



Tillid i byggeprocessen

Denne publikation er udarbejdet på baggrund af et temamøde afholdt af Værdibyg den 26. april 2022, hvor nedenstående talere præsenterede perspektiver, erfaringer og cases relateret til opbyggelse og fastholdelse af tillid blandt aktørerne i byggeprocessen. Denne publikation er baseret på disse oplæg og den efterfølgende diskussion blandt deltagerne. I publikationen er inddraget citater og pointer fra deltagerne i temamødet.

Stina Trojlsgaard, direktør og partner
i LivingLean og master i erhvervspsykologi

Christian Hartmann, teknisk direktør
i Pension Danmark

Samlet og udarbejdet af Mette Skouenborg, Værdibyg

Publikationen er finansieret af Realdania.

Andre publikationer i denne serie:

Kender du typen? – Brug af persontypetest på byggeprojekter

Forstå og håndter konflikter i byggeriet

Billeder: Ricky John Molloy og Lars Engelgaard

Værdibyg 2023

Tillid kommer ikke af sig selv	1
Tillids-begrebet i byggeriet	2
Opbygning af relationer og tillid tager tid	4
Opbygning af tillid	8
Tillid kræver god ledelse	10
Fastholdelse af det tillidsfulde samarbejde	12

Tillid kommer ikke af sig selv

Tillid er nøgleingrediens i det gode samarbejde. Med tillid er det lettere sammen at løse de udfordringer, der altid vil opstå undervejs i byggeprocessen – før de bliver til fordyrende, tidskrævende og opslidende konflikter. Men tillid kan også være et flyvsk begreb – vi ved, når tilliden er der, men ikke nødvendigvis hvordan vi opbygger den. Hvis der er et ønske om at udvikle byggeriets processer og samarbejder, er det en forudsætning, at vi bliver bedre til at arbejde aktivt med at etablere og fastholde tillid til hinanden.

Der peges ofte på, at man skal have tillid for at få et godt samarbejde og projekt. Når vi skal samarbejde om at løse komplekse byggeprojekter, må vi kunne stole på, at de øvrige parter også løfter deres del af arbejdet. Men tillid rækker ud over det, der kan indeholdes i kontrakter og aftaler. Og hvis vi har tillid til vores samarbejdspartnere, er det også nemmere at tale om det, der er svært – når man støder på udfordringer, begår fejl eller har brug for hjælp. Snakken om tillid kan dog godt blive til en tom floskel, som ingen er uenig i, men hvor man heller ikke kommer videre til, hvordan man får opbygget denne tillid og fastholder den.

Tillid og samarbejde kommer ikke af sig selv, det kræver hårdt arbejde og vedvarende prioritering. Målet med denne publikation er derfor at udfolde begrebet ”tillid” – og derved blive mere konkret omkring, hvordan man i praksis kan arbejde med etablere og fastholde tillid på sine byggeprojekter.

Værdibyg 2023

Tillids-begrebet i byggeriet

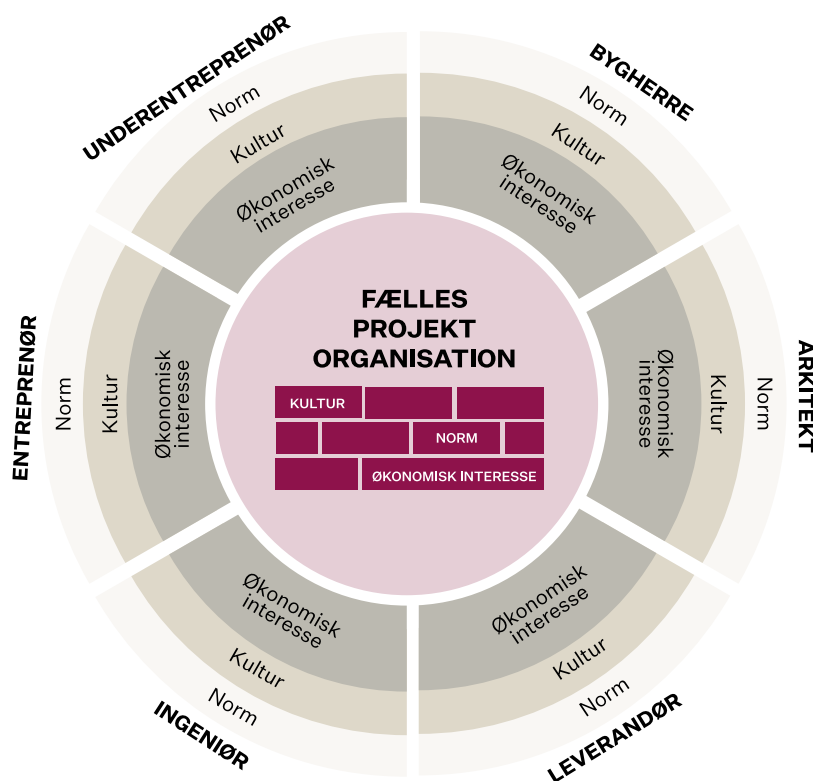
I byggeriet, hvor vi konstant sammensætter nye projektorganisationer med medarbejdere fra hver deres virksomhed og kultur, skal vi arbejde struktureret med at opbygge stærke relationer og tillid til hinanden. Byggeriet er organiseret i projekter, hvilket bidrager til en ekstra kompleksitet, hver gang vi sætter en bygherre, rådgiver, entreprenør, underentreprenør, driftsorganisation og brugergruppe sammen i én ny fælles organisation, der meget hurtigt herefter skal samarbejde om projektet.

