

Partnering i projektering

Evaluering af brug af partnering i opførelse af LO's hovedsæde i Havnestaden

Mikkel Andreas Thomassen
Lennie Clausen

Indholdsfortegnelse:

| | |
|--|-----------|
| 1. RESUME OG KONKLUSION | 4 |
| 2. INDLEDNING | 8 |
| 3. PARTNERSKABETS ORGANISATION..... | 9 |
| 4. RESULTATER FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN OG IDENTIFIKATION AF CENTRALE PROBLEMSTILLINGER I PARTNERSKABET..... | 10 |
| 4.1. DET HITIDIGE SAMARBEJDE I LO BYGGESAGEN..... | 10 |
| 4.2. ANGIVELSE AF CENTRALE TEMAER..... | 12 |
| <i>Tema 1: Kommunikation.....</i> | <i>12</i> |
| <i>Tema 2: Arbejds- og ansvarsfordeling</i> | <i>13</i> |
| <i>Tema 3: Konfliktåndtering</i> | <i>14</i> |
| 5. ET TEORETISK BUD PÅ EN FORKLARING – HVAD ER PARTNERING | 15 |
| <i>Informationskanaler og Partnering</i> | <i>16</i> |
| 6. ERFARINGER FRA SELVEVALUERINGSSEMINARIET | 19 |
| <i>Formål og struktur for selvevalueringsseminar</i> | <i>19</i> |
| <i>Årsager til problemerne</i> | <i>20</i> |
| <i>Overvejelser om løsningsstrategier, handlinger og målepunkter.</i> | <i>21</i> |
| <i>Afsluttende diskussion.....</i> | <i>22</i> |
| 7. STYREGRUPPENS ERFARINGER | 24 |
| 7.1. FORSKEL TIL TRADITIONELLE PROJEKTERINGSFORLØB..... | 24 |
| 7.2. HVORFOR ER DET SVÆRT AT FÅ PARTNERING TIL AT FUNGRERE? | 26 |
| <i>Hvad er det figurene udtrykker?.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Ledelse, forandring og arbejdsdeling</i> | <i>26</i> |
| <i>Er partnering vejen frem?.....</i> | <i>28</i> |
| BILAG A | 30 |

1. Resume og konklusion

Et nyt LO-domicil er under opførelse i tilknytning til Havnestaden i København. Byggesagen gennemføres i et partnering-arrangement, som bl.a. omfatter følgende organisatoriske elementer: (1) En fællestegnestue, (2) en overordnet styregruppe for den samlede projektorganisation, (3) en økonomisk incitamentsaftale, (4) afholdelse af seminarer og workshops, og (5) omfordeling af arbejdsopgaver og integreret problemløsning.

Dette notat indeholder hovedresultaterne af en evaluering af projekteringsforløbet (fase 1) i LO-byggeriet. Evalueringen af partnering alene sker på baggrund af det faktiske hændelsesforløb i netop denne sag. Det har med denne rapport ikke været hensigten at tage principielt stilling til den generelle debat der for tiden pågår om brugen af partnering.

Hovedspørgsmålet for evalueringen er, om brug af partnering medfører et bedre, hurtigere og billigere byggeri. Svaret er endnu for tidligt at give. Dels må den mulige besparelse ved samarbejde efter en partneringmodel vurderes for det samlede byggeforløb, altså ikke kun efter projekteringsforløbet som er genstand for evaluering i dette notat. Dels skal man være forsigtig med at udlede for håndfaste konklusioner på baggrund af en enkelt byggesag, hvor også forhold der ikke har at gøre med partneringforløbet spiller ind.

Med disse forbehold i mente, tegner følgende billede sig. Deltagerne i projektet, især på styregruppeniveau, tror stadig på, at partnering er vejen frem. Det er opfattelsen, at nogle af fordelene allerede viser sig i denne byggesag, men at alle fordelene først realiseres på sigt. Partnering er med andre ord ikke en nem og hurtig vej til en bedre byggeproces.

De projekterende oplever således kun de opnåede resultater af projekteringsforløbet som middelmådige hvad angår tidsplan, budget, den planlagte kvalitet af huset samt evnen til at løse konflikter. På en række områder opleves samarbejdet ikke bare som langt mindre vidtgående end ønsket, det er tillige på niveau eller under niveauet for samarbejdet i traditionelle byggesager. Således oplever de projekterende, at graden af hensyn til andre i projekteringsgruppens mål og ønsker er mindre i LO-byggesagen end i projekteringsforløb for traditionelle byggesager.

Disse resultater peger i retning af, at der er betydelige barrierer med at omstille sig til at samarbejde efter en partneringmodel.

På baggrund af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse grupperede By og Byg de vigtigste af barriererne under tre temaer:

- *Forbedret kommunikation.* Det centrale spørgsmål er her hvordan man – uden at øge tidsforbruget – kan forbedre kommunikationen i partnerskabet og i forhold til hvilke dele af partnerskabet er dette særlig vigtigt.
- *En klarere men stadig interaktiv arbejds- og ansvarsfordeling.* Det centrale spørgsmål er her hvordan partnerskabet bliver bedre til at forholde sig hurtigt og konkret til de øvrige partners indsats uden at det går ud over respekten for hinandens faglighed.

- *Hurtigere og mere effektiv konfliktløsning.* Det centrale spørgsmål er hvilke konflikter der ikke bliver håndteret og løst direkte mellem parterne og hvordan ekstern konfliktløsning muliggøres i tilfælde af, at personrelationer går i hårdknude.

Disse temaer var omdrejningspunktet i et selvevalueringsseminar arrangeret af By og Byg med deltagelse af de projekterende parter. Det blev her konkluderet at temaerne i høj grad afspejlede de samme grundlæggende problemstillinger:

- Der er ikke tilstrækkelig ledelse.
- Der er for få retningslinjer for hvordan beslutninger træffes og dermed også hvornår beslutninger træffes.
- Fordeling og fælles forståelse af roller og ansvar savnes.
- Der er for lidt gensidig faglige respekt.
- Det mangler en person til at holde udviklingen af partnerskabet "i gang".
- De personlige relationer fungerer ikke altid efter hensigten.

Styregruppen var enige i disse konklusioner. Styregruppen fremhævede, som de projekterende, hvor svært det er at indføre nye samarbejdsformer, der blandt andet kræver et opgør med den eksisterende rolle- og ansvarsfordeling. Et øget og mere vedvarende fokus på denne forandringsproces, eksempelvis ved hjælp af en proceskonsulent, er en af styregruppens anbefalinger. Det er vigtigt, at mål og midler med partnering gøres klart for alle på projekteringsholdet, da forventningerne ellers let bliver urealistiske med frustrationer og fare for manglende opbakning til følge. Endvidere fremhævede styregruppen vigtigheden af, at relationen til myndigheder indtænkes i en partnerskabsmodel, da relationen ellers pådrager projektet for store usikkerheder. Endelig gøres der også opmærksom på, at den store personudskiftning på især ledende poster er en vigtig årsag til oplevelsen af en til tider utilstrækkelig ledelse. Et forhold der strengt taget ikke har med partering at gøre (men som det omvendt heller ikke er lykkedes at undgå med partnerskabet).

Som nævnt må en væsentlig del af de observerede problemstillinger formodes at hænge sammen med selve forandringsprocessen. Det er forfatteren af denne rapport opfattelse, at den manglende gensidige faglige respekt og den uklare fordeling af roller og ansvar kan ses som udtryk for at en ny samarbejdsform endnu ikke har aflejret sig. Dette peger i retning af, at byggeaktører der ønsker at indføre partnering bør foretage en grundig analyse af arbejdspraksisser ved traditionelle byggeforløb, en klarlægning af ønskede samarbejdsformer generelt med hertil hørende operationalisering. Endvidere er der i selve projekterings- og byggeforløbet brug for konstant fokus på denne proces. Det kan tænkes, at et sådant fokus bedre kunne opretholdes, hvis en bestemt (navngiven) person havde ansvar herfor samt særligt kendskab hertil. Heraf følger også, at udarbejdelsen af en trinvis procedure for gennemførelse af et partneringsamarbejde vil være et oplagt emne for videre forskning og udviklingsarbejde.

Disse konklusioner svarer imidlertid ikke på det centrale spørgsmål om, hvilke fordele og ulemper partnering rummer når forandringsprocessen er overstået.

Af gode grunde er det svært at svare empirisk på dette spørgsmål på baggrund af LO-byggesagen (hvor forandringsprocessen jo ikke er overstået). Som et alternativ rummer nærværende rapport en teoretiske udlægning af fordele og ulemper ved partnering forstået som kommunikation gennem *teaming* (altså en organisationsform hvor beslutninger træffes fælles af en gruppe på baggrund af flervejskommunikation direkte mellem de berørte parter.).

