
Værdier i Byggeriet

F.A.Q.



BYG•DTU

CHRISTIN EGEBJERG
270406

Om dette hæfte og BygSOL

BygSOL initiativet har en vision om at styrke samarbejde gennem læring - og læring gennem samarbejde.

Dette notat er ét af flere formidlingsmaterialer, som omhandler nogle af tidens aktuelle ledelsesprincipper i byggebranchen. Hver for sig kredser hæfterne om kardinalpunktet for alt byggeri: Dét at kunne arbejde sammen med andre.

Hæfterne repræsenterer forskellige perspektiver på ledelse, som alle søger at styrke samarbejdet på byggepladsen – henholdsvis gennem "Partnering" og "Kommunikation" samt ledelse af og med "Værdier".

Med henblik på læring er tanken med dette hæfte dels:

- at tage ved lære af de erfaringer, som allerede er gjort i BygSOL
- at lære fra sig igen ved at rejse og besvare de spørgsmål omkring disse temaer, som ligger tættest på byggepladsens organisation

Derfor er det i dette materiale forsøgt at opfylde flere ambitioner:

- at komme rundt om emnerne i en aktuel teoretisk tilgang
- at selektare og vende den aktuelle teori til en relevans for byggepladsens praktikere
- at forenkle stoffet i tilgængelig sprog og form.

BYG•DTU 270406
Christin Egebjerg

Frequently Asked Questions (FAQ) - Ofte stillede spørgsmål om Værdier i Byggeriet

Efter mange år med snak om kvalitet, miljø, etik, brugertilfredshed m.v. er man i ledelsesverdenen begyndt at tale om "Værdi" som et samlende begreb for alle de ting, man gerne vil prioritere som vigtige - men ikke altid kan måle direkte i kroner og øre.

Begrebet "værdi" optræder især i to forskellige sammenhænge:

Værdi-baseret ledelse (at lede ansatte via fælles værdier)

– ledelse **gennem** værdier - Det fælles værdisæt og holdninger, som firmaet leder sine ansatte gennem

Værdi-ledelse (opnå mest værdi for pengene)

- ledelse **af** værdi – **Værdien** af byggeriet, som kunden og de kommende brugere tillægger byggeriets funktioner, såvel materielt som immaterielt

Nogle af de spørgsmål, man kan høre om emnet for tiden er:



Hvad er forskellen på værdiledelse og værdibaseret ledelse?

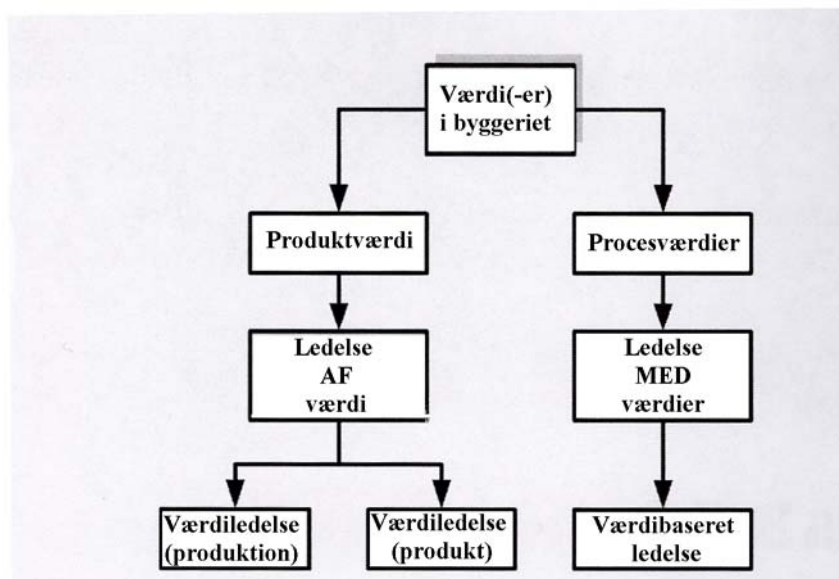


TING kan have en VÆRDI (værdiledelse – produktets værdi)



MENNESKER kan tilslutte sig VÆRDIER (værdibaseret ledelse – ledelse af byggeprocessen gennem fælles værdier)

Forskellen på Værdiledelse og Værdibaseret ledelse ligger i forholdet mellem produktets værdi for kunde og brugere i modsætning til de menneskelige værdier, som styrer arbejdet under tilblivelsen.



Figuren viser de to helt forskellige principper, som begge handler om begrebet "værdi". Men hvor Værdiledelse sigter direkte på at forøge værdiskabelsen omkring produktet (produktværdi) - arbejder Værdibaseret ledelse mere indirekte gennem de ansattes fælles værdier og holdninger i arbejdsprocessen (procesværdier).