Derfor er tilliden en vigtig brik for det gode samspil, når vi kommer fra forskellige organisationer. Vi kommer hver især med vores kultur, som skal smeltes sammen til én ny fælles kultur - samtidig med, at vi stadig skal fastholde og have et ben i den kultur, som er tilknyttet ens egen organisation. De normer og interesser, som vi kommer fra, påvirker i høj grad, hvordan nye samarbejder opdyrkes og ikke mindst fastholdes.

Er tillid nødvendig?

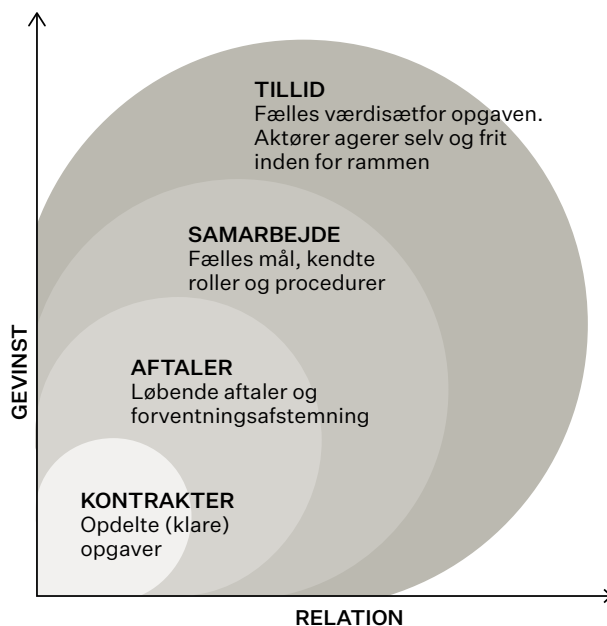
Det lyder naturligvis rigtigt, at vi skal have tillid til hinanden. Men er det en nødvendighed? Kan vi ikke bare lave nogle klare kontrakter eller aftaler, så parterne hver især ved, hvad de skal levere i projektet? Jo, det kan vi godt, men byggeri er komplekst, og det er stort set umuligt at beskrive alle elementer. Byggeriet er bygget op med en række indbyggede standarder og spilleregler (alment teknisk fælleseje, AB-systemet mv.), som betyder, at vi ikke behøver at beskrive alting, hver gang vi skal udføre et byggeprojekt. Det skulle gerne gøre det simplere at lave projekter og aftaler.

Som nævnt bliver byggeri til gennem komplekse processer, og ingen part sidder med det samlede overblik eller kompetencerne til at løse det hele. Der er derfor brug for at arbejde sammen og koordinere, for at få det til at lykkes.



KONTRAKTERNE KAN VÆRE MED TIL AT AFSPEJLE DEN ØNSKEDE ADFÆRD

Allerede i kontrakterne, kan bygherren bidrage til at sætte mål og krav til den ønskede adfærd i projektet. Det kan bl.a. gøres ved at sætte krav til en samarbejdsproces, hvor der er fokus på at skabe gode relationer parterne imellem – både i opstarten og gennem projektet. Hvis der f.eks. i udbudsmaterialet er meget fokus på konflikter, eller hvis der er mange uigennemskuelige eller uforståelige afvigelser og forbehold, kan det have en negativ påvirkning på den tone, der indledningsvist bliver lagt an i samarbejdet. Dette kan være med til at påvirke projektets opstart og hvordan parterne opbygger tillid til hinanden.



Samarbejde og tillid kæder de formelle aftaler og opgaver sammen og får projektet til at lykkes – og er dermed nødvendigt for at gennemføre komplekse projekter.

Er der ikke samarbejde og tillid på et byggeprojekt, opstår der let misforståelser og konflikter, som kan medvirke til, at parterne falder tilbage på kontrakter og aftaler, som er vigtige og nødvendige at have¹, men ikke altid giver klare eller entydige svar på alle spørgsmål eller uenigheder, der kan opstå. Dermed opstår uenigheder og konflikter, som både kan presse et byggeprojekt, hvis de fylder for meget og samtidig indebærer en betydelig omkostning for alle parter i konflikten.

