



Nyhedsbrev

Nr. 6 December 2007

Indhold:

Leder	2
Handlingsplan 2007-2009	3
Arbejdsgrupper gentænkes	4
Håndbog i Trimmet Byggeri	5
Procesprisen 2005	6
Procesprisen 2006 til Arkitema	7
Empire State Building	8
Kalender	9

Handlingsplan 2007-2009

Som en udløber af diskussionen ved Lean Construction-DK's generalforsamling i 2007 har bestyrelsen henover året arbejdet på at udfærdige en handlingsplan for foreningen i perioden 2007-2009. Hovedtemaerne er synlighed, dokumentation og kommunikation

Side 3

Arbejdsgrupper gentænkes

Som et led i den nye handlingsplan redefineres arbejdsgruppernes rolle. De eksisterende arbejdsgrupper/studiekredse ophører og erstattes af nye grupper med mere konkrete opgaver.

Side 4



Nu er den her!



Håndbog i Trimmet Byggeri har længe været under revidering. Nu er den første rigtige udgave så udkommet. Flere kapitler er blevet skrevet igennem igen og nye afsnit er kommet til.

Side 5

Procesprisen '05 og '06

Inden vi i januar skal uddele Procesprisen for 2007, ser vi lidt tilbage på de seneste års vindere. Enemærke og Petersen, der modtog prisen i 2005, har omsat prisen til et kunstværk, der illustrerer deres processer. Endvidere er der en artikel om Arkitemas sensemaking-koncept, der var en af grundene til, at de fik prisen i 2006.

Side 6 og 7

Kalender

Arrangementskalenderen for foråret 2008 er ikke helt på plads, men du kan allerede nu sætte kryds i kalenderen for nogle af de vigtigste Lean Construction begivenheder i 2008.

Side 9



Kære alle læsere

“Alle ønsker udvikling - ingen ønsker forandring”.

Søren Kierkegaard

Her på denne decemberaften, hvor jeg sidder og filosoferer over året 2007, kom jeg i tanke om dette citat af Søren Kierkegaard.

Vi har i længere tid talt om, hvor vigtigt det er, at byggebranchen udvikler sig. Vi har i foreningen Lean Construction-DK taget aktiv del i denne proces, og har introduceret filosofierne bag Lean Construction til den danske byggebranche, men er vi kommet videre? Nogle er, men når man læser om den fortsat manglende produktivitet i byggebranchen, understøttet af alt for mange eksempler på byggerier, med alt for mange fejl og mangler, og at det fortsat halter gevaldigt med sikkerheden på vores byggepladser, er der noget der tyder på, at vi ikke er kommet langt nok.

Hvis man stiller sig ud på sidelinien og betragter byggebranchen, virker det som om, at alle ønsker udvikling, men ingen ønsker forandring. Det er nok byggebranchens største problemstilling, at der er en manglende forståelse for forandringsprocessens mekanismer og at forandringsprocesser tager tid.

Set i perspektivet af Lars Kolinds forståelse af de mentale modeller, er byggebranchens problemstilling, at de mentale modeller i branchen bygger på forhold, som ligger flere årtier tilbage, og som ikke er tilpasset de forhold, som vi i udviklingsprocesserne arbejder med i dag. Partneringmodellen fungerer ikke i en mentalmodel, hvor aftalegrundlag bygger på mistillid. Inddragelse og delegering af ansvar og arbejdsopgaver til håndværkerne på pladsen fungerer ikke i en mentalmodel, hvor man ser hinanden som modparter. Der kunne nævnes mange flere eksempler på, hvor de mentale modeller ikke er tilpasset den nutid, vi arbejder i.

“Konflikten mellem teori og erfaring er en vigtig kilde til udvikling af begge dele”.

James G. March

Konflikten mellem teori og erfaring er en vigtig kilde til udvikling af begge dele, og det er et bærende element i Lean Construction-DKs arbejde med at nedbryde forældede mentale modeller i den danske byggebranche. Udvikling skal give mening og dermed forståelse for nødvendige forandringer. Byggebranchen har brug for foreningen Lean Construction, og vi vil i den kommende periode aktivt arbejde på at skabe ny forståelse for, at udvikling medfører forandringer, at forandringer kræver nye mentale modeller. Vi håber, at I vil være aktive medspillere i denne proces med at formidle viden og udvikling omkring byggeprocessen.