Teaming har principielt sin styrke i forhold til at kunne behandle megen og forskelligartet information, og muliggør dermed samarbejde om komplekse projekter på tværs af faggrupper – ikke ulig den situation der kendetegner byggeprojekter. Ulempen ved teaming er, at denne organisationsform ikke er god til at håndtere mange aktører eller løse opståede konflikter.

Erfaringerne fra LO-byggesagen - bl.a. lange, tidskrævende og til tider uklare beslutningsforløb samt konflikter der ikke tages i opløbet - kan ses som udtryk for, at man allerede på nuværende tidspunkt har observeret nogle af de teoretisk forventelige problemstillinger ved at benytte en partneringmodel.

Den teoretiske ramme rummer imidlertid også et svar: Partnering (forstået som teaming) kan ikke stå alene – på udvalgte områder er synlig ledelse fortsat en nødvendighed. Af oplagte ledelsesopgaver kan nævnes udarbejdelsen af spilleregler for hvordan beslutninger træffes samt tilsyn med om disse efterleves. Løsning af konflikter der ikke kan håndteres decentralt er en anden oplagt ledelsesopgave. Endvidere synes der at være behov for at få opdelt projektgruppen i mindre grupper for at lette omfanget af information. Opdelingen skal ikke nødvendigvis foretages af ledelsen, men ledelsen kan tilvejebringe retningslinjer for hvordan det skal se. Kort sagt synes LO-sagen at pege på, at der er behov for en anden fordeling af hhv. retten til at foreslå, godkende, implementere og kontrollere beslutninger end den der kendes fra traditionelle byggesager. Præcist hvordan denne fordeling skal se ud bør være genstand for yderligere forskning.

Evalueringen af projekteringsforløbet (fase 1) af LO-byggesagen giver alt i alt en række bud på problemstillinger der skal løses som led i skabelse af et bedre, billigere og hurtigere byggeri gennem partnering.

Samtidig peger evalueringen på en række områder, hvor yderlig forskning, - der i omfang overskrider de her afsatte ressourcer – i væsentlig omfang vil kunne fremme indførelsen af denne nye samarbejdsform yderligere.

- Opstilling af en manual for partnering, der trin for trin angiver hvorledes et partnerskab startes, implementeres og udvikles.
- En tilbundsgående analyse af hvorledes beslutningsrettigheder fordeles med henblik på at udnytte fordelene ved partnering uden at opnå ulemperne i form af uoverstigelige informationsmængder og konflikter.
- Etablering af nøgletal til byggeomkostninger (nødvendig i forhold til incitamentsaftalen).
- Identifikation af målepunkter, så de deltagende parter løbende kan følge og forbedre partnerskabets udvikling.

De her nævnte områder vil blive yderligere præciseret og udbygget i den efterfølgende evaluering af LO-byggesagens udførelsesfase (fase 2).

2. Indledning

Den 22. juni 2000 indgik LO, AI-gruppen, J&B Entreprise A/S og NCC Danmark Byg A/S aftale om opførelse af LO's nye hovedsæde i Havnestaden i København. Aftalen indebærer, at arbejdet gennemføres som et partnersamarbejde.

Dette notat er en opsamling på de heraf følgende erfaringer med at bruge partnering i den første fase, projekteringsfasen, af opførelsen af LO-domicilet i Havnestaden. Notat 3 vil belyse erfaringerne med brug af partnering i selve byggeforløbet (udførelsesfasen), mens notat 4 sammenfatter resultaterne for det samlede forløb.

Nærværende notat baserer sig på den i notat 1 beskrevne evalueringsmetode og –fremgangsmåde. Af notat 1 fremgår også det overordnede spørgsmål som evalueringen sigter på at besvare:

Har brug af partnering i opførelsen af LO-domicilet i Havnestaden medført et bedre, hurtigere og billigere, de udførendes indtjening indregnet, byggeri?

Og de hertil knyttede underspørgsmål:

- A. Hvorledes har forløbet i opførelsen af LO-domicilet i Havnestaden adskilt sig fra traditionelle byggeforløb?
- B. Hvilke ønskede og uønskede effekter – tilsigtet som utilsigtet – har de ændrede samarbejdsformer (partnering) medført?
- C. Hvilke barrierer er de involverede aktører stødt på i omstillingen hen mod samarbejde baseret på partnering?
- D. Hvorledes har de her anvendte evalueringsteknikker og –variable vist sig egnet til at belyse de i A-C rejste spørgsmål?

Til grund for evalueringen af projekteringsforløbet lægger observation i en række workshops og projekteringsmøder, en spørgeskemaundersøgelse efterfulgt af et selvevalueringsseminar med deltagelse af de projekterende parter. Dette er blevet fulgt op af et fokusgruppeinterview med styregruppen, der fungerer som overordnet instans til projekteringsgruppen.

3. Partnerskabets organisation

Organisationen af LO-byggesagen adskiller sig fra traditionelle byggesager på en række områder.

For det første er der etableret fællestegnesteue. Det vil helt konkret sige, at de projekterende fra J&B og NCC sidder sammen med arkitekterne og ingeniørerne fra Ai-gruppen i et dertil indrettet hjørne af sidstnævntes tegnesteue.

For det andet er der etableret en styregruppe, der fungerer som overordnet myndighed til projekteringsgruppen. Styregruppen består af lederne fra de respektive virksomheder i partnerskabet. Det vil med andre ord sige, at der er etableret en ledelse på tværs af de enkelte virksomheder. Samtidig er partnerskabet sikret organisatorisk opbakning på lederplan i alle de berørte virksomheder.

For det tredje er der lavet en incitamentsaftale, hvor rådgivere og entreprenører aflønnes i forhold til prisen for det færdige byggeri. Udfra en på forhånd fastsat fordelingsnøgle fordeles afvigelser (positive som negative) fra den kalkulerede pris mellem partnerskabets medlemmer.

For det fjerde har der undervejs været afholdt seminarer, workshops og indledningsvis en studierejse. Foruden faglige drøftelser, har disse også været brugt til at styrke de personlige relationer i og imellem henholdsvis projekterings- og styregruppen.

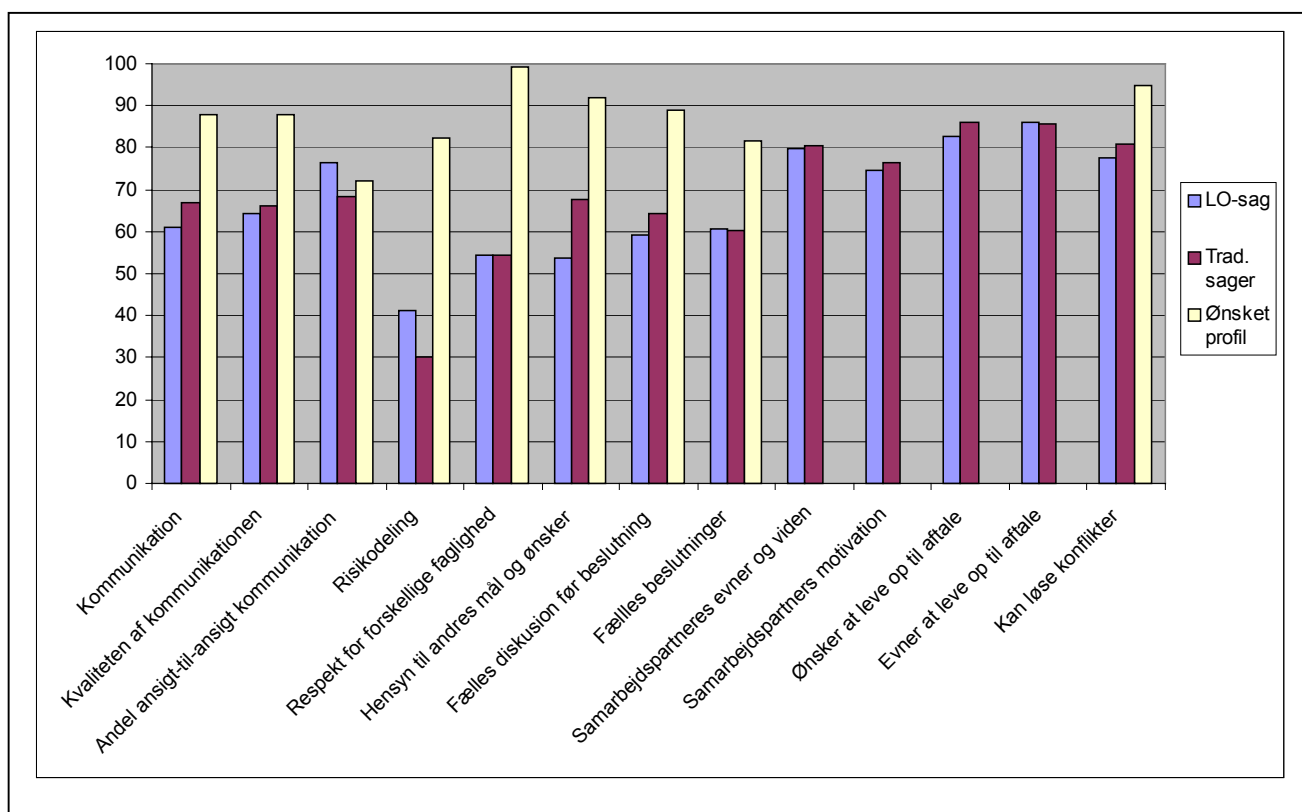
Endelig skal det nævnes, at partnerne har søgt at omfordele arbejdsopgaver og opfordret hinanden til at "blande sig" i hinandens traditionelle faglige domæner for dermed at sikre en konstruktiv, tværfaglig og integreret problemløsning.

4. Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen og identifikation af centrale problemstillinger i partnerskabet

4.1. Det hidtidige samarbejde i LO byggesagen

For at identificere de projekterendes erfaring med partnering blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse.¹ Her blev de projekterende bedt om at tage stilling til, hvorledes de opfattede det hidtidige samarbejde i LO-sagen, hvorledes de ønskede det videre samarbejde skulle se ud i partnerskabet, samt hvorledes de har oplevet samarbejdet i de øvrige byggesager, som de hver især har medvirket i (=”traditionelle byggesager”). Resultatet heraf er vist i Figur 1.²

Figur 1: De projekterendes oplevelse af forløbet i LO byggesagen ift. det ønsket forløb samt ift. forløbet i traditionelle byggesager (gns)



Figuren rummer flere interessante oplysninger. For det første er det tydeligt, at det hidtidige forløb i LO-sagen scorer langt mindre end det ønskede forløb på næsten alle parametre. Hvor de adspurgte eksempelvis angiver, at de på en skala på 0 til 100% i gennemsnit ønsker næsten 90% fælles diskussion

¹ 15 respondenter indgik i undersøgelsen. Heraf 10 repræsentanter fra Ai-gruppen, 2 fra henholdsvis J&B Entreprise A/S og NCC Danmark Byg A/S samt en repræsentant for bygherren.

² for enkelte af parametrene er der ikke spurgt til den ønskede profil, idet det synes oplagt, at parterne vil ønske 100%

før beslutninger træffes, så vurderer de, at tallet for det hidtidige forløb er knap 60%.

At der er langt mellem det ønskede og det oplevede forløb er i sig selv ikke så alarmerende. At meget kan forbedres kan blot være udtryk for et højt ambitionsniveau. Mere problematisk er det, at graden af samarbejde i LO-sagen på en række parametre er mindre eller lig graden af samarbejdet i de øvrige byggesager, de projekterende har medvirket i. Det vil sige, at det - trods ønsker (som angivet i spørgeskemaundersøgelsen) og hensigter (som udtrykt i Partneringaftale og Hensigtserklæring) - ikke er lykkedes at øge eksempelvis kvaliteten af information, respekten for forskellige fagligheder og graden af fælles beslutninger. Graden af kommunikation og hensyn til andres mål og ønsker er sågar en del lavere i LO-sagen end i øvrige byggesager.

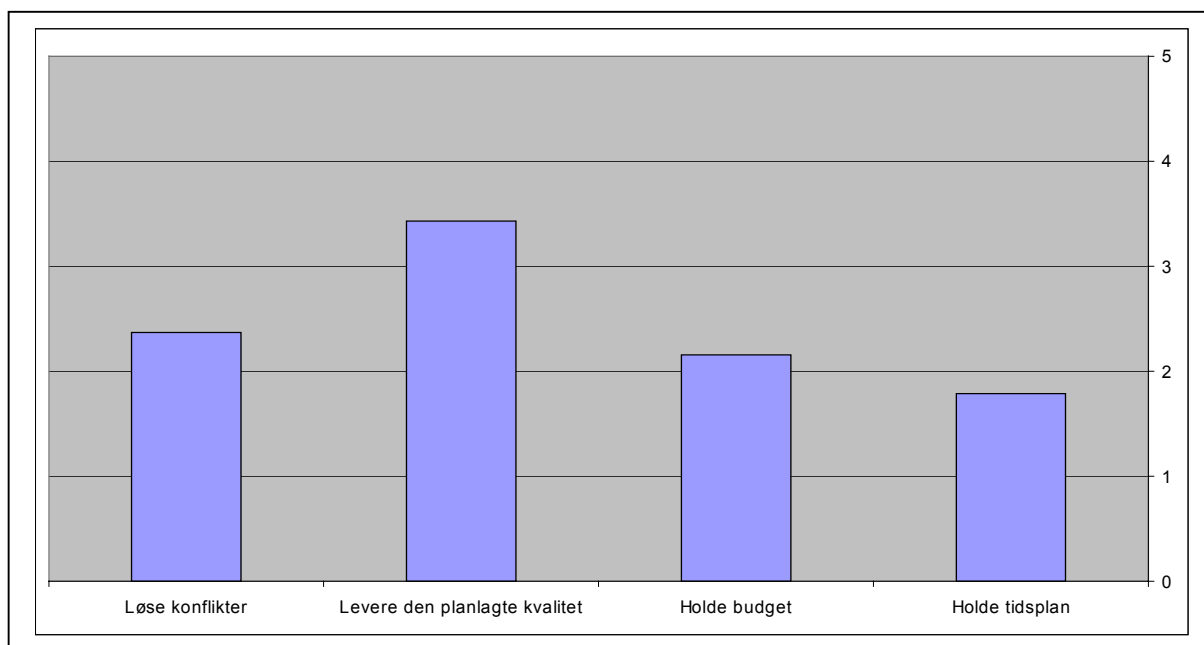
Af Figur 1 fremgår således også, på hvilke dimensioner projekteringsforløbet i opførelsen af LO-domicilet adskiller sig fra et traditionelt byggeforløb, jævnfør evalueringsunderspørgsmål A som omtalt i indledningen.

Tallene bag figur 1 er blevet analyseret i forhold til faggrupper (opdelt af én af respondenterne) hvor de adspurgte er blevet inddelt i en af fire kategorier: 1) ledere, 2) entreprenører, 3) arkitekter og 4) ingeniører. Når hver af de fire gruppers oplevelse af henholdsvis LO-sagen og traditionelle sager sammenlignes med gennemsnittet for alle de adspurgte tegner følgende billede sig. I sammenligning med traditionelle sager finder lederne samarbejdet i LO-sagen mindre vidtgående end de øvrige respondenter. Undtaget herfor er risikodeling, som lederne finder mere udbredt end de øvrige adspurgte. Entreprenørerne og arkitekterne finder samarbejdet mere udbredt i LO-sagen end i traditionelle sager, arkitekterne dog med undtagelse af respekten for forskellige faglige tilgange, som de oplever som mindre end de øvrige adspurgte. Og endelig oplever Ingeniørerne, at samarbejdet i LO-sagen er på niveau med samarbejdet i øvrige sager. Sidstnævnte dækker dog over, at ingeniørerne på den ene side synes at respekten for forskellige faglige tilgange, hensyn til andres målsætninger og ønsker samt fælles diskussion før beslutninger træffes har været højere i LO-sagen, mens deling af over- og underskud, fælles beslutninger og evnen til at løse konflikter har været mindre.

Tallene er også blevet analyseret i forhold til virksomhedstilknytning. Der synes ikke at være nogle systematiske forskelle. Muligvis kan det hænge sammen med, at kun 5 ud af den 15 adspurgte ikke var ansat i det samme firma (Ai-gruppen).

Partneringforløbet opleves langt fra som fuldt ud tilfredsstillende, hvilket fremgår af de projekterendes tilfredshed med projektets udvikling (Figur 2).

Figur 2: De projekterendes tilfredshed med projektets udvikling



1=meget utilfreds, 2=lidt utilfreds, 3=hverken tilfreds eller utilfreds, 4=tilfreds, 5=meget tilfreds

Kun hvad angår den leverede kvalitet lever LO-projektet (lige) op til forventningerne. Konfliktløsning samt overholdelse af budget og tidsplan opleves af alle parter som utilfredsstillende.

Tilfredsheden med projektets udvikling er stort set identisk for faggrupperne. Ledere, entreprenører, arkitekter og ingeniører adskiller sig med andre ord ikke nævneværdigt fra hinanden hvad angår deres samlede vurdering og vurderingen af hver af de enkelte punkter.

For helhedens skyld skal det endvidere nævnes, at det i fase 1 af partnerskabet er lykkedes at:

- øge andelen af den direkte "ansigt-til-ansigt" kommunikation,
- skabe en forståelse for at projektet er vigtigt for alle parter,
- interessere sig mere for hinandens økonomi
- bevare troen på at de øvrige partnere ønsker og evner at leve op til indgåede aftaler, og
- projektere et hus godkendt af bygherre.

4.2. Angivelse af centrale temaer

På baggrund af ovenstående og indtryk opnået gennem deltagelse i projekteringsmøder, workshops og lignende, synes tre temaer at være særligt centrale for det hidtidige såvel som det fremtidige samarbejde i partnerskabet.

