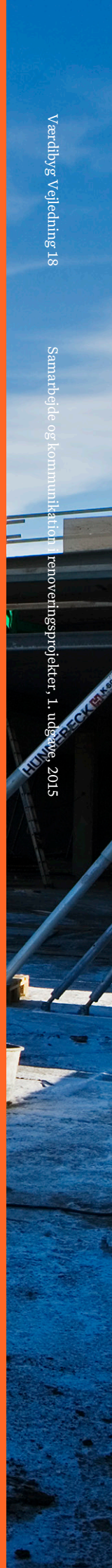


# Samarbejde og kommunikation i renoveringsprojekter





# UFORUDSIGELIGHED I RENOVERINGS-PROJEKTER GØR SAMARBEJDE SÆRLIGT NØDVENDIGT

Godt samarbejde og god kommunikation kan være svært at måle udbyttet af, men det er bredt anerkendt i byggeriet, at samarbejde og kommunikation mellem parterne er noget af det vigtigste for at opnå en effektiv byggeproces.

I renoveringsprocessen er risikoen for uforudsete forhold høj. Det stiller krav til projektorganisationen, som vil blive testet på sin evne til at være fleksibel, finde gode løsninger, træffe beslutninger – og samarbejde! Uforudsigeligheden øger risikoen for konflikter mellem parterne. Ved at skabe rammerne for et godt samarbejde fra begyndelsen og lægge en strategi for konfliktforebyggelse og –håndtering øges chancerne for en konstruktiv og værdiskabende renoveringsproces.

Der introduceres en række metoder, der sikrer, at samarbejdet og kommunikationen organiseres, planlægges og gennemføres, så renoveringsprocessen optimeres. Byggherren kan skabe rammerne for det gode samarbejde, mens alle parterne i fællesskab skaber den gode samarbejdskultur og kommunikation i projektet.

## OM VEJLEDNINGEN

Der er en direkte sammenhæng mellem denne vejledning og Værdibygs vejledning 'Etablering af samarbejde', men samarbejdet i renoveringsprojekter har ift. nybyggeri dog en række særlige udfordringer som har været udgangspunktet for denne vejledning. Da der også er mange lighedspunkter, kan vejledningens anbefalinger langt hen ad vejen både bruges i renovering og nybyggeri.

Desuden udgør brugere og beboere ofte en vigtig faktor i et renoveringsprojekt – og er således vigtige i kommunikationen – uanset deres grad af involvering og indflydelse. Der er derfor udgivet en særskilt vejledning om »Håndtering af brugere og beboere i renoveringsprojekter«.

Værdiskabende Byggeproces, 2015

Værdiskabende Byggeproces er et samarbejde mellem:



## SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION I RENOVERINGSPROJEKTER

Denne vejledning er udarbejdet og udgivet af brancheinitiativet Værdiskabende Byggeproces med støtte fra brancheorganisationerne bag Værdibyg og fra Grundejernes Investeringsfond

Udarbejdelsen af vejledningen er sket med aktiv involvering af følgende kompetencegruppe:

**BAT Kartellet:** Henrik Algot Roos (Enco), Jess Leth Nielsen, Lars Kjøller-Block (Øens murerfirma) | **Bygherreforeningen:** Bente Helberg (KAB Bolig), Dan Troest Birkemose (Københavns Kommune TMF), Kave Amag (KEA), Susanne Kühl (KAB Bolig), Thomas Ringhof (KEA), Johanne Rytter (BO-VEST), Rikke Dahl (BO-VEST) | **Dansk Byggeri:** Inas El-Subaihi (Enemærke & Petersen A/S), Jan Buur Frederiksen (Enemærke & Petersen A/S), Jens Johansson (Johansson ApS), John Engelstrup Hansen (Enemærke & Petersen A/S), Lars Mathiesen (FM Bygningsdrift), Malene Raagaard Møller (NCC) | **Danske Ark:** Lars Vind Scheerer (NOVA5 arkitekter), Ole Rosengren (MOLE arkitekter), Signe Lyng Nielsen (JJW ARKITEKTER) | **FRI:** Birgitte Friis Dela Stang (Alectia), Bjarne Hellmann (Bjarne Hellmann Rådgivning), Charlotte Krenk (Dominia), Jesper Ring (Dominia), Thomas Boesen (Alectia) | **TEKNIQ:** Lars Fog Larsen (Gel-Com) | **Værdibyg:** Rolf Simonsen (Værdibyg), Line Maj Aagreen (Værdibyg), Sidste Buch (BAT-kartellet) | **Observatør:** Søren Meyer (Grundejernes Investeringsfond)