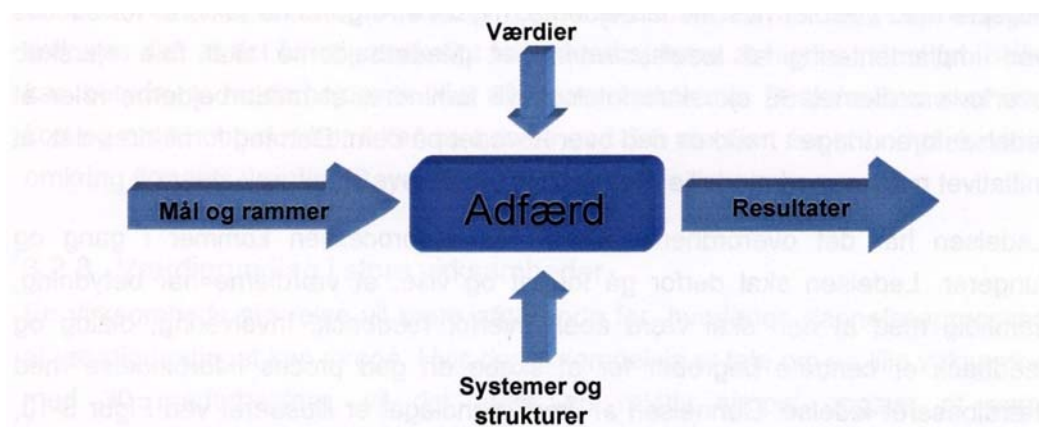
Værdi-baseret ledelse

Nedenstående model beskriver stærkt forenklet, hvordan "værdier" påvirker den menneskelige adfærd.

I virkelighedens verden vil denne påvirkning være sammensat af en mere kompleks indflydelse, hvor en ubalance et sted i værdigrundlaget kan aktivere forskellige følelser, adfærd, motivation, frustration o.l. – alle gennem en intention for adfærd, dog med forskellige indvirkninger på resultatet.

De andre faktorer for påvirkningen af adfærd er:

- mål og rammer (tekniske og æstetiske specifikationer, brugerkrav, lovgivning, samfund o.l.)
- strukturer og systemer (ledelsessystemer, planlægning, organisation o.l.)



Adfærdsmodellen viser, at adfærden påvirkes (indirekte) af værdier samt af systemer og strukturer (klassiske ledelse).

Som et eksempel kunne man beskrive modellen ud fra en situation, hvor værdien er "ryddelighed på arbejdspladsen". Her vil adfærden kunne antage forskellige former, alt efter hvilke ledelsessystemer eller rammer for arbejdet, som er til stede, og resultatet kunne blive tilsvarende forskelligt, f.eks.:

- Tidspres: man bliver irriteret og skælder en tilfældig ud – koncentrationen og den gode stemning ryger
- Ledelsens manglende prioritering: man resignerer og gør arbejdet færdigt midt i rodet med risiko for fejl og uheld og til egen irritation
- Gode oprydningsfaciliteter: man rydder op i samarbejde med et par kollegaer og bringer problemet på banen ved næste møde

Selvom værdien som udgangspunkt er den samme, kan resultatet altså alligevel ende forskelligt, under forskellige ledelsesmæssige vilkår og rammer.

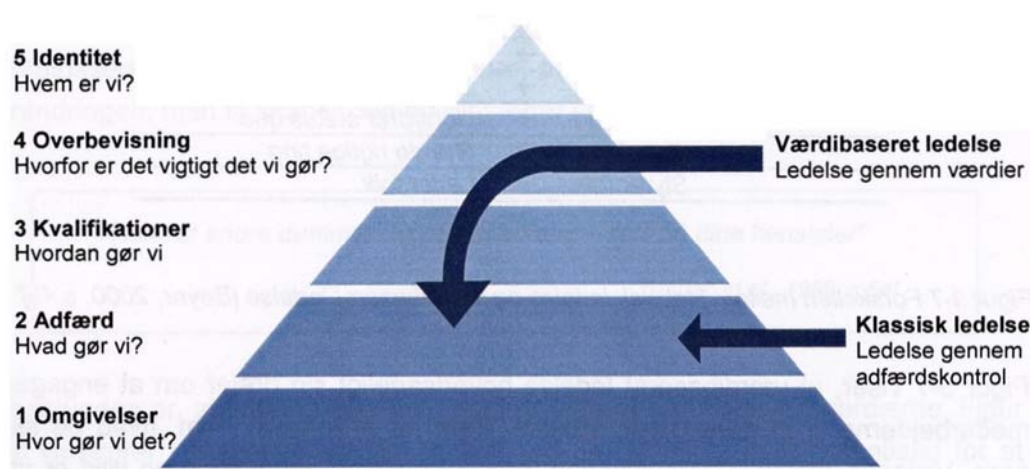
Omvendt kan man forestille sig samme historie, hvor to personer med forskellige værdier reagerer forskelligt, selvom rammerne er ens, og der er opstillet affaldscontainere lige ved siden af arbejdsstedet. Her er det de personlige værdier, vaner og karakterer, som bliver afgørende for resultatet af adfærden, f.eks.:
Ansvar for at komme hurtigt hjem til familien: man føler måske ikke kollektivt ansvar, ligegyldighed overfor resultatet, eller man tænker ikke så langt og lader stå til med rodet
Ansvar for kollegaer, arbejdsplads og opgave: man tager ansvar, rydder op og får bedre plads til at løse sin arbejdsopgave professionelt.