Tema 1: Kommunikation

Kvaliteten og især graden af kommunikation opleves som nævnt som lavere i LO-sagen end i de øvrige byggesager de projekterende har medvirket i. Dette er umiddelbart overraskende. Ikke bare fordi det er i modstrid med de

projekterendes ønsker og partnerskabets erklærede intentioner, men også fordi kommunikationen umiddelbart har været givet gode kår gennem etablering af fælles tegnestue - hvor de projekterende har været samlet fysisk hos Ai-gruppen - med megen ansigt-til-ansigt kommunikation (jfr. Figur 1) samt gennem faglige arrangementer med et socialt islæt så som studietur og workshops. Et forløb der da også afspejler sig i, at flere i spørgeskemaundersøgelsen samt i workshopsforløb med mere har givet udtryk for, at der har været brugt meget tid på at snakke sammen. Den manglende kommunikation kan altså ikke skyldes, at den ikke har været prioriteret tilstrækkeligt.

Et centralt spørgsmål er således:

Hvordan kan man – uden at øge tidsforbruget – forbedre kommunikationen i partnerskabet og i forhold til hvilke dele af partnerskabet er dette særlig vigtigt?^{3 4}

Tema 2: Arbejds- og ansvarsfordeling

Partnering lægger op til et øget samarbejde på tværs af arbejdsområder og faggrænser. Samtidig er det vigtigt at personernes respektive faglighed respekteres – man kan ikke være god til det hele. Som det fint udtrykkes i hensigtserklæringen for Partnerskabet: "Vi accepterer, at vi er forskellige og har forskellige roller."

Det ser imidlertid ikke ud som om, at hensigten om at respektere hinandens faglighed er lykkedes særlig godt – den er kun på niveau med hvad der opleves i andre byggesager. Denne observation kunne måske i sig selv være til at leve med, hvis processen med at blande sig på tværs af fagområder havde givet løsninger, der i højere grad tilgodeså de mange forskellige hensyn involveret i en byggesag. Dette er desværre ikke tilfældet, hvilket fremgår af, at graden af hensyntagen til andres mål og ønsker er mindre end i øvrige byggesager (figur 1). Et synspunkt der også genfandt på opstartworkshoppen (til fase 2) den 14. marts 2001 på Havreholm, hvor flere

³ I forhold til at få lokaliseret hvor kommunikationen halter mest, kan det være nyttigt at skelne mellem kommunikation: (a) Internt i projektgruppe (ansigt til ansigt), (b) Fra projektgruppe til bagland, og (c) fra projektgruppe til bygherre/styregruppe.

⁴ Som optakt til selvevalueringsseminariet blev der fra By og Bygs side rejst en række mulige svar i form af underspørgsmål: (a) Med etablering af en partnerskabsstruktur, hvor alle kan snakke med hinanden, øges mængden af information af sig selv mærkbart. Dette stiller krav om øget disciplin i forhold til, hvor og hvornår kommunikation er vigtig. Kan der identificeres områder hvor det særlig vigtigt med megen og måske især direkte kommunikation, og områder, hvor man er bedre tjent med mindre og måske mere skriftlig baseret kommunikation? (b) Har den tætte fysiske interaktion i virkeligheden afstedkommet for megen (især ansigt-til-ansigt) kommunikation? (c) Har der været brugt for meget tid på at kommunikere i starten af forløbet og for lidt senere i projekteringsforløbet, hvor der egentlig er mest fagligt at snakke om?

gav udtryk for, at de godt kunne have tænkt sig, at nogle af samarbejdspartnerne havde forholdt sig til deres indsats hurtigere og mere omfattende.

Det giver anledning til følgende spørgsmål:

*Hvordan bliver partnerskabet bedre til at forholde sig hurtigt og konkret til de øvrige partners indsats uden at det går ud over respekten for hinandens faglighed?*⁵

Tema 3: Konflikt håndtering

Gennem observation fra diverse møder har repræsentanter fra By og Byg fået det indtryk, at møderne er meget åbne – i partnerskabets ånd snakkes der direkte om tingene. Det kunne måske være et resultat af den megen direkte kommunikation og interaktion.

Men spørgeskemaundersøgelsen fortæller en anden historie. Her er de projekterende dårligere til at løse konflikter (figur 1) end i normale byggesager, og i overensstemmelse hermed angives de opnåede resultater i forhold til at løse konflikter (figur 2) som utilfredsstillende. Dette bekræftes af, at vi ved uformelle samtaler med mindre grupper eller enkeltpersoner ofte hører en udtalt frustration over samarbejdsproblemer der ikke er blevet løst. Målsætningen om, at "Konflikter bliver håndteret på laveste niveau – de "parkeres" aldrig" (Hensigtserklæring) er således kun delvis indfriet.

Det giver anledning til at følgende spørgsmål:

Hvilke konflikter bliver ikke håndteret og løst direkte mellem parterne og hvordan sikres det, at konflikter ikke fremover for lov at forblive uløste?^{6 7}

⁵ De hertil knytte underspørgsmål forslået fra By og Byg er som følger: (a) Har man blandet sig i det forkerte? Er det muligt at finde områder, hvor det er vigtigt at man blander sig kraftigt i hinandens arbejdsopgaver, og områder, hvor man i højere grad skal lade hinanden være i fred? (b) Skyldes den manglende stillingtagen, at man ikke ønsker at pådrage sig et økonomisk eller fagligt ansvar? (c) Ofte kan det være svært at definere ansvar og fordeling af arbejdsopgaver i en "ny" partneringgruppe, hvor ansvar og arbejdsopgaver i højere grad samles i en pulje. Skyldes den manglende stillingtagen, at man i for ringe grad har specificeret hvem der laver hvad, hvorfor man ikke har vidst, hvilke input man på forhånd skulle forvente fra hvem? (d) Partnering kræver i et vist omfang en ny rollefordeling – er der nogle roller som det grundet eksempelvis ens hidtidige erfaringer og personlighed er særlig svært at træde ind i?

⁶ I forhold til at identificere hvilke konflikter der ikke har været løst kan det være nyttigt at skelne mellem konflikter om bl.a. økonomi, design, tidsplan, faglighed og ressourcer.

⁷ De hertil knyttede underspørgsmål er som følger: (a) skyldes den manglende konflikt håndtering manglende kommunikation – man har simpelt hen ikke været i stand til at gøre de øvrige parter begribeligt, at man synes der er et problem? (b) skyldes den manglende evne til at håndtere konflikter, at de personer der er direkte involverede i konflikterne ikke har erfaring med selv at skulle løse konflikter? Dette kunne måske tænkes at være særlig udtalt for

5. Et teoretisk bud på en forklaring – hvad er partnering

Som optakt til deltagernes egen refleksion over årsagerne til de i temaerne identificerede problemer, gav By og Byg et teoretisk funderet bud på, hvorfor samarbejde i partneringforløb kan indebære ikke bare fordele, men også problemer. Dette bud er at betragte som hypoteser til afprøvning – en afprøvning der sker ved, om de deltagende finder at der er hold i de teoretiske forklaringer, eller om de deltagende betoner helt andre problemstillinger.

Partnering er en specifik måde at organisere byggeprocessen på. Ifølge de gængse definitioner – eksempelvis Matthews et al. , p. 119⁸; Barlow et al, p. 6⁹; Conlye et al. ¹⁰ – er partnering kendetegnet ved at være et:

- *tæt og længerevarende samarbejde, med*
- *betoning af fælles interesser, hvorfor der arbejdes med*
- *hensigtserklæringer frem for kontrakter, hvilket giver*
- *et fleksibelt, harmonisk og lærende byggeforløb, og dermed*
- *et billigere, bedre og hurtigere byggeri.*

Eller som det fint blev formuleret af en af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen er partnering:

"... et gensidigt forpligtende samarbejde der bygger på åbenhed, ærlighed, tillid og troen på fælles succes."

Disse definitioner er gode til at give en umiddelbar forståelse af hvad partnering ideelt set er. Og deri består også deres begrænsning – der fokuseres næsten alene på fordelene. De mulige problemer i partnering er underbelyst i disse definitioner samt i meget af den generelle danske og internationale debat om partnering.

En forståelse af hvornår partnering er fordelagtig, og hvornår andre måder at organisere byggeprocessen er at foretrække, kræver en indkredsning af det særegne ved denne organisationsform. Som organisationsform er partnering kendetegnet ved at benytte bestemte

områder, som der har været tradition for løses på overordnet plan, eksempelvis økonomi? (c) Er problemet i virkeligheden, at mange problemer faktisk løses direkte mellem de involverede parter, men at en flad partnerskabsstruktur ikke er god, når tingene går i hårdknude? Med andre ord, har der manglet et overordnet organ til at løse konflikter? (d) Er kommunikationen og forståelsen af konflikterne sådan set klar nok, men man ønsker ikke at give sig, for man synes grundlæggende at man har ret (mangel på respekt for forskellig faglighed)?