**Konsulent og pennefører:** Charlotte Krenk (DOMINIA)

**Redaktion:** Rolf Simonsen og Line Maj Aagreen (Værdibyg)

**Illustration:** Morten FC | **Layout:** Larsendesign.dk | **Tryk:** Paperprint

København 2015

# INDHOLD

BYGHERREN SÆTTER RAMMEN .....	5
DET GODE SAMARBEJDE .....	6
KOMMUNIKATION .....	8
KONFLIKTFOREBYGGELSE OG -HÅNDBLING .....	11
LØBENDE OPFØLGNING OG EVALUERING .....	14

BILAG KAN DOWNLOADES PÅ [WWW.VAERDIBYG.DK](http://WWW.VAERDIBYG.DK)

# 10 GODE RÅD

- 1 SKAB DET GODE FUNDAMENT FOR PROJEKTET OG SAMARBEJDET VED AT HAVE EN KLAR RENOVERINGSSTRATEGI MED FOKUS PÅ DEN EFFEKTIVE RENOVERING
- 2 LAV GODE FORUNDERSØGELSER OG SKAB OVERBLIK OVER RISICI
- 3 PRIORITER PLANLÆGNING OG ORGANISERING AF SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION
- 4 RESPEKTER HINANDENS FAGLIGHED
- 5 SKAB EN KLAR ORGANISATION OG BESLUTNINGSPROCES
- 6 AFSÆT RESSOURCER TIL AT PLANLÆGGE, ORGANISERE OG GENNEMFØRE KOMMUNIKATION
- 7 HUSK AT KOMMUNIKERE – OGSÅ NÅR PROJEKTET KØRER FINT
- 8 ALLE SKAL KENDE PROCESSEN FOR FOREBYGGELSE OG HÅNDTERING AF KONFLIKTER
- 9 TÆNK OVER 'MODPARTENS' INTENTIONER OG BEHOV
- 10 BRUG KONFLIKTERNE KONSTRUKTIVT – DE KAN SKABE BEDRE LØSNINGER



# BYGHERREN SÆTTER RAMMEN

Bygherren kan allerede gennem sin formulering af projektet, sine mål og krav til sine samarbejdspartnere lægge de første sten til fundamentet for det gode samarbejde. Renoveringsprojekter er ikke en hyldevare og kræver et tværfagligt samarbejde for at løse opgaven. Vi anbefaler derfor, at bygherren:

- Overvejer at gøre eksempelvis kompetencer inden for samarbejde, kommunikation og/eller konflikthåndtering til et underkriterium ved brug af »økonomisk mest fordelagtige bud«.
- Afsætter tid i de tidlige faser til afklaring af organisation, kommunikationsstrategi, konflikt-håndtering, roller og gensidig forventningsafstemning. Der bør også være ressourcer til at følge op løbende i projektførelsen.
- Afsætter ressourcer i bygherreorganisationen til at indgå i kommunikationsopgaver. Bygherren er ofte bindeleddet til brugerne/beboerne, og mange informationer bør derfor komme ad den vej.
- Overvejer at kræve en særskilt brugeransvarlig i rådgiverteamet og/eller hos entreprenøren.<sup>1</sup>
- Overvejer tidlig inddragelse af entreprenøren for at skabe gode rammer for samarbejdet

## UDBUD SOM VÆRKTØJ<sup>2</sup>

Udbuddet bruges til at sikre en god konkurrence og de rette kompetencer på projektet – herunder både rådgiveres og udførendes evner inden for kommunikation, samarbejde og konflikthåndtering. Det gælder både i udvælgelsen af tilbudsgivere og ved tildelingen af opgaven og både for rådgivere og entreprenører. Vær opmærksom på at være specifik i det, der efterspørges, og ikke at give unødigt arbejde til de bydende. Der kan f.eks. efterspørges følgende:

## UDVÆLGELSESKRITERIER (PRÆKVALIFIKATION)

- Efterspørg referencer, der også indeholder beskrivelse af et godt samarbejde. Ansøgeren bør også angive en referenceperson hos den pågældende bygherre med kontaktoplysninger, så der kan følges op på det.

## TILDELINGSKRITERIER

- Efterspørg f.eks. en plan for kommunikation i projektet eller specifikke kompetencer i formidling og/eller procesledelse (dokumenteret i CV'er).
- Bed tilbudsgiverne komme med bud på, hvordan de vil håndtere de mest kritiske punkter ift. kommunikation i det konkrete projekt.
- Bed dem beskrive, hvor de ser risici i projektet, og hvordan de vil løse det både med planlægning, samarbejde og kommunikation.

