



Kender du typen?

Brug af persontypetest på byggeprojekter

Denne publikation er udarbejdet på baggrund af et temamøde afholdt af Værdibyg den 24. januar 2022, hvor nedenstående talere præsenterede perspektiver, erfaringer og cases relateret til anvendelsen af personprofiler i byggebranchen under titlen ”Kender du Typen?”.

Jens Klostergaard, samarbejdsudvikler i Enemærke & Petersen A/S

- Introduktion til persontype-modeller og værktøjer
- Anvendelse og implementering i praksis

Christian Bauer Dall-Hansen, projektleder i OK Nygaard

- Erfaringer fra arbejdet med DISC-profiler som ledelsesværktøj

Ann-Pia Puggaard, sektionschef og projektdirektør i Nationalbanken

- Brugen af persontypetests ifm. udbud

Publikationen er samlet og udarbejdet af Mette Skouenborg, Værdibyg

Projektet er finansieret af Realdania

Andre publikationer i denne serie:

Forstå og håndter konflikter i byggeriet

Modeller

Side 6, 7, 8 er udarbejdet af med inspiration fra DISCnordic

Billeder

Forside: Værdibyg

Side 9: Lars Engelgaard

Side 13: Jonathan Grevsen

Side 17: Ricky John Molly

Værdibyg 2023

Indsigt styrker samarbejde og tillid	2
Kender du typerne?	3
Implementering af persontypetests	4
Persontypetest som ledelsesværktøj	10
Sådan bruger du persontypetest	14
Kortlægning, Implementering og brug af personprofiler på et byggeprojekt	16
Udbud med persontypetest som kriterie	20

Kender du typen?

Du kender sikkert det, at samarbejdet på projektet er tungt. Hvorfor kan de andre ikke se, at det, der er brug for nu er...? Ikke nok med, at vi alle varetager forskellige roller i et byggeprojekt, så er vi som personer også alle forskellige typer. Har man ikke blik for disse forskelle, kan man nemt komme til at gå galt af hinanden og ende med at være frustreret eller få trådt hinanden over tæerne.

Når der er mange ”typer” involveret i et projekt, opstår der naturligt forskellige sociale dynamikker – som kan være både gode og dårlige for arbejdet. Dynamikker som vi tidligere ikke har været gode nok til at tale og tage hånd om i branchen. Med en indsigt i, hvilke persontyper man samarbejder med, kan vi blive bedre til at kommunikere med hinanden og bruge hinandens kompetencer bedst muligt i projektet. Vi har brug for at forstå, hvordan mennesker er og reagerer forskelligt. For at kunne forstå hinanden, skal vi både kende os selv og dem vi arbejder sammen med – både vores konstruktive og defensive adfærdstræk.

Uanset om man er projekt-, projekterings- eller byggeleder, ligger der en ledelsesmæssig opgave i at skabe rammerne for samarbejdet mellem kollegaer, fag og virksomheder. En af de effektive veje dertil, er at undgå potentielle konflikter ved at byggeprojektets parter opnår indsigt i hinandens forskelligheder og bruge dette som et aktiv i hverdagen.

Værdibyg, 2023

Indsigt styrker samarbejde og tillid

Byggeri er komplekst, og byggeprocessen involverer mange mennesker, hvilket forudsætter samarbejde på tværs af fagligheder, organisationer og personligheder. Men byggeriet har desværre også fået et image som både konfliktfyldt og havende en hård tone. Dette kan bl.a. skyldes, at man i byggeriet ofte arbejder i midlertidige sammensætninger, hvor der ikke er tid til at opbygge relationer med dem, man skal arbejde sammen med, og lære dem at kende – som man ville gøre på mange andre arbejdspladser.

Hvis der ikke opbygges tillid og forståelse for hinandens forskelligheder – både fagligt og personligt – så opstår der let fordomme, hvor man har en tendens til at skære alle personer fra samme fag eller part over én kam. Og denne tendens er en direkte glidebane til konflikter og dårligt samarbejdsklima.

Kend forskelligheden

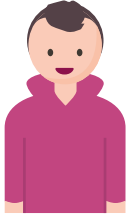
Når samarbejdet og processerne hen ad vejen begynder at skride, skyldes det ofte, at vi som mennesker er meget forskellige og kommunikerer på forskellige måder. Som individer har vi forskellige drivere, behov og reaktionsmønstre og trækker derved i alle mulige forskellige retninger. Alt dette kan være med til at skabe forvirring i et projekt, da vi ofte har en forventning om, at vi som udgangspunkt forstår hinanden og ønsker at bevæge os i samme retning, når vi trods alt arbejder i samme branche.

Med denne vejledning vil vi give et indblik i, hvordan man kan blive bedre til at kende, spotte og bruge de personlige forskelle mellem personer i et byggeprojekt. Den hurtige gevinst af denne forståelse er, at man kan indrette sit samarbejde og dialog efter, hvem man står overfor. Det giver både bedre og mere effektive dialoger og møder og så reducerer det unødige konflikter betydeligt.

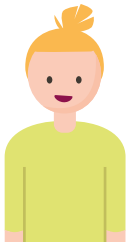
I SAMARBEJDET KAN PERSONTYPETESTS:

- Skabe bevidsthed om forskellige adfærdsstile, deres betydning, potentielle udfordringer og give mulighed for at adressere disse
- Hjælpe til at forstå egen og andres adfærd, motivation, behov og potentiel mistro i samarbejdet, både hos ledelse og på tværs af organisationer
- Styrke de grundlæggende relationer
- Understøtte ledelsesopgaven, herunder kommunikation, motivation og potentiel afsporing
- Hjælpe til håndtering af vanskelige emner

Kender du typerne?



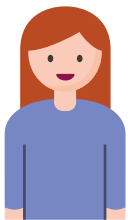
Du kender din resultatorienterede, direkte og bestemte kollega – lad os kalde ham Preben. Preben er effektiv og fokuseret på opgaven og så hader han tomgang. Preben er slagkraftig og viljestærk og så er det ham, der sikrer projektets fremdrift. Preben går efter de hurtige og effektive beslutninger, både i projekter, møder og arbejdet generelt, også selvom der ikke altid er konsensus. Preben er ikke bange for at gå ind i konflikter og så elsker Preben konkurrencer – men han deltager kun for at vinde.



Du kender din udadvendte, entusiastiske og optimistiske kollega – lad os kalde hende Trine. Trine er humorfyldt og livlig, og så er hun god til at få nye ideer. Trine udfordrer gerne de vante rammer og taler gerne om de helt store visioner for projektet. Hun kan let blive utålmodig og bekymrer sig ikke så meget for tidsplaner og dagsordener. Hun arbejder bedst der, hvor der er højt til loftet, god energi og mulighed for udvikling.



Du kender din rolige, tålmodige og taktfulde kollega – lad os kalde hende Lene. Lene er ydmyg og konsensusøgende. Hun er omsorgsfuld, og så vil Lene altid starte mødet med lidt small-talk og spørge ind til, hvordan din weekend har været. Lene sørger for at alle bliver hørt og er god til at samle opbakning. Lene kan rigtig godt lide stabilitet og ikke for mange forandringer på kontoret. Lene er loyal, og så er det også Lene, der husker at sætte et flag frem på dit skrivebord til din fødselsdag.



Du kender din systematiske, analytiske og nøjagtige kollega – lad os kalde hende Sanne. Sanne kan rigtig godt lide to-do lister og få færdiggjort én ting ad gangen. Sanne møder til tiden og følger tidsplanen i projektet. Og så kan Sanne også godt være lidt reserveret og privat. Sanne har det bedst med, at vi følger dagsordenen på minuttet, ellers kan hun godt begynde at sidde lidt uroligt på stolen. Sanne er en grundig kollega med sans for detaljerne og orden i tingene.