2008 står for døren og fremadrettet går vi et spændende år i møde. ▶

Lean Construction-DK

er en forening for personer og virksomheder med ambitioner om at trimme byggeprocessen og styrke samarbejdet i den danske byggebranche. Foreningen er det centrale sted, hvor danske aktiviteter vedrørende byggeprocessen er forankret.

Udgiver

Lean Construction-DK
c/o Teknologisk Institut
Gregersensvej
2630 Taastrup
Tlf.: +45 7220 2210
Fax +45 7220 2240
lcdk@teknologisk.dk
www.leanconstruction.dk

Redaktion

Henrik Mielke (HM) (ansv.)
Rolf Simonsen (RSI) (red.)
Gry Nelson

Lay-out

Gry Nelson
Teknologisk Institut

Kan downloades fra

www.leanconstruction.dk



Vi skal i gang med implementering af handlingsplan 2008-2009 "På vej mod en ny forståelse af foreningens virke," hvor hovedtemaerne er Synlighed, Dokumentation og Kommunikation - vi glæder os til at invitere jer med i dette arbejde. Vi kan også se tilbage på nogle gode og spændende medlemsmøder, som har været rigtig godt besøgt både i det jyske og i København. Vi glæder os til at se alle jer "gamle" og alle de nye til foreningens aktiviteter i det nye år.

I ønskes alle en rigtig Glædelig Jul og et Godt Nytår.

Henrik Mielke
Formand for Lean Construction-DK

Lean Construction-DK

Handlingsplan 2007-2009

Som en udløber af diskussionen ved Lean Construction-DK's generalforsamling i 2007 har bestyrelsen henover året arbejdet på at udfærdige en handlingsplan for foreningen i perioden 2007-2009.

Handlingsplanen har haft arbejdstitlen "På vej mod en ny forståelse af foreningens virke" og fokuserer på tre temaområder:

- Synlighed
- Dokumentation
- Kommunikation

Det er disse 3 temaer, som er gennemgående i de strategiske overvejelser og aktiviteter, som bearbejdes i handlingsplanen.

Formålet med handlingsplanen er at omsætte de strategiske overvejelser til konkrete aktiviteter for foreningens medlemmer og aktiviteter rettet mod byggebranchen generelt.

Synlighed

Foreningen skal være mere synlig i forhold til medlemmerne og i forhold til byggebranchen. For at synliggøre foreningens arbejde skal der arbejdes

på afholdelse af flere medlemsmøder. Møderne kan have forskellige temaer og form, og der lægges vægt på både at holde møder i Jylland og på Sjælland. Som led i en synliggørelse af foreningens arbejde, vil der blive arbejdet med at arrangere studieture, der er fagligt målrettet på medlemsvirksomhederne og interessentgrupperne.

Endvidere vil foreningen gerne i bedre dialog med uddannelses- og forskningsinstitutioner om et samarbejde om undervisning samt forsknings- og udviklingsprojekter.

Bestyrelsen vil arbejde med forskellige udvalg/grupper, der fokuserer på de enkelte opgaver.

Dokumentation

Resultater og dokumentation af værdien i en mere procesrelateret indfaldsvinkel på byggeprojekter mangler – dels i forhold til foreningens arbejde og dels i forhold til byggebranchen generelt. De gode historier fra projekter, hvor man har haft succes med en procesrelateret indfaldsvinkel og brugen af principperne bag Lean Construction skal formidles og underbygges med konkrete resultater.

Dette skal opnås ved eksempelvis at følge udvalgte projekter, være bedre til at formidle eksisterende resultater (som eksempelvis fra BygSoL) samt at involvere medlemmerne til at dele deres resultater og erfaringer. Erfaringerne vil understøtte arbejdet med Håndbog for Trimmet Byggeri.

Foreningens arbejdsgruppe for Best Practice og Målinger har fokus på nogle af disse problemstillinger og gruppens arbejde er derfor en vigtig brik i gennemførelsen af handlingsplanens målsætninger. Endvidere inddrages relevante eksterne organisationer og grupper efter behov.