Tillid er et økonomisk spørgsmål

Tillid handler ikke kun om trivsel og mental sundhed, det handler også om økonomi. Mediationsinstituttet vurderede i 2017, at konflikter hvert år koster byggeriet ca. 2,2 mia. kr. Der er derfor i høj grad økonomisk incitament og

et stort potentiale i at arbejde struktureret med at opbygge tillid på byggeprojekter, så vi minimerer omfanget af fordyrende konflikter.

Hvis vi i samarbejdet, opbygger tillid til hinanden, så er vi meget bedre til at finde løsninger, der gavner både processen og kvaliteten af det endelige resultat, så projekterne kommer bedre og lettere i mål – både ift. tid og økonomi. Et godt samarbejdsklima giver hver enkelt person i projektet mulighed for at bidrage med mere.

TILLID I PROJEKTORGANISATIONERNE BIDRAGER MED:

- Højere effektivitet og færre anvendte projekt-timer
- Lettere problemløsning og færre projekter, der kører af sporet
- Bedre kvalitet og færre fejl og mangler fra problemstillinger, som er faldet mellem "to stole"
- Bedre trivsel og mere arbejdsglæde

¹ Læs f.eks. Værdibygs vejledning "Kontraktstyring" samt vores mange vejledninger, der understøtter de gode processer i AB-systemet.

Opbygning af relationer og tillid tager tid

Tillid er ikke et fast begreb, som enten er der, eller ikke er der. Det findes på flere forskellige niveauer. Man kan derfor ikke sige, at en organisation eller et byggeprojekt ligger statisk placeret på ét niveau af tillid. I projektet kan sagtens arbejde med at opbygge og flytte graden af tillid, og der kan være forskellige tillidsgrader afhængigt af de indbyrdes relationer i projektet. Den nedenstående model viser, hvad det er, der kan ske på et byggeprojekt, hvis man – over tid – arbejder med at opbygge tillid og dermed styrke projektets robusthed gennem nogle stærke relationer.

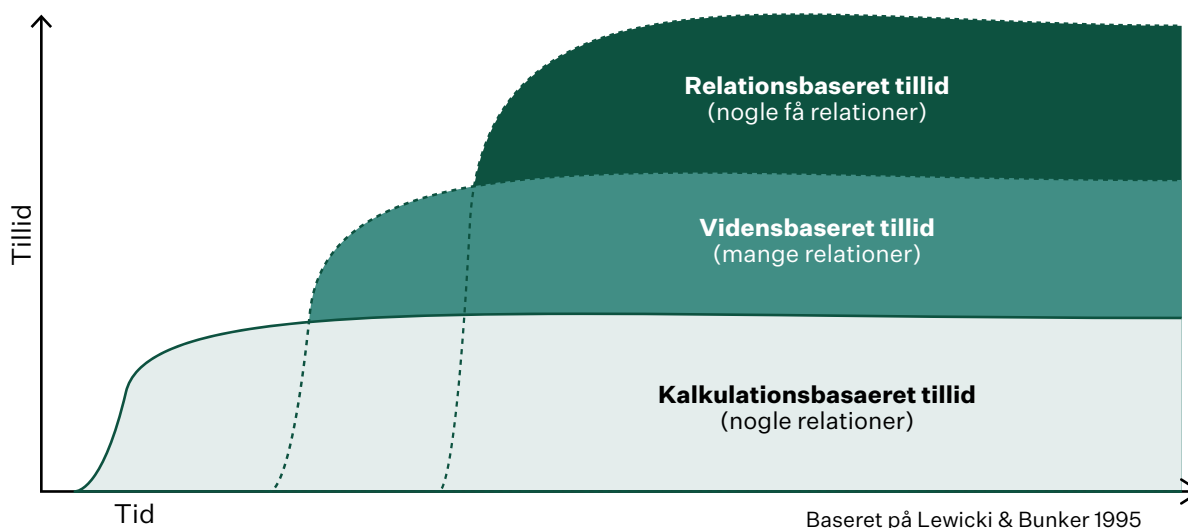
Den kalkulationsbaserede tillid

I bunden findes den kalkulationsbaserede tillid, som ofte er det niveau, vi starter på med en ny relation, som vi ikke har kendt så længe. Her handler og kigger vi meget nøje på: Hvad får jeg igen for det, jeg giver? Relationerne i den kalkulationsbaserede tillid er meget skrøbelige, og samarbejdet kan let køre af sporet, hvis der opstår uenigheder eller konflikter, da der ikke er en solid base. I den kalkulationsbaserede tillid,

kan der f.eks. være en tendens til at kigge meget omhyggeligt i kontrakterne: Hvad er det jeg minimum skal yde, for det jeg får? Det er altså en tillid, der kun eksisterer, så længe det vurderes, at man får tilsvarende igen ift. det, der ydes og den risiko, der løbes.