Implementering af persontypetests

I skoven af persontypetests

At blive puttet i en generisk persontype-kasse, kan hjælpe os til at få en grundforståelse for os selv og dem, vi arbejder sammen med. Vi kan herved iagttage os selv og hinanden ud fra nogle af de karaktertræk, der gør os til dem, vi er. Ved f.eks. at blive bevidst om, hvad det er, der driver os hver især, kan vi begynde at forstå, hvorfor vi agerer, som vi gør, og hvad vi trives bedst i.

Der findes en lang række forskellige modeller og tests, som kan anvendes til at kortlægge og forstå personprofiler. Nogle er meget omfattende og kræver certificeringer for at udføre og er mere ressourcekrævende. De kan dog også bidrage til en dybdegående viden og forståelse. Andre tests kan man selv tage, hvor man stadig får et godt billede og forståelse for ens egen og andres personprofiler. Selvom disse kun "kradser" i overfladen af, hvem vi er, og hvad vores karaktertræk, handlemønstre og præferencer er, kan de stadig bidrage med en værdifuld viden til projektet, samarbejdet og ledelsen.

ET UDPLUK AF FORSKELLIGE PERSONTYPETESTS OG -VÆRKTØJER

- DISC
- Insight
- HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument) (også kendt som Whole Brain Thinking Model)
- MBTI (Myers-Briggs Type Indikator)
- JTI (Jungiansk Typeindeks / Jung Type Index) (er også grundlaget for MBTI)
- Belpin (undersøger teamroller)
- ... og mange flere

DISC-modellen som eksempel

I det følgende vil vi belyse, hvad persontypetests kan sige noget om, med udgangspunkt i test- og profilværktøjet "DISC", da dette er et udbredt værktøj og det værktøj, der er anvendt i de efterfølgende eksempler. Principperne for, hvordan man implementerer og arbejder med persontypetests i sit projekt eller organisation er mere eller mindre generiske og derfor ikke afhængig af, hvorvidt der anvendes DISC eller andre persontypetests.

DISC¹ er et analyseværktøj, der kan beskrive menneskers individuelle personprofiler baseret på adfærd, præferencer, styrker og potentialer. Teorien er grundlagt af psykolog og professor William Moulton Marston i 1928 og efterfølgende videreudviklet og beskrevet af John G. Geier i 1958.

DISC, samt langt de fleste andre persontypetests, bliver foretaget ved, at man besvarer en lang række spørgsmål. På baggrunden af ens svar, bliver der genereret en profil og nogle gange en skriftlig rapport, som beskriver den pågældende persontype samt dennes styrker, potentialer og

FARVERNE KAN BETYDE NOGET FORSKELLIGT

De fleste persontypetests og -værktøjer bruger farver til at symbolisere en type. Men for at gøre det hele rigtig komplekst, så er det ikke altid at farverne betyder det samme. Derfor skal man lige sikre sig, at man snakker ud fra den samme type persontypetest, hvis man blot referer til en farve. Hvor den røde farve i InSight og DISC-modellen f.eks. referer til en type, der er målbevidst, krævende, beslutsom, konkurrenceminded og viljestærk, repræsenterer den røde farve i HBDI- og Whole Brain Thinking-modellen en omsorgsfuld, udadvendt, entusiastisk, kreativ og impulsiv type.

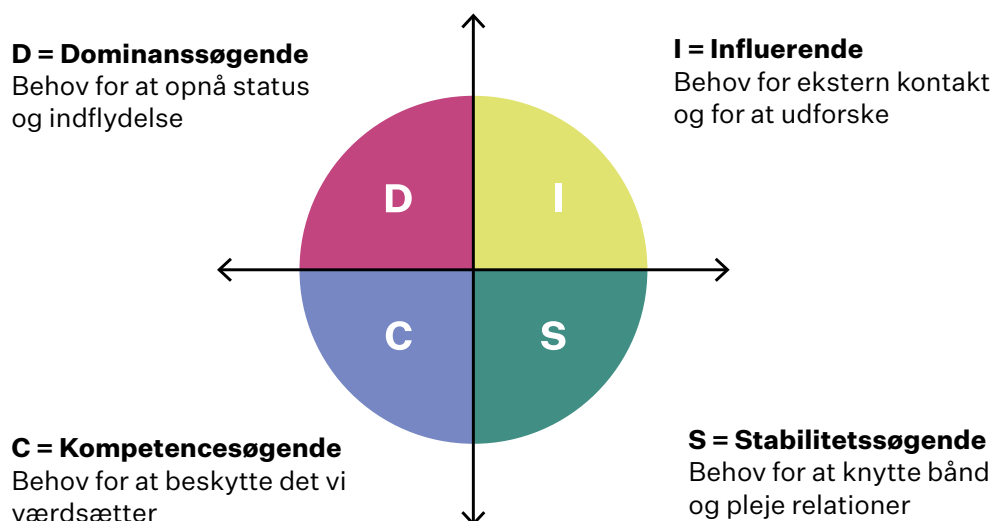
¹ Læs mere om DISC-profilværktøjet, og hvordan man kan udføre teste mv. på bl.a. www.disc-profil.dk.

udfordringer mv. Adgangen til mange af disse tests sker ofte online gennem en certificeret udbyder, som både vil være konsulent på udførelsen af testen og på den videre dialog om, hvordan man bruger denne viden om sig selv og sine kollegaer i praksis og samarbejdet. Dog kan man også selv gennemføre nogle af disse test i mindre skala, hvor det bliver en mere overfladisk personbeskrivelse. Dette er ikke desto mindre et godt værktøj til at sige noget om, hvem vi er og hvad vores præferencer er ift. hvordan vi arbejder og samarbejder.

Personlighedstyperne visualiseres i DISC-modellen med hhv. en farve og et bogstav for hver type, der gør det let at afkode og anvende i praksis. Selvom vi alle er forskellige og har

forskellige måder at kommunikere, samarbejde og gå til opgaver på, så vil alle falde indenfor de fire kategorier, på baggrund af vores præferencer. Men selvom man har en præference, som man hælder mest til, så indgår alle fire persontyper næsten altid – i større eller mindre grad – i vores profiler. De fire persontyper er:

I DISC-modellen er de fire persontyper adskilte af to akser X (vandret) og Y (lodret). Placeringen af de forskellige persontyper sker ud fra en vurdering af, hvorvidt man primært er orienteret og fokuseret på ”opgaven” eller ”mennesket” (x-aksen) og hvorvidt man er ”udadvendt og handlingsorienteret” eller ”indadvendt og stabilitetsorienteret” (y-aksen).



