

Maj 2005

BygSoL

Første del af:
Rapport til Den Europæiske Socialfond
for perioden:

Januar – april 2005



dansk byggeri



konstruktør
foreningen



TEKNOLOGISK
INSTITUT

DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Den Europæiske Socialfond



INDHOLD:

FORORD	4
VIDENPROGRAM	5
1. ARBEJDSORGANISERING OG UDDANNELSE	5
1.1 IMPLEMENTERINGSPROJEKTERNE SOM GRUNDLAG FOR VIDENSKABELSE OG VIDENDELING	5
1.2 FACILITERING AF ARBEJDSPLADSLÆRING ORGANISATORISK OG PERSONLIGT..	6
1.2.1 <i>Modelovervejelser</i>	6
1.2.2 <i>Udvikling og brug af læringsmodeller:</i>	8
1.3 BYGSoL-GRUNDFORLØB	9
1.4 PROCESUDDANNELSE AF MELLEMLEDERE	9
1.5 ARBEJDSMILJØET SOM FÆLLES FOKUS I FORANDRING OG LÆRING	10
1.5.1 <i>Forandring og læring med fælles fokusprojekter om arbejdsmiljøet</i> .	10
1.5.2 <i>Arbejdsmiljø i et psykosocialt perspektiv</i>	11
1.5.3 <i>Arbejdsmiljøet som nyt moment i digitaliseringen af byggeprocessen</i>	11
1.6 HANDLINGSPLAN FOR UDVIKLING AF BYGGEERHVERVETS LÆRINGSKULTUR	12
1.7 ÆNDRINGER AF BYGGEBRANCHENS STRUKTUR OG KULTUR	13
1.8 RESUMÉ	13
2. LIVSLANG LÆRING I ET SYSTEMISK PERSPEKTIV	15
2.1 DET NYE AMU – NYE ROLLER OG NYE RELATIONER	15
2.1.1 <i>Udgangspunkter</i>	15
2.1.2 <i>Nye strategiske udviklingspunkter og dokumentation af læring</i>	15
2.2 IDÉKATALOG FAGLIGE UDVALG OG LOKALE UDDANNELSESUDVALG	16
2.3 FORNYELSE AF BYGGERIETS UDDANNELSER I SAMMENHÆNG	16
2.4 RESUMÉ	17
IMPLEMENTERINGSPROGRAM	18
3. IGANGVÆRENDE IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER	18
3.1 OVERSIGT	18
3.2 EVALUERING.....	19
3.3 PERIODENS AKTIVITETER PÅ BYGGEPLADSER, BYGGEVIRKSOMHEDER MV. ...	20
3.4 RESUMÉ	20
4. FORANKRING OG KOMMUNIKATION	21
4.1 PLAN FOR FORANKRING AF BYGSoL - ET FORELØBIG BUD/SKITSE	21
4.2 STRATEGI FOR FORMIDLING OG KOMMUNIKATION	22
4.2.1 <i>Strategisk mål</i>	22
4.2.2 <i>Intern formidling</i>	22
4.2.3 <i>Ekstern information</i>	22
4.2.4 <i>Kommunikationskanaler:</i>	22
4.2.5 <i>Kommunikationstyper</i>	23
4.3 BYGSoL-HALVÅRSSMØDET 23. FEBRUAR 2005.....	23
4.3.1 <i>Formål og program</i>	23
4.3.2 <i>CEG A/S og BygSoL</i>	24
4.3.3 <i>BygSoL-praksislæring</i>	26
4.3.4 <i>BygSoL Evalueringsplan</i>	27
4.3.5 <i>Videnskabelse, organisatorisk læring og refleksion</i>	27
4.3.6 <i>Det nye lederskab</i>	28

4.4	REGIONALE 'GÅ-HJEMMØDER' OM: LÆRING I BYGGERIET.....	29
4.5	NYHEDSBREVE.....	32
4.6	RESUMÉ.....	32
PROJEKTLEDELSE.....		33
5.	ORGANISATION.....	33
5.1	STYREGRUPPEN.....	33
5.2	VIDENETVÆRKET.....	33
5.2.1	<i>Oversigt.....</i>	33
5.2.2	<i>Videnprogrammets rolle og funktion i BygSoL og fremtidige initiativer i videnprogrammet.....</i>	34
5.2.3	<i>Lærerollen og den livslange læring i byggeriet.....</i>	35
5.3	PROJEKTSEKRETARIAT.....	36
5.4	NETVÆRKER NATIONALT OG INTERNATIONALT.....	36
5.5	BYGSOL-MASTERPLAN.....	38
5.6	RESUMÉ.....	38
BILAG 1: BYGSOL OG FACILITERING AF ORGANISATORISK/PERSONLIG LÆRING OG FAGLIG UDVIKLING.....		39
BILAG 2: EKSEMPEL PÅ EVALUERINGSSKEMA: BYGGEPLADS.....		40
BILAG 3: MODUL 2 VÆRDI OG MODUL 3 DEN NYE BYGGEPROCES... 		47

FORORD

Denne redegørelse for første trimester 2005 dækker perioden 1. januar – 31. april.

Samtidig påbegyndes en ny form for perioderapportering, der samlet beskriver BygSoL-projektets indsats under mål 3.2. og mål 3.3.

Den metodiske nye opdeling er sket for på én gang at beskrive erfaringerne med at implementere en ny teori og praksis i byggeriet og dernæst for at bruge dette som grundlag for skabelse af ny viden-og videndeling.

Rapporten baserer sig endvidere på forståelsen af projektarbejde som et lærende miljø, hvor samarbejdet udforsker og behandler et eller flere problemer i relation til den kontekst, de forekommer i.

Med denne tilgang til indsatsen vil læringen såvel internt i projektet, som eksternt, give dybere erkendelser og øget perspektiv.

Redegørelsen er derfor afrapporteret på baggrund af BygSoL-projektets hovedindsatser:

- Arbejdsorganisering og uddannelse.
- Livslang læring i et systemisk perspektiv.

Som grundlag for denne samlede indsats tjener hele arbejdet med projektes videnprogram, hvor videngrundlaget er samspillet mellem teori og praksis.

I denne sammenhæng skal projektets øvrige indsatser ses, nemlig:

- Implementering
- Forankring og formidling

Sammenfattende gøres rede for:

- Projektets ledelse og organisering

Som konsekvens af denne ændring følger et kort resumé for alle nævnte indsatser.

Taastrup, maj 2005

Pernille Walløe	og	Allan Dam
Projektleder		Projektkoordinator
BygSoL		BygSoL
Teknologisk Institut		Teknologisk Institut

VIDENPROGRAM

1. ARBEJDSORGANISERING OG UDDANNELSE

1.1 Implementeringsprojekterne som grundlag for videnskabelse og videndeling

BygSoL-projektet er snart midtvejs i sin afvikling, og meget information og dokumentation ligger klar til videnskabelig analyse, og i forståelse af BygSoL's læringsmodeller kan en ny viden og læring beskrives.

Dette vil blive gjort i overensstemmelse med projektets tænkning om viden og læring.

Og funderes på 3 principielle betragtninger/overvejelser.

Skabelse af viden må forstås som en social aktivitet, hvor nye repræsentationer fødes og muliggør nye handlinger

I lyset af de samfundsmæssige og økonomiske forandringer skal vi revurdere den naturvidenskabelige tænkning og forskning, som har kendetegnet den vestlige civilisation siden midten af det 17. århundrede. Viden har fået en ny funktion i samfundet, derfor skal lærdom og viden gøres relevant og meningsfuld. Vi skal fokusere på evnen til at skabe viden og ikke evnen til at tilegne sig viden.

Vi ved, hvad vi ved – sammen

Vi skal ikke alene fokusere på evnen til at lære og at lære at lære, men også på evnen til at skabe viden gennem en begrebsliggørelse og en social organisering af den opnåede erfaring. Dette er om muligt endnu mere vigtigt, når vi har forstået, at flere og flere af vores sociale og økonomiske aktiviteter har med videnskabelse at gøre.