Kriterierne skal naturligvis være rettet mod det konkrete projekt.

Det er en god idé at angive, hvad der lægges vægt på, når kriterierne vurderes i evalueringen af tilbuddet'

## KRAV

- Bed evt. om, at der skal laves mock-ups til brug som udgangspunkt i en tværfaglig dialog i projektet. Mock-ups kan skabe effektive input til forventningsafstemning og beslutninger.

<sup>1</sup> Se nærmere i vejledningen: Håndtering af brugere og beboere i renoveringsprojekter

<sup>2</sup> Få råd om udbud i Værdibygs vejledninger »Effektiv prækvalifikation« og »Kvalitet som tildelingskriterium«.

# DET GODE SAMARBEJDE

Det er nemt at sige, at man vil have et godt samarbejde, men for at det ikke bare ender som løs snak, er det vigtigt at konkretisere indsatsen. Når rådgivere og entreprenør(er) er valgt, skal samarbejdet etableres. Vi anbefaler, at det gøres tidligt ved, at parterne mødes til en gensidig forventningsafstemning om projektet ift. mål, tid og samarbejde – herunder organisation, roller, beslutningsgange og kommunikationsveje.

Det skal være tydeligt for alle, hvem der har ansvaret for hvilke beslutninger, hvilket kommunikationsniveau der er behov for, samt hvem der er ansvarlig for hvilke kommunikationsopgaver gennem processen. Desuden anbefaler vi, at parterne i fællesskab får lagt en plan for konfliktforebyggelse og en procedure for, hvordan konflikter håndteres, hvis de skulle udvikle sig.

## FORUDSÆTNINGER FOR SAMARBEJDE OG GOD KOMMUNIKATION

Sandsynligheden for succes med samarbejde og kommunikation gennem et renoveringsprojekt øges, når I har:

- Afklarede mål og roller
- Formidlet og afstemt mål, organisation og tidsplan med alle
- De rette kompetencer til stede på rette sted i projektorganisationen
- Allokeret realistisk mængde ressourcer til planlægning af samarbejde og kommunikation fra starten af projektet
- Afstemt byggebudgettet med projektmål, forventninger til leverancer, tidsplan og øvrige krav til projektet
- Lavet en strategi for konflikthåndtering, så konflikter bliver konstruktive
- Skabt ejerskab ved f.eks. at lave fælles succeskriterier på opstartsmødet

## PARTERNES ROLLER/ANSVAR

Der er forskel på parternes rolle og ansvarsområder i forhold til projektet og til rammesætningen. Bygherren har en stor del af beslutningskraften ift. at sætte rammerne for projektet og dermed (indirekte) for rammerne for samarbejdet. De øvrige parter har del i denne rammesætning svarende til deres formelle roller. Samarbejdet kan sammenlignes med en kæde, hvor alle skal tage ansvar før, at helheden fungerer. Når rammerne er sat, har alle parter ansvar for at anvende rammerne konstruktivt hele vejen gennem processen.

## KICK-OFF / OPSTARTSWORKSHOP

Det er afgørende for samarbejdet på renoveringsprojektet, at der skabes en god samarbejdskultur mellem parterne, og at de introduceres til metoder for konfliktforebyggelse/håndtering. Vi anbefaler, at det gøres ved et kick-off møde<sup>3</sup> for alle rådgivere og udførende, hvor bygherren introducerer de øvrige deltagere til projektets mål og succeskriterier – gerne suppleret af arkitekten, ingeniøren og/eller entreprenøren. Formålet er at involvere alle som en del af helheden og synliggøre, at alles bidrag er vigtige og værdsættes.

## EKSEMPEL

### DE AKTIVE SPILLEREGLER

På et stort renoveringsprojekt kom en ekstern facilitator for at hjælpe med at lave fælles spilleregler i fht. konfliktforebyggelse og -håndtering. Spillereglerne blev skrevet ned som hensigtserklæringer, som bl.a. blev taget frem i en situation, hvor en konflikt var under opsejling til et møde, hvor der uenighed om graden af sikkerhed på byggepladsen. Diskussionen gik på, hvem der havde ansvar for at gøre hvad. Arbejdet var gået i gang på pladsen, sikkerheden var i orden for håndværkerne, men ikke for beboere og børn, der færdedes omkring pladsen. Spillereglerne blev taget frem og brugt til at holde diskussionen på sporet og få løst problemet på en konstruktiv måde.