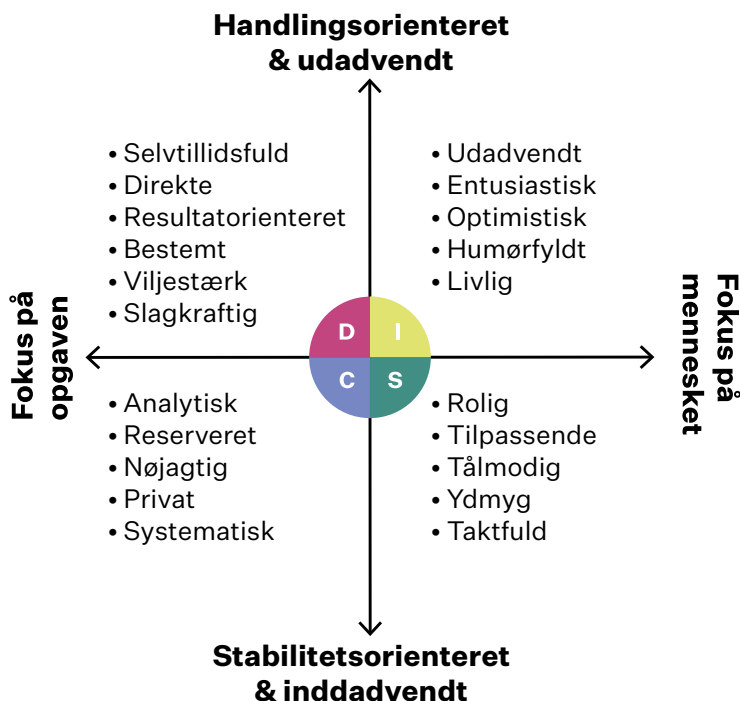
Tests på flere niveauer

Man kan arbejde med persontypetests på mange niveauer. Det bedste resultat får man ved, at alle i projektet eller organisationen kender til persontype-karakteristika. Måske er alle endda testet, og man har delt og drøftet sine testresultater. Men mindre kan også gøre det, og det kan også være en kvalitet og styrke, at du blot har viden om dine egne persontræk, og hvordan du kan bruge dem i dit arbejde. Dette kan også hjælpe dig til at ”spotte” dine samarbejdspartneres persontyper. Kendskab til persontyper og deres karakteristika (positive som negative) betyder, at man kan identificere disse karaktertræk hos andre og agere efter dem. Eksempelvis kan man blive bedre til at håndtere mødeledelse, hvor man får det bedste ud af alle deltagere, eller bedre til at dele opgaver med andre, så de bliver løst bedst muligt.

Overordnet: Nøgleord og typer

Hvis man arbejder med modellen (DISC) helt overordnet, kigger man primært på de to akser (x og y), som de fleste umiddelbart kan genkende ved både sig selv og hos sine kollegaer. Ved hjælp af en kort introduktion kan alle hurtigt få et godt billede af, hvor de selv og deres kollegaer befinder sig i forhold til hinanden. Næste trin bliver, at man overordnet sætter nogle nøgleord på de forskellige typer, som de fleste kan genkende. Det kunne f.eks. være direkte og resultatorienteret eller tålmodig og taktfuld.

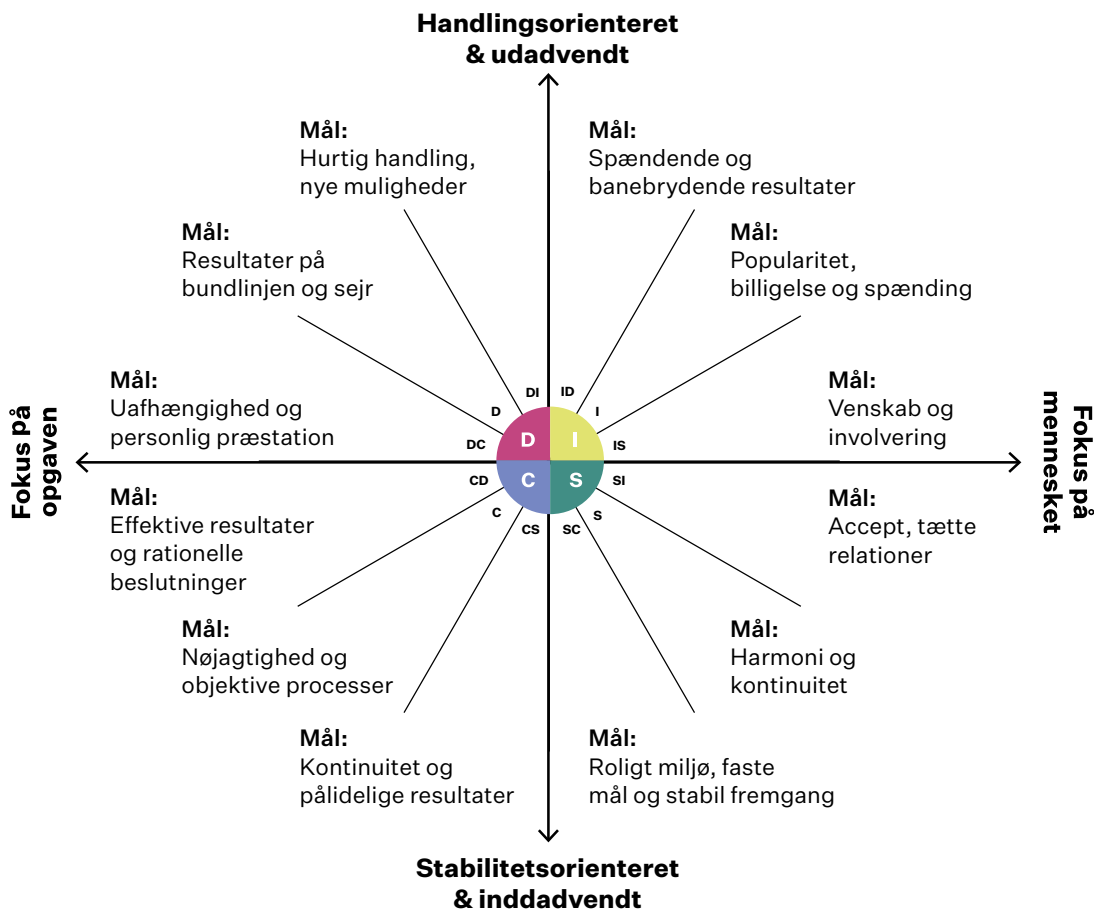
Efter en sådan introduktion, kan man allerede begynde at bruge modellen i det daglige. Både som en grundlæggende forståelse og respekt for hinandens forskelligheder, men også i sproget som en fælles forståelsesramme, som f.eks. ”nu tager vi lige et gult møde” eller ”nu bliver jeg lige rød og skærer igennem”.



Uddybende: Drivkraft og stile

Næste skridt, hvis man går lidt mere i dybden i brugen af testværktøjerne og analyserne, bliver at kigge nærmere på vores "drivkraft". Her bliver det lidt mere komplekst. Vi går fra at have "fire kasser" til at have 12 stile. Det handler om at forstå, hvad det er, der driver os. Er det f.eks. "effektive resultater og rationelle beslutninger" eller er vi mere drevet af "venskab og involvering"?

Det er vigtigt, at vi forstår og er bevidste om de forskelligheder, som vi alle besidder ift. hvordan vi agerer og hvad drivkraften bag er. For hvis vi ikke forstår det, kan der opstå forvirring og konflikter.



