

## Arbejdsrapport Bygherrer skaber værdier

### Kompetencer, videndeling og partnering

Netværket *Bygherrer skaber værdier* blev etableret i 2002. Formålet er at afprøve og evaluere elementer i nye samarbejdsformer med hovedvægt på partnering. I netværket deltager 30 forsøgsbyggerier. Resultaterne formidles ved møder i netværket, åbne workshops, rapporter og arbejdsrapporter om aktuelle emner. I netværkets møder deltager både bygherrer og evaluatore, som kommer fra rådgivere eller byggeforskning. I netværkets formidling indgår således både praktik og teori.

Netværket forventer at afslutte sit arbejde i 2006 med en håndbog i partnering. Du kan få løbende orientering om arbejdet ved at sende navn og mail til [mbo@ebst.dk](mailto:mbo@ebst.dk)

## **Kompetencer, videndeling og partnering**

### **1. Indledning**

Dette arbejdsrapport er udarbejdet i regi af netværket Bygherrer skaber værdier, og sigter på at give inspiration til håndtering af kompetencer og videndeling i forbindelse med partnering samarbejder. Elementer i Arbejdsrapporten blev forelagt på en workshop, som netværket afholdt i november 2004 på BygDTU.

Baggrunden for arbejdsrapporten er en øget erkendelse af, at det er nødvendigt at sikre tilstedeværelsen af de relevante kompetencer i det team af bygherremedarbejdere, projekterende og udførende, som skal samarbejde i partnering om en byggeopgave.

En forudsætning for samarbejde i partnering er, at de basale faglige kompetencer er til stede hos bygherren, rådgivere og entreprenører.

I de traditionelle samarbejdsformer er et væsentligt formål med disse kompetencer at kontrollere ydelser og placere ansvar ved afvigelser. I partnering samarbejder skal disse kompetencer i fuldt omfang være til stede, men de skal anvendes på en anden måde.

Samarbejde i partnering indebærer endvidere, at der er behov for supplerende, særlige partnering kompetencer. Samtidigt er det afgørende for, at et samarbejde i partnering bliver en succes, at det samlede team fungerer godt – som team.

Det team som ”sættes”, når et samarbejde begynder, besidder gennem enkeltpersonerne en række relevante kompetencer, men nok sjældent alle. Samtidigt skal teamet lære at spille sammen. Det er derfor nødvendigt at skabe et løbende og aktivt læringsmiljø i teamet. Dette aspekt er behandlet i arbejdsrapporten.

Sigtet med at inddrage kompetencer i udbud med partneringsamarbejde er bla.:

- at sikre, at der tilknyttes medarbejdere hos entreprenører, rådgivere og bygherre som er positive over for samarbejdet i partnering, og som har de nødvendige og tilstrækkelige kompetencer
- at sikre, at det samlede team indeholder de nødvendige og hensigtsmæssige kompetencer inden for ledelse, de faglige områder og de personlige områder

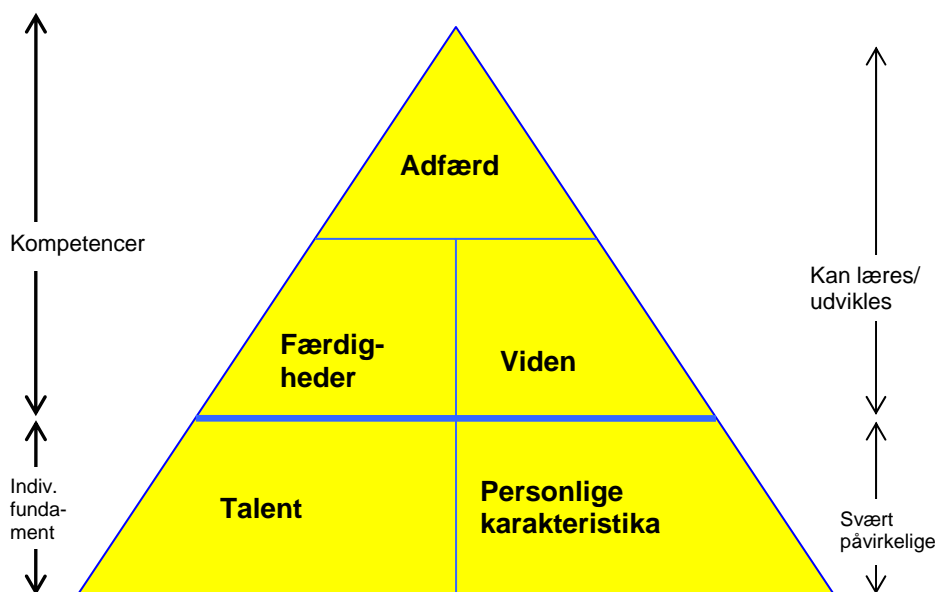
Arbejdets med kompetencer – og dermed de forslag, som dette arbejdsrapport indeholder – skal tilpasses byggesagens størrelse.