⁸ Matthews et al. (1996): Pre-construction project partnering: developing the process, Engineering, Construction and Architectural Management , 3, p.p. 117-131.

⁹ Barlow et al. (1997): Towards Positive Partnering – revealing the realities in the construction industry, The Policy Press, University of Bristol.

¹⁰ Conlye et al. (1999): Partnering on small construction projects, Journal of Construction Engineering and Management, September/October.

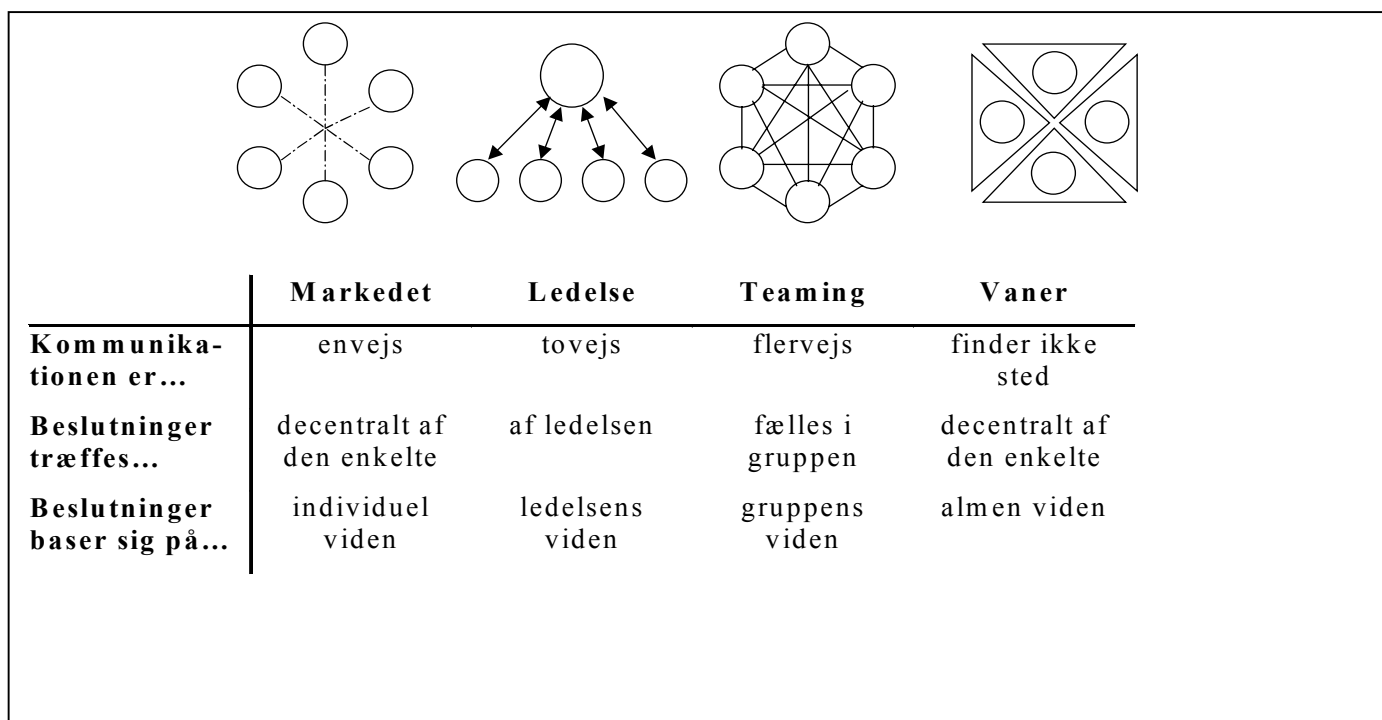
- informationskanaler, og
- aflønningsformer.

I dette notat vil der blive fokuseret på forskellige informationskanaler (også kaldet *koordinationsformer*), idet økonomiske problemstillinger som følge af uhensigtsmæssige aflønningsformer ikke har været betragtet som et problem af projektgruppens parter. En mulig fortolkning af sidstnævnte er, at det gennem etablering af incitamentsaftalen – der angiver hvorledes over- og underskud i forhold til det forkalkulerede budget – i Partneringaftalen er lykkedes at mindske omfanget af forskelligt rettede økonomiske hensyn (jfr. at respondenterne i Figur 1 angiver en øget grad af risikodeling i forhold til de traditionelle projekter). En anden mulighed er, at det endnu er for tidligt at vurdere, om incitamentsaftalen har virket.

Informationskanaler og Partnering

For at forstå hvad partnering er, kan det være nyttigt kort at opholde sig ved, hvilke forskellige informationskanaler man generelt kan benytte til at formidle information fra en aktør til en anden. Et forsøg på en udtømmende klassifikation er givet i Figur 3 (baseret på Grandori 2000¹¹).

Figur 3: En klassifikation af informationskanaler



Som det fremgår af figuren kan flere forskellige metoder benyttes til at udveksle information. En mulighed er *markedet* – som den eksempelvis kendes fra licitationer – hvor hver enkel aktør på baggrund af sin individuelle vi-

¹¹ Grandori, A, (2000): Organization and economic behaviour, London Routledge,

den selv træffer en beslutning, som i en envejskommunikation formidles til en samlet instans (eksempelvis udbudsgiveren). På tilsvarende vis kan informationsudveksling ske gennem *ledelse*, *teaming* og *vaner*, med de i figuren respektive karakteristika hvad angår kommunikationsveje og beslutningsmåder.

Når disse forskellige informationskanaler finder anvendelse i forskellige situationer hænger det naturligvis sammen med, at hver informationskanal har sine fordele og ulemper. Således kan der skelnes mellem informationskanalernes evne til at håndtere ny information, megen information, information hos mange aktører samt til at løse konflikter. De forskellige informationskanalers egenskaber i forhold til disse dimensioner er søgt sammenfattet i Figur 4.

Figur 4: Fordele og ulemper ved de forskellige informationskanaler

| | Markedet | Ledelse | Teaming/ Partnering | Vaner |
|--------------------------|----------|---------|------------------------|-------|
| Ny information | ÷ | ÷ | + | ÷ |
| Megen information | ÷ | ÷ | + | + |
| Mange aktører | + | (+) | ÷ | + |
| Konflikter | ÷ | + | ÷ | + |

+ = god til, ÷ = dårlig til, (+) = lidt mindre god til

Det interessante i et partneringsperspektiv er, at ser vi på den gængse definition af partnering som angivet på side 15, svarer den til informationskanalen *teaming*. En række fordele og ulemper ved partnering er dermed angivet i Figur 4.

Som følge af den direkte kommunikation med god mulighed for feedback er partnering god til at håndtere ny information, altså information der endnu ikke findes i let transmitterbar (dvs. standardiseret / kodificeret) form. Samtidig gør det tætte samarbejde på tværs af faggrupper det muligt at håndtere ikke bare store informationsmængder, men også information af megen forskellig art.

Ulempen ved partnering er, at netværksstrukturen hvor alle er i kontakt med alle medførere, at omfanget af kommunikation stiger voldsomt med antallet af aktører. Derfor er partnering ikke god til store grupper. Endvidere er der ingen overordnede der kan gribe ind, hvis en konflikt opstår. Det er muligt, at den direkte kommunikation i partnering kan tage mange konflikter i opløbet, men hvis konflikterne opstår, er der ingen ekstern eller overordnet part der kan fungere som konfliktløser.

De her skitserede fordele og ulemper knytter sig til selve organisationsform med partnering *når* den er etableret. Derudover knytter der sig en række problemer ved at bevæge sig hen mod denne organisationsform, altså ved selve *forandringsprocessen*. En central problemstilling er her, at nye organi-

sationsformer i modsætning til veletablerede og kendte organisationsformer ikke kan trække på den enorme viden der er indlejret i normer og rutiner. Dette belaster informationsmængden som et partneringarrangement skal kunne klare yderligere.¹²

¹² Disse rutiner og normer kan selv sagt opstå med tiden i tilfælde af at partnering vinder frem, men til en start vil et partneringarrangement skulle klare sig uden.

