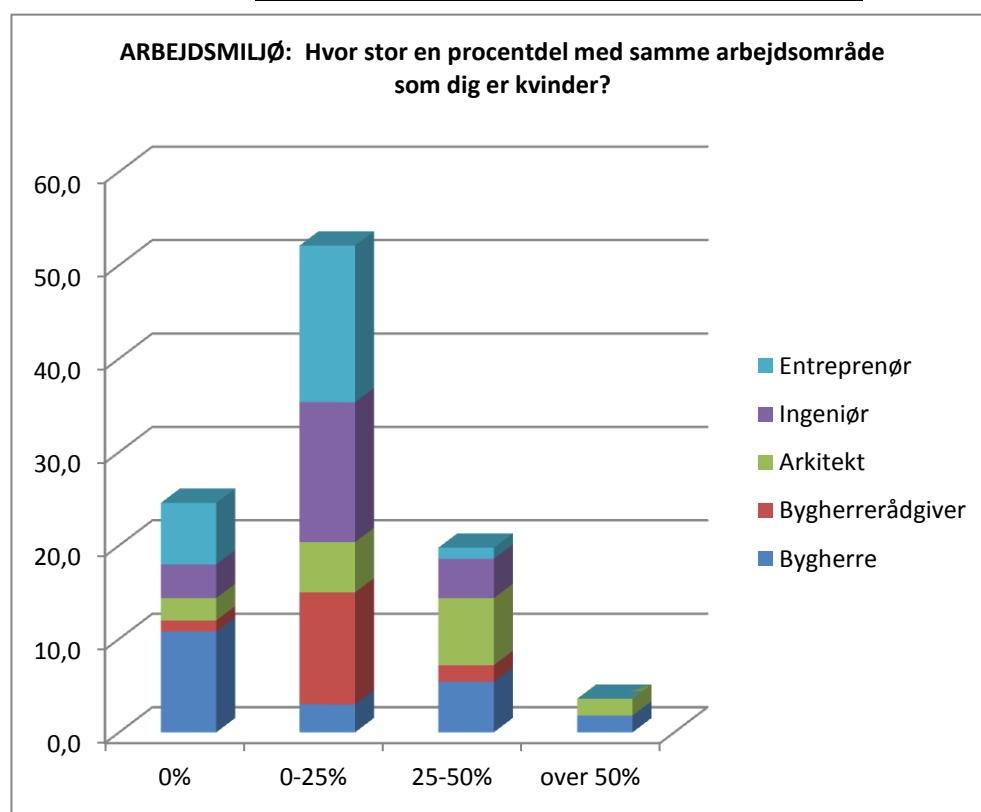
9

9. ARBEJDSMILJØ:

Hvor stor en procentdel med samme arbejdsområde som dig er kvinder?

10

	0%	0-25%	25-50%	over 50%	i alt	
Bygherre	18	5	9	3	35	stk.
	10,8	3,0	5,4	1,8	21,0	%
Bygherrerådgiver	2	20	3	0	25	stk.
	1,2	12,0	1,8	0,0	15,0	%
Arkitekt	4	9	12	3	28	stk.
	2,4	5,4	7,2	1,8	16,8	%
Ingeniør	6	25	7	0	38	stk.
	3,6	15,0	4,2	0,0	22,8	%
Entreprenør	11	28	2	0	41	stk.
	6,6	16,8	1,2	0,0	24,6	%
	41	87	33	6	167	stk.
	24,6	52,1	19,8	3,6	100	%



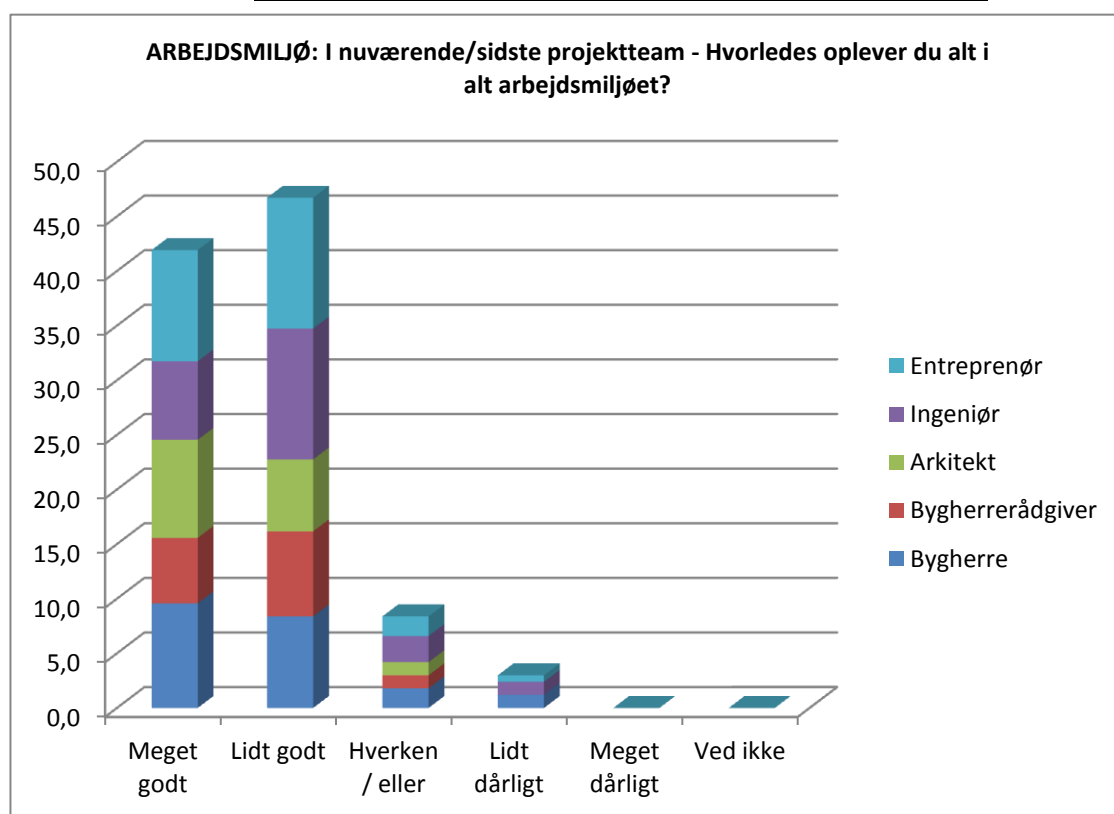
10

10. ARBEJDSMILJØ:

I nuværende/sidste projektteam - Hvorledes oplever du alt i alt arbejdsmiljøet?

11

	Meget godt	Lidt godt	Hverken / eller	Lidt dår- ligt	Meget dårligt	Ved ikke	i alt	
Bygherre	16	14	3	2	0	0	35	stk.
	9,6	8,4	1,8	1,2	0,0	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	10	13	2	0	0	0	25	stk.
	6,0	7,8	1,2	0,0	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	15	11	2	0	0	0	28	stk.
	9,0	6,6	1,2	0,0	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	12	20	4	2	0	0	38	stk.
	7,2	12,0	2,4	1,2	0,0	0,0	22,8	%
Entreprenør	17	20	3	1	0	0	41	stk.
	10,2	12,0	1,8	0,6	0,0	0,0	24,6	%
	70	78	14	5	0	0	167	stk.
	41,9	46,7	8,4	3,0	0,0	0,0	100	%



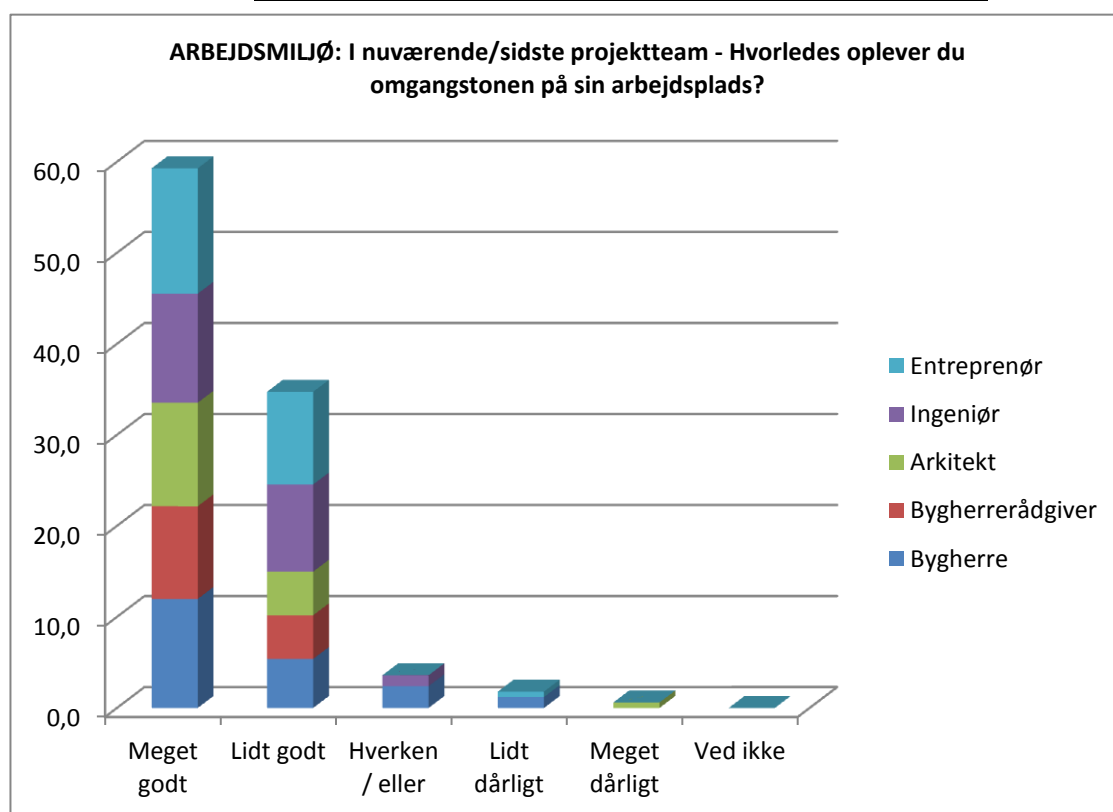
11

11. ARBEJDSMILJØ:

I nuværende/sidste projektteam - Hvorledes oplever du omgangstonen på sin arbejdsplads?

12

	Meget godt	Lidt godt	Hverken / eller	Lidt dår- ligt	Meget dårligt	Ved ikke	i alt	
Bygherre	20	9	4	2	0	0	35	stk.
	12,0	5,4	2,4	1,2	0,0	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	17	8	0	0	0	0	25	stk.
	10,2	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	19	8	0	0	1	0	28	stk.
	11,4	4,8	0,0	0,0	0,6	0,0	16,8	%
Ingeniør	20	16	2	0	0	0	38	stk.
	12,0	9,6	1,2	0,0	0,0	0,0	22,8	%
Entreprenør	23	17	0	1	0	0	41	stk.
	13,8	10,2	0,0	0,6	0,0	0,0	24,6	%
	99	58	6	3	1	0	167	stk.
	59,3	34,7	3,6	1,8	0,6	0,0	100	%



12

12. ARBEJDSMILJØ:

Hvad kunne i dine øjne medvirke til et bedre arbejdsmiljø?

13

KOMMENTARER:

Bygherrer: (9 ud af 35 stk.)

- 1) Tonen og humoren er meget vigtig kombineret med forventningsafstemning af arbejdsopgaver - fremdrift og karakter
- 2) At arbejde tværfagligt frem for fagopdelt. Det vil helt klart forbedre kommunikationen mellem medarbejderne.
- 3) Bedre udvælgelse af projektmedarbejder / kompetance ift. det aktuelle projekt og ikke bare den person der er ledig
- 4) opfølgning på aftaler og information om dette til øvrige deltager.
- 5) Åbenhed ingen fnider i krogene
- 6) Få økonomien fastlagt, så den ikke bliver en dominerende faktor på alle møder.
- 7) Hvis alle i projektteamet fik kendskab til den målgruppe man bygger til. Det kan evt. ske hvis den projekterende afsatte tid til nogle timers praktikforløb, når der bl.a. skal bygges handicapinstitutioner eller handicapboliger.
- 8) hvis folk blev mere bevidste over hvordan de siger ting til hinanden. hvis forskelle blev taget som et gode, frem for besværligt.
- 9) At hver part i byggeriet påtager sig sit ansvar og især i rette tid. For sen projektering har utrolig negativ indvirkning på både byggeri og arbejdsmiljø, samt økonomi.

Bygherrerådgivere: (10 ud af 25 stk.)

- 1) Fast hyppig rutine med udveksling af information og erfaringer i afdelingen / teamet for forankring af tilhørsforholdet og faglig sparring.
- 2) Større mulighed for fysisk træning/motion på arbejdspladsen.
- 3) Fri og respektfuld omgangstone, at der ikke findes "dumme" spørgsmål.
- 4) Forståelse for opgaven, kundens succeskriterier, egne succeskriterier, omfang, ressourcer, ydelser - afstemning af forventninger. Desuden er det en god idé at samle projektteams til fælles brunch og andre lignende arrangementer.
- 5) Bedre fysiske rammer - ventilation, belysning etc.
- 6) Nyt hus med højere grad af åbenhed og en opblanding af funktioner
- 7) Mindre pressede priser på rådgivning og udførelse, som hvis der sker en god forvaltning vil give tid for en mere hensigtsmæssig proces.
- 8) Arbejdsmiljøet kunne måske blive endnu bedre hvis vores chef og vi andre havde mere tid til at tale om private forhold! - Travlt har vi næsten altid - en ekstra medarbejder kan altid være ønskelig!
- 9) Nedbrydning af fordomme Endnu større forståelse fagene imellem
- 10) Øget gensidig respekt (herunder naturligvis en positiv omgangstone) er et af kerneelementerne i et godt psykisk arbejdsmiljø. Denne respekt kommer i høj grad af en forståelse for andre projektdeltageres opgaver og forståelsen af sammenhæng i projektet (forventningsafstemning). Angående det fysiske arbejdsmiljø er det vigtigt med fokus gennem hele projektet. Praktiseres dette fokus (ved godt, at det er en forsimplet betegnelse) kan ulykkesfrekvensen reduceres fra de nuværende +30% til <5% (målt pr. 1 mio. arbejdstimer).

Arkitekter: (9 ud af 28 stk.)

- 1) Bedre planlægning - mere tid til opgaverne. Dette medfører mindre stress.
- 2) Mere tid til sagerne!
- 3) At der er tid og overskud til en sjov bemærkning - at man tager hinanden seriøst uden at være højtidelig
- 4) Tidsplaner med mere "luft" så stress minimeres.
- 5) Mindre travlhed
- 6) mindre stress job sikkerhed
- 7) Mulighed for forskellige arbejdspladsindretninger. Vekslen mellem soloceller, grupperum og storrumskontorer. Alt efter arbejdsopgaven.
- 8) Klarere rollefordelinger
- 9) Mindre arbejdspress

Ingeniører: (12 ud af 38 stk.)

- 1) Bedre ventilation. Måske bedre lyddæmpning.
- 2) Det er jo et stort spørgsmål. Men hvis vi som kolleger involverede os lidt mere i hinanden, ville det helt klart give lidt mere liv og small talk. Derudover er det meget vigtigt at tonen i arbejdsmiljøet holdes positiv og sober.
- 3) At der er en klar og realistisk tidsplan tidligt i projektforløbet. At alle får alt relevant information i god tid. At aftaler iht. tidsplan overholdes, og at eventuelle afvigelser meldes ud med det samme.
- 4) Større rolleklarhed og bedre planlægning mht. mængder af arbejdsopgaver både i tilfælde af lidt og for meget arbejde.
- 5) En god kemi og tillid mellem parterne. - Og parterne beviser ved handling at der kan være tillid og stabilitet mellem parterne.
- 6) Ved at holde respekten for hinandens fagligheder/mål igennem hele projektforløbet. Respekter afhængigheder/konsekvenser i tidsplanen.
- 7) Større fokus på arbejdsmiljø i blandt de ældre Dog skal det bemærkes at det, i de sidste år, er blevet bedre og at det åbenbart er de unge der trækker læsset. De ældre gør som de altid har gjort
- 8) Sociale arrangementer
- 9) Det er ALT for bredt et spørgsmål! Men generel respekt og venlighed er et "must have" hvis man skal bare op på middel i karakter på arbejdsmiljø
- 10) Bedre tider, flere opgaver. Bedre kommunikation omkring de aktuelle opgaver.
- 11) Sammenhold og ejerskab for projekter En ledelse man kan betro sig til
- 12) mere medbestemmelse mht. tidsplanlægning. kunne få et konkret projektoplæg med gældende deadlines

Entreprenører: (19 ud af 38 stk.)

- 1) Flere folk til at lede et byggeri. mere tid til udførelse af et byggeri
- 2) Firmaledelse med større indblik - dvs mere tid og evne til at sætte sig ind i problemerne.
- 3) større tilstedeværelse fra rådgivers side! samt hurtigere afklaring af problemer/ændringer.
- 4) Konsekvent adfærd - omhyggelighed - åbenhed og dialog!

- 5) Et større fokus på at intensiteten af arbejdet varierer gennem et projektforsløb - planlægning, opstart, alm. drift, afslutning...
- 6) Større enighed om at sætte ressourcer af til forventningsafstemning i eksempelvis projekt-grupper. I større grad afholde jævnlig fælles orienteringsmøder for virksomheden
- 7) At f.eks. AT-regler tilpasses "virkeligheden" på byggepladsen!!
- 8) Der er altid ting man kan gøre bedre i forhold til arbejdsmiljøet, men det er jo en vægtning af need to have og nice to have. Men en ting der kunne gøres bedre er arbejds-faciliteterne/-redskaberne på selve byggepladsen
- 9) Erfaring, kursus i arbejdsmiljø og planlægning er vigtige emner.
- 10) Folk der ikke passer ind i teamet fjernes fra teamet.
- 11) Bedre opstartsmøder på projekter så alle får de relevante informationer
- 12) Det er et meget bredt spørgsmål. Hvis det er i relation til mit arbejde, så vil nogle "opstartskurser" måske medvirke til bedre forståelse mellem parterne, så hver især "lærer" at kommunikere med lige præcis de aktuelle personer som er med i teamet.
- 13) Mindre overvågning af diverse møndigheder og fagforbund , og en udlusning af regler som ikke er til at håndhæve.
- 14) Tid, økonomi, humør, rigtige kollegaer.
- 15) Som besvaret er arbejdsmiljøet meget godt
- 16) Mere synlig ledelse i dagligdagen
- 17) Forstå værdien af samarbejdet om arbejdsmiljøet og samarbejdet om den konkrete byggeri.
- 18) Mere kommunikation Sociale aktiviteter
- 19) Bedre forståelse for de andres arbejde generelt

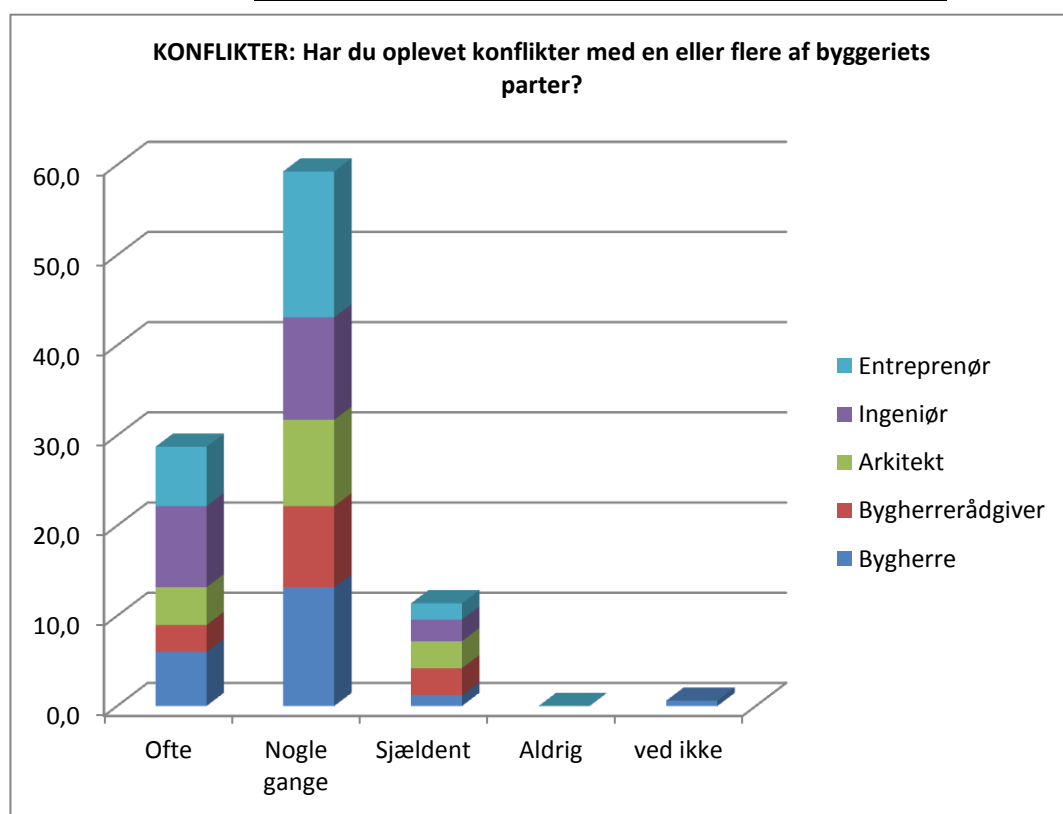
13

13. KONFLIKTER:

Har du oplevet konflikter med en eller flere af byggeriets parter?

14

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	ved ikke	i alt	
Bygherre	10	22	2	0	1	35 stk.	
	6,0	13,2	1,2	0,0	0,6	21,0	%
Bygherrerådgiver	5	15	5	0	0	25 stk.	
	3,0	9,0	3,0	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	7	16	5	0	0	28 stk.	
	4,2	9,6	3,0	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	15	19	4	0	0	38 stk.	
	9,0	11,4	2,4	0,0	0,0	22,8	%
Entreprenør	11	27	3	0	0	41 stk.	
	6,6	16,2	1,8	0,0	0,0	24,6	%
	48	99	19	0	1	167 stk.	
	28,7	59,3	11,4	0,0	0,6	100	%



14

14. KONFLIKTER:

Hvor oplever du, at misforståelserne oftest sker?

Andre
situati-
oner

Rest

15

16

Bygherre

Bygherrerådgiver

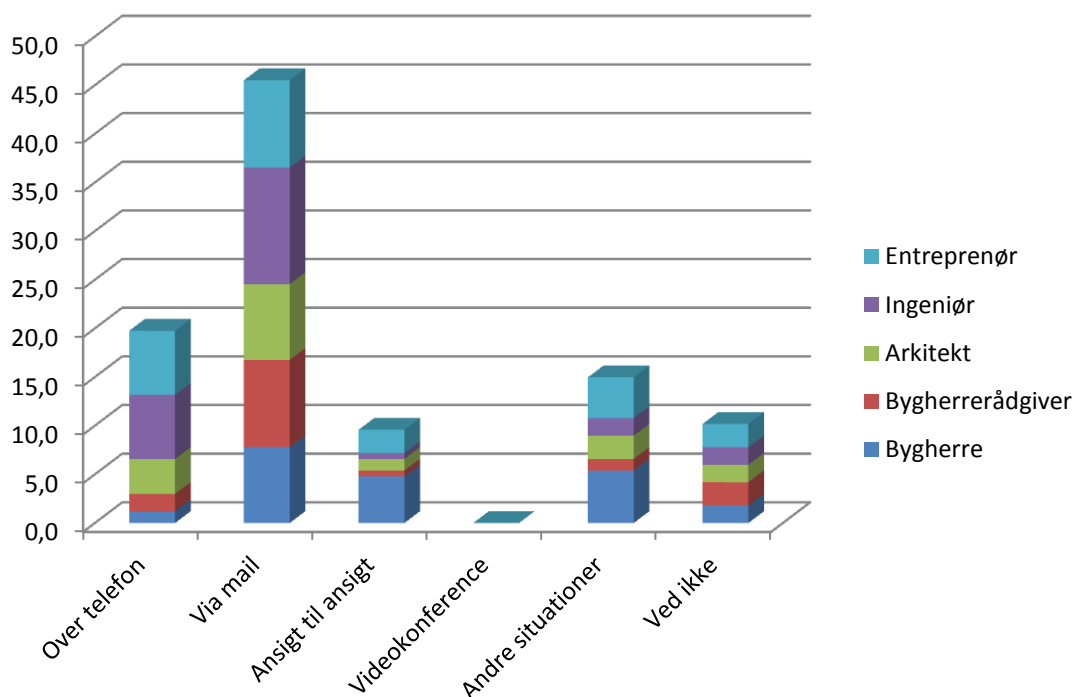
Arkitekt

Ingeniør

Entreprenør

	Over telefon	Via mail	Ansigt til ansigt	Videokon- ference	Andre situatio- ner	Ved ikke	i alt	
Bygherre	2	13	8	0	9	3	35	stk.
	1,2	7,8	4,8	0,0	5,4	1,8	21,0	%
Bygherrerådgiver	3	15	1	0	2	4	25	stk.
	1,8	9,0	0,6	0,0	1,2	2,4	15,0	%
Arkitekt	6	13	2	0	4	3	28	stk.
	3,6	7,8	1,2	0,0	2,4	1,8	16,8	%
Ingeniør	11	20	1	0	3	3	38	stk.
	6,6	12,0	0,6	0,0	1,8	1,8	22,8	%
Entreprenør	11	15	4	0	7	4	41	stk.
	6,6	9,0	2,4	0,0	4,2	2,4	24,6	%
	33	76	16	0	25	17	167	stk.
	19,8	45,5	9,6	0,0	15,0	10,2	100	%

KONFLIKTER: Hvor oplever du, at misforståelserne oftest sker?



15

15. KONFLIKTER:
Hvilke situationer?

16

KOMMENTARER:

Bygherrer: (10 ud af 35 stk.)

- 1) Hvis en byggeleder ikke kan bevare det kølig overblik
- 2) forståelse af udbudsmateriale og tegninger
- 3) Mangelfuld projektbeskrivelse For høje tillægspriser Forsinkelser fra entreprenørers side Dårlig udført arbejde
- 4) Manglende udbedring af mangler
- 5) Når nogle lover mere end de kan holde - når der ikke er fulgt op og undersøgt det der er aftalt - når der ikke er ordentlig forberedelse fra de nande npart - fordi kvalifikationerne -eller tiden ikke har været tilstede
- 6) Som regel ved uoverensstemmelser i byggeriet i forhold til projektet.
- 7) Ved godkendelse/kassering af det udførte arbejde..
- 8) Fordi ingeniør ikke lavet et korrekt arbejde således der opstår fejl og at man ikke laver nok kontrol
- 9) At der ikke er styr på processen At samarbejdet mellem ingeniør og entreprenør er utilfredsstillende
- 10) Når man sidder hver for sig (når rådgivere projekterer noget, der ikke svarer til det ønskede) (når håndværkerne på pladsen udfører det arbejde DE synes skal udføres i stedet for det ønskede)...Misforståelser

Bygherrerådgivere: (3 ud af 25 stk.)

- 1) Oftest om projektøkonomi
- 2) gg
- 3) Typisk totalentreprenørernes suboptimering men også undsigelse af ydelser fra rådgivere.

Arkitekter: (4 ud af 28 stk.)

- 1) Konflikter er ikke oftest forårsaget af misforståelser men af at man ikke er enig om en løsning eller er uenig om i hvilket retning et projekt skal bevæge sig
- 2) manglende kommunikation
- 3) Når en entreprenør har fejllæst udbudsmateriale eller projekterende har skrevet/tegnet noget, han/hun ikke rigtig mente alligevel :)
- 4) I forbindelse med entreprenørers ekstra krav.

Ingeniører: (3 ud af 38 stk.)

- 1) Konflikterne opstår oftest som følge af - manglende klare aftaler og - for dårligt projektmateriale/tegninger over eksisterende forhold.
- 2) misforståelser, det kan både være face to face eller over telefonen. Det er især, hvis den ene part har for travlt.
- 3) Når information videregives til tredjepart

Entreprenører: (7 ud af 41 stk.)

- 1) Manglende tilbagemelding under den udførende arbejdsproces!!
- 2) Pressede tidsplaner Presset økonomi
- 3) Mundtlige aftale
- 4) Manglende erfaring Manglende planlægning Manglende koncentration
- 5) Primært i forskellige interesseområder og primært imellem de enkelte entreprenører i fagentrepriser. (Brødnid) Der bliver mest tænkt på sig selv i stedet projektet
- 6) Ofte pgr.af fejltolkninger fra parternes interessegrupper. Bygherre - Entreprenør - arbejdstager
- 7) Dårlige/upræcise specifikationer

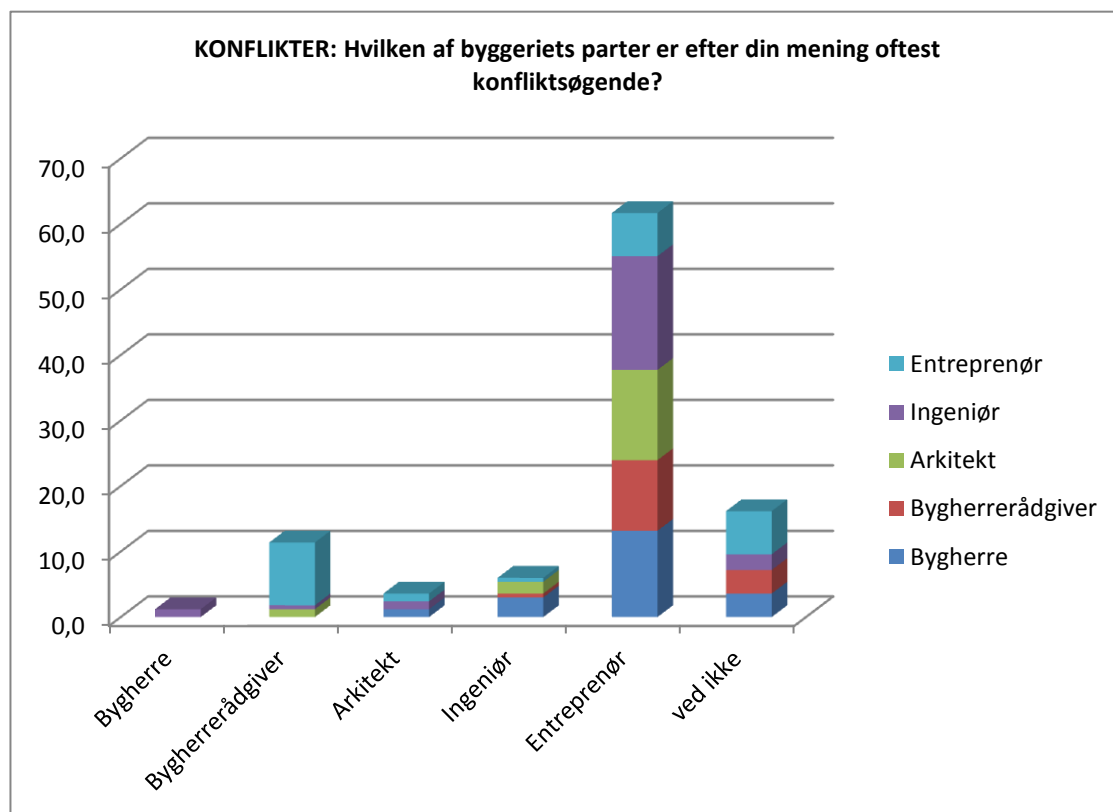
16

16. KONFLIKTER:

Hvilken af byggeriets parter er efter din mening oftest konfliktsøgende?

