

Bilag 2:

Samtaleværktøj – Rollerne i et strategisk partnerskab *

Samtaleværktøjet opsummerer nogle af de dilemmaer, som har gået igen i de tre almene strategiske partnerskaber. Der er ikke et entydigt svar på håndteringen, men en bevidsthed om potentielle dilemmaer, kan styrke den enkelte projektmedarbejder i at navigere i dem fra gang til gang.

Forhåbningen er, at samtaleværktøjet kan bruges til at klæde medarbejderne på til at indgå i strategiske partnerskaber og støtte dem i samtalen om, hvordan samarbejdsformen også udfordrer eksisterende arbejdsgange og retningsgivende prioriteter. Der skelnes mellem dilemmaer, som særligt knytter sig til hhv. byggherre, rådgiver og entreprenør, men der vil også være gengangere, hvorfor det er relevant at forholde sig til dem på tværs af rollerne.

Bygherre

Dilemmaer som særligt er oplevet i rollen som projektleder for byggeherren

Den aktive projektleder

Hvordan balanceres ønsket om at rykke tæt på projekterne og leveranceteamet uden samtidig at påtage sig et større ansvar end det bygherrerollen rummer?

Det tillidsbaserede samarbejde

Hvordan balanceres hensynet til relationer og tillid med forventninger til produktion og kvalitet? Der vil ofte være en forskydning gennem partnerskabets levetid, hvor hovedfokus lægges. Indledningsvis investeres særligt i opbygning af relationer og tillid. Det er dog væsentligt løbende at balancere begge hensyn.

Navigering i forskellige aftaleparadigmer

Hvordan kan man som projektleder navigere i at have projekter, som opererer under forskellige aftaleparadigmer? Erfaringen er, at det er krævende at arbejde både inden for og uden partnerskaberne, men det er samtidig realiteten for alle tre partnerskaber, at medarbejderne har projekter både indenfor og udenfor det aftaleparadigme, der gælder for de strategiske partnerskaber. Det er derfor værd at drøfte, hvordan man i dagligdagen håndterer de forskelle.

Beslutningsmandat

Hvornår har vi at gøre med en projektbeslutning, som den enkelte projektleder kan tage, og hvornår er der tale om en mere principiel beslutning, som får betydning for hele partnerskabet? Hvordan afklarer man det, og hvordan formidles partnerskabsbeslutninger til den operationelle ledelse, så der kan handles?

Bygherrerepræsentant for hvem?

Hvornår er man som projektleder repræsentant for beboerne med en armslængde til partnerskabet, og hvornår er man som projektleder en del af teamet i det strategiske partnerskab med et fælles mål om at udvikle projektet bedst muligt?

Prioritering af projektets midler

Hvordan balanceres på den ene side beboernes oplevede kvalitet og ønsker til prioritering af midler med, på den anden side, den byggefaglige kvalitet og fagligt funderede prioritering af midler?

Entreprenør

Dilemmaer der særligt er oplevet hos projektmedarbejdere for entreprenøren.

Den aktive entreprenør

De strategiske partnerskaber rummer en tidlig inddragelse af entreprenøren. Det er dog et dilemma og balancegang for, hvordan entreprenørens faglighed bringes i spil rettidigt, så der skabes værdi og tidlig kvalificering, uden at der bruges uhen-sigtsmæssige ressourcer i de tidlige faser.

Det tillidsbaserede samarbejde

Hvordan balanceres hensynet til relationer og tillid med forventninger til og behovet for produktion og indtjening? Der vil være forskel gennem partnerskabets løbetid tid, hvor der i de tidlige faser særligt investeres i opbygning af relationer og tillid, men det er en balancegang, som løbende skal findes.

Entreprenørens rolle under projektering

Hvordan giver entreprenøren bedst sine faglige input til projektet uden at påtage sig et ansvar for projekteringen, som ikke ligger i entreprenørens rolle?

Projektledelsestilgang

Hvordan balanceres behovet for en agil og lyttende tilgang til projektledelse, hvor alle faglige input inddrages, med behovet for at sikre fremdrift og eksekvere på det fælles mål?

Åbenhed om økonomi

Hvordan balanceres det mentale skifte fra behandlingen af økonomien som en forretningshemmelighed til målet om fuld-stændig åbenhed herom i partnerskaberne? Og hvordan tilrettelægges åbenheden på en måde, så samarbejdspartnere kan give konstruktive input og forstå modenhedsniveauet for økonomien?

Forretningstilgang og godt købmandskab

Hvordan balanceres ønsket om at opbygge en partnerskabskultur, der kan leve i hele værdikæden og helt ud på byggeplad-sen med behovet for at sikre et godt købmandskab, hvor det demonstreres for projektets baglande, at der er købt fornuftigt ind?

Rådgiver

Dilemmaer der særligt er oplevet hos projektmedarbejdere for rådgiveren.

Omfanget af forundersøgelser

Hvordan findes den rette balance mellem ønsket om at reducere risici i projektet, som kan pege på et omfattende forundersø-gelsesprogram, og hensynet til at økonomien forbundet med de tidlige faser er begrænset, fordi den langsigtede plan for pro-jektet endnu ikke er fastlagt og stemt igennem?

Det tillidsbaserede samarbejde

Hvordan balanceres hensynet til relationer og tillid med forventninger til og behovet for produktion og indtjening? Der vil være forskel gennem partnerskabets løbetid tid, hvor der i de tidlige faser særligt investeres i opbygning af relationer og tillid, men det er en balancegang som løbende skal findes.

Tilstedeværelse i udførelsen

Hvordan balanceres rollen som rådgiver for projektets samlede interesserer, hvor der sker fagtilsyn med hensyn til at sikre byggeriets kvalitet og være filter på ekstra aftalesender (som bygherre er vandt til ved brug af totalrådgiver) med rollen som entreprenørens rådgiver, som skal understøtte entreprenøren i at levere den forventede kvalitet i udførelsen samtidig med et hensyn til produktionsplanen og den samlede økonomi?

Personaleansvar

Hvordan balanceres hensynet til partnerskabet, hvor det bliver projektet og partnerskabet, der bliver den der refereres til med hensynet til hierarkiet i moderselskabet, som kan have modstridende behov?

Fysisk placering

Hvordan balanceres prioriteringen af den fysiske placering i partnerskabskontoret, som understøtter det tillidsbaserede samarbejde, med fysisk tilstedeværelse i moderselskabet, hvor der er mulighed for faglig sparring og forankring til fremtidige projekter?

Troværdighed som rådgiver

Hvordan balanceres hensynet til den faglige kvalitet i projektet og det samtidige hensyn til projektets og partnerskabets fremdrift, når man skal stå troværdigt som rådgiver for projektet?