

Hvorfor samarbejder vi ikke bare?

- Hvorfor samarbejder vi ikke bare?
- Det var ikke særlig klogt sagt, Plys, sagde Grislingen.
- Det var klogt, da det var inde i mit hoved, men så skete der noget på vejen ud, svarede Peter Plys.

Spørgsmålet og den søde historie med Peter Plys og Grislingen kom fra civilingeniør Mette Thorkildsens oplæg til Danske Malermestres gå-hjem-møde 'Samarbejde, effektivitet og tidsstyring på byggepladsen' på Scandic Glostrup. Hvorfor præges så mange byggerier af dårlig planlægning, ineffektivitet og svingende kvalitet?

– Ja, hvorfor samarbejder vi ikke bare? Mange tror, at de samarbejder, men det gør de ikke. Du kan sagtens tænke de store tanker om samarbejde, men når det skal udføres, så knækker filmen, siger Mette Thorkildsen, der har haft fingrene godt nede i byggeprojekter i sin karriere på Øresundsbro Konsortiet, DR Byen og Fonden for Billige boliger, inden hun startede i Factor3, der beskæftiger sig med strategirealisering og at få projekter til at køre.

START MED DIG SELV!

Det kræver viden, kunnen og vilje at undgå dårlig planlægning, ineffektivitet og dårlig kvalitet i byggeprocesserne.

I 1990'erne blev der talt meget om partnering og trimmet byggeri. Det er afprøvet, men det går altid trægt, når nye koncepter for et bedre byggeri introduceres. For vi mangler viljen.

– Vi skal arbejde med vores mentalitet. I stedet for kun at tænke på os selv, så skal vi vide, at der er nok til alle. Og så skal vi have integritet til at holde løfterne. Vi skal spørge os selv: Ville du selv lave det, hvis det var hjemme hos dig selv? Der er nogen, der skal tage ansvar for fællesskabet, og I skal hver især tage et ansvar, hvis der er problemer i byggeprocessen. Det gælder uanset om du er entreprenør, bygherre, rådgiver eller udførende håndværker, siger Mette Thorkildsen.

Det nytter ikke, at maleren først kommer ind i byggeprocessen til sidst, for så står de og venter på tømreren, der ikke kan arbejde før elektrikerens har lavet sit, men elektrikerens venter på smeden.

SANDHEDEN SKAL FREM I LYSET

Vi skal turde at sige sandheden. Det nytter ikke, at ingen tør sige sandheden – og alle bare brokker sig over de andre. Vi skal i stedet skabe ansvarlighed.

DIALOG OG SAMARBEJDE ER AFGØRENDE FOR SUCCES I BYGGEPROCESSERNE. DET KRÆVER, AT DER TAGES ANSVAR – OG PILEN PEGER PÅ DIG SELV, MENER METTE THORKILDSEN FRA FACTOR3.

– Jeg havde en projektleder, som frygtede samarbejdet med en bestemt malermester...

METTE THORKILDSEN
KONSULENT, FACTOR3

Desuden er bevidstheden om ens egen og andres roller i byggeriet vigtig.

– Hvis alle kiggede på byggesager som en helhed, i stedet for kun at tænke på sit eget fagområde, ville det hjælpe. Derfor skal vi begynde med os selv, tage ansvar og turde sige det, som det er. Hvis vi ikke kan finde det i os selv, så kommer vi ingen vegne, konkluderer Mette Thorkildsen og fortsætter:

– Undersøgelser har vist, at mange laver små nødløgne hver dag af mange forskellige årsager. Men vi skal træne projektlederne i at sige sandheden. Ofte kommer vi til at forbedre, forenkle noget, og fifler lidt med referatet fra byggemødet, så vi selv står i et bedre lys. Men vi skal tage et valg om at skabe ansvarlighed – og ikke altid sige, at det er de andres skyld.

BEVIDSTHED GØR OS RATIONELLE

Mette Thorkildsen mener, at der er tre principper ved det gode samarbejde, som vi mangler. Det er sandheden, valget om at være ansvarlig og bevidsthed. For jo højere niveau af bevidsthed vi har, jo mere bliver vores adfærd rationel og ikke-forsvarende.

– Jeg havde en projektleder, som frygtede samarbejdet med en bestemt malermester. Men efterhånden som vedkommende fik noget viden og talte mere bevidst med malermesteren, er samarbejdet blevet rigtig godt, siger Mette Thorkildsen.

Tror du, at det er de andre der skal starte med ændre sig i et samarbejde, så når du ingen vegne. Det er din egen helt konkrete adfærd, der gør en forskel.

