

Relationel koordinering

Samarbejde mellem faggrupper på byggepladsen

Et værktøj til byggeledelse, der giver jer mulighed for:

- at beskrive jeres ambitioner for samarbejdet på byggepladsen
- aktivt at inddrage byggeledelse, formænd og andre
- at have løbende opfølgning på samarbejdet – også hvis det knirker



human house
ledelse & arbejdsmiljø



Metoden – intro

Metoden indeholder tre elementer:

- Workshop
- Opfølgning ved måling og dialog om samarbejde
- Opfølgning gennem indsatser

Workshop

I afholder en workshop for byggeledelse og entreprenører på pladsen, hvor I aftaler rammerne for det gode samarbejde. Bygherre, rådgiver og andre parter på projektet kan evt. inddrages.

I aftaler, hvad jeres fælles ambitioner skal være samarbejdet, ved at opstille mål for fire dimensioner i det gode samarbejde:

1. Et overordnet fælles mål for byggeprojektet
2. Et mål for gensidig respekt
3. Et mål for rettidig kommunikation
4. Et mål for problemløsende kommunikation

Metoden baserer sig på teorien om relationel koordinering, som handler om samarbejdet mellem mennesker og fag på en arbejdsplads. Høj relationel koordinering skaber et godt samarbejde og byggeri til tiden.

Læs mere på side 18.

Løbende opfølgning gennem måling og dialog

På byggemøder gennemfører I cirka hver 14. dag en måling af, hvordan det går med at leve op til ambitionerne for det gode samarbejde.

Samtidig har I på byggemøderne løbende dialog og opfølgning på samarbejdet på pladsen.

Løbende opfølgning gennem indsats

Byggeleder følger løbende op på samarbejdet og har ansvar for, i dialog med formænd og evt. andre at:

- Kortlægge hvorfor målingerne går op eller ned.
- Igangsætte initiativer, som styrker samarbejdet på pladsen med udgangspunkt i de fire ambitioner.

De fire dimensioner i relationel koordinering

Fælles mål frem for egne mål:

- Fælles mål betyder, at alle på byggepladsen, selvom de løser hver deres opgaver, har en fælles forståelse af, hvad de skaber sammen. Det gælder både i relation til arbejdsopgaver der skal løses af forskellige faggrupper undervejs og til et fælles slutmål (det færdige byggeri).
- Opdelte fælles mål, betyder det, at de enkelte faggrupper er mest optaget af deres egne mål, og ikke er opmærksomme på det fælles mål.

Gensidig respekt frem for manglende respekt:

- Gensidig respekt betyder, at alle på byggepladsen har respekt for hinandens forskellige roller og opgaver i relation til den fælles byggeopgave.
- Manglende respekt betyder, at faggrupperne har svært ved eller ikke anerkender hinandens bidrag til opgaveløsningen.

Rettidig kommunikation frem for forsinkelser:

- Rettidig kommunikation betyder, at de håndværkere, formænd og byggeledere, der samarbejder om en fælles arbejdsopgave, taler eller skriver med hinanden om arbejdsopgaven på de tidspunkter, hvor der er brug for det i byggeriet.
- Forsinket kommunikation eller kommunikation som sker på upassende tidspunkter kan fx betyde, at vigtig information går tabt eller glemmes, at der sker fejl, som det tager tid at rette op på, eller at arbejdet skal laves om.

Problemløsende kommunikation frem for fingerpegende:

- Problemløsende kommunikation betyder at man gensidigt samarbejder med hinanden på byggepladsen om at løse de problemer, som opstår undervejs i byggeriet.
- Fingerpegende kommunikation betyder, at man i stedet for at forsøge at løse problemerne i fællesskab, prøver at udpege, hvem der har skylden, og hvem der har begået fejl.

Skab opbakning og afklaring

Inden I tager metoden i brug på jeres byggeplads er det vigtigt at:

- I vælger én person, som tager ejerskab for at anvende metoden. Personen er facilitator for workshop, står for målinger, opfølgning og dialoger om samarbejdet. (oftest byggeleder).
- At I også vælger en person som er makker til facilitatoren og som kan tage over ved sygdom mv og som kan sparre løbende med facilitatoren.
- At personen I vælger har en ledelsesrolle på pladsen, der sikrer gennemslagskraft.
- At I sikrer opbakning til brug af metoden hos byggepladsens øverste ledelse og centrale personer i den øvrige byggeledelse.