Kendskab til kundskaben

En lærende organisation er, når den fungerer, et komplekst system, som befinder sig mellem orden og kaos. Vor tænkning er et eksempel på et komplekst system. Kendskab til kundskaben, til vor egen måde at lære og at tænke på, vil kunne belyse de sider af et komplekst system, som vi ellers ville have svært ved at få øje på. En af de store udfordringer i ledelse bliver evnen til at lære i situationen selv. Det kaldes for situeret læring.

Læring er et spørgsmål om en god forarbejdning af information; vi kalder det tænkning her. Så hvad er god tænkning for ledelse?

Et stort repertoire af **strategier** til at løse opgaverne. Mulighed for at vælge mellem flere løsninger på samme problem.

Løsningen af et problem afhænger i stigende grad af evnen til at håndtere viden og værdier. Det skærper betydningen af den side af praksis, der ikke kun handler om at skabe værdier, men som også selv er bundet til særlige værdiforestillinger. Forholdet mellem de værdier, man ønsker at skabe, og de værdier, man selv er bundet af igennem sin praksis, handler dybest set om at kvalificere dømmekraften for organisatorisk handling.

Forandring og læring er to sider af samme sag. Det handler på den ene side om ydre skift i arbejdsprocesser, virksomhedsstrategier, praksis og systemer. På den anden side handler det om indre skift i menneskers værdier, drømme, ønsker og handlinger.

Besiddelse af metakognitive færdigheder. At kunne tænke over sin egen tænkning. Metakognitiv viden er en forudsætning for selv at kunne ændre, regulere og udvikle egne strategier.

En situationsfornemmelse for, hvor og hvornår en bestemt strategi skal anvendes. At være klar over, hvis man ikke skal blive slave af en strategi, at situationen selv også rummer kriterier for en systematik. En forståelse for, at læring er noget, der sker hos folk i samspil med andre fx:

- At kunne bruge ikke strategisk viden og kunnen. At vide noget om hvordan man betjener en computer, og vide noget om det produkt man arbejder med.
- At være motiveret og målrettet og kunne motivere andre.
- Besidde en god hukommelse og kunne bruge computeren som en ekstern hukommelse.

1.2 Facilitering af arbejdspladslæring organisatorisk og personligt

1.2.1 Modelovervejelser

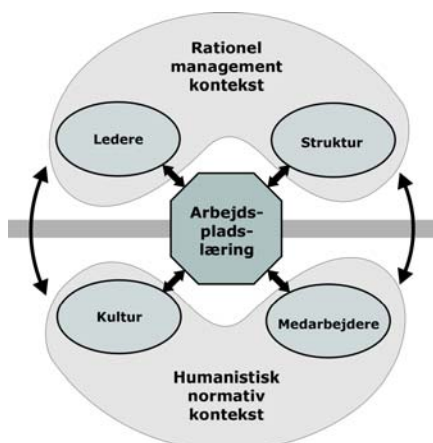
I videnprogrammet arbejdes der med facilitering af arbejdspladslæring organisatorisk og personligt ud fra BygSoL's tilgang til implementering af den nye byggeproces (den bedste tilgængelige viden og praksis om ændrede samarbejdsformer og nye metoder til planlægning, baseret på praksislæring som udviklende og lærende omdrejningsmoment).

- Se 'Bilag 1:BygSoL og facilitering af organisatorisk/personlig læring og faglig udvikling'

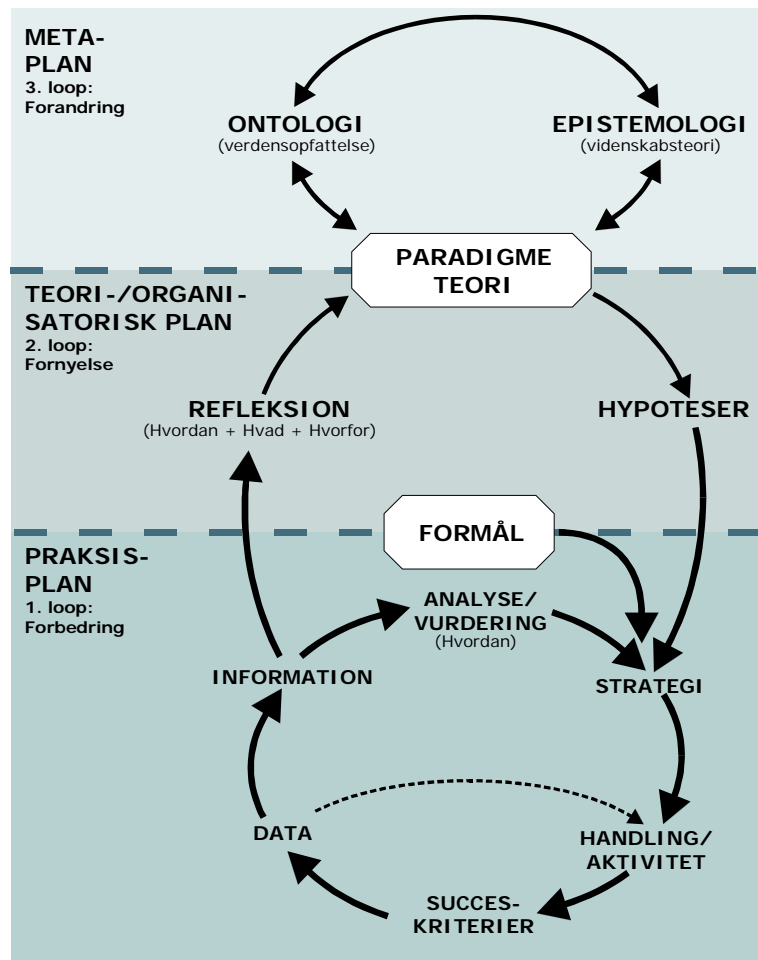
Teori og praksis baserer sig på systemisk læring, der bryder med den traditionelle forståelse, som mange lærings- og udviklingsteorier bygger på. Ifølge disse teorier vil man, når et problem dukker op, forsøge at lede efter omstændigheder, som forårsager problemet. (fejlfinding).

Systemisk læring bygger derimod på en konstruktivistisk forståelse af virkeligheden. Virkeligheden er måske nok noget, der eksisterer, men som mennesker har vi ikke fuldstændig adgang til den, hævdes det. En objektiv forståelse af en given situation eksisterer derfor ikke. Virkeligheden er noget, vi mennesker konstruerer i vores egen sanseproces, og som vi i grupper skal finde (forhandle os frem til) en overenskomst for. Vi oplever således virkeligheden subjektivt forskelligt, men via sprog og kommunikation er vi i stand til at konstruere en virkelighed, som i bedste tilfælde kan accepteres af alle deltagere.

Projektets tilgang til forståelse af *arbejdspladslæring* fremgår af figuren, dvs.:



- At arbejdspladslæring skal forstås ud fra et samspil mellem ledelse/medarbejdere og virksomhedens kultur/struktur.
- At denne forståelse i dag er præget af en stærkt forankret rationelt/management kontekst og en svagere udviklet humanistisk/normativ kontekst.
- At udviklingspotentialer i udviklingen af virksomhedernes organisatoriske og menneskelige ressourcer ligger i et stærkere fokus på forståelse af humanistisk/normativ kontekst og i at skabe en helhedsforståelse ved samtænkning af disse kontekster.



Læringsbegreber knyttet til systemisk læring er:

- **Single-loop** læring.
- **Double-loop** læring.
- **Triple-loop** læring.

Begreberne er udviklet af organisationspsykologen Chris Argyris. Steen Elsborg og Allan Dam har udviklet de viste to modeller, der baserer sig på systemisk læring.

Projektets tilgang til forståelse af *arbejdspladslæring* og *refleksion* er, som vist i figuren, baseret på en 3. loop læringsmodel, dvs. læring,

der finder sted:

På *praksisplanen* i virksomheden med fokus på at opnå forbedringer. På et *teori-/organisatorisk plan* med fokus på fornyelse. På et *metaplan* med fokus på forandring.

Videninstitutioner kommer ind i billedet på alle tre planer. Fx ved på:

- Praksisplanen ved at levere hypoteser om praksislæring.
- Teoriplanen ved refleksion over information fra læringen på praksisplanen.
- Metaplanen ved metateoretiske overvejelser til virksomhedernes og de øvrige arbejdsmarkedsaktørers organisatoriske refleksion om fornyelse af deres politikker og strategier.

