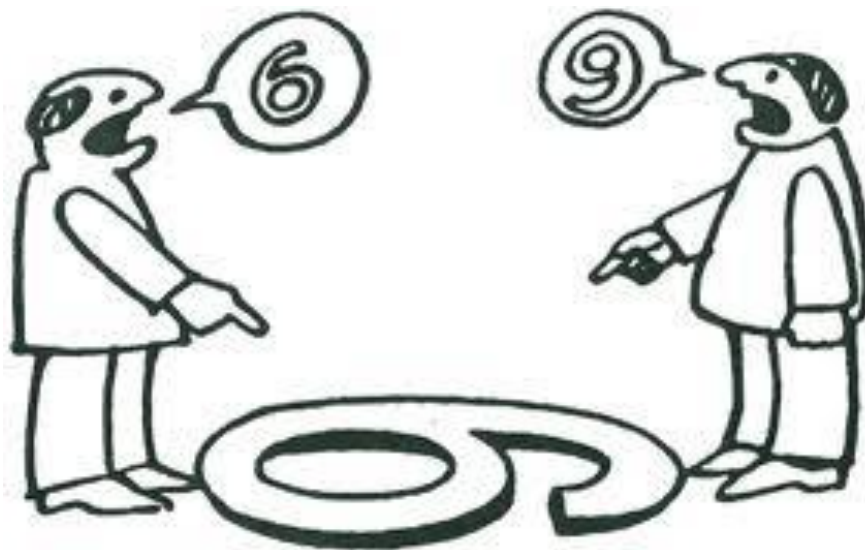

Udfordringer i konflikthåndtering set fra en rådgivers synsvinkel



ved
Anders Kirk Christoffersen, NIRAS

Disponering

- ❖ Lidt om min baggrund -
- ❖ Rammer og potentiale for konflikter 4 min.
- ❖ Perspektiv 4 min.
- ❖ Udfordringer 4 min.
- ❖ Hvad gør vi? 4 min.
- ❖ Tanker fra salen? -



Min baggrund - kort



- ❖ Altid rådgiver
- ❖ Forretningschef i NIRAS for bl.a. bygherrerådgivning
- ❖ Arbejdet med nye byggeprocesser siden starten af 1990'erne (FRI, byggelogistik, Projekt Renovering, PPB, Projekt Hus, Værktøjskassen, Lean Construction, Partnering m.v.)
- ❖ Udarbejdet brancheanalyse for Tekniq og Dansk El-forbund
- ❖ Været pioner i introduktionen af Lean i dansk byggeri
- ❖ Arbejdet med værdi-modeller i DK og internationalt
- ❖ Arbejdet med partnering og konflikthåndtering på en række projekter

Potentiale for konflikter ?



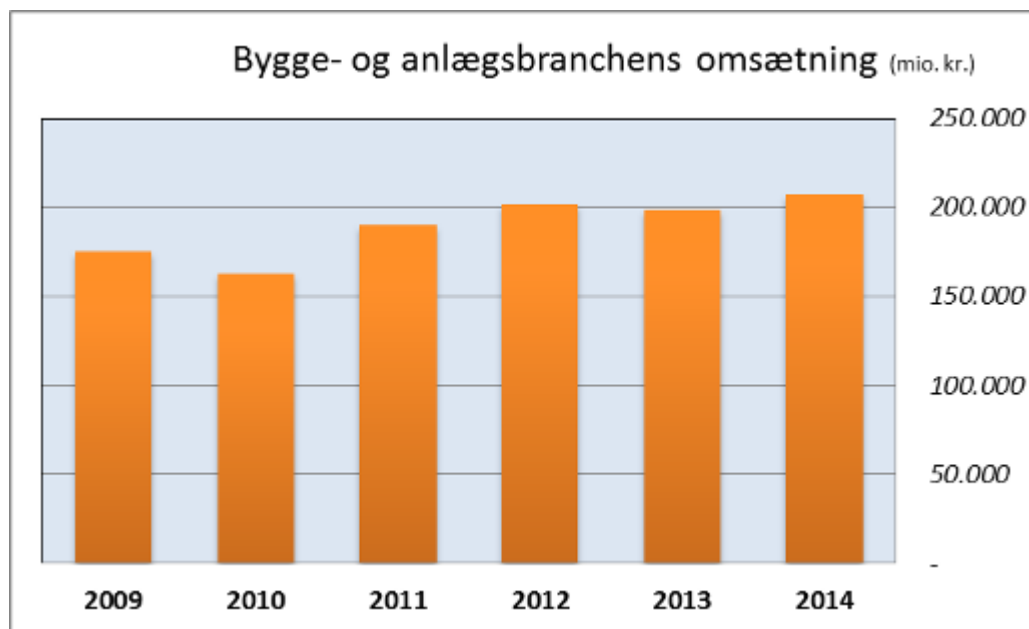
- ❖ Bygherren har en idé eller et behov
- ❖ Vi starter en ny virksomhed "Idé til virkelighed A/S"
- ❖ Vi udfører (måske) forundersøgelser og analyser og sætter mål for prisen, tiden og kvaliteten og nogle gange for samarbejdet – FØR VI KENDER PROJEKTET
- ❖ Byggeriet "forstås baglæns men må leves forlæns"
- ❖ Pris, tid og kvalitet er ofte hinandens modsætninger
- ❖ Vi går fra få til rigtig mange ansatte fra vi starter til vi slutter – op til flere tusinde ansatte
- ❖ Vi kender typisk ikke hinanden og vi kommer fra meget forskellige kulturer – fra håndværkeren til direktøren
- ❖ Vi skifter typisk ud i nøgleteamet undervejs
- ❖ Vi bygger delvist på fabrik og delvist ude i det fri.
- ❖ Og så er det ofte temmelig kompliceret, det vi bygger
- ❖ Er der nogle der melder sig?