17

	Bygherre	Bygherre- rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entre- prenør	Ved ikke	i alt	
Bygherre	0	0	2	5	22	6	35	stk.
	0,0	0,0	1,2	3,0	13,2	3,6	21,0	%
Bygherrerådgiver	0	0	0	1	18	6	25	stk.
	0,0	0,0	0,0	0,6	10,8	3,6	15,0	%
Arkitekt	0	2	0	3	23	0	28	stk.
	0,0	1,2	0,0	1,8	13,8	0,0	16,8	%
Ingeniør	2	1	2	0	29	4	38	stk.
	1,2	0,6	1,2	0,0	17,4	2,4	22,8	%
Entreprenør	0	16	2	1	11	11	41	stk.
	0,0	9,6	1,2	0,6	6,6	6,6	24,6	%
	2	19	6	10	103	27	167	stk.
	1,2	11,4	3,6	6,0	61,7	16,2	100	%



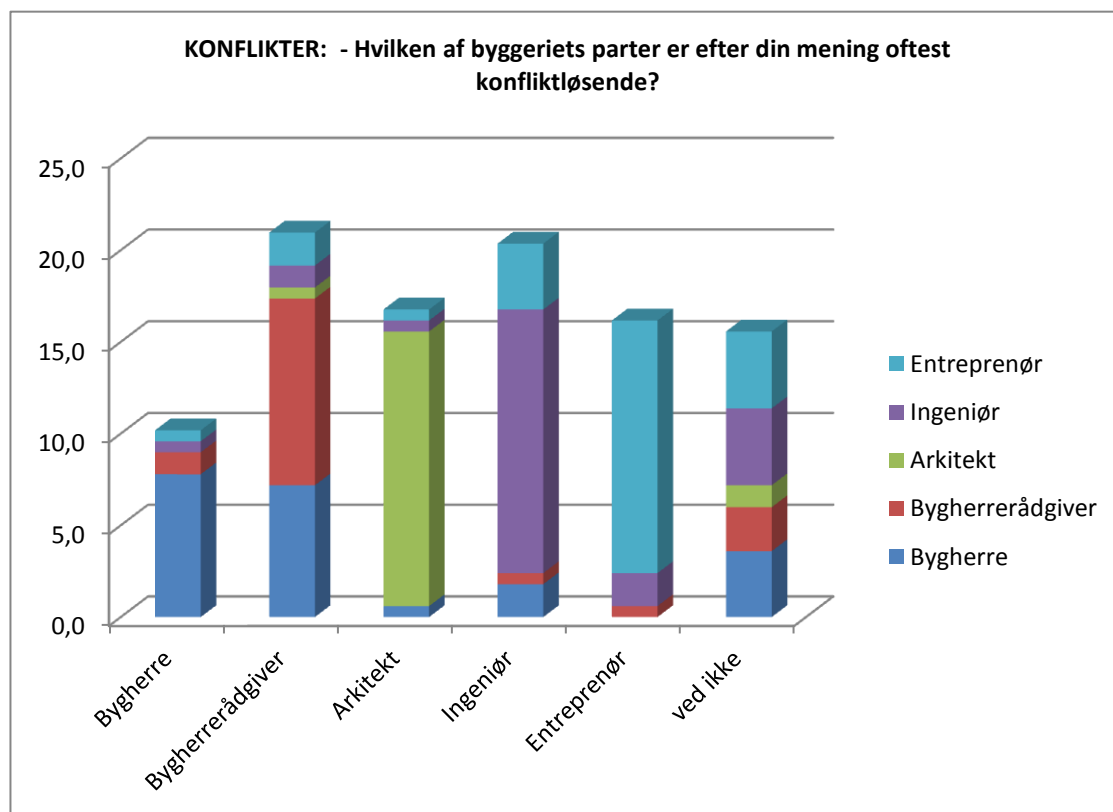
17

17. KONFLIKTER:

Hvilken af byggeriets parter er efter din mening oftest konfliktløsende?

18

	Bygherre	Bygherre- rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entre- prenør	Ved ikke	i alt
Bygherre	13	12	1	3	0	6	35 stk.
	7,8	7,2	0,6	1,8	0,0	3,6	21,0 %
Bygherrerådgiver	2	17	0	1	1	4	25 stk.
	1,2	10,2	0,0	0,6	0,6	2,4	15,0 %
Arkitekt	0	1	25	0	0	2	28 stk.
	0,0	0,6	15,0	0,0	0,0	1,2	16,8 %
Ingeniør	1	2	1	24	3	7	38 stk.
	0,6	1,2	0,6	14,4	1,8	4,2	22,8 %
Entreprenør	1	3	1	6	23	7	41 stk.
	0,6	1,8	0,6	3,6	13,8	4,2	24,6 %
	17	35	28	34	27	26	167 stk.
	10,2	21,0	16,8	20,4	16,2	15,6	100 %



18

18. KONFLIKTER:

Hvad definerer du som værende en konflikt?

19

KOMMENTARER:

Bygherrer: (19 ud af 35 stk.)

- 1) Indhold/omfang af en entreprise samt udførelsesmetoden.
- 2) Ovenstående spørgsmål aghænger af hvilken part man selv tilhører.... Konflikt er en uoverensstemmelse, hvor der ikke er enighed om løsningen og ansvarsforholdet
- 3) eller flere parter med modstridende interesser ofte økonomiske
- 4) Vi vælger vores samarbejdspartnere med omhu. Så vi vælger partnere, som vi mener kan løfte opgaven. Så vi møde ikke konfliktsøgende partnere. Men vi kan godt være uenige om opgavens omfang og indhold. Vi bruger en del tid på, at definere og beskrive opgavens omfang. Uenighed om opgavens omfang.
- 5) En situation hvor en part ikke ønsker at søge et forlig. En situation hvor en part fastholder en negativ holdning/indstilling uden selv at bidrage til en løsning. En situation hvor en part tydeligt demonstrere sin magt og aggre truende for at få sit ønske gennemført.
- 6) betaling for opgave, som måske ikke er klart beskrevet eller defineret
- 7) Uenighed om en ydelses pris, kvalitet eller omfang Uenighed om hvorvidt en ydelse er indeholdt i en entreprise. Projektering, der ikke lever op til bygherrens ønsker,
- 8) når de genside forventning ikke opfyldes. - det bliver dyre kr/ører -tiden ikke kan holdes -der er lavet fejl.- der skal rettes -tingene er fortolket /oplevet forskelligt
- 9) Der kan være tale om kvaliteten på en del af et stykke arbejde eller om forsinkelse i forhold til tidsplanen.
- 10) En uoverensstemmelse, uden en løsning der kan accepteres af begge parter
- 11) bl.a. når der ikke foreligger en løsning på et tiltag
- 12) Hvor indgåede aftaler ikke overholdes.
- 13) Konflikt, betyder egentlig "støde sammen", og anvendes om uoverensstemmelser der forventes løst gennem forhandling.
- 14) Uenighed om rådgivers ydelser. Pressede tidsplaner.
- 15) Problemstillinger som gentagne gange diskuteres på byggemøder og bygherremøderne.
- 16) når der er aftalt levering af opgave færdig til bestemt tid og at dette ikke kan lade sig gøre fordi ingeniør har lavet en projekteringsfejl
- 17) At parterne modarbejder istedet for samarbejder
- 18) Det er en konflikt når en parts manglende arbejde udgør en forhindring for at en anden part kan gennemføre sit arbejde. Konflikten forstærkes når første part ikke anser det for nødvendigt med en afhjælpning i rette tid.
- 19) En konflikt er, f.eks. hvis bygherren ikke får det produkt, de betaler for, meddeler dette til f.eks. rådgiver, der må lave om på det projekt, de selv er glade for - måske endog med store egenomkostninger til følge.

Bygherrerådgivere: (15 ud af 25 stk.)

- 1) Uenighed om fortolkning

- 2) Entreprenørers skaben konflikter omkring projekt og økonomi
- 3) Enhver uenighed som ikke kan løses umiddelbart.
- 4) Uenighed om økonomi, tidsplaner og tekniske løsninger og muligheder
- 5) Uenigheder, hvor parterne ikke kan blive enige om det aftalte og finde en konstruktiv løsning
- 6) Uenighed om økonomi og udfaldskrav, det byggede kvalitet, manglende forventningsafstemning.
- 7) Uenighed omkring bygherres forventninger ift entreprenørens
- 8) forskelle i opfattelsen af hvad der skal leveres og hvornår
- 9) Holdningsforskelle som har væsentlig betydning for projektets kvalitet, tid, omkostninger eller proces
- 10) Mener ikke folk generelt er konfliktsøgende. Men både hos bygherrerådgiver, projekterende og entreprenør kunne visse personer godt udvise en lidt mere pragmatisk tilgang.
- 11) Entreprenøren er ikke just konfliktsøgende, men det er næsten altid svært at opnå den rigtige besparelse når man trækker noget tilbage efter der er givet pris ved en licitation.
- 12) En situation hvor det er svært at nå til enighed
- 13) Jeg definerer en konflikt som en opståen situation af ufleksibilitet/spændinger hos en eller flere parter.
- 14) Tilspidsede uenigheder oftest omkring tolkning af leveranceomfang i forhold til indgået kontrakt og den tilhørende økonomi.
- 15) Uenighed om økonomi, tid eller kvalitet

Arkitekter: (8 ud af 28 stk.)

- 1) Uoverensstemmelse i projektet med hvad entreprenør skal udføre i forhold til hvad der er foreskrevet. (af rådgivere forventet indeholdt i entreprisen)
- 2) Uoverensstemmelser i processen om hvem der udfører hvad og hvornår. Ingeniørerne venter altid til sidste øjeblik med at komme med løsninger der går på tværs af det udarbejdede materiale. Så kan vi (ark)sidde og lave det hele om...
- 3) en uoverensstemmelse / uenighed mellem to parter
- 4) Se tidligere svar
- 5) Faglige eller økonomiske uoverensstemmelser med ing. eller entreprenør.
- 6) Når dialog ikke er mulig
- 7) Uoverensstemmelser imellem parternes forståelse/opfattelse af aftaler og kontraktlige forpligtigelser. Hvem har ansvaret for situationen og tager aktion ?
- 8) Økonomikrav

Ingeniører: (9 ud af 38 stk.)

- 1) En konflikt er en uenighed som ikke lige umiddelbart kan løses, eller det kræver ihvertfald en ekstra indsats, eller en misforståelse, der ikke bliver rettet med det samme.
- 2) uoverensstemmelser der enten resulterer i dårligere byggeri eller i et dyrere byggeri.
- 3) F.eks. klarhed i forbindelse med omfang af en ydelse.
- 4) Der kan mangle detailtegninger og manglende projekt om en del af et anlægget.
- 5) Når 2 eller flere parter bliver uenige om mål og/eller middel.
- 6) Når der opstår uenighed om f.eks. udførelse , økonomi eller overholdelse af tidsplaner som er aftalt. Men kommunikation er svært når der er tale om 2 parter. Det den ene mener er kry-

stalklart er det ikke sikkert at den anden opfatter på samme måde - ALTSÅ altid skriftlige aftale

- 7) manglende konsensus manglende engagement manglende forventningsafstemning uensartede mål
- 8) Tvist omhandelende forskellige opfattelser at hvad entreprenør har med i projektet og hvad der er tænkt fra ing/ark's side.
- 9) Uenighed om løsning af opgaven

Entreprenører: (18 ud af 41 stk.)

- 1) Når to parter ser meget forskelligt på samme sag.
- 2) For dårlige byggesagsbeskrivelser.
- 3) uenighed om ydelserne
- 4) En situation, hvor der - som regel - er uenighed om både tid og penge.
- 5) Når al dialog ophører under en byggeproces!!
- 6) Uoverensstemmelser mellem
- 7) En konflikt er for mig en situation hvor to parter ikke kan nå til enighed omkring en specifik opgave og det er nødvendigt at inddrage 3. mand til mægling og sikring af det fremtidige forløb
- 8) Stramme tidsplaner og økonomi
- 9) Uenighed om arbejdets omfang og udførelse samt afregningen af ændringer i projektet.
- 10) Uenigheder som ikke umiddelbart kan løses inden for få dage, og som medfører væsentlig indvirkning på projektet, F.eks. stilstand
- 11) Når man er uenige, og ikke vil samarbejde om at løse et problem
- 12) En konflikt er når parter går på en byggeplads kun tænker på sig selv og er bedøvende ligeglad med andres arbejde og fremdrift. I øvrigt mener jeg at den mest konfliktløsende part er en totalentreprenør
- 13) Uoverensstemmelse omkring et emne mellem 2 parter. Fortolkning, økonomi er tit en årsag.
- 14) Når parterne ikke taler konstruktivt sammen
- 15) uenighed
- 16) Uoverensstemmelse mellem parterne om ydelserne er med i projektet eller ikke.
- 17) Uoverensstemmelse om leveringstid Uoverensstemmelse om økonomi
- 18) Når der ikke kan opnås enighed omkring løsninger, foreksempel hvad der fysik kan lade sig gøre.

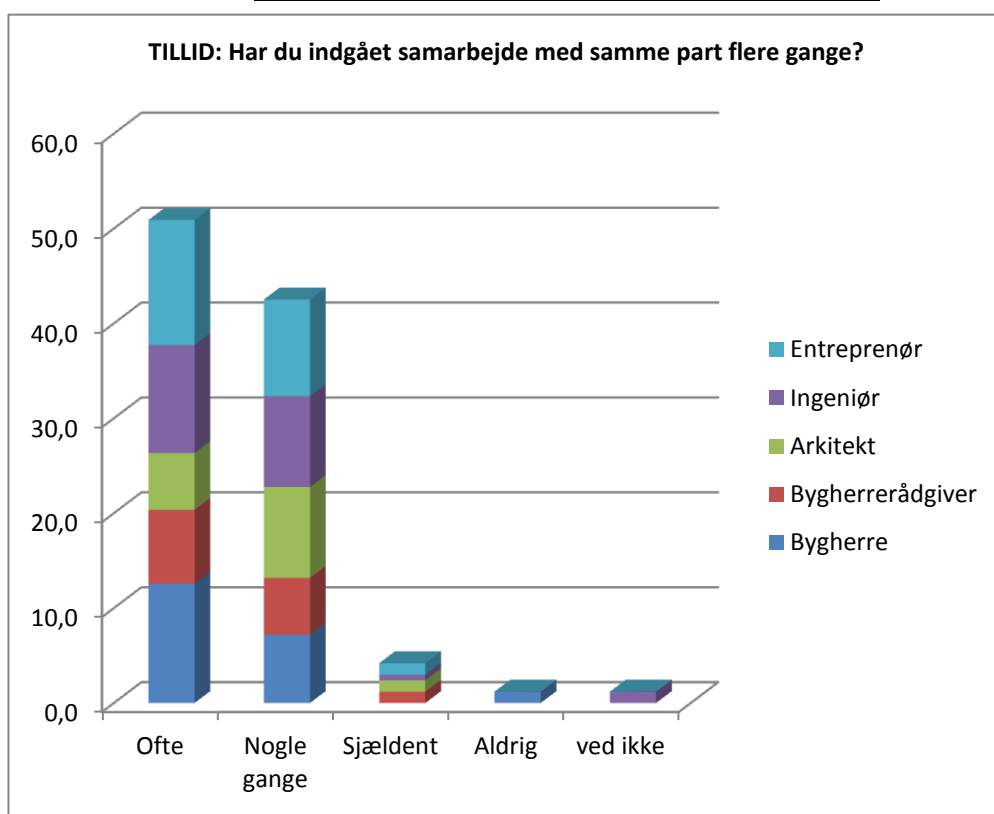
19

19. TILLID:

Har du indgået samarbejde med samme part flere gange?

20

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	ved ikke	i alt	
Bygherre	21	12	0	2	0	35	stk.
	12,6	7,2	0,0	1,2	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	13	10	2	0	0	25	stk.
	7,8	6,0	1,2	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	10	16	2	0	0	28	stk.
	6,0	9,6	1,2	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	19	16	1	0	2	38	stk.
	11,4	9,6	0,6	0,0	1,2	22,8	%
Entreprenør	22	17	2	0	0	41	stk.
	13,2	10,2	1,2	0,0	0,0	24,6	%
	85	71	7	2	2	167	stk.
	50,9	42,5	4,2	1,2	1,2	100	%



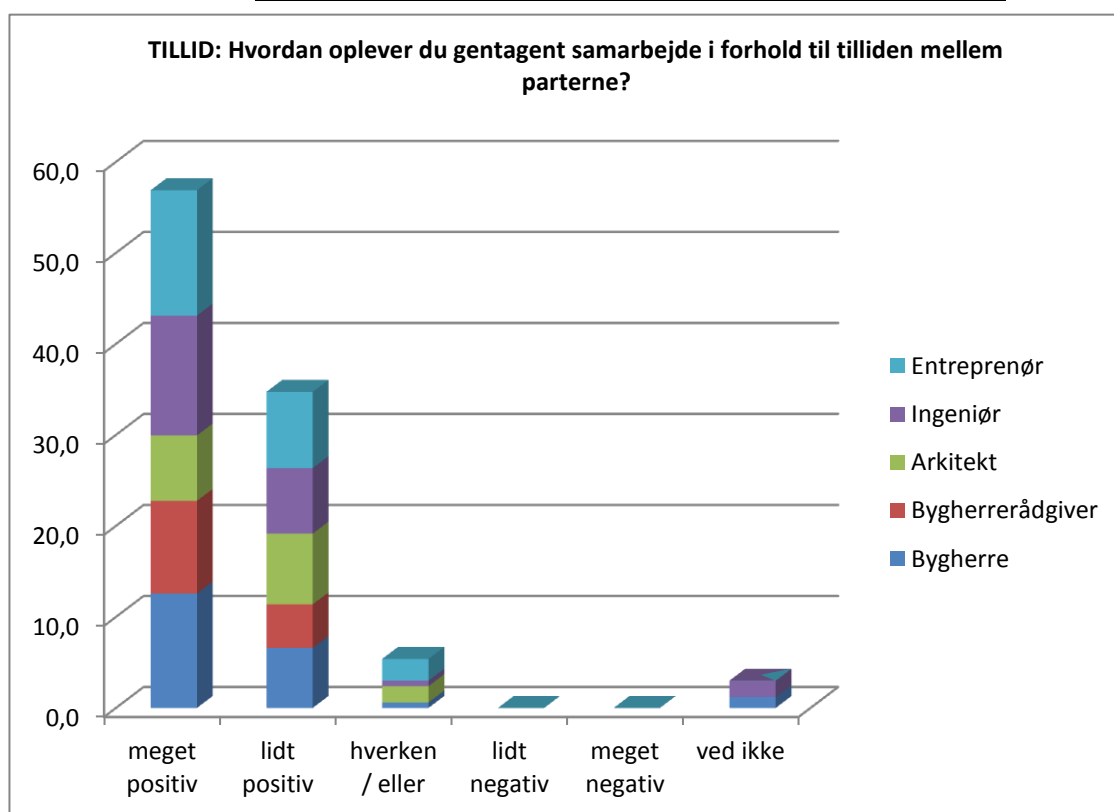
20

20. TILLID:

Hvordan oplever du gentaget samarbejde i forhold til tilliden mellem parterne?

21

	meget positiv	lidt positiv	hverken / eller	lidt negativ	meget negativ	ved ikke	i alt	
Bygherre	21	11	1	0	0	2	35	stk.
	12,6	6,6	0,6	0,0	0,0	1,2	21,0	%
Bygherrerådgiver	17	8	0	0	0	0	25	stk.
	10,2	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	12	13	3	0	0	0	28	stk.
	7,2	7,8	1,8	0,0	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	22	12	1	0	0	3	38	stk.
	13,2	7,2	0,6	0,0	0,0	1,8	22,8	%
Entreprenør	23	14	4	0	0	0	41	stk.
	13,8	8,4	2,4	0,0	0,0	0,0	24,6	%
	95	58	9	0	0	5	167	stk.
	56,9	34,7	5,4	0,0	0,0	3,0	100	%



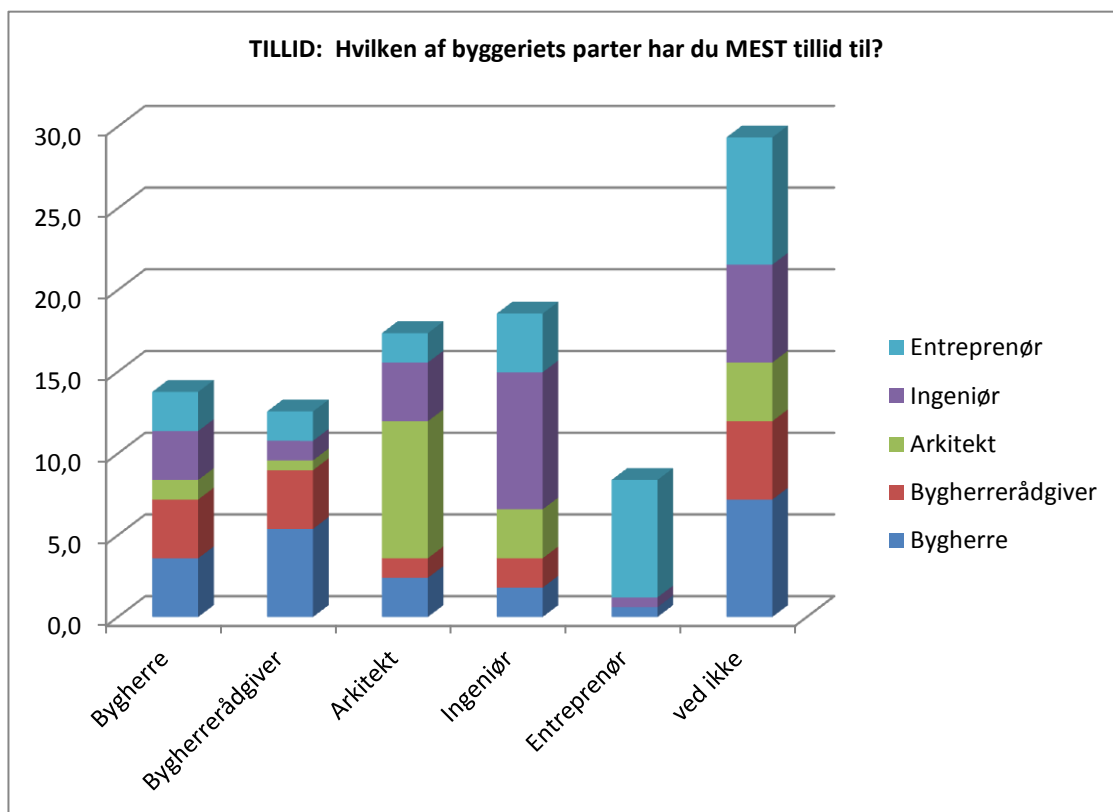
21

21. TILLID:

Hvilken af byggeriets parter har du MEST tillid til?

22

	Bygherre	Bygherre- rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entre- prenør	Ved ikke	i alt	
Bygherre	6	9	4	3	1	12	35	stk.
	3,6	5,4	2,4	1,8	0,6	7,2	21,0	%
Bygherrerådgiver	6	6	2	3	0	8	25	stk.
	3,6	3,6	1,2	1,8	0,0	4,8	15,0	%
Arkitekt	2	1	14	5	0	6	28	stk.
	1,2	0,6	8,4	3,0	0,0	3,6	16,8	%
Ingeniør	5	2	6	14	1	10	38	stk.
	3,0	1,2	3,6	8,4	0,6	6,0	22,8	%
Entreprenør	4	3	3	6	12	13	41	stk.
	2,4	1,8	1,8	3,6	7,2	7,8	24,6	%
	23	21	29	31	14	49	167	stk.
	13,8	12,6	17,4	18,6	8,4	29,3	100	%



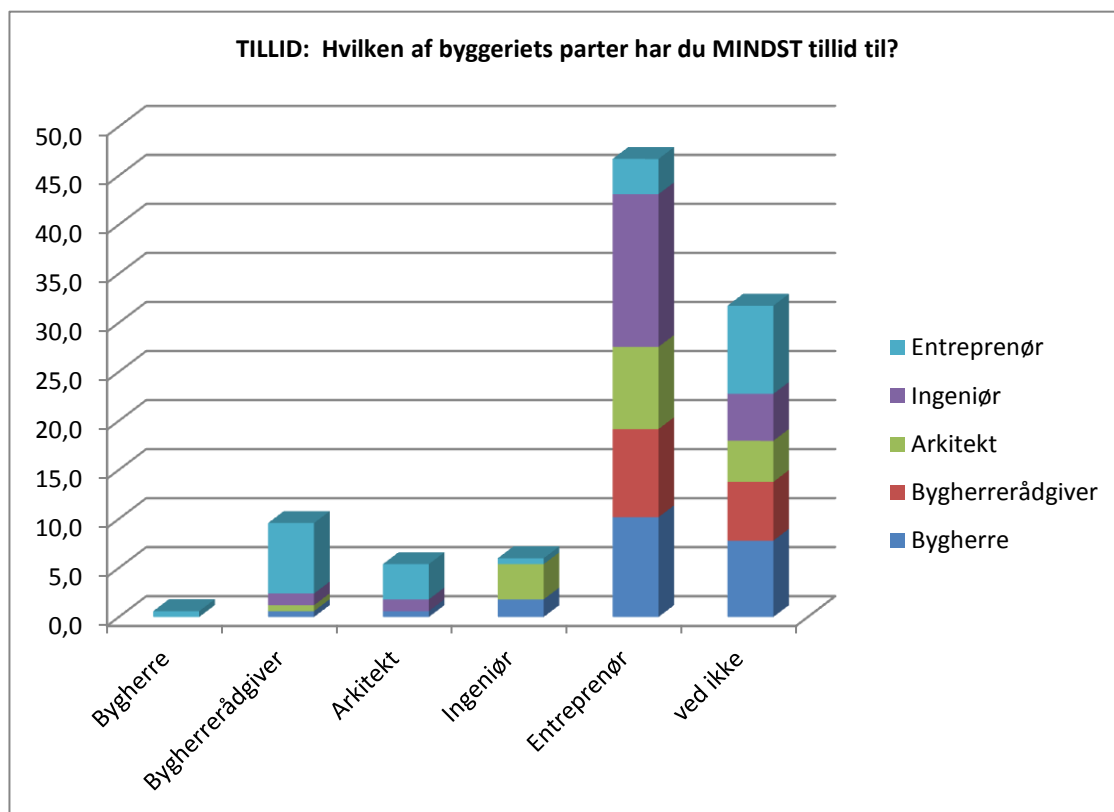
22

22. TILLID:

Hvilken af byggeriets parter har du MINDST tillid til?

23

	Bygherre	Bygherre- rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entre- prenør	Ved ikke	i alt	
Bygherre	0	1	1	3	17	13	35	stk.
	0,0	0,6	0,6	1,8	10,2	7,8	21,0	%
Bygherrerådgiver	0	0	0	0	15	10	25	stk.
	0,0	0,0	0,0	0,0	9,0	6,0	15,0	%
Arkitekt	0	1	0	6	14	7	28	stk.
	0,0	0,6	0,0	3,6	8,4	4,2	16,8	%
Ingeniør	0	2	2	0	26	8	38	stk.
	0,0	1,2	1,2	0,0	15,6	4,8	22,8	%
Entreprenør	1	12	6	1	6	15	41	stk.
	0,6	7,2	3,6	0,6	3,6	9,0	24,6	%
	1	16	9	10	78	53	167	stk.
	0,6	9,6	5,4	6,0	46,7	31,7	100	%



23

23. VIDENDELING:

I hvor udstrækning benyttes videndeling på din arbejdsplads?

Al-
drig

Rest

Bygherre

Bygherrerådgiver

Arkitekt

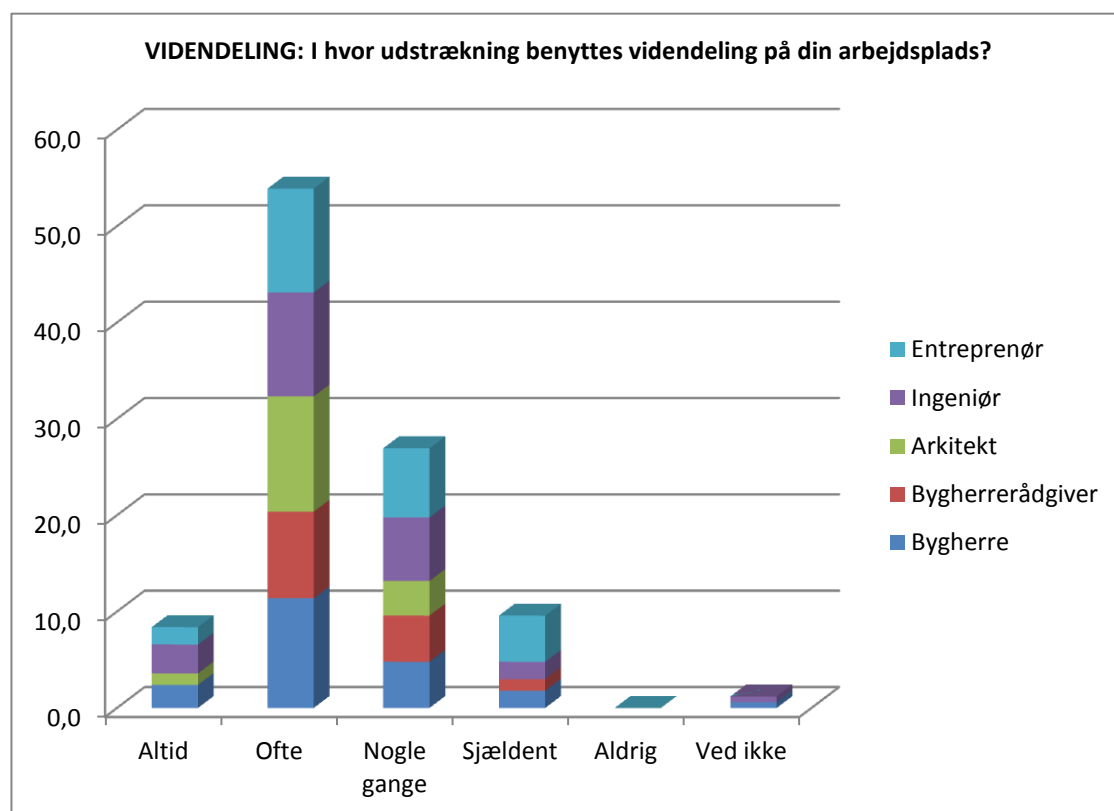
Ingeniør

Entreprenør

25

24

	Altid	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	4	19	8	3	0	1	35	stk.
	2,4	11,4	4,8	1,8	0,0	0,6	21,0	%
Bygherrerådgiver	0	15	8	2	0	0	25	stk.
	0,0	9,0	4,8	1,2	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	2	20	6	0	0	0	28	stk.
	1,2	12,0	3,6	0,0	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	5	18	11	3	0	1	38	stk.
	3,0	10,8	6,6	1,8	0,0	0,6	22,8	%
Entreprenør	3	18	12	8	0	0	41	stk.
	1,8	10,8	7,2	4,8	0,0	0,0	24,6	%
	14	90	45	16	0	2	167	stk.
	8,4	53,9	26,9	9,6	0,0	1,2	100	%



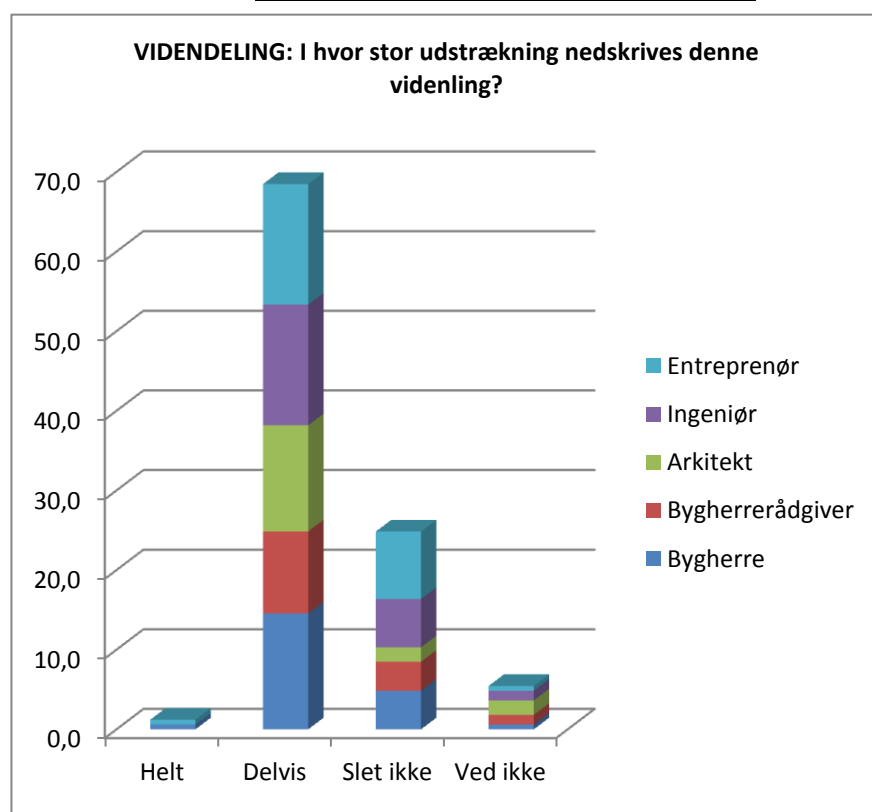
24

24. VIDENDELING:

I hvor stor udstrækning nedskrives denne videnling?