Det kan være svært at diskutere, hvad der er "rigtige" og "forkerte" værdier, fordi det kan være svært at gennemskue konsekvenserne

på kort og på langt sigt og sammenligne i relation til forskellige situationer.

Tanken om, hvordan vores handlinger er påvirket af vores værdier er ikke ny. Nedenstående model viser forskellen mellem den gamle ledelsesform, som var kontrolpræget af ydre magtfaktorer, over nyere ledelsesformer, som styrer gennem opbygning af viden og kompetencer og frem til tanken om værdibaseret ledelse, som påvirker fra et mere personligt lag.

Figuren viser påvirkning af adfærden på forskellige niveauer, hvor pilene til højre angiver påvirkninger fra ledelsen.



Figuren er alment udbredt i litteraturen om værdibaseret ledelse - men meget forenklet i forhold til de avancerede avancerede modeller for individets logiske niveauer fra NLP (neuro lingvistisk programmering), som den er inspireret af.

Når man skal håndtere værdibaseret ledelse, kommer man ud i en mere kompleks situation, idet man skal samstemme de individuelle værdier for en hel gruppe af interessenter. Ethvert byggeprojekt kan sammenlignes med et lille "samfund" med latente problemer omkring retfærdig deling af ressourcer, ansvar og rettigheder – og dermed et spørgsmål om prioritering af værdier. Den bedst kendte metode til at arbejde med disse spørgsmål er forskellige former for workshops, hvor man på demokratisk vis kan diskutere prioritering og konsekvenser.

I litteraturen omtales en række andre begreber relateret omkring værdibegrebet. Her stærkt forenklet og listet efter graden af subjektivitet:

- **instinkt** – den allerførste, ubevidste indskydelse til en handling, som ofte er rettet mod kortsigtet "overlevelse" for ego'et. Ofte kilde til dilemmaer og konflikter i et socialt, organiseret samfund.
- **følelse** – ubevidst "mavefornemmelse" af, at nogle handlinger er mere eller mindre "rigtige" eller "forkerte", når man mærker efter i sine ubevidste, personlige erfaringer. En rettesnor for mere bevidste værdier.
- **værdier** – bevidst og formuleret tanke om, at noget føles mere eller mindre "rigtigt" eller "forkert". Ingredienser for diskussionen om etik.
- **etik** – filosofiske tankesæt om, hvorfor noget kan diskuteres som værende mere eller mindre "rigtigt" eller "forkert" på baggrund af bevidste erfaringer – og hvordan det bør håndteres. Et landkort for morale.
- **morale** – bestemt opførsel eller prioritering af værdier, som er formuleret til at afspejle den tænkte etik. En vejviser for normer.
- **normer** – et fastlagt, indlært adfærdsmønster, som på forhånd er accepteret til at afspejle en gruppe eller persons bestemte morale.

Resultaterne af disse følelser og tanker kan bl.a. være:

- **bevidst adfærd** – når vi træffer et selvstændigt valg på baggrund af refleksion over ovenstående forudsætninger og vores personlige karakter.
- **ubevidst adfærd** – når vi enten handler i rent instinkt eller efter bestemte normer, gruppens eller personlige
- **kultur** – når en given gruppe ubevidst handler samstemmende bl.a. efter gruppens normer
- **ideologi og tro** – en kombination af alle ovenstående begreber indenfor religion, politik, filosofi m.v.
- **attitude** – et udtryk for forventning overfor omgivelserne om at efterleve ens egen, personlige overbevisning



Værdiledelse

Værdiledelse har altså fokus på bygherrens og brugernes forventninger, krav og behov.

Begrebet værdi i denne kontekst kan ydermere opdeles i:

- Produktværdier - De værdier, som kunderne/bygherreorganisationen efterspørger ved selve slutproduktet

- Produktionsværdier – Optimering mellem omkostninger i produktionen i forhold til produktets værdi

Produktionsværdier i en byggeproces kan være:

- orden på pladsen (fremmer kvalitet, effektivitet, sikkerhed, image o.l.)
- ingen fejl eller sjusk (fremmer kvalitet af resultat, effektivitet, mindre frustration o.l.)
- læring og erfaringsudveksling (fremmer innovation, konkurrenceevne, karriere o.l.)
- trivsel, logistik, prisoptimering m.m.