Den vidensbaserede tillid

På det næste trin er den vidensbaserede tillid, der vedrører den viden, som man faktisk har. Ofte har man kendt kollegaen i lidt længere tid, så man har en fornemmelse af, hvad der kan forventes af den anden part. Det betyder, at man f.eks. føler, det er trygt at overlevere en opgave til kollegaen, da man ved, at vedkommende besidder kompetencerne og fagligheden til at løse den. I den vidensbaserede tillid er relationerne begrænsede, men man har til trods herfor tillid til hinanden på et fagligt plan. I denne kategori kan man sagtens have nogle gode faglige projekter, hvor der er fremdrift, men tilliden bliver dog hurtigt udfordret, hvis der opstår konflikter², som stikker lidt dybere end det faglige, idet relationerne ikke er stærke.



² Læs mere i Værdibygs publikation "[Forstå og håndter byggeriets konflikter](#)"

Den relationsbaserede tillid

Øverst i tillids-hierarkiet finder vi den relationsbaserede tillid. Her bygges tilliden på stærke relationer, hvor man kender hinanden så godt, at man kan træde i hinandens sted. Det vil sige, at man ved, hvad den anden gør og står for, og man har stor tillid til hinanden. I disse relationer tør man godt være sårbar ved at fortælle, når der er noget, der er gået galt. Når tilliden er til stede, er vi ikke bange for, at vores mindre stærke sider bliver brugt imod os. Vi har tillid og mod til, at vi sammen kan finde de kreative løsninger, fordi vi stoler på hinanden. Det vil sige, at tilliden skaber større værdi, da dynamikken gør, at vi sammen kan skabe et bedre resultat.

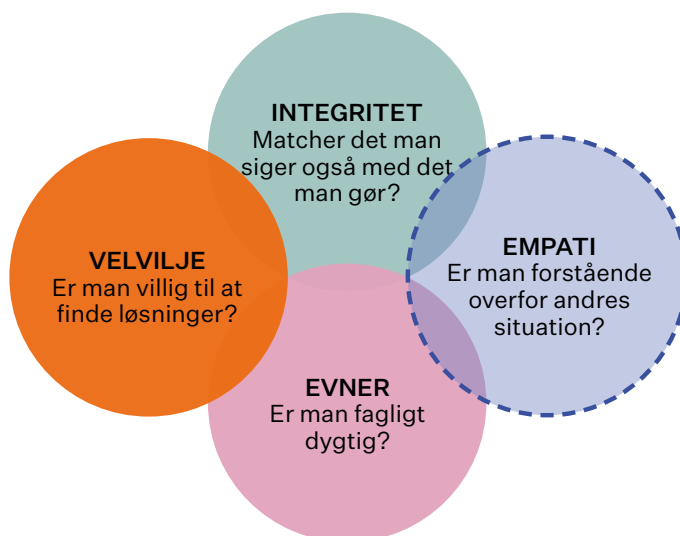
VÆR OPMÆRKSOM PÅ DINE BIAS

Når vi, bevidst og ubevidst, vurderer, om vi har tillid til andre, skal vi være opmærksomme på de bias, som vi alle har med i bagagen. Bias er en skævhed eller et misforhold, der skyldes forudfattede meninger og forestillinger. Det er "blinde vinkler", som vi ikke nødvendigvis er bevidste om, når vi f.eks. vurderer, om vi har tillid til andre. I byggeriet kan det f.eks. komme til udtryk ved, at vi på baggrund af vores fagligheder antager, hvordan vores samarbejdspartnere vil agere, før vi har mødt dem "arkitekterne gør også altid sådan..." eller "bygherren tænker også kun på..." Derudover kan vi også have en bias ift. hvordan vi anser os selv. Det kan f.eks. være, at "jeg er meget samarbejdende", men måske stemmer det ikke helt overens med de signaler, man i virkeligheden sender.

Bias har ikke kun negative sider. Vi kan også bruge det til at målrette vores kommunikation ud fra vores erfaringer med bestemte persontyper. Vi skal være opmærksomme på vore egne bias, så de ikke bliver begrænsende ift. vores måde at gå til hinanden på.

Det skal vi være opmærksomme på, når vi ønsker at opbygge tillid

Når vi skal vurdere, om vi har tillid til andre, kigger vi igennem en linse, som er defineret af vores tidligere erfaringer med tillid. Vores fortid og tidligere erfaringer kan påvirke vores evne til at opbygge tillid. Hvis vi f.eks. tidligere har haft dårlige erfaringer, vil vores evne til at bygge nye relationer være præget af dette. Linse-modellen tager udgangspunkt i de tre faktorer: Integritet, evner og velvilje. Erfaringerne peger dog på, at empati også kan være en vigtig faktor. Med udgangspunkt i de fire faktorer vurderer vi ubevidst hinandens "tillidsparathed". Derfor er det en god ide at starte med at kigge indad ift. hvilke signaler vi selv sender indenfor de fire faktorer, når vi forsøger at opbygge relationer og tillid med hinanden.