25

	Helt	Delvis	Slet ikke	Ved ikke	i alt	
Bygherre	1	24	8	1	34	stk.
	0,6	14,5	4,8	0,6	20,6	%
Bygherrerådgiver	0	17	6	2	25	stk.
	0,0	10,3	3,6	1,2	15,2	%
Arkitekt	0	22	3	3	28	stk.
	0,0	13,3	1,8	1,8	17,0	%
Ingeniør	0	25	10	2	37	stk.
	0,0	15,2	6,1	1,2	22,4	%
Entreprenør	1	25	14	1	41	stk.
	0,6	15,2	8,5	0,6	24,8	%
	2	113	41	9	165	stk.
	1,2	68,5	24,8	5,5	100	%



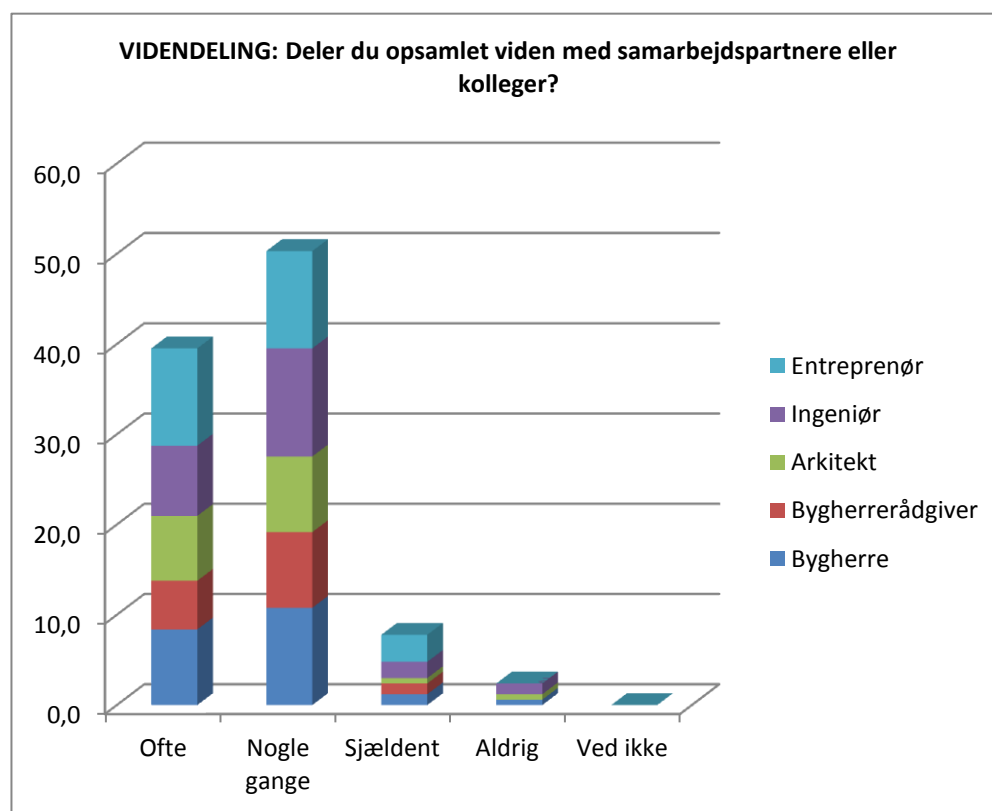
25

25. VIDENDELING:

Deler du opsamlet viden med samarbejdspartnere eller kolleger?

26

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	14	18	2	1	0	35	stk.
	8,4	10,8	1,2	0,6	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	9	14	2	0	0	25	stk.
	5,4	8,4	1,2	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	12	14	1	1	0	28	stk.
	7,2	8,4	0,6	0,6	0,0	16,8	%
Ingeniør	13	20	3	2	0	38	stk.
	7,8	12,0	1,8	1,2	0,0	22,8	%
Entreprenør	18	18	5	0	0	41	stk.
	10,8	10,8	3,0	0,0	0,0	24,6	%
	66	84	13	4	0	167	stk.
	39,5	50,3	7,8	2,4	0,0	100	%



26

26. VIDENDELING:

Benytter du dig af andres erfaringer?

27

Bygherre

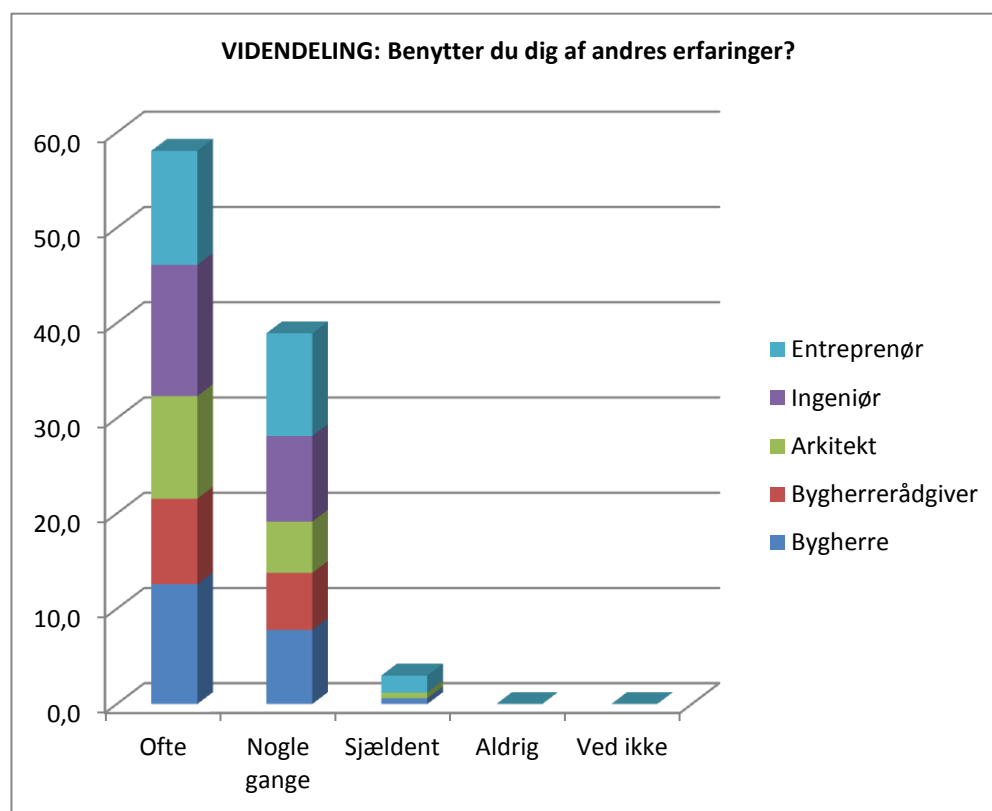
Bygherrerådgiver

Arkitekt

Ingeniør

Entreprenør

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	21	13	1	0	0	35 stk.	
	12,6	7,8	0,6	0,0	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	15	10	0	0	0	25 stk.	
	9,0	6,0	0,0	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	18	9	1	0	0	28 stk.	
	10,8	5,4	0,6	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	23	15	0	0	0	38 stk.	
	13,8	9,0	0,0	0,0	0,0	22,8	%
Entreprenør	20	18	3	0	0	41 stk.	
	12,0	10,8	1,8	0,0	0,0	24,6	%
	97	65	5	0	0	167 stk.	
	58,1	38,9	3,0	0,0	0,0	100	%



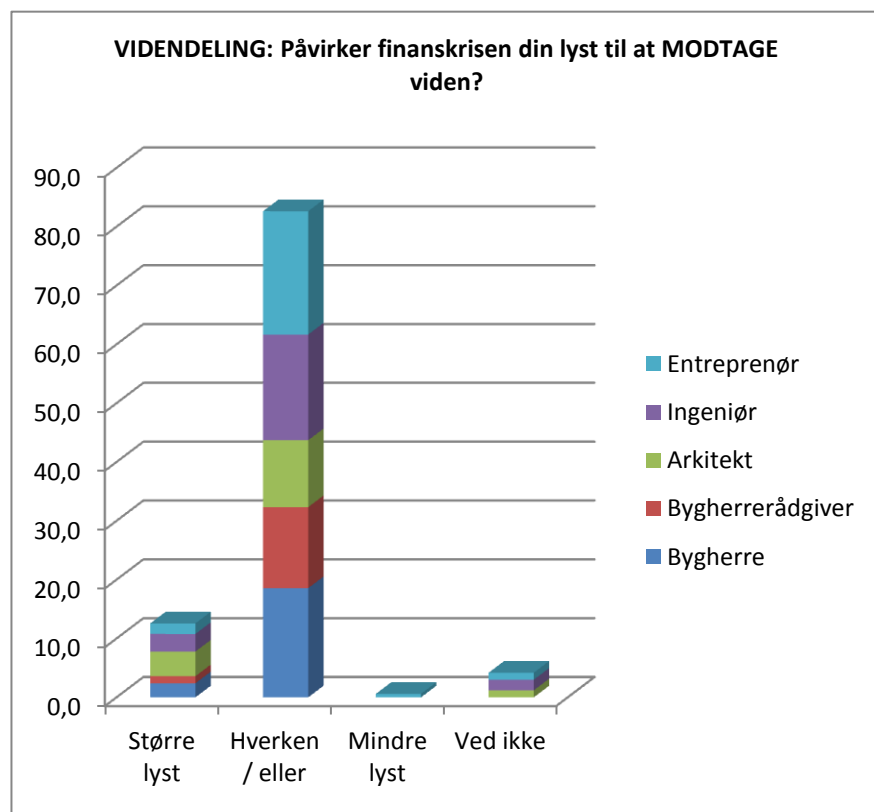
27

27. VIDENDELING:

Påvirker finanskrisen din lyst til at MODTAGE viden?

28

	Større lyst	Hverken / eller	Mindre lyst	Ved ikke	i alt	
Bygherre	4	31	0	0	35	stk.
	2,4	18,6	0,0	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	2	23	0	0	25	stk.
	1,2	13,8	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	7	19	0	2	28	stk.
	4,2	11,4	0,0	1,2	16,8	%
Ingeniør	5	30	0	3	38	stk.
	3,0	18,0	0,0	1,8	22,8	%
Entreprenør	3	35	1	2	41	stk.
	1,8	21,0	0,6	1,2	24,6	%
	21	138	1	7	167	stk.
	12,6	82,6	0,6	4,2	100	%



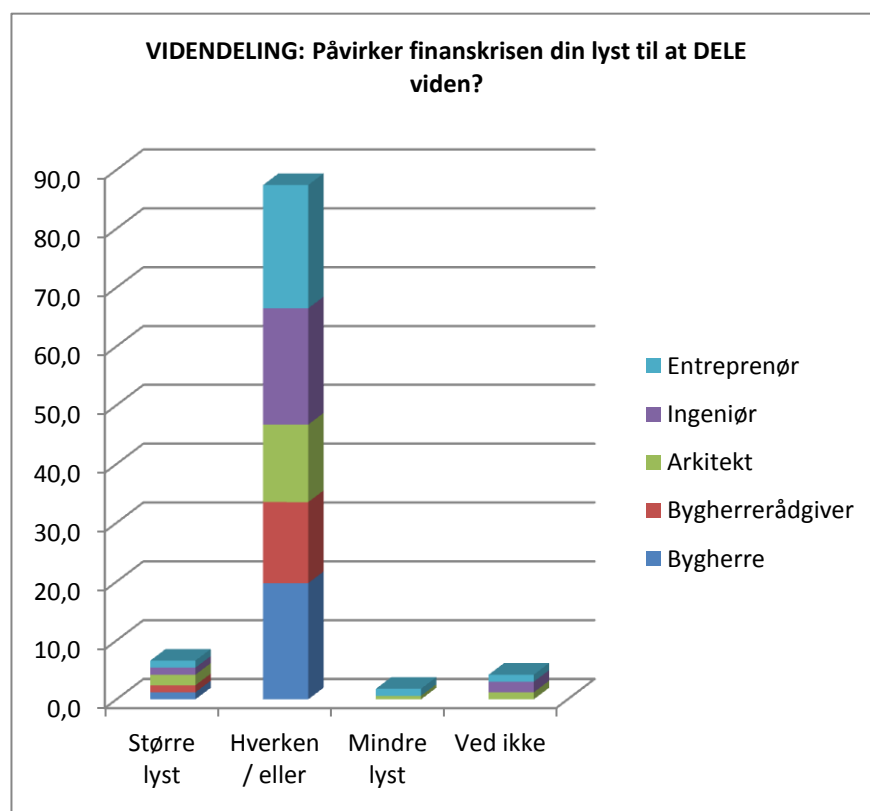
28

28. VIDENDELING:

Påvirker finanskrisen din lyst til at DELE viden?

29

	Større lyst	Hverken / eller	Mindre lyst	Ved ikke	i alt	
Bygherre	2	33	0	0	35	stk.
	1,2	19,8	0,0	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	2	23	0	0	25	stk.
	1,2	13,8	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	3	22	1	2	28	stk.
	1,8	13,2	0,6	1,2	16,8	%
Ingeniør	2	33	0	3	38	stk.
	1,2	19,8	0,0	1,8	22,8	%
Entreprenør	2	35	2	2	41	stk.
	1,2	21,0	1,2	1,2	24,6	%
	11	146	3	7	167	stk.
	6,6	87,4	1,8	4,2	100	%



29

29. VIDENDELING:

Hvad påvirker din lyst til at videndele (både modtage og dele)?

30

KOMMENTARER:

Bygherrer: (14 ud af 35 stk.)

- 1) Generelt skal vi da dele vores viden, så der er ingen umiddelbar begrænsning.
- 2) Virkhedskulturen - hvilken retning ønskes i virksomheden. Forventes det at vi videndeler?
- 3) Arbejdspres, tidsmæssigt.
- 4) Jeg har et åbent sin. Har et godt forhold til alle parter i branchen. Jeg trækker på alle parter for at få det bedst mulige resultat. Så spørgsmålet, som var der før; Hvem har du mest tillid og mindst tillid til - kan jeg ikke svare på. Jeg har tillid til de samarbejdspartnere, som vi vælger. Men vi kan godt være uenige.
- 5) At dette giver en synlig merværdi økonomisk og tilfredse lejer/køber
- 6) tiden til det - elelr er vidensdeling positivt - hvis der er aktiv og konstruktiv interesse for dialog og udvikling. og naturligvis , hvi der eret fagligt miljø, hvor der har værdi for parterne indbyrdes - (at de er lige "vidende")
- 7) Nytænkning alternative måder at udvikle på.
- 8) Jo bedre samarbejde internt i firmaet jo mere videndeling.
- 9) (Finanskrisen påvirker ikke mig) Der er ikke enkeltfaktorer der påvirker min lyst til vidensdeling, det er en nødvendighed og derfor en begivenhed der er integreret med meget andet i en normal hverdag.
- 10) Opbygning af fælles referencer og erfaringer. Konflikter - hvordan løser andre dem -hvad kan jeg lære?
- 11) Jeg får mere lyst til at dele min viden, hvis jeg også modtager fra andre. Vi sidder i storrumskontor, det giver en masse videndeling, og det er meget positivt.
- 12) Fejl eller succeshistorier i relevante sammenlignelige projekter. Helst med folk som har kendskab til byggeri.
- 13) travlhed og at andre ikke viser interesse for det nye.
- 14) Gode eller dårlige relationer (erfaring med) til pågældende person eller organisation.

Bygherrerådgivere: (11 ud af 25 stk.)

- 1) Interesse
- 2) Modtagerens brug / misbrug af min viden. Afsenderens engagement for vidensdeling
- 3) Afsætning af ressourcer i firmaet internt samt miljø og kultur for vidensdeling
- 4) Mere tid til videndelingen
- 5) Gensidighed
- 6) Gode relationer, tilstrækkelige ressourcer og et fremadrettet perspektiv
- 7) Engagement ved modtager og afsender
- 8) Tilbud om kurser.Opfordring til at tilmelde sig kurser, hvad der sker for sjældent, bl.a. fordi der i det dalige er for travlt.
- 9) Stemningen, tillid, øvrige parters ageren
- 10) Måden det bliver modtaget eller serveret på (gensidig respekt)
- 11) At man ved det har en betydning

Arkitekter: (10 ud af 28 stk.)

- 1) Erfaringer - gode og dårlige gives naturligt videre til kollegaer.
- 2) hvis tiden er knap
- 3) Travlhed er ofte en dræber
- 4) Når jeg er involveret i et projekt, som jeg synes er meget spændende, bliver vidensdeling en naturlig del af arbejdsprocessen.
- 5) Øget tillid skaber øget lyst til videndeling
- 6) Arbejdsmiljøet. Gensidig tillid.
- 7) Jeg tror at mennesket af natur har lyst til at dele sin viden, som et overlevelses instinkt. Ved at dele viden, kommer det ofte igen i form af anden viden. Jeg tvivler mere på påstanden om, at man holder på viden for at sikre sig selv. (Påstanden om at viden er magt, måske i nogle få tilfælde.)
- 8) andres forventning ambition ønske om bedre processer og løsninger
- 9) man skal vide, at der er et problem for kunne dele. jeg er ikke enig i præmissen for spørgsmålet
- 10) Spørgsmål hvori jeg ikke selv har nogen eller lidt viden.

Ingeniører: (8 ud af 38 stk.)

- 1) Jeg syntes altid det er en god ide at modtage og dele viden, det er jo der, der er mulighed for feed- back uanset om det er godt eller skidt, så der er mulighed for udvikling.
- 2) Udfordrende projekter - projekter der eksempelvis indeholder emner jeg ikke har beskæftiget mig med før, eller komplicerede projekter.
- 3) Fælles glæde for projektet og personligt.
- 4) Dele: At modtager er opmærksom og interesseret, samt giver modspil. Modtage: At "afsender" er oprigtig og medlevende, samt villig til at modtage modspil.
- 5) Et ønske om at andre kan lære af mine erfaringer
- 6) At man har brug for det! Begge veje
- 7) Jeg kan ikke se sammenhængen mellem finanskrisen og min lyst til at modtage viden
- 8) tidpres i mit arbejde kan ofte hindre vidensdelingen, da der ikke altid er overskud.

Entrepenører: (15 ud af 41 stk.)

- 1) Konkret projektledermøde med de relevante deltagere. Dagsorden og mødedisciplin.
- 2) Det er, at kolleger udtrykker behov for vidensdeling
- 3) Fremdrift/økonomi/problemløsning!!
- 4) For mig er det vigtigt at alle har den nødvendige information og at vi derfor vidensdeler i størst mulig omfang. Jeg sidder ikke inde med en lyst til at beholde viden bare fordi jeg kan, men vil hellere hjælpe dem jeg kan levere viden til
- 5) Ingen påvirkninger kan ændre min holdning til det vigtige at dele viden.
- 6) nemt og hurtigt, ikke en arbejdsbyrde. Nemt og få hjælp/søge viden.
- 7) Mere tid
- 8) Kollegaers/samarbejdsparters vilje til at "give noget igen"
- 9) Gode kollegaer
- 10) Det er vigtigt, at man ikke blive bebrejdet for sine fejl, når man deler disse med andre. Det kan påvirke min lyst til vidensdeling hvis det bliver for omstændeligt og bureaukratisk.

- 11) Nyskabende funktioner eller materialer
- 12) utroværdig part
- 13) positivt samarbejde
- 14) Tilgængelighed og form
- 15) Ubeslutsomhed

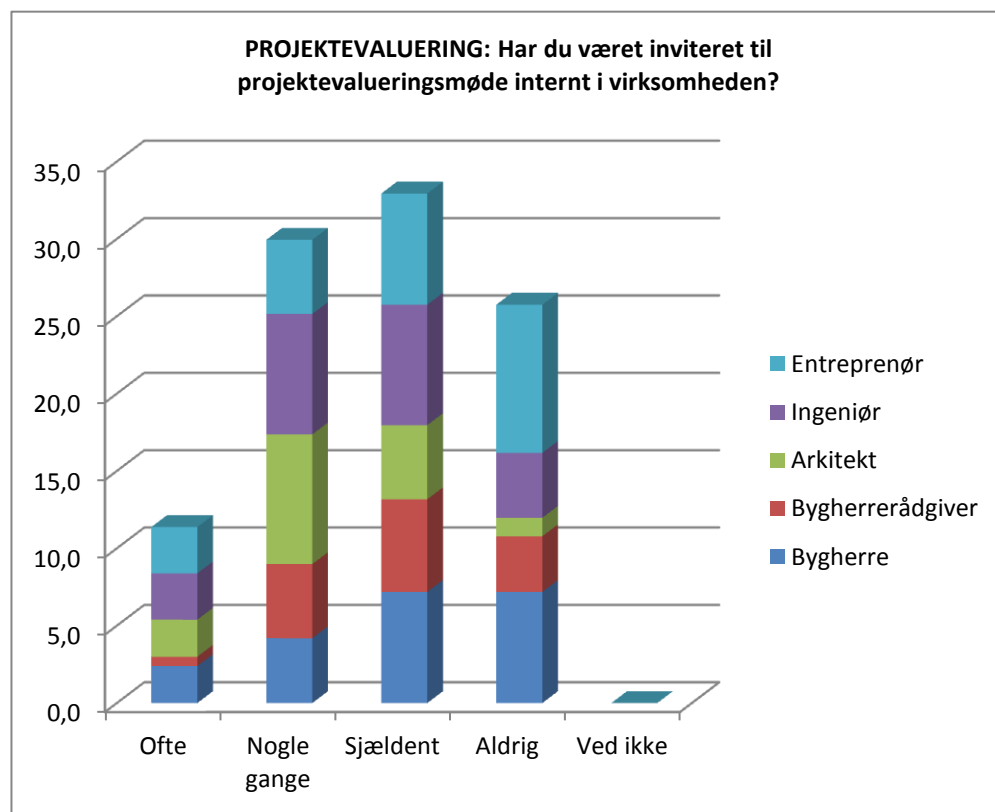
30

30. PROJEKTEVALUERING:

Har du været inviteret til projektevalueringsmøde internt i virksomheden?

31

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	4	7	12	12	0	35	stk.
	2,4	4,2	7,2	7,2	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	1	8	10	6	0	25	stk.
	0,6	4,8	6,0	3,6	0,0	15,0	%
Arkitekt	4	14	8	2	0	28	stk.
	2,4	8,4	4,8	1,2	0,0	16,8	%
Ingeniør	5	13	13	7	0	38	stk.
	3,0	7,8	7,8	4,2	0,0	22,8	%
Entreprenør	5	8	12	16	0	41	stk.
	3,0	4,8	7,2	9,6	0,0	24,6	%
	19	50	55	43	0	167	stk.
	11,4	29,9	32,9	25,7	0,0	100	%



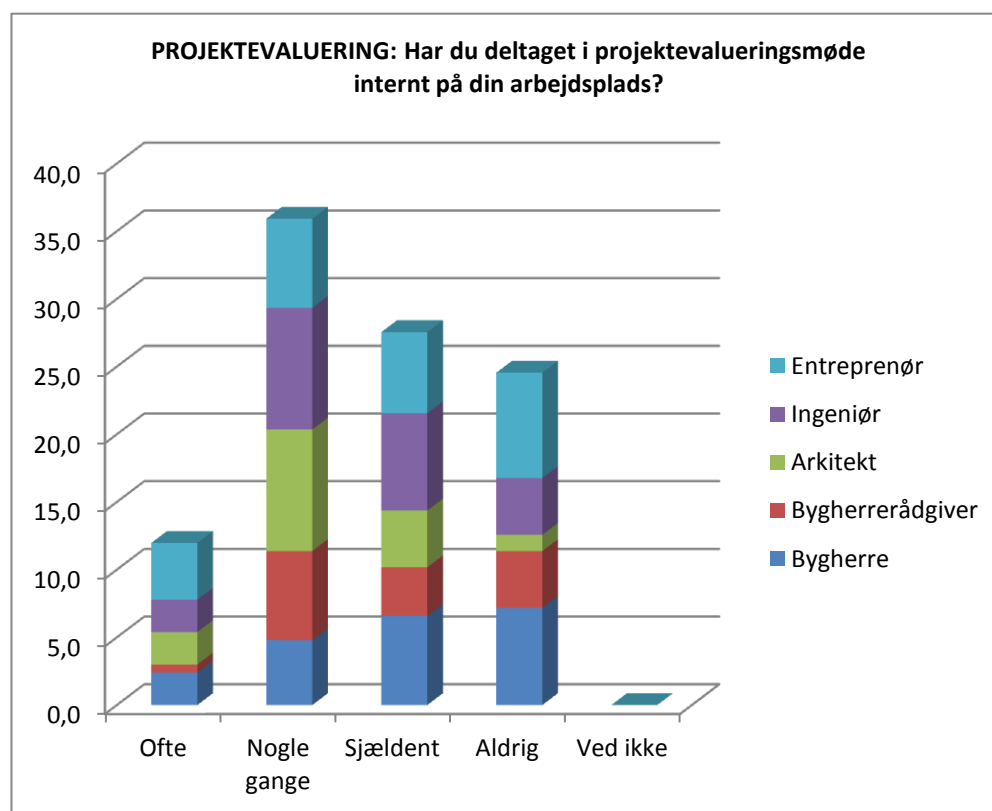
31

31. PROJEKTEVALUERING:

Har du deltaget i projektevalueringsmøde internt på din arbejdsplads?

32

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	4	8	11	12	0	35 stk.	
	2,4	4,8	6,6	7,2	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	1	11	6	7	0	25 stk.	
	0,6	6,6	3,6	4,2	0,0	15,0	%
Arkitekt	4	15	7	2	0	28 stk.	
	2,4	9,0	4,2	1,2	0,0	16,8	%
Ingeniør	4	15	12	7	0	38 stk.	
	2,4	9,0	7,2	4,2	0,0	22,8	%
Entreprenør	7	11	10	13	0	41 stk.	
	4,2	6,6	6,0	7,8	0,0	24,6	%
	20	60	46	41	0	167 stk.	
	12,0	35,9	27,5	24,6	0,0	100	%



32

32. PROJEKTEVALUERING:

Har du modtaget tilbagemelding fra projektevalueringsmøder internt i virksomheden?

33

Bygherre

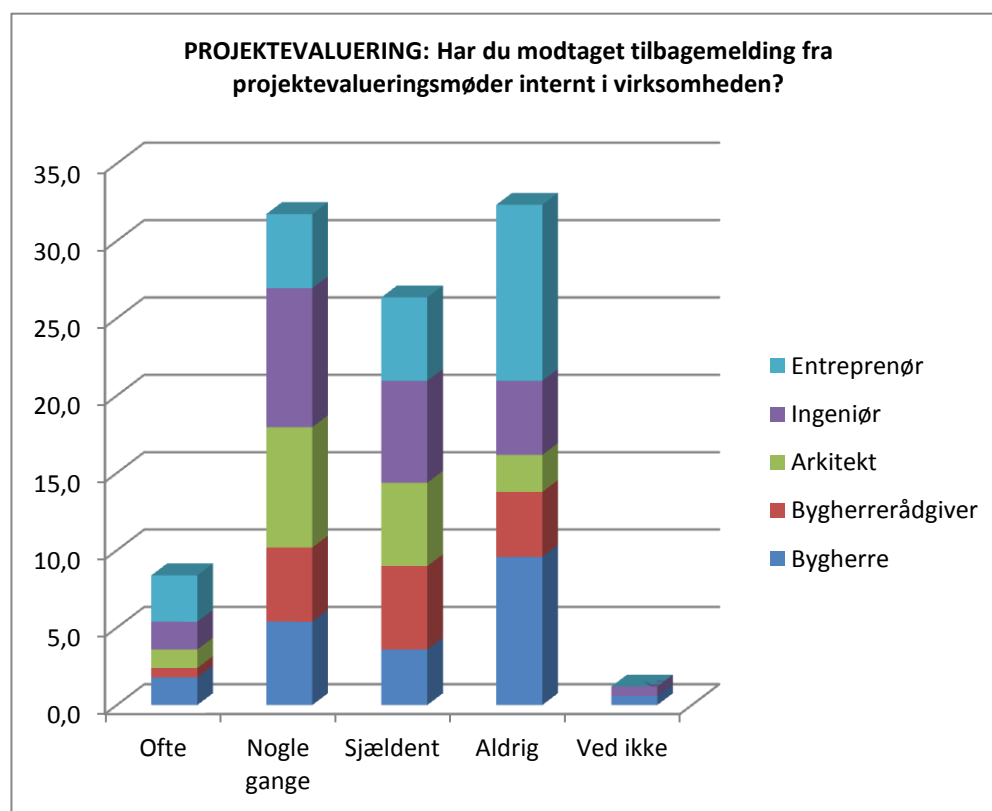
Bygherrerådgiver

Arkitekt

Ingeniør

Entreprenør

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	3	9	6	16	1	35	stk.
	1,8	5,4	3,6	9,6	0,6	21,0	%
Bygherrerådgiver	1	8	9	7	0	25	stk.
	0,6	4,8	5,4	4,2	0,0	15,0	%
Arkitekt	2	13	9	4	0	28	stk.
	1,2	7,8	5,4	2,4	0,0	16,8	%
Ingeniør	3	15	11	8	1	38	stk.
	1,8	9,0	6,6	4,8	0,6	22,8	%
Entreprenør	5	8	9	19	0	41	stk.
	3,0	4,8	5,4	11,4	0,0	24,6	%
	14	53	44	54	2	167	stk.
	8,4	31,7	26,3	32,3	1,2	100	%



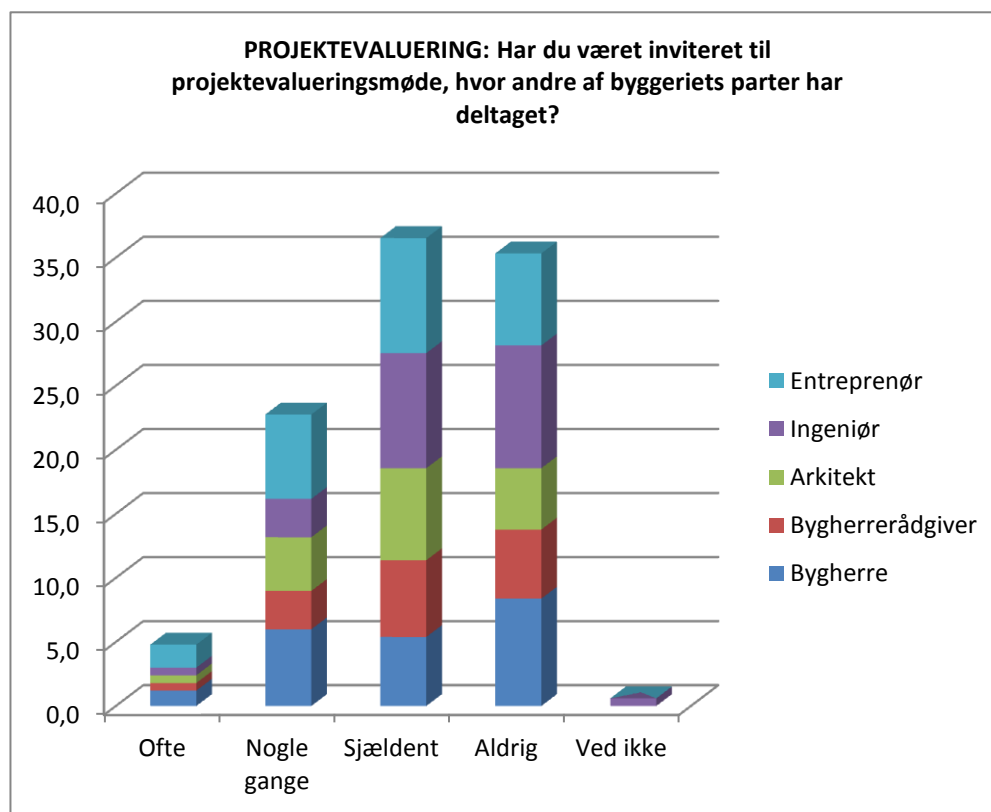
33

33. PROJEKTEVALUERING:

Har du været inviteret til projektevalueringsmøde, hvor andre af byggeriets parter har deltaget?