Rollen som facilitator:

- Som facilitator er du med til at sikre at alle bliver involveret og hørt i dialogerne om samarbejdet.
- Som facilitator står du for at:
 - Arrangere workshopen, samle op på mål og ambitioner for samarbejdet, udarbejde og uddele plakater med de fastlagte mål.
 - Bruge måle- og dialogværktøj på byggemøder mv.
 - Samle op på dialoger om samarbejde og være med til at fremme og fastholde ideer til løsninger.
 - Gripe bolden, hvad enten det drejer sig om løsninger eller udfordringer, og spille bolden til dem der kan løse evt. problematikker.
- Følgende ting er gode at kunne som facilitator:
Have evne til at sætte scenen med en naturlig autoritet. Kunne lytte aktivt. Udholde kaos. Skabe god stemning. Være fleksibel og dog konsekvent i sine handlinger. Kunne improvisere.

Workshop om de fire dimensioner

Den ansvarlige facilitator styrer workshoppen.

Hold workshoppen tidligt i byggefasen, og inviter bygge-entrepriseledere samt deres formænd. Inviter så mange som muligt på dette tidlige tidspunkt også gerne bygherre, rådgivere og arbejdsmiljøkoordinator.

Program for workshop

- Alle præsenterer sig selv
- Intro fra facilitator
 - Vi er her fordi vi gerne vil det gode samarbejde på tværs af fag. Vi skal i dag beskrive, hvad der er vigtigt for os her på denne byggeplads. Til det bruger vi en metode med fire dimensioner i det gode samarbejde.
 - Efter workshoppen i dag vil vi følge op ved løbende at måle på hvordan det går med samarbejdet og have dialog om hvilke eventuelle indsatser, der kan være behov for undervejs.
- Start med at definere jeres fælles mål for byggerprojektet.
 - Brug introduktionen til de fire dimensioner i samarbejdet, som er beskrevet på de næste 4 sider.
 - Lad deltagerne summe 2 og 2 – Hvad er vigtigt for jer: projekt til tiden, trivsel, god sikkerhed, mindske spil eller andet?
 - Tag en runde på udsagn – saml udsagn i emner og vælg det der er vigtigst for jer.
- Gå herefter videre til de næste dimensioner i det gode samarbejde.
 - Gensidig respekt”, ”Rettidig kommunikation”, ”Problemløsende kommunikation”.
 - Del deltagerne i små grupper, som hver skriver deres udsagn og ambitioner på plakater der er printet ud til formålet.
 - Saml udsagn i emner og vælg det der er vigtigst for jer.

- Tal om hvilke perioder i byggeprocessen I tænker at samarbejdet kan blive presset.
 - Brug denne snak i den videre planlægning og hav særligt fokus på samarbejdet i de perioder, hvor I tænker det kan blive presset (fx mange faggrupper i samme eller små områder på samme tid).

Afslut workshopen med en opsamling og en snak om det videre forløb

- Aftal opfølgning på ambitionerne for det gode samarbejde. Hvor tit skal der følges op med måling af samarbejdet. Hvem står for opfølgningen og på hvilke møder skal det ske?
- Hvordan formidler deltagerne ambitionerne for samarbejdet videre til deres kollegaer?
- Facilitatoren samler udsagn sammen.
- Tag gerne et gruppebillede af deltagerne.

Formidling af de fire ambitioner

- Ambitionerne skrives ind på standardplancherne (bilag nr.) som printes og sættes op i skurbyen og andre centrale steder på byggepladsen.

Særlige overvejelser

- Det er vigtigt, at de faggrupper, der er på pladsen er engageret i og har ejerskab til de fælles målsætninger.
- Det kan derfor være en god ide at gentage workshopen når der sker en større udskiftning af faggrupper på pladsen, sådan, at alle faggrupper altid er bekendt med ambitionerne og følger de er deres egne.
- Det kan fx være når byggeriet går fra jord- og betonarbejde til murer-, tømrer-, maler-, og installationsarbejde.