## 2. Hvad forstår vi ved kompetencer ?

Det er nødvendigt, at vi bruger en fælles definition af, hvad vi forstår ved kompetencer. En praktisk definition er:

Kompetencer er den rette kombination af viden, færdigheder og adfærd, der sætter en person eller teamet i stand til at løse opgaver rigtigt.

Hovedbegreberne ved kompetence er vist i figuren herunder.



”Kompetencetrekanten” indeholder 3 lag. Det nederste lag er vores individuelle fundament. Det består af vores personlige karaktertræk og vores talent for en given opgave.

Et eksempel på et personligt karaktertræk, er, at nogle har det mønster, at de har svært ved afslutte en opgave – de synes hele tiden, at der hele er noget, som bør forbedres.

Et andet eksempel er, at nogen har det mønster, at de opfatter forslag om forbedringer i deres arbejde som negativ kritik – de har måske den tanke, at de har svært ved at gøre det godt nok.

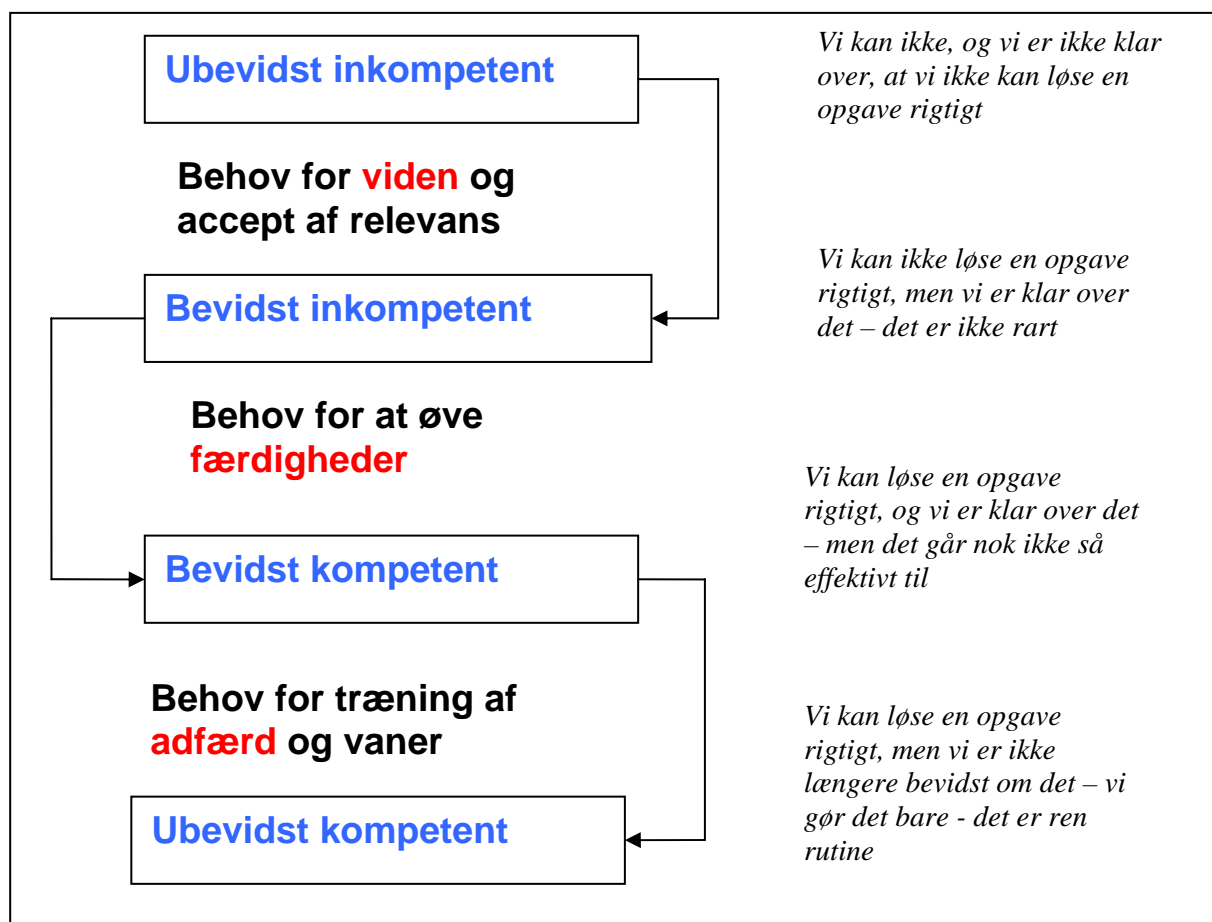
Disse personlige karakteristika i det nederste lag er det svært at ændre, og det tager lang tid. En stor udfordring - når vi vil arbejde sammen i partnering - er, at de særlige (personlige) partnering kompetencer hænger nøje sammen med vore personlige karakteristika. At arbejde med de personlige karakteristika tager ikke alene lang tid – det er også vanskeligt, fordi det jo netop indeholder, at vi går tæt på os selv – og det kan i sig selv være udfordrende.