3 Læs mere om dette i Værdibygs vejledning »Etablering af samarbejde«



Lav i fællesskab målsætninger, værdier og regler for samarbejdet på projektet. Det kan eksempelvis gøres ved brug af værdispillet (Se boks). »Reglerne« kan bruges senere til at følge op på, om samarbejdet fungerer.

I bilag 1 har vi vedlagt eksempler på spilleregler for et projekt.

## FÆLLES FEJRINGER

Et godt samarbejde styrkes med fælles fejring af milepæle igennem hele projektførelsen – og til sidst ved en velafsluttet byggeproces. Når der har været succes med at skabe en god samarbejdskultur, kan der være stærke bånd mellem folkene på projektet. Det kan skabe et fundament for fremtidige samarbejder. Hold evt. både fejring for teamet og større arrangementer med brugere/beboere.

Vi overholder de aftaler vi har indgået på møder og i hverdagen – også når der er travlt

Hvis jeg ser nogen der ikke overholder sikkerhedsreglerne – siger jeg det til ham

Vi arbejder for projektet – og ikke kun for den enkelte afdeling eller firma

## VÆRDISPILLET

I Hoffmanns værdispil diskuterer projektdeltagerne i fællesskab ønsket og uønsket adfærd og når frem til eksempelvis 5 spilleregler for god adfærd på det aktuelle projekt. Disse bliver til 5 målepunkter, der evalueres løbende gennem projektet. Deltagerne vælger således selv spillereglerne, hvilket virker forpligtende og giver ejerskab til projektet.

**Sådan:** Deltagerne inddrages i grupper med 5-8 deltagere. Hver gruppe får et sæt kort med udtryk for forskellig adfærd (indsæt eks. på kort med udsagn). Gruppen sorterer kortene i ønsket og uønsket adfærd og diskuterer, hvordan man får mere af den ønskede adfærd og/eller mindre af den uønskede adfærd. Grupperne prioriterer hver 3 udsagn og fremlægger for hinanden. Øvelsen slutter, når man på tværs af alle grupper er nået frem til 5-7 punkter.

**Hvornår:** Værdispillet kan med fordel gennemføres hver gang, der kommer mange nye personer ind i projektet. Alle håndværkere, bygherren, rådgivere, entreprenør og evt. brugere/brugerrepræsentanter inviteres med. Det forpligter ekstra, når f.eks. brugere er til stede.

**Opfølgning:** Senere i projektet følges der op på de 5 udsagn/målepunkter. Man drøfter om udsagnene følges, eller om der skal strammes op. Hvis et målepunkt fint opfyldes, kan man evt. skifte det ud, for at skabe fokus på et andet område.

# KOMMUNIKATION

I renoveringsprojekter er det ekstra nødvendigt med god kommunikation. Behovet for løbende tilpasninger og uforudsete ting i projektet kræver en tættere og mere smidig kommunikation på tværs af projektets parter. Der er endvidere mange brugere, beboere og andre interessenter, der skal informeres undervejs i processen.

God kommunikation mellem parterne i renoveringsprojekter ikke altid giver sig selv. Sørg for at skabe tydelige rammer for, hvem der har ansvaret for hvad og hvem, der skal kommunikeres med – om hvad, hvorfor, hvornår og hvordan. Det vil gøre det nemmere at kommunikere klart og effektivt.

## KOMMUNIKATIONSPLAN

Lav en kommunikationsplan, der er en aktivitetsplan alene for kommunikationsopgaver. Planen er et værktøj til dem med kommunikationsopgaver samt dem, der har ansvaret for projektets fremdrift. Når der kommer nye folk til, afdækkes deres kommunikationsbehov og kommunikationsplanen tilpasses og afstemmes med de berørte parter.

Vi anbefaler, at ansvaret for at udarbejde og vedligeholde kommunikationsplanen placeres hos en enkelt person, så det bliver tydeligt, hvem der har ansvaret – det betyder dog ikke, at kommunikationen er en enkelt parts ansvar. Det skal være én, der er tæt på projektet i det daglige. Hvem, der er den rette person til dette arbejde, kan afhænge af organisationen i det enkelte projekt. Det kan f.eks. være en person fra bygherre, bygherrerådgiver, rådgiver eller udførende.

## INTERN OG EKSTERN KOMMUNIKATION

Man skal i kommunikationsplanen skelne mellem intern og ekstern kommunikation. Den interne kommunikation er mellem parterne i projektet, og den eksterne kommunikation er til omverdenen. Her fokuseres særligt på den interne kommunikation, men mange af delene i kommunikationsplanen er relevante for både intern og ekstern kommunikation.