34

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	2	10	9	14	0	35	stk.
	1,2	6,0	5,4	8,4	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	1	5	10	9	0	25	stk.
	0,6	3,0	6,0	5,4	0,0	15,0	%
Arkitekt	1	7	12	8	0	28	stk.
	0,6	4,2	7,2	4,8	0,0	16,8	%
Ingeniør	1	5	15	16	1	38	stk.
	0,6	3,0	9,0	9,6	0,6	22,8	%
Entreprenør	3	11	15	12	0	41	stk.
	1,8	6,6	9,0	7,2	0,0	24,6	%
	8	38	61	59	1	167	stk.
	4,8	22,8	36,5	35,3	0,6	100	%



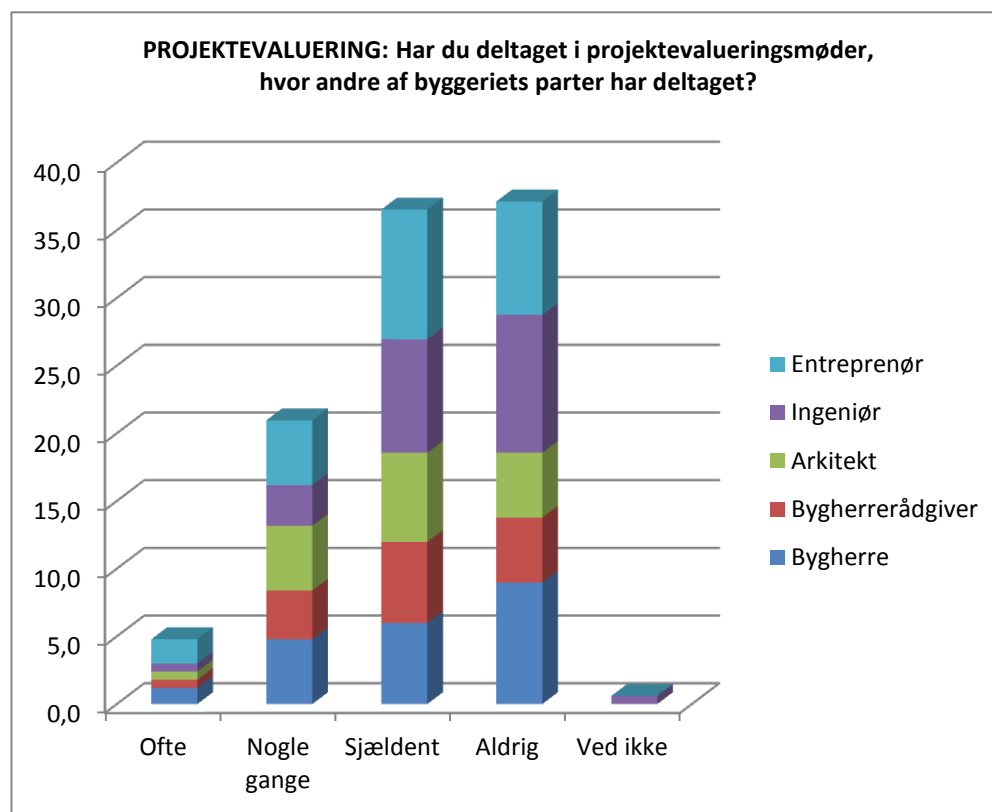
34

34. PROJEKTEVALUERING:

Har du deltaget i projektevalueringsmøder, hvor andre af byggeriets parter har deltaget?

35

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	2	8	10	15	0	35	stk.
	1,2	4,8	6,0	9,0	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	1	6	10	8	0	25	stk.
	0,6	3,6	6,0	4,8	0,0	15,0	%
Arkitekt	1	8	11	8	0	28	stk.
	0,6	4,8	6,6	4,8	0,0	16,8	%
Ingeniør	1	5	14	17	1	38	stk.
	0,6	3,0	8,4	10,2	0,6	22,8	%
Entreprenør	3	8	16	14	0	41	stk.
	1,8	4,8	9,6	8,4	0,0	24,6	%
	8	35	61	62	1	167	stk.
	4,8	21,0	36,5	37,1	0,6	100	%



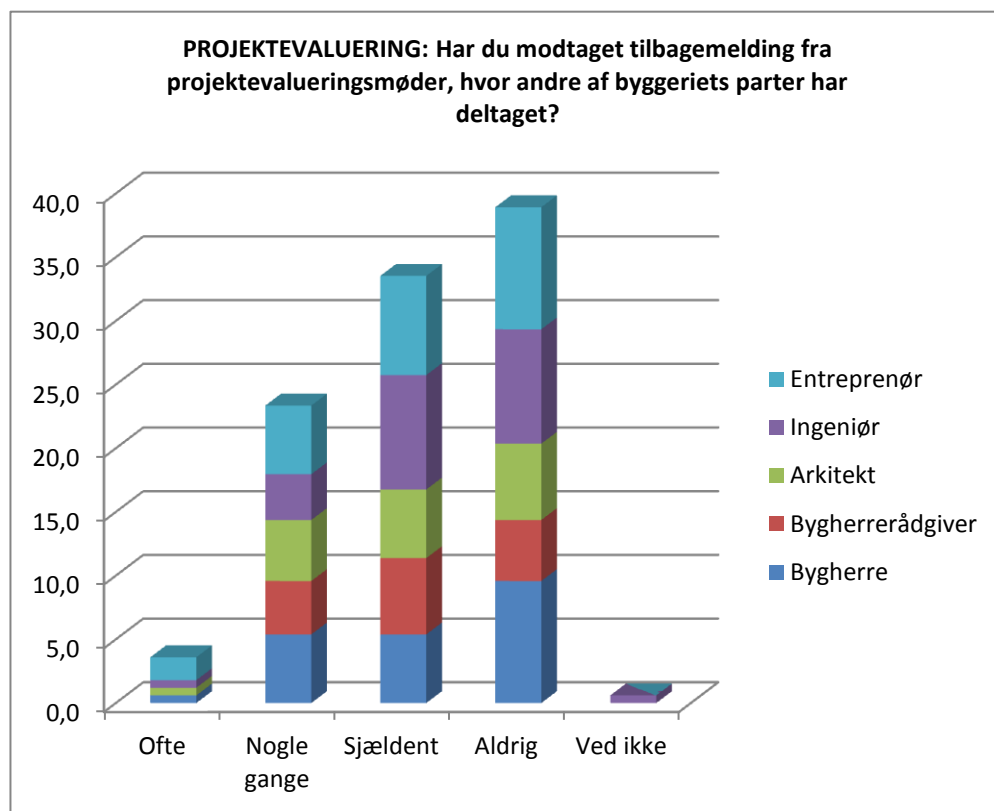
35

35. PROJEKTEVALUERING:

Har du modtaget tilbagemelding fra projektevalueringsmøder, hvor andre af byggeriets parter har deltaget?

36

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	1	9	9	16	0	35 stk.	
	0,6	5,4	5,4	9,6	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	0	7	10	8	0	25 stk.	
	0,0	4,2	6,0	4,8	0,0	15,0	%
Arkitekt	1	8	9	10	0	28 stk.	
	0,6	4,8	5,4	6,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	1	6	15	15	1	38 stk.	
	0,6	3,6	9,0	9,0	0,6	22,8	%
Entreprenør	3	9	13	16	0	41 stk.	
	1,8	5,4	7,8	9,6	0,0	24,6	%
	6	39	56	65	1	167 stk.	
	3,6	23,4	33,5	38,9	0,6	100	%



36

36. PROJEKTEVALUERING:

Hvad kan få dig til at deltage / ikke deltage i projektevalueringsmøder?

37

KOMMENTARER:

Bygherrer: (22 ud af 35 stk.)

- 1) Når der har været problemløsninger bør der laves evaluering efterfølgende.
- 2) Det er meget fornuftigt at gøre det, men udføres desværre sjældent i praksis
- 3) mere tid kan få mig til at deltage.
- 4) Efter hvert projekt holder vi et uformelt møde.
- 5) Har svært ved at svare, fordi der ikke er tradition for at afholde evalueringsmøder i byggebranchen. Der tabes meget nyttelig viden undervejs i et byggeri fordi erfaringer ikke opsamles undervejs og videregives.
- 6) deltager af interesse for projektet
- 7) Invitation
- 8) At dette skaber en synlig merværdi ved det næste projekt
- 9) vi er ikke så gode til refleksion over hvad der gik godt - set fra alle parter side - men mest i forhold til vores egen side
- 10) Videndeling, erfaring
- 11) Hvis folk bare vil tale sammen behøver man at bruge så meget tid på evaluering.
- 12) Når formålet er en gensidig evaluering med udviklingspotentiale for begge parter, og ikke blot en udvikling af rådgiverens eller entreprenørens metode
- 13) at det er ordenligt arrangeret
- 14) Jeg deltager altid, igen fordi det er en nødvendighed.
- 15) Lysten til at lære og lære af fejl/erfaring
- 16) Ting der er gået galt -for at finde årsagen til at det gik galt og Evt. Bruge denne viden i en lignende situation.
- 17) Jeg vil gerne deltage. Jeg har planer om at invitere til et når min nuværende sag er afsluttet.
- 18) Jeg vil gerne deltage, der hvor der kommer et brugbart produkt ud af evalueringen - altså noget på skrift ala BYG-ERFA
- 19) synes det er en rigtig god ide og deltager gerne
- 20) er åben for at deltage idet et evalueringsmøde kan bruges i andre sammenhæng
- 21) I egenskab af bygherre har det været meget vigtigt at medvirke til opretholdelse af samarbejdet mellem parterne aht. slutresultatet.
- 22) Jeg vil som projektleder altid gerne deltage i disse møder. Jeg har svært ved at få øje på begrundelser for ikke at deltage i projektevaluering af projekter, jeg deltager i.

Bygherrerådgivere: (16 ud af 25 stk.)

- 1) Jeg vil altid gerne deltage
- 2) Erfaringsudveksling for at lære af evt. fejl og gode løsninger/vil altid deltage
- 3) Opbakning fra ledelsen og en formodning om at det tilfører værdi for virksomhed og medarbejdere.

- 4) i byggeriet skifter man samarbejdspartnere fra projekt til projekt. For at evaluering skal have effekt skal man lave partnering eller mere fast samarbejde, ellers flader effekten af sådant ud.
- 5) Indkaldelse samt reel og konstruktiv tilbagemeldinger
- 6) Det er altid godt med ris/ros på projektforløbet - deltager altid gerne.
- 7) Respekt (eller manglende) for øvrige deltagere
- 8) Jeg vil gerne deltage såfremt alle parter er interesserede og forberedte - ellers kan det være spild af tid.
- 9) Hvis evalueringsindsatsen er kortfattet og præcis, dvs. ikke halve eller hele dage.
- 10) Det skal være aktuelt
- 11) En operativ tilgang til det forventede resultat.
- 12) Hvis formålet alene er at pege fingre i et eventuelt dårligt projektforløb, vil det ikke give mening. Men, en overordnet konstruktiv dialog kunne være rigtig fin.
- 13) Vi har kun holdt evalueringsmøder når noget ikke er gået gnidningsfrit. Eller der har været uhensigtsmæssigheder i en byggeproces. Der bør være sat en formiddag af efter hvert større projekt hvor man samler byggeriets teknikere og de væsentligste entreprenører.
- 14) Travlhed, men jeg vil altid gerne deltage
- 15) Forrige svar angående projektevalueringer afspejler min nylige tiltrædelse i nuværende arbejde. I mit tidligere virke, ligeledes som bygherrerådgiver, var det en del af standard projektafslutning. Deltager altid gerne i sådanne møder!
- 16) Deltage: Såfremt et projekt har budt på særlige udfordringer/problemløsning ud over det sædvanlige. Ikke deltage: Projekt med sædvanlige udfordringer og problemstillinger.

Arkitekter: (20 ud af 28 stk.)

- 1) Det er meget vigtigt at gennemføre disse møder- her kan gode og dårlige erfaringer gennemgås - og disse kan bruges ikke bruges i fremtidige projekter.
- 2) invitation
- 3) Jeg vil altid gerne deltage til disse møder, så længe det er konstruktivt og ikke for at pege fingre af hinanden
- 4) Jeg deltager gerne
- 5) Man kan lære af ting der er gået godt, også af de ting der er gået mindre godt.
- 6) Er altid interesseret i at deltage i projektevalueringer
- 7) Seriøsitet og indhold..
- 8) Jeg deltager gerne, men det er aldrig blevet afholdt
- 9) At få et kvalificeret erfa-grundlag
- 10) Der skal være en problemstilling som ikke er tilfredsstillende og som skal forbedres i et kommende projekt mellem saame parter. Hvis der ikke er udsigt til at nyt projekt vil teamet være splittet.
- 11) jeg deltager gerne
- 12) Som byggeleder er det et af de vigtigste redskaber til at alle i projektgruppen får et indgående kendskab til opgaven
- 13) Hvis jeg får en invitation, deltager jeg hvis det er muligt tidsmæssigt.
- 14) Jeg undlader kun at deltage, hvis jeg er forhindret.
- 15) Deltager altid uanset hvad når jeg bliver inviteret

- 16) Jeg så meget gerne at der blev lavet projektevalueringer på alle projekter. Ofte er alle parter desværre igang med andre opgaver og så vægtes det desværre ikke ret højt. Dette mener jeg er en fejl.
- 17) Forventningen til at opnå bedre resultater i fremtiden. Jeg ville prioritere det meget højt at deltage
- 18) de skal afholdes, før man kan deltage
- 19) Hvis indholdet har relevans for de forpligtigelser/arbejdsopgaver der er relevant for vores fag.
- 20) Hvis det fører til positiv stemning blandt byggeriets parter

Ingeniører: (13 ud af 38 stk.)

- 1) Jeg deltager så vidt muligt i de projektevalueringsmøder jeg er indvolveret i. En god dagsorden er altid "tiltrækkende".
- 2) Det vil jeg da rigtig gerne.
- 3) Deltager gerne i sådanne møder, da man gerne skulle lære lidt der kan inddrages i kommende projekter. Kunne ikke forestille mig at sige nej til et sådant møde fordi jeg ikke ville deltage.
- 4) Hvis der afsættes resurser til at afholde møderne for det er en god ide.
- 5) Ved og tage dialogen med byggeriets partner
- 6) Projektevalueringsmøder er et vigtigt redskab - men når et projekt er afsluttet glemmes alle fejl og alle har travlt med at komme til næste projekt.
- 7) Som udgangspunkt vil jeg altid deltage i et projektevalueringsmøde. Tit er jeg selv parten, som indkalder til mødet. Hvis mødet skal have værdi skal der være noget lærerigt i den foregående projektproces. Desuden er det en fordel i gentagende samarbejder.
- 8) Igen et ønske om læring og videndeling
- 9) Jeg har hidtil næsten kun arbejdet på et stort projekt, hvor det ikke er praksis. Men synes det lyder som en god ide med projektevalueringer.
- 10) Deltagelse hvis det er konstruktivt og for at dele viden og erfaringer fra projektet. Ikke deltagelse hvis det primære formål er at "pege fingre"
- 11) Jeg deltager gerne hvis jeg oplever en lyst til at deltage hos de øvrige samarbejdspartnere, men gider ikke hvis jeg selv skal sætte alt i søen og ikke føler at jeg får noget tilbage
- 12) Vil gerne deltage, der skal være et organ der skal koordinere, men samtidig skal der være afsat tid til dette. Når der indkaldes til evaluering er vi videre til næste jo.
- 13) som udgangspunkt mener jeg at det vil være en god ide, i hvertfald mellem de projekterende (ing/ark)

Entreprenører: (23 ud af 41 stk.)

- 1) At mødet bliver sat op - af ledelsen
- 2) En indkaldelse ville da være en start :)
- 3) Jeg deltager, hvis inviteret
- 4) hvis det er med nogle af de parter jeg gentagene gange arbejder med er det fornuftigt at få diskuteret igennem hvad vi skal ændre til fremtidige projekter, det være sig både med bygherre, rådgivere, og under-entreprenører

- 5) Jeg stiller altid op til evalueringsmøder, men at få virksomhedens medarbejdere og ledelse med er en stor udfordring der ikke kan løses alene
- 6) Projektindhold.
- 7) Såfremt jeg kan se at jeg kan lære noget i forløbet og blive mere bevidst om hvad andre folk tænker og hvorfor de agerer som de gør
- 8) Hvis man bliver inviteret deltager man. Ofte prioriteres det ikke men det burde det.
- 9) En mødeindkaldelse.
- 10) Hvis der bliver etableret et møde deltager jeg altid. Det er kun blevet afholdt på større sager. Det har både været bygherrerådgiver og entreprenør der har taget initiativ til dette.
- 11) indkaldelse af bygherre f.eks.
- 12) Der skal drøftes helt konkrete problemer, som kan benyttes til at optimere efterfølgende projekter.
- 13) Tidspress kan mindske lysten til at deltage
- 14) Jeg deltager når jeg bliver inviteret
- 15) Hvis det foregår på en ubureaukratisk/uformel måde, hvor alle parter er åbne, og det ikke bliver til "mudderkastning"
- 16) Jeg deltager altid i de projektevalueringsmøder der afholdes på projekter jeg selv har deltaget i
- 17) Hvis deltagerne virker seriøse og interesseret.
- 18) en invitation / seriøse parter
- 19) Deltagelse hvis der er usikkerhed om hvorfor en sag har gået dårligt.
- 20) Ved at vi hele tiden skal lære
- 21) Hvis man tror på fremtiden indenfor byggebranchen, er man nødt til at deltage for at få udbytte af forløbet af byggesagerne.
- 22) gentagelse samarbejde/kunderelationer.
- 23) Betaling for dette, eller anden gulerod. Skal kunne se fordelene ved dette.

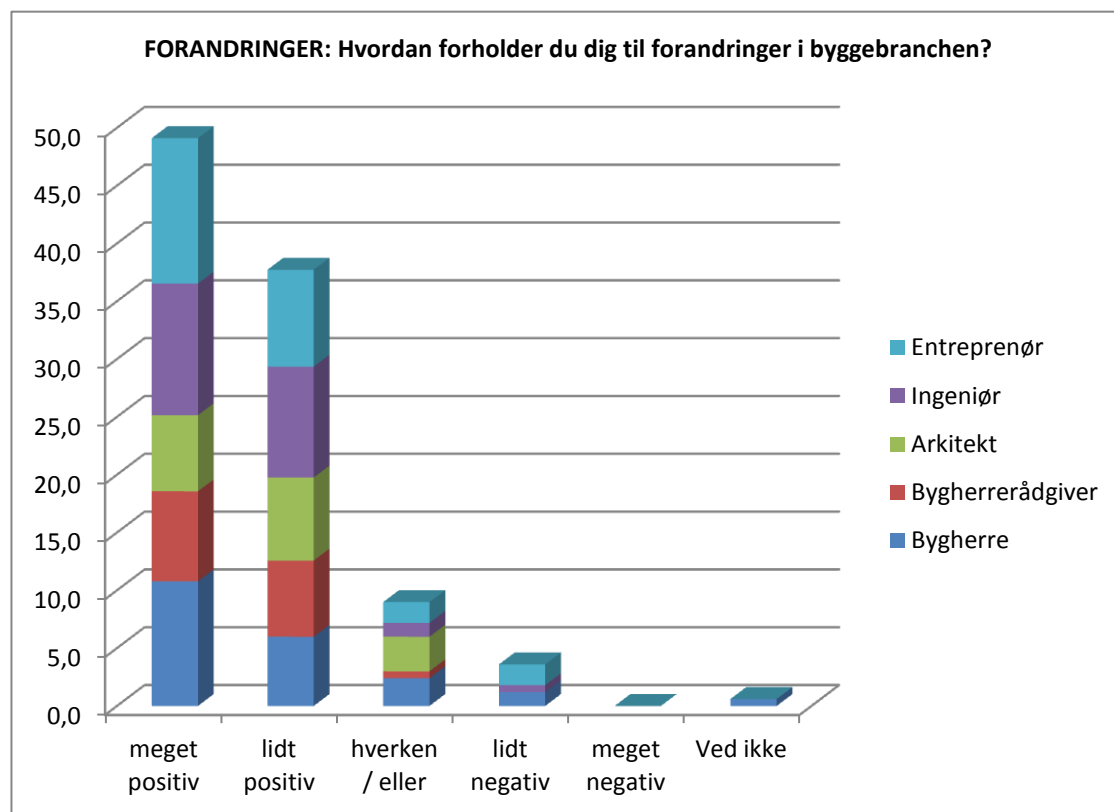
37

37. FORANDRINGER:

Hvordan forholder du dig til forandringer i byggebranchen?

38

	meget positiv	lidt positiv	hverken / eller	lidt negativ	meget negativ	Ved ikke	i alt	
Bygherre	18	10	4	2	0	1	35 stk.	
	10,8	6,0	2,4	1,2	0,0	0,6	21,0	%
Bygherrerådgiver	13	11	1	0	0	0	25 stk.	
	7,8	6,6	0,6	0,0	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	11	12	5	0	0	0	28 stk.	
	6,6	7,2	3,0	0,0	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	19	16	2	1	0	0	38 stk.	
	11,4	9,6	1,2	0,6	0,0	0,0	22,8	%
Entreprenør	21	14	3	3	0	0	41 stk.	
	12,6	8,4	1,8	1,8	0,0	0,0	24,6	%
	82	63	15	6	0	1	167 stk.	
	49,1	37,7	9,0	3,6	0,0	0,6	100	%



38

38. FORANDRINGER:

Hvordan oplever du, at den generelle indstilling til forandringer i byggebranchen er?

39

Bygherre

Bygherrerådgiver

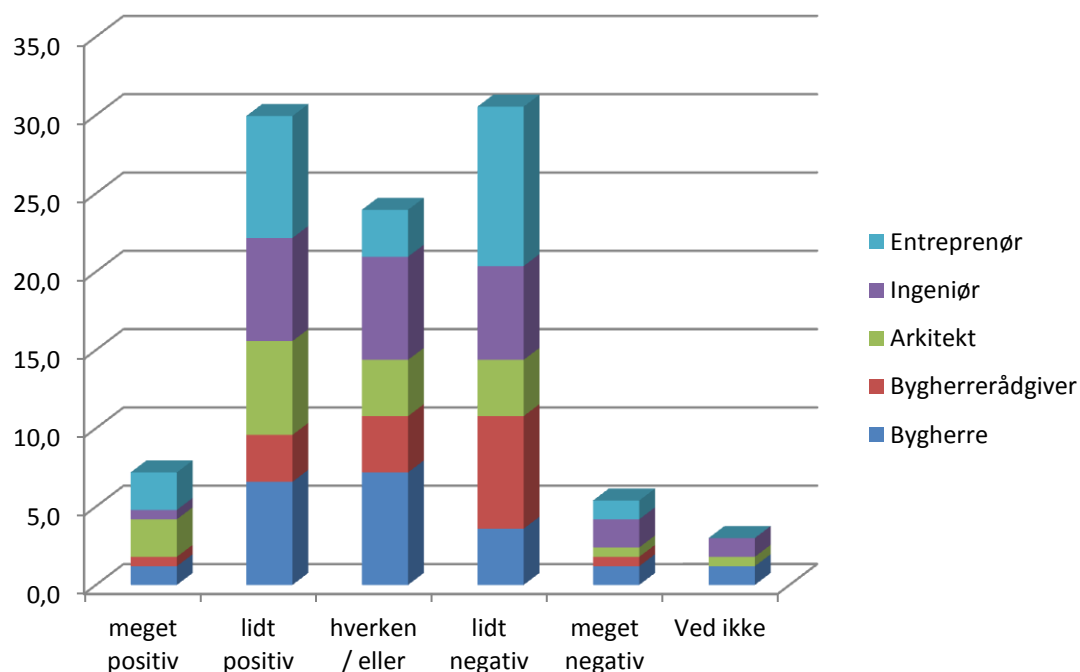
Arkitekt

Ingeniør

Entreprenør

	meget positiv	lidt positiv	hverken / eller	lidt negativ	meget negativ	Ved ikke	i alt	
Bygherre	2	11	12	6	2	2	35	stk.
	1,2	6,6	7,2	3,6	1,2	1,2	21,0	%
Bygherrerådgiver	1	5	6	12	1	0	25	stk.
	0,6	3,0	3,6	7,2	0,6	0,0	15,0	%
Arkitekt	4	10	6	6	1	1	28	stk.
	2,4	6,0	3,6	3,6	0,6	0,6	16,8	%
Ingeniør	1	11	11	10	3	2	38	stk.
	0,6	6,6	6,6	6,0	1,8	1,2	22,8	%
Entreprenør	4	13	5	17	2	0	41	stk.
	2,4	7,8	3,0	10,2	1,2	0,0	24,6	%
	12	50	40	51	9	5	167	stk.
	7,2	29,9	24,0	30,5	5,4	3,0	100	%

FORANDRINGER: Hvordan oplever du, at den generelle indstilling til forandringer i byggebranchen er?



39

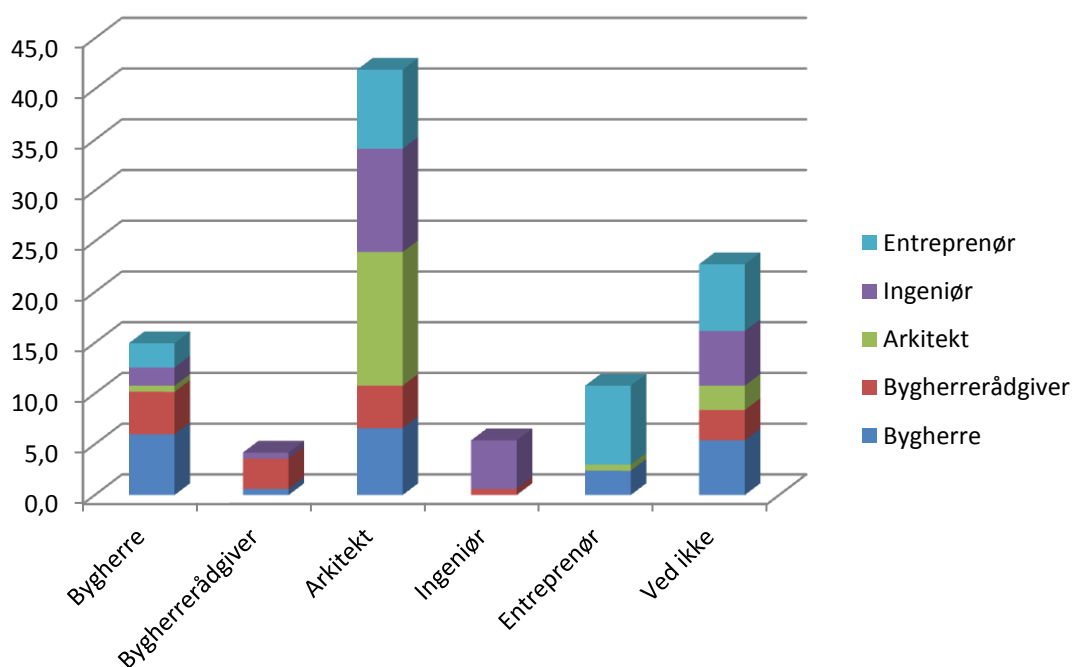
39. FORANDRINGER:

Hvilken af byggeriets parter oplever du MEST forandringsvillig?

40

	Bygherre	Bygherre- rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entre- prenør	Ved ikke	i alt	
Bygherre	10	1	11	0	4	9	35	stk.
	6,0	0,6	6,6	0,0	2,4	5,4	21,0	%
Bygherrerådgiver	7	5	7	1	0	5	25	stk.
	4,2	3,0	4,2	0,6	0,0	3,0	15,0	%
Arkitekt	1	0	22	0	1	4	28	stk.
	0,6	0,0	13,2	0,0	0,6	2,4	16,8	%
Ingeniør	3	1	17	8	0	9	38	stk.
	1,8	0,6	10,2	4,8	0,0	5,4	22,8	%
Entreprenør	4	0	13	0	13	11	41	stk.
	2,4	0,0	7,8	0,0	7,8	6,6	24,6	%
	25	7	70	9	18	38	167	stk.
	15,0	4,2	41,9	5,4	10,8	22,8	100	%

FORANDRINGER: Hvilken af byggeriets parter oplever du MEST forandringsvillig?