Det næste lag er viden og færdigheder, som er nødvendige for at opnå en kompetence i relation til en opgave. Viden og færdigheder kan læres, og er grundlaget for det øverste lag - en ny adfærd – en ny kompetence.

Et enkelt eksempel er, når et barn skal lære at cykle. Det er nødvendigt at kende trafikreglerne (viden) og at kunne holde balancen, dreje, bremse, mv. (færdigheder) for at kunne begå sig sikkert i trafikken på en cykel (adfærd). Præcist det samme gælder, når vi skal lære at køre bil eller et betjene nyt materiel.

De fleste efteruddannelseskurser lægger primært vægt på viden og måske en smule på øvelse i færdigheder, medens adfærdsændringer er overladt til den enkelte gennem træning på jobbet. Det er årsagen til, at mange kurser ikke får den store effekt i forhold til at tilegne sig nye kompetencer.

Forløbet i tilegnelse af en ny kompetence er vist og kommenteret herunder.



Først skal vi blive bevidste om, at der noget, vi ikke kan og hvad det er.

Vi skal også acceptere, at det er relevant at få en ny kompetence. Det kan ske ved, at vores job ændres gennem nye værktøjer og metoder, eller ved, at vi skal udføre noget, vi ikke har prøvet før.

Vi har her først behov for viden – hvad handler det nye om? Dernæst skal vi øve de færdigheder, som er nødvendige, så vi kan løse opgaven (f.eks. bruge en ny maskine eller et nyt softwareprogram). Når vi kan løse opgaven, skal vi igennem en periode, hvor vi træner ved at

udføre opgaven, så vi til sidst bare udfører opgaven uden at tænke nærmere over det (vi er blevet "ubevidst kompetente")<sup>1</sup>.

Kompetencer kan opdeles i 3 typer:

- Ledelsesmæssige kompetencer
- Faglige kompetencer
- Personlige kompetencer

Betydningen af viden, færdigheder og adfærd ved tilegnelsen af kompetencer er forskellig for de 3 typer. Dette kan udtrykkes i følgende figur.