Fælles mål

Vi arbejder ud fra
fælles mål:



– fremfor hver vores
funktionsrettede mål:



På workshoppen sættes fælles mål i spil ved at:

Facilitatoren forklarer

at "Fælles mål" er en overordnet målsætning, fx at have et godt samarbejde, levere i en god kvalitet inden et fastsat tidspunkt og inden for et givet budget og ses i modsætning til at alle fag på pladen er fokuseret på hver deres funktionsrettede mål.

Herefter spørger facilitatoren deltagerne: Hvad er vigtigt for jer, at vi arbejder for i fællesskab på denne plads?

Saml udsagn og skriv dem på plakaterne.

Facilitatoren kan have forberedt et forslag til en målsætning for at hjælpe processen i gang.

Gensidig respekt

Vi udviser gensidig respekt :



– fremfor manglende respekt



På workshoppen sættes fælles mål i spil med spørgsmålene:

- Hvad kan de andre på pladsen gøre for, at vi føler os respekteret?
- Hvordan viser vi respekt for de andre på pladsen?

Formuler jeres ambitionerne i nutids-sætninger:

- Vi taler i en god tone ...
- Vi har forståelse ...
- Vi hjælper ...

Saml udsagn og skriv dem på plakaterne.

Rettidig kommunikation



– fremfor forsinket



Sættes i spil på workshoppen med udgangspunkt i spørgsmålene:

- Hvad har vi brug for at vide om, hvad andre gør?
- Hvad har vi brug for, at de ved om, hvad vi gør?

Hvad skal der til for at skabe rettidig kommunikation på byggepladsen, hvilke aftaler skal vi indgå så en rettidig kommunikation understøttes.

Formuler jeres ambitionerne i nutids-sætninger:

- Vi møder forberedte og tænker lidt frem ...
- Vi siger til, når vi ser en udfordring ...
- Vi viser interesse for hinanden i hverdagen ...

Saml udsagn og skriv dem på plakaterne.

Problemløsende kommunikation



– fremfor fingerpegende



Sættes i spil på workshoppen med udgangspunkt i spørgsmålene:

- Når der opstår et problem undervejs i arbejdet på byggepladsen, hvordan kan vi så have et positivt fokus på at løse problemet og lære af, det gik galt?
- Hvis vi oplever fingerpegende kommunikation (fx i form af brok), hvad kan vi gøre ved det?

Formuler jeres ambitionerne i nutids-sætninger:

- Vi bestræber os på at være positive ...
- Vi holder fokus på problemet frem for personen ...
- Vi lærer af vores fejltagelser ...

Saml udsagn og skriv dem på plakaterne.

Eksempler – Hvad har andre lagt vægt på?

Fælles mål

- At bygge boligerne til den aftalte tid, med fokus på at minimere spild (både tid og materialer) og rod.
- At have det godt med hinanden, at alle er glade for at komme på arbejde og kommer sikkert hjem. At vi er stolte af vores arbejde.
- At have en sikker byggeplads og hurtig reaktionstid i forhold til at rette op på afvigelser angående arbejdsmiljø og sikkerhed.

Gensidig respekt

- Vi har en god tone, vi hilser på hinanden – vi skælder ikke bare ud med det samme ... Vi sørger for den gode feedback.
- Vi har forståelse for hinandens arbejde – fx ved at passe på hinandens arbejde og ikke ødelægge andres arbejde.
- Vi hjælper hinanden og er fleksible over for de andre faggrupper og giver plads til hinanden. Vi sørger for at rydde op – også i andres rod – når vi har mulighed for at hjælpe til.
- Vi skal sige fra/til fra hvis man begår fejl, eller man kommer til at ødelægge noget.

Rettidig kommunikation sikrer vi ved

- Vi holder fælles arrangementer, fester, møder mm, der skaber stemning, fællesskab og letter kommunikationen.
- Vi planlægger, inden vi udfører arbejdet – blandt andet ved at være på forkant med kommunikationen og underrette byggeledelsen i god tid, ved store leverancer (logistik).
- Vi har en byggeledelse, der er synlig på pladsen.
- Vi møder op til byggemøderne.