Produktionsværdierne får indflydelse på resultatet af processen, nemlig på kvaliteten af det færdige produkt.

Endvidere kan de have andre effekter for f.eks. image for firmaet, image for byggesektoren og image over for selve byggeriet – f.eks. i relation til naboer, brugere osv.

Produktværdi ved en bygning kan være:

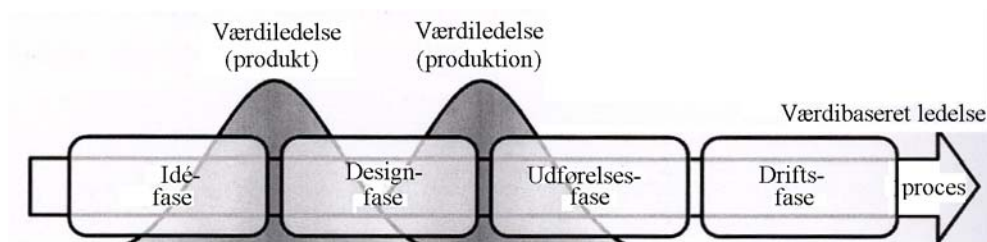
- funktionelle (altaner, rumfordeling, vedligeholdelsesvenlig o.l.)
- kvalitative (varmeisolering, udførelsesmetoder, materialer o.l.)
- sundhedsmæssige (lysindfald, ventilation, støjniveau o.l.)
- æstetiske (design, sammenhæng, farver, koncept o.l.)
- osv.

Produktværdierne bliver afgørende for bygningens endelige **markedsværdi**.

Sammenfattende kan man sige, at Værdiledelse for produktet fokuserer på at forøge værdien af det færdige byggeri – og koncentrerer sig derfor om de første designfaser. Arbejdet handler om at finde ud af, hvad kundens behov virkeligt er.

Mens Værdiledelse af produktionen fokuserer på at formindske udgifterne under produktionen – og derfor ligger indsatsen primært i planlægnings- og udførelsesfaserne med at optimere priser og produktion.

Over for dette har man Værdibaseret ledelse, som omfatter samtlige faser af processen med styring af medarbejdernes adfærd gennem fælles værdier (procesværdier).



De forskellige ledelseskoncepter i forhold til byggeriets faser (Kilde 1)

Figuren viser, hvordan værdiledelse knytter sig til bestemte faser omkring design, planlægning og produktion, mens værdibaseret ledelse gennemsyrrer hele processen.

Derfor mener mange tilhængere af værdibaseret ledelse, at netop dette koncept kan integrere de øvrige, hvormed man kan samle alle interesser i én sammenhængende ledelsesmodel for både produkt, proces og andre værdier for samtlige interessenter omkring byggeriet.



Betyder alt dette noget i praksis for folkene på pladsen?

Ja! - Udefra vil der vil i stigende grad komme fokus på og krav om, at alle byggeriets aktører finder sammen om at blive bedre til at håndtere byggeriets meget store værdier for brugerne, for kunderne og for samfundet. Og inde fra selve branchen vil der i konkurrencesituationen og for at tiltrække den gode arbejdskraft også blive behov for at motivere de ansatte gennem arbejde, som føles stimulerende og værdifuldt.

Menneskers værdier er en del af deres motivation for at foretage en handling – konstruktiv såvel som destruktiv. Derfor har der i ledelseskredse længe været fokus på, hvordan man kan håndtere menneskers værdier.

Specielt i meget dynamiske miljøer som byggeriet er, hvor der dagligt skal træffes mange små selvstændige beslutninger i en uforudsigelig hverdag, og hvor folk skal arbejde sammen med vidt forskellige kompetencer, vil menneskelige og personlige faktorer som værdier have en meget væsentlig effekt for proces og produkt.

Dertil har byggebranchen i årevis kæmpet med store værdiforandringer i takt med, at gamle håndværksfag og metoder er forsvundet, mens nye metoder, organisationsformer og

masseproduktion har vundet indpas. Der har længe været stor efterspørgsel på ledelsesmetoder, som kan påvirke byggekulturen og samarbejdet mellem aktørerne generelt.

Endnu er der ingen ledelsesmetoder, som fuldt ud kan håndtere dette behov – men der arbejdes målrettet på sagen, og mange tiltag i tiden forsøger at løse opgaven: trimmet byggeri, lean construction, partnering m.v.

På byggepladserne vil man derfor opleve en stigende tendens til at involvere medarbejderne, deres holdninger og erfaringer i planlægningen af arbejdet. Dette sker bl.a. gennem forskellige kick-off seminarer, workshops, last-planner og andre nye mødeformer, som lægger op til mere aktiv dialog med folkene på pladsen.