Kompetence	Viden og færdigheder	Adfærd
Ledelse	Stor betydning	Meget stor betydning
Faglig	Meget stor betydning	Mindre betydning
Personlig	Mindre betydning	Meget stor betydning

For at gennemføre opgaverne skal der være relevante kompetencer tilstede i teamet (teamet er alle de medarbejdere hos parterne, som løbende beskæftiger sig med entreprisens gennemførelse).

#### Definition af et team

Et team er et antal mennesker, som tilsammen har de relevante kompetencer til at udføre et stykke arbejde, og som kan samarbejde i gensidighed ansvarlighed og tillid, og som har sat sig nogle fælles mål for de resultater, der skal skabes i fællesskab

### 3. Sikring af kompetencer ved udbud

I det følgende beskrives en række ideer til, hvorledes processen kan gennemføres i forbindelse med et udbud, hvor der om opgaven skal samarbejdes i partnering. De anførte mulige fremgangsmåder, har i forskellig udstrækning været anvendt ved forsøgs- og andre byggesager.

- a. Der foretages den sædvanlige vurdering af CV'er på rådgivernes hhv. entreprenørernes nøglepersoner ved tilbudsvurderingen
- b. Kompetencer håndteres med den udvalgte gruppe i forbindelse med indgåelse af partnering samarbejdet/aftalen
- c. Der foretages en vurdering af kompetencer hos de tilbudte nøglepersoner ved præsentationsmøder med alle bydende

<sup>1</sup> Fremstillingen om kompetencer er inspireret af bogen Kompetenceudvikling i praksis af Christian H. Brosolat og Anders Thorup, JPBøger, marts 2004.

- d. De bydendes nøglepersoner (for alle de bydende) udfylder et selv-evalueringsspørgeskema
- e. Bygherrens medarbejdere og nøglepersoner for alle bydende skal have beskrevet deres kompetencer af den samme psykolog og med den samme ”test”

#### **Ad a. Sædvanlig vurdering af CV’er**

Det er almindeligt – når tildelingskriterium er økonomiske mest fordelagtige bud – at et underkriterium omhandler tilbudsgivers bemanning, og at tilbudsgiver skal fremlægge CV’er for nøglepersoner, der skal forestå opgavens gennemførelse.

Et eksempel på underkriterier hvor bemanning med CV’ere indgår, kan være:

<b>Underkriterium</b>
Pris
Oplæg til partneringsamarbejde
Produkt- og procesoptimering
Ledelse og organisation på opgaven
Bemanning på opgaven
Kvalitetsstyring, miljø og sikkerhed ved opgaveløsningen

Et eksempel på formulering af underkriterium om bemanning (ved et udbud i hovedentreprise med partnering samarbejde) er:

<p>Tilbuddet skal indeholde tilbudsgivers bemanning på grundlag af skema i bilag UB-2.2. Desuden skal tilbuddet indeholde CV på mindst følgende nøglepersoner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formænd for de vigtigste faglige områder</li> <li>- entreprisede(-e)</li> <li>- ledelsesrepræsentant i entreprisens styregruppe</li> </ul> <p>Tilbuddet skal indeholde tilbudsgivers oplæg til aktiviteter, som kan sikre, at tilbudsgivers egen organisation og den samlede entreprisorganisation fungerer som et team.</p> <p>Ved bedømmelsen lægges vægt på</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- at tilbudsgiver tilbyder en organisation, som er tilpasset entreprisens art og størrelse og som matcher udbyders bemanning, jf. bilag UB-2.2</li> <li>- at der tilbydes en bemanning, som på ledelsesmæssige, alle faglige og personlige kompetencer kan sikre en korrekt og optimal gennemførelse af entreprisen</li> <li>- at der beskrives og tilbydes aktiviteter, som sikrer det samlede teams funktion og kompetencer</li> </ul>
--

Den sædvanlige vurdering af CV'er kan suppleres med vurdering af nøglepersoner ved præsentationsmøder, jf. pkt. c herunder.