Projektets tilgang til praksislæring i organisationer er, at læring i virksomheder både sker i relation til den formelle og uformelle del af organisationen, dvs. ved:

- At ledelsen af praksislæring og organisatoriske udvikling finder sted i den formelle del og,
- At medarbejdernes personlige læring og faglige udvikling finder sted i den uformelle del.

Hvordan BygSoL faciliterer læring vil i projektets videre forløb blive dokumenteret med fokus på:

- At udvikling initieres nedefra – problemorienteret
- At alle har et udfordrende/ udviklende arbejde
- At der er sammenhæng mellem medarbejdernes læringsbehov og virksomhedernes læringsstrategi
- At der er mulighed for kollektiv refleksion
- At der sker et grænsebrydende og interdisciplinært samspil mellem virksomheder og efteruddannelse.

1.2.2 *Udvikling og brug af læringsmodeller:*

Tredobbel loop-læring (er udviklet)

Model for forskningsprocessen generelt og i de enkelte delprojekter (aktionsforskningens praksis-, teori og metaniveau omfatter i første forløb formål, strategi, handling, succeskriterier, data, og information) Det første forløb analyseres og forbedrer 1. loop. I det andet forløb reflekteres 1. loop ift. paradigme og teori og giver anledning til nye hypoteser, der fornyer og ændrer formål. Metavurdering af paradigme og teori ift. ontologi og epistemologi bliver grundlaget for en egentlig og radikal forandring.

Model for arbejdspladslæring (er udviklet)

Model for rammesætningen af forskningens indhold i projektet om arbejdspladslæring i spændingsfeltet mellem hhv ressourcer og interesser hos ledelse og medarbejdere og formel struktur og uformel kultur, hvilket også rammesætter spændingsfeltet mellem HRD organisationsteoribaserede fokusering på ledelse og struktur og voksenlæringens psykologibaserede fokusering på medarbejdere og kultur.

Model for formel og uformel læring (under udvikling)

Model for sammenhæng mellem Praksisnær kompetenceudvikling, formel og uformel læring samt produktions- hhv udviklingslogik.

Model for produktiv refleksion (under udvikling)

Overordnet model for HR hhv Livslang læring, herunder teoretisk grundlag hhv organisationsteori og psykologi, med afsæt i hhv organisatorisk læring og individuel læring. Disse tegnes som to mængder med produktiv refleksion i fællesmængden. Model for den reflektive praktiker – læring i praksis (under udvikling)

En grundlæggende forudsætning ved al læring er ”at man lærer ved at gøre det”. Det betyder også, at ikke alle gør eller lærer det samme.

Et læringsforløb kan karakteriseres som en række handlinger eller gøremål og deltageres refleksioner over handlingerne. Refleksioner er overvejelser og tanker. Reflektivitet derimod er en særlig form for refleksion – kendetegnet ved, at man reflekterer over sig selv og det man gør.

Reflektivitet i læringsprocessen er ikke nyt, men blandt andet den amerikanske teoretiker Donald A Schöns arbejde (og hans bog The Reflektive Practitioner fra 1989) har givet anledning til fornyet fokus på dette område.

Schön tager sit udgangspunkt i et oprør med den tekniske rationalitet og forestillingen om, at man på baggrund af viden om visse midlers effekt kan planlægge en praksis, der med sikkerhed når sine veldefinerede mål. Han fastslår derimod, at faglig praksis altid foregår i små skridt og i forhold til en (slingre)kurs, der konstant korrigeres.

Korrektioner sker i dialog med de mennesker, man arbejder med, ved ændring af et materiale eller som følge af udvikling af en given situation. Man modtager hele tiden feed-back fra situationen og det næste skridt tages under hensyn til den.

Der er således aldrig tale om, at man blot følger en detaljeret plan, der er lagt på forhånd. Der er altid tale om unikke situationer eller projekter, der ikke tillader at man følger standardprocedurer eller at alt planlægges fra starten.

Den vigtigste faglige kompetence består derfor ikke i videnskabelig viden om midlers effekt, men af praktisk erfaring, der tillader, at man hele tiden ser en ny situation i lyset af tidligere erfaringer fra lignende cases eller situationer. Den erfarne praktiker reagerer efter hurtig ”indre dialog” ofte nonverbalt, med en handling. En handling vedkommende måske tilmed kan have svært ved at sætte ord på efterfølgende.

1.3 BygSoL-grundforløb

Der er gennemført 2 kurser om værdi i hhv. Aalborg og på Teknologisk Institut med i alt ca. 40 deltagere, fortrinsvis undervisere fra deltagerne i BygSoL-skolesamarbejdet.

➤ Se bilag 3: Modul 2 'Værdi' og Modul 3 'Den nye byggeproces'

1.4 Procesuddannelse af mellemlidere

I BygSoL-ansøgningen skitseres behovet for at imødekomme efterspørgslen af uddannelse af især mellemliderniveauet omkring forståelse og håndtering af den nye byggeproces, specielt partnering, det trimmede byggeri og praksislæring.

Her bliver en ny aktør en central figur i byggeprocessens planlægning og styring – nemlig proceslederen. Den traditionelle projektleder styrer alt på byggepladsen, det gælder kontrakter, økonomi, organisation, samarbejde, tilsyn og styring af opgaver. Problemet med den traditionelle projektleder er, at han betragter byggepladsen som forudsigelig. Han deler ikke arbejdsprocesserne op i flows for herefter nemmere at kunne styre disse, med andre ord byggepladsen ledes ud fra en transformationsteori.

Proceslederen i det trimmede byggeri varetager de dele af den traditionelle projektleders opgaver, der omhandler sikringen af flowet for materialer, arbejdsflowet (indbygningsstederne) og byggeriets samlede flow. Det er derfor vigtigt at projektlederen og proceslederen ikke er én og samme person. Projektlederen der sidder på den ene side af bordet og styrer kontrakten, kan ikke samtidig sidde på den anden side og varetage styring af byggeprocessen med underentreprenøren. Det skyldes at kontraktstyring og økonomi stadig er en *top-down* situation, hvor styring af byggeprocessen i den nye form skal ses som en *bottum-up* situation.

BygSoL vil fra nu af og til projektet slutte satse flere ressourcer end tidligere på uddannelse i procesledelse.

Overordnet vil tilgangen for BygSoL-procesuddannelse af byggebranchens mellemledere være:

- Ledelse af processer på alle niveauer i byggeriet.
- Procesledelse under projektering, planlægning og udførelse
- Procesledelse i byggeprocessen.

Det bliver primært videninstitutionerne i samarbejde med uddannelsesinstitutionerne og kunden, det vil sige virksomhederne, som planlægger, gennemfører og følger op på uddannelsen.

Et første estimat lyder på ca. 150 mellemledere alene inden for projektets regi og umiddelbare nærhed.

1.5 Arbejdsmiljøet som fælles fokus i forandring og læring

1.5.1 Forandring og læring med fælles fokusprojekter om arbejdsmiljøet

I BygSoL-projektet anskues arbejdsmiljø i en ny kontekst for samarbejde. Her gælder antagelser om en ny virkelighed, en virkelighed hvor et ordentligt arbejdsmiljø er en forudsætning for at produktionen overhovedet kan finde sted – dvs. arbejdsmiljøet er en naturlig vinkel på alle beslutninger, der tages på byggepladsen.

Det kan lade sig gøre fordi, der på byggepladsen er en fælles forståelse for projektet og bygherrens intentioner bag projektet, og hvordan han forestiller sig at byggeprocessen skal foregå. Med dette udgangspunkt har alle, med tilknytning til byggeriet på pladsen, aftalt med hinanden, realistiske og rummelige normer / spilleregler for, hvordan de i fællesskab vil indfri både egne og bygherrens forventninger.

I det daglige arbejde på pladsen inddrages i høj grad medarbejdernes kompetence og indflydelse i planlægningen og udførelsen af de enkelte arbejdsopgaver. Det er håndværkerne, der ved hvad der skal til for at opgaverne kan løses effektivt, fagligt- og sikkerhedsmæssigt korrekt.