6. Erfaringer fra selvevalueringsseminariet

Formål og struktur for selvevalueringsseminar

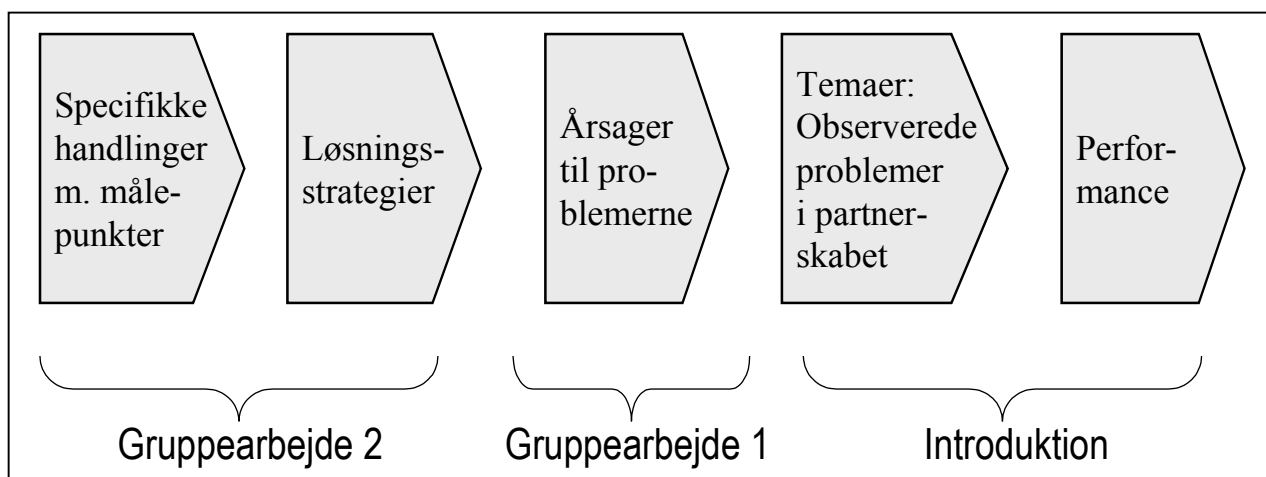
Som led i evalueringsforløbet blev der arrangeret et selvevalueringsseminar af fase 1 for projektgruppen. Seminariet havde et dobbelt formål:

- At samle op på erfaringerne med at bruge partnering i et projekteringforløb.
- At udvikle det videre partneringforløb i LO-sagen.

Ambitionen om at udvikle det videre partneringforløb sker ikke alene af hensyn til at skabe en fælles interesse i evalueringsindsatsen. Det er tillige en mulighed for en mere aktiv teoriafprøvning og –udvikling end en rendyrket evaluering efter byggesagens afslutning vil give mulighed for.

Analyserammen for seminariet er gengivet i Figur 5.

Det overordnede spørgsmål for By og Bygs evaluering er som angivet indledningsvis om partnering giver et bedre, billigere og hurtigere byggeri, altså om "performance" forbedres. For at forbedre performance, er det vigtigt at få identificeret hvilke ønskede og uønskede effekter (dvs. temaerne) denne samarbejdsform har samt de hertil knyttede årsager, jf. spørgsmål B. For at løse de til partnering samt til omstillingsprocessen knyttede problemer (spørgsmål C) er det næste skridt at opstille løsningsstrategier og dertil hørende specifikke handlinger. Endelig knyttes målepunkter til de specifikke handlinger, jfr evalueringsspørgsmål D.



Figur 5: Analyseramme for selvevalueringsseminar

Analyserammen angiver også programmet for seminariet (vedlagt som bilag A)

Årsager til problemerne

De deltagende i selvevalueringsseminariet blev opdelt i tre grupper. Med udgangspunkt i hvert sit tema, brainstormede grupperne over mulige årsager til temaet og valgte efterfølgende de væsentligste årsager.

Gruppen der behandlede *tema 1* kom frem til at følgende var de vigtigste årsager til den mangelfulde kommunikation:

- Manglende struktur i planlægningen af forløbet, uklare kommunikationslinier (blandt andet uklart hvem man refererede til), manglende og uklart hierarki.
- Bygherres indsigelsesret ikke klart defineret (hvor meget indflydelse skal bygherre have hvornår?)
- For mange tilbageløb. Uklart hvornår beslutninger er truffet (hvilket resulterer i for få succeshistorier).
- Den rette partneringånd har manglet som følgende af manglende respekt for hinanden.

Gruppen der behandlede *tema 2* kom frem til at følgende var de vigtigste årsager til den manglende faglige respekt og interaktion:

- Fastlåst i traditionelle vaner og fordomme. Man lurepasser.
- Der mangler en "projekteringsdriver" / -leder.
- Teamet er sammensat af politiske snarere end praktiske hensyn. Man kendte ikke hinanden på forhånd.
- Kemien har ikke været optimal.
- Uklart hvilken arkitekt der træffer beslutningerne, og derfor hvem man skal holde sig til.
- Nogle føler sig holdt udenfor, mens andre omvendt føler, at der er for mange folk med til møderne.

Gruppen der behandlede *tema 3* om konfliktløsning nåede frem til følgende årsager til, at problemer opstår og parkeres:

- Uklart hvem der har ansvaret og hvem der træffer beslutninger. Derfor ingen der siger, nu skal der gøres det og det – beslutninger trækker ud i langdrag.
- Manglende respekt for andre faggrupper. Man forholder sig ikke løbende til hvad de andre går og laver (eksempelvis har arkitekterne ikke sat sig nok ind i projektets økonomi, mens ingeniørerne og entreprenøren ikke løbende har regnet på arkitekternes forslag, for "det bliver jo nok lavet om alligevel").
- De personlige relationer.

Gruppen påpegede, at de her nævnte problemer ikke var specielt knyttet til partnering, i det de også opleves på andre projekter og i andre organisationsformer.

Det interessante er – som det også blev bemærket på seminariet – at til trods for at grupperne blev bedt om at tage stilling til forskellige problemstillinger, så er det *i høj grad de samme årsager der peges på*:

- Der mangler retningslinjer for hvordan beslutninger træffes og dermed også hvornår beslutninger træffes.
- Der mangler en klar fordeling og fælles forståelse af roller og ansvar. Problemet har været særlig udtalt i forhold til sagsarkitekten.
- Der mangler ledelse.
- Den gensidigt manglende faglige respekt.
- Det mangler en person til at holde udviklingen af partnerskabet ”i gang”
- De personlige relationer fungerer ikke altid efter hensigten.

Overvejelser om løsningsstrategier, handlinger og målepunkter.

Efterfølgende blev grupperne bedt om at opstille løsningsstrategier, handlinger og målepunkter til et eller flere af de lokaliserede problemer. En løsningsstrategi angiver, hvorledes man overordnet tænker sig at problemet skal løses, handlinger anviser hvilke konkrete initiativer der skal til for at indfri strategien og målepunkter er kriterier for, om man når de opstillede mål (og dermed også en mulighed for at opleve succeshistorier undervejs i forløbet)

Resultaterne for denne del af gruppearbejdet er vist i *Figur 6*.

Med den korte tid til rådighed var det ikke intentionen at grupperne skulle nå at behandle alle de opstillede problemer. Det afgørende var at få berørt nogle af de væsentligste samt at vise en metode til at identificere, udbedre og følge op på næsten uundgåelige samarbejdsproblemer.

Det er således også oplagt, at der sagtens kunne gøres mere ud af dette arbejde. Blandt andet var arbejdet med at opstille målepunkter et område, som grupperne først lige fik taget hul på.

Figur 6: Overvejelser om strategier, handlinger og målepunkter ift. opstillede problemer

| | Gruppe 1: Hvordan forbedres kommunikationen? | Gruppe 2: Hvordan skabes klar arbejdsdeling OG god faglig interaktion? | Gruppe 3: Hvordan håndteres konflikter? |
|--------------------|---|--|--|
| Strategi | At forbedre og definere rollefordeling | Skabe det rigtige drive i processen | Udpege entydig sagsarkitekt |
| Handling | Detaljeret planlægningsforløb og opfølgning. Enighed om rollefordeling. | <ul style="list-style-type: none"> – Respektere at der tages beslutninger der ikke er optimale for sig selv / specialet. – Have tillid til at ledelsen varetager fælles interesser og at du ikke selv behøver at deltage i alt. Det stiller krav til ledelsen (skal holde sig ajour, orientere, kommunikere) og til deltageren (skal deltage aktivt i processen) | Sikring af, at sagsarkitekt er reel og accepteret af øvrige arkitekter |
| Målepunkter | Gøre status jævnligt. | <ul style="list-style-type: none"> – Maks. revision C af tegninger. – Fra problem opdages til beslutning og gennemførelse af løsning, maks. 2 uger. | Antal indfrieede løfter/brudte løfter i forhold til tidsplan (Harlekin-skemaer?) |

Afsluttende diskussion

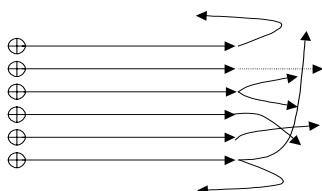
Afslutningsvis, og i løbet af hele seminarier, blev en række forhold af relevans for partnersamarbejdet berørt.

Som opfølgning på diskussionen om problemet med store grupper og uklare kommunikationskanaler påpegede en af deltagerne, at en del af løsningen måske kunne bestå i at vente med at inddrage alle personer, til samarbejdet antager mere konkret form. Fremfor at alle, som i LO-sagen, inddrages fra starten af, skal man måske arbejde hen mod en mere trinvis inddragelse.