### **Ad b. Kompetencer håndteres med den udvalgte entreprenør**

Følgende procedure gennemføres:

- I bekendtgørelse om prækvalifikation/prækvalifikationsnotat er det anført, at opgaven skal gennemføres i partnering, og at der i forbindelse med tildelingen vil blive gennemført en særlig procedure for at sikre et velfungerende partnering team
- Der udarbejdes en oversigt over de ledelsesmæssige og faglige samt personlige kompetencer for at gennemføre entreprisen. Disse vedlægges udbudsmaterialet med kompetence beskrivelse af de bygherremedarbejdere, som skal indgå i teamet
- I udbudsmaterialet beskrives den procedure, der vil blive gennemført for at sikre de nødvendige faglige og personlige kompetencer. Proceduren gennemføres alene med den valgte entreprenør i forbindelse med indgåelse af partneringaftalen
- De bydende skal anføre forslag til deres medlemmer i teamet og deres ledelsesmæssige og faglige kompetencer. Dette skal ske på same "niveau" som der foreligger beskrivelser af bygherremedarbejderne
- Når entreprenører er valgt, bliver "kompetencer" dagsordenspunkt på workshoppen, hvor partnering aftalen færdiggøres
- På workshoppen drøftes det samlede team både hvad angår de ledelsesmæssige og faglige kompetencer. Der foretages på baggrund heraf eventuelle justeringer af teamet
- Når teamet herved er foreløbigt udpeget, skal teamet (og styregruppen) deltage i et heldags samarbejdskursus med fokus på de særlige partnering kompetencer. Dette kursus skal indeholde en proces, hvor eventuelle behov hos den enkelte for særlig efteruddannelse/coaching afdækkes og vurderes. Kurset kan eventuelt ledes af en professionel, som på baggrund af kurset skal udarbejde en samlet vurdering af teamet med eventuelle forslag til opfølgning af samarbejdet.

### **Ad c. Der foretages vurdering af kompetencer hos entreprenørens nøglepersoner ved præsentationsmøder med alle bydende**

Denne metode er rapporteret anvendt ved byggeri af Zoologisk Museum i Svendborg. Den indebærer, at der afholdes orienteringsmøder med de bydende. Bygherren kan vælge at engagere en ekspert (f.eks. en psykolog), som under det enkelte møde vurderer tilbudsgivers nøglepersoner og efterfølgende udarbejder en vurdering, som også inddrager bygherrens medarbejdere. Vurderingen indgår i karaktergivningen for bemanningen ved bedømmelse af tilbudene.

#### **Ad d. Entreprenørens nøglepersoner (for alle de bydende) udfylder et selv-evalueringsspørgeskema**

Denne metode er anvendt på en byggesag. Der var 7 spørgsmål. Eksempler på spørgsmål er:

- 1. Hvorfor opfatter du dig som særligt egnet til at udfylde den foreslåede nøglefunktion ? nævn tre begrundelser:*
- 5. Hvilke forhold finder du særligt kritiske og risikable i dette projekt – nævn 2 forhold, du vil være særligt opmærksom på undervejs*

Det må formodes, at besvarelser fra de enkelte nøglepersoner ”censureres” i tilbudsmaterialet. Det kan overvejes om der i udbudsmaterialet skal være resultat af en tilsvarende spørgeundersøgelse af bygherrens medarbejdere.

#### **Ad e. Bygherrens medarbejdere og entreprenørens nøglepersoner (for alle bydende) skal have beskrevet deres kompetencer (evt.) af den samme psykolog og med den samme ”test”**

Denne metode indebærer, at der tilknyttes en psykolog, som udfører tests på bygherrens medarbejdere og at disse resultater (evt. som et kompetencespind) indgår i udbudsmaterialet. Dernæst skal alle de bydende have deres nøglepersoner igennem den samme test i forbindelse med tilbudsafgivelsen.

#### **Sammenfatning af metoder**

I skemaet herunder vurderes metoderne ud fra sikkerhed for at få sammensat det rette team. Endvidere anføres skøn omkostning/ressourceforbrug set med bygherrens øjne.