Denne udvikling vil fremover blive yderligere accelereret. BygSoL-ugemøderne vil fortsat være centrale med aktiviteter, der tager højde for inddragelse af håndværkerne. Planlægningsmøder for formænd og konduktører osv. Mødernes karakter og indhold bestemmes dels af de rammer som bygherren udstikker og de deltagende entreprenørers og medarbejderes ønsker og behov.

Møderne kan være rammen for både generelle emner for byggepladsen som konkrete aktiviteter omkring planlægning.

Udgangspunktet i disse tanker er at dokumentere om disse aktiviteter - mødestrukturer, der involverer medarbejderne i det daglige arbejde på byggepladsen kan erstatte de nuværende mødestrukturer med byggemøder og sikkerhedsmøder.

Andre dele af det kendte arbejdsmiljøarbejde kan også inddrages og afprøves, det gælder områder som:

- **Bygherrepolitik** skal være det første skridt, der markerer hvad man vil med arbejdsmiljøet og som tvinger rådgiverne til at indtænke arbejdsmiljø i projekteringen.
- **Plan for sikkerhed og sundhed** i alle dens faser. Grundlaget med risikoområder som rådgiverne skal gennemtænke og hvordan den skal indgå i mødestrukturen og visualisere beslutninger.
- **Sikkerhedskoordinatoren** er i dag et lovkrav på større pladser. Kan denne rolle indtænkes i den nye virkelighed? Hvilke krav skal der stilles til koordinatoren og kræver det evt. udvikling af en ny uddannelse som kunne være en kombination af sikkerhedskoordinator og proceskonsulent (formandsmøder)?
- **APV og APB** - i hvor stort et omfang kan lovbestemte metoder inddrages?

1.5.2 *Arbejdsmiljø i et psykosocialt perspektiv*

Som en anden og ny vinkel på arbejdsmiljøarbejdet indgår det psykiske arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø er måske ikke noget mange umiddelbart forbinder med byggebranchen. Og det er naturligvis ikke, fordi det ikke findes i branchen, men snarere fordi det ikke har været en del af branchens virkelighedsforståelse. Dette forhold er dog under ændring. Øget tidspres, og netop nye måder at producere på, har sat det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen.

I et psykosocialt perspektiv er et godt arbejde således ikke alene et arbejde, der bidrager til, at medarbejderen ikke får forringet sin sundhed, men det skal bidrage til personlig udvikling og vækst. Det vil sige tilbyde forhold, hvor arbejdet giver respekt og anerkendelse og hvor ledelsen er medarbejderorienteret.

1.5.3 *Arbejdsmiljøet som nyt moment i digitaliseringen af byggeprocessen*

I fremtiden vil der ske en digitalisering af byggeprocessen, som i al væsentlighed vil betyde nye muligheder for en effektivisering af kommunikationen i byggeprocessen. F.eks. vil den digitale skurvogn betyde at alle på en byggeplads vil have adgang til samme opdaterede viden på et tidspunkt, der er relevant for den enkelte medarbejder eller gruppe af medarbejdere. Det kan gælde projektoplysninger, men der er ikke noget i vejen for at det også kan dreje sig som arbejdsmiljømæssige informationer i form af digitale data der kan anvendes ved instruktion.

En sådan adgang til konkrete digitale produktionstekniske og arbejdsmiljø faglige informationer vil også kunne underbygge udbredelsen af tankerne bag BygSol, om medarbejderinvolvering og samarbejde mellem alle byggeprocessens aktører i så mange faser af byggeprocessen som muligt. Grundlaget for en sådan udvikling er nemlig at der er lige adgang for alle til relevante informationer.

For at fastholde dette perspektiv er det imidlertid vigtigt at web-teknologien ikke blot bruges til at kopiere de allerede kendte formularer og papirgange, som det kræver særlige kompetencer at afkode, men at der arbejdes med teknologiens muligheder for en ny form for kommunikation.

Aktuel digital arbejdsmiljøviden om APV, APB, PSS mv., er udarbejdet i et teknisk sprog med forskellige metodikker. For at modtageren kan afkode den abstrakte viden kræves besiddelse af en række kvalifikationer til omsætning af den abstrakte viden til operationelle handlinger på byggepladsen.

En vellykket instruktionsproces nødvendiggør at en række byggetekniske procesorienterede værktøjer og personlige kvalifikationer er i spil på en kompetent måde:

- Byggetekniske værktøjer.
- Kommunikative kompetencer.
- Erfaring med konflikthåndtering.
- Erfaring med coaching.
- Forudseende ledelse.

Det er visionen at digitalt værktøj, der gør brug af et passende antal virkemidler kan understøtte udviklingen af en vellykket instruktionsproces. I denne forbindelse forstår vi virkemidler som tekst, lyd, billeder, og animationer, der tages i anvendelse ved udarbejdelse af konkret arbejdsmiljøviden, der kan anvendes i alle faserne af en byggeproces.

Nyudviklingen består i, at udarbejdelsen af digital arbejdsmiljø viden sker ud fra det primære mål, at produkterne skal være egnede til brug i instruktionsprocessen, hvori arbejdslederen og den timelønnede er deltagerne, og samtidigt opfyldte forventninger til en moderne effektiv kommunikation, der bygger på gensidig respekt afsender og modtager imellem, og information af høj lødighed og af en karakter, som giver formænd og medarbejdere fælles forståelse af, hvad der i en given sag er nødvendige tiltag.

Kan der gennemføres en arbejdsmiljømæssig vellykket instruktionsproces mellem en arbejdsleder og de timelønnede, er det en nærliggende antagelse, at deltageres kompetencer også kan anvendes inden for andre byggetekniske områder.

Det er især ønskeligt og forventeligt, at erfaringerne med en vellykket arbejdsmiljømæssig instruktionsproces, kan bruges til minimering af andre fejl og mangler i byggeriet, og på denne måde bidrage til værdiskabelsen.

1.6 **Handlingsplan for udvikling af byggeerhvervets læringskultur**

Byggeerhvervet er vel nærmest lige begyndt at arbejde med temaet læringskultur.

Som overordnet fundament for byggebranchen har erhvervet selv spillet ud med disse principielle overvejelser, som BygSoL-projektet understøtter teoretisk og praktisk.

En handlingsplan for udvikling af byggeerhvervets læringskultur må tage afsæt i såvel et brancheperspektiv som et virksomhedsperspektiv. Handlingsplanen skal operere med en kort og en lang tidshorisont og elementerne skal tage afsæt i en erkendelse af de forskellige betingelser for erhvervets aktører, kulturelt, socialt og organisatorisk. Handlingselementerne skal gøres operationelle, og så skal der meget mere fokus på de succeser, der opnås. Byggeerhvervet skal i meget højere grad tro på sig selv.

Udfordringen ligger i at operationalisere læring på alle niveauer og at indtænke læring som en del af byggeerhvervets proces. (Dansk Byggeri – marts 2004).

1.7 **Ændringer af byggebranchens struktur og kultur**

Flere undersøgelser viser at 50% af årsagerne til fejl i byggeriet kan henføres til lavt engagement, der kan skyldes dårlig ledelse, stive faggrænser, fordomme og andre sociale og kollegiale forhold. Andre 41% skyldes utilstrækkelig opsamling og formidling af viden.

Der tales endvidere om en ret udtalt fagchauvinisme samt en konstatering af, at der er langt fra top til bund i et byggeprojekt.

BygSoL-projektets overordnede tilgang til en innovativ ændring af byggeriet baserer sig på nye organisationsformer og samarbejdsprocesser. At det er en af vejene frem for byggeriet understøttes af nye undersøgelser af læring i byggesjak.

Undersøgelserne peger på at det overordnet handler om at gå fra konkurrence til samarbejde.

Udfordringen bliver at minimere en individualistisk kultur, hvor viden enten er noget man holder for sig selv i konkurrence med sine kolleger, eller hvor viden opfattes som en del af de magtmidler, der giver status. Fundamentet for at dele viden er, at der skabes en fælles forståelse af praksis.

I skabelse af viden består processen af både dialog og handling mellem mennesker.

Det drejer sig om at organisere processer og systemer, så videndeling og opsamling kan finde sted. F.eks. i forbindelse med projektgennemgang og sagsopfølgning. Det bliver en fælles opgave for ledelse og medarbejdere at motivere til videndeling.