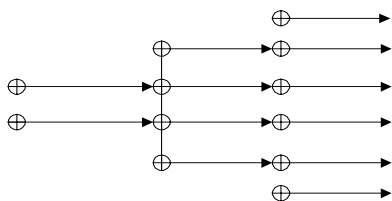
Forslaget til den trinvise inddragelse versus inddragelsen af personer i LO-sagen blev illustreret i to figurer forsøgt gengivet i *Figur 7* hvor cirklen illustrerer personer og pilene angiver handlinger over tid.

Figur 7: Forslag til trinvis inddragelse af personer i partnerskabet

Alle inddrages på én gang



Trinvis inddragelse



Tanken er, at det gennem en fokuseret trinvis inddragelse vil være muligt at få alle personers handlinger til at pege i samme retning og samtidig undgå overlap / uklar arbejdsdeling.

Som led i partneringaftalen er indført en bonusordning, hvor de deltagende partnere efter en fastlagt fordelingsnøgle deler overskud / underskud i forhold til et forkalkuleret budget. I den forbindelse blev det fremført, at et forkalkuleret budget er svært at lave før bygningen er færdigprojekteret. Man savner med andre ord et sammenligningsgrundlag for at kunne vurdere, om bygningen er blevet billigere eller dyrere end normalt.

Endelig blev der i opsamlingsrunden generelt givet udtryk for, at seminaret havde været nyttigt. En række konkrete punkter var blevet påpeget, og mudderkastning blev undgået. Dog var det ærgerligt, at to af de centrale personer i projekteringsforløbet ikke havde mulighed for at deltage.

7. Styregruppens erfaringer

For at inddrage styregruppens erfaringer med brug af partnering, blev der efter selvevalueringsseminariet afholdt et gruppeinterview med styregruppen.¹³

7.1. Forskel til traditionelle projekteringsforløb

Figur 1 angiver som nævnt på hvilke områder de projekterende har opfattet LO-byggesagen som anderledes / ikke anderledes end andre projekteringsforløb, jf. evalueringsunderspørgsmål A. Imidlertid kan en del af forskellene også tænkes at optræde på et mere strategisk niveau. Medlemmerne af styregruppen blev derfor bedt om at nævne tre punkter, hvor de synes projekteringsforløbet henholdsvis adskilte sig / ikke adskilte sig fra traditionelle forløb. De respektive svar er sammenfattet i Figur 8.

Figur 8: Styregruppens opfattelse af forskelle og ligheder til traditionelle projekteringsforløb

| Forskelle | Ligheder |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">– Organisationen ikke så entydig som normalt.– Projekteringsforløbets længde.– Processen har været meget vanskelig.– Et mere rundhåndet budget. | <ul style="list-style-type: none">– Sværhedsgrad teknisk den samme. |
| <ul style="list-style-type: none">– Stort fælles sammenhold.– Mere åbenhed.– God tone.– Klart at der har være fælles mål. | <ul style="list-style-type: none">– Tiden er skredet som i andre sager.– Store myndighedsproblematikker. |
| <ul style="list-style-type: none">– Stærkt sammenhold.– Åbenhed.– Tolerance. | <ul style="list-style-type: none">– Varierende bemanning (stor personudskiftning – også på ledende poster). |
| <ul style="list-style-type: none">– Stor åbenhed , især i starten.– Har siddet sammen og projekteret.– Har haft fælles ledelse.– Har haft flere workshops med mere. | <ul style="list-style-type: none">– Ikke kommet ud af traditionelle roller.– Ikke lykkedes at bruge nytænkning i successiv kalkulation, dermed ikke lykkedes løbende at få pris og kvalitet til at hænge sammen som det var tanken. |
| <ul style="list-style-type: none">– God stemning.– Styregruppen virker meget aktiv.– Byggetid hænger godt sammen. | <ul style="list-style-type: none">– Der er også styregrupper på andre sager (men den er lidt mere aktiv her).– En del voldsomme justeringer gennemføres hurtigt.– Myndighedsbehandling. |

¹³ Styregruppen består formelt set af fire personer. Et par ledende personer fra projekteringsmødet samt "dubletter" fra de respektive firmaer som følge af personudskiftning deltog dog også i gruppeinterviewet, der derved omfattede 10 personer.

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Åbenheden i dialog og ideer (mindre taktisk optræden). - Indsigt i alles parters processer. - Bedre til at udnytte forskelligheder end ellers. | <ul style="list-style-type: none"> - Byggetilladelse forsinket som altid, myndighedsgodkendelser er generelt ikke bedre. - Ændrede bygherreønsker kommer til undervejs. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Entreprenørernes indblanding fra starten – laver fælles projekt (man kan sikkert blive bedre til det men i nogen grad er det lykkedes). - Styregruppens engagement i processen. - Forsøget på at bruge successiv kalkulationer (der har været flere priser på bordet end i andre sager). | <ul style="list-style-type: none"> - Rollefordeling er ikke anderledes i forhold til arkitekt, ingeniør og entreprenør. Man har respekteret hinandens felt i lidt for høj grad. Til trods for intentioner herom er det ikke lykkedes at ændre synet på hvad andre faggrupper står for. - Indholdet af projekteringsprocessen den samme. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mange flere input til hinanden. - Processen mere tidskrævende. - Større åbenhed. | <ul style="list-style-type: none"> - Stadig problemer når faggrupper skal samarbejde. - Udstrækningen af projekteringsforløbet (ikke kortere end ellers). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sammenhold. - Åbenhed. - Gensidig tålmodighed. | <ul style="list-style-type: none"> - Relationer til eksterne er ikke anderledes. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Åbenhed, bl.a. i forhold til økonomi. - Respekten for det de øvrige parter laver. - Styregruppens involvering. - Alle er involveret i beslutningerne (har givet bedre resultater, men utrolig svært at få projektet konkretiseret og dokumenteret). - Sværere, fordi "man skal være efter dem alle sammen", fordi alle tror at andre gør det. | <ul style="list-style-type: none"> - Myndighedsbehandling, især omkring lokalplan. - For mange uforudsete hændelser. - Rollerne / synet på hinanden ikke ændret. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Alle starter på projektet samtidigt. | <ul style="list-style-type: none"> - Forholdet mellem entreprenør og arkitekt ikke anderledes. Underentreprenører vælges meget sent, ikke bruge inddragelsen til så meget. - Åbenhed er ikke så åben – den successive kalkulation har ikke fungeret. Prissætning har været elastisk i metermål. - Rollerne er ikke ændret, bl.a. er tonen med rådgiverne og entreprenørerne ikke anderledes. Svært at genkende de flotte ord fra "letter of intend". |

Generelt gælder, at styregruppen oplever at LO-sagen har adskilt sig ved (a) højere grad af åbenhed og inddragelse, (b) formulering af et fælles mål samt (c) ved en mere aktiv styregruppe.

Svarene angiver også to områder hvor der er bred enighed om, at der ikke har været store ændringer, og hvor det har været svært at få partnerskabet til at fungere: (a) myndighedsrelationer og (b) rollefordelingen. I forhold til førstnævnte blev spørgsmålet rejst, om man mere systematisk kunne inddrage myndighederne for at undgå de mange usikkerhedsfaktorer som manglende eller forsinkede godkendelser giver anledning til. Fremhævelsen af problemer med at ændre den traditionelle rollefordeling mellem arkitekt, ingeniør og entreprenør synes at understrege relevansen af især tema 2 om arbejds- og ansvarsfordelingen i partnerskabet. Dette tema blev, som det vil fremgå, behandlet yderligere i gruppeinterviewet.

7.2. Hvorfor er det svært at få partnering til at fungere?

Styregruppen blev bedt om at forholde sig til figur 1 og 2 med følgende spørgsmål: *Hvordan kan det være, at det - til trods for øget grad af åbenhed og inddragelse, fælles mål og en aktiv styregruppe – på nogle områder har været svært at få partnerskabet til at fungere?*

Svarene faldt, som det fremgår under de følgende to overskrifter, i to grupper.

Hvad er det figurerne udtrykker?

Den første gruppe af kommentarer omhandler, hvad de to figurer egentlig er udtryk for.

Det blev fremført, at det først er når sagen er færdig, at man kan måle om partnering har fungeret. Det kan godt være, at det har været mere omfattende/givet flere slåskampe nu, men dermed undgås måske en række problemer når man når til byggeriet, hvor det virkelig er dyrt at rette op på fejl. Det afgørende er om produktet i den sidste ende er blevet bedre.

Hertil blev kommenteret af et andet medlem fra styregruppen, at det er rigtigt, at det er resultatet der tæller, men processen skal også forbedres gennem øget fokus på den. Forventningerne til partnering har været urealistiske på grund af høje og uklare forventningerne. Det skaber så frustration når disse ikke kan indfries samt når der sker øget indblanding på tværs af faggrupper. Svarene i figur 1 og 2 skal til dels ses i lyset heraf.