Problemløsende kommunikation

- Vi taler indbyrdes ”direkte” til hinanden på byggepladsen og forsøger at kommunikere til den rigtige person på det rigtige tidspunkt.
- De enkelte håndværkere tager ansvar og handler når det er muligt - i stedet for at give bolden videre til den næste.
- At aflevere og modtage budskaber er et ansvar der går begge veje. Vi sikrer at budskaber er hørt og vi siger fra, hvis vi ikke mener, det er vores bold. Ved konflikter involveres byggeledelsen.

HOLD fast i ambitionerne

Mål jeres samarbejde og tal om det!

Som udgangspunkt for en dialog måles cirka hver 14. dag, hvordan det går med de fælles ambitioner for samarbejdet.

En måling og dialog på byggemødet kan foregå som her beskrevet:

Måling:

- Facilitatoren har hængt planchen, som ses på den modsatte side, op på væggen eller den ligger midt på et bord, som alle står rundt om.
- På byggemødet beder byggeleder/facilitatoren alle om at bruge 2-3 minutter på at tænke over, hvordan det går med hver af de fire ambitioner og skrive en vurdering på en skala fra 0-10, hvor 0 er helt i bund og 10 er helt i top.
- Herefter markerer alle deres aktuelle vurdering af de fire ambitioner på planchen.
- Gennemsnit for de fire ambitioner regnes eller anslås.

Dialog:

Byggeleder og de øvrige deltagere ser på markeringerne.

- Er der store forskelle mellem markeringer inden for den enkelte målsætning (spredning)?
- Er der store forskelle mellem vurderingen af de fire målsætninger?
- Er der udvikling fra tidligere målinger ?
- Se hjælpespørgsmål på side x (nuværende 12)



Hvordan går det med?



Hver sine mål

0 5 10



Fælles mål



Mangel på respekt

0 5 10



Gensidig respekt



Forsinket kommunikation

0 5 10



Rettidig kommunikation



Fingerpegende kommunikation

0 5 10



Problemløsende kommunikation

HOLD fast i ambitionerne – brug målingerne

Facilitatoren/ byggelederen formulerer på baggrund af målingen spørgsmål til deltagerne på byggemødet.

Måske begynder deltagerne efter nogle gange, selv at stille spørgsmålene 😊:

Eksempler på spørgsmål:

- Kan vi forklare, hvorfor målingen er gået op eller ned. Fx, hvorfor er **vurderingen af respekt** faldet, mens de andre tre vurderingen er som sidst?
- Hvad kan vi gøre for at styrke respekt på pladsen?
- **Vurderingen af rettidig kommunikation** er steget i de sidste to målinger. Har I en mulig forklaring, hvad er lykkedes?
- Skal vi gøre noget og hvad kan vi gøre for at fastholde den gode måling?

- **Vurderingen af fælles mål** er faldet siden målingen for 14 dage siden? Har I en mulig forklaring?
- Hvad kan vi gøre for at styrke fælles mål på pladsen?
- **Vurderingen af rettidig kommunikation** er steget i de sidste to målinger? Har I en mulig forklaring?
- Skal vi gøre noget og hvad kan vi gøre for at fastholde den gode måling?



Opmærksomhedspunkter

- Skab ejerskab på byggepladsen – ikke kun på byggemøderne
 - Inddrag de ord og sætninger, I har aftalt som beskrivelser af fælles mål mv. , når du skal beskrive løsning af konflikter.
 - Lav en kort introduktion, hver gang der kommer nye håndværkergrupper og en særlig til deres formand.
- Skab synlighed gennem plakaterne
 - Laminer plakaterne og hæng dem rundt omkring på byggepladsen.
 - Få formændene til at hænge plakaterne op i deres skurvogn
 - Oversæt plakaterne til engelsk, polsk, tysk mv.
- Vær spørgende, lyttende og inddragende
 - Stil åbne spørgsmål.
 - Giv de anden tid til at svare.
- Skab gode rammer for løsning af konflikter og uenigheder fx mellem to formænd
 - Skab et fortroligt rum.
 - Giv evt. en kort, neutral tilbagemelding på det kommende byggemøde.