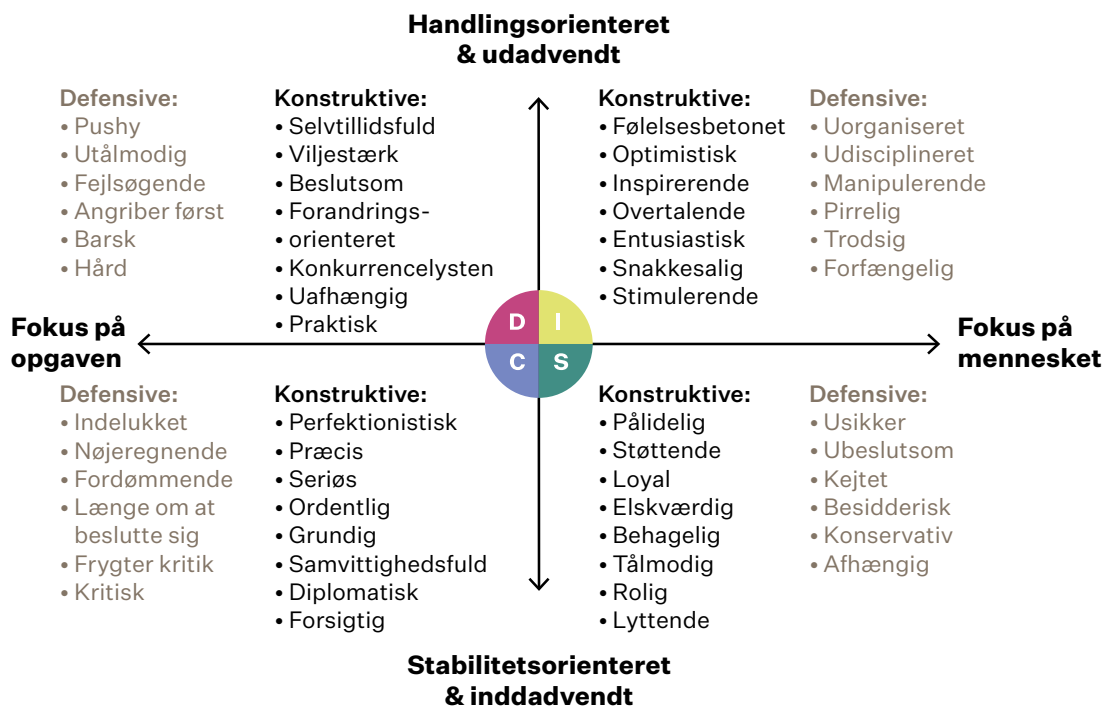
Dybdegående: Konstruktive og defensive adfærdstræk

I det mere dybdegående niveau kigger vi ned i forholdet mellem konstruktive og defensive adfærdstræk. Hvad er vores styrker, når det går godt? Og hvilke defensive adfærdstræk har vi, når vi bliver presset?

Det er vigtigt, at vi især er bevidste om vores egne og hinandens ”triggere”. Hvad er det, der skubber os udover kanten og ind i uproduktive konflikter. Hvis vi kan hjælpe hinanden med at forstå, hvad det er, der sker hvornår, så kan vi hjælpe hinanden med at komme på den anden side af det – eller helt at undgå det nogle gange. Men det kræver en åbenhed og fortrolighed, da det er nødvendigt, at vi ”offentliggør” vores knapt så pæne karaktertræk med hinanden. Men hvis vi når dertil, at der er en kollektiv bevidsthed om, hvilke knapper vi ikke skal trykke på, og hvor det er, vi skal understøtte hinanden, så kan vi opnå et både tillidsfuldt og produktivt samarbejde.

5 RÅD TIL AT KOMME GODT I GANG:

1. Tag en persontypetest
2. Lær din egen profil at kende, og hvad den betyder for dit samarbejde med andre
3. Sæt dig ind i de særlige træk ved andre persontyper i testen
4. Øv dig i at "spotte" hvilke typer dine kolleger og samarbejdspartnere er. Tal evt. om det sammen
5. Tilpas din kommunikation og dit samarbejde, så du bedst rammer dine samarbejdspartneres præferencer og positive triggers





Persontypetest som ledelsesværktøj

Erfaringer fra OK Nygaard

Baseret på oplæg fra projektleder
Christian Bauer Dall-Hansen

Ved at bruge profiltyper som ledelsesværktøj får man både et større indblik i sig selv som person-type, men man kan også få et bedre billede af, hvor man befinder sig ift. sine medarbejdere. Er der nogle uhensigtsmæssige dynamikker, som måske kræver særlig opmærksomhed? Det kan bidrage med en øget opmærksomhed på, hvor ens egen profil og reaktionsmønstre påvirker andre, og hvordan man i sin ledelse skal sætte rammen for samarbejdet med de konkrete medarbejdere. Hvordan skal medarbejdernes styrker og svagheder håndteres i forskellige situationer?

Hos OK Nygaard er der lavet DISC-personprofiler på alle medarbejdere, og de ligger tilgængeligt på deres intranet, hvor man kan se hinandens profiler. Til daglig bruger Christian især personprofilerne i forbindelse med de formænd, som han samarbejder med. Som det første læser han formandens DISC-profil, hvorefter han vurderer, hvordan de begge får mest muligt ud af samarbejdet. Derefter tager han en snak med formanden, hvor de vender deres individuelle profiler og drøfter, hvordan de samarbejder og koordinerer, så de undgår konflikter.

OPMÆRKSOMHED PÅ GDPR-REGLERNE

Flere organisationer arbejder med at lægge medarbejdernes personprofiler på deres intranet. I den forbindelse er det selvfølgelig vigtigt, at man ikke bare er opmærksom på, at man overholder GDPR-reglerne, men også at medarbejderne føler en tryghed ved at "aflevere et stykke af sig selv". Dette bliver naturligvis behandlet og opbevaret med respekt, og der bliver taget hensyn til medarbejderne. Det anbefales, at hvis man arbejder med at gøre medarbejdernes profiler synlige for andre i projektet/organisationen, så er det kun er de generelle linjer/principper, der er synlige, som f.eks. medarbejderens personprofils "farvekombination" og ikke de mere dybdegående detaljer.

Jeg vil dele min ledelsesstil op i 'før' og 'efter', jeg lærte DISC-profiler at kende. I min egen profil er jeg dominerende, direkte og resultatorienteret, og efter jeg har lært person typerne at kende, har jeg også indset, at jeg måske har været lidt for dominerende i min ledelsesstil.

Jeg har tidligere udtrykt mig på måder, som ikke har været konstruktive ift. at få mine kollegaer med på holdet. Jeg har været meget fokuseret på at komme i mål. Jeg tror det er blevet sjovere at arbejde med og under mig, efter jeg er begyndt at arbejde aktivt med DISC-profiler.

Eksempler fra virkeligheden

Christian giver en række eksempler på, hvordan han har håndteret forskellige ledelsesmæssige situationer ved at anvende DISC-profiler, men først et enkelt, hvor han nok burde have gjort det:

14 dage ud ad vinduet

”Jeg skulle overtage en sag efter en kollega, som skulle være væk i 14 dage, hvor jeg skulle opstarte et samarbejde med en ny formand, der skulle sættes ind i aftalesedler, kalkulationer, tidsplaner mv. Jeg fik ikke læst vedkommedes DISC-profil og springer bare ud i det – og vi rammer fuldstændig forbi hinanden. Jeg sidder overfor en profil, der slet ikke responderer på min måde at introducere ham til opgaverne. Så det ender med, at vi kører fuldstændig skævt af hinanden, da han allerede fra starten trækker sig og det bliver 14 dage uden værdi. Hvis jeg havde brugt tiden på at forstå hans profil, ville det have været meget mere givende.”

Helt ned på mindste millimeter

”På en sag havde jeg en formand, der lå i C-profilen (dvs. analytisk, nøjagtig og systematisk). Han går meget op i, at tingene er lavet ordentligt og forlader ikke pladsen, før alt er fuldstændig i orden. Når der skal lægges rør, måler han selv op og bliver ved med at måle, da han vil have, at alt skal være helt korrekt og passe ned på den mindste millimeter. Da rørene godt kan være der, selvom der er lille forskydning, giver det ikke værdi for projektet,

at han bliver ved med at måle op og tilpasse. Men fordi jeg kender hans profil, giver det mulighed for, at vi kan tage en god snak om fordelingen og prioriteringen af hans tid ift. hvorfor han gør som han gør, og hvordan vi kan hjælpe ham til at gå videre til en ny opgave, da det ikke længere giver værdi for projektet, at han bliver ved med at måle op. Dermed er der respekt for hans måde at gøre tingene på, men vi har også fokus på, at det skal give værdi for projektet.”