Branchens ændringer må tage afsæt i en forståelse af arbejdspladslæring ud fra et samspil mellem ledelse/medarbejdere og virksomhedens kultur/struktur.

I dag er denne forståelse præget af en stærkt forankret rationelt/management kontekst og en svagere udviklet humanistisk/normativ kontekst.

1.8 **Resumé**

Overvejelserne og indsatsen indenfor feltet 'Arbejdsorganisation og uddannelse' har i perioden haft fokus på:

1. Analyse af implementeringsprojekterne som grundlag for videnskabelse og videndeling.
2. Udvikling af modeller til facilitering af organisatorisk og personlig læring.
3. Plan for procesuddannelse af branchens mellemledere.
4. Forandring og læring med fælles fokusprojekter om arbejdsmiljøet.
5. Handlingsplan for udvikling af byggeriets læringskultur.
6. Forslag til ændringer af byggebranchens struktur og kultur.

For **pkt. 1** 'Analyse af implementeringsprojekterne som grundlag for videnskabelse og videndeling' gælder at der tale om en forskningsmæssig vurdering af samtlige dokumenterede BygSoL-aktiviteter mhp. at uddrage fælles erfaringer på tværs af projekterne, som grundlag for især den organisatoriske og personlige læring.

For **pkt. 2** 'Udvikling af modeller til facilitering af organisatorisk og personlig læring' gælder, at systemisk læring bryder med den traditionelle forståelse, som mange lærings- og udviklingsteorier bygger på. Ifølge disse teorier vil man, når et problem dukker op, forsøge at lede efter omstændigheder, som forårsager problemet (fejlfinding). Systemisk læring bygger derimod på en konstruktivistisk forståelse af virkeligheden.

For **pkt. 3** 'Plan for procesuddannelse af branchens mellemledere' gælder det om at imødekomme efterspørgslen af uddannelse af især mellemlederniveauet omkring forståelse og håndtering af den nye byggeproces, specielt partnering, det trimmede byggeri og praksislæring.

For **pkt. 4** 'Forandring og læring med fælles fokusprojekter om arbejdsmiljøet' gælder antagelser om en ny virkelighed, en virkelighed hvor et ordentligt arbejdsmiljø er en forudsætning for at produktionen overhovedet kan finde sted – dvs. arbejdsmiljøet er en naturlig vinkel på alle beslutninger, der tages på byggepladsen.

For **pkt. 5** 'Handlingsplan for udvikling af byggeriets læringskultur' gælder at en handlingsplan for udvikling af byggeerhvervets læringskultur må tage afsæt i såvel et brancheperspektiv som et virksomhedsperspektiv. Handlingsplanen skal operere med en kort og en lang tidshorisont og elementerne skal tage afsæt i en erkendelse af de forskellige betingelser for erhvervets aktører, kulturelt, socialt og organisatorisk. Handlingsselementerne skal gøres operationelle.

For **pkt. 6** 'Forslag til ændringer af byggebranchens struktur og kultur' gælder at ændringer må tage afsæt i en forståelse af arbejdspladslæring ud fra et samspil mellem ledelse/medarbejdere og virksomhedens kultur/struktur.

At denne forståelse i dag er præget af en stærkt forankret rationelt/management kontekst og en svagere udviklet humanistisk/normativ kontekst.

2. LIVSLANG LÆRING I ET SYSTEMISK PERSPEKTIV

2.1 Det nye AMU – nye roller og nye relationer

2.1.1 *Udgangspunkter*

Hele BygSoL-implementeringen og hovedpointen med det nye AMU understøtter en bevægelse væk fra at være leverandør af kurser til at blive en kompetencepartner i byggeriets omstilling og forandring.

Under forskningsprogrammet 'Læring i arbejdslivet' der er afviklet fra 2001 – 2004 i regi af Learning Lab Denmark har Workplace Learning konsortiet sammen med Undervisningsministeriet beskrevet centrale og væsentlige anbefalinger til AMU-udbydere og erhvervsskoler om nye partnerskaber med virksomhederne om praksisnær kompetenceudvikling.

Praksisnær kompetenceudvikling bliver en vigtig udfordring for erhvervsskoler, AMU-centre m.fl. i de kommende år. Virksomheder og deltagere efterspørger – af hver deres grunde – et tættere samspil mellem skolernes undervisning og de læreprocesser, der foregår på arbejdspladserne.

For den enkelte skole, som udbyder arbejdsmarkedsuddannelser og andre erhvervsrettede efteruddannelser, kan situationen blive en anledning til at nytænke sine relationer til især arbejdspladserne. En chance for at udvide den traditionelle rolle som kursusleverandør til en mere aktiv funktion som arbejdspladsernes partner i kompetence-udvikling.

I anbefalingerne beskrives nogle af de vigtige perspektiver, muligheder og dilemmaer i en sådan strategi. Der sættes bl.a. fokus på, hvorfor det er vigtigt at styrke både bredden og dybden i samspillet om deltagernes læring i arbejdslivet.

Der gives også en række konkrete anvisninger på hvordan skolernes bestyrelse, ledere og medarbejdere kan arbejde med at udvikle samspillet og bygge de nødvendige broer.

I forskningskonsortiet 'Læring i arbejdslivet', findes der en oversigt over publikationer der kan give dybere indsigt i og inspiration til at styrke samspillet om praksisnær kompetenceudvikling.

2.1.2 *Nye strategiske udviklingspunkter og dokumentation af læring*

Nye strategiske udviklingspunkter bliver selvledelse og decentral innovation på arbejdspladsen baseret på en ledelsesmodel, der bygger på sammenhæng mellem top og bund i virksomhederne/byggepladsen. Viden og erfaring kobles i et netværk på tværs af hierarkier.

Når produktion fra start til slut ses som en læringsarena bliver evnen til at dokumentere læringseffekten afgørende.

I BygSoL's videre partnerarbejde vil der blive udviklet og afprøvet metoder til evaluering og effektmåling af projektets konceptuelle løsninger, og af den personlige og organisatoriske læring.

Som et nyt moment vil der blive fokuseret på udvikling af en egentlig personalepolitik på byggepladsen, som grundlag for samspil mellem selvledelse og decentral innovation.

2.2 Idékatalog faglige udvalg og lokale uddannelsesudvalg

I arbejdet med livslang læring i et systemisk perspektiv vil BygSoL afvikle en række møder med de instituelle udbydere, faglige udvalg og lokale uddannelsesudvalg omkring forslag til ændringer af byggeriets uddannelser såvel som efteruddannelse.

En ny undersøgelse en såkaldt ”temperaturmåling” på ni uddannelsesinstitutioner, har taget temperaturen på det nye AMU og skiftet i roller og relationer.

”Alle roller er skiftet med omlægningen og decentraliseringen af AMU. Ministeriets folk skal være mindre policy makers og kontrollanter og i højere grad være supportere og leverandører af ekspertise. De nye policy makers er lærerne og konsulenterne ude på institutionerne – de skal ud og slå dørene ind til brugerne og de nye markeder, og de skal forhandle med kunderne. Og i modsætning til tidligere har de ikke en manual med fra centralt hold”

Fakta om Nyt AMU

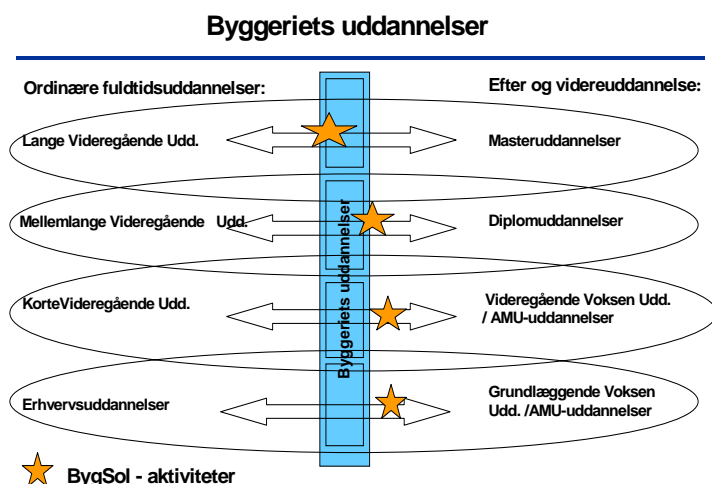
I 2003 vedtog Folketinget en ny lov om arbejdsmarkedsuddannelser, som trådte i kraft i 2004. Det nye AMU-koncept betyder, at virksomheder og medarbejdere får et langt mere overskueligt uddannelsesudbud.