Det store spørgsmål bliver, om de udførende selv er klar til at tage bolden op og skyde den tilbage i mål. Så de nye tiltag ikke bliver en blind manipulering af byggepladsens folk ud fra nogle konsulenters forestillinger om bestemte forandringer og værdier - eller at engagementet løber ud i sandet, fordi det ikke er ægte. Det er i alles interesse, at der reelt sker en fornyelse og en læring gennem medarbejdernes aktive involvering i de nye muligheder, hvor de virkelig føler, at deres værdier bliver taget alvorligt og ført ud i livet, og at de selv har noget på spil i den store sammenhæng. Det ville kunne gøre alle parter til vindere – i det lange løb.



Hvordan kan mennesker nogensinde blive enige om værdier?

”Og hvad er højest – Rundetårn eller et tordenskrald...?”

Forskellige værdisæt er baggrund for mange konflikter. Forskellig opfattelse af, hvad der er ”Rigtigt” eller ”Forkert” er selvfølgelig årsag til følelser som ”forurettethed”, ”krænkelser” og oplevelse af ”svigt” eller ”uretfærdighed” i forhold til egne værdinormer.

Det er meget menneskeligt at forestille sig, at alle andre mennesker har nøjagtig samme værdisæt, som vi selv har – fordi de fleste af os er så ubevidste omkring de værdier, der er lagt i os fra opvækst, miljø, kultur og social dannelse gennem livets erfaringer.

Forskellig opfattelse af ordenes indhold giver misforståelser, som kan udvikle sig til konflikter, hvor man kommunikerer fuldstændig forbi hinanden. Det kender de fleste fra alle menneskelige relationer – også på arbejdet.

I byggeprocessen, som er et langt samarbejde mellem mange forskellige parter, interessenter og faggrupper, bliver problemstillingen med forskellige værdier ofte sat på spidsen.

Mange undersøgelser viser, at hvis man spørger bygningsarbejdere om hvilke værdier, de værdsætter på deres arbejdsplads, er der forholdsvis stor enighed.

De fleste giver udtryk for, at kammeratskabet, det meningsfulde arbejde og gode arbejdsforhold er vigtige værdier.

Men hvordan mærker man, hvad man selv synes er vigtigst - og får mod til at sige det? Det er meget individuelt og værd at overveje på forhånd, så man er rustet til fremtidige kick-off, seminarer, møder m.v.

Hvordan undgår man så at blive "kørt over" af en frelst og velforberedt konsulent til en workshop og bagefter føle sig manipuleret frem til at underlægge sig andres opfattelse af værdier?

Først og fremmest ved selv at være forberedt. At tænke lidt over i hverdagen, hvilke kvaliteter man værdsætter ved sit arbejde, sine kollegaer og arbejdsplads – og hvad man har svært ved at acceptere. Endvidere at tænke over, om det er de kortsigtede eller de langsigtede kvaliteter, man ville prioritere først – og hvordan tingene spiller sammen, og det ene afhænger af det andet. Eksempelvis tidspres og sikkerhed, eller det at kunne tage en konflikt over en principssag for senere at være stolt af det bedre resultat osv.

I den forbindelse har Lean Construction med last planner indbygget en god metode til hele tiden at vende tilbage til aktuelle problemstillinger og justere, når man er blevet klogere.

(Mere om emnerne konflikthåndtering og om at sætte ord på sine holdninger i "FAQ – Kommunikation i Byggeriet").



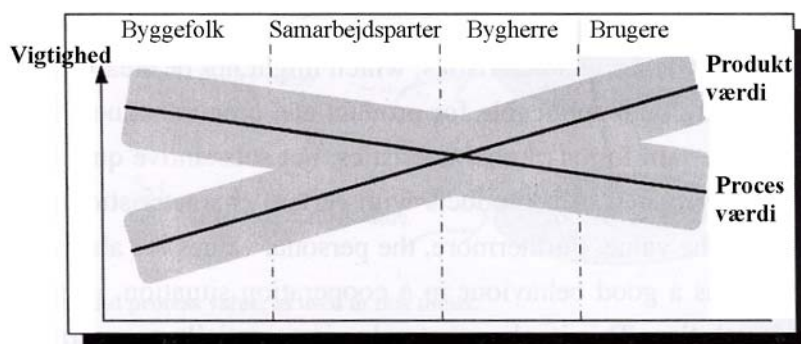
Kommer hensyn til nye, smarte værdier ikke nemt til at ske på bekostning af f.eks. arbejdsmiljø?

Jo, hvis ikke de udførende i byggeriet påtager sig en aktiv rolle i den nye diskussion om værdier, kunne man godt bekymre sig for, at nye, interessante begreber i rampelyset vinder opmærksomhed, ressourcer og prioritering foran ældre værdier, som regnes for en selvfølge.