## DEN INTERNE KOMMUNIKATION

For den interne kommunikation er noget af det vigtigste at få opbygget nogle gode rutiner for kommunikationen mellem parterne på renoveringsprojektet. I kommunikationsplanen beskrives disse rutiner, der bl.a. kan omhandle:

### Kommunikationsveje

Beskriv, hvilke personer har hvilke ansvarsområder og eksperter og hvor man skal henvende sig i forskellige situationer. Dette overblik skal formidles til alle deltagere på projektet.

### Email, telefon m.v.

Lav simple og korte retningslinjer for, hvordan I ønsker at kommunikere i projektet.

### Digitale kommunikationsværktøjer

Brugen af digitale værktøjer som projektweb, kvalitetsstyringsværktøjer eller fælles filserver kan understøtte en effektiv og smidig kommunikation i renoveringsprojektet.

### Effektive møder

En kort beskrivelse af god mødekultur. Hvilke møder afholdes, hvornår, hvor ofte og hvem deltager. Sørg for at have en klar dagsorden for møderne og hold den. Se eksempel på mødeoversigt i bilag 2.

### Internt nyhedsbrev

For større projekter kan det være en idé at lave et internt nyhedsbrev, som udsendes eller deles rundt til projektets professionelle parter med et fast interval. Nyhedsbrevet kan indeholde informationer om projektet, som det er nyttigt at alle kender.

## **FORMÅL: HVORFOR LAVE EN KOMMUNIKATIONSPLAN?**

Find ud af hvilket formål, der er med jeres kommunikationsplan. Formålet skal være et udtryk for, hvad kommunikation skal bidrage med i projektet og en afklaring af, hvad kommunikationen konkret skal bruges til.

## **MÅLGRUPPER OG INTERESSENER: HVEM SKAL DER KOMMUNIKERES TIL?**

Næste skridt er at identificere hvem kommunikationsaktiviteterne særligt skal rettes mod. Der er ofte brug for både at kommunikere eksternt med interessenter og offentligheden og internt mellem de involverede byggefolk. De forskellige målgrupper har ikke samme kommunikationsbehov, og der skal kommunikeres forskellige budskaber til de to grupper.

Som en hjælp til den afklaring er det godt at lave en interessentanalyse. Identificer de forskellige interessenter i projektet: De forskellige professionelle parter i byggeprojektet, brugere/beboere, naboer, myndigheder, driftspersonale, presse m.v. Afdæk de enkeltes kommunikationsbehov.

I bilag 3-4 er vedlagt et simpelt værktøj til interessentanalyse.

## **BUDSKABER: VI VIL FORTÆLLE, AT...**

Sørg for at få de overordnede budskaber på plads om projektet (både internt og eksternt). Hvad er det vigtigt at få fortalt? Det er ikke muligt at få formidlet alt, så vær realistisk og hold fokus på det vigtigste.

## **KANALER: HVOR SKAL BUDSKABERNE DISTRIBUERES?**

Identificér de kommunikationskanaler der er til rådighed i forbindelse med projektet med fokus på at besvare spørgsmålet: Hvordan når vi de interessenter, vi har identificeret?

Kanaler til den interne kommunikation kan være: Eget nyhedsbrev, intranet, opslagstavler, møder m.v. (se boks).

Eksternt kan der være mulighed for at bruge egen hjemmeside, sociale medier, som LinkedIn, Facebook og Twitter eller også interessenternes nyhedsbreve, hjemmesider og sociale medier, ligesom pressen også kan være et godt eksternt kommunikationsværktøj. Få et overblik over forskellige kanaler i bilag 5.

## **MÅLSÆTNING: OPSTIL SUCCESKRITERIER**

I kommunikation gælder det som i andre projekter, at der skal opstilles gode succeskriterier. Beskriv målsætningerne for kommunikationen - og hvordan vi måler dem. Antal historier i pressen? Kendskabsmålinger? Antal klager?

## **GOD E-MAIL KULTUR**

- Ring eller mød personen, det løser mange sager hurtigere og med færre problemer. Hvis der er brug for skriftlig bekræftelse, så send den efterfølgende
- Skriv klare og præcise emails - brug emnefeltet til at gøre indholdet klart
- Undgå så vidt muligt at sende 'bcc' og 'cc', det skaber mistillid og risikerer at optrappe konflikter
- Skriv ikke, når du er gal – lad mailen ligge til vreden har lagt sig

## ANSVARSFORDELING: HVEM GØR HVAD?

Det er væsentligt, at den/de der står for kommunikationen både har den fornødne faglige indsigt i indholdet, der skal formidles og har kommunikationsfaglige kompetencer til at formidle det klart og effektivt. Et let og forståeligt sprog i en god tone er afgørende for at fremme ønsket adfærd.