Vi bruger genkendelse til at vurdere tillid

Foruden de fire faktorer skal vi også opleve en genkendelse, når vi ubevidst vurderer, om vi har tillid til en anden person. Hjernen laver en hurtig scanning: ”kan jeg genkende de karaktertræk, som personen overfor mig har, og er det tillidsvækkende?” Hvis der pludseligt opstår et mismatch, vil vi stoppe op og analysere lidt mere på, hvad dette skyldes og vurdere, om det stadig er muligt at have tillid til vedkommende, selvom vedkommende ikke passer ind i det billede, vi havde.

Vi skal turde vise vejen

Hvis vi ønsker at etablere tillidsfulde relationer med vores samarbejdspartnere, forudsætter det også, at vi tør spille med åbne kort og være sårbare overfor hinanden. Det kræver mod at være den, der lægger for, men hvis vi alle sidder og venter på, at den anden åbner op først, så kommer vi aldrig videre. Derfor bliver vi selv nødt til at give lidt for at få noget igen.

Man skal f.eks. også være bevidst om, hvilke signaler man selv udsender, og om man evt. har tidligere erfaringer, som påvirker den situation, man står i lige nu. Kommer man f.eks. ud af en situation, hvor man lige har fået en overhaling af en chef, eller har man netop afsluttet et projekt med et rigtig dårligt samarbejdsklima, hvor man har følt sig overvåget, så vil det have betydning for de signaler, man udsender, og hvordan andre oplever en. Derfor skal man være bevidst om dette, så man evt. kan adressere det eller om ikke andet handle på det ift. de fire faktorer, der har betydning for tillidsopbyggelsen.

Min tilgang er meget den åbne og ærlige dialog. Jeg arbejder gerne med åbne bøger – også selvom der kan være en risiko ved det. Man skal turde blotte sig, for hvis man ikke giver noget, så får man heller ikke noget retur. Jeg bliver nogle gange kaldt naiv, men det har jeg vundet meget ved.



Opbygning af tillid

”Instant trust” – når vi ikke har tid til at opbygge relationer over tid

I mange arbejdssammenhænge, og især i byggebranchen, hvor vi igen og igen sammensætter nye projektorganisationer, har vi ikke tid til langsomt at opbygge tilliden over tid. Derfor skal vi ofte ud fra enkelte møder eller på ganske få timer eller dage afgøre, om vi har tillid til en anden person, og i sådanne situationer arbejder vi ud fra en ”instant trust” – altså ”har jeg umiddelbart tillid til vedkommende?”

I det følgende vil vi kigge nærmere på, hvordan man kan arbejde med at skabe de bedst mulige forudsætninger for at opbygge tillid til hinanden. Målet er, at det bliver lettere for projektets parter at gå i samme retning hurtigst muligt og håndtere de konflikter, der måtte opstå undervejs. For at give tilliden de rette betingelser til at vokse, skal vi – især i byggebranchen, hvor vi ikke har uanede mængder af tid til at opbygge relationer – arbejde med at skabe nogle tydelige

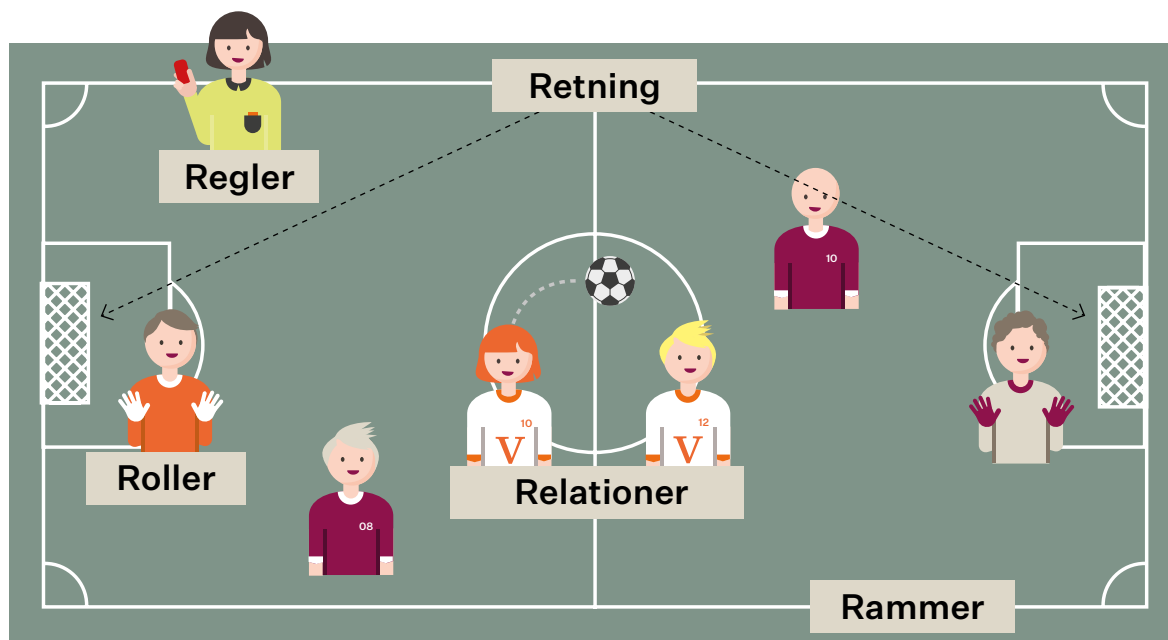
strukturer og rammer for projektet og projektorganisationen, så det er klart for alle, hvilken bane de skal spille indenfor. Jo tydeligere rammer, jo lettere er det at gå i samme retning.