Men man kan også vende den om og spørge, om de udførende ikke skal til at modbevise fordommene og demonstrere ny

ansvarsfølelse for helheden i samarbejdet og slutproduktets værdi for de kommende brugere og samfund.

Nedenstående figur viser det billede, som tegner sig i dag for forskellige interessenters prioritering af de to typer af værdier i byggeriet – henholdsvis produktion og produkt.



Forskellige opfattelser af værdi (Kilde 1)



Hvordan kan man måle forbedring af en værdi – bliver det ikke nemt til "snak"?

Værdier kan godt føles som en meget uhåndgribelig størrelse at tale med andre om på en saglig måde. Det kan ende i nogle svære, personlige diskussioner.

I en diskussion kan det være en støtte for at opnå konsensus at holde sig for øje nogle overordnede faktorer for sammensætning og fastsættelse af værdi:

Værdier er:

- **subjektive** – såvel de materielle som de immaterielle værdier eksisterer kun ud fra personlige/subjektive vurderinger – De er ikke i sig selv kvantitative eller substantielle
- **relative** – værdiers størrelse eller vægtning kan kun fastsættes, når de sammenlignes med andre værdier (dyrt/billigt – godt/skidt)
- **kontekst afhængige** – noget som har værdi i en sammenhæng kan være fuldstændig ligegyldigt i en anden sammenhæng (f.eks. en mursten)
- **dynamiske** – opfattelsen af en bestemt værdi ændrer sig med tiden

Så hvis man skal diskutere en værdi - som f.eks. prisen på en bestemt bygningskvalitet eller værdien af at have tilfredse naboer til et byggeri - og kommer ud i uenigheder, hvor det er svært at orientere sig i et landskab af meninger og gætterier... Da kan det være en fordel - for at bevare overblikket - at undersøge, om man måske blot argumenterer ud fra forskellig kontekst, eller den ene part har undervurderet den dynamiske faktor i sin vurdering e.l.

Det er meget svært at foretage kvantitative målinger af værdi. Selv indenfor vores mest avancerede økonomiske systemer må vi erkende, at der ikke findes præcise metoder.

Det er især subjektivitets-faktoren, som forvirrer billedet - samt det faktum, at værdier ikke er eksplicite, der gør det vanskeligt at måle på dem. Ikke desto mindre har man udviklet metoder til at lave kvalitative målinger af selv helt personlige værdier f.eks. ud fra detaljerede interviews og spørgeskemaer.

Udviklingen af "Etske Regnskaber" i slutningen af 1980'erne er et eksempel på at forsøge at styre en virksomhed ved kvalitative målinger af f.eks. tilfredshed blandt udvalgte parametre og interessegrupper - og dernæst fremstille resultaterne på kvantitativ form.



Hvorfor siger arkitekter og bygherrer, at kunderne endnu ikke er bevidste om, hvilke værdier de ønsker sig?

Specielt på designsiden er der i disse år kommet stor fokus på kundens behov inden for alle brancher.

I byggeriet taler alle vedvarende om Bruger**dreven** innovation - forstået på den måde, at brugerne skal inviteres med til design af nye bygninger, fordi de er de nærmeste til at kende egne behov, og fordi der ofte opstår nye interessante ideer (innovation), når forskellige faggrupper sætter sig sammen for at udvikle et produkt.

En ny generation af arkitekter har taget denne disciplin til sig med begejstring, og det har medført et øget samarbejde med faggrupper som etnografer, sociologer, psykologer og eksperter fra andre speciale-områder som f.eks. sundhed.

Tanken er selvfølgelig ikke, at det er kunden, som selv skal designe. Det er stadig arkitekten, som skal forstå og fortolke brugernes behov, men også komme med nye løsninger for at tilgodese dem.

Et eksempel kan være, at arkitekten traditionelt har set altaner som værende en udvendig bygningsdel, som skulle designes, så den tilgodeså nogle æstetiske og funktionelle krav udvendigt på bygningen. Nu kan kunden fortælle arkitekten om altaner fra en

helt anden synsvinkel – nemlig inde fra stuen. Det medfører en række andre krav og ønsker til udformningen, som handler mere om at kunne anvende sin bolig optimalt. Arkitektens opgave er til dels at få brugeren til at beskrive sine behov – men dernæst også at fortolke og finde praktiske løsninger på behovet.

Hvis man som arkitekt eller systemleverandør er god til at læse kundernes fremtidige behov, er det klart, at man står i en stærk konkurrenceposition på et fremtidigt marked – også internationalt. Alt dette får selvfølgelig stor betydning for alle parter i byggeriet, idet det vil ændre tankegange, produkter og metoder fremover for at imødekomme en ny bevidsthed fra kundernes side om prioritering af byggeprodukters værdi og krav om fleksibilitet og individualitet på markedet.