Med det nye AMU-koncept er der sket et skift i uddannelsestænkningen; fra at tænke i enkeltuddannelser til at tænke i kompetencer på arbejdsmarkedet. AMU-konceptet bygger på knap 140 fælles kompetencebeskrivelser, som retter sig mod genkendelige jobområder på arbejdsmarkedet for ufaglærte og faglærte. Til hver kompetencebeskrivelse er der knyttet en bred vifte af AMU-uddannelser og udvalgte enkeltfag fra de erhvervsrettede grunduddannelser, som kan sammensættes fleksibelt, så de dækker virksomhedernes og medarbejdernes konkrete behov.

De fælles kompetencebeskrivelser giver arbejdspladser og deres ansatte et godt grundlag for at gå i dialog om behovet for den konkrete kompetenceudvikling – på kort og lidt længere sigt.

Det nye AMU-koncept har for eksempel også medført en øget decentralisering af beslutningskompetencen i forhold til for eksempel institutionernes prioritering af udbuddet af uddannelser. Samtidig har loven om institutioner for erhvervsrettet uddannelse medført en ændret institutionsstruktur, som blandt andet er resulteret i fusioner mellem en række AMU-centre og erhvervsskoler.

2.3 Fornyelse af byggeriets uddannelser i sammenhæng



I BygSoL-projektets indledende faser skitserede videnprogrammet en model for grundlaget for arbejdet med forslag til fornyelse af byggeriets uddannelser i sammenhæng.

Modellen er fortsat gældende og vil blive lagt til grund for det videre arbejde.

2.4 Resumé

Overvejelserne og indsatsen indenfor feltet 'Livslang læring i et systemisk perspektiv' har i perioden haft fokus på:

1. Det nye AMU med fokus på interessenternes nye roller og relationer
2. Fornyelse af byggeriets uddannelse i sammenhæng

For **pkt. 1** 'Det nye AMU med fokus på interessenternes nye roller og relationer' er hovedpointen at bevæge sig væk fra at være leverandør af kurser til at blive en kompetencepartner.

For **pkt. 2** 'Fornyelse af byggeriets uddannelse i sammenhæng' gælder, at en landsdækkende konference om byggeriets uddannelse, som afholdes ultimo 2005 baserer sig på erfaringerne med udvikling af regionale strategier for kompetenceudvikling og læring – som afsæt til forslag om fornyelse af byggeriets samtlige uddannelser.

IMPLEMENTERINGSPROGRAM

3. IGANGVÆRENDE IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER

3.1 Oversigt

BygSoL-implementeringen har i denne periode fundet sted med deltagelse af følgende bygherrer og byggevirksomheder:

Projekt	BygSoL-parter og implementeringsprojekter	Opdateret ultimo april 2005
2	Boligselskabet Fruehøjgaard, Herning - udviklingsprogram: Udvikling af selskabets bygherrefunktion med fokus på værdiskabelse, læring, effektivitet og kompetence	
3	Boligselskabet Fruehøjgaard, Herning: Kollektivcenter Bytoften i Tjørring – Herning (opførelse af et nyt højhus i med ca. 60 lejligheder og fællesfaciliteter, totalreovering af eksisterende højhus i 7 etager med ca. 60 lejligheder og opførelse af yderligere 30 plejeegnede boliger og fællesfaciliteter)	
4	SiBo Huse, Ikast - partnerdialog: Samarbejde og værdioptimerings rolle i fremtidens byggeri (dialog mellem SiBo-Huse og firmaets samarbejdspartnere (rådgivere, andre byggevirksomheder, bygherrer, større kunder, byggemyndigheder, byggeriets uddannelsesinstitutioner, byggeriets organisationer m.fl. om: nye samarbejdsformer, hvordan byggevirksomheder og håndværket kan være med til at skabe mere værdi for pengene og hvad det stiller af udfordringer til udvikling kompetence i byggevirksomheder og hos deres medarbejdere)	
5	Jakon A/S, Ballerup - udviklingsprogram: Udvikling af kompetence i firmaet vedr. nye samarbejdsformer, medarbejderudvikling og trimmet byggeri	
6	Jakon A/S, Ballerup: 1. etape af reovering af Danmarks Pædagogiske Universitet – DPU (totalentreprise).	
7	NCC Construction A/S, Hellerup - udviklingsprogram: Udvikling i virksomheden vedr. Partnering, Lean Construction og Commitment.	
8	NCC Construction A/S: Bispebjerg Bakke (totalentreprise vedr. opførelse af 135 nye lejligheder i høj kvalitet for Fonden Realdania og Haandværkerforeningens Fond med fokus på at skabe et unikt nybyggeri med en blanding af kunst, arkitektur og håndværk, som kan stå som et godt eksempel og dermed være med til at inspirere andre.	
9	NCC Konstruktion A/S: FSB - Boligslangen i Ørestaden (opførelse af ca. 110 almene boliger for Boligselskabet FSB i Ørestad Nord i 6 til 8 etager).	
10	BygSoL-Nordjylland - regionalt udviklingsprogram: Regional strategi for skolesamarbejde og kompetenceudvikling og livslang læring i byggevirksomheder i Nordjylland.	
11	Svend Aage Christiansen A/S, Øster Vrå: Kornpladsen i Hjørring, etape 1 - hovedentreprise vedr. opførelse af 42 udstøttede andelsboliger for Kuben.	
12	Holmsø Huse, Fjerritslev: Himmerlandstorvet – Aars (opførelse af 20 andelsboliger i eget regi).	
13	Kooperationen, København - udviklingsprogram: Udvikling af intern kompetence baseret på BygSoL-initiativet til at understøtte medlemsvirksomhedernes medvirken til at skabe en ny byggekultur med fokus på værdiskabelse, nye samarbejdsformer og nye metoder til planlægning.	
16	CEG A/S, Gentofte - udviklingsprogram: Videndeling og udvikling af beslutningskompetence og ansvar internt i virksomheden.	
17	CEG A/S, Gentofte: Tilbygning til Egeberg Plejehjem i Gentofte (hovedentreprise).	
18	CEG A/S, Gentofte: Byfornyelse – Esplanaden 18, København (hovedentreprise).	
19	CEG A/S, Gentofte: BygSoL-implementering i serviceafdelingen (værdiskabelse, nye samarbejdsformer, kommunikation samt øget medarbejderansvarlighed og værdibaseret adfærd i kunderelationerne).	
21	Mogens Tolstrup, København: Opførelse af 5 andelsboliger på Tåsinge i eget regi.	

Projekt	BygSoL-parter og implementeringsprojekter	Opdateret ultimo april 2005
22	TL BYG Aalborg - udviklingsprogram: BygSoL-implementering af intern kompetenceudvikling i firmaet i samarbejde og læring, samarbejde på tværs af faggrupper, byggeprocessen som en værdiprocess, nye metoder til planlægning og arbejdssikkerhed.	
23	Hans Ulrik Jensen A/S, Auning: BygSoL-implementering ved opførelse af bebyggelsen Frederiks Allé 9 – 17, Rønne for Randersegnens Boligforening (27 almene familieboliger på 1. og 2. sal, erhvervslejemål i stueetagen og en parkeringskælder)	

Der er de alt 19 implementeringsprojekter lagt op til implementering af BygSoL-implementering på 9 mellemstore og store byggepladser.

Hertil kommer 3 regionale implementeringsprojekter.

3.2 Evaluering

Der er ved at blive udarbejdet en evalueringsguide, der giver en indføring i/gode råd om::

- At bruge interviews til at få fat i årsagerne til det svarmønster spørgeskemaerne giver.
- At formidle resultater fra spørgeskemaerne til både leder og medarbejderrepræsentanter undervejs i interviewet.
- At vælge repræsentanter fra 3-4 sjak til et fokusgruppeinterview i stedet for et helt sjak.
- At tage interview med lederen først.
- At lave spørgeguiden ud fra de samme temaer som spørgeskemaet.
- At have en seddel med hovedtemaer med som forberedelse og give leder og medarbejder 5 minutter til at samle tanker inden interviewet går i gang.
- At bånd eller tage en student med for at kunne fange nuancerne.