Tillidsopbygning med de 5 x R

I arbejdet med den umiddelbare tillidsopbygning på byggeprojekter, kan man tage udgangspunkt i ”de 5 R’er”: Retning, Regler, Rammer, Roller og Relationer, som tager udgangspunkt i nogle refleksioner og spørgsmål, som man bør stille sig selv – og sine samarbejdspartnere i projektet.

PÅ EN FODBOLDBANE KENDER VI REGLERNE OG HAR TILLID TIL SPILLET

På en fodboldbane kender vi alle rammerne, og de er let-aflæselige. Vi ved hvor målet er, og hvem vi spiller sammen med. Vi kender reglerne og dommeren. Alt dette gør, at selvom vi ikke kender hinanden, så kan vi umiddelbart spille en fodboldkamp, hvor alle følger de samme regler og agerer inden for de samme rammer.



Retning

Kender alle til projektets mål og delmål? Disse skal være klart beskrevet for alle, så det er tydeligt hvor projektet skal hen. Ved alle f.eks. hvad der menes med ”bæredygtighed” i det pågældende projekt? Hvis ikke retningen er klar, risikerer man at sidde halvvejs inde i projektet og blive i tvivl om, hvad f.eks. bæredygtighed egentligt betyder for det konkrete projekt.

Regler

Har I udarbejdet spilleregler for samarbejdet, møderne, procedurerne og kommunikationen, som er formidlet ud til alle? Reglerne er med til at skabe struktur, så der er enighed om, hvordan man bedst skaber effekt og undgår spildtid. Derudover er det vigtigt, at der er klare linjer for, hvordan man håndterer situationer, hvor der opstår gnidninger, eller begynder at gå fejl af hinanden.

ET EKSEMPEL PÅ ET SÆT FÆLLES SPILLEREGLER KUNNE F.EKS. VÆRE:

- Vi er imødekomende overfor hinanden
- Vi møder hinanden med respekt for og anerkendelse af hinandens roller og fagligheder på projektet
- Vi kan godt være uenige, men vi finder altid en løsning
- Vi følger altid *GO-RI-MA* ”1. go-to, 2. ring til 3. mail til – svære budskaber drøftes altid fysisk først”

Rammer

Der skal være en tydelig organisering af projektet, så udfordringer løftes op på de rette niveauer. Derfor skal det være klart for alle, hvordan ressourcer, beføjelser og beslutningsveje er struktureret, så der er klare kommandoveje. Er der f.eks. ydre faktorer, som kan påvirke rammerne for projektet og beslutningerne, så er det vigtigt, at alle er bevidste om dette. Det kan f.eks. være, hvis der arbejdes med/i en politisk styret organisation, hvor den politiske agenda kan have betydning for projektet.

Roller

Alle bør have et godt indblik i, hvordan projektets organisering ser ud – både på team- og overordnet projektniveau. Er der f.eks. et mismatch mellem, hvordan entreprenørens organisering spiller op mod rådgiverens eller bygherrens organisering? Det er vigtigt, at det er klart for alle, hvad deres egen og andres rolle er på projektet, og derfor bør der være klare funktionsbeskrivelser.

Relationer

Har I en klar plan for, hvordan I ønsker at opbygge relationer i projektorganisationen? Som tidligere beskrevet, er det ikke noget, der kommer af sig selv. Derfor bør I have en plan for, hvordan I ønsker at arbejde med dette samt sikre en fastholdelse af det gode samarbejde – også når tidsplanerne strammer til, og der opstår uenigheder i projektet. Er der f.eks. en klar plan for, hvordan medarbejdere onboardes på projektet – både i opstarten, men også løbende når der kommer nye til? Særligt bør der være opmærksomhed på, hvordan nye medarbejdere inkluderes i de allerede eksisterende relationer på projektet og introduceres til f.eks. de fælles spilleregler.

UDFORDRINGER ER UUNDGÅELIGE – MEN VI KAN BLIVE BEDRE TIL AT HÅNDTERE DEM

Vi kommer ikke igennem et byggeprojekt uden udfordringer og snublesten på vejen. Derfor skal man på projektet skabe nogle rammer og relationer, hvor tingene kan tales igennem, så udfordringerne løses løbende, før de udvikler sig til konflikter. Det kan være, at man f.eks. arbejder med en styregruppe, som har til formål at kunne træde hurtigt ind og løse potentielle konflikter. I så fald skal man også her have fokus på at skabe et solidt fundament med gode relationer fra start – så man sammen kan navigere skibet i land, hvis det bliver et stormvejr.