– Hvad gør malersvendene, når mester ikke er i nærhe-



Konsulent Mette Thorkildsen fra Factor3 satte fokus på, hvorfor så mange byggerier præges af dårlig planlægning, ineffektivitet og svingende kvalitet. Kan vi undgå, at det manglende samarbejde på byggepladsen sætter byggestandarder over styr?

den? Det handler om at have styr på sine kolleger internt, men også hvordan de agerer eksternt. Du skal som arbejdsgiver stole på, at dine medarbejdere, gør det, du forventer på byggepladsen. Det er ligesom med fodbold, hvor ingen af spillerne altid kan høre på banen, hvad træneren siger, siger Mette Thorkildsen.

DER GRAVES GRØFTER

Har du ingen bevidsthed om de øvrige håndværkere på byggepladsen, fokuserer du på fejl og mangler. Du bliver personlig, når du ikke får din vilje, for så går det jo ud over din indtjening. Du fokuserer også på fortiden – og at du vil have ret.

– Der graves grøfter, når vi ikke har en bevidsthed om de øvrige håndværkere. Vi afbryder og placerer skyld. Vi taler i du-form, fordi vi peger fingre. Vi dømmes og vurderer. I stedet skal vi vælge at gå efter helheden, siger Mette Thorkildsen.

ENTREPRENØRER TOG ANSVAR

Da hun var med til at bygge Øresundsbroen, fandt bygherren ud af, at de kunne blive færdige et halvt år før tiden. Det skete to et halvt år, før broen var færdig. Åbningen kunne flyttes fra jul til sommer. Derfor blev alle entreprenører samlet – og blev bedt om, at lave analyse af om de kunne nå frem til samme regnestykke.

– Bygherren fik ret. Entreprenørerne kom tilbage og troede også på den fornyede tidsplan. Først herefter blev der lovet en trecifret millionbonus til deling mellem alle entreprenører. Men var der én entreprenør det ikke lykkedes for, så var der ingen der fik bonus (musketer-ed), fortæller Mette Thorkildsen.

Og hvad skete der? Jo, entreprenørerne handlede – og gik efter sagen. De havde fokus på nu og i fremtiden. De søgte gensidig forståelse, tog ansvar, talte i jeg-form, undersøgte og lyttede, skabte plads til forskellighed og fik deres ønsker konkretiseret.

BROER FREM FOR GRØFTER

HVORDAN FLYTTER VI BYGGERIETS PARTER FRA DEM OG OS TIL VI...

FRA

Konfliktkultur
Silo-tankegang
Lukket og ensidigt
Hovsa
Fragmenteret
Kortsigtet fokus

TIL

Samarbejdskultur
Fælles mål
Åbenhed og fleksibilitet
Planlægning
Helhed
Langsigtet fokus



Rolf Sørensen, sekretariatsleder i Værdibyg spurgte: Er gensidig respekt, fælles kvalitetsbevidsthed og ansvarsfølelse mellem de udførende nøglen til en bedre proces? Hvilket bidrag kan bygherren, rådgiveren og den projekterende levere?

Drop skyklapperne og få gang i

ER GENSIDIG RESPEKT, FÆLLES KVALITETSBEVIDSTHED OG ANSVARSFØLELSE MELLEM DE UDFØRENDE I ET BYGGERI NØGLEN TIL EN BEDRE BYGGEPROCES? DET SPØRGSMÅL FORSØGTE SEKRETARIATSCHEF I VÆRDIBYG ROLF SIMONSEN AT SVARE PÅ TIL DANSKE MALERMESTRES GÅ-HJEM-MØDE.

Malerne er altid sidste led i byggeprocessen. De er altid presset på tiden – og skal lappe på andres mangler. Men u hensigtsmæssighederne i byggeriet bunder ikke i ond vilje, men manglende indsigt.

Det mener sekretariatsleder for Værdibyg, Værdiskabende Byggeproces, Rolf Simonsen. Værdibyg, som består af BAT-kartellet, Bygherreforeningen, Dansk Byggeri, Danske Arkitektvirksomheder, Foreningen af Rådgivende

Ingeniører og Tekniq, påvirker dem, der tilrettelægger byggeprocesser. På Danske Malermestres gå-hjem-møde 'Samarbejde, effektivitet og tidsstyring på byggepladsen' skulle han svare på, om gensidig respekt, fælles kvalitetsbevidsthed og ansvarsfølelse er nøglen til en bedre byggeproces.

– Det fine svar er, at vejen til gensidig respekt, fælles kvalitetsbevidsthed og ansvarsfølelse mellem de udførende skabes gennem indsigt i de øvrige parter forhold og i dialogen på tværs. Men

– Vi har alle set billeder af rodede byggepladser, hvor håndværkerne falder over hinanden og hinandens udstyr og materialer...