To alen af et stykke

”Jeg har en formand, der på mange måder minder meget om mig selv, og som godt kan lide, at der kommer tempo på, og at vi skal ud over stepperne. Vi har haft en snak om, at da vi har samme profil, skal vi være meget opmærksomme på, hvad det betyder for vores folk. Især hvordan vi også leder dem, der ligger i den modsatte profil af os. Vi skal passe på, at vi ikke bare buldrer hen over dem. Derfor har vi en daglig snak og bevidsthed om vores rolle og ageren.”

Hjælp til struktur

”Den samme formand har en gruppe medarbejdere, der efterspørger struktur på tavlemøderne, da de ellers mister tråden. Selvom formanden ved dette, og vi har lavet en fast dagsordenen for møderne, som han skal holde sig til, så ligger det i hans profil, at han nemt kommer til at hoppe rundt og gå hen over punkter. Derfor kræver det også, at han bliver mindet om det, når hans indre profil tager over og glemmer medarbejdernes behov for struktur.”



Sådan bruger du persontypetest

Hvem skal testes?

Afhængigt af, hvor mange ressourcer, der ønskes sat ind på arbejdet med persontypetests, kan man enten teste bestemte udvalgte nøglepersoner og teams eller vælge at implementere det i hele organisationen.

Alle: Fra lærling til direktion

Hvis man ønsker at arbejde aktivt og konsekvent med persontypetests, så det er noget, der gennemsyrrer hele organisationen og bliver en del af den daglige sprogbrug, er det vigtigt, at alle bliver testet og introduceret til det. Det er lige fra lærling og køkkenassistent til direktionen. Jo flere, der bliver en del af begrebsapparatet, jo nemmere bliver det at bruge både fagligt og socialt. Hvis vi begynder at bruge det socialt, bliver det mere naturligt og ufarligt at bruge i vores kommunikation og måden, vi forstår og respekterer hinanden.

Nøglepersoner: Undgå at det bliver personligt

Hvis der ikke er et ønske om eller ressourcer til at sætte ind på den brede implementering i hele organisationen, kan det stadig være værdiskabende at sætte ind hos særlige nøglefunktioner. Det er dog vigtigt, at det ikke bliver personligt, så nogen føler sig udstillet eller endda angrebet, hvis der er konflikter eller problemer, der trænger sig på.

Afhængigt af omstændighederne, kan det være særlig vigtigt at implementere persontypetests, hvor:

- Der er nøglepersoner med signifikant indflydelse på proces og produkt
- Den sociale dynamik bliver kompleks (f.eks. ved mere end fem nøglepersoner)
- Der er personer med behov for at få løftet selvindsigten
- Det ønskes at hæve bevidstheden på ledelsesbehovet eller -opgaven (f.eks. hos øverste ledelse, sjakbajs mv.)
- Der bevidst ønskes at løfte performance i en gruppe

Hvornår skal man teste?

Uanset om der arbejdes med personprofiler internt i organisationen eller i et projekt på tværs af virksomheder og aktører, handler det om at implementere værktøjet så tidligt som muligt.

Internt i organisationen anbefales det at teste kort efter, at medarbejderne er blevet ansat, så de kan være med i det daglige sprogbrug og forstå referencerne til personprofilerne. Ønsker man at arbejde med persontypetest på tværs af organisationer i et konkret projekt, anbefales det også, at man foretager tests og indledende implementering så tidligt i samarbejdet som muligt. Herved kan testene ligge som et fundament, før de første udfordringer opstår. Dette kan f.eks. gøres på en fælles opstartstworkshops, hvor man drøfter sammensætningen af nøglepersoner på projektet.

Onboarding til ”hvorfors” og ”hvordan”

Som med så meget anden viden og vidensdeling, er det vigtigt med en god onboarding til arbejdet med persontypetests. Medarbejderne skal introduceres godt til ”hvorfors” og ”hvordan arbejder vi med det i vores organisation?”.

Det er vigtigt, at der i onboardingen er fokus på gode eksempler ift., hvorfor det er, vi gør det, og hvad det kan have af betydning for vores samarbejde og dynamik. Men det er også vigtigt, at der er plads til at drøfte eventuelle usikkerheder – og indimellem frygt – for f.eks. at blive puttet i en ”kasse”, som man ikke synes, at man hører til i. Man kan også være nervøs for, hvilke spørgsmål, der bliver stillet i testene, og hvordan det bliver brugt efterfølgende. Her er det vigtigt med en tydelighed omkring, at det ikke handler om ”at være god nok” eller ”en rigtig type”, men om at ”forstå os selv og hinanden”.

I onboardingen vil der først være et fokus på, at medarbejderne får en øget indsigt i sig selv, egen adfærd og drivere og en introduktion til andre typers adfærd og drivere. Næste skridt i onboardingen bliver at sætte samarbejdspartnere, teams og nøglepersoner sammen til en fælles drøftelse af teamets sammensætning, dynamikker, fordele og udfordringer. Dette kan gøres igennem nogle hypoteser - som f.eks.:

- Hvad kan opstå i projektet – og hvordan kan vi sammen håndtere det?
- Hvad kan trigge dig personligt?
- Hvordan ville du reagere, hvis...?
- Hvordan kan vi andre hjælpe dig, hvis...?

HVAD BETYDER KORTLÆGNINGEN FOR DEN INDBYDES FORSTÅELSE, DIALOG OG SAMARBEJDE PÅ BYGGEPROJEKTET?

- Øget gensidig respekt, tryghed og fleksibilitet mellem kollegaer og samarbejdspartnere – man strækker sig længere, når man forstår hvorfor ”hinanden” agerer, som man gør
- Påvirker kommunikationsformen positivt – vi får et sprog til at forstå og respektere hinandens ”særheder”
- Vi får et udgangspunkt for dialog, som kan være med til at minimere interpersonelle konflikter og gnidninger
- Bedre ledelsesforudsætninger
- Vi bliver i stand til bedre at forstå og bruge særlige menneskelige kompetencer
- Bedre beslutningsgrundlag og dømmekraft i kritiske situationer
- Baggrund og forståelsesramme for at drøfte uhensigtsmæssig adfærd – det giver os noget at tale ud fra
- Personlig og kollektiv udvikling
- Gevinst på effektiviteten

Men det forudsætter, at:

- Der arbejdes bevidst og aktivt med profilerne
- Der er de nødvendige ressourcer og tilstrækkelig støtte undervejs
- Det gøres til et dynamisk værktøj, kontra statisk øjebliksviden

Kortlægning, implementering og brug af personprofiler på et byggeprojekt

Et eksempel fra Enemærke & Petersen

Ledelsen:

I E&P starter de med at arbejde med projektets ledelse. Hvordan er den indbyrdes dynamik, og hvordan kan ledelsessammensætningen komme til at påvirke medarbejderne, efterhånden som projektet skrider frem, og som vi bevæger os ned igennem organisationen? Hvis der bliver opdaget nogle særlige opmærksomhedspunkter, som kræver særligt fokus, bliver det taget med videre på den fælles opstartsworkshop. Det er vigtigt, at ledelsen er med til at vise de andre dele af organisationen, hvad det er for viden, problemstillinger og dynamikker, som de vil komme til at møde, og hvordan man kan adressere det med indblikket i profiler.