Blandt andet vil de udførende parter fremover i stigende grad blive inviteret med i tidligere planlægningsfaser. For at kunne opfylde krav om fleksibilitet må man også samarbejde om udførelsesegnethed og om værdioptimering i produktionen, hvor de udførende har deres kompetencer.

Planlægningen af produktionsværdier vil følge en ny systematik i stil med:

- informationsfase - hvor alle tanker bliver vendt angående forbedringer af produktet i den kommende produktion
- analysefase – identifikation af omkostninger ved de forskellige bygningsfunktioner
- kreativ fase – brainstorm o.l. over samme problemstilling
- evalueringsfase – de bedste løsninger findes ud fra estimater over forholdet mellem værdi af funktion og omkostninger
- udviklingsfase – de valgte funktioner bliver færdigudviklet klar til et teknisk forslag
- implementeringsfase – klar til godkendelse hos kunden som en alternativ løsning på opfyldelse af brugernes værdier



Kan vi andre ikke slippe for at tænke så dybt over det med værdier - og bare gøre, som vi plejer...?

Jo, man kan jo altid vælge at melde sig ud af enhver diskussion... Men det ender jo ofte med egen person som taber, fordi det bliver andre, som kommer til at sætte kursen for fælles fremtid...

Diskussionen om værdier er vigtig, fordi den handler om alt! - Menneskelige værdier har indflydelse på interaktionen mellem individer, fordi individer handler i overensstemmelse med deres værdier. Værdier påvirker vores synspunkter og adfærd. Mange andre kræfter spiller også ind som f.eks. ydre begrænsninger, strukturer, incitamenter osv. – men i tilfælde, hvor disse betingelser er usikre, vil mennesker være styret af egne værdier.

For når mennesker deler fælles værdier, har de en tendens til at opføre sig og håndtere situationer ens. Endvidere kommunikerer de lettere sammen om problemer og bliver nemmere enige om løsninger. Dette gør dem lettere i stand til at forudsige hinandens valg og handlinger og til mere effektivt at kunne koordinere en fælles indsats for at nå et mål. Lighed i værdier mellem individer skaber altså sociale systemer eller kulturer, som understøtter de nødvendige interaktioner for at opnå et fælles mål.

Selv når det kommer til snakken om bygningers produktværdi i kroner og ører, kan det kun være en fordel for de udførende parter at interessere sig for at bruge ressourcerne de rigtige steder i forhold til efterspørgsel og markedspriser for at maksimere egen konkurrenceevne og branchens image.

Og i sidste end kan vi alle som potentielle brugere af byggerierne glæde os over, at der bliver tænkt lidt grundigere over, hvor man opnår mest værdi for pengene – og blande os i prioriteringen heraf!



Hvordan hænger værdi- og værdibaseret ledelse sammen med de øvrige ledelsessystemer?

Lean tankegangen og Værdiledelse supplerer hinanden fint, da lean jo sigter på en stram styring af byggeprocessen, som er fint i overensstemmelse med ønsket om at reducere omkostninger for produktværdier i Værdiledelse gennem optimering af produktionen.

Lean Construction, som det praktiseres i dag, møder dog en del kritik blandt tilhængere af værdiledelse for primært at optimere på udførelsesfasen og således miste muligheden for at påvirke i produktionen, der hvor effekten bliver størst for det færdige resultat – nemlig i de første faser af design og planlægning.

Endvidere beskyldes Lean for som udgangspunkt at tænke lidt for kvantitativt i besparelser – og ikke medtage den kvalitative dimension fra værdiledelse, som ofte er kundens øverste fokus.

Partnering tankegangen ligger tæt op ad tankegangen bag såvel Værdibaseret ledelse som Værdiledelse.

Men alligevel kritiseres partnering netop for ikke at gå dybt nok ned i en håndtering af de forskellige værdisæt, som mødes i et samarbejde mellem meget forskellige aktører som f.eks. arkitekter, rådgivere, udførende, leverandører og brugere – med helt forskellige interesser og baggrund i forhold til produkt og proces. At man ikke har forstået, at ligesom i mødet mellem enkelte individer, er det også mellem organisationer de personlige værdier, som styrer adfærden.

De forskellige mødeaktiviteter med teambuilding, som skal bringe parterne sammen, skraber mest i overfladen af de differencer, som i samarbejdet skal gå op i en højere enhed.

Derfor tales der ofte om, at barriererne for, at partnering lykkes til sit fulde potentiale, ligger i styringen af de menneskelige værdier, som skal finde sammen.

Det kan også være årsagen til erfaringer om, at partnering først rigtigt kan betale sig på meget store projekter eller ved flere efterfølgende projekter, hvor man kan nå at lære hinandens værdier rigtig godt at kende, så der naturligt kan vokse den forståelse, tryghed og åbenhed, som er en forudsætning for, at der samarbejdes om at optimere helheden i stedet for de klassiske suboptimeringer.