40

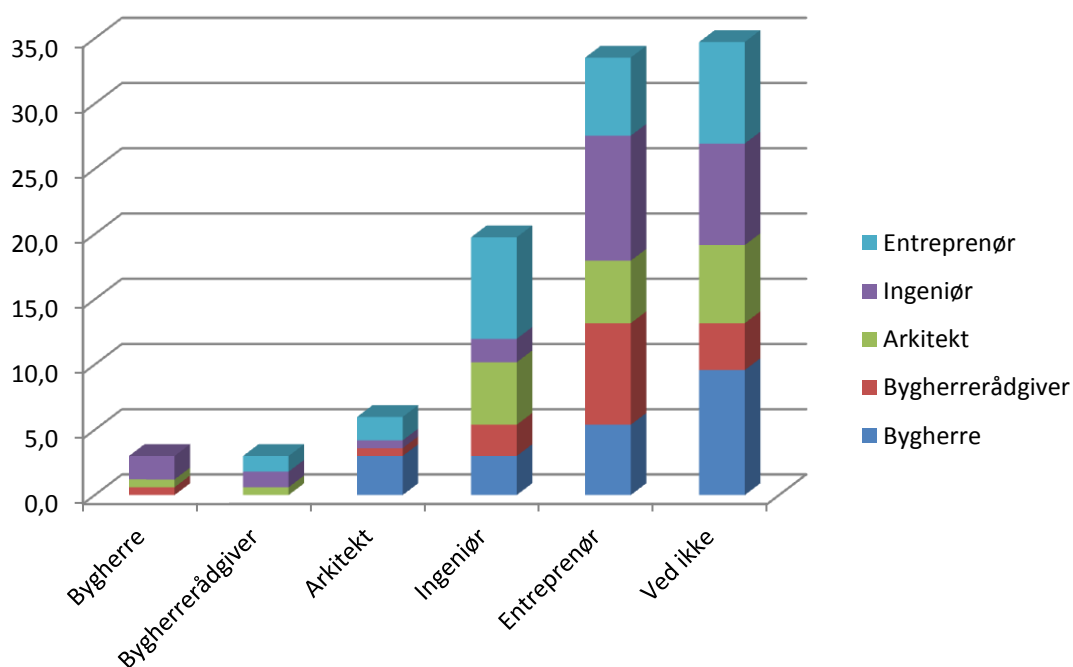
40. FORANDRINGER:

Hvilken af byggeriets parter oplever du MINDST forandringsvillig?

41

	Bygherre	Bygherre- rådgiver	Arkitekt	Ingeniør	Entre- prenør	Ved ikke	i alt	
Bygherre	0	0	5	5	9	16	35	stk.
	0,0	0,0	3,0	3,0	5,4	9,6	21,0	%
Bygherrerådgiver	1	0	1	4	13	6	25	stk.
	0,6	0,0	0,6	2,4	7,8	3,6	15,0	%
Arkitekt	1	1	0	8	8	10	28	stk.
	0,6	0,6	0,0	4,8	4,8	6,0	16,8	%
Ingeniør	3	2	1	3	16	13	38	stk.
	1,8	1,2	0,6	1,8	9,6	7,8	22,8	%
Entreprenør	0	2	3	13	10	13	41	stk.
	0,0	1,2	1,8	7,8	6,0	7,8	24,6	%
	5	5	10	33	56	58	167	stk.
	3,0	3,0	6,0	19,8	33,5	34,7	100	%

FORANDRINGER: Hvilken af byggeriets parter oplever du MINDST forandringsvillig?



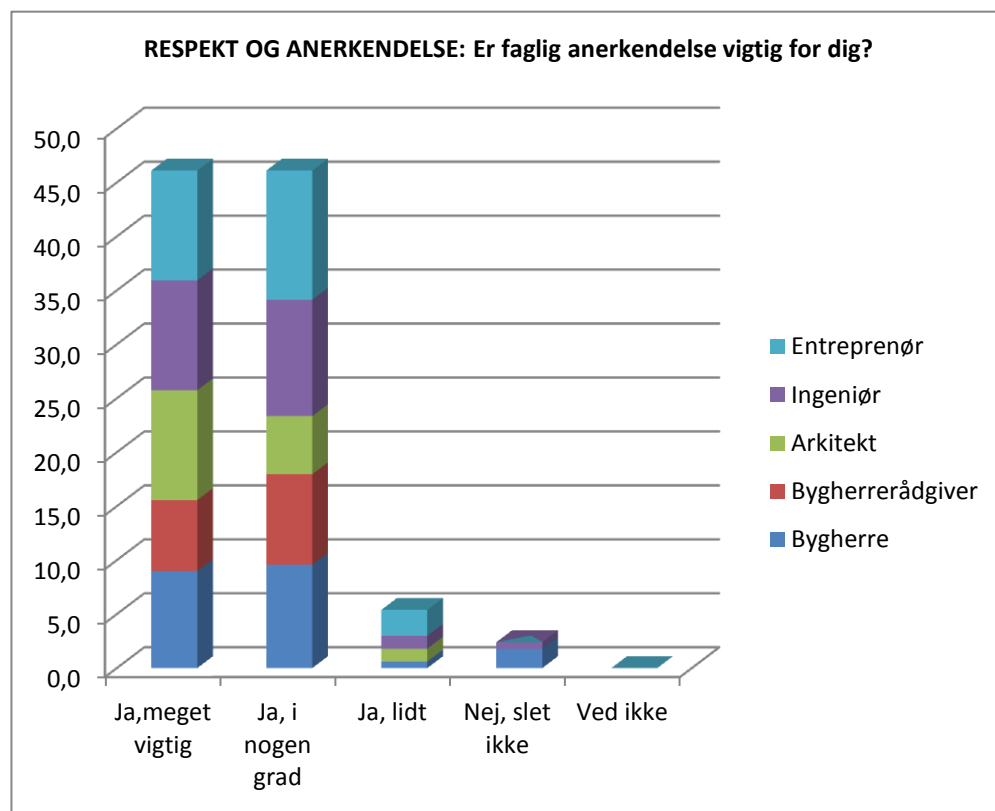
41

41. RESPEKT OG ANERKENDELSE:

Er faglig anerkendelse vigtig for dig?

42

	Ja, meget vigtig	Ja, i no- gen grad	Ja, lidt	Nej, slet ikke	Ved ikke	i alt	
Bygherre	15	16	1	3	0	35	stk.
	9,0	9,6	0,6	1,8	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	11	14	0	0	0	25	stk.
	6,6	8,4	0,0	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	17	9	2	0	0	28	stk.
	10,2	5,4	1,2	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	17	18	2	1	0	38	stk.
	10,2	10,8	1,2	0,6	0,0	22,8	%
Entreprenør	17	20	4	0	0	41	stk.
	10,2	12,0	2,4	0,0	0,0	24,6	%
	77	77	9	4	0	167	stk.
	46,1	46,1	5,4	2,4	0,0	100	%



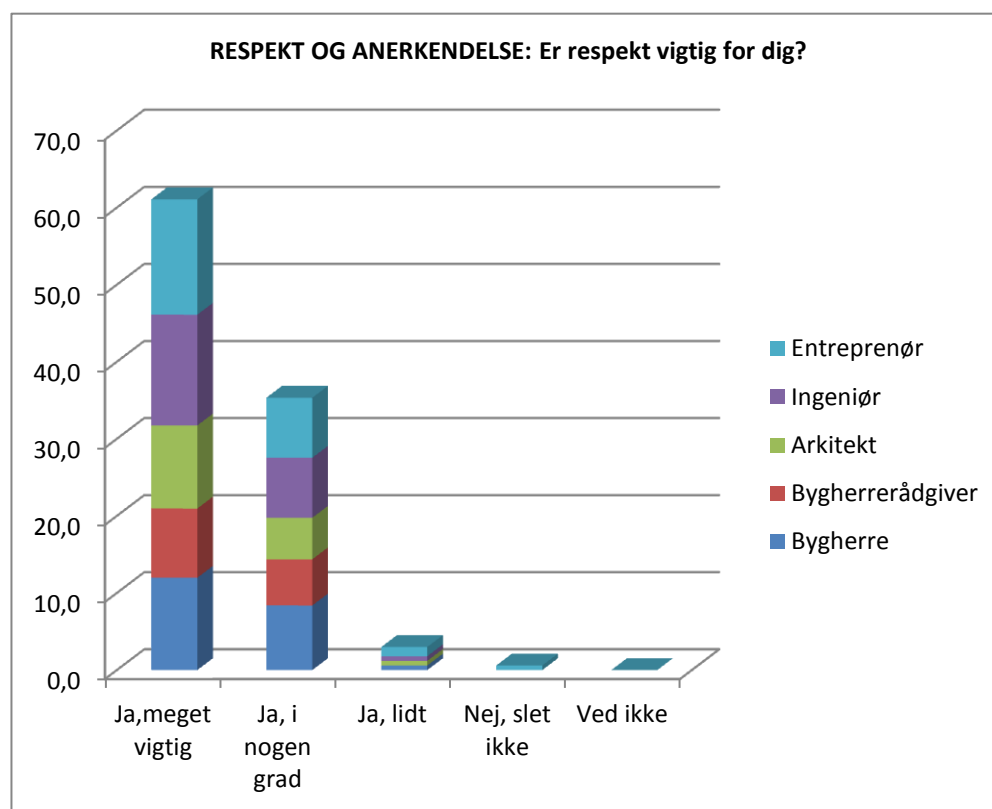
42

42. RESPEKT OG ANERKENDELSE:

Er respekt vigtig for dig?

43

	Ja, meget vigtig	Ja, i no- gen grad	Ja, lidt	Nej, slet ikke	Ved ikke	i alt	
Bygherre	20	14	1	0	0	35 stk.	
	12,0	8,4	0,6	0,0	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	15	10	0	0	0	25 stk.	
	9,0	6,0	0,0	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	18	9	1	0	0	28 stk.	
	10,8	5,4	0,6	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	24	13	1	0	0	38 stk.	
	14,4	7,8	0,6	0,0	0,0	22,8	%
Entreprenør	25	13	2	1	0	41 stk.	
	15,0	7,8	1,2	0,6	0,0	24,6	%
	102	59	5	1	0	167 stk.	
	61,1	35,3	3,0	0,6	0,0	100	%



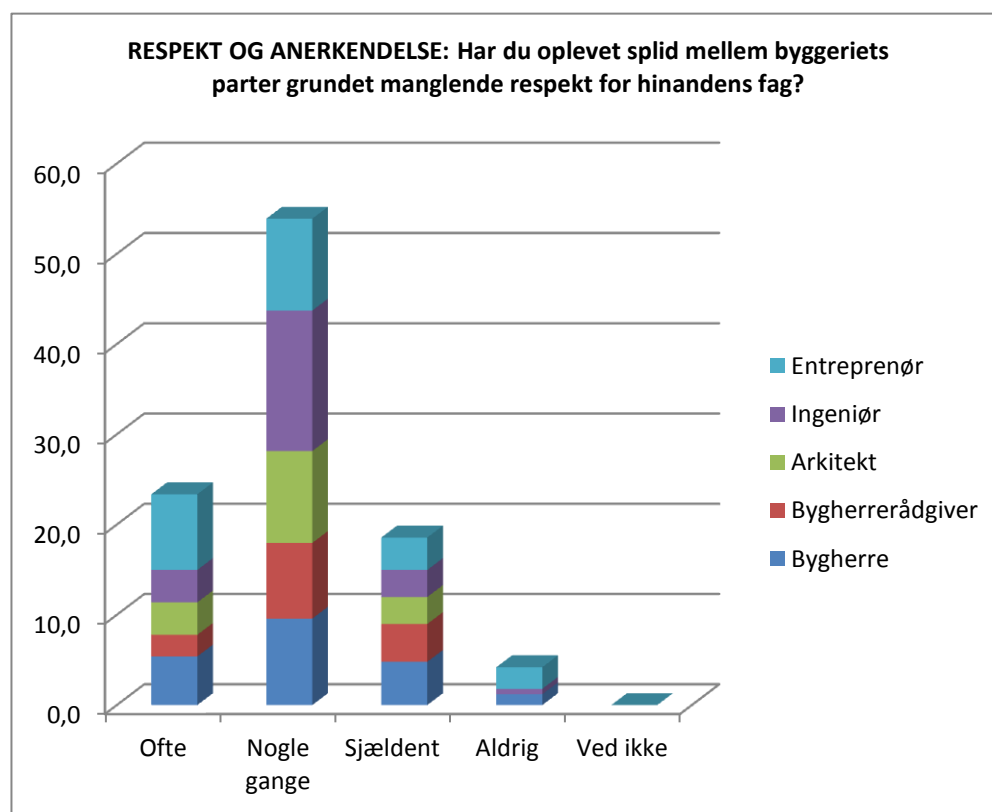
43

43. RESPEKT OG ANERKENDELSE:

Har du oplevet splid mellem byggeriets parter grundet manglende respekt for hinandens fag?

44

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	9	16	8	2	0	35	stk.
	5,4	9,6	4,8	1,2	0,0	21,0	%
Bygherrerådgiver	4	14	7	0	0	25	stk.
	2,4	8,4	4,2	0,0	0,0	15,0	%
Arkitekt	6	17	5	0	0	28	stk.
	3,6	10,2	3,0	0,0	0,0	16,8	%
Ingeniør	6	26	5	1	0	38	stk.
	3,6	15,6	3,0	0,6	0,0	22,8	%
Entreprenør	14	17	6	4	0	41	stk.
	8,4	10,2	3,6	2,4	0,0	24,6	%
	39	90	31	7	0	167	stk.
	23,4	53,9	18,6	4,2	0,0	100	%



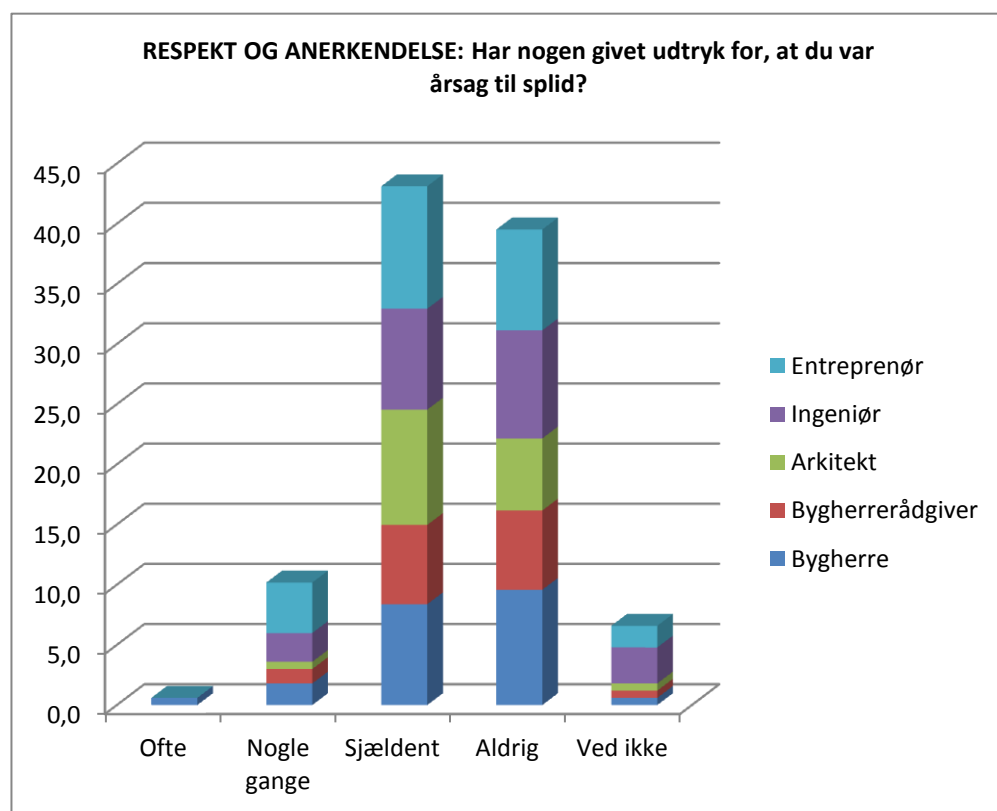
44

Sidste
spørgsmål

44. RESPEKT OG ANERKENDELSE:

Har nogen givet udtryk for, at du var årsag til splid?

	Ofte	Nogle gange	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	i alt	
Bygherre	1	3	14	16	1	35	stk.
	0,6	1,8	8,4	9,6	0,6	21,0	%
Bygherrerådgiver	0	2	11	11	1	25	stk.
	0,0	1,2	6,6	6,6	0,6	15,0	%
Arkitekt	0	1	16	10	1	28	stk.
	0,0	0,6	9,6	6,0	0,6	16,8	%
Ingeniør	0	4	14	15	5	38	stk.
	0,0	2,4	8,4	9,0	3,0	22,8	%
Entreprenør	0	7	17	14	3	41	stk.
	0,0	4,2	10,2	8,4	1,8	24,6	%
	1	17	72	66	11	167	stk.
	0,6	10,2	43,1	39,5	6,6	100	%



12.3 Appendiks C – Interview 1

I dette appendiks findes den transskriberede tekst af interview hos entreprenør 1. Først præsenteres af interview og efterfølgende supplerende spørgsmål dertil stillet pr. mail.

Som angivet i rapporten er der fuld anonymitet for deltagerne i både interviews og byggemøder – derfor er deltagerens identitet kun oplyst til eksaminator og censor. Lydfil for interview er i bilag 1 og 5, og deltager kan ses i bilag 7.

Interviewet er foretaget d. 20/4-2012.

Interviewene er opbygget som et delvist struktureret interview, hvor emnerne, der skal spørges ind til, på forhånd er defineret, hvorved muligheden for at arbejde sig rundt om andre emner, som vedkommer de udvalgte emner, også foreligger.

Spørgsmål er skrevet med fed og svar i kursiv.

Det transskriberede interview:

(00:14) DATA PÅ INTERVIEW PERSON:

Navn?

SVAR: (interviewperson 1)

Virksomhed?

SVAR: (virksomhed 1)

Job?

SVAR: Projektleder

Type af uddannelse?

SVAR: Bygningskonstruktør

Anciennitet i nuværende stilling?

SVAR: 2 år

Anciennitet i nuværende og lign. stillinger i byggebranchen i alt?

SVAR: 2 år

(02:13) SPØRGSMÅL OM AKTUELLE PROJEKT:

1.

(02:18) Entrepriseform?

SVAR: Totalentreprise

2.

(02:22) Stade på projektet pt.? Antal UE?

SVAR: Stadet på projektet det er, at vi startede på projektet og projekteringen, da vi vandt sagen i marts sidste år (2011) og brugte de første tre måneder på at projektere det færdigt til dét, vi mente, var et hovedprojekt, som der kunne produceres elementer ud fra, og som man kunne handle ind til. Det skred, fordi da vi vandt sagen, der var det tegnet frem til et myndighedsprojekt – det var det vi vandt licitationen på. Der var det (arkitektfirma 1), som var arki-

tekt, og (ingeniørfirma 1), som var ingeniør – det var med. Vi stod så der og skulle finde ud af, hvilken rådgiver, vi skulle have til at tegne det videre til et hovedprojekt, og der valgte vi (arkitektfirma 1) og (ingeniørfirma 1) igen, for de kendte jo huset, så det var smart. Og det var det også på mange måder, for der springer man selvfølgelig over mange problemstillinger, når de kender projektet. De skulle tegne det videre, men de havde også – ja, der var sådan et forventningsafstemningsbrist, fordi de måske følte, at de havde egentlig tegnet det hus færdig. Og der var egentlig et stort stykke arbejde, der skulle laves, inden vi var klar til at have et elementprojekt, vi kunne sende ned til (elementleverandør 1), så de kunne producere elementer ud fra. Eller vi kunne sende videre til maleren, for at de kunne give en pris på det efter licitationen. Så vi kom først i gang med at producere elementer engang i juni, og dér skred tidsplanen lidt for os. Vi gik i jorden herinde og begyndte at pæleramme i juli, i starten af juli, uden egentlig at have et færdigt elementprojekt. Men vi kendte selvfølgelig undergrunden, og vi vidste, hvad vi skulle lave af fodaftryk på grunden, så vi kunne godt gå i gang med det her. Så projektet i sin helhed løber fra marts 2011 til 1. september 2012. Så vi er vel en 70 % henne i forløbet, sådan cirka. Og hvor mange UE har vi på pladsen? Vi har tilkoblet fast, som er en del af den tidsplan, vi kører nu, har vi en tømrer, en murer, en maler, en elektriker, en VVS-mand, en ventilations-mand, en elektriker, og så har vi vores egenproduktion, og det er otte principielle UE, og så har vi nogle side, små UE som gulvbelægninger, nogle svagstrømsinstallationer, noget ADK og nogle fællesarealer, og nogle ting som en boldbane. Der kommer nogle flere UE ind, så det er nok 10-14 stykker alt i alt.

3.

(04:49) Hvordan er samarbejdet gået?

SVAR: På pladsen er det gået relativt smertefrit, vil jeg sige. Vi havde problemer i starten, men det var fordi, vi skulle have hentet det her – altså vores afleveringsdato er ikke flyttet, fordi vi blev to måneder forsinket, at vi kom to måneder for sent i gang dengang. Men der var vi egentlig kun os på pladsen, og vi skulle egentlig bare sørge for, at vi var klar til, at det, vi havde lovet iht. hovedtidsplanen og havde lovet til vores UE, at det skulle vi være klar til. Den forsinkelse, der blev hentet i efteråret, det var vi ene om at hente, så vi fik gjort klar til UE's kontraheringsmæssige opstart, dér hvor vi havde skrevet i kontrakten, at de kunne starte op. Det har gjort, at samarbejdet med vores UE ikke havde et brist fra starten af, så det er egentlig gået meget godt.

Men hvis man så går tilbage og kigger på projekteringsfasen, så har der været nogen ulidelige kampe med både (ingeniørfirma 1) som ingeniør og (arkitektfirma 1) som arkitekt på at få tegnet det her projekt færdigt til et hovedprojekt. Og der var jeg, vil jeg sige, heldigvis ikke projektansvarlig på det her projekt, fordi dér gik bølgerne højt dengang, i sommer, sidste sommer. Og (elementleverandør 1) havde egentlig i deres kontrakt, som er betonelementleverandør, der havde de skrevet i deres kontrakt, at vi iht. det projekt vi havde, kunne aflevere et projekt til dem 1. maj, og fra 1. maj, der tikkede deres ur. Dvs. der begyndte de – der havde de lagt det ind i produktionen, og så kom de og sagde til os: "Hvad så, kære (TE) – hvad gør vi? Vi kan ikke producere elementer, vi har lagt den i produktion", og så begyndte ikke dagbøderne at tælle på hvad, de egentlig tabte i deres produktion, fordi vi havde lagt det deri. Og den kunne vi så gøre sådan her med: "Værsgo, hvad siger I til det, (ingeniørfirma 1) og (arkitektfirma 1)? Den ville de ikke røre ved, og så fik vi den tilbage. Vi ville heller ikke røre ved den og sendte den tilbage – og sådan kørte det lidt frem og tilbage. Og det endte egentlig med, at det heldigvis blev løst, inden vi kom op i toppen af den trappe, du viste lige før

(konflikttrappen), men det var tæt på. Så man kan sige, at projekteringsfasen frem til at vi havde et færdigt hovedprojekt, vi kunne gå i gang med, der var det kaos. Men efterfølgende, hvor vi havde det færdige projekt, og vi kom i gang til tiden ift. UE, så er det gået rigtig, rigtig fint.

4.

(06:58) Har samarbejdspartnere fra tidligere deltaget i projektet?

SVAR: Ja, det har vi. Vi har tradition for at have nogle gode samarbejdspartnere, ikke, at man derudfra bare tager underhåndsbud ind, og så ikke lader andre folk komme til. Men vi har nogle gode samarbejdspartnere, og dem kan vi godt lide og (hvis det er gået godt tidligere) at have med ind over. Og hvis de så er billigst er det kun en fordel, og så kan man arbejde videre med det. Og det kommer også til, at det ikke altid er den laveste pris, der måske er mest fordelagtig – det kan også være kvalitet. Og hvis man kender den kvalitet fra starten af, så kan det være en fordel at have nogen med, som man har prøvet før. Men det kan selvfølgelig også være modsat.

Men vi har nogle folk med fra tidligere.

5.

(07:44) Har der været nogen særligt alvorlige konflikter?

5.a

(07:44) Hvordan er den/de blevet håndteret?

SVAR: De er blevet håndteret i, at der er blevet (hvad kan man sige?): Der er blevet sat en streg i sandet på et tidspunkt og sige: Vi skal have bygget det her hus færdigt sammen, og så må vi glemme og lade "by gones" være "by gones", og så må vi videre. Og så den faktura, der lå fra (elementleverandør 1), den er blevet fornuftigt delt mellem de ansvarlige parter. Sådan vil jeg sige det.

5.b

(08:21) Hvordan er de blevet undgået?

SVAR: Den nemmeste måde at få konflikter på ved sådan en byggesag på, det er, hvis man ikke har styr på sin planlægning. Og hvis man ikke sørger for at holde folk ved ilden. Og det gør (praktikant hos TE) og jeg jo. Vores vigtigste funktion er jo hele tiden at sørge for – og det kan godt være, at man har sagt det tre gange før, og så siger man det altså fjerde gang, for om to uger, så står vi dér, og om tre uger står vi dér. Det kan godt være, at vi kan skubbe den to dage lige nu. Det er måske ikke så vigtigt for en LEAN planlægning på to uger, men om seks uger, hvis det så påvirker dér. Når så mange ting hænger sammen, så er det, at planlægningen er præventiv.

6.

(09:00) Er der planlagt en projektevaluering efter endt projekt?

SVAR: Nej, det er der ikke, og det gør vi som virksomhed måske for lidt, men ikke ret meget i. Sådan vil jeg sige det.

6.a

(09:14) Hvem skulle deltage, hvis det var? Intern, eksternt?

SVAR: Hvis vi skulle holde det, hvilket vi tit snakker om, om vi skulle begynde på, så skulle det være internt. Og tit i forbindelse med, at der skal starte et nyt projekt op, der minder om det,

så kunne man lave sådan en opfølgning på de problemer, der har været, så man måske kunne undgå dem næste gang.

6.b

(-) Foretages der i virksomheden generelt projektevalueringer efter endte projekter?

SVAR: Se svar ovenfor

6.c

(09:39) Hvordan opfatter du, at holdningen til projektevaluering generelt er i branchen?

SVAR: Jamen, jeg synes altid, man hører, at der er en fin holdning til det, men spørgsmålet er så, om det bliver ført ud i livet. Det ved jeg ikke. Det er vi i hvert fald dårlige til i vores firma. Meget. Men også fordi vores byggesager tit overlapper hinanden, f.eks. nu skal jeg på tirsdag, der er jeg blevet inviteret til et møde i København, hvor jeg skal over til et projekteringsmøde på et helt nyt projekt, der egentlig først starter til september. Men fordi jeg i min tidsplanlægning er sat på dén sag, så skal jeg allerede til at være med nu. Og hvad så nu? Så er man halvvejs i gang med det næste, når vi er færdige her, og så er der aldrig ressourcer eller tid til det der.

7.

(10:18) Har du gjort brug af videndeling på projektet?

7.a

(10:18) Hvordan? Og hvorfra?

7.b

(10:18) Hvordan anvendes videndeling generelt i virksomheden?

SVAR: Meget. Også specielt fordi man er ny. Og dér fungerer vores virksomhed til gengæld godt, fordi vi har en relativ flad struktur – vi ligger sådan på en linje, alle os projektledere. Men selv om der er den flade linje, så har man alligevel altid en mentor eller en ældre eller en god kollega. Og i denne der store flok fornemmer vi, at vi fungerer så godt, at man altid lige ringer til én. Eller folk ringer til én selv. Eller hvis man lige har noget, så lige på en fællesmail ud – det kunne være et eller andet generelt problem, der kunne være interessant for de andre projektledere. Så vi er relativt gode til at få den viden delt, synes jeg.

Et eksempel vi har haft her på pladsen kunne være i vores montage med kabiner og tolerancer og højder og altaner, der skal passe sammen. Dér har vi lige haft et projekt ovre i Nørresundby (de ungdomsboliger ovre i Nørresundby), og der har jeg haft flere møder med nogle af mine kolleger (kollega 1 og 2), som du også kender, og som har været derovre). Og ligesom give deres besyv med, inden jeg har taget til et projekteringsmøde eller et konstruktionsmøde med ingeniøren. Så på den måde har vi brugt det meget på det her projekt.

7.ekstra

(11:37) Er den systematisk?

SVAR: Det er meget ad-hoc. Vi snakker også tit om, om den burde gøres systematisk, men så kigger vi på hinanden, og så bliver vi enige om, at det kan vi ikke magte alligevel. Det kan vi ikke finde ud af. Og så kører vi altid bare videre på den gammeldags facon. Det er altid dét, det en der med, når vi tager den snak.

7.c

(12:00) Hvordan oplever du, at der generelt arbejdes med videndeling er i branchen?

SVAR: Jeg tror, der er mange firmaer, der andre steder bruger mange ressourcer på og megen kraft på at lave det her videndeling og projektopfølgning og økonomi. Men det er tit og ofte også i andre organisationer og andre firmaer, og måske også større firmaer, som har en

hel andet organisation. Hvor man også måned for måned skal op og afrapportere med sin økonomi og sige: "Sådan her, mester: Det er sådan det går", og bagefter skal man op og evaluere: Kunne man have gjort noget bedre. Og det ved jeg fra større firmaer, at de har meget med.

(12:40) KONFLIKTER:

8.

(12:43) Hvad definerer du som værende en konflikt?

SVAR: Det var et godt spørgsmål... Det er vel lige så snart, at to parter er uenige om udfaldet af et eller andet. Og det kunne være lige fra et projektgrundlag til placeringen af en stikkontakt i en lejlighed. Så konflikter, dem har vi mange af, store og små.

9.

(13:08) Hvordan er din tilgang til konflikter?

SVAR: Den er meget, meget afslappet, fordi det er jo dét, vi er her for: For at løse de konflikter og sørge for at holde dem nede til et vist minimum. En konflikt, dem har vi haft fire af i dag – som jeg opfatter en konflikt. Og den kan du også vælge at kalde et problem eller en udfordring, der skal løses, og det kan jeg bedst lide at kalde det.

10.

(13:39) Er du uddannet eller fået kurser i konflikthåndtering?

SVAR: Nej.

11.

(13:47) Hvor meget fylder konflikter i din arbejdsdag?

SVAR: Meget, jeg synes, de fylder meget.

12.

(13:57) Er der en bestemt part i byggeriet, du føler, at du oftere er i konflikt med end andre?

SVAR: Ja, jeg synes tit, der er forventningsbrist mellem os som TE og arkitekter. Det synes jeg.

12.a

(14:08) I så fald: Hvem?

SVAR: Jeg synes, det er værre med arkitekter end med ingeniører. Når man sidder som TE og egentlig har rådgiverne under sig, så er arkitekten ham, der er sværest at styre og få til at gøre det, som man har hyret ham til principielt – og løse den opgave han er hyret til. For de svømmer tit ud på dybt vand, synes jeg. Det er helt sikkert arkitekterne, der er sværest at styre.

12.b

(14:41) Har du en ide om, hvorfor det netop er den part?

SVAR: Man kan både se på det ud fra det synspunkt, at vi er meget entreprenante, og vi bygger meget op og ned og lige hen – og vil gerne holde det indenfor de rammer. Og arkitekten, og det skal han være, skal være i den fuldstændig anden vejgrøft: Han skal jo netop tænke ud af boksen. At få den der grænseflade til at spille sammen, det kan godt være en udfordring.

13.

(15:15) Er der nogle af de andre parter, der ofte er i konflikt med hinanden?

SVAR: Ja, hvis man tager konflikter et skridt længere ned, og kalder den i udførelsesfasen, så er der tit konflikter mellem UE's folk. Samarbejdet mellem dem.

14.

(15:45) Når der opstår konflikter, er de så oftest åbenlyse eller latente (at de ligger og ulmer), så du som byggeleder skal opfange, at de findes?