Lav en oversigt over kommunikationsopgaverne med afsæt i interessentanalyse og afdækning af kommunikationsbehov, -former og -kanaler. Anfør for hver opgave

- Hvem skal udføre kommunikationsopgaverne?
- Hvem har det overordnede ansvar for kommunikationsopgaven?
- Hvem skal konsulteres i forbindelse med kommunikationen?
- Hvem skal informeres om kommunikationsindsatsen?

Husk også opgaver som ajourføring af kommunikationsplanen, kontaktlister osv.

Det skal sikres, at der er de nødvendige ressourcer til at udføre de kommunikationsopgaver, der nu fremgår af oversigten over kommunikationsroller.

## SHIT!: KOMMUNIKATIONSHÅNDTERING AF MULIGE KRISER

Kriser kan desværre opstå i et projekt. De kan ramme som lyn fra en klar himmel, eller de kan være forudsete. En god kommunikationsplan indeholder også en identifikation af de områder af et projekt, der er problematiske og som potentielt kan udvikle sig til kommunikationskriser.

Efter en identifikation er det vigtigt, at få startet forebyggelse, hvis det er muligt (eksempelvis ved at formidle åbent og løbende til omgivelserne gennem hjemmeside eller presse). Endvidere kan man forberede en plan for, hvordan en mulig krise vil kunne håndteres kommunikativt. Hvad er forklaringerne på situationen? Hvem gør hvad? Hvem skal godkende hvad? Og hvem står for udmeldinger? Når først telefonerne kimer, og journalisterne stiller spørgsmål, er det for sent at lægge en god plan.



# KONFLIKTFOREBYGGELSE OG -HÅNDTERING

Den gode kommunikation i renoveringsprojektet er i høj grad med til at forebygge konflikter. Men konflikter er en naturlig del af byggeprocessen, og der er behov for at håndtere disse på en konstruktiv måde.

Konflikter løses bedst ved at blive håndteret hurtigt muligt, inden de udvikler sig – og så tæt på konfliktens parter som muligt. En simpel løsning er, at folk mødes ansigt til ansigt og afklarer uenighed, inden den breder sig til flere personer. Den direkte dialog giver både større forståelse og større tolerance.

Konfliktrisikoen reduceres, når parterne forstår hinandens bevæggrunde. Dette gælder på byggepladsen såvel som bag skrivebordet. Øget gensidig forståelse kan man med fordel skabe på et eller flere opstartsmøder (se side 6). Parterne kan hilse på hinanden og fortælle, hvad de forventer af projektet, om deres eget bidrag og hvad der skal til for at skabe de gode resultater.



## TO KONFLIKTTYPER

Det kan være nyttigt at skelne mellem to typer konflikter, som kræver forskellige handlinger for at blive løst hurtigt og effektivt:

1. En konflikt mellem to personer, som kan løses mellem parterne
2. En organisatorisk konflikt, som opstår, når forretningsgange, organisationsstrukturer eller andre systemer fører til konflikter. Denne type konflikter skal typisk løses på et højere ledelsesniveau.

## KONFLIKTFOREBYGGENDE TILTAG

Adfærd følger tankegang. Det kan derfor virke konfliktforebyggende at lave små ændringer i tankegangen. Her er nogle eksempler på konkrete tankesæt, der gør en forskel.

- **Bag enhver handling er en god hensigt**  
Få mennesker står op om morgenen med intentionen om at gøre livet surt for andre. Som regel har de en god intention med det, de gør, set fra deres eget perspektiv. Ved at gå ud fra, at der ligger en god intention bag det, de andre gør, vil du mindske risikoen for automatisk at komme til at tolke andres adfærd negativt og følgelig reagere negativt. Dermed reducerer du risikoen for konflikt.
- **Bag ethvert krav er et behov**  
Et krav er udtryk for et bagvedliggende behov. Når det udtrykkes som krav, lukker det imidlertid ofte af for andre muligheder for at tilfredsstille det behov. Når du møder et krav, så spørg til, hvad personen har brug for. Derfra kan der åbnes for, at der kan findes løsninger, der kan møde begge parter behov samtidig. Dette reducerer konfliktrisikoen.

## KONFLIKTTRAPPE

En konflikttrappe illustrerer, hvor alvorlig en konflikt er og viser, hvilke tegn du skal være opmærksom på, og hvad du kan gøre for at mindske konflikten. Alle i renoveringsprojektet bør kende konflikttrappen, så tegnene bliver set, og det er muligt at reagere bevidst, inden konflikten udvikler sig.