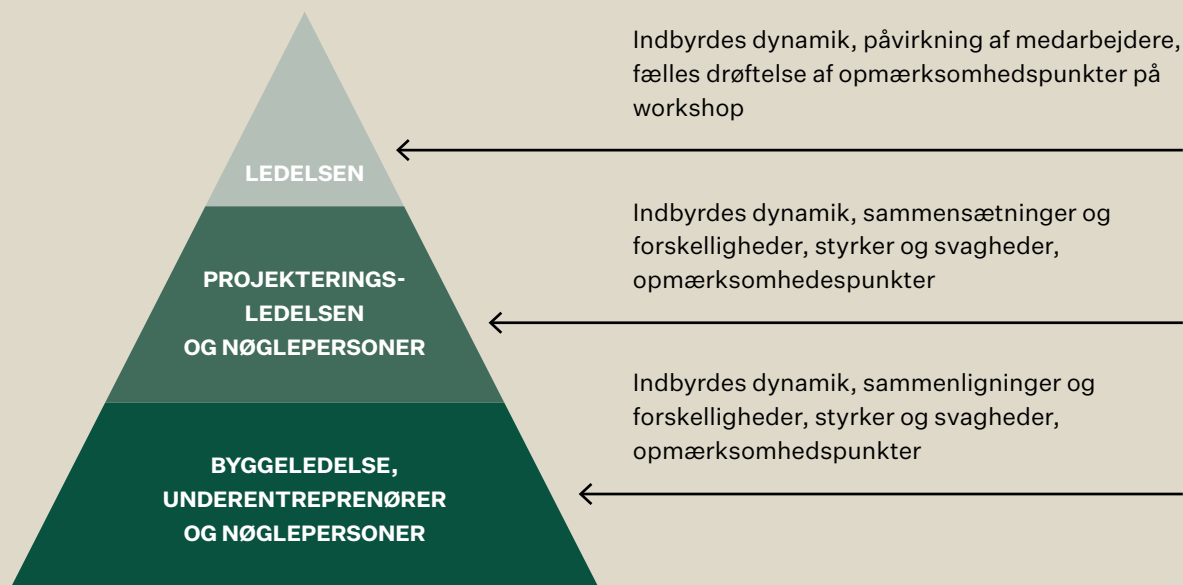
Projekteringsledelsen og nøglepersoner:

Det næste trin er at præsentere hele projekteringssteamet for værktøjet. Formålet er at kigge på den indbyrdes dynamik og på de forskelligheder, der er i gruppen. Det er også muligt at "lege" lidt med profiltyperne ved at lave nogle

sammenligninger og parre profiler to og to. På den måde kan man f.eks. prøve at sammensætte en given projekt- og projekteringsleder og se, hvordan deres profiler spiller sammen. Hvilke udfordringer kan der ligge i deres to profiltyper, og hvor er der styrker og synergier, som man skal arbejde aktivt med at få frem? Det er vigtigt, at det ikke bruges til at kassere eller vælge nogen fra, men at det handler om at tydeliggøre og arbejde med de potentielle udfordringer og styrker, der kan ligge i en specifik indbyrdes dynamik.

Byggeledelse, underentreprenører og nøglepersoner:

Når byggeriet går i gang, implementeres persontype-værktøjet også hos byggeledelsen, underentreprenører og øvrige aktuelle nøglepersoner, som er tilknyttet projektet. Formålet er at skabe et godt udgangspunkt for, hvordan vi skal arbejde sammen og kommunikere med hinanden. Det er den helt grundlæggende forventningsafstemning af, hvad vi kan forvente af hinanden. Det handler om at blive opmærksom på hinandens reaktionsmønstre i forskellige situationer, og hvad det er, der driver os, og hvilke behov vi har.





Gør det simpelt

Nøglen i brugen af persontypetesten er at gøre det enkelt, praktisk og relevant. Anvendelsen og italesættelsen af persontyper og betydningen af dette i samarbejdet skal være en del af den daglige værktøjskasse og en del af sproget og den måde, vi kommunikerer med hinanden på. Man kan ikke blot antage, at det automatisk lever videre efter et enkelt introduktionsmøde. Det kræver, at der er nogen der, især i starten, hyppigt gentager det og sikrer, at det aktiveres jævnligt.

Først på dagsordenen: Relation før produktion

Hos Enemærke og Petersen arbejder de under mantraet ”relation før produktion”. Det betyder også, at punktet ”samarbejde” er flyttet frem på dagsordenen, så det er det første punkt på alle deres møder. Hvis det ligger til sidst, er det altid det punkt, der bliver sprunget over, når tiden er knap. Derfor startes alle møder med en fem minutters drøftelse: Hvordan går samarbejdet? Har vi fået gjort nogle af de ting vi kiggede på sidste gang? Er vi blevet bedre, og har vi fået lavet de nødvendige justeringer?

At drøfte samarbejdet og ”klimaet” på byggepladsen eller i teamet er en kæmpe gevinst i forhold til, hvordan man drøfter og går ind i dagsordenens øvrige punkter.

Gå tilbage til en fuser

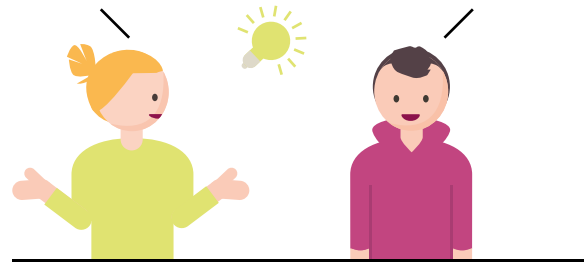
For at ændre en kultur eller konflikt, der måske er ved at køre skævt, er det vigtigt at turde vende tilbage til ”en fuser”. Men det kræver også, at man har en bevidsthed om, og tør gå ind i, hvad det er for dynamikker, der er på spil.

For at man kan gå tilbage og få løst en konflikt, er det vigtigt, at man forstår hinanden og de dynamikker, der har bidraget til konflikten - herunder ens egen rolle eller adfærd. Det kan være grænseoverskridende – men nødvendigt – for at undgå, at vi kommer til at støde hinanden igen. I sidste ende vil det gøre os robuste og effektive.

Når persontyper mødes...

Det får mig til at tænke på en anden mulighed. Vi kunne også...

Jeg synes, vi skal lukke den her og komme videre med projektet.



Hej Sanne. Skal du have kaffe? Har du haft en dejlig weekend?

Den var fin. Lad os komme i gang med mødet, så vi kan komme ud og lave noget rigtig arbejde...



Vi kunne også...

Lad os lige parkere den til næste gang og høre, hvad det var, Sanne gerne ville fortælle...



Udbud med persontypetest som kriterium

Erfaringer fra Nationalbankens udbudsproces

v. Ann-Pia Puggaard,
projektdirektør i Nationalbanken

I 2020 igangsatte Nationalbanken totalrådgiverudbuddet på renovering og restaurering af deres ikoniske bygning i Havnegade 5, København. Renoveringen er både omfattende og kompleks og skal foretages med respekt for Arne Jacobsens arkitektur og i tæt dialog med Slots- og Kulturstyrelsen. Det forventes, at byggesagen vil koste i alt 1,9 mia. kr., og planen er, at banken kan flytte tilbage i bygningen i 2028.