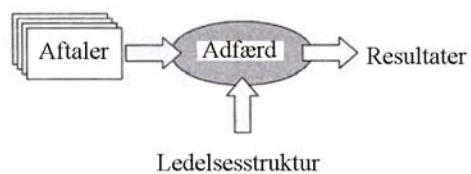
En meget direkte måde at udtrykke værdiledelse i partnering er gennem incitament og bonus, som udbetales også til de udførende og proportionalt med graden af succes i forhold til de satte resultatmål.

(Mere om dette emne i hæftet "FAQ – Partnering i byggeriet")

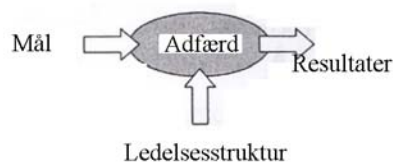
Nedenstående figur skitserer i grove træk, hvordan partnering kan bygges sammen med værdiledelse i en lidt mere kompleks udgave, hvor man skal tage højde for input fra mange forskellige delmål fra de forskellige partnere.

Endvidere ses, hvordan Værdiledelse adskiller sig fra værdibaseret ledelse ved ikke at yde direkte påvirkning på den personlige adfærd (Kilde 1, bearbejdet).

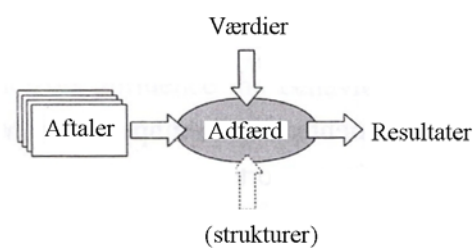
Partnering:



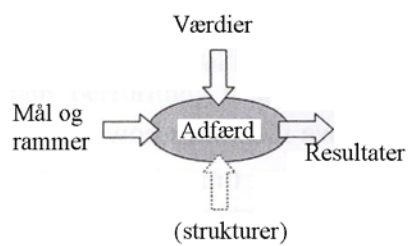
Værdiledelse:



Partnering kombineret
med værdibaseret ledelse:



Værdibaseret ledelse:



Referencer

1. Wandahl S.; (2005) Value in Building, PhD-afhandling, Aalborg Universitet
2. Ainill, Estrup T., Vagnsø J.E.; (2003) Værdier som styringsgrundlag i et partneringsprojekt, Eksamensprojekt BYG•DTU
3. Thyssen O.; (1997) Værdiledelse, Gyldendal
4. Jensen, Dybdal F.; (1998) Værdibaseret ledelse, Jurist og Økonomforbundets Forlag
5. Anlægsteknikforeningen i Danmark ved Fisker S, m.fl. (red) (2003) Anlægsteknik 2. Styring af byggeprocessen. Teknisk Forlag. Lyngby
6. Erhvervs- og Byggestyrelsen; (April 2006) Brugerbehov og brugerdreven innovation i byggeriet
7. Erhvervs- og Byggestyrelsen; (2006) Vision 2020, Byggeri med mening
8. Majgaard N.; (2004) Skabelse af værdi i byggeprocessen, Masterafhandling i Construction Management, BYG•DTU

“The blind men and the Elephant”

Den amerikanske poet John Godfrey Saxe (1816-1887) skrev følgende digt på basis af en gammel, indisk fabel.

It was six men of Indostan
To learning much inclined,
Who went to see the Elephant
(Though all of them were blind),
That each by observation
Might satisfy his mind

The First approached the Elephant,
And happening to fall
Against his broad and sturdy side,
At once began to bawl:
“God bless me! but the Elephant
Is very like a wall!”

The Second, feeling of the tusk,
Cried, “Ho! what have we here
So very round and smooth and sharp?
To me ’tis mighty clear
This wonder of an Elephant
Is very like a spear!”

The Third approached the animal,
And happening to take
The squirming trunk within his hands,
Thus boldly up and spake:
“I see,” quoth he, “the Elephant
Is very like a snake!”

The Fourth reached out an eager hand,
And felt about the knee.
“What most this wondrous beast is like
Is mighty plain,” quoth he;
“ ’Tis clear enough the Elephant
Is very like a tree!”

The Fifth, who chanced to touch the ear,
Said: “E’en the blindest man
Can tell what this resembles most;
Deny the fact who can
This marvel of an Elephant
Is very like a fan!”

The Sixth no sooner had begun
About the beast to grope,
Than, seizing on the swinging tail
That fell within his scope,
"I see," quoth he, "the Elephant
Is very like a rope!"

**And so these men of Indostan
Disputed loud and long,
Each in his own opinion
Exceeding stiff and strong,
Though each was partly in the right,
And all were in the wrong!**

Moral:

So oft in theologic wars,
The disputants, I ween,
Rail on in utter ignorance
Of what each other mean,
And prate about an Elephant
Not one of them has seen!