3.3 Periodens aktiviteter på byggepladser, byggevirkksomheder mv.

Skemaet viser periodens implementeringsaktiviteter i byggevirkksomheder og på byggepladser.

Aktiviteter	Projektkategori:			I alt
	Regionale	Byggevirk- somheder	Bygge- pladser	
Projektmøder	2	5	6	13
Introduktionsmøder - partnere		1	1	2
Introduktionsmøder - bygningsarbejdere			1	1
12 – 12 seminarer			2	2
Ugemøder - formøder			15	15
Ugemøder			50	50
Partnermøder			6	6
Workshops		3	4	7
Faglige kurser i byggevirkksomheder				
Faglige kurser på byggepladser				
I alt	2	9	85	96

Oversigten viser, at der har fundet flest implementeringsaktiviteter sted på byggepladser og næstflest i byggevirkksomheder.

Ugemøderne udgør den største mængde enkeltaktiviteter. De 7 workshops er afholdt enten i byggevirkksomheder, der også gennemfører BygSoL-implementering på byggepladser, på byggepladser eller med deltagelse af byggevirkksomheder, som har udvist interesse for at få en introduktion til udvalgte BygSoL-temaer som nye samarbejdsformer, nye metoder til planlægning og læring/ny praksis på byggepladsen.

- De enkelte aktiviteter er nærmere beskrevet i 'Anden del af Rapport til Den Europæiske Socialfond for perioden januar – april 2005'

3.4 Resumé

Implementeringsindsatsen indenfor implementeringsprogrammet har i denne periode især været præget af:

1. BygSoL-facilitering af læringen på byggepladser og i byggevirkksomheder.

For **pkt. 1** 'BygSoL-facilitering af læringen på byggepladser og i byggevirkksomheder' gælder, at der i denne periode har været ca. 100 BygSoL-aktiviteter. Samlet forventes BygSoL i resten af sin implementeringsperiode at nå ca. 600 BygSoL-aktiviteter.

4. FORANKRING OG KOMMUNIKATION

4.1 Plan for forankring af BygSoL - et foreløbig bud/skitse

BygSol har kun en vis levetid, nemlig frem til den 31. december 2006 hvor Socialfondens støtte til initiativet stopper. Det er derfor vigtigt at der tidligt etableres et samarbejde med de partnere som i dag er med til at udvikle projektet, herunder nye kurser og uddannelsesforløb, og at der tænkes på hvordan BygSol kan forankres for eftertiden. Det er med andre ord hensigtsmæssigt allerede nu at få etableret rammerne for den fremtidige udvikling og drift.

Det er i dag Teknologisk Institut som er ”ejer” af BygSoL projektet, set i forhold til den kontrakt om projektet som foreligger med Socialfonden. Det er dog vigtigt også at holde sig for øje at branchen bakker op om initiativet og at der derfor er tale om et branche initiativ.

De partnere som i dag er med i BygSols udvikling, udover Teknologisk Institut, er foreningen Lean Construction - DK og en lang række forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Hertil kommer de mange virksomheder, og private rådgivningsfirmaer.

Foreningen Lean Construction – DK vil være naturlig som hovedaktør når der tales om vejledninger/standarder og netværker, da dette netop er områder foreningen i dag påtænker at drive i fremtiden. For netværker kan der tænkes flere modeller alt efter det behov som der viser sig i BygSoL:

Regionale netværker, hvor virksomheder og uddannelsessteder deltager på lige fod.

- Netværker for skoler og faglærere
- Interne netværker i en virksomhed.
- Virksomhedsnetværk – ERFA-grupper
- Arbejdsgrupper for relevante vidensområder som fx værdi, arbejdsmiljø/sikkerhed mm.

Foreningen Lean Construction – DK vil på sigt gerne have faglige netværker flere steder i landet. Et godt og naturligt udgangspunkt vil være at foreningen påtager sig at understøtte de regionale netværker som måtte opstå i forbindelse med BygSoL.

Netværk for skoler og faglærere kan ligeledes understøttes af foreningen. Derimod må det forventes at evt. netværker der måtte opstå internt i en virksomhed eller i et leveranceteam vil blive drevet af disse parter selv, i et større netværk eller som selvstændige erfa-grupper.

Arbejdsgrupperne indenfor BygSoLs videnområder kan enten forsætte på initiativ af de medvirkende forsknings- og uddannelsesinstitutioner eller Foreningen kan samarbejde med disse arbejdsgrupper og se dem som en investering i fremtiden som grobund for nye vejledninger/standarder, nye forskningsinitiativer osv.

Kurser og uddannelsesforløb forankres gennem et samarbejde mellem Teknologisk Institut og de parter som i dag er med i udviklingen. Teknologisk Institut har som en stor og landsdækkende kursusudbyder i dag et stort markedsførings potentiale, som sammen med skolernes regionale kendskab må forventes at ramme alle byggeriets interessenter. Instituttet må etablere et grundlag for det fremtidige samarbejde med parterne. Samarbejdet skal også tage højde for den løbende udvikling af kurser og

uddannelsesforløb som etableres i BygSoL, sådan at branchen i fremtiden altid vil have et tilbud om uddannelse der dækker den nyeste viden og udvikling.

Kurser og uddannelsesforløb afvikles regionalt hvor der kan samles deltagere.

4.2 Strategi for formidling og kommunikation

4.2.1 Strategisk mål

Et strategisk mål i en samlet kommunikationsstrategi for BygSoL er en kontinuerlig og grundig kommunikationsindsats på et højt kvalitetsniveau med et overordnede formål at optimere projektets samlede værdi.

Indsatsen kan opdeles på følgende hovedpunkter:

4.2.2 Intern formidling

Dokumentation af projektets ideer, indhold, fremdrift og resultater til brug for finansielle kilder, deltagere og interessenter med det formål at opfylde formelle krav til dokumentation samt behov for materiale til opfølgning.

Løbende kommunikation til deltagere og interessenter. Formålet er at vedligeholde og skærpe interessen og øge forståelsesniveauet hos deltagerne.

4.2.3 Ekstern information

Rettet mod byggebranchen som helhed og medierne. Formålet er at udbrede kendskabet til projektet og dets ideer ud over de deltagendes rækker. Derved øges opmærksomheden omkring projektets ideer og metoder i fagkredse og vil resultere i en større gennemslagskraft. Sådan en indsats vil også medvirke til positiv omtale af sponsorer og deltagere.

Sideløbende information på engelsk med henblik på projektideens internationale potentiale.

4.2.4 Kommunikationskanaler:

Website. Et bærende element er en hjemmeside. Al kommunikation placeres på hjemmesiden. Et website på Internettet har flere åbenlyse fordele:

- Den kan opdateres løbende efter behov
- Det er en billig og hurtig måde at formidle information på
- Rækkevidden er nærmest uendelig
- De grafiske og (formidlings)tekniske muligheder er meget store

Email. Der kan blive gjort opmærksom på nyheder på hjemmesiden gennem emails til diverse mailinglister. Desuden kan nyhedsbreve og informationer emailes.

Foldere. Foldere til uddeling rettet specifikt mod forskellige modtagergrupper.

Møder og konferencer. Der afholdes i løbet af projektperioden et antal møder med partnere og interessenter. Desuden arrangeres for en større kreds konferencer – evt. med international deltagelse. Ideen med møder og konferencer er at informere om forløbet, modtage inspiration/input og diskutere principielle og specifikke emner.

4.2.5 Kommunikationstyper

Der udarbejdes følgende dokumentation:

- Delrapport hvert trimester samt afsluttende rapporter til brug for EU's Socialfond samt andre interessenter.
- Løbende præsentationsmateriale, der kan bruges bredt og opdateres efter behov og ved særlige lejligheder (møder og konferencer). Foldere.
- Nyhedsbreve til partnere og interessenter. Udsendes enten med fast interval, f.eks månedligt, eller ad hoc – evt. en kombination.
- Pressemeddelelser ved launch, konferencer og efter behov. Artikler til fagpresse.