- Overvej om andre aktører skal inddrages for at løse en udfordring / konflikt
 - Bygherre
 - Rådgiver
 - Andre faggrupper
 - Økonomiske rådgivere
- Nogle konflikter kan tages med det samme, andre skal tages to og to så ingen taber ansigt.
- Kommuniker løbende målingernes resultater, så alle der har svaret oplever, at deres svar har værdi.
- Kald sammen til fælles møder, når der sker afgørende og fortæl hvilke aftaler der skal iværksættes.
- Hold sociale arrangementer for alle håndværkerne, så der skabes kendskaber og venskaber.
- Hav en plan-B, så I ved, hvem der skal overtage, hvis facilitatoren holder op på pladsen.

Målinger over tid – del dem på en pædagogisk måde

Det giver vigtig information at vise udviklingen af målingerne over tid.

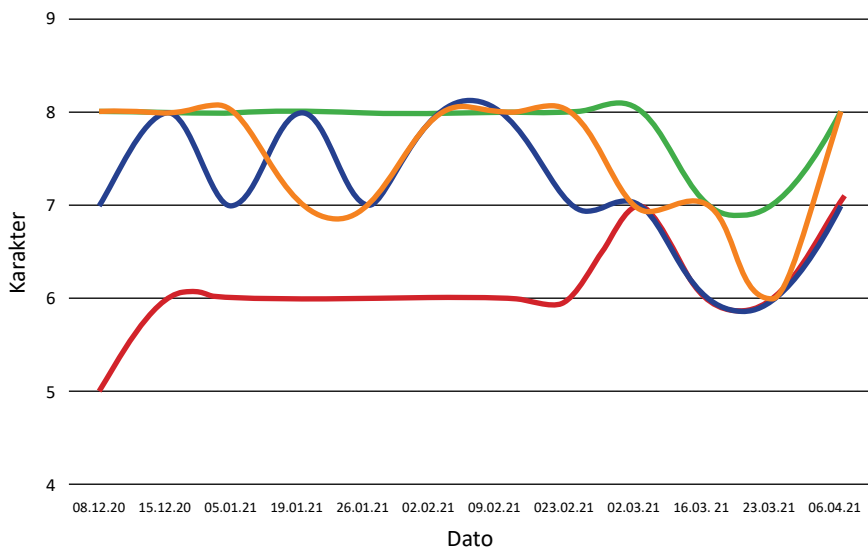
Hvis du bruger den håndholdte version af målingen kan du med enkle midler i fx Excel vise en kurve over udviklingen i målingen af de fire ambitioner over tid.

Hvis du bruger Forms kan du trække en kurve ud af programmet (se næste side).

Ta kurven med til byggemødet og brug eventuelt lidt tid på at tale med deltagerne om udviklingen.

Hvis I lader alle håndværkere deltage i målingen, så kan den indgå, når I giver en tilbagemelding til alle på pladsen.

Relationel koordinering



- Mangel på respekt – Gensidig respekt
- Forsinket kommunikation – Rettidig kommunikation
- Hver sine mål – Fælles mål
- Fingerpegende kommunikation – Problemløsende kommunikation

Alternativ målemetode – elektronisk

Byggeleder/facilitator opretter de fire målsætninger ”Hvordan går det med fælles mål” osv. i Microsoft Forms (eller et andet program til spørgeskemaer). Husk 0-10 skala og husk at sætte etiketten ”Hver sine mål” ved 0 og ”Fælles mål” ved 10.

Tilføj et ekstra spørgsmål, sådan at den der svarer kan angive sin faggruppe (opret alle faggrupper som vil komme på pladsen i byggefasen med det samme).

Dan både et link og en QR kode som bruges, når man vil ind på målingen.

Byggeleder/facilitator udsender målingen – gør opmærksom på, at den er åben for besvarelse. Eventuelt en påmindelse, så flere besvarer.