Tillid kræver god ledelse

Tillid er på mange måder en gaveøkonomi, hvor vi handler og vurderer: ”Hvilken risiko løber jeg ved at yde dette?” Derudover sker der hele tiden en ubevidst vurdering af den anden person, når vi opbygger tillid til andre. Hvordan reagerer de f.eks. i pressede situationer, eller hvis vi beder om hjælp? Vi afvejer deres reaktioner og mærker efter, om det gjorde os trygge. Hvis vi skal opbygge tillid, så skal vi gøre os fortjent til hinandens tillid og derfor tager det tid. Men tid gør det ikke alene. Det kræver vedvarende fokus, prioritering og ikke mindst en stor ledelsesindsats at opbygge tillid i en organisation.

I byggebranchen er der meget tale om god fag- og projektledelse, men vi taler for lidt om den gode interpersonelle ledelse. At arbejde konstruktivt med ovenstående 5 R'er, både i egen og i projektorganisationen, forudsætter ikke kun god projektledelse – men også et ledelsesfokus på, hvordan man skaber den rette kultur og adfærd i projektet. Hvis ikke der er ledelsesfokus på dette, kan snebolden hurtigt rulle – og forholdsvis små ting kan hurtigt vokse sig meget store.

Hvis man som leder vil bidrage til at skabe tillid, skal man:

- **Agere rollemodel**
Ledelsen skal gå forrest og leve op til den kultur, som man ønsker at opbygge.
- **Reagere på uhensigtsmæssig adfærd, når man ser det**
Man skal hjælpe med at få folk tilbage på sporet, hvis de begynder at udvise uhensigtsmæssig adfærd. Som leder kan man ikke blot se til og forvente, at ændringen sker af sig selv.
- **Følge op på aftaler og spilleregler**
Ledelsen skal sørge for at holde folk på sporet ift. hvad det er for en kultur og adfærd, vi ønsker. Derfor skal man gennem hele projektet følge op på de aftaler og spilleregler, som man indledningsvist har aftalt.
- **Der skal være plads til fejl**
Ledelsen skal være med til at opbygge en kultur, hvor der er plads til at begå fejl. Ved at have en ”no-blame-kultur” bliver det trygt for medarbejderne at være åbne omkring de fejl, de begår. Derved kan fejl bruges positivt til, at man i åbenhed og fællesskab kan tage ved lære og drøfte, hvordan tingene kan gøres bedre og anderledes.
- **Gøre os umage for at sætte holdet**
Der skal være et bedre blik for den organisering og de personer, vi sætter sammen, når vi starter nye projekter. Vi bør kigge på holdets personlige kompetencer, såvel som de faglige – præcis på samme måde, som hvis man ansætter en ny medarbejder i sin egen organisation. Netop fordi projektteamet på en byggesag samarbejder over så langstrakt et forløb, svarer det ofte til, at man får et nyt job i en ny organisation.³

³ For at få indsigt i de persontyper, som man sammensætter holdet af – og hvor der er potentielle styrker og svagheder i deres indbyrdes dynamikker, kan man f.eks. søge hjælp i persontypetest. Læs mere om, hvordan man kan bruge persontypetest på byggesager og i udbud i Værdibygs publikation ”Kender du typen? - Brug af persontypetest på byggeprojekter”.

Jeg fik en ny leder, der indkaldte mig til møder, hvor det virkede til, at han havde rigtig god tid. Han kunne mærke at jeg blev utålmodig og sagde ”Du er ivrig efter at komme i gang med projektet, men vi skal bruge tid på at lære hinanden at kende. For når vi på sigt møder bump på vejen, er det vigtigt, at vi ved præcis, hvor vi har hinanden.” Det var meget atypisk for mig at prøve – men gav vores relation en særlig robusthed. Det var virkelig god ledelse, at der blev afsat tid af til, at vi lærte hinanden at kende.

– Deltager i temamødet

Fastholdelse af det tillidsfulde samarbejde

For at opbygge og fastholde det gode tillidsskabende samarbejde parterne imellem, kan man bl.a. arbejde med følgende værktøjer – både i starten af projektet og til at fastholde et fokus på indsatsen.

Skab grundlag for samskabelse

Samarbejds- og opstartsworkshops

For at komme godt i gang med et projekt, skal vi hurtigt kortlægge, hvilke forventninger vi har til hinanden. Hvad er det for et projekt? Hvilke udfordringer er der i projektet, hvornår kan de opstå, og hvordan kan vi håndtere dem? Hvordan vil vi håndtere svære situationer og samarbejdsudfordringer?

Samarbejdsworkshops kan være med til at presse lidt på og forcere, at man lærer hinanden at kende og får opbygget relationer i projektet så tidligt som muligt. Det er vigtigt, at aftaler om samarbejdet og relationerne bygges op i fredstid, og ikke når konflikten eller uenighederne begynder at rulle. Derfor skal man indledningsvist få stillet alle de relevante spørgsmål og snakket dem grundigt igennem, så det bliver tydeliggjort, hvis parterne f.eks. har forskellige succeskriterier eller opfattelser af samarbejdet.