Konflikter behøver ikke at være destruktive, men kan være med til at skabe nye bedre løsninger og stærkere relationer. På de første tre trin udvikler konflikten sig fra konstruktiv til destruktiv. Parterne kan dog stadig tale sammen, selvom de måske er nået dertil, hvor de vælger at undgå hinanden. På disse trin er parterne stadig i stand til selv at løse konflikten, hvis de finder motivationen til det.

Fra det fjerde trin er konflikten så alvorlig, at parterne ikke kan løse den ved egen hjælp. Der kan med fordel bruges en mediator. Mediatoren skal være en person udenfor projektet (og også gerne udenfor de involverede organisationer), så vedkommende betragtes som neutral. Konflikter på niveauer herover løses oftest i retten.

1

### KONSTRUKTIV MENINGSFORSKEL

HER KAN KONFLIKTEN VÆRE KONSTRUKTIV OG GIVE FLERE PERSPEKTIVER PÅ ET EMNE. ETABLEREDE LØSNINGER KAN BLIVE UDFORDRET – OG FORBEDRET.

2

### UENIGHED

HER KAN PARTERNE HAVE SVÆRT VED AT FINDE KONSTRUKTIVE LØSNINGER OG ER MEGET UENIGE OM, HVAD DER ER RIGTIGT AT GØRE.

3

### UNDGÅR HINANDEN

PARTERNE UNDGÅR AT TALE OM BESTEMTE EMNER, MEN KAN STADIG TALE SAMMEN.

# 6

## TRUSLER

PARTERNE FREMSÆTTER TRUSLER.

# 5

## ONDSKABSFULD SLADDER

PARTERNE BEGYNDER AT UNDERGRAVE HINANDENS OMDØMME.

# 4

## ALLIANCER RETTET MOD RELATIONEN

PARTERNE BEGYNDER AT DANNE ALLIANCER MED ANDRE FOR AT FÅ OPBAKNING FOR DERES SIDE AF KONFLIKTEN.

### TRIN 1-2

Reager tidligt og prøv at løse konflikten så tæt på kilden som muligt. Gå direkte til den part, som du har en uenighed med, og foreslå, at I taler om det. Brug et sprog, hvor du holder dig på 'egen banehalvdel' og beskriver din egen oplevelse af uenigheden. Undlad at fortælle, hvad den anden part gør galt.

### TRIN 3-4

De to parter har brug for opbakning og opfordring til at få løst konflikten. Tag initiativet til at få en dialog i gang – evt. med deltagelse af en mæglende tredjepart. Den nærmeste ledelse kan involveres og handle ved at tage en snak med sin ansatte. Herefter kan man tage dialogen – enten på det niveau hvor konflikten er opstået eller et ledelsesniveau højere.

### TRIN 5-6

Udvikler konflikten sig yderligere, må den evt. løses på et højere organisatorisk niveau eller i en styregruppe, hvis der er en sådan. Ved svære konflikter, hvor de involverede personer er kørt fast, kan det være nødvendigt med en mediator, der er erfaren og neutral i fht. konflikten og i fht. de to parter. Det er afgørende, at konfliktens parter accepterer at indgå i mediationen for, at det kan lykkes.

# LØBENDE OPFØLGNING OG EVALUERING

Der er særlig stor risiko for problemer i renoveringsprojekter, når de faktiske forhold for udførelsen bliver tydelige og uforudsete situationer kan opstå. Under udførelsen bør kommunikationsplan og plan for konflikthåndtering videreføres som ramme og redskaber.

Det centrale er, at kommunikation og samarbejde fortsat har en solid ramme, og at der bygges videre på de erfaringer, der er bygget op i projektet. Rammer og redskaber fra tidligere faser skal kun erstattes, hvis andre og bedre redskaber findes og som minimum kan opfylde samme funktioner og behov.

## FASESKIFT OG PROJEKTÆNDRINGER

Som projektet skrider frem, sker der naturlige skift i projektet både organisatorisk og opgavemæssigt, som gør, at der er brug for at ajourføre rammerne.

Det er tid til at ajourføre organisationsstruktur, kommunikationsplan og risikoanalyse, hvis

- Der er mange nye firmaer eller folk på projektet
- Der er opstået væsentlige ændringer i projektets forudsætninger
- De ikke virker!