Byggeleder printer resultaterne af målingen ud eller sender den rundt pr mail. Det kan også være en ide at overføre gennemsnittet af målingen til planchen med de fire ambitioner.

Den elektroniske måling kan bruges i to tilfælde:

- Hvis I gerne vil give alle på byggepladsen mulighed for at deltage også bygningsarbejderne fra de forskellige faggrupper.
- Hvis I foretrækker den elektroniske version frem for at skrive på plakaten.

Byggeleder/facilitator skal være opmærksom på, at målingen skal udsendes 3-5 dage før den skal bruges – sådan at alle får lejlighed til at besvare.

Når alle kan deltage

Hvis I udvider målingen til at **dække alle på byggepladsen**, er det en vigtigt at kende faggruppen for de der besvarer. Det gør det muligt for facilitator, at se om der er særlige faggrupper, der svarer højt eller lavt og dermed mulighed for at iværksætte dialog med faggrupper der fx svarer særligt lavt ved en eller flere målinger.

Plancher med QR koden til spørgsmålene kan sættes op rundt omkring på byggepladsen og i skurene.

Det er vigtig at formidle, hvornår der måles, fx hver 14 dag.

Måling skal efterfølges af en tilbagemelding. Hvis ikke der kommer en tilbagemelding, falder lysten til at besvare.

Der kan tilbagemeldes via byggeledere og formænd, eller der kan arrangeres fælles møder/ morgenmad eller lignende, hvor der også er plads til dialog med alle på pladsen.

Der er to typer af tilbagemelding:

- Resultaterne i form af tal. Hvad er udviklingen sides sidst? Vis fx en figur med en kurve for hver dimension for alle målinger, der er gennemført.
- Resultaterne i form af ord. Har byggeledelsen eller byggemødet taget beslutninger som skal rette op på en nedgang i målingen, ved man hvad problemet har været, hvordan løses det.

Et samarbejdsproblem og de fire dimensioner

En almindelig udfordring i udførelsen af et byggeri kan være manglende eller dårligt udført oprydning.

Byggeleder og faggrupper kan undervejs i byggeriet være utilfredse med oprydningen. Byggeleder kan have påtalt oprydning flere eller mange gange, men det hjælper ikke.

Hvordan kan vi forstå oprydning ved hjælp af de fire dimensioner i relationel koordinering?

Fælles mål og oprydning

Hvis ikke oprydningen finder sted eller udføres til det ønskede niveau kan det være fordi der er forskellige forståelser af om det er vigtigt at rydde op og til hvilken standard.

En fælles samtale om, hvad det fælles mål er med oprydning kan betyde, at alle faggrupper forstår vigtigheden og fremover bidrager, hvor de skal.

Gensidig respekt og oprydning

Mangel på oprydning kan være mangel på gensidig respekt. Hvis en faggruppe efterlader et område uden oprydning overlades problemet til den faggruppe der efterfølgende skal ind og arbejde i området. Det kan opleves som mangel på respekt. Kan de to faggrupper have en fælles snak om, hvordan man overleverer områder til hinanden sådan at den gensidige respekt reetableres?

Rettidig kommunikation og oprydning

Måske vidste tømrerne ikke, at elektrikerne skulle i gang med at montere armaturer i dag. Selvom de er færdige med deres arbejde står materialer og hjælpemidlerne til gipsmontage stadig i området. En hurtig samtale løser problemet, tømrerne fjerner deres ting og det aftales, hvordan der kan kommunikeres i rette tid næste gang sådan, at problemet ikke opstår igen.

Problemløsende kommunikation og oprydning

I eksemplet ovenfor vælger elektrikerne at skynde sig hen til den nærmeste tømrer og skælder ham ud over den manglende oprydning – ”det er altid det samme med jer, I rydder aldrig op”. De to formænd for tømrere og elektrikere kommer på banen og det bliver aftalt, at man fremover godt kan påpege fejl hos hinanden uden at bruge fingerpegende kommunikation.