Kommunikation

Lean Construction-DK's bestyrelse har valgt i den kommende periode at gå i dialog med medlemsvirksomhederne og med byggebranchen generelt for at få afdækket forventninger, ønsker og behov i netværket rundt om foreningen

og i selve foreningen. Hovedspørgsmålene er: Hvad ønsker medlemmer og omgivelser af foreningen og hvordan kan vi imødekomme dette i vores kommunikation? Eksempelvis vil der iværksættes en medlemsundersøgelse.

Målet er at få igangsat nye aktiviteter som efterspørges af medlemmer og interessenter. Endvidere skal der gøres en indsats for at kommunikere bedre og mere direkte til medlemmerne. Et første skridt er, at foreningens hjemmeside gennemgås og opdateres.

Der oprettes en sektion særligt til studerende ved byggeriets uddannelser. Siden kan eksempelvis indeholde guide til specialer, links, litteratur, idékatalog til eksamensprojekter, kontaktmulighed til eksterne vejledere og byggeprojekter.

Handlingsplanen iværksættes fra primo 2008 og præsenteres på generalforsamlingen den 6. marts 2008.

Arbejdsgrupper gentænkes

Som en effekt af den nye handlingsplan er det besluttet at revidere de arbejdsgrupper, der hidtil har fungeret i Lean Construction-DK. Det vurderes, at de eksisterende arbejdsgrupper til en vis grad har tjent deres formål, og det arbejde, der er kommet ud af grupperne, har dels været til brug i Håndbogen, men har i ligeså stor grad været til nytte gennem en videnopbygning for deltagerne i grupperne.

I stedet for de tidligere arbejdsgrupper, der som nævnt også har virket som en slags studiekredse, vil der fremover - i forlængelse af handlingsplanen - blive nedsat mindre grupper, der arbejder i en afgrænset periode med en mere konkret opgave. Eksempelvis er der nedsat en gruppe, der skal arbejde med at arrangere en studietur. Yderli-

gere kunne man tænke sig grupper, der arbejder målrettet med input til Håndbog for Trimmet Byggeri eller de kommende vejledninger.

Den eneste af de eksisterende arbejdsgrupper der "overlever", er gruppen "Best Practice og Målinger", der blev nedsat i 2006 og hvis formål ligger i tråd med en del af handlingsplanens målsætninger.

Foreningen vil gerne sige tak til alle, der har deltaget i de "gamle" arbejdsgrupper. Deres indsats har betydet, at foreningen er kommet langt med forståelsen af den trimmede byggeproces, og at ideerne har kunnet spredes hurtigt til praksis. Vi håber selvfølgelig, at vi også kan trække på medlemmernes indsats i fremtidige grupper.

Håndbog i Trimmet Byggeri

i ny udgave

Efter en længere proces er Håndbog i Trimmet Byggeri nu "udgivet" i en version 1.0. Tanken bag håndbogen er, at den skal fungere som et levende web-dokument, der løbende opdateres. At denne version hedder 1.0 skyldtes at den første udgave i foreningen og af forfatterne blev opfattet som et udkast og derfor havde nummeret 0.1.

Håndbogen

Håndbogen giver en introduktion til en række af de teorier, ideer og begreber, der ligger til grund for Lean Construction. Det er forsøgt at skrive kapitlerne forholdsvis uafhængige af hinanden, så man ikke behøver at læse bogen fra ende til anden, men kan springe rundt mellem de kapitler, der har ens interesse. Således kan der være nogle afsnit, der virker gode, hvis man er helt ny i tankegangen og andre, der kan være med til at få tankegangen videre, når man har arbejdet med principperne i nogen tid.

Håndbogen er tænkt som en samling af den danske viden om Lean Construction byggeprocessen (det vi kalder Trimmet Byggeri) og kan både give viden om ideerne bag byggeprocessen og provokere til at tænke videre og udvikle sine egne processer.

Den nye udgave

I den nye version er en række af kapitlerne revideret og opdateret og nye afsnit og kapitler er kommet til. Litteraturlisten er samlet og blevet mere overskuelig, og alle "børnesygdommene" i teksten er kureret.