Store projekter, mange interesser, mange mennesker, høj kompleksitet.....



Perspektiv - den årlige omsætning

❖ Vi omsætter for ca. 200 mia. om året



Kilde Danmarks Statistik bearbejdet af Building Supply

Perspektiv - Voldgiftsnævnets opgørelse



VOLDGIFTSNÆVNET
Byggeri og Anlæg

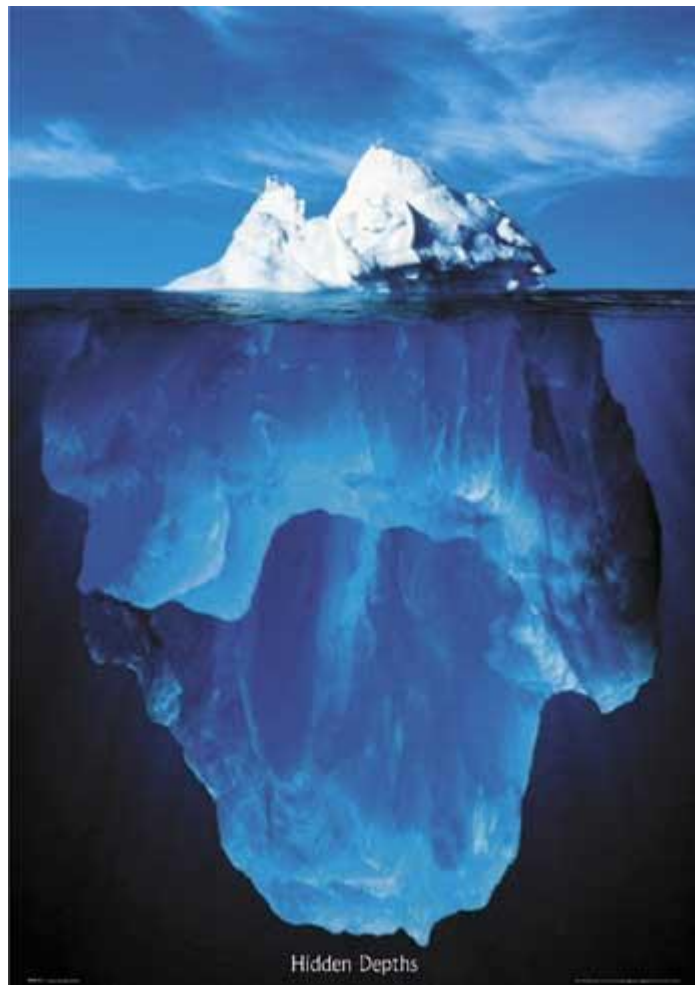
Oversigt over indgåede og afsluttede sager 2000-2013