ROLF SIMONSEN
SEKRETARIATSLIDER, VÆRDIBYG

hvad dem, der kom før dem selv i processen bør gøre anderledes for, at håndværkerne også får en god proces på byggepladsen. Det resulterede i seks ønsker til en bedre byggeproces.

SIKKERHED OG LOGISTIK

Det første ønske fra håndværkerne er, at sikkerheden skal tages alvorligt og planlægges. De føler nemlig ikke, at sikkerheden og arbejdsmiljøet bliver taget seriøst.

– Sikkerhedsarbejdet opleves som brandslukning. Og så føles det som om man starter forfra hver gang. Derfor skal bygherrerne sætte fokus på sikkerhed og arbejdsmiljø, både i planlægningen

og under udførelsen. Selvom det er en hård metode, så hjælper det for eksempel at true virksomheder med bortvisning fra pladserne, hvis de ikke lever op til kravene, fortæller Rolf Simonsen.

Det andet ønske, som håndværkerne har, er at der skal være styr på logistikken på byggepladsen. Vi har alle set billeder af rodede byggepladser, hvor håndværkerne falder over hinanden og hinandens udstyr og materialer. Der bør bruges mere tid på at gennemtænke byggepladsens indretning og logistikken på pladsen.

– Der savnes en overordnet styring. Sæt en mand ind, der styrer byggepladsen – det vil øge produktiviteten på byggeriet, hvis håndværkerne kan komme til. Den funktion er en lille investering, der giver en stor produktivitetsgevinst, påpeger Rolf Simonsen. ➔

Vent ikke på, at der sker noget; gør selv noget! Der kom mange input på mødet, og de førte til en god debat.

dialogen

det sker ikke af sig selv. Du skal også selv tage initiativ. Det nytter ikke noget at gå med skyklapper og kun tænke på din egen tid, egne opgaver og at gøre mester glad. Der skal også være fokus på, hvad der er godt for projektet, konstaterer Rolf Simonsen.

Værdibyg har produceret 25 forskellige vejledninger med anbefalinger til en bedre byggeproces. Der har også været lavet to workshops, som zoomede ind på dem, der går på byggepladserne. Nemlig håndværkerne. De blev spurgt,





– Håndværkerne vil kort og godt informeres om projektet...

Danske Malermestre har fokus på det manglende samarbejde i byggeriet og malernes rolle, som dem, der skal redde andres fejl, når tidsplanen skrider.

ROLF SIMONSEN
SEKRETARIATSLIDER, VÆRDIBYG

Det kan også være en simpel ting som at asfaltere hurtigt på pladsen, så transporten frem og tilbage bliver lettere og langt mindre mudret.

TIDSPLANER OG TEGNINGER I ORDEN

Håndværkernes tredje ønske er at både tidsplaner og tegningsmateriale er i orden. De oplever nemlig ofte, at tegningerne er uklare, fejlbehæftede eller decideret har mangler.

– Når det sker, så stopper arbejdet i værste fald, mens byggeledelsen kontaktes. Hvilke tegninger er gældende? Hvorfor er der den samme fejl på den næste tegning? Fordi der bliver så meget ventetid på rettelserne, ønsker håndværkerne en kort og klar vej til nogen, der hurtigt kan svare, forklarer Rolf Simonsen.

Det fjerde ønske fra håndværkerne er, at der skal være beslutningsdygtige personer tæt på – eller som hurtigt kan nås på telefonen.

– Der skal være personer på byggeprojektet, som både kan og tør tage beslutninger. Håndværkerne oplever alt for ofte nølende entreprenørledere, der ikke tør træffe en beslutning – og det tager alt for lang tid. Lige så snart, der

er penge involveret, så stopper det, fastslår Rolf Simonsen.

Der er altså brug for entreprenører, tilsynsfolk eller bygherrer, der tør tage en beslutning, kan afklare uklarheder hurtigt og som kan disponere over resourcer.

GOD DIALOG FREMMER SAMARBEJDET

Femte ønske fra håndværkernes side er, at der skabes rammer for dialog på tværs. Dialogen på tværs af fagene skaber arbejdsglæde og god kemi – og det fremmer samarbejdet.

– En fælles frokoststue, hvor håndværksgrupperne møder hinanden, er et godt skridt i den rigtige retning. Det kan også være et fælles tavlemøde, for at koordinere på tværs af fagene. Det giver en ansvarsfølelse at have hørt, hvad tømreren skal lave, og hvilke udfordringer han har, siger Rolf Simonsen, der pointerer, at det ikke er rocket science. Men det kan for eksempel handle om noget så enkelt som ikke at lægge materialer der, hvor tømreren skal arbejde dagen efter.