Det blev også nævnt, at partnering ikke kun omhandler, hvad de projekterende oplever. Der er tre niveauer i organisationen i LO-projektet: de projekterende, alle interessenterne (dem der af den ene eller anden grund gerne vil blande sig) samt, som det beskyttende lag, styregruppen. Dem rundt om de projekterende har skabt vilkårene for partnering, men de projekterende har ikke altid vist hvad de skulle bruge denne parathed til.

Ledelse, forandring og arbejdsdeling

Den anden gruppe af kommentarer påpegede en række problemstillinger i forhold til ledelse og forandringer af partnerskabet.

I forhold til førstnævnte blev det af ledelsen selv fremført, at den ikke havde været god nok til at kommunikere den åbenhed og ånd der blev etableret blandt en lille gruppe i starten af projektet (bl.a. ved studieturen) videre til alle i projekteringsforholdet. Det har givet urealistisk høje forventninger, blandt andet fordi det var svært for de projekterende at forholde sig kritisk til partnering, når de ikke vidste præcis hvad det var. Dette medførte så at alle i partnerskabet var for usikre i starten samt at rollefordelingen og organisation var uklar. Når årsagerne til disse forandringer ikke kendes af de menige projekterende, så skaber det en enorm frustration.

Øget fokus på forandringsprocessen blev nævnt gentagne gange. Det generelle synspunkt er, at indførelsen af en ny samarbejdsform kræver bearbejdning af holdningerne hos alle medvirkende. Dette sker ikke af sig selv – det kræver en vedvarende indsats. Som en af respondenterne udtrykker det:

”Man kan ikke forvente at disse faggrupper af sig selv ændrer adfærd. Der er brug for at understøtte forandringen ved at ansætte nogle der har kompetence nok til at være proceskonsulenter, herunder være i stand til at løse konflikter. En sådan person mangler.”

Foruden at rumme et konkret forslag til en forbedring - en proceskonsulent til at understøtte forandringen – illustrerer citatet også, at løsning af problemer er et andet område, hvor der kan gøres en indsats. Ifølge respondenterne er problemerne ikke specielle for denne byggesag, men de har fået lov at vokse sig større end normalt. Dels fordi der mangler en anskueliggørelse af hvad den enkelte har behov for, for at kunne løse et problem. Dels af misforstået venlighed. I det gode samarbejdes navn har man ikke været gode nok til at forholde sig til hinanden, når tingene løber af sporet. Dette er så meget desto mere problematisk når det ikke er klart hvem der gør hvad, og derfor heller ikke er oplagt hvem der skal drages til ansvar hvis der er problemer.

Endelig blev arbejdsdelingen nævnt. På den ene side blev det fremhævet, at man skal acceptere forskelligheder : *”Det kan ikke nytte, at alle vil forsøge at være den samme person / lave det samme”*. Omvendt blev det fremført, at det var problematisk, hvis man kun holder sig til sig eget fagområde. Eksempelvis er det galt når arkitekten / de projekterende tegner, og slet ikke regner. Ifølge dette synspunkt skal det nok stadig være entreprenøren der laver de endelige beregninger, men måske kan der laves en model, hvor arkitekterne i et eller andet omfang også regner på hvad det koster. Problemet opstår som følge af, at arkitekterne ikke – i modsætning til et traditionelt (hoved)projekt – har et egentlig budgetansvar.

Styregruppens kommentarer til udsagn fra evalueringsseminaret:

For at konkretisere områder hvor partnerskabet kan styrkes, blev styregruppen bedt om at tage stilling til følgende udsagn, der (i lidt tilspidset form) opsummerer nogle af konklusionerne fra evalueringsseminariet med de projekterende:

– ”Der mangler ledelse.”

- ”Der mangler retningslinjer for hvordan beslutninger træffes og dermed også hvornår beslutninger træffes.”
- ”Der mangler en klar fordeling og fælles forståelse af roller og ansvar. ”
- ”Det mangler en person til at holde udviklingen af partnerskabet i gang”
- ”Der mangler gensidigt faglige respekt.”

Der var tilslutning til, at disse udsagn indfangede centrale forhold ved projekteringsforløbet. Dog med den tilføjelse, at ”mangler” skal forstås som noget der med fordel kan være mere af; ikke som noget der slet ikke har været der.

Det blev eksplicit nævnt, at når man i alle andre sammenhænge bruger proceskonsulenter til forandringsprocesser, så virker det oplagt, at man også skal gøre det indenfor byggeriet. Hertil blev det kommenteret, at indsættelse af en proceskonsulent nok er en god ide når man har at gøre med folk med mange års erfaringer. Problemerne vil ikke være de samme hvis folk var nyuddannede – det var måske også en mulighed at få fat i nogle folk der har ”mindre i rygsækken”. Spørgsmålet er bare, om de har de fornødne kvalifikationer.

Det blev endvidere påpeget, at en del af udsagnene netop er udtryk for at man opløser de traditionelle roller og ansvarsfordelinger, jævnfør overvejelserne om fraværet af normer og rutiner under omstillingsprocesser i afsnit 5.

Endelig blev det nævnt, at udsagnet om den manglende ledelse ikke nødvendigvis knytter sig til partnering som sådan, men har at gøre med den store udskiftning på de ledende poster (som det altså omvendt heller ikke er lykkedes at reducere i partnerskabet).

Er partnering vejen frem?

Styregruppen blev afslutningsvis spurgt om, hvorvidt de oplevede problemer i partnerskabet havde med omstillingsprocessen at gøre, eller om de knyttede sig til selve partneringmodellen.

Svarene herpå var meget klare og gennemgående. Problemerne knytter sig til omstillingsprocessen og er derfor midlertidige. På sigt er partnering en hensigtsmæssig måde at organisere byggeprocessen på. En række udsagn fra interviewet illustrerer på forskellig vis dette synspunkt:

”Figurerne [figur 1 og 2] rykker ikke et komma ved at partnering er vejen frem. Men de viser noget om hvad der skal gøres anderledes.”

”Jeg tror på partnering i alle livets forhold. Men det kommer ikke af sig selv, man snakker ikke uden videre fælles sprog. Der er behov for en oversætter (kunne eksempelvis være projekteringslederens opgave), altså en der kan få faggrupperne til at kommunikere sammen samt sikrer koordinationen mellem de forskellige gruppers indsats.”

"Set fra bygherrens side, drejer partnering sig ikke bare om at få et billigere byggeri. Mest afgørende er det, at sikkerheden for at budgetterne holder øges."

"Det er en positiv proces. Også set i et længere perspektiv. Det kan godt være det ikke giver den store gevinst på dette projekt, men det vil give store (positive) resultater på sigt. Det er vigtigt at man ikke kun vurderer resultaterne ud fra dette byggeri."

"Det er et enestående godt resultat taget den store personudskiftning i betragtning."

"Problemerne i denne sag har ikke været større end ellers, men de har været mere synlige, især overfor bygherren. Om partnering løser alle problemer ved jeg ikke, men jeg tror det er et skridt på vejen til et bedre og billigere byggeri. Der har altid været fokus på det færdige hus – det skal der stadig være, men der skal også mere fokus på processen, bl.a. skal der etableres et mere omfattende samarbejde parterne imellem."

"Det fornuftige resultat viser sig også i at dækningsbidraget er ok, især når det tages i betragtning hvor lang tid der er tegnet."

"Jeg er en glad mand. Vi er nået frem til et resultat som vi vil få ros for."

Bilag A

B+P
Mikkel Andreas Thomassen og
Jimmi Hansen

26. mar. 2001
Journal nr.
ID-nr.
Antal eksemplarer:

Program for Program for selvevalueringsseminar onsdag den 28. marts
2001

| | |
|-------------|--|
| 8.50-9.00 | Kaffe og velkomst |
| 9.00-9.30 | <i>Erfaringer med det hidtidige samarbejde og angivelse af temaer.</i> Mikkel Andreas Thomassen og Jimmi Hansen præsenterer observationer fra spørgeskemaundersøgelsen samt fra deltagelse i diverse møder. Dette fører frem til tre temaer, der repræsenterer et eller flere centrale problem i partnerskabet. |
| 9.30-10.15 | <i>Specifikation af temaerne – prioritering af årsager .</i> Gruppearbejde 1: Med udgangspunkt i hvert sit tema, brainstormer grupperne over mulige årsager til temaet og vælger efterfølgende de tre væsentligste årsager. |
| 10.15-10.45 | Resultater fra gruppearbejdet præsenteres i plenum. |
| 10.45-11.30 | <i>Løsningsstrategier og forslag til konkrete handlinger.</i> Gruppearbejde 2: Hver gruppe udarbejder løsningsstrategier ift. de prioriterede årsager. Dernæst opstilles mulige handlinger til at indfri løsningsstrategierne. Afslutningsvis overvejes, hvilke målepunkter der kan opstilles for hver handling, altså indikatorer der viser, om processen er på rette vej. |
| 11.30-12.00 | Resultater fra gruppearbejdet præsenteres i plenum. |
| 12.00-13.00 | Afslutning og en bid mad hos Ai-gruppen |