Indgåede sager	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sager om syn & skøn	236	225	250	263	260	354	361	420	428	301	259	312	297	271
Sager om syn & skøn - i voldgiftssager			110	121	108	106	122	153	161	216	131	126	114	110
Skønsmand i forslag til civile retter	788	837	818	837	862	952	1.071	1.315	1.328	1.241	1.014	1.021	896	784
Voldgiftssager	413	445	495	482	472	467	541	606	671	625	444	464	362	382
Sagkyndig beslutning	74	58	74	82	88	126	159	198	215	234	161	191	184	156
Foregreben tvisteløsning	1	2		2	4	2	3		2		2		3	
Mediation							1				1			1
Mægling						3	1	1	1	3	4	2	1	5

Afsluttede sager	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sager om syn & skøn	210	231	274	243	221	279	376	370	446	382	274	328	252	271
Voldgiftssager	390	439	454	464	439	404	576	565	634	632	556	592	411	370

Den samlede sagsgenstand i Voldgiftssagerne ligger i størrelsesordenen 2,4 mia. eller ca. 1-1,5% af omsætningen

Mange dagligdags konflikter som løses undervejs

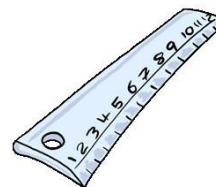


- ❖ Og selv om langt de fleste løses mindeligt repræsenterer de næsten altid et værditab og dermed tab af produktivitet
- ❖ Hvorfor opstår de, hvad er årsagerne?
- ❖ Er der nogle bestemte drivere for konflikter, og kender vi størrelsesordenen af dem?
- ❖ Hvad kan vi gøre for at reducere konfliktpotentiallet, kan vi eliminere nogle af årsagerne?
- ❖ I Lean arbejder vi med 5 M'er – Mennesket, Metoden, Maskinen, Materialerne og Miljøet (byggepladsen/fabrikken)
- ❖ Og særligt i Mennesket og Metoden skal man søge årsagerne til konflikter og arbejde med forebyggelsen af dem

