

# SILOER, UDBUDSMATERIALET OG FOR LIDT TVÆRFAGLIGHED HÆMMER SAMARBEJDET I BYGGERIET

TEKST: SØREN EGERT  
ILLUSTRATION: STINE SKØTT OLESEN

Temadag i Dome of Visions afdækker vilkårene for bedre samarbejde i byggebranchen

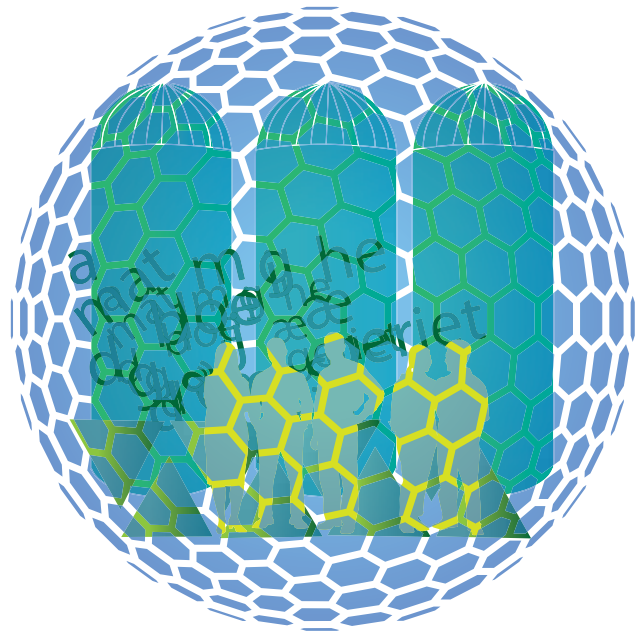
Navnet klinger pompøst og magtfuldt: Bygherreforeningen. Den organiserer 100 professionelle danske byggevirksomheder, og dens bestyrelse tæller medlemmer fra Danske Bank, Freja, Vejdirektoratet og KAB. For blot at nævne et udsnit.

Tilsammen har Bygherreforeningen det, den selv kalder en indkøbsvolume på 35 mia. kr. om året. Forleden holdt foreningen i samarbejde med NCC en temadag med titlen Samarbejdet i Byggeriet. Dagen blev afviklet i Dome of Visions på havnen i Aarhus, og deltagerne kom vidt omkring takket være et program, der fra meget forskellige udgangspunkter satte samarbejde til debat.

## Påpasselighed

-Der er selvfølgelig steder, hvor samarbejdet kunne være bedre, og efter min mening bunder det i, at mange bygherrer udviser stor påpasselighed. De er bundet af stramme økonomiske rammer, og en del bygherrer er underlagt forskellige rammebetingelser, fx udbudslov. Den betyder jo, at man skal udbyde hver eneste opgave, og det gør det svært at opbygge meget lange relationer til en samarbejdspartner, siger Hanne Ullum, udviklingschef i Bygherreforeningen.

-Hvis man som bygherre har haft dårlige oplevelser, fx klagesager eller forløb, hvor en politiker i en kommune skal stå til regnskab for et problem via medierne, så agerer man mere forsigtigt næste gang og dækker sig måske lidt bedre ind via kontrakten. Sådan agerer man efter min opfattelse hele vejen rundt, når vi taler om byggeri og byggeriets aktører. På langt sigt er sådan en fremgangsmåde ikke nødvendigvis det bedste for samarbejdet. Vi graver jo



grøfter i stedet for at finde frem til fælles visioner og målsætninger for samarbejdet, lyder det fra Hanne Ullum.

Hun er ikke blind for, at Bygherreforeningens medlemmer bærer en del af ansvaret for, at samarbejde måske ikke er det første, fx en entreprenør tænker på, når et udbudsmateriale ser dagens lys.

## Udbudsdokumenter

-Vi bliver klandret for, at vi fremstiller meget store udbudsdokumenter, som man skal forholde sig til, når man byder ind på en opgave. Bygherren ønsker at beskrive opgaven så grundigt som muligt, så de nu også får udført det, der var meningen. Måske har en bygherre oplevet, at en opgave ikke blev beskrevet godt nok, ikke detaljeret nok, og det har affødt diskussioner undervejs i projektet. Fx om flisekvalitet, toiletstørrelse etc. Mange steder i byggeriet siger man direkte, at der er brug for mere dialog, mere tillid. Udbudsdokumenter i store mængder er ikke befordrende for samarbejdet, vurderer Hanne Ullum.

Hun erkender, at bygherren skal blive skarpere på egne kompetencer. Hvad kan vi selv, og hvad skal vi købe ind fra andre?

-Måske skal vi også til at samarbejde på nye måder, forstået sådan, at man ikke blot har én måde, man samarbejder på. Måske skal man arbejde sammen på forskellige måder, når opgaverne nu er forskellige. Det kan også komme på tale at samarbejde omkring værdibaserede kontrakter, fx tillid, innovative løsninger og bæredygtighed, siger Hanne Ullum fra Bygherreforeningen.

## Siloerne

En af praktikerne på Bygherredagen, direktør Palle Bjerre Rasmussen fra NCC, er klar i mælet, når han tager temperaturen på Samarbejdet i Byggeriet.