Renoveringen af den 48.000 kvm store bygning udføres som en række delprojekter, hvor der bl.a. skal udføres: Udsiftning af marmor- og glasfacader, PCB-sanering, nyt indeklimadesign, opdriftssikring med dræn, brandsikring, nyindretning af kontorer og diverse drifts- og vedligeholdelsesprojekter. Derudover er en række faktorer med til at gøre byggesagen kompleks:

- Bygningen er fredet, hvilket stiller særlige krav til f.eks. materialer, der skal specialfremstilles og produktudvikles
- De mange delprojekter rummer stor kompleksitet og mange risici

- Delprojekterne er pt. på meget forskellige stadier projektmæssigt – lige fra indledende overvejelser til næsten færdigprojekteret
- Delprojekterne skal gennemføres delvist forskudt - både projektering og udførelse - hvor der er mange grænseflader, der skal håndteres
- Et langstrakt forløb med mange involverede aktører og samarbejdspartnere undervejs

Grundet de mange risici og kompleksiteten, ønskede Nationalbanken at tilrettelægge en samarbejdsmodel, der kunne være med til at ”skære elefanten i mere mundrette bidder”. Planlægning, koordinering og samarbejde skal være den røde tråd gennem projektet, såvel som i udbuddet og kontrakterne.

Hvorfor bruge persontyper allerede i udbuddet?

Grundet projektets omfang og kompleksitet samt behovet for samarbejde og koordinering på tværs af mange aktører og samarbejdspartnere var det afgørende for Nationalbanken at kigge på, hvad der skal til for, at de kan gennemføre projektet og overvejelserne bag samarbejdsmodellen blev derfor følgende:

- At ledelse og koordinering er essentiel
- At forankring af projektet skal være på et strategisk ledelsesniveau
- At interesseudsættninger skal afklares i åbenhed

- At uoverensstemmelser ikke må påvirke progressionen i projektet
- At der løbende er fokus på, hvordan der samarbejdes
- At aftaler og forventningsafstemning skaber ro og troværdighed

Dette førte til en indledende refleksion om, at når man igangsætter et langvarigt projekt på 6-7 år, så svarer valget af samarbejdspartnere i princippet til at ansætte medarbejdere. Kunne man forestille sig at ansætte en medarbejder uden at kende til de personlige kompetencer, men udelukkende kigge på de faglige kvalifikationer? Denne overvejelse førte også straks til den næste: Hvordan får man spurgt ind til og evalueret personlige kompetencer i udbuddet (og samtidig overholdt udbudsreglerne som offentlig bygherre)?

Alle kan jo skrive superlativer om sig selv i et CV. Vi kender alle ”Jeg er en robust problemknuser, der med et glimt i øjnene løser selv vanskelige problemstillinger”, men hvordan dokumenteres og evalueres det i praksis i udbuddet?

Integration af persontypetest i udbudsprocessen

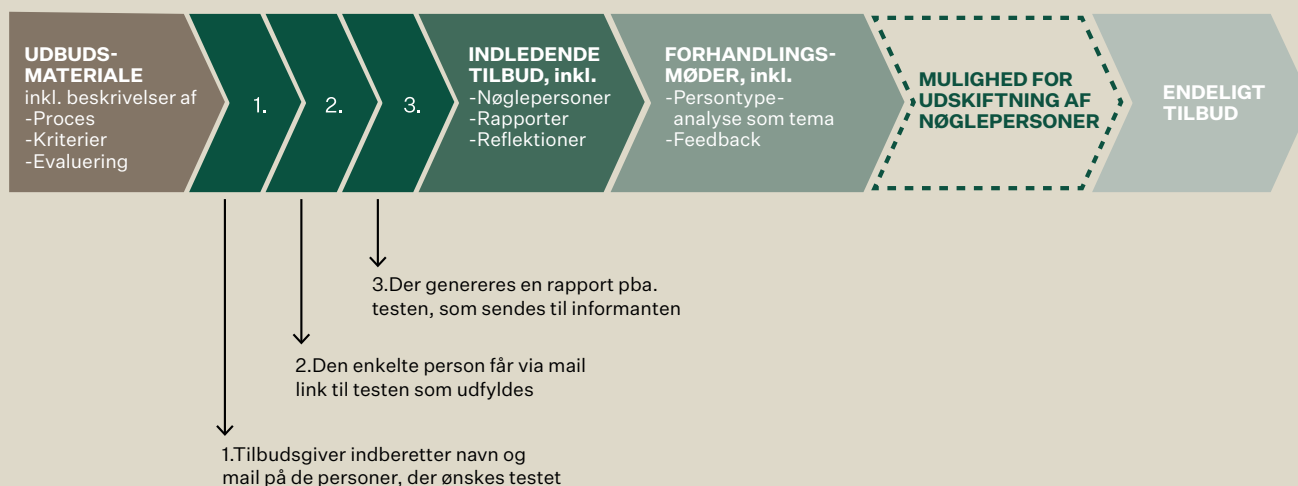
I Nationalbankens materiale til totalrådgiverudbuddet (gennemført med forhandling) blev integrationen af persontypetest i udbudsprocessen beskrevet ud fra følgende procesforløb:

I udbudsmaterialet fremgik det, at der var tre helt centrale nøglepersoner hos totalrådgiverne, som havde afgørende roller for samarbejdet og ledelsen af projektet. Disse nøglepersoner skulle derfor foretage en persontypetest forud for det indledende tilbud og forhandlingsmøderne. Det var projektchefen, stedfortræderen og den koordinerende projekteringsleder.

EN KENDT PERSONPROFIL, SOM OGSÅ KAN ANVENDES I DET VIDERE SAMARBEJDE

Nationalbanken valgte at anvende Thomas-International – PPA personprofilanalyse (svarende til en DISC-profil), da dette er et anerkendt system, hvor der er en hurtig besvarelsesproces med lukkede svar, som opsamles i en autogenereret rapport. Derudover er det et værktøj, der er mere og mere kendt, og som også kan bruges i den efterfølgende samarbejdsproces, når opgaven er vundet.

PERSONTYPETEST AF NØGLEPERSONER



Persontypetests som en del af udbuddets kriterium for ”samarbejdet”

Vurderingen af nøglepersonernes persontyper - og virksomhedernes refleksioner herom - lå som en del af underkriteriet ”samarbejde” i udbuddet, hvor tildelingskriteriet var bedste forhold mellem kvalitet og pris fordelt på følgende kriterier:

- Samarbejde (30 %)
- Nøglepersoner (25 %)
- Honorar/økonomi (25 %)
- Organisation (20 %)

Persontypetestene udgjorde i vurderingen en meget lille del af kriteriet, men da det var et relativt nyt element, som parterne ikke havde set anvendt så mange gange før, kom det til at fylde ganske meget opmærksomhedsmæssigt.

I udbuddet handlede det ikke om, hvorvidt den ene person duede eller ej, men det handlede udbudsmæssigt om at få tilbudsgiver til at reflektere over, hvilken betydning det har at vælge specifikke nøglepersoner, og hvordan man vil understøtte deres kompetencer og personprofiler, så de når i mål med projektet.

AFLEVERINGSKRAV:

En beskrivelse, der redegør for:

”Refleksion over teamets sammensætning af ledende nøglemedarbejdere ift. personlige og faglige kvalifikationer (med reference til resultat af personprofilanalyse, CV og kvalifikationsskema), herunder hvordan de supplerer hinanden og om der er kvalifikationer, som kan være uhensigtsmæssige eller skal håndteres særligt i relation til tilbudsgivers team under et samarbejde som det kommende.”

VURDERET PÅ:

En beskrivelse, der redegør for:

”At der i forlængelse af valget af ledende nøglemedarbejdere demonstreres en refleksion over, hvilke kvalifikationer de ledende nøglemedarbejdere hver især bør have, herunder hvordan de faktiske kvalifikationer nyttiggøres, supplerer og komplementerer hinanden. Der lægges endvidere vægt på, om der på betryggende vis er taget højde for, at eventuelle svage punkter eller uhensigtsmæssigheder er dækket ind eller håndteret på anden vis.”