Det sidste og sjette ønske fra håndværkerne er information, indflydelse og inddragelse.

– Håndværkerne vil kort og godt informeres om projektet. Hvad går projektet ud på? Hvilke opgaver skal der løses? Hvilke grænseflader er der? Hvordan skal byggepladsen indrettes? Hvordan bliver materialerne bestilt?, siger Rolf Simonsen, der især fremhæver en logistikpladsmand, så der ikke skal startes forfra hver gang et nyt projekt startes. En der sørger for, at de gode idéer trækkes med til det næste byggeprojekt.

VEJEN TIL EN BEDRE BYGGEPROSES

FIND DE KONKRETE ANBEFALINGER OG VÆRKTØJER FRA VÆRDIBYG PÅ WWW.VAERDIBYG.DK/VEJLEDNINGER. LÆS OM:

- Etablering af samarbejde
- Samarbejde og kommunikation
- Projektoptimering
- Inddragelse af underentreprenører
- Renoveringsstrategi
- Tidsplanredigering

MT HØJGAARD:

Teknologien svær at slippe udenom

AMBITIONEN ER AT VÆRE DEN MEST PRODUKTIVITETSFREMMENDE BYGGEVIRKSOMHED. ET AF MIDLERNE TIL AT SKABE EN BEDRE BYGGEPROCES ER ØGET BRUG AF DIGITALISERING.



Mikkel Lieberkind fastslog, at ny teknologi i høj grad gør byggeprocessen bedre.

struction var på programmet.

– Vi er i gang med at undersøge vores cost-benefit, men vi ser allerede tendenser til, at vores win rate er højere på de projekter, hvor vi anvender VDC – og der er også færre nedskrivninger på de projekter, hvor vi anvender VDC, siger Mikkel Lieberkind.

VILD MED DRONER
MT Højgaard arbejder med Virtuel Design

For MT Højgaard er der ingen tvivl: Ny teknologi og innovation i byggebranchen er vejen frem til en bedre byggeproces. Der bygges virtuelt, før der bygges i virkeligheden.

Mikkel Lieberkind, der er VDC-konsulent i MT Højgaard talte, til Danske Malermestres gå-hjem-møde 'Samarbejde, effektivitet og tidsstyring på byggepladsen' om, hvordan teknologien og den digitale udvikling kan bane vejen for fremtidens byggeprocesser. Især BIM – Building Information Modeller- ing og VDC - Virtuel Design and Con-

struction, VDC, hvor der bruges virtuelle modeller, som danner grundlag for den konkrete byggeproces. Modellerne bruges blandt andet til afsætning på byggepladsen. Bygge- og anlægsvirksomheden bruger blandt andet droner, virtual reality, robotter og big data i byggerierne. Håndværkerne på byggepladserne er altid vilde med dronerne, men der skal lidt tilvænning til at bruge de teknologiske værktøjer.

– Alle vores projektledere og formænd går rundt med iPads, hvor den nyeste data og information i projektet

hele tiden er. For os er ny teknologi og innovation afgørende i vores arbejde. Teknologien gør, at vi kan lave analyser på afvigelser, fejl og mangler - og vi indsamler data på tværs af projekter og kan se, hvordan vores underentreprenører performer. Vores specialistviden skal kobles sammen med erfaringerne på byggepladsen - og det er selvfølgelig den største udfordring, siger Mikkel Lieberkind og fortsætter:

– Det letter arbejdet for underentreprenørerne, når entreprenøren har styr på project management. Vi er nødt til at samarbejde – og alle underentreprenørerne skal arbejde med teknologierne, så de kan se de nye opdateringer. Det gælder også malerfirmaerne.

UDVIKLING RAMMER UDDANNELSER

Værftsindustrien har i mange år brugt virtuelle modeller som baggrund for byggerierne. Det er det samme byggebranchen også er begyndt at gøre.

– Vi tænker i kunstig intelligens og machine learning og samarbejder med et firma, som tager billeder og genkender typiske problemer i byggeprocessen. Det kan for eksempel være i et hospitalsprojekt, hvor vi gennem teknologien får at vide, at hvis du laver det her, så skal du regne med en kollision. Teknologien er svær at slippe udenom, siger Mikkel Lieberkind.

Derfor er han også overbevist om, at den teknologiske udvikling kommer til at påvirke håndværksfagernes uddannelser. Ligesom det i dag gør det for ingeniør-, bygningskonstruktør- og arkitektuddannelserne.

– Vi uddanner i MT Højgaard vores VDC-koordinatorer og bistår underentreprenørerne i at bruge de her teknologier, fortæller han.