Der er stadig dele af håndbogen, der skal udbygges og i arbejdet med håndbogen frem til næste version, vil der eksempelvis blive fokuseret på forskellige aspekter af Trimmet Projektering. Endvidere vil håndbogen blive suppleret af en serie vejledninger, der vil omsætte teorierne bag Lean Construction til konkrete værktøjer og manualer til glæde for dem, der dagligt står midt i byggeprocessen.

Hovedforfatter på bogen er Sven Bertelsen, men bogen er blevet til med input fra Lean Construction-DKs medlemmer. Både direkte og gennem arbejdet i foreningens arbejdsgrupper. Håndbogen er blevet til gennem støtte fra BoligfondensKuben.

Håndbogen findes til download på www.leanconstruction.dk/17155, og er tilgængelig for alle medlemmer af foreningen (kræver login).



Procesprisen 2005

- nu som kunst!



I januar 2006 modtog Enemærke & Petersen a/s (E&P) Procesprisen 2005, blandt andet med den begrundelse, at medarbejderne har en særlig bemærkelsesværdig måde at arbejde sammen på.

Med prisen fulgte ud over anerkendelsen og æren, også en sum penge til et "levende og dynamisk kunstværk" efter eget valg. Komiteen bag Procesprisen opfordrede virksomheden til at tænke alternativt i forhold til kunstværket, således at dette i sig selv kunne understøtte procestankegangen og samarbejdet.

E&P besluttede at tage denne udfordring alvorlig, og at udvælgelsen af kunstner og kunstværk skulle følge ånden i deres måde at arbejde sammen på og ånden i Procesprisen. Det betød, at medarbejdere fra alle medarbejdergrupper blev involveret i udvælgelsen via et nedsat kunstudvalg. Kunstudvalget indså hurtigt, at det ikke gjaldt om at vælge kunstværk, men om at vælge en kunstner som kunne og ville deltage i en kunstnerisk proces omkring skabelsen af et kunstværk.

Blandt flere kandidater, besluttede et enigt kunstudvalg at Monica Ritterband skulle være kunstneren bag kunstværket.

Monica Ritterband satte sig nøje ind i virksomheden og begrundelsen for Procesprisen, og gennem et intenst samarbejde med kunstudvalget, skabtes - gennem måneders dialog og kreativ proces - ideen til skulpturen "Sammenhold". Derefter udførte Monica Ritterband i tæt samarbejde med flere medarbejdere - håndværkere såvel som funktionærer - hos Enemærke & Petersen det store kunstværk "Sammenhold", som beskriver og symboliserer E&P's virksomhedskultur.

For at sikre at kunstværket fremover kan være "levende og dynamisk", blev det besluttet at indstifte en medarbejderpris, som en gang om året uddeles til en medarbejder fra Enemærke & Petersen, som i årets løb har gjort en bemærkelsesværdig indsats for sammenholdet hos Enemærke & Petersen. Denne medarbejderpris er et maleri udført af Monica Ritterband, som hvert år nytolker skulpturen og på den baggrund udfører maleriet.

Skulpturen "Sammenhold" er placeret således, at medarbejdere og gæster der kommer til vores domicil Klostergården oplever den fra flere vinkler og på nært hold og således træder ind i Klostergården "iklædt" Enemærke & Petersens virksomhedskultur.

Procesprisen 2006 til Arkitema

"Arkitema har været innovative i deres tankegang og har stillet spørgsmålstejn ved byggebranchens traditionelle og noget konservative tankegang".

Hvert år uddeler Boligfonden Kuben i samarbejde med Lean Construction-DK procesprisen. I januar blev prisen for 2006 uddelt til arkitektvirksomheden Arkitema. En vægtig grund for tildeling af prisen er Arkitemas arbejde med deres processer, der har resulteret i virksomhedskonceptet "Sensemaking".

Sensemaking - Arkitektur med mening for bygherre og brugere

"Det nytter ikke udelukkende at tage udgangspunkt i, hvad der er meningsfuldt set fra et arkitektfaglig synspunkt. Vi har brug for metoder til at arbejde processuelt; at afsøge nye løsningsmuligheder og ny viden, frem for den ensidige mekaniske fokus på værket."

Sådan beskriver Arkitema selv det udgangspunkt, der har ligget til grund for udviklingen af Sensemaking-konceptet.