-Vi arbejder i en branche, der er præget mere af at modarbejde end af at samarbejde, og skal vi mere ind på samarbejdsvejen, og det skal vi, bliver vi nødt til at nedbryde de siloer, vi alle sammen er en del af. Fx lader en bygherre en arkitekt tegne et projekt. Så kommer der en ingeniør og en rådgiver eller to ind over, og når projektet har været igennem de siloer, kommer det til os. Vi kan så være med til at konkurrere ud fra "billigste pris", og det er ikke hensigtsmæssigt, konstaterer Palle Bjerre Rasmussen.

Han er optaget af, at udbudsmaterialet mere og mere kommer i fokus.

-Materialet bærer præg af, at det er fremstillet af nogle få af byggeprojektets aktører. Vejen frem er at arbejde på tværs, så flere kompetencer bliver inddraget langt tidligere. I dag arbejder vi gammeldags på det felt, fx udbuds- og licitationsregler og tildelingskriterier. Men i takt med at digitalisering vinder indpas i byggeriet, ændrer det hele branchens måde at arbejde på. Det bliver lettere at arbejde på tværs, og det bliver lettere at inddrage forskellige kompetencer tidligere i processen, forudser Palle Bjerre Rasmussen fra NCC.

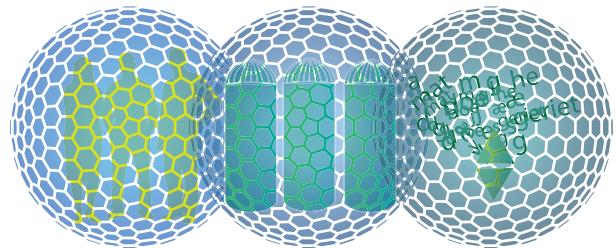
## Tillid og respekt

Stadsarkitekten i Aarhus, Stephen Willacy, åbnede temadagen i Dome of Visions, og i hans daglige virke er han i kontakt med alle dele af en byggeproces: idéen, tegningen, byrådet, lokalplanen, forvaltningen, entreprenøren m.fl.

-Et bedre samarbejde mellem byggeriets aktører forudsætter, at man får mere tillid til hinanden. Og mere respekt. Husk hele tiden på, at aktørerne kommer vidt forskellige steder fra. Derfor er fælles mål for et projekt af meget stor betydning. Ellers kan du ikke være engageret. Og opnår du en succes, vil du

jo gerne gentage den. På den måde opbygger man viden og gode relationer. Det gavner både processen og resultatet. Du kan mærke pengene i lommen, som Stephen Willacy udtrykker det.

-I Danmark uddanner vi specialister, men det kræver noget særligt at indgå i eller direkte lede store processer som fx et byggeri. Tværfaglighed kunne efter min opfattelse godt spille en større rolle. På Arkitektskolen i Aarhus har jeg fx lagt mærke til, at nogle studerende lukker sig inde i deres egen verden, mens andre får det hele til at glide smertefrit. Der skal være plads til begge typer. Kunsten er at finde den rigtige person til den konkrete opgave. Det er forudsætningen for, at et samarbejde kan lykkes, fastslår Stephen Willacy.



## DAGENS HOVEDPUNKTER:

- Fokus på relationer og ikke kontrakter og aftaler i traditionel forstand.
- Mennesker og relationer som udgangspunkt for samarbejde kom i centrum
- I Kina administrerer man 100 mill. kr. projekter med "gentlemen agreements" og en tynd kontrakt. Som en kineser har sagt til stadsarkitekten i Aarhus, Stephen Willacy: Hvis man skal bruge kontrakten, er det jo allerede for sent. Det er ikke de tilstande vi søger – men inspirerende at tro på, at tillid og aftaler mellem mennesker kan virke som et fast aftalegrundlag.
- Bladmyrerne. Vi kan lade os inspirere af naturens partnerskaber. Langsigtede partnerskaber i naturen er nemlig baseret på ligeværdighed – der er ikke plads til, at den ene udnytter den anden. Begge parter skal have noget ud af samarbejdet, for at de kan overleve i et evolutionært perspektiv.
- Man skal helst ikke kende sluttidspunktet for samarbejdet, for så er det naturligt at blive beregnende.
- Ethvert samarbejde har et kritisk tidspunkt, hvor det er nødvendigt, at en af parterne giver mere end den anden i tillid til at få noget igen.
- Kun 1 pct. af vores hjerne er bevidst – 99 pct. er ubevidst. Forandring kræver et bevidst valg, for ellers kører vi på autopilot og følger følelserne. Vores urhjerne er skabt til frygt og får os til at stikke af fra det nye. Vi er nødt til at øve os i det svære, i konflikterne og i at være modige, hvis vi skal overkomme vores autopilot og ikke lade angsten råde.
- Ole Bartels, konsulent, anviser tre veje: 1. Opbyg en aftalekultur, hvor konsekvenserne er aftalt på forhånd og effektueres. 2. Lær lederne at håndtere konflikter. 3. Bygherrer skal være drivkraft, når det gælder om at skabe fælles mål og incitamenter.
- Ingen kan gøre alt – men alle kan gøre noget. Start med refleksionen. Lær en model og brug den. Vælg dine konflikter og kampe med omhu. Vær modig og tænk dig om. For det kan lade sig gøre at bryde dårlige rutiner og gøre noget andet og meget mere værdiskabende end det, vi plejer.