	Sikkerhed for opfyldelse af sigtet	Omkostninger for bygherre
a Vurdering af CV'er	Beskedent	Lav
b Kompetencedag med den udvalgte	Middel	Lav
c Præsentationsmøde med psykolog	Beskedent	Middel
d Spørgeskema til bydende	Beskedent	Lav
e Tests-kompetencespind	Høj	Høj



## 9. Sikring af kompetencer og et læringsmiljø i et etableret team

For at fremme kompetenceudviklingen i et etableret team er det vigtigt, at der skabes et løbende, positivt ”læringsmiljø” i entrepriseorganisationen.

Elementer, som fremmer et positivt læringsmiljø kan være:

- Systematisk videndeling. Videndeling kan ske gennem dialog mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes. Der kan anvendes jobsparring, coaching, netværksdannelse (arbejdsgrupper, åbne møder) eller brug af internettet.

Videndeling handler om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuelt lagre – denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert, end de ellers ville være blevet løst. <sup>2</sup>
---

- Fysiske rammer. Der skabes rammer, som bedst muligt understøtter løbende kontakt mellem kolleger. Her kan det overvejes, om der i en periode kan etableres fælleskontor for bygherre, projekterende og udførende.
- Arbejdets organisering og øget ansvar. Anvendelse af mere uddelegering til selvstyrede grupper (f.eks. sjak) kan skabe et godt læringsmiljø. Et øget ansvar øger motivationen hos den enkelte til at udvikle kompetencer.
- Feedback. Feedback sigter på at forbedre arbejdsmetoder og relationer i stedet for at overfokusere på det, der ikke fungerer. Systematisk feedback fra medarbejder til leder kan medvirke til at forebygge fejlagtige forventninger til hinanden.
- Nye arbejdsopgaver. Et godt læringsmiljø fremmes ved, at man får mulighed for at afprøve nye arbejdsopgaver eller nye arbejdsområder. Dette kan ske internt hos bygherre, rådgivere eller entreprenører, men også ved udlån af medarbejdere til hinanden i perioder.

For at fremme kompetenceudviklingen og et positivt læringsmiljø kan der afholdes en kompetencedag i teamet, jf. eksempel på program i bilag 1.

---

<sup>2</sup> Peter Holdt Christensen, 2004

## Bilag 1

Herunder vises et eksempel på program for en kompetencedag.

Tid	Emne
08.30-08.45	Velkomst
08.45-09.45	Status på tidligere aktiviteter
09.45-10.30	Introduktion til gruppearbejde og gruppearbejde: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hvilke forhold er ofte årsag til uhensigtsmæssige og forsinkede arbejdsoperationer ?</li></ul>
10.30-11.00	Afrapportering og diskussion af grupperesultater
11.00-11.30	Generel indledning med oplæg om <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opgaver og kompetencer</li><li>▪ Introduktion til gruppearbejderne</li></ul>
11.30-12.15	Gruppearbejde: faglige kompetencer <ul style="list-style-type: none"><li>• Gruppen drøfter og supplerer de nødvendige faglige kompetencer – opstillingen i oplægget suppleres</li><li>• Medarbejdere vurderer sig selv ved markering på skema</li></ul>
12.15-13.00	Frokost
13.00-13.30	Afrapportering af gruppearbejde i hele gruppen
13.30-14.15	Gruppearbejde: personlige kompetencer <ul style="list-style-type: none"><li>• Gruppen drøfter og supplerer de relevante personlige kompetencer</li><li>• Medarbejdere vurderer sig selv ved markering på skema</li></ul>
14.15-14.45	Afrapportering af gruppearbejde i hele gruppen
14.45-15.00	Kaffepause
15.00-15.30	Hvordan kommer vi videre? Hvad kan vi gøre bedre ? Eksempler på spørgsmål: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Er der behov for suppleringer/ændringer i den måde vi organiserer virksomheden på?</li><li>▪ Er der behov for kurser, coaching, mv.</li><li>▪ Hvordan skabes løbende kompetenceudvikling gennem et positivt læringsmiljø</li></ul>