SVAR: Jeg synes egentlig ikke, at det er et problem, at de bliver latente på denne plads her. Jeg synes, vi er relativt gode til at få tingene ud og få dem præsenteret på bordet. Det bliver altid værre, når der kommer mange penge – hvis det er sådan en lille ting "Nu gør vi sådan her, og det er dyrere, hvis vi lader være at lave det, så lad os nu bare komme videre". Hvorimod hvis det er sådan en af de sager, der ligger og ulmer, og man ved ikke helt, hvor ansvaret egentlig ligger, og ansvaret kan måske ligge to steder, så fornemmer jeg lidt, at folk går lidt og ruger på det. Og så måske venter på, at der sker et eller andet af sig selv, eller at man skal tage et eller andet slagsmål på et tidspunkt. Jeg synes altid, det er den økonomiske indflydelse på den konflikt, der gør, hvor meget det ligger og ulmer. Synes jeg.

14.a

(16:44) Gør du noget specielt for at opfange de latente konflikter?

SVAR: Se svar ovenfor

15.

(16:44) Kan du se en eller flere årsager til, hvorfor konflikter opstår?

SVAR: Nej. Hvis der ikke er nogen, der gør noget, så ender den tit og ofte på TE's bord, og det er jo også derfor, at totalentreprise-byggeri tit kører nemmere, fordi du altid har én, der står med en risiko. Hvorimod hvis du i andre entrepriseformer, der har du ikke rigtig det samme – der har du en arkitekt, der kommer på pladsen en gang om ugen, og så har du en masse UE, der egentlig bare byder ind på fagentrepriser. Og så længe de gør det, så er de hurtigere til at stå fremme med hånden, hvis der er et problem. Hvorimod hos en TE, er der som regel altid en på pladsen og en, der står med risikoen. Det er vores opgave hele tiden at opfange de der konflikter, og så så hurtigt som muligt at få dem ud på bordet, fordi de tit og ofte peger ind en selv.

16.

(17:47) Hvordan mener du, at konflikter kan undgås?

SVAR: Det er bare ved at tage problemet op lige så snart det kommer. Og så selvfølgelig kunne sine, altså hvis man fra starten af, fra første streg, der bliver sat, har sin udførelse (jeg tænker meget i udførelse, fordi det er jo dét, jeg laver) for øje, så kan man komme virkelig langt, fordi det er måske noget, der tager ti minutter at tænke over eller at snakke om i første øjeblik, men måske ender med at forsinke et byggeri i flere uger. Eller koste flere hundrede tusinde kroner.

17.

(18:21) Oplever du en stigning i antallet af konflikter i byggeprojekterne?

SVAR: Jeg synes, det er blevet bedre. Nu startede jeg også på (et kompliceret byggeri), og det er jo et helt andet hus, kan man sige – det er nogle helt, helt andre ting, man skulle tage høj-

de for, og der var der jo mange konflikter. Mange og hele tiden. Også fordi når du tegner et hus, mens du bygger det, så opstår der altså også flere ukendte. Og når du så har en UE, som bare har budt på totalinstallationer for eksempel, og så man egentlig begynder at omprojektere noget, så kommer der flere konflikter end på sådan et lille hundehus, som vi bygger herude, som egentlig bare er tre længer og så nogle lejligheder indeni. Det er klart. Det er lidt nemmere og er lidt mere åbenlyst, hvad der kan opstå af konflikter på det hus her, så det har vi været bedre til. Og så har vi også været godt til, synes jeg selv, at vi har været gode til at tage de konflikter i god tid og til at få dem løst. Så jeg synes, det er blevet bedre.

18.

(20:06) Føler du, at konflikter håndteres på en ordentlig måde?

18.a

(20:06) Hvorfor/Hvorfor ikke?

SVAR: Ja, jeg synes, de gør generelt. Jeg har også haft nogle trælse konflikter, som selvfølgelig er ubehagelige, fordi det er et resultat, man skal nå sammen, men som man ikke rigtig får løst. Men også fordi stemningen påvirkes af det – og det er nogle af dem, der ligger og ulmer – det er de værste. De konflikter, der ligger og ulmer – når man så endelige skal til at håndterer dem, så bliver det aldrig et positivt udfald, man får af det, fordi det bliver sådan tovtækkeri. Og dem har jeg nogle verserende sager her lige nu, som vi ikke helt har fået afsluttet, fordi vi ikke lige helt kan placere ansvaret, og vi ved ikke helt: Vi sidder og kigger lidt på hinanden og lidt ned i bordet, og det gør egentlig, at det påvirker stemningen og dermed også samarbejdet.

18.b

(20:57) Har du oplevet, at konflikter eskalerer?

18.c

(20:57) (Eksempler)

SVAR: Ja, det har jeg også. Det kommer tit og ofte i forbindelse med, at jeg brokker mig over et eller andet, som måske ikke går hurtigt nok, og så siger de, at det følger vi op på osv.. Og så ugen efter konstaterer man, at det er det samme, og så bliver det værre og værre. Til sidst så – man forsøger altid at gøre tingene ud fra et positivt udgangspunkt, men på et tidspunkt, når folk tilpas mange gange har været inde og sige, at nu bliver det bedre, og nu bliver det bedre, så flyder det til sidst over. Og det har det også gjort nogle gange, hvor vi har haft nogle – vi holdt et delmøde omkring tidsplanen for en 3-4 måneder siden, hvor vi egentlig blev enige om, at der skulle ske noget, og hvis ikke så endte det her ikke sådan som vi godt kunne tænke os det skulle ende. Det er meget i den lille skala med folks opførsel på pladserne. Hvis man ikke gider at finde sig i, at folk opfører sig på en vis måde på en plads, så skal man også bare sige det. Af de ting har vi haft nogle konflikter her på pladsen.

Og jeg kan også referere tilbage til det, vi havde i starten, som egentlig endte med at blive en rigtig træls sag med vores rådgivere, både økonomisk og stemningsmæssigt.

19.

(22:16) Har du oplevet, at udfaldet af en konflikt:

19.a

(22:16) var godt?

19.b

(22:16) var dårligt?

SVAR: De fleste gange bliver det godt, og enkelte gange også dårligt. Og det var lidt, som jeg også sagde i sidste svar: Den vi havde i starten blev ikke så sjov. Der måtte vi egentlig tage og trække en streg i sandet og så sige, at nu er vi enige om, at der er nogle mennesker, der havde siddet og råbt af hinanden, som de gjorde – jeg sad jo nærmest og krummede tæer, dengang jeg sad inde til nogle af de møder med de rådgivende ingeniører. Vi endte også med at have mestrene med – altså det skulle et led længere op, før det virkelig kunne løse de problemer her, og der var nogen, der måtte sige, at nu gør vi altså sådan her, for folk, der sidder på hver sin side af bordet holder tit fast i deres argumenter, hvis de mener, at de har ret. Så nogle gange er det noget helt andet, der skal til, for at man kan løse en konflikt. Det, synes jeg, var et dårligt udfald, men der er kommet et hus ud af det, for vi har jo fået bygget huset alligevel. Men det var ikke en specielt sjov sag.

19.ekstra

(23:13): Har det fået yderligere konsekvenser for et evt. fremtidigt samarbejde?

SVAR: Ja, det har det også. Nu ved jeg, at specielt de samarbejdsparter vi har her på projektet, er nogen, vi tit arbejder sammen med. Så er det jo ærgerligt, hvis et samarbejde, som i forvejen er rigtig godt, bliver ødelagt pga. det, der kunne være misforståelser eller småting eller forventningsafstemninger. Der ved jeg, at der er blevet holdt møder, hvor jeg ikke selv har deltaget, med nogle af de rådgivere, der er anvendt her på sagen med deres øverste ledelse – at vi skulle være skarpere til den der forventningsafstemning, inden vi gik i gang, for at det her ikke skete igen. Så det er der blevet gjort noget ved, og det fornemmer jeg også er bedre, for vi har brugt dem igen på nogle nye projekter.

20.

(24:10) Oplever du, at nogen bevidst starter konflikter?

SVAR: Njarh, altså det er altid en børnehave sådan et sted her. Det er virkelig altid en børnehave. Hvis folk går og ser sig sure på hinanden, så kan man godt fornemme, at det er det, der sker. Men jeg synes ikke, at det er et problem.

20.a

(-) Hvis ja: Hvad tror du, de mener, at de får ud af det?

20.b

(24:45) Kunne du selv finde på at gøre det?

20.c

(24:45) Hvis ja; Hvad ville du gerne opnå?

SVAR: Jeg vil jo nok helst svare nej, men jeg tror godt, at jeg kunne finde på det. Motivet vil nok altid være økonomisk bundet – jeg tror altid, det handler om det. Jeg tror tit, hvis du har en udfordring, eller hvis du har et problem, som falder mellem to stole, og man kan ikke helt finde ud af, hvem det er, så kunne jeg godt finde på at starte en konflikt og gøre et eller andet engang for at få bolden over på min side, så jeg måske stod bedre i den situation.

(25:33) ENTREPRISEFORM OG -FASE:

21.

(25:37) Er der entrepriseformer, hvor konflikter ofte opstår?

SVAR: bestemt, helt bestemt. Nu har jeg kun bygget hovedentreprise en gang, men fagentreprise ender næsten altid galt. Nogen af de samarbejdspartnere, vi har her på pladsen, er på et projekt ude på (anden adresse), også et ungdomsboligprojekt, som er i fagentreprise. Hver gang jeg ser dem, så har de fået flere grå hår, efter de har været derude, og sådan er

det bare. Når vi holder byggemøder her, så holder vi et regulært byggemøde – vi sætter os ned og taler om tidsplaner, og vi ved, hvad der skal foregå, og vi føler, at vi er så godt med, at der er en positiv stemning. Selv om (nu var du med til byggemødet) man følte, at der var nogle ting, så får man løst problemerne i god stemning. Hvorimod derude er det halvvejs et projekteringsmøde hver evig eneste gang, de sidder til byggemøde, fordi der kommer en ekstern rådgiver som egentlig er sat på som byggeleder, men selvfølgelig ikke er der på samme måde som (praktikant hos TE) og jeg og (formand for beton) kan være på pladsen, når det er en totalentreprise. Jo længere du kommer ned af stigen i entrepriseformer, jo nemmere er det også, at ting falder mellem to stole, og så er der nogle rådgivere, der sidder et sted, og så gør det ondt på ham, hver gang der er en fejl.

22.

(26:51) Er der entrepriseformer, hvor der opstår færre konflikter?

SVAR: Totalentrepriser og udviklingsprojekter, hvor man bygger for sig selv er altid det nemmeste.

22.a

(27:01) Hvilken entrepriseform kan du bedst lide? Og hvorfor?

SVAR: Den er næsten besvaret. Vi skal til at bygge i hovedentreprise igen, og det er blandt andet det møde, jeg skal med til på tirsdag, og der sidder en totalrådgiver øverst, som man fornemmer, ikke helt har styr på arkitekten. Dét skal man omstille sig – man har en hel anden kasket på nu: Man skal læne sig meget mere tilbage. Det kunne jeg godt forestille mig blev en udfordring, en stor udfordring. Nu har jeg også kun prøvet hovedentreprise én gang i en meget, meget lille sag, men totalentreprise passer mig bedst. Jeg tror også, det passer vores virksomhed bedst: At bygge i totalentreprise.

Fordi det giver en større frihed – der er altid bundet en større risiko med det, men der er tit og ofte også forbundet en større fortjeneste med det.

23.

(27:58) Er der tidspunkter i et projekt, hvor der ofte opstår konflikter end på andre tidspunkter?

SVAR: Ja, det er altid, når man skal være færdig med noget, altid. Det er lige meget om det er et myndighedsprojekt, der skal være færdig til noget, der er bygbart, eller det er en lejlighed, der skal gøres klar til aflevering. Eller en arbejdsgang, der skal gøres klar til en anden arbejdsgang. Det er altid dér, altid.

(28:23) GRUPPE:

24.

(28:26) Oplever du, at der bliver tænkt over gruppesammensætningen på byggeprojekter?

SVAR: Når du siger gruppe, er det så samlingen af samarbejdspartnere eller bemandingen på pladsen ift. byggeledelsen?

Det er begge dele

SVAR: Hvis vi starter med byggeledelsen, så bliver der tænkt meget over det. Vi gør meget ud af i vores firma, at det passer sammen. Også fordi vi er så forskellige på mange måder – vi er både forskellige personlighedsmæssigt, men hvordan jeg fornemmer, at man passer sit arbejde. Vi er også meget forskellige erfaringsmæssigt. Det gør vi en stor dyd ud af.

Jeg er den yngste stadigvæk – jeg er stadig den yngste i det her firma. Sådan er det at være

den yngste, så må man rette ind, og så bliver man også tit sat på et projekt, hvor der er en garvet ingeniør. Men det skal man ikke tage som, at så har man mindre at se til – så skal man tage det som, at så får man lært noget af denne her person. Det gør vi en stor dyd ud af, at de sammensætninger også passer sammen.

Der kan jeg kun referere til det samarbejde med ham, jeg har nu, som er (kollega 3) og (kollega 4) – (kollega 4) er sidst i halvtresserne og har været i byggebranchen altid, og (kollega 3) er midt i trediverne og har været i firmaet i en otte år, tror jeg, og da (kollega 3) startede dengang havde han lidt den samme rolle overfor (kollega 4), som jeg har overfor (kollega 3) nu.

Hvis den lille sammensætning fungerer, kan det selvfølgelig være positivt at prøve noget andet for at blive skolet i nogle forskellige ting, men hvis man fungerer godt i den lille gruppe er det tit også godt at blive sat sammen igen. Hvis ressourcerne passer på tidspunktet altså. Og det har vi lige gjort igen.

24. ekstra1

(31:27): Så I kan godt ønske om at komme i et bestemt team?

SVAR: Det kan vi. Og vi har også meget at sige selv egentlig, for vi sidder egentlig selv med ressourceplanlægningen. Vi er selv med til både at sige hvilken type projekter, vi helst vil arbejde med, men også skele lidt til, hvem man gerne vil arbejde sammen med. Og det bliver der lyttet meget til – det synes, jeg bestemt der gør, og (den adm. direktør) har som øverste person også en interesse i, at tingene kører glat.

Skulle vi have UE også? Altså samarbejdspartnerne, både på rådgiversiden og entreprenørsiden. På rådgiversiden gør der – UE der bliver man lidt mere entreprenante og kigger lidt mere på den pris, de kommer med. Der skal noget kun prisforskel til, for at man vælger én, der er dyrere, men man samarbejder bedre med end andre. Men samarbejdet med os ligger vi en stor dyd i, og der har vi nogen, vi kender, og vi ved, at de passer deres ting, og at de er dygtige (lad os sige, at det er ungdomsboliger), at hvis de har bygget ungdomsboliger før, så vil vi selvfølgelig gerne have den person med til at bygge ungdomsboliger igen, hvis det er gået godt.

24.ekstra 2

(31:27) Så det er den konkrete person og ikke i princippet så meget firmaet, der er vigtig?

SVAR: Det er det, og det er det fordi de kommer tit ned til den person, der er på pladsen. Et firma kan være nok så stort og have ti projektledere, men lige præcis den person, som er på projektet, ved man passer sine ting.

Jeg har arbejdet sammen med et firma, hvor det gik rigtig godt med en person, men selv samme firma gik det rigtig skidt på et andet projekt. Så det kommer altså ned til den person, som man har kontakten til.

25.

(31:52) Hvordan oplever du generelt byggeriets aktørers indstilling til at samarbejde?

SVAR: Jeg synes, den er god - dét, jeg oplever. Også fordi jeg tit har været involveret i samarbejdspartnerne, som vi har brugt før, og som, vi ved, er gode, så jeg har ikke rigtig haft nogen brist nogen steder, som jeg også fortalte om, men ellers synes jeg egentlig, at der er god motivation for at samarbejde mellem parterne, også fordi samarbejdspartnerne er interesserede i at samarbejde med os. Jeg ved ikke, om det også er fordi vi er en virksomhed, som også er stærke, og vi tit og ofte nemmere undgår konflikter end mindre entreprenørfirmaer gør. Der har vi måske en lille fordel, måske. Det er usagt, men det fornemmer man måske.

25.a**(31:52) Hvordan er din egen indstilling? Og hvad er din motivation?**

(Se svar på foregående spørgsmål)

26.**(32:57) Er du bevidst om din fremtoning (kropssprog, stemmeføring, mimik osv.) overfor de forskellige parter i byggeriet?****26.a****(32:57) Evt.: Er den ens overfor alle?**

SVAR: Ja, det er den. Meget, det tror jeg ikke, man kan komme udenom. Man vil jo gerne møde folk, der hvor de er, og det er en vigtig del af det. Kommunikation – ja, man skulle jo nærmest have været psykolog i stedet for at have læst til konstruktør, når man kommer ind sådan et sted her. Det handler så meget om kommunikation, og hvordan kan angriber en konflikt (for at vende tilbage til konflikter) har rigtig meget med det der at gøre, synes jeg. Mth. stemmeføring og mimik, går der længere tid, inden jeg hidser mig op ift. nogle af mine kolleger, og jeg bliver sur og råber. Jeg får gode resultater ud af at have en positiv tone, indtil at nu gider jeg ikke mere, og så får man også noget ud af dét. Så jeg tænker meget over det – jeg er meget bevidst om det.

(34:09) KOMMUNIKATION:**27.****(34:10) Hvordan oplever du omgangstonen på byggepladsen?**

SVAR: Den er hård, men retfærdig – nej, jeg ved det ikke rigtig. Den er jo som omgangstonen er på en byggeplads. Det er jo ikke som at sidde på et kontor – det er noget andet. Jeg kan heller ikke afvise, at når jeg tager hjem, så falder man lidt i den der jargon på en måde, men på denne her plads er omgangstonen ikke så hård – den er som den altid er på en byggeplads, men den er positiv. Jeg fornemmer i hvert fald, at folk godt kan lide at være her, og det er jo alles fortjeneste. Har du flere af de tunge konflikter, påvirker det hele spektret – det påvirker de folk, som skal udføre den opgave, som er fremstået pga. den her konflikt, og det påvirker de folk, som sidder med konflikten. Jo flere man har af dem, jo dårlige bliver omgangstonen også på en plads.

28.**(35:15) Vil du umiddelbart mene, at omgangstonen kan blive for hård?**

SVAR: Ja, det synes jeg bestemt, den kan. Det har jeg oplevet, at den er, men det handler igen om hvilke personer, der sidder og håndterer nogle problemer. Man er jo meget forskellig fra person til person, og hvordan man håndterer det. Jeg synes tit, jeg sidder med nogen, som er dygtige, og tit og ofte også får noget ud af den tone, de ligger for dagen, men som jeg ikke kan forstå, at man gider. Jeg kan ikke forstå, at man gider bruge så megen af ens tid på at opføre sig sådan. Så jeg synes bestemt, at den kan blive for hård.

28.ekstra1**(35:56): Bliver der sagt fra overfor en for hård tone?**

SVAR: I de eksempler jeg har oplevet det, der har jeg bare bidt det i mig, men det er nok også fordi, at der har jeg heller ikke haft så meget at sige – der har jeg måske bare mere siddet på sidelinjen og lyttet til det. Og så har jeg taget ved lære og sagt, sådan der vil jeg ikke gøre

det.

28. ekstra2

(36:16): Har det hovedsageligt været UE eller rådgivere?

SVAR: Det har været dem alle sammen – det er jo lige fra kolleger til rådgivere til UE til håndværkere. Det er hele spektret. Men møder bestemte personligheder overalt, så det er også mine egne kolleger, synes jeg. Det er det.

(36:42) LEDELSE:

29.

(36:45) Hvordan er din ledelsesstil ift. de tre klassiske former: Autoritær, demokratisk, laissez faire?

29.a

(36:45) Bruger du flere ledelsesformer?

SVAR: Det er en blanding. Jeg synes, jeg forholder mig meget demokratisk, og man skal også lade tingene stå lidt til, når der er brug for det, så det der med at have en lidt afslappet stil – man skal vælge sine kampe med omhu, synes jeg. Det er egentlig først, når tingene er ved at skride, at jeg bliver meget autoritær, men det kan jeg også godt blive, og det har jeg det heller ikke dårligt med at være. Jeg ligger meget imellem, synes jeg. Jeg er meget demokratisk i den måde, jeg leder – eller i den måde jeg passer mit arbejde på.

Tit og ofte så er laissez faire stilen, løser tit og ofte også problemerne sådan lidt mere af sig selv. Tit og ofte bliver problemerne også løst, lige samle op hvor man plejer. Jeg har det med, at hvis jeg er træt af et eller andet, så skriver jeg en mail, hvor den bare får alt, hvad en kan trække – nu er jeg bare virkelig, virkelig sur. Så ligger jeg den væk, og så lader jeg den lige ligge i en time eller et eller andet. Så sætter jeg mig lige til at lave noget andet, og så hiver jeg den frem igen, og så ender det næsten altid med, at det bliver en hel, hel anden mail, jeg skriver. Det er måske en måde at lige at trække vejret på engang imellem, og det, synes jeg også, fungerer godt.

29.b

(38:22) Hvordan aflæser du personerne ift. dette?

SVAR: Man kommer jo til at kende folk rigtig godt – både deres ledelsesstil og deres måde at være på og også deres personligheder. Det her arbejde er tit og ofte også forbundet med taktik: Hvordan skal man liiige? To eksempler på nøjagtig den samme konflikt, men med to forskellige folk, jeg skulle henvende mig til eller løse denne her konflikt sammen med. Det kunne sagtens være to helt forskellige måder, at man angriber den konflikt på, men for at have samme resultat for øje. Men det er så fordi, der står to personer, som har meget forskellige forhold til hinanden, og der er det vigtigt, at kende personerne for hvordan man skal angribe den. Nogle gange skal folk have hele turen til at starte med, mens man andre gange skal gå lidt stille med dørene. De personer, man har konflikterne med, kender man deres personligheder og hvordan de ligesom agere, så er det også nemmere at gå til dem. Det er vigtigt lige at træde vande, inden man bruser for meget frem.

30.

39:40) Faglig anerkendelse: Er den vigtig for dig?

SVAR: Man vil jo gerne gøre det godt, og det er måske også derfor, at man nogle gange gør en ekstra dyd ud af sit arbejde. Man ikke møder her klokken 8 og så går man hjem klokken tre-halvfire. Jeg kan godt lide at vise udadtil, at jeg i hvert fald er interesseret i mit arbejde, og at jeg er interesseret i at løse mit arbejde. Jeg kan godt lide tanken om, at jeg står op tidligt, og at jeg møder på samme tid som folkene ude på pladsen. Jeg kan også godt lide, at jeg sidder her, når de går hjem – eller at jeg sidder her, når de andre går hjem. Ift. faglig anerkendelse, så er den selvfølgelig vigtig, og det er den måske også, fordi man er ny lige nu: der vil man gerne bevise et eller andet. I løbet af de første to til fem år, man er i et firma, der bliver man også set lidt an. Det er nok mere af personlige årsager, end det er at vise alle mulige andre personer, at jeg godt kan: Jeg vil gerne vise overfor mig selv, at jeg kan – jeg tror mest, det er det.

30.a

(40:50) Efterkommes dit behov af din nærmeste leder?

SVAR: Ja, det synes jeg egentlig, at det gør. Min nærmeste officielle leder er (den adm. direktør), og på de små sager har vi ikke den der løbende dialog omkring sagerne med mindre der er et eller andet, som vi føler, vi skal bruge ham til – ellers løser vi problemerne selv.

Så tit og ofte kan der godt gå lang tid imellem, at man snakker med sin nærmeste leder, som er sin officielle leder. Men så har vi igen vores mentorroller overfor nogle andre, og der har jeg nogle personer, som jeg synes, jeg har rigtig tæt, og bestemt også fortæller mig, hvis jeg gør noget forkert – og som også er nogenlunde gode til at fortælle mig, hvis jeg gør noget godt. Ja, det synes jeg, at jeg gør.

30.b

(41:48) Er du god til at vise anerkendelse til personer, du arbejder med?

SVAR: Ja, det synes jeg faktisk, jeg er god til.

30.ekstra

(42:22): Hvad er din holdning til skrønen om, at man kun hører noget, når det går skidt?

SVAR: Jeg tror, der er sket en stor ændring i byggeledelses-stilen – det fornemmer jeg i hvert fald. Jeg tror, at den typiske projektleder ikke længere er sådan en eller anden, der kommer, sætter sig ind, vil ikke rigtig snakke ud over, at han referer kun til mellemlederne, men han skal (bandeord) ikke have nogen håndværkere ind i skuret. Sådan fornemmer jeg måske, at generationerne før vores generationer har været værre til, så jeg fornemmer, at springet eller kløften er blevet mindre. Og den stil er jeg måske også selv mest tiltaler for.

(43:26) AFRUNDING - TILTAG TIL FORBEDRINGER:

31.

(43:30) Hvilke tiltag kan der gøres for at forbedre:

31.a

(43:30) samarbejdet?

SVAR: Entreprenører og rådgivere først: Der handler det tit om, at bruge nogle af de værktøjer, som er tilgængelige. Et eksempel kan være en betonelementleverance, hvor du har en bips-standard, der siger noget om ydelsesfordelingen på betonelementleverancerne. Der er forskellige modeller, man kan bygge et projekt op på, og den siger lidt om, hvilke ansvarsområder de forskellige skal levere. Jeg fornemmer lidt, at der tit og ofte er uoverensstemmelser om, hvad man forventer af de andre. Det der med forventningen til hvad den anden løser af problemet, det er virkelig vigtigt, og jeg synes også, at det tit er der, jeg ser, at kæden hopper

af. At der er forskellige indstilling til, hvad det færdige resultat skal være – og det er nok også mest mellem rådgivere og entreprenører eller bygherren, eller hvem det nu er, der sidder på den anden side af bordet.

31.ekstra1

(45:01): Er forventningsafstemning en fast del af processen?

SVAR: Det er i hvert fald kommet til i stigende grad, vil jeg sige. Det er mere eller mindre blevet bygget lidt passivt ind i honoraraftalen nu. Når vi laver en honoraraftale med en rådgiver, så går man måske mere slavisk igennem i stedet for bare at sige, at I skal leverer et hovedprojekt. Ingeniøren kan jo godt finde på at sætte sig ned og lave hundrede detaljer (du sad jo selv på det der projekt nede på havnen, hvor der var hundrede detaljer til fundamenter, som måske ikke engang var nødvendige) – og lave det der er nødvendigt i stedet for. Og da vi fik projektet her, var der ikke tegnet en eneste arkitekt detalje, så vi manglede detaljer. Så tegnede de tyve detaljer, og der kunne vi måske bruge fem af dem, og resten var enten unødvendige eller også var de forkerte.

Jo før man kan ham, der egentlig har risikoen og skal opføre huset – jo før i processen man kan få ham ind og holde styr på de ting, så de ikke bare tegner derudaf, regner derudaf, beslutter derudaf jo bedre.

Det vender tilbage til entrepriseformen, hvor de nye samarbejdsformer ved OPP, hvor man ligesom binder folk lidt mere op på deres ansvarlighed efterfølgende. Sådan noget som OPP, synes jeg, er spændende – jeg har ikke prøvet det endnu, men jeg har kun læst om det og hørt om det: At man inddrager entreprenøren som en ejer af bygningen i x antal år (lad os sige 25 år), så man ved, at bygherren har en større sikkerhed i, at de ting, som bliver afleveret på huset, også er i orden, fordi han står selv med problemet, hvis toilettet står af om to år, eller hvis solcellerne ikke giver det, de skal efter ti år. Og man vælger måske et væghængt toilet frem for et almindeligt toilet, fordi det er nemmere at rengøre, fordi man også selv er med i driften.

Det der med at holde folk mere op på ansvarligheden det tror jeg er sundt for det hus, man får ud af det – eller det færdige resultat man får.

31.ekstra2

(47:46): Er totaløkonomi overset ift. byggeri?

SVAR: Jeg tror, det er svært. Når det er så nyt, så det også være svært at finde ud af, hvordan det fungerer og prissætte sådan nogen ting og at styre økonomien i det. Jeg tror ikke, at der er ret mange, der kan, og jeg tror heller ikke, at der er ret mange, der har prøvet det før. Vi bygger OPP lige nu, og den drift, vi har regnet ind i det, tror jeg også afspejler økonomien i det – at man dækker sig mere ind, når man ved, at man skal stå for det her.

Det kan godt være at bygherren gerne betaler lidt mere og brugeren betaler lidt mere for det hus, man får, men så ligger fortjenesten måske også lidt mere hos den byggende part – det tro jeg.

31.b

(48:54) konflikthåndtering?

SVAR: Hvad kan man gøre bedre? Hvis man er præventiv i sin planlægning, så er det løsningen på alle fronter. Jo dygtigere man bliver, jo flere problemer man håndterer – dem laver man forhåbentlig ikke samme fejl igen. Det handler selvfølgelig både om fagligheden, men det handler også om tilgangen til de konflikter. Jeg tror, hvis man skal gøre det bedre, så skal man blive bedre til ikke at lade tingene ligge – og det er også en af de punkter, hvor jeg personligt skal blive bedre. Lige så snart jeg synes, at det er ved at være sådan, så søger jeg

hjælp hos en af de ældre – eller også lader jeg det lige ligge lidt: Det løser sig måske med tiden, eller også sidder man der og så kommer det store slagsmål. Jo mere præventiv man kan være i sin ledelse, i sin projektering og i sin planlægning, jo færre konflikter får man. Jeg ved ikke, om de andre samarbejdsformer kan løse problemerne, men jeg tror mere, at det er måden, man håndterer problemerne på.

(50:40) SLUT

Supplerende spørgsmål stillet pr. mail:

32.a

Byggemøde: Hvor lang tid plejer et byggemøde at tage?

SVAR: Et typisk byggemøde, på denne sag, varer ca. 1 time i gennemsnit.

32.b

Byggemøde: Mener du, at tonen på det byggemøde, som jeg overværede, som den plejer at være?

SVAR: Ja, i grove træk. Nogle gange går bølgerne højere, andre gange er der god stemning hele vejen igennem. Mødet du deltog i, var meget "som det plejer".

32.c

Byggemøde: Tror du, at det påvirkede tonen på byggemødet, at det blev optaget?

SVAR: Ja, det tror jeg bestemt det gjorde.

32.ekstra

LØSNING AF KONFLIKT IFT. ELEMENTLEVERANDØR: Fakturaen fra elementleverandøren blev fordelt mellem de ansvarlige parter. Hvem var de ansvarlige parter (betegnelser som ING, ARK, BH er tilstrækkeligt)? Og hvordan var den procentvise fordeling?

SVAR: De ansvarlige parter var ING, ARK og (virksomhed 1). Den procentvise fordeling er jeg ked af at oplyse, men det ligner en tre-delning.

33.

Ledelsesstil: Kan du give eksempler på, hvordan du håndterer de forskellige parter i det aktuelle projekt?

SVAR: Bygherre er min "kunde", der køber en ydelse hos mig. Derfor er det en balancegang der handler om, kraftigt, at understrege hvad man mener er indeholdt i projektet, og hvad der ekstra. I dette specifikke projekt er der mange ting der "falder mellem to stole", og derfor er der altid en forventningsafstemning mellem entreprenøren og bygherren.

Underentreprenører er en part jeg betaler for at udføre en stykke arbejde. Derfor bruger jeg meget tid på at holde styr på at det færdige resultat repræsenterer den værdi jeg mener at have betalt for. Man kan næsten sammenligne forholdet med ovenstående bygherre/entreprenør, hvor jeg blot har en anden kasket på. Jeg har tendens til at skruer bissen på når det kommer til diskussionen om hvad der indeholdt. Og der giver jeg mig meget sjældent.

34.