Hav fokus på det sociale

Teambuilding og fejring

Det handler ikke kun om at lære hinanden at kende fagligt. Det sociale spiller også rigtig meget ind på, hvordan tilliden og samarbejdet opbygges, men især hvordan det fastholdes. Derfor er det ikke kun vigtigt at sørge for teambuilding i opstarten af et projekt, men også at man løbende giver plads til pauser, hvor de sociale relationer i samarbejdet kan dyrkes. Det kan bl.a. gøres med små fejring, hvor der afsættes lidt tid til at dyrke det sociale, når man f.eks. opnår delmål i projektet.

En psykologisk kontrakt

Udarbejd konkrete aftaler om samarbejde

Aftaler om samarbejdet – som f.eks. en psykologisk kontrakt – bør skrives ned. Mange har en holdning til, at de bløde emner ikke kan konkretiseres og nedskrives. Men det kan de godt. Det handler om at få formuleret, hvad er det for en kultur, vi ønsker at skabe. Hvordan agerer vi overfor hinanden, og hvordan håndterer vi de forskellige situationer, som kan opstå? Dernæst skal alle i projektet forpligte sig til denne aftale og handle efter den. Sådanne aftaler fastholdes ikke af sig selv, og man skal derfor have en plan for, hvordan man vil pleje og fastholde dem. Det kan f.eks. være at sikre vedvarende fokus og opfølgning som fast mødepunkt.

Fastholdelse af aftaler

Statusmøder, målinger og workshops

Samarbejdet skal plejes og genbesøges, så man sikrer, at aftalerne fastholdes i projektet. Foruden at have samarbejdet med som et fast mødepunkt, kan man også arbejde med at foretage løbende målinger og evalueringer i rundspørger, afholde opfølgende workshops eller selvstændige samarbejds møder med fokus på samarbejdet og om de indgåede aftaler overholdes. Det er op til personer på det enkelte projekt at vurdere, hvordan man bedst opnår gavn af indsatsen, afhængigt af hvordan projektet ser ud og er skruet sammen. Det handler om at pleje relationerne og tilliden ved løbende at snakke om, hvorvidt der er sket noget i projektet eller samarbejdet, som man skal være opmærksom på. Er der potentielle udfordringer eller problemstillinger, som kan udfordre samarbejdet og tilliden?

Vær løsningsorienteret

Samarbejd omkring løsningerne

Når der opstår ændringer eller udfordringer, hvor der skal findes en løsning, skal vi igen være åbne overfor hinanden i stedet for at starte med en kontraktforhandling. Det kræver, at der er åbenhed over for forslag som ikke nødvendigvis er 100 % gennemtænkte, men at der er plads til, at parterne sammen kan diskutere det på plads. Det handler også om at få de bedste løsninger på bordet, og at man ikke holder tilbage, fordi man er bekymret for tidsplanerne eller økonomien, selvom det selvfølgelig er afgørende at have fokus på, når den endelige løsning vælges. Det kan sagtens være, at man finder ud af, at der ikke er råd til den foreslåede løsning, men at parterne sammen kan justere ideen til, så man faktisk opnår 80 % af det bedste resultat. Det er alt andet lige bedre end at holde sig tilbage og lurepasse eller stå på sit, så der kun opnås en middelmådig løsning. Når man sammen har fundet mulighedsrummet for den pågældende løsning, skal man gå tilbage til kontakterne og opdatere aftalerne, så de afspejler de valgte ændringer.

GODE RÅD TIL HÅNDBETING AF STEN PÅ VEJEN

Alle i projektet har ansvar for at handle på spille-reglerne og de samarbejdsaftaler, der er indgået. Derfor skal alle være med til at holde hinanden til ilden, følge op og give feedback, hvis samarbejdet eller tilliden begynder at skride.

Vær derfor opmærksom på:

- Har I haft en uhensigtsmæssig eller skæv proces, så følg op med det samme – evaluer på, hvad der er gået forud, og hvad der skal til, for at I kommer på rette spor igen.
- Har I haft en dialog, hvor I er gået skævt af hinanden, skal der også følges op med det samme. Tag gerne en walk-and-talk eller et uformelt møde, hvor trådende bliver udredt.
- Hvis dialogen bliver ophedet, så tag en pause i mødet inden I genoptager. Tag gerne en "time-out", før I fortsætter og italesæt gerne, hvad der er sket.

Hvis vi i projektet skal skabe noget sammen, så skal vi også sidde i den samme båd – og blive i den båd! Det gode projekt handler om samskabelse.



Tillid mellem parterne er vigtig for en god byggeproces. Men den kommer ikke af sig selv. Denne publikation giver indblik og gode råd til, hvordan man opbygger og fastholder tillid i samarbejdet på bygge- og anlægsprojekter.