Du kan selv prøve at sætte andre typiske udfordringer i byggeriet ind i forhold til de fire ambitioner og tænke, hvordan de er påvirket af dimensionerne

Teorien bag

De fire dimensioner indgår i en teori om Relationel Koordinering, som er udviklet af den amerikanske professor Jody Hoffer Gittel.

Relationel koordinering handler om koordinering af arbejdsrelationer omkring en opgaveløsning.

Gittell definerer relationel koordinering som koordinering af arbejde gennem fælles mål, fælles viden og gensidig respekt. Sammen bidrager disse dimensioner ved relationerne til kommunikation, som er tilpas hyppig, sker på de rigtige tidspunkter og er forståelig, præcis og problemløsende.

Forskning har vist, at bedre relationel koordinering hænger sammen med bedre trivsel, større effektivitet og bedre kvalitet i ydelserne. Der er gennemført forskning inden for en række forskellige sektorer.

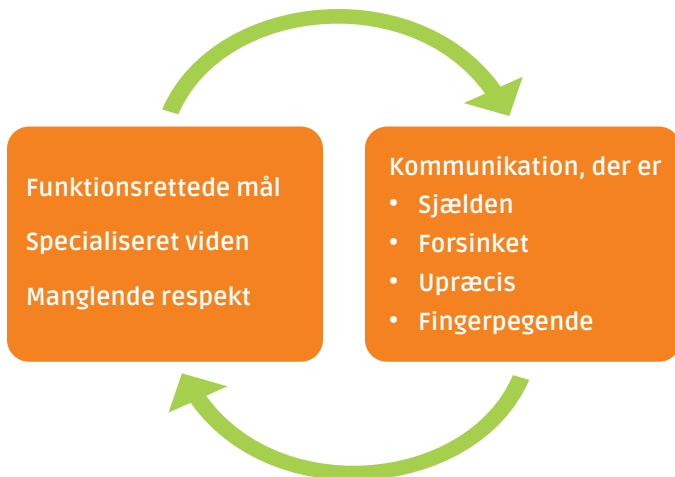
Til materialet her har vi udvalgt de fire dimensioner, som vi har vurderet som mest relevante i relation til byggeri.

Link: <https://teamarbejdsliv.dk/ydelser/produkter/relationel-koordinering/hvad-er-relationel-koordinering/>

Det gælder om at fremme den positive ...



... og undgå den negative udviklingsspiral.



Relationer og kommunikation kan understøtte hinanden gensidigt i positiv eller i negativ retning (se illustrationen).

Materialer som i kan anvende ...

På de følgende siden gengives de tegninger, som er vist i pjecen.

Det er frit for jer at printe og anvende tegningerne i jeres eget arbejde med at styrke den relationelle koordinering.

Anden brug er ophavsretligt beskyttet og kontakt skal ske til
Jens Vox, tegnevox@gmail.com



Hvordan går det med?



Hver sine mål



Fælles mål



Mangel på respekt



Gensidig respekt



Forsinket kommunikation



Rettidig kommunikation



Fingerpegende kommunikation



Problemløsende kommunikation

Hver sine mål



Fælles mål



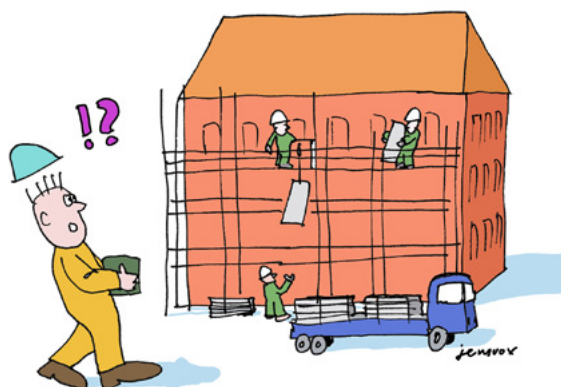
Mangel på respekt



Gensidig respekt



Forsinket kommunikation



Rettidig kommunikation



Fingerpegende kommunikation



Problemløsende kommunikation



Relationel koordinering

Samarbejde mellem faggrupper på byggepladsen

Manualen er udarbejdet på baggrund af forskningsprojektet Relationel koordinering på byggepladsen – både projekt og denne manual er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