Arbejds miljø: Er der nogen frem for andre, der bidrager enten positivt eller negativt til det på det aktuelle projekt? Hvem og hvordan?

SVAR: Jeg synes generelt at byggeledelsen bidrager til en positiv omgangstone og stemning på pladsen. Vi løser problemerne når vi møder dem, og er meget præventive i vores planlægning. Det smitter af på andres arbejde.

Alle faggrupper kan selvfølgelig ikke være lige positivt indstillede for processen, og det er oftest i forbindelse med at nogle er bagud, at der spredt sig en negativ stemning. Jeg gider personligt ikke bruge min tid på at se/høre på brok, så det får jeg stoppet så snart det begynder at kunne mærkes.

35.a

Gruppeproces: Hvordan er stemningen i projektgruppen (blandt dem, der deltager i byggemøder)?

SVAR: Den er overvejende god. Dårlig stemning spredt sig, som nævnt, når folk er pressede. Det har vi ikke haft alt for meget af her på projektet, selvom det ikke er en hemmelighed at specielt vvs/ventilations arbejdet har hængt i bremsen, op til flere gange. Og her har der hersket en stemning der bestemt ikke har været konstruktiv.

35.b

Gruppeproces: Er der sket en udvikling i løbet af projektet? Hvordan kommer det til udtryk?

SVAR: Ja, jo tættere man kommer på aflevering, jo mere går det op for folk at huset altså også skal være færdigt. Jeg forsøger at planlægge præventivt i en form for LEAN, så jeg altid ved hvad der præcist skal ske de næste minimum to uger. Mærker jeg at det begynder at knibe med at nå del-målene, så griber jeg ind og kræver oprustning af mandskab, eller anden form for kompensation for at indhente det forsømte.

36.a

Kommunikation: Hvordan oplever du de andre parters kropssprog i projektteamet?

SVAR: Meget forskelligt.

36.b

Kommunikation: Har du uddybende kommentarer til dit eget kropssprog i projektteamet?

SVAR: Mit kropssprog er meget roligt, og jeg føler ikke at jeg hverken behøves at råbe eller virke truende, for at få mine argumenter igennem. Jeg synes selv at jeg kommer længst med saglighed, selvom at til tider har været nødssat til at hæve min stemme og trække en streg i sandet for at markere mine grænser. Når jeg når dertil, ender det oftest med en personlig irritation, hvilket jeg forhåbentligt lærer at lægge fra mig med alderen.

37.a

Adfærd: Hvordan oplever du de andre parters opførsel i projektteamet?

SVAR: Meget fornuftig. Så længe der hersker en god stemning på pladsen, forbliver den gensidige positive tone også.

37.b

Adfærd: Har du uddybende kommentarer til din egen opførsel i projektteamet?

SVAR: Ikke udover ovenstående.

12.4 Appendiks D – Interview 2

I dette appendiks findes den transskriberede tekst af interview hos entreprenør 2. Først præsenteres af interview og efterfølgende supplerende spørgsmål dertil stillet pr. mail.

Som angivet i rapporten er der fuld anonymitet for deltagerne i både interviews og byggemøder – derfor er deltagerens identitet kun oplyst til eksaminator og censor. Lydfil for interview er i bilag 2 og 4, og deltagere kan ses i bilag 7.

Interviewet er foretaget d. 20/4-2012.

Interviewene er opbygget som et delvist struktureret interview, hvor emnerne, der skal spørges ind til på forhånd er defineret, hvorved muligheden for at arbejde sig rundt om andre emner, som vedkommer de udvalgte emner, også foreligger.

Spørgsmål er skrevet med fed og svar i kursiv.

Det transskriberede interview:

(00:24) DATA PÅ INTERVIEW PERSON:

Navn?

SVAR: (interviewperson 2)

Virksomhed?

SVAR: (virksomhed 2)

Job?

SVAR: Senior projektchef

Type af uddannelse?

SVAR: Bygningskonstruktør og tømrer

Anciennitet i nuværende stilling?

SVAR: 6½ år

Anciennitet i nuværende og lign. stillinger i byggebranchen i alt?

SVAR: 13 år

(00:45) SPØRGSMÅL OM AKTUELLE PROJEKT:

1.

(00:48) Entrepriseform?

SVAR: HE

2.

(00:55) Stade på projektet pt.? Antal UE?

SVAR: Vi er tidsmæssigt over halvvejs i projektet. Vi har lukket råhuset og har primært indvendige arbejder tilbage. Alt i alt er vi 33 håndværkere på pladsen fordelt på syv firmaer

3.

(01:22) Hvordan er samarbejdet gået?

SVAR: Hvis vi deler det i to, så blandt håndværkerne og vores UE har vi et fint samarbejde. Projektet skrider fint fremad derude, og de har en fin forståelse for hinanden. Vi har også et fint samarbejde med bygherren, og vi har et ok samarbejde med rådgiverne. Vi har haft lidt sværds slag omkring projektet. Om vi har mere en normalt, det ved jeg såmænd ikke i HE, men de har haft en projekteringsfejl, som har trukket lidt kræfter på begge sider.

4.

(02:10) Har samarbejdspartnere fra tidligere deltaget i projektet?

SVAR: Vi har nogle af UE, ca. halvdelen, hvis det er det, du tænker på – de går igen fra tidligere projekter. Så det er nogen, vi kender.

På rådgiversiden kender vi også hinanden – vi har haft flere projekter både sammen med (ingeniør) og (arkitekt).

5.

(02:36) Har der været nogen særligt alvorlige konflikter?

SVAR: Der har været en, hvor det vi desværre på byggeriet har haft en projekteringsfejl. Og man kan sige, at fejlen i sig selv nok ikke har været en stor konflikt, men det har gjort, at tidsplanen er skubbet så meget, så bygherre ikke kunne flytte ind til den ønskede tid. Det har været optrappet lidt til en konflikt.

5.a

(03:03) Hvordan er den/de blevet håndteret?

SVAR: Jamen, den er nok blevet håndteret sådan lidt klassisk, hvor man kan sige, at begge parter har fremsat deres synspunkter, uden helt at kunne blive enige. Det har man så haft nogle forskellige møder om, og til sidst er man nået til enighed om det. Inden det også når til voldgiften.

Jeg synes sådan lidt, det er et klassisk eksempel – det er sjældent, at man bliver enige på det første møde, så der må man tage tiden til det.

5.b

(03:37) Hvordan er de blevet undgået?

SVAR: Nu er det en projekteringsfejl, der udelukkende har kosmetisk betydning, så man kan sige, at den er gennemtruffet af arkitekten og kommunen. Den kunne have været undgået på den måde, at man kan sige, at arkitekten skulle have været gået på kompromis med udseendet. Men det var ikke en løsning har, og det var åbenbart heller ikke en løsning for bygherren – han ville hellere betale med tid end at betale med arkitekturen.

6.

(04:15) Er der planlagt en projektevaluering efter endt projekt?

SVAR: Ja, både internt og eksternt med rådgiveren. I (virksomhed 2) holder vi altid en projektevaluering med UE, og det er sådan lidt op og ned, om vi også holder det med bygherre og rådgiveren også. Men her har vi valgt at gøre det med (helt fra starten af, dengang vi solgte projektet) også at gøre det med bygherren.

Og den bliver også eksternt evalueret lige nøjagtig denne her sag igennem Byggeriets Evaluerings Center – på initiativ af (virksomhed 2). Man skal have et vist procenttal af de offentlige eller halvoffentlige bygherre, så man melder ind til karakterbogen – hvis I kender den? Og denne her det er en af dem.

6.a**(04:15) Hvem deltager?**

SVAR: Se svar på foregående spørgsmål

6.b**(05:10) Foretages der i virksomheden generelt projektevalueringer efter endte projekter?**

SVAR: Det gør vi som sagt altid med vores samarbejdspartnere, og det er fra projekt til projekt, om man gør det, kan man sige. Men bygherre og projektteamet bag dem. Ved partnering og TE, der gør vi ved (**virksomhed 2**) det altid. Hvorimod i FE og HE, hvor man kan sige, at du konkurrerer på nogle andre parametre og tit pris, der er det op og ned. Det er jo primært, hvis bygherren har et ønske om det.

6.c**(05:41) Hvordan opfatter du, at holdningen til projektevaluering generelt er i branchen?**

SVAR: Jeg tror, at de fleste af dem, der arbejder f.eks. sammen med (virksomhed 2), de er, i hvert fald UE, vant til det. Og tit så har vi minimum halvdelen af de entreprenører, vi har med, de er nogle gengangere, så de er ved at have vænnet sig til det, og har det fint med det. Lige omkring bygherre er det jo meget forskelligt – der er nogen af de meget professionelle bygherrer, de har tit noget lignende, for de sælger et andet produkt, men de kender det også. F.eks. en skole, som det her er, der ved jeg ikke helt hvordan holdningen er – jeg kunne forestille mig, at det er første gang, de skal igennem sådan noget.

7.**(06:29) Har du gjort brug af videndeling på projektet?****7.a****(06:29) Hvordan? Og hvorfra?****7.b****(06:29) Hvordan anvendes videndeling generelt i virksomheden?****7.ekstra****(06:29) Er den systematisk?**

SVAR: Ja, det har vi især på et punkt. Vi har en kælder, der står under vandtryk her, hvor vi inden vi gik i gang med det, har gjort brug af alle de erfaringer, vi kunne samle sammen fra (virksomhed 2). Vi har sådan nogle databaser, hvor vores viden og erfaringer bliver samlet, og hvor der bliver lavet sådan nogle tekniske risiko-skemaer, så man kan sige, at hvis vi opdager noget, der er farligt, eller noget man skal passe særligt på, så skal man følge de interne procedurer, der er.

På rådgiver-siden er det, selv om vi har sparret meget omkring den vandtætte kælder, så er det en lidt tungere proces, fordi der handler det jo tit om i en hovedentreprise eller en fagentreprise, at man skal til at ændre projektet, som kan give nogle udgifter både til rådgiveren og til entreprenøren. Så der er det lidt sværere at få en dialog om de, hvis der er noget, der skal ændres, fordi det kommer tit til at handle om økonomi.

7.c**(07:46) Hvordan oplever du, at der generelt arbejdes med videndeling er i branchen?**

SVAR: Jeg tror, det er en af entreprenørbranchens udfordringer: at få noget mere videndeling. Det tror jeg ikke, at der er nogen tvivl om. Det er en meget konservativ branchen og er ikke så åben overfor nye tiltag, og hvordan man lige skal ændre det, har jeg ikke lige løsningen på. Vi kæmper også internt i (virksomhed 2) med at fordele viden – det er som om, folk holder den lidt til sig selv.

(08:21) KONFLIKTER:**8.****(08:25) Hvad definerer du som værende en konflikt?**

SVAR: Altså lige ordet konflikt er det forbinder jeg med noget, der kan være vanskeligt at løse.

Jeg synes nok, at vi har haft en konflikt om det her med projekteringsfejlen, men ellers mange af de debatter, vi har, selv om de giver nogle sværds slag med økonomi og noget, det ser jeg ikke som deciderede konflikter. Altså jeg tror også, det er en del af spillet fra plads til plads. Jeg har aldrig oplevet andet, så det er ikke noget, jeg tager sådan specielt tungt.

9.**(09:02) Hvordan er din tilgang til konflikter?**

SVAR: Den er meget fra sag til sag – det har også meget med, hvad man selv tror på, at ens chancer er, i at vinde det. Dels handler det om det, og dels så handler det også om, (det kommer vi også ind på senere) hvor stærkt man står i det team der. Man finder hurtigt ud af, om man kan kyse nogen selv, eller om man skal have hjælp til at gå den anden vej.

10.**(09:42) Er du uddannet eller fået kurser i konflikthåndtering?**

SVAR: Ja, jeg har nogle interne kurser i konflikthåndtering, bl.a. sådan et mediator kursus. Det er sådan nogle forhandlings-tricks, kan man sige, og metoder til hvordan man kan prøve at komme igennem på den ene eller anden måde. Eller også nedtrappe en konflikt igennem f.eks. en mediator, altså at få en ekstern ind til at sparre med.

11.**(10:15) Hvor meget fylder konflikter i din arbejdsdag?**

SVAR: 5 %

12.**(10:23) Er der en bestemt part i byggeriet, du føler, at du oftere er i konflikt med end andre?**

SVAR: Nej, det føler jeg egentlig ikke. Igen kan det jo være delt i to.

Et med hvor samarbejdspartnere og UE, og der tror jeg da, at man som person vælger nogle samarbejdspartnere lige på den side, hvor man selv kan vælge nogen, man ikke har konflikter med. Jeg har også haft nogle UE, jeg har haft konflikter med, og så "fader" man dem ud og finder nogle andre.

Og på bygherrerådgiver-siden, der tror jeg ikke, at man kan generalisere, at den ene part er værre end den anden – der tror jeg, at vi alle sammen skyder på hinanden, hvis vi begyndte på det. Det er jo tit den rådgiver, kan man sige, som har totalrådgiver-opgaven, fordi det er der, aben den lander, om det så er hans fejl eller ej. I det her tilfældet er det ingeniørfirmaet, og det er nok det billede, vi ser ofte, fordi det tit er ingeniørfirmaer, der får totalrådgiver-ansvaret, hvis er det, og det ikke er delt i to.

Så hvis man spurgte over mange sager, så tror jeg, at det ville ende for entreprenørens side på ingeniør-rådgiveren.

12.a

(10:23) I så fald: Hvem?

12.b

(10:23) Har du en ide om, hvorfor det netop er den part?

13.

(11:38)(12:40) Er der nogle af de andre parter, der ofte er i konflikt med hinanden?

SVAR: Nej, det synes jeg ikke, at man kan generalisere. Men der er ingen tvivl om, at på det her projekt her, der har bygherren og hans rådgiver ikke et specielt godt samarbejde.

14.

(12:06) Når der opstår konflikter, er de så oftest åbenlyse eller latente (at de ligger og ulmer), så du som byggeleder skal opfange, at de findes?

SVAR: Ja, det er det tit. Tit i en hoved- og fagentreprise, der er rådgiveren udmærket klar over, hvis der er nogen, og dem kommer han jo ikke selv frem med. Så de prøver også at negligere dem. Tit til byggemøderne er man jo selv nødt til at tage dem frem, fordi de vil jo helst undgå at skrive om dem og snakke om dem, så der er jo mange problemer, som bliver løst, hvis der aldrig bliver snakket om dem.

(spring tilbage til andre parter): Det jeg ofte synes, man ser, og det tror jeg faktisk også, det gør sig lidt gældende her, det er, at der kan være nogle konflikter, der optrappes, når man bygger med nogen, der ikke er professionelle – der deltager i noget, som ikke har de rette kompetencer. Vi har rigtig mange byggesager, hvor vi bygger for nogle professionelle firmaer, som går meget glat, hvor du kan bygge for nogen, og det kan også gælde private kunder, en gang i deres liv – de kan have sværere ved at se, at måske en bagatel, det kan de selv optrappe til et problem.

14.a

(13:23) Gør du noget specielt for at opfange de latente konflikter?

SVAR: Man kan sige, at en hoved- eller fagentreprise, hvor man kan sige, at vi bygger efter et projekt, der prøver vi da at lede efter eller opfange alle de ting, hvor vi måske kan få noget ud af det selv. Det kan jo både være tid eller bare noget forståelse hos rådgiveren eller bygherren. Eller tit handler også om penge, så dem jagter vi da.

15.

14:03) Kan du se en eller flere årsager til, hvorfor konflikter opstår?

SVAR: Tit bunder det helt tilbage i økonomi, i at i f.eks. i den her sag: Der er ingen tvivl om, at rådgiveren har vundet til at starte med i udbuddet i en benhård konkurrence, så de prøver internt, inden det skal sendes ud, at optimere projektet så meget som muligt og bruge så få timer på det som muligt og gavne deres egen forretning så meget som muligt. Og det gør de også, når de har sendt den ud, så vil de forsvare det, de har og i princippet lave så lidt som muligt. Og det samme gør sig gældende, når det først kommer ud til os, så tit handler det om penge – næsten lige meget, hvad vi snakker om.

Og så en af de ting, som vi også snakkede om tidligere med viden deling og erfaring – det er også roden til meget ondt i byggebranchen, for de fejl, man har begået hundrede gange, de bliver stadigvæk begået, og det gælder både rådgivere og entreprenører.

16.

(15:15) Hvordan mener du, at konflikter kan undgås?

SVAR: Det kan være svært at sætte et lighedstegn til at undgå konflikter, for du kan altid rende ind i noget uforudset, der altid vil ende i en konflikt. Det kan da være svært. Men en af dem, hvis man ser fra et entreprenør-synspunkt, så en af de måder, hvor vi synes, vi kan undgå konflikter på er tit, hvis vi har en (i stedet for at have en hovedentreprise) en totalentreprise eller en partnering eller en samarbejdsaftale på en anden måde, hvor du måske sætter nogle andre incitament op, og det kan også være økonomisk, men hvor du måske spiller med lidt mere åbne kort.

17.

(15:59) Oplever du en stigning i antallet af konflikter i byggeprojekterne?

SVAR: Nej, det tror jeg faktisk ikke, at der er flere nu, end der var for ti eller tyve år siden. I de tretten år jeg har været i branchen, der synes jeg ikke, at man har kunnet mærke forskel, om der var færre eller flere.

18.

(16:20) Føler du, at konflikter håndteres på en ordentlig måde?

SVAR: Det er også meget forskelligt. Nu nævnte jeg godt nok partnering og totalentreprise før, men hvis du f.eks. løber i en uforudset konflikt i en samarbejdsaftale, så kan den virkelig eskalere, fordi så har du måske indgået for en parts vedkommende en aftale, hvor der er en, der føler sig, rigtig forurettet på noget.

18.a

(16:20) Hvorfor/Hvorfor ikke?

18.b

(16:20) Har du oplevet, at konflikter eskalerer?

18.c

(16:52) (Eksempler)

SVAR: Jeg har et, hvor vi har bygget (projektnavn) nede på (område), hvor vi havde en enkelt rigtig, rigtig stor konflikt med noget uforudset nede i jorden, hvor vi havde noget grundvand, som vi simpelthen ikke kunne styre. Der var ikke nogen eksperter, der kunne hjælpe os med at styre det, men det var en stor uforudset udgift for bygherren. Vi var faktisk slet ikke i stand til at lave en kælder dernede, og han måtte bygge kælderen ovenpå jorden. Det er klart, at det havde han ikke ret meget forståelse for, at vi ikke kunne forudse, så selv om vi havde en rigtig fin samarbejdsaftale med ham, så endte det faktisk i noget rigtig mudder.

19.

(17:36) Har du oplevet, at udfaldet af en konflikt:

19.a

(17:36) var godt?

SVAR: Jeg tror da nok, at de fleste af dem, der er professionelle, de kan sagtens være med til at optrappe en konflikt, og når man så finder en løsning, så ender det som regel godt. Så kan man godt lægge det bag sig.

Det synes jeg også, der er eksempler på her – vi har slås rigtig meget omkring det tid her og noget økonomi, men når vi får slået et par streger i sandet om det, så ligger man det bag sig og kører videre. Og hvis man deltager på byggemøderne her i dag, så har vi et fint klima imellem os, synes jeg. Så konflikter, som jeg sagde før, så tror jeg, at de sådan lidt svære at

undgå, og det er også sådan lidt et spil iblandt det her – der skal komme nogen engang imellem, og så får man lige ryddet op i nogle ting.

19.b**(18:28) var dårligt?**

SVAR: men det kan modsat også ende dårligt, hvor man skal i retten, og måske aldrig ender med at blive enig, selv om retten mener, at de har afsagt dom.

Vi kan have kunder, hvor du bliver "black listed", fordi de synes, at du har været helt urimelig, og omvendt vi har også nogle kunder, som vi siger, at de her er simpelthen for svære at arbejde med for, så det er bedre, at nogen andre varetager de projekter.

20.**(18:56) Oplever du, at nogen bevidst starter konflikter?****20.a****(18:56) Hvis ja: Hvad tror du, de mener, at de får ud af det?**

SVAR: Jeg ved ikke, om man bevidst starter en konflikt, men det er klart, at i projekter, hvor det udelukkende handler om billigste pris i en fag- eller hovedentreprise, der kan det være svært måske ikke at jage noget, for der prøver man jo altid at jage noget for at få noget ekstra tid og nogle ekstra penge. Og det er sjældent, at det ikke ender i en konflikt, for man kan sige, at bygherrerådgiver har jo en eller anden tyrkertro på, at alt er med, og entreprenøren har en eller anden tyrkertro på, at alt det, der ikke er på tegninger, er ikke med. Så det er altid en svær debat.

20.b**(19:38) Kunne du selv finde på at gøre det?**

SVAR: Der er jeg jo nok nødt til at være ærlig: Det er der ingen tvivl om, at jeg godt kunne.

20.c**(19:48) Hvis ja; Hvad ville du gerne opnå?**

SVAR: Økonomi osv.

Nogen kan sige, at man går efter manden i stedet for bolden, men nu er det jo én gang sådan, at i en hoved- eller fagentreprise der understøtter AB92, at alt det, der ikke er beskrevet og tegnet, det er ikke en del af ydelsen, og det er ikke sådan en eller anden gættekonkurrence, entreprenøren skal deltage i, så kan man sige om det er fair eller unfair, men det er en del af den lovgivning, som er sammensat på det område.

(20:24) ENTREPRISEFORM OG -FASE:**21.****(20:28) Er der entrepriseformer, hvor konflikter ofte opstår?**

SVAR: Ja, jeg synes, vi har snakket lidt om det. Min oplevelse er ofte, at der, hvor det er i fag- og hovedentreprise, at konflikterne opstår.

22.**(20:44) Er der entrepriseformer, hvor der opstår færre konflikter?**

SVAR: Det er min erfaring i hvert fald, at i total-, samarbejds- og den form for samarbejde, hvor det måske ikke lige er økonomisk mest fordelagtigt, det altid handler om, at der er der færre konflikter – det er der i hvert fald i (virksomhed 2).

22.a**(21:01) Hvilken entrepriseform kan du bedst lide? Og hvorfor?**

SVAR: Ja helt klart FOR totalentreprise.

Også fordi jeg kan godt lide at være med til det spil, også med hvordan byggeriet skal se ud, så man egentlig har en, hvad skal man sige: At entreprenøren får den sparring med arkitekten om udtrykket og materialevalg for huset, og det synes jeg faktisk er en udmærket løsning, frem for at arkitekten altid skal for-beskrive det hele: Et så tror jeg, at han har rigtig svært ved det i en tidlig fase, og der opstår nogle af de fejl fra ham, fordi de har ikke fat i de her materialer tit nok. Det har vi som entreprenører fat i det hele tiden, og der kan vi nok være lidt "first mover" på det, hvis der er nogle smarte ting, som ikke behøves at handle om at gøre det dyrere. Men den proces, synes jeg, er spændende og en fin ting at være med i.

23.

(21:56) Er der tidspunkter i et projekt, hvor der ofte opstår konflikter end på andre tidspunkter?

SVAR: Altså min erfaring er, at de første seks måneder af et projekt, eller startfasen alt efter hvor lang tid det kører. Og det tror jeg handler om, at i mit eget tilfælde, at jeg får en sag, så skal man have sat sig ind i sagen, og ligesom have gået projektet igennem, og det er tit i den første fase/halve år.

Nu kan du se det her: Vi har været i gang i et års tid, og nu tror jeg ikke, at der er nogen afkroge af projektet, man ikke kender, og man ved, og det var tit i starten, hvor man var lidt mere i tvivl. For det også der man finder, hvis der er nogen projektfejl. Altså det er jo med at finde dem så tidligt som overhovedet muligt, også for at få det rettet til, men det er også der, man søger mest efter dem, for man søger for at sætte sig selv ind i projektet.

(23:01) GRUPPE:

24.

(23:05) Oplever du, at der bliver tænkt over gruppesammensætningen på byggeprojekter?

SVAR: Internt tænker vi så vidt muligt over det. Nu kan det være svært, fordi man tit bliver sammensat efter de forskellige byggeopgaver er færdige. Men vi prøver at tænke så vidt muligt på det, fordi det er sådan med alle mennesker, at der er nogen, man kan bedre med end andre.

Det gælder også eksternt, men nu kan man sige, at eksternt er det lidt sværere for os at styre, hvem vi skal være sat sammen med.

Men hvis vi selv styrer det i en totalentreprise, så vælger vi helt klart ud fra, hvem vi kan bedst med.

Om rådgivere har gjort sig nogle tanker om det på denne sag, det ved jeg faktisk ikke.

24.ekstra

(23:59) Person- og ikke virksomhedsrelateret

SVAR: Både og – det er både firma, men man kan jo sige, at man opbygger jo et netværk. F.eks. hvis vi arbejdede for (et ingeniørfirma), så har jeg en konstruktionsingeniør, som jeg stiller som krav i en totalentreprise, at han skal med. Og det gør man jo, fordi man bare ved, at det er nemt, både for ham og for mig.

25.

(24:32) Hvordan oplever du generelt byggeriets aktørers indstilling til at samarbejde?

SVAR: Jeg synes, man ser lidt af det hele – vi har også været lidt inde på det. Det handler rigtig meget om, og det tror jeg ikke kun gør sig gældende i byggeriet, men det handler om

mennesker, der mødes – nogen har nemmere ved at arbejde sammen, og nogen har sværere. Jeg ved ikke, om vi i byggeriet har sådan en specielt negativ tilgang til det – jeg tror da ikke, at vi bevidst prøvet ikke at samarbejde.

25.a

(25:07) Hvordan er din egen indstilling? Og hvad er din motivation?

SVAR: Jeg synes, det lidt svært, hvis man skal bedømmes gi selv på det, men jeg har da rigtig mange flergangskunder, som jeg har et fint samarbejde med, også på rådgiversiden. Men jeg er også udmærket klar over, at jeg har en del, hvor jeg har problemer med at arbejde sammen med, men det, tror jeg igen også, handler om noget menneskeligt. Men jeg tror da nok, at jeg har forhåbentligt flest, jeg kan med end flest jeg ikke kan med.

25.ekstra

(25:46) Gør du noget specielt, når du er sammen med folk, du godt er klar over, at samarbejdet er knap så godt?

SVAR: Jeg har nogle enkelte på UE, som jeg godt ved, at jeg har, kan man sige, ikke verdens bedste forhold til, men måske ikke helt kan undgå, og det kan man jo håndtere på mange måder. Men ellers prøver jeg da bevidst, at være tæt på dem, jeg altid selv kan vælge – der vælger jeg jo bevidst nogen, jeg kan med.

Og man kan sige, at dem, du bliver sat sammen med eksternt, som du ikke kan med, der kan jeg godt forestille mig uden at skulle være dommer over mig selv, der kan jeg godt somme tider blive lidt negativ i den retning – især hvis jeg kan mærke, at jeg har overskuddet ift. dem.

26.

(26:38) Er du bevidst om din fremtoning (kropssprog, stemmeføring, mimik osv.) overfor de forskellige parter i byggeriet?

26.a

(26:38) Evt.: Er den ens overfor alle?

SVAR: Ja, hel klart. Man prøver af, og ser om man kan kyse dem. Det er lidt ligesom at spille fodbold: Hvis man nu tackler dem hårdt første gang, så er det som om de bliver væk.

(27:04) KOMMUNIKATION:

27.

(27:06) Hvordan oplever du omgangstonen på byggepladsen?

SVAR: jeg synes, at mange af de byggepladser, jeg kommer på, synes jeg, at vi har en fin tone. Især sammen med UE, der synes jeg altid, at vi hurtigt får en forståelse om, at det handler om at hjælpe hinanden og ikke modarbejde hinanden. Alle dem, der bare vil rende og jage hinanden og stå i vejen for dem, dem går jeg bevidst udenom – det handler om at hjælpe hinanden.

Det der med rådgiverne: Der vælger du ikke selv, så der kan jo være en anden omgangstone, men jeg synes ikke, at den er specielt uvenlig på det her projekt frem for andre. Der tror jeg meget, at den er ens, synes jeg.

28.

(27:55) Vil du umiddelbart mene, at omgangstonen kan blive for hård?

SVAR: Ja, det kan den, og det har jeg også oplevet med de eksterne rådgivere og bygherre. Det kan godt gå over grænsen. Det handler selvfølgelig altid om at være så professionel som muligt, og det er trods alt kun et arbejde. Men det kan være svært.

28.ekstra

(28:19): Har du oplevet hvor det er blevet personligt?

SVAR: Helt klart, at det er blevet personligt. Jeg har oplevet nede (på et projekt), hvor det var så slemt, at vi faktisk måtte have en advokat med til byggemøderne, der videooptog, fordi der var ingen, der kunne huske fra gang til gang, hvad der var blevet sagt. Om det så var bevidst eller ikke bevidst. Der havde vi 60 møder i træk, hvor det hele blev optaget. Så skulle vi diskutere til næste møde, at ham, der skrev referatet, der sad alle sammen og sagde, det sagde jeg ikke, men det sagde du så – og det sagde jeg heller ikke osv.. Det var sådan et dagsprojekt.

Hvis vi lige skal tage sådan en lille sidehistorie, så var det faktisk meget sjovt, eller i hvert fald bagefter at kigge tilbage på. Men vi skiftes til at holde det, hver anden gang holdt bygherren det og hver anden gang holdt vi det. Det tog otte timer, og bygherren havde sådan en bevidst taktik om, at han serverede ingenting, og så troede han, at han sådan kunne gøre folk træt ved ikke at servere mad og drikkevarer, og så gik han selv ud og f.eks. en rugbrød og en dunk vand, og så kom han ind med det i hånden, og der var ingen andre, der fik noget. Det kunne vi grine meget over.

(29:52) LEDELSE:

29.

(29:54) Hvordan er din ledelsesstil ift. de tre klassiske former: Autoritær, demokratisk, laissez faire?

SVAR: Igen det er rigtig svært at bedømme sig selv ud fra dem. Men jeg tror da jeg har, også alt efter hvem jeg er sammen med, så har man jo noget af de hele i sig. Og jeg opfører mig også anderledes alt efter om det er UE, eller det er bygherre, eller det er rådgivere. Og det handler også om lige nøjagtig den situation, vi står i. Der er jo nogen, der skal kæles for, og der er slås til – sådan tror det er med alle mennesker.

29.a

(29:54) Bruger du flere ledelsesformer?

SVAR: Se svar ovenfor

29.b

(30:38) Hvordan aflæser du personerne ift. dette?

SVAR: Hvis man møder en ny, så prøver jeg altid at tage en stille og rolig indgangsvinkel til at møde et nyt menneske. Og ligesom prøve at finde ud af hvordan den person vil have, at jeg skal tackle ham, og det gør jeg da hele tiden med de håndværkere, vi har, og de UE, vi har. Og så prøver jeg at opføre mig efter det. Altså hvis der er en, jeg ved, der ikke kan tåle at få skæld ud, så skælder jeg ham ikke ud – det finder man jo ud af, og så må man jo rette ind efter det.

30.

(31:18) Faglig anerkendelse: Er den vigtig for dig?

SVAR: Ja – bare hel kort. Jeg tror, det er vigtigt for alle. Jeg tror da gerne, man vil have ros for det, man laver. Jeg er meget bevidst om, at det jeg bygger – også fordi noget som byggeri i min verden, det er sådan noget, der også står herom ti år, så man kan køre forbi det, også

når man er færdig, og kan snakke med nogen om det, så det betyder da noget for mig, at det ikke er noget, der er ved at falde ned om ørerne på nogen. Det betyder da også noget for mig, at dem, man afleverer til, er tilfreds med det.

30.a

(31:52) Efterkommes dit behov af din nærmeste leder?