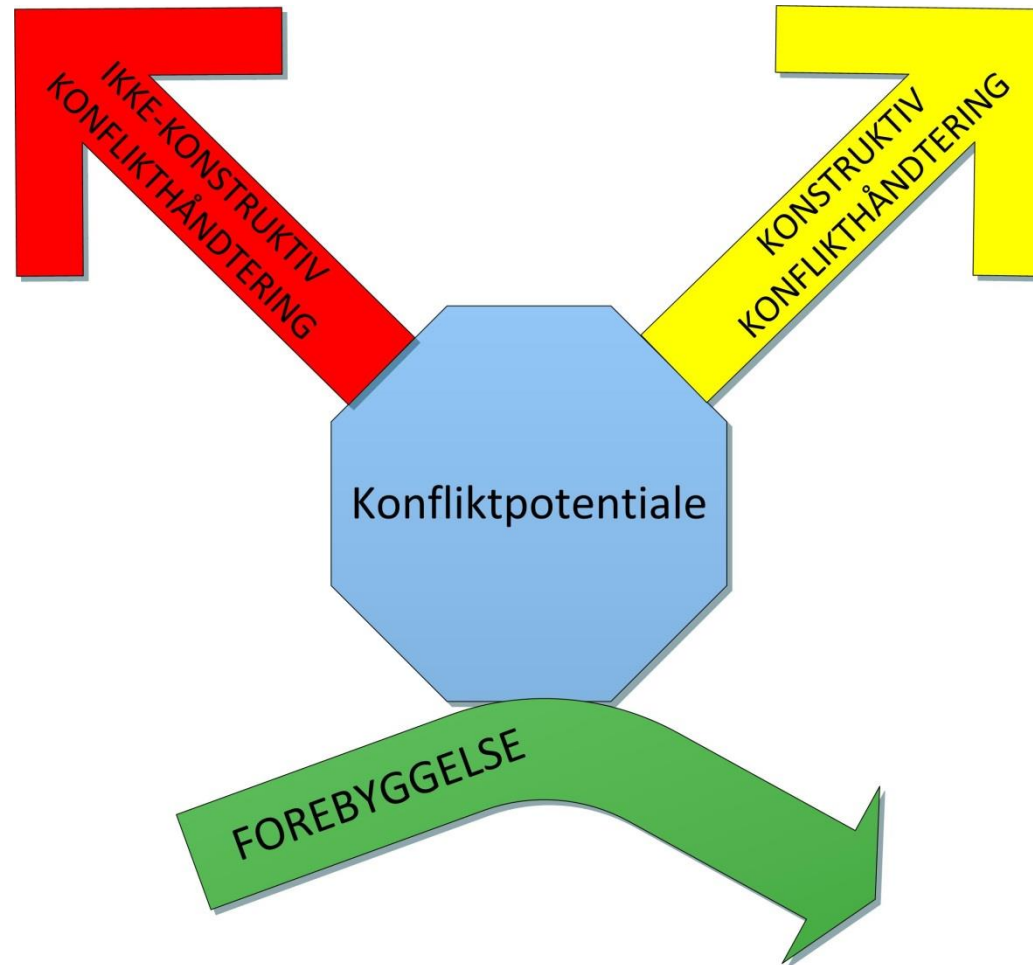
Drivere – og udfordringer



- ❖ Relationer og personligheder
- ❖ 0-fejlskultur og juristificering af byggeprocesser
- ❖ Uklare roller, ansvar og manglende proceskompetencer
- ❖ Kulturforskelle
- ❖ Rammerne - særligt tid og økonomi
- ❖ Mangelfuldt projektgrundlag
- ❖ Pleje af særinteresser og claimkultur



Strategier for konflikthåndtering



Forebyggelse



-
- ❖ Forvent, at der vil komme konflikter
 - ❖ Indstil dig på at gå ind i dem tidligt og balanceret
 - ❖ Sæt de rigtige rammer for tid, økonomi og kvalitet og tænk i, at alle skal have en sund økonomi
 - ❖ Partnering med samarbejdsværdier og løbende opfølgning – tag samarbejdet ligeså seriøst som projektet
 - ❖ Sæt de rigtige nøgleteams – kompetencematricer m.v.
 - ❖ Gennemfør detaljeret procesplanlægning
 - ❖ Gennemfør interessent og risikostyring
 - ❖ Gennemfør professionelle udbud
 - ❖ Udarbejd et fyldestgørende projektmateriale som grundlag for entreprenørens og håndværkerens arbejde
 - ❖ Skab læring i projekter

Konstruktiv konfliktkultur

- ❖ Konflikttrapper
- ❖ Dispute Review Boards
- ❖ Styregrupper
- ❖ Mediation
- ❖ Milepælsmøder
- ❖ Konflikthåndtering væk fra byggepladsen



Ikke konstruktiv konfliktkultur

- ❖ Krigerkultur, magt, arrogance, jeg ved bedst, jeg har ret...osv
- ❖ Skjulte dagsordener
- ❖ Pleje af særinteresser frem for at etablere en fælles platform



- ❖ Voldgift som en nødvendig, men sidste udvej

Hvad gør vi (først)?



- ❖ Få styr på datagrundlaget – hvad konflikter vi om, hvor mange gange, hvor store beløb koster det os osv?
- ❖ Uddannelse, uddannelse, uddannelse - i byggeprocesser, i roller, i ansvar og i konstruktiv konfliktkultur
- ❖ Udbyg Danske Ark's og FRI's fasemodel med procesplaner og gør den til fælles gods i branchen samt respekter faserne
- ❖ Styrk ledelsesbegrebet i og lederne af byggeprocessen
- ❖ Se til at revisionen af ABR/AB-komplekset fortsat bliver afbalanceret ift. parternes interesser og lav versioner, som kan forstås både på tegnestuen og på byggepladsen
- ❖ Afdæk muligheden af at "tvinge" parterne igennem konstruktiv konfliktløsning før de går i Voldgift – stil proceskrav
- ❖ Styrk kvaliteten i projekteringen ved at udnytte potentialet i IKT/BIM og procesmodeller
- ❖ Gør prisdannelsen gennemsigtig ved at arbejde med mængdeangivelse via BIM-modellerne

Anbefalinger

- ❖ Vi har det hele liggende – der er gennemført de udviklinger/forsøg der skal til op igennem 90'erne og 0'erne. Viden om byggeprocesser (Lean/Trimmet Byggeri), samarbejder (Partnering) og konfliktløsning er der allerede
- ❖ MEN, det er ikke fælleseje i branchen endnu!!
- ❖ Så anbefalingen herfra må være, at fokusere indsatserne på IMPLEMENTERING af eksisterende forkants-viden frem for skabelse af ny
- ❖ Og, at vi opfatter os som et FÆLLES leverancesystem – fra den professionelle bygherre over rådgivere, entreprenører, leverandører og til håndværkerne
- ❖ Samt, at vi helst forebygger og - om ikke andet - løser konflikterne konstruktivt uden jura og blaim-kultur
- ❖ Det er før lykkedes....