I så fald skal de relevante personer:

1. Tilpasse organisationsdiagrammet og informere alle dele af organisationen
2. Bygge videre på interessentanalysen: Hvilken rolle har den/de nye? Hvad er deres interesse i projektet? Hvilken indflydelse har de? Hvilke kommunikationsbehov?
3. Tilpasse kommunikationsplanen og oversigten over kommunikationsroller, så den stemmer overens med den nye situation

## LØBENDE OPFØLGNING PÅ SAMARBEJDE OG KONFLIKTNIVEAU

Renoveringsprojektets parter bør evaluere samarbejdet med jævne mellemrum gennem hele processen. I udførelsesfasen, hvor rigtig mange mennesker er på projektet, og hvor alle ender skal mødes, er det ekstra vigtigt, da det er her, at konfliktrisikoen er størst.

Følgende spørgsmål kan bruges:

- Hvordan fungerer samarbejdet generelt?
- Hvordan fungerer kommunikationen? Dækkes kommunikationsbehovene? Og gøres det på en passende måde?
- Løses konflikter på en god måde, eller er der ulmende konflikter?

Evalueringen kan f.eks. gøres til et fast punkt på bygemøderne og/eller bygherremøderne, hvor man kan følge op på samarbejdet, kommunikationen og de spilleregler, der måske blev sat for projektet på en opstart-sworkshop.

Erfaringer viser, at man kan løse op for konflikter, før de udvikler sig, hvis parterne har aftalt en fremgangsmåde fra starten, og det gøres i en uformel tone. Det kan også være en måde at få talt om behov for tilpasning af kommunikationsindsatsen, hvis den af en eller anden grund ikke lever op til alles behov.

### EKSEMPEL

#### EVALUERING I PRAKSIS

I alle projekter af en vis størrelse bruger Hoffmann et digitalt værktøj, hvor alle deltagere vurderer hinanden på de enkelte succeskriterier. F.eks. skal alle vurdere hinanden på, om de møder velforberedt til møderne. Redskabet viser ofte sin værdi, når der opstår problemer. Alle får en mail med et link til spørgsmålene, og på det kommende fællesmøde drøftes evalueringresultaterne, og hvad der evt. skal ændres.



## EVALUERING OG FÆLLES LÆRING

Vi anbefaler, at der gennemføres en evaluering for at kunne videreføre læring fra ét projekt til det næste. Både løbende i processen (f.eks. ved hvert faseskift) og når renoveringsprojektet nærmer sig sin afslutning, og byggeriet skal afleveres<sup>4</sup>. Evalueringen bør behandle både projektet samt samarbejde<sup>5</sup>, proces og kommunikation. I projekter, hvor bølgerne er gået højt, kan evalueringer give mulighed for, at der kan blive »luftet ud« mellem parterne, inden de skilles, så parterne får sagt ordentligt farvel og på gensyn.

Evaluering er også godt for at checke, om redskaberne og metoderne for kommunikation og samarbejde og konflikthåndtering virkede efter hensigten, og hvordan det kan bruges i andre projekter.

Det kan være en god idé at inddele evalueringen i før-udførelse og udførelse. Det er ofte meget forskellige betingelser, der har været for de forskellige arbejder:

For både samarbejde, kommunikation og konflikthåndtering kan følgende spørgsmål besvares i fællesskab ved afslutningen af projektet (og undervejs).

- Hvordan fungerede samarbejdet/kommunikationen/konflikthåndteringen?
- Var samarbejdet/kommunikationen/konflikthåndteringen tilrettelagt godt nok? Hvordan kan det gøres bedre?
- Blev der fulgt op på samarbejdet/kommunikationen/konflikthåndteringen?
- Hvordan fungerede rammerne (organisation, projektets mål, tidsplan, budget) for samarbejdet/kommunikationen/konflikthåndteringen?
- Hvordan fungerede rollerne? Kendte folk deres roller og opgaver?

Det er vigtigt at prøve at komme omkring både de formelle rammer og det uformelle (kultur, tonen, relationerne), selvom det uformelle er sværere at afdække.

4 Få gode råd om dette i Værdibygs vejledning »Afleveringsprocessen«

5 Se eksempel på skema til samarbejdsevaluering i bilag 6



# BILAG

- 1 EKSEMPEL PÅ SPILLEREGLER FOR ET PROJEKT
- 2 OVERSIGT OVER MØDER I BYGGEPROJEKT
- 3 INTERESSENTANALYSE
- 4 INTERESSENTSKEMA
- 5 GODE RÅD TIL VURDERING AF  
KOMMUNIKATIONSKANALER
- 6 EKSEMPEL PÅ EVALUERING AF SAMARBEJDE

HENT BILAGENE PÅ [WWW.VAERDIBYG.DK](http://WWW.VAERDIBYG.DK)