Udbuddets fokus på personlige kompetencer, handler om at opnå en ønsket adfærd og samarbejdskultur i projektet

- Ann-Pia Puggaard, Nationalbanken

Jobprofilanalyse

For at kunne beskrive Nationalbankens ønsker til adfærd og samarbejdskultur hos de tre nøglepersoner, blev der som en del af udbuddet, udarbejdet tre ”jobprofiler”, som oplyste de ønskede ledelsesmæssige kompetencer, som de var på jagt efter. Her skulle nøglepersonerne bl.a. kunne matche disse kvaliteter og kompetencer:

- Være åben om interesser
- Orienter sig mod gensidigt fordelagtige løsninger
- Håndtere episoder præget af modsatrettede interesser og vidensmæssig asymmetri
- Opbygge tillid
- Kommunikere aktivt og vidensdele
- Håndtere sit bagland
- Tage beslutninger

Nationalbanken gjorde sig den erfaring, at man kan have en tendens til at efterspørge en supermand eller en fembenet væddeløbshest, som kan det hele både fagligt og adfærdsmæssigt. Derfor blev det også for Nationalbanken vigtigt at gøre sine egne refleksioner over, hvad det var for centrale kvaliteter, som nøglepersonerne skulle besidde og løfte ledelsesmæssigt i samarbejdet.

Det blev ikke forventet, at tilbudsgiverne skulle tilbyde nøglepersoner, der passede 1:1 ind i de opstillede jobprofiler. Men jobprofilerne tegnede et billede af, hvordan Nationalbanken - ideelt set - så positionerne bemandet. Men ved at iagttage afvigelsen mellem det ideelle billede (altså den opstillede jobprofil) og den konkrete persons profil, fik tilbudsgiverne mulighed for at reflektere over afvigelserne mellem disse to og tage højde for, hvordan de ville håndtere dette i deres tilbud og i praksis. Hvordan ville de understøtte valget af nøgleperson, og hvad ville det i praksis betyde for samarbejdet?

ET EKSEMPEL PÅ EN JOBPROFIL FOR ”PROJEKTCHEFEN”

Profil: *Ledelse med helhedssyn og målorientering som afsæt i ledelsesprocesserne*

Uddrag fra analysen: *”Dette er en direkte og beslutsom person, tillidsfuld og venlig; en individualist, som kan lide at opnå resultater gennem en uafhængig adfærd. Denne person er god til at skabe og fastholde begejstring hos andre under forudsætning af, at jobbet indeholder myndighed til at handle ”uden fortilfælde”. Han eller hun har kun lidt tid til detaljer og får måske ikke bundet alle løse ender sammen, undtagen når et resultat afhænger af det.”*

Få hjælp til både juraen og viden om personprofiler

Al begyndelse er svær. Og derfor kan det anbefales, at man både søger juridisk bistand til at sikre sig, at udbudsmaterialet, -processen og -evalueringen håndteres korrekt jf. udbudsloven, hvis man ønsker at inddrage personprofiler i udvælgelseskriterierne.

Derudover kan det også have stor værdi at få hjælp fra en konsulent med kendskab til den valgte persontypetest. Således kan man i de indledende overvejelser få hjælp ift., hvad det er for en type, man søger, beskrivelsen af jobprofilen og evalueringen af rapporterne. Hvilke adfærdspræferencer er det egentlig, man ser hos profilerne, og hvordan bør det understøttes og håndteres?

Refleksion over hvordan vi håndterer skyggesiderne

Mange personprofilanalyser giver både et billede af, hvordan vi som mennesker agerer og reagerer i hhv. det harmoniske rum og det pressede rum. I jobansøgninger, og måden vi ellers fremstiller os selv på, har vi ofte en tendens til kun at forholde os til, hvordan vi gerne vil være, og hvordan vi er i det harmoniske rum. Men sandheden er, at vi alle også har nogle reaktionsmønstre, som nogle gange kan være helt modsatte, når vi bliver presset.

Derfor blev tilbudsgiverne også bedt om at forholde sig til, hvordan de organisatorisk, proces- og ledelsesmæssigt ville håndtere dette. Er der f.eks. nogle tiltag, som ville kunne hjælpe en given profil med at håndtere, at vedkommende f.eks. i det pressede rum ville begynde at dykke ned i detaljer og miste overblikket eller blive konfliktsky? Hvordan vil tilbudsgiveren tage højde for dette i sin organisation? Hvem skal sikre, at der bliver truffet de nødvendige beslutninger i sådanne situationer?

Opsummering: Hvad lærte Nationalbanken af udbuddet?

Efter arbejdet med persontypetests som en del af rådgiverudbuddet har Nationalbanken gjort sig en del observationer og erfaringer:

- **Det stiller også store krav til bygherren**
At bruge persontypetests i udbuddet og samarbejdet kræver en indsats og grundlæggende refleksioner fra bygherren selv. "Hvad er det egentlig for en kultur, vi vil skabe? Og hvordan søger vi for, at vi også selv leverer varen?"
- **Hovedsageligt positiv modtagelse**
Tilbudsgiverne har generelt modtaget profilanalyserne under udbuddet positivt, men der var selvfølgelig også en række spørgsmål til både spørgsmålenes type og håndteringen af juraen i udbuddet og persondata.
- **Nødvendigt med juridisk rådgivning**
Det har været afgørende med en god juridisk rådgiver, som sikrer, at persontypeanalyser flettes ind i udbuddet, uden at der sker brud på udbudsloven.
- **Det handler ikke om personen, men understøttelse af samarbejdet**
Der kan nemt komme en usikkerhed fra medarbejderne, da nogle kan få en oplevelse af, at det handler om, hvorvidt de er gode nok eller har den rette profil. Derfor er det vigtigt at have et fokus på, at det handler om at stille det rette team og reflektere over, hvordan man sikrer samarbejdet og støtter op om hinanden, hvor der kan opstå udfordringer.
- **Det har kvalificeret valget af samarbejdspartner**
At have nøglepersonernes jobbeskrivelser med som et delkriterium under "samarbejde" har afgjort været med til at kvalificere valget af den rette samarbejdspartner til opgaven og til at holde det ønskede fokus på samarbejde og ledelse fra dag et.
- **Den interne bygherre- og driftsorganisation skal også tage testen**
Internt i Nationalbankens bygherre- og driftsorganisationen har de også taget testen. Det har her handlet om at holde et spejl op og spørge: "Hvem er vi som mennesker, og hvordan vil vi gerne samarbejde?". De har også internt i bygherreorganisationen reflekteret over, hvad der sker med dem, når de er i det pressede rum. Hvordan sikrer de i den situation, at de stadig kan agere som en samlet gruppe og lede projektet? Til et kommende projekt kan man overveje, om man som bygherre vil vedlægge egne personprofiler, så tilbudsgiver får et billede af, hvad de skal spille op imod.
- **Det letter opstarten af samarbejdet**
Når man opstarter et så stort og langvarigt projekt, er der mange samarbejdsrelationer, der skal opdyrkes, hvor man skal lære hinanden at kende. "Her har det afgjort været nemmere at gå i gang med den indledende forventningsafstemning, da Nationalbanken allerede fra start sidder med en indgående viden, som parterne kan fundere samarbejdet på. Det er ikke noget, der først skal afsøges efter valget af samarbejdspartner."

Med de gode erfaringer som Nationalbanken har gjort sig, er det hensigten også at benytte sig af denne model til entrepriseudbuddet.

Denne publikation handler om, hvordan man i sit byggeprojekt kan bruge persontypeprofiler som værktøj til at styrke samarbejdet, både internt i egen organisation – men også på tværs af projektets samarbejdspartnere. Derudover giver den et bud på, hvordan man som byggherre kan anvende persontypeanalyser i sit udbud.