Nye elementer i de tidlige processer

Vejen til at gøre en forskel er at inddrage bygherre, brugere og andre interessenter tidligt i processen, erkendte Arkitema, som gennem en årrække har gjort sig mange erfaringer med at indgå i tættere samarbejdsrelationer.

I Sensemaking-konceptet udvider de derfor de tidlige processer om byggeprogram og forprojekt til faserne Definition, Discovering og Dreaming. Her indgår værktøjer som workshops, iagttagelser og interviews, og Arkitema inddrager nye kompetencer, herunder antropologer, for at forstå brugernes egentlige ønsker og behov.

Det tætte fokus på brugere og anvendelse fastholdes gennem hele Designfasen og videre i Delivery-fasen, hvor der følges op med rådgivning og studier.



"Når målet alene driver processen, kommer man kun frem til det, man allerede har erkendt. Hvis vi ensidigt fokuserer på værket, fratager vi os selv muligheden for at stille spørgsmål ved grundlæggende antagelser. Udviser vi derimod åbenhed over for processen, udfolder der sig til stadighed nye valgmuligheder – måske man når frem til det uventede resultat."

En unikt perspektiv på processerne

Arkitemas Sensemaking forståelse er unik i sin grundform og perspektiverer processerne i en byggeopgave på en ny og spændende måde. Det er komitéens vurdering, at Sensemaking forståelsen er værdiskabende, ikke kun i forhold til de enkelte processer, men også - og ikke mindst - for selve slutproduktet.

Arkitema har formået i deres Sensemaking, at få de sociale og menneskelige aspekter med i processerne og forståelse for disse aspekters samspil i forhold til byggeri - lige fra de, som i sidste ende skal være brugere af bygningen, til dem, der skal være med at skabe bygningen og rammerne for denne.

Sensemaking-forståelsen betragter arkitektur som et dynamisk værk i vedvarende samspil med æstetiske, sociale og tekniske værdier. Sensemaking forståelsen udfordrer alle aktører om at nytænke organisation, metode og arkitektur. Sensemaking-forståelsen

forholder sig til kompleksiteten i byggeriet med et stigende antal interessenter, øget krav om brugerindflydelse, nye teknologier, krav om effektivisering m.m.

Arkitema har været innovative i deres tankegang og har stillet spørgsmålstejn ved byggebranchens traditionelle og noget konservative tankegang. Sensemaking er Arkitemas bud på "Byggeri med mening". Det er komitéens vurdering, at Arkitema er kommet skridtet videre end Byggeri med mening og har taget fat om temaet: Byggeri med mening for hvem og for hvad?"

Kilde: www.bolifonden.dk

Medlemsmøde i februar 2008:

Empire State Building



Empire State Building i New York stod færdig i 1931 kun 21 måneder efter man startede projekteringen. Selve opførelsen af bygningen tog kun 13 måneder, og de byggede til fast pris og tid og overholdt både budget og tidsplan. Der var ca. 3.500 personer beskæftiget på projektet, da der var flest. Dette gør Empire State Building til et af de mest imponerende byggeprojekter nogensinde.

Der er mange faktorer der spiller ind i denne spændende historie: Planlægningen, samarbejdet, designet, logi-

stikken, ledelsen og fokus på både at bygge hurtigt og sikkert.

Selvom det er over 75 år siden, at Empire State blev bygget er der stadig mange af historierne fra projektet, som vi kan lære af og ikke mindst bruge i nutidens trimmede byggeproces.

Mødet afholdes hos Teknologisk Institut den 7. februar i Taastrup, og den 20. februar i Århus.

Læs mere om møderne og tilmelding på www.leanconstruction.dk/22303 og www.leanconstruction.dk/22305

KALENDER

Dato	Emne
07.02.2008	Medlemsmøde, Taastrup Empire State Building www.leanconstruction.dk/22303
20.02.2008	Medlemsmøde, Århus Empire State Building www.leanconstruction.dk/22305
06.03.2008	Generalforsamling, Taastrup
07.03.2008	Årsmøde, Taastrup
28.-29.05.2008	EGLC, Karlsruhe, Tyskland
14.-20.07.2008	IGLC, Manchester, England www.iglc.net

Læs mere om arrangementerne og tilmeld dig på www.leanconstruction.dk