SVAR: Jeg tror altid, at man kan få mere ros, end det man får, og lige i mit tilfælde er jeg hel sikker på, at jeg kunne mere anerkendelse end det jeg får. Det handler ikke om, at jeg er dygtig, men det handler om, at (i hvert fald lige i mit tilfælde) og det tror jeg faktisk er lidt en udfordring i (**virksomhed 2**), at vi har en fuldstændig usynlig ledelse. Man er fuldstændig overladt til sig selv – det kan være fint nok i mange tilfælde, men nogle gange kan man have behov for noget sparring.

30.ekstra1

(32:32): Er det omverdenens anerkendelse, der er vigtig for dig?

SVAR: Ja, lige nøjagtig. Man kan sige, at ens arbejde fylder unægteligt meget i ens liv, så det betyder da meget for mig, at alle ikke går og snakker om, at (**virksomhed 2**) de er nogle klap-hatte, eller også at man selv er. Branchen er heller ikke større end, at ens kolleger i de andre firmaer, de kender jo også godt én. Jeg vil nødig have et rygte om, at alt, hvad jeg bygger, det falder ned omkring ørerne på folk.

30.b

(33:11) Er du god til at vise anerkendelse til personer, du arbejder med?

SVAR: Igen at fortælle om, hvad man selv gør, men jeg synes selv, at jeg er bevidst om det – jeg prøver jo på det. Jeg prøver altid på, især med mine UE, at gøre noget for dem eller rose dem for et eller andet. Og især også med vores andre håndværkere. Jeg synes i (**virksomhed 2**), det er så fra plads til plads, men vi tager initiativer til at fortælle dem, hvis de gør noget godt.

30.ekstra 2

(33:48): Hvad er din holdning til skrønen om, at man kun hører noget, når det går skidt?

SVAR: Det er meget forskelligt, og det afhænger også rigtig meget af, hvem du bygger for. Jeg synes tit, vi oplever, at hvis vi bygger for nogle professionelle – de er bevidste om det f.eks. at give noget faglig anerkendelse. De sidste par år har jeg siddet ude på (**projekt**) og arbejde ude for (**byggerne**), og det var begge to været nogle professionelle organisationer, og de har faktisk været rigtig gode til at give noget anerkendelse. Selv i Aalborg kommunen, der i princippet ikke havde noget med selve byggeprocessen at gøre, men da vi skulle åbne blev både mig og min kollega nævnt ved navns nævnelse, og man kan sige, at det altid er rart. Så føler man, at der er et eller andet, man har gjort rigtigt.

(35:05) AFRUNDING - TILTAG TIL FORBEDRINGER:

31.

(35:09) Hvilke tiltag kan der gøres for at forbedre:

31.a

(35:09) samarbejdet?

SVAR: Personligt så hælder jeg til, at der skal være flere udbud efter ØMF (Økonomisk Mest Fordelagtigt tilbud), hvor det også handler om nogle andre ting end kun lige penge. Fordi man kan godt sætte nogle parametre op, f.eks. om menneskelig sammensætning i teamet, og hvordan man skal håndtere evt. konflikter. Det er noget, man også godt kan lave i et udbud, også uden at forfordele nogen bare fordi man ikke skal være billigst. Man kan selvfølgelig-

lig godt lave nogle tiltag i den retning, det kunne være partnering eller bare totalentreprise eller samarbejdsaftaler. Det kan være OPP projekter, hvor man kan sige, at du også er med til at finansiere det, og hvor det handler om nogle andre ting end ren rå pris.

31.ekstra

(36:07): Bliver BH gjort opmærksom på fordelene ved ØMF?

SVAR: I alt den grad man kan sige, at vi kan påvirke det, der gør vi opmærksom på det. Det er klart, at offentlige bygherrer kan vi ikke præge i samme grad, som du kan ved en privat, men vi prøver med alle dem, vi kan komme i kontakt med at præge dem i den retning. Og vi prøver selvfølgelig også, når vi så har nogle meget vellykkede projekter, f.eks. med (projekt), så er det klart, så slår vi på det overfor Aalborg Kommune og for rådgivere om, hvor dejligt en proces, det har været, netop i håb om at de kopierer det.

Så det synes vi, at vi gør et stort stykke lobbyarbejde for.

31.b

(37:12) konflikthåndtering?

SVAR: Nu startede I med at sige, det der med at konflikter kunne være fra de helt små til de helt store, men jeg tror, at mange af de lidt mindre konflikter, eller dem, som jeg synes, vi har jo mange konflikter om økonomi f.eks. på den her sag, men det er ikke nogen, jeg synes, er så store, at man skal lave et tiltag for at håndtere. For som sagt så tror jeg, at det er en del af det spil, der er både i den her branche og i andre brancher: Der skal bare vindes lidt medvind. Og der kan hurtigt gå sådan lidt Hjallerup Marked i den, inden det bliver løst – det tror jeg såmænd ikke, der er nogen grund til at ændre på.

Der hvor man kan sige, der hvor det virkelig spidser til, så skal vi nok i branchen frem for at vi ringer til hver sin advokat, så kunne det måske være skønnere at tage sådan en mediator-vej eller en anden vej. Fordi hvis det handler om advokater, og det er ikke fordi de ikke kan løse det, men man kan sige, at det er udgifter for begge parter, der i princippet ikke giver noget på værdikæden. Hvis man fik en mediator ind – tit så er der ikke ret mange procentuelte konflikter, der ender i voldgiftsretten, dvs. lige meget hvad, så bliver folk jo enige. Og det handler om et eller andet kompromis, men det kunne være skønnere, hvis man kunne finde en anden vej end igennem to advokater.

(38:51) SLUT

Supplerende spørgsmål stillet pr. mail:

32.a

Byggemøde: Hvor lang tid plejer et byggemøde at tage?

SVAR: 2 timer

32.b

Byggemøde: Mener du, at tonen på det byggemøde, som jeg overværede, som den plejer at være?

SVAR: Meget forskelligt, alt efter om der er noget kritisk såsom tid eller økonomi der skal debatteres

32.c

Byggemøde: Tror du, at det påvirkede tonen på byggemødet, at det blev optaget?

SVAR: Ja måske var der en lidt sober tone på dette møde

33.

Ledelsesstil: Kan du give eksempler på, hvordan du håndterer de forskellige parter i det aktuelle projekt?

SVAR: Jeg synes man kan mærke at Cowi ikke bruger den fornødne tid på projektet, hvilket gør at jeg kan drukne dem i spørgsmål og økonomi. Så der kører jeg bevist på. Bygherren prøver vi at "smøre" med forskellige små ting, så de kan mærke vi vil hjælpe dem, og det vil vi nu også

34.

Arbejds miljø: Er der nogen frem for andre, der bidrager enten positivt eller negativt til dette på det aktuelle projekt? Hvem og hvordan?

SVAR: -

35.a

Gruppeproces: Hvordan er stemningen i projektgruppen (blandt dem, der deltager i byggemøder)?

SVAR: Jeg synes den er ok, med Cowi er det kun faglige ting vi snakker om, hvor i mod med Arkitekt og bygherre, kan vi snakke om ting ud over det faglige. Det giver en mere naturlig måde at kommunikere på

35.b

Gruppeproces: Er der sket en udvikling i løbet af projektet? Hvordan kommer det til udtryk?

SVAR: -

36.a

Kommunikation: Hvordan oplever du de andre parter kropssprog i projektteamet?

SVAR: -

36.b

Kommunikation: Har du uddybende kommentarer til dit eget kropssprog i projektteamet?

SVAR: -

37.a

Adfærd: Hvordan oplever du de andre parter opførsel i projektteamet?

SVAR: -

37.b

Adfærd: Har du uddybende kommentarer til din egen opførsel i projektteamet?

SVAR: -

12.5 Appendiks E – Uddrag af byggemøde 1

I dette appendiks findes anvendte uddrag af byggemøde hos entreprenør 1, som anvendes i detailanalysen.

Som angivet i rapporten er der fuld anonymitet for deltagerne i både interviews og byggemøder – derfor er deltagerens identitet kun oplyst til eksaminator og censor.

Lydfil for byggemøde i bilag 3, og deltagere kan ses i bilag 7.

Udvalgte passager nedenfor kan lokaliseres i lydfilen angivet ovenfor via "tid" foran hhv. spørgsmål og svar.

Byggemødet fandt sted tirsdag d. 17/4-2012.

Opbygning af møde:

1. (01:09) Tilstede
2. (02:13) Bemærkninger til sidste referat
3. (02:21) Tegninger
4. (02:24) Tidsplan
5. (16:08) Kvalitetssikring
6. (16:58) Entreprisegennemgang
 - a. (17:00) Jord/kloak
 - b. (20:57) Beton/elementmontage
 - c. (23:02) El
 - d. (27:00) VVS & Vent.
 - e. (28:03) Gasbeton
 - f. (28:05) Tømrer/snedker
 - g. (32:53) Smed
 - h. (-) Tagdækning
 - i. (34:00) Maler
 - j. (36:35) Glas/alu
 - k. (36:58) Murer
 - l. (37:10) Gulvbelægning
 - m. (-) Elevator
 - n. (37:18) Inventar
7. (37:43) Generelt
8. (41:58) Projekt
9. (-) Økonomi
10. (42:33) Evt.
11. (42:37) Næste møde
12. (45:24) SLUT

Deltagere:

13. TE(1) (også ordstyrer) (interviewperson 1)

- 14. TE(1) praktikant
- 15. BE(1)
- 16. EL(1)
- 17. VVS/VE(1)
- 18. TØ1-(1)
- 19. TØ2-(1)
- 20. MA(1)

SITUATIONER TIL ANALYSE:

EPISODE 1(1):

(08:04): Overholdelse af tidsplan – VVS/VENT: "Det arbejde vi efter" med efterfølgende præcision af PL. Uklar kommunikation

EPISODE 2(1):

(21:09): UE/beton: "Vi er ikke bagud i forhold til maleren"

EPISODE 3(1):

(25:45): "Ikke pæn kabelbakke" – det bliver rettet op

EPISODE 4(1):

(31:12): Beton/UE: Ung tømrer, måske med lidt erfaring. Godt arbejde, men bruger megen tid i en dyr lift

EPISODE 5(1):

(37:49): Oprydning er ikke helt godt, og særligt ikke, når der skal være rejsegilde dagen efter. (Det blev også påbudt af AT i sidste uge, fortalte PL efter mødet)

EPISODE 6(1):

(40:14): "Nogen skriver på væggene – hvem er det?" Tømrerne

12.6 Appendiks F – Uddrag af byggemøde 2

I dette appendiks findes anvendte uddrag af byggemøde hos entreprenør 2, som anvendes i detailanalysen.

Som angivet i rapporten er der fuld anonymitet for deltagerne i både interviews og byggemøder – derfor er deltagerens identitet kun oplyst til eksaminator og censor.

Lydfil for byggemøde i bilag 4, og deltagere kan ses i bilag 7.

Udvalgte passager nedenfor kan lokaliseres i lydfilen angivet ovenfor via "tid" foran hhv. spørgsmål og svar.

Byggemødet fandt sted mandag d. 23/4-2012.

Opbygning af møde:

1. (00:11) Godkendelse af referat
2. (00:15) Næste møde
3. (00:19) Bemanding og materiel
4. (00:58) Arbejdets stade
5. (03:15) Forestående aktiviteter
6. (03:53) Spilddage
7. (03:57) Tidsplan
8. (14:20) Byggepladsen - generelt
9. (14:35) Byggepladsen – registrering af eksisterende forhold
10. (16:10) Byggepladsen – sikkerhedsarbejdet
11. (16:25) Byggepladsen – vand og el mm.
12. (16:33) Projekt – byggemødeforhandlinger
13. (46:35) Tegninger
14. (48:25) Materialer
15. (49:38) Økonomi
16. (52:44) SLUT

Deltagere:

17. ING(2)/BH-rådg.(2) (ordstyrer)
18. HE(2) (interviewperson 2)
19. HE2-(2)
20. ARK(2)
21. BH(2)

SITUATIONER TIL ANALYSE:

EPISODE 01(2):

(02:45): Ordstyrer lyder irriteret

EPISODE 02(2):

(09:30): Afbryder hinanden

EPISODE 03(2):

(11:30): "En snak bagefter" – det bliver sagt gentagne gange under mødet

EPISODE 04(2):

(21:30): BH påpeger han ikke har taget stilling til spec. på inventar: Det er ARKs job

EPISODE 05(2):

(23:00): Humor inddraget i snak om økonomi (er det reelt eller blot en måde at unddrage sig ansvaret?)

EPISODE 06(2):

(23:35): Uklarhed omkring beslutning mellem ARK og de andre

EPISODE 07(2):

(25:30): Måske lidt hånlig reaktion fra ARK, da BH ytrer, at det ikke er acceptabelt, at der er tilbageløb af vand til bygning

EPISODE 08(2):

(27:30): Uklarhed og forkert størrelse radiator, bygger på skitser – kræves deadline

EPISODE 09(2):

(29:21): Uklar kommunikation "også prøve at få afklaret"

EPISODE 10(2):

(31:20): Uklarhed om placering af motor til ovenlys i trappe – om det er aftalt eller ej. (Igen magtkamp: ENT nævner en fejl fra "modpartens" siden: En gulv, der er foreskrevet, men som ikke længere produceres)

EPISODE 11(2):

(32:30): Udbrud fra BH – BH meget utilfreds med rygter og uenighed internt hos BH

EPISODE 12(2):

(34:00): Sarkastisk udbrud fra ENT: "Min virksomhed giver gerne større donationer". (Dette er til dels rigtigt, men der er skruet op for retorikken i denne situation)

EPISODE 13(2):

(37:20): ENT ønsker rettelser af tegninger – ARK ironisk (magtkamp)

EPISODE 14(2):

(39:40): ENT nævner, at der er tilkøbt en ekstra brandcentral i forhold til udbuddet. Hvor skal den sidde? Rådg.: Det skal undersøges (lyder igen irriteret)

EPISODE 15(2):

(41:11): Forvirring omkring kamera – hvem har sagt noget? Hvor mange kameraer er der?

EPISODE 16 (2):

(42:29): Højere stemmeføring og folk afbryder hinanden

EPISODE 17(2):

(45:11): Ordstyrer: "Nu kan der snart heller ikke være mere, ENT?" (Igen magtkamp?) ENT giver igen ved at påpege en dum fejl (en radiator, som er længere end den væg, den sidder på)

EPISODE 18(2):

(45:45): Uenighed mellem BH og ING omkring synlighed af gasafbryder. Enighed, da ING giver sig

EPISODE 19(2):

(50:13): Ang. indeksregulering: ENT mener, at det skal gøres fra d. 1/5, men BH rådg. påpeger, at det først kan blive fra 1/8 og den resterende periode

EPISODE 20(2):

(51:19): Ang. rateplan for de resterende betalinger: BH Rådg. mener, at disse skal skydes pga. forsinkelserne i byggeriet. Ok med ENT. (Igen magtkamp mellem BH Rådg. og ENT – en latent konflikt mellem parterne)

12.7 Appendiks G – IPA af byggemøde 1

(44 min)

0 min (punkt 1-4)

6 6 3 3 6 7 7 6 7 6 3 6 4 6 2 9 4 10 5 6 6 7 6 7 6 3 7 6 7 6 3 7 6 5 6 7 6 5 3 7 6 4 3 5 3

5 min (punkt 4 fortsat)

6 7 6 6 4 7 6 6 6 9 6 3 7 6 7 6 3 6 7 6 5 3 6 3 8 5 3 7 6 8 5 5 8 5 2 7 6 6 6 3 7 5 4 5 6 7 3 8 5 9 7
5 7 6 5 3 6

11 min (punkt 4-5)

4 3 7 3 7 5 7 6 4 3 5 5 2 7 6 5 5 8 5 2 8 5 11 (en der klikker med blyant) 8 5 8 5 6 3 5 3 5 12
(afbryder) 5 4 3 5 12 (afbryder) 4 3 5 3 8 5 6 6 6 5 3 5 3 7 6 3 7 6 5 7 6 3 7 5 3 7 6 7 6 3 10 6

17 min (punkt 6a-b)

7 6 2 7 3 6 4 3 5 3 6 3 2 1 3 2 8 6 3 6 5 3 7 6 2 6 3 6 3 6 3 6 3 6 7 7 6 7 5 7 6 3 11 (maler er
endnu værre) 6 6 3 6 3 6 2 6 7 3 7 6 3 6 12 (afbryder) 6 6 6 3

23 min (punkt 6c-d)

2 7 6 7 6 4 5 6 5 3 7 5 6 12 12 (afbryder) (kan intet høre) 8 5 3 11 5 8 5 5 12 ("nu må de for
fanden montere de stikkontakter") 5 8 11 8 6 6 3 6 3 6 7 6 7 6 3 7 5 5 8 5 7 6 3 5 6 7 6 3 6 3 7
6 3 7 6 7 6 7 3 6 7 6 3 7 6 5 6 3 5 7 3 5

28 min (punkt 6f)

6 6 3 7 10 5 10 7 6 3 6 6 3 6 3 7 3 6 7 6 6 3 6 2 3 7 6 10 5 3 5 4 3 6 3 6 3 6 3 6 6 3 5 8 5 7 6 11 8
5 11 5 2 7 3 6 6 5 8 5 3 8 5 6 7 6 7 6 11 (en banker i bordet) 4 3 7 5 12 (snakker i munden på
hinanden) 6 3 6 5 6 6 8 5 11 (så skal han satan fløjteme blive her)

33½ min (punkt 6g-n)

5 3 4 5 5 8 5 2 7 6 8 5 7 6 5 3 5 9 4 8 10 5 11 (klapper på låre?) 5 2 8 5 2 6 3 2 7 6 11 (dybe suk)
8 5 7 6 8 3 6 3 7 6 8 5 7 6 7 6 11 (bøde) 5 8 5 6 3 1 5 2 9 5 12 (afbryder) 5 3 5 3 8 5 10 3 5 3 12
(afbryder-maler?) 8 5

39 min (punkt 7)

5 3 8 5 6 11 6 7 5 5 11 (det er vvs'er) 5 11 (klapper i bordet igen) 11 2 5 5 (der er nogen der
skriver på væggene) 7 8 5 5 11 (tømrerne bliver stukket) 7 6 5 8 5 11 (grin) 12 (afbryder) 5 5
7 6 5 7 6 7 6 8 5 5 11 (en eller anden skovl der... ind) 7 6

42 min (punkt 8-12)

6 6 6 3 7 6 5 6 6 6 2 2 1 2 6

Generelt:

- Forstyrrende element såsom morgenmad under møde
- Nogle steder er blevet sorteret fra grundet støj og udefinerbar kommunikation

Kategori	0 min	5 min	11 min	17 min	23 min	28 min	33 min	39 min	42 min	Total
1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2
2	1	1	2	4	1	2	5	1	3	20
3	8	8	14	17	13	17	10	1	1	89
4	3	2	4	4	1	2	2	0	0	18
5	4	10	19	3	15	13	21	16	5	106
6	17	19	12	20	21	27	10	7	8	141
7	10	11	10	9	15	10	7	7	1	80
8	0	4	5	1	5	5	10	5	0	35
9	1	2	0	0	0	0	2	0	0	5
10	1	0	1	0	0	3	2	0	0	7
11	0	0	1	1	2	4	3	7	0	18
12	0	0	2	1	3	1	2	1	0	10

12.8 Appendiks H – IPA af byggemøde 2

(53 min)

0 min (punkt 1 til og med 6)

6 8 6 4 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 2 7 7 6 7 6 7 6 7 6 11 7 6 7 6 7 6 7 6
7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 7 6 11 8 3 7 3 7 3 7 3 7 3 7 6 7 6 7 6

4 min (punkt 7)

7 6 11 6 7 6 7 6 4 4 3 7 6 4 6 7 6 5 3 6 11 (stor pause) 8 5 5 5 3 5 7 9 5 4 7 6 7 6 7 6 5 11 5 11
(omkring vand i kælder) 3 2 2

9½ min (punkt 7)

5 3 8 5 12 12 (afbryder) 8 5 6 6 12 (afbryder) 6 3 6 3 6 9 3 4 7 3 6 9 7 6 11 8 5 11 12 (udbrud
BH) 3 3 5 3 6 3 12 (afbryder) 2 6 4 3 6 3 3 3 4 5 6 3 12 (tid) 11 2 3

14½ min (punkt 8 til og med 11)

7 6 8 5 7 6 3 5 11 12 7 6 7 6 3 7 6 7 5 11 6 5 6 3 7 6 7 6

16½ min (punkt 12)

7 6 11 5 10 5 7 6 7 6 7 6 5 5 12 (afbryder) 6 6 5 5 12 (afbryder) 6 3 7 6 8 5 6 3 6 3 7 6 3 7 3 11
6 11 6 3 5 11 6 3 7 6 5 11 3 5 3 11 12 (afbryder) 5 5 11 8 5 6 3 7 3 3 7 3 2 7 6 8 3

23 min (punkt 12)

6 5 3 11 6 3 11 5 6 9 5 12 (afbryder) 7 8 5 5 5 3 3 5 10 5 8 5 3 12 (ARK griner – vent. afkast)
10 5 6 4 12 (afbryder) 6 3 3 11 6 6 7 6 5 3 7 3 6 7 6 3 6 7 3 7 6 12 (afbryder) 11 6 12 (afbryder)
7 6 7 4 6 3 12 3 3 (mange spørgsmål ingen svar – den tager vi bagefter) 11 5 8 5 3 6 3 6 3 7 11
7 11 3 9 6 4 3 6 3 6 10 11 5 3

(Markering med gult ovenfor: Dette er transkriberet og vist som eksempel i rapporten)

31 min (punkt 12)

7 6 8 6 3 6 5 8 6 3 3 6 11 11 5 11 8 12 11 11 6 10 11 7 12 5 11 7 6 6 11 6 6 11 6 3 5 3 4 5 12
11 (pendul)

35 min (punkt 12)

8 5 7 6 7 7 3 7 6 12 (afbryder) 7 6 7 6 3 6 3 7 6 7 6 7 6 8 5 6 11 7 6 3 3 9 11 11 12 (afbryder)
11 7 6 11 6 8 5 10 6 7 10 7 6 3 6 5 3 9 6 7 11 (lang pause) 8 8 5

40 min (punkt 12)

7 7 6 6 3 7 6 7 (ING1 skriver ned så det kan afklares) 11 7 10 11 7 11 8 5 3 7 7 6 7 10 12 6 12 6
(afbryder hinanden) 12 12 7 8 7 3 7 6 3 4 3 12 4 4 3 3 8 10 11 7 7 6 6 12 7 3 4 3 6 3 6 3 5 11 3
7 11 12 5 11 7 6 10 10 10 11 5 10 10 3 6 3 (gasafbryder ING1 BH1)

46½ min (punkt 13 til 16)

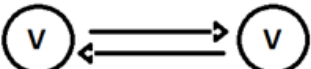
7 3 6 6 3 7 3 6 3 6 11 10 11 1 3 5 4 3 7 6 6 7 11 6 3 7 6 3 6 5 7 3 7 6 6 3 6 3 11 6 3 11 6 6 11 11
6 11 3 3 7 6 7 6 11 7 6 3 5 6 7 6 8 5 4 3 5 5 4 5

Kategori	0 min	4 min	9 min	14 min	16 min	23 min	31 min	35 min	40 min	46 min	Total
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
2	1	2	2	0	1	0	0	0	0	0	6
3	6	5	15	3	14	20	5	7	14	16	105
4	1	4	3	0	0	3	1	0	4	3	19
5	0	7	6	4	13	12	5	5	4	7	63
6	43	11	11	9	17	19	11	16	13	21	171
7	46	9	2	8	11	10	3	14	17	11	131
8	2	1	3	1	2	2	3	5	3	1	23
9	0	1	2	0	0	2	0	2	0	0	7
10	0	0	0	0	1	3	1	2	8	1	16
11	2	4	3	2	7	9	10	6	8	9	60
12	0	0	6	1	3	6	12	2	7	0	37

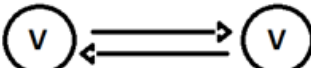
12.9 Appendiks I – Transaktionsanalyse af byggemøde 1 og 2

Eksempler fra byggemøde 1

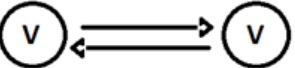
- 1) (3.50) Mellem TE(1) og UE(1)

...han mener i er færdige med 1. salen på fredag?  ja... det er ikke rent galt i hvert fald.

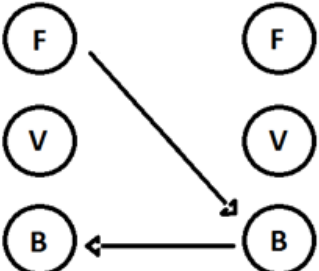
- 2) (8.50) Mellem TE(1) og UE(1)

Hvor meget mangler du?  Stort set ingenting.

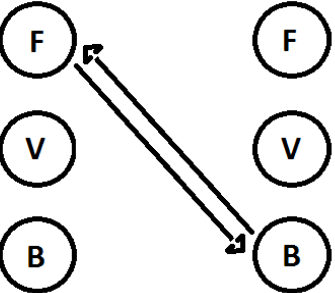
- 3) (10.40) Mellem to UE(1)

...er det tre arbejdsdage på stål og så resten på gips?  Ja tre/fire arbejdsdage på stål.

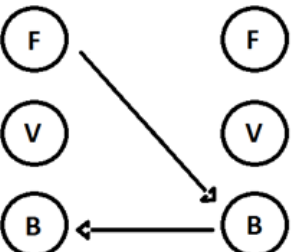
- 4) (18:40) Mellem TE(1) og UE(1)

Det koordinerer I.  Jeg er god til det her!

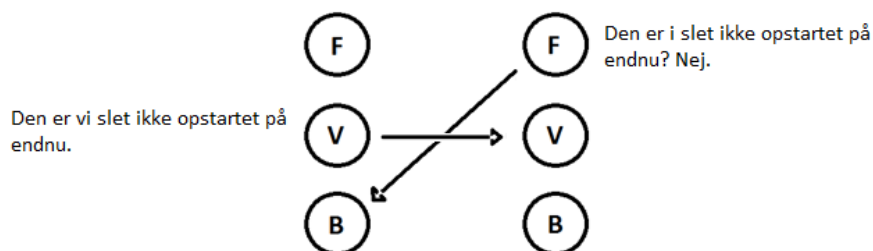
- 5) (24.20) Mellem TE(1) og UE(1)

"Ved du hvad det er sjovt for jeg låser de lejligheder op om morgenen og tænker nu må de for fanden være færdig med at montere de stikkontakter, men det er I jo ikke?!"  "Nej."

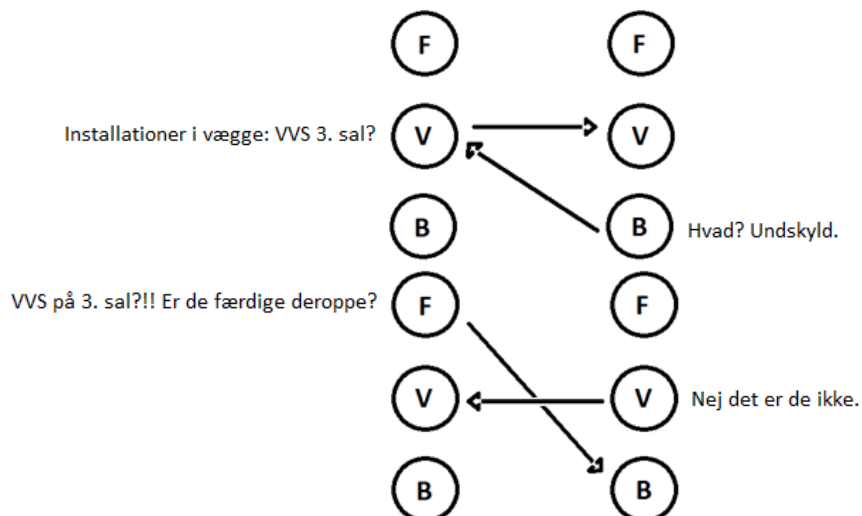
- 6) (31.20) Mellem to UE(1)

... den står der til tusind kroner i døgnet mand.  Koster den alligevel ikke mere sådan en?!

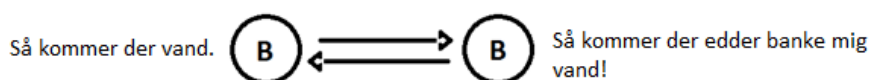
- 7) (34:30) Mellem UE(1) og TE(1)

**Eksempler fra byggemøde 2**

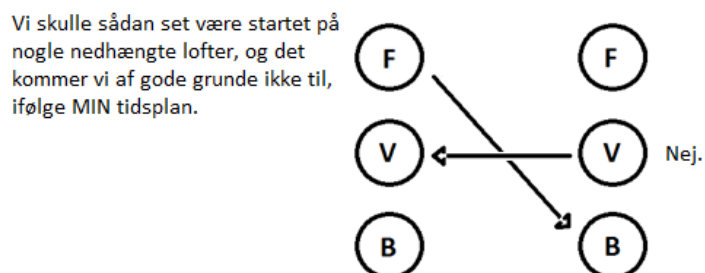
8) (2:45) Mellem ING(2) og HE(2)



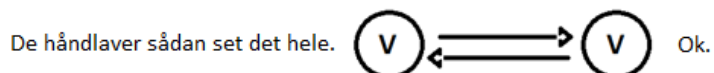
9) (8.30) Mellem ARK(2) og ING(2)



10) (9.30) Mellem ING(2) og HE(2)

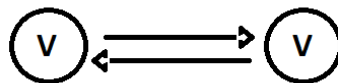


11) (17:40) Mellem HE(2) og BH(2)



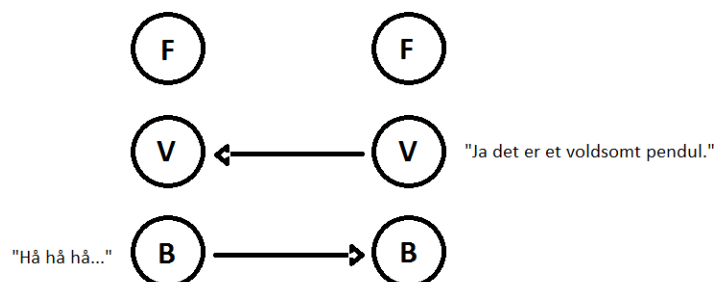
12) (27.15) Mellem ARK(2) og ING(2)

"Ja ja der snakkede vi om at vi lavede den der brandgips."

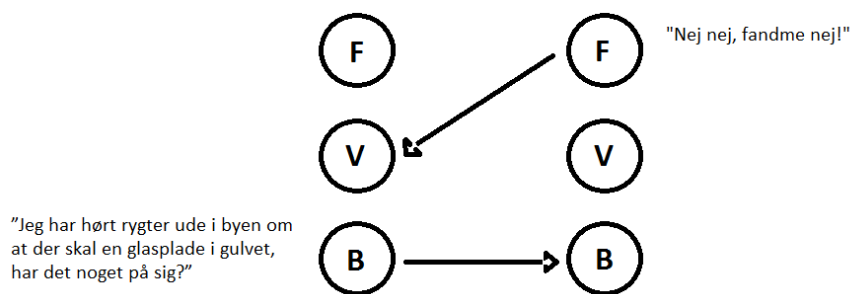


"Men der mangler også noget der ikke?"

13) (32:25) Mellem BH(2) og ARK(2)



14) (32.40) Mellem HE(2) og BH(2)



15) (34.40) Mellem ING(2) og HE(2)