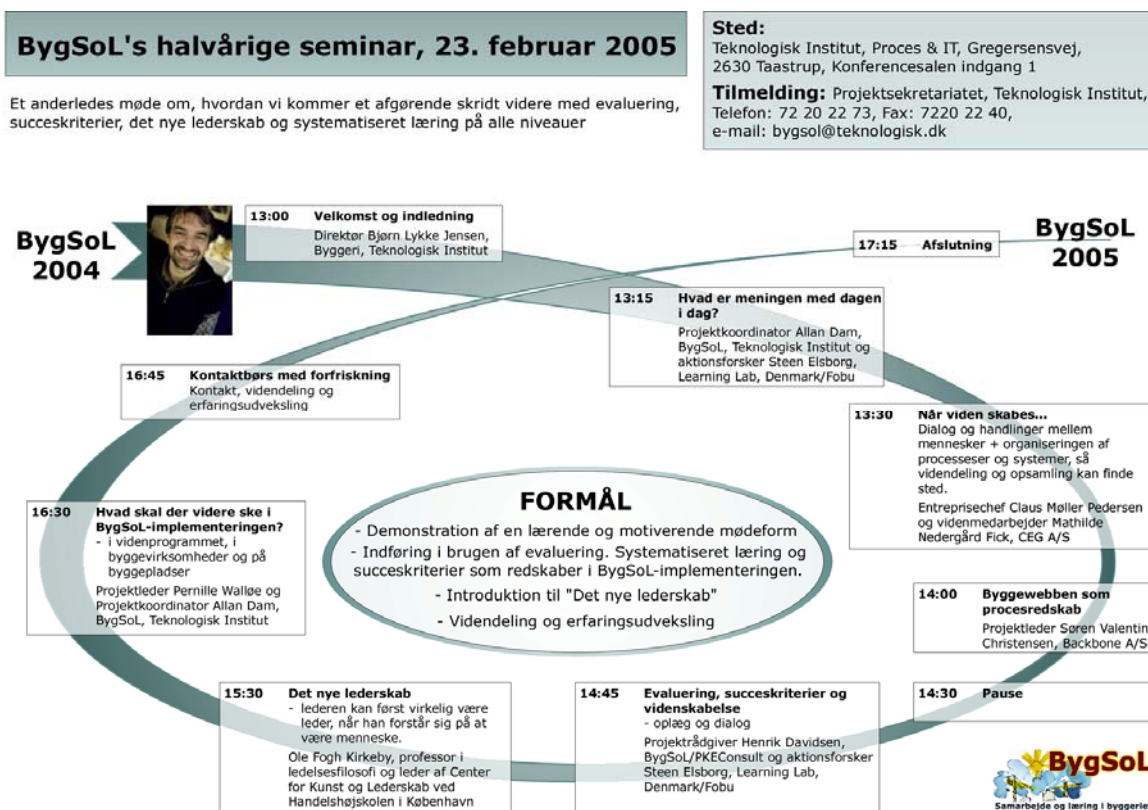
4.3 BygSoL-halvårssmødet 23. februar 2005

4.3.1 Formål og program

Direktør Bjørn Lykke Jensen, Byggeri, Teknologisk Institut indledte med at gøre rede for, at mødets formål var demonstration af en lærende og motiverende mødeform, indføring i brugen i evaluering, systematiseret læring og succeskriterier som redskaber i BygSoL-implementeringen, introduktion til 'Det nye lederskab' og videndeling og erfaringsudveksling.

Der var ca. 80 deltagere fra følgende målgruppe: Ledere, medarbejdere og parter fra de enkelte implementeringsprojekter, deltagere og parter i lokale netværk og styregruppen samt deltagere i videnprogrammet, skolesamarbejdet, styregruppen og andre interesserede.

Mødets program er vist nedenfor.



I det følgende gives et summarisk referat af udvalgte oplæg.

4.3.2 CEG A/S og BygSoL

Entreprisechef Claus Møller Pedersen kom i sit oplæg - 'Når viden skabes - fundamentet for at dele viden er, at der skabes en fælles forståelse af praksis' – ind på:

- Generelle betragtninger om et typisk projektforsløb.
- Faseopdeling af et byggesagsforsløb.
- BygSol pyramiden, produktions teams, mm.
- Fremtiden hos CEG A/S

I CEG A/s arbejdes der med en: (1) En tilbuds- og bygherrekontraktfase, (2) en produktionsfase, (3) en afleveringsfase og (4) en evalueringsfase.

I 'Tilbuds- og bygherrekontraktfasen' opdeles i 2 ansvarsområder:

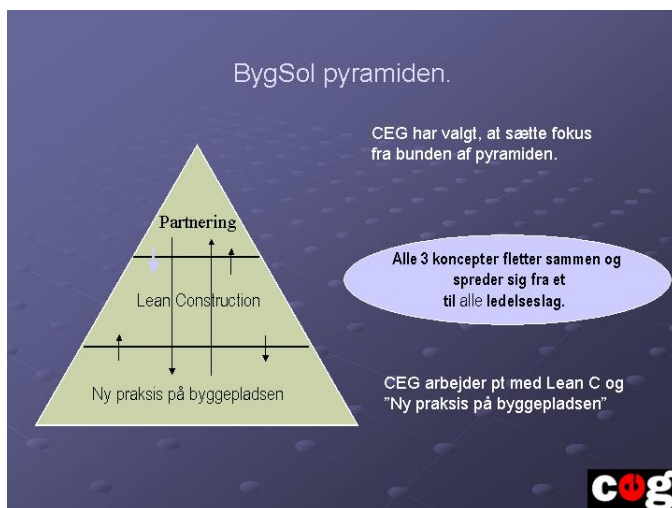
- Produktion, hvor en procesleder tager sig af risikovurdering ved produktion, projektoptimering, Sikring at den nødvendige medarbejderkompetence er til rådighed, overordnet projektgranskning og tidsplan-optimering.
- Økonomi, hvor en projektleder tager sig af: Risikovurdering ved økonomi, økonomisk optimering, UE/UL kontrahering og sikring af optimal udnyttelse af faste samarbejdspartneres kapacitet.

I 'Produktionsfasen' arbejdes der ligeledes med en klar fordeling af ansvaret for:

- Produktion, hvor en procesleder tager sig af: Opfølgning på tidsplaner, kapacitet, effektivitet osv., opfølgning på risikovurdering fra plan,
- Økonomi, hvor en projektleder tager sig af: Opfølgning på økonomi (afklares omgående) og opfølgning på risikovurdering fra plan.

I 'Afleveringsfasen, tilknyttes 'Afleveringsmedarbejdere' sagen 6 uger før aflevering, så byggesagerne afleveres ens hver gang.

I 'Evalueringsfasen', hvor der er fokus på viden opsamling sker der følgende: Slutevaluering på alle sagerne, dvs. efterevaluering af hele forløbet fra tilbud til aflevering, registrering af gode/dårlige erfaringer ind i fælles database, ajourføring af CEG BygErfa mappe og evaluering af samarbejdspartnere, herunder formulering af tiltag, der skal gøres.



CEG A/S har valgt at sætte fokus på BygSoL-pyramiden nedefra.

Det indebærer bl.a., at det er folkene på pladsen, der arbejder med Lean Construction og sikrer de '7 strømme', laver 6 ugers forhinderingslister, holder ugentlige procesmøder, står for afdækning af 'bremseklodserne' i projektet og står for igangsætning af samarbejde mellem faggrupper. På den måde er det også folkene på pladsen, der opnår ejerskab til projektet.

CEG A/S ønsker at ændre organisation på byggesagerne til produktionsteams med 1 projektleder og 1-2 procesledere og at holde økonomi og produktion adskilt.

CEG A/S ønsker at udvikle en ny praksis på byggepladsen baseret på: Respekt fagene i mellem, efteruddannelse, motivering af den enkelte håndværker, kick off for alle på projektet (1-2 dage mm), ugentlige timelønsmøder (Information og efteruddannelse) og fejring af succeserne.

CEG A/S's forventninger til fremtiden er, at firmaet ved udgangen af 2006 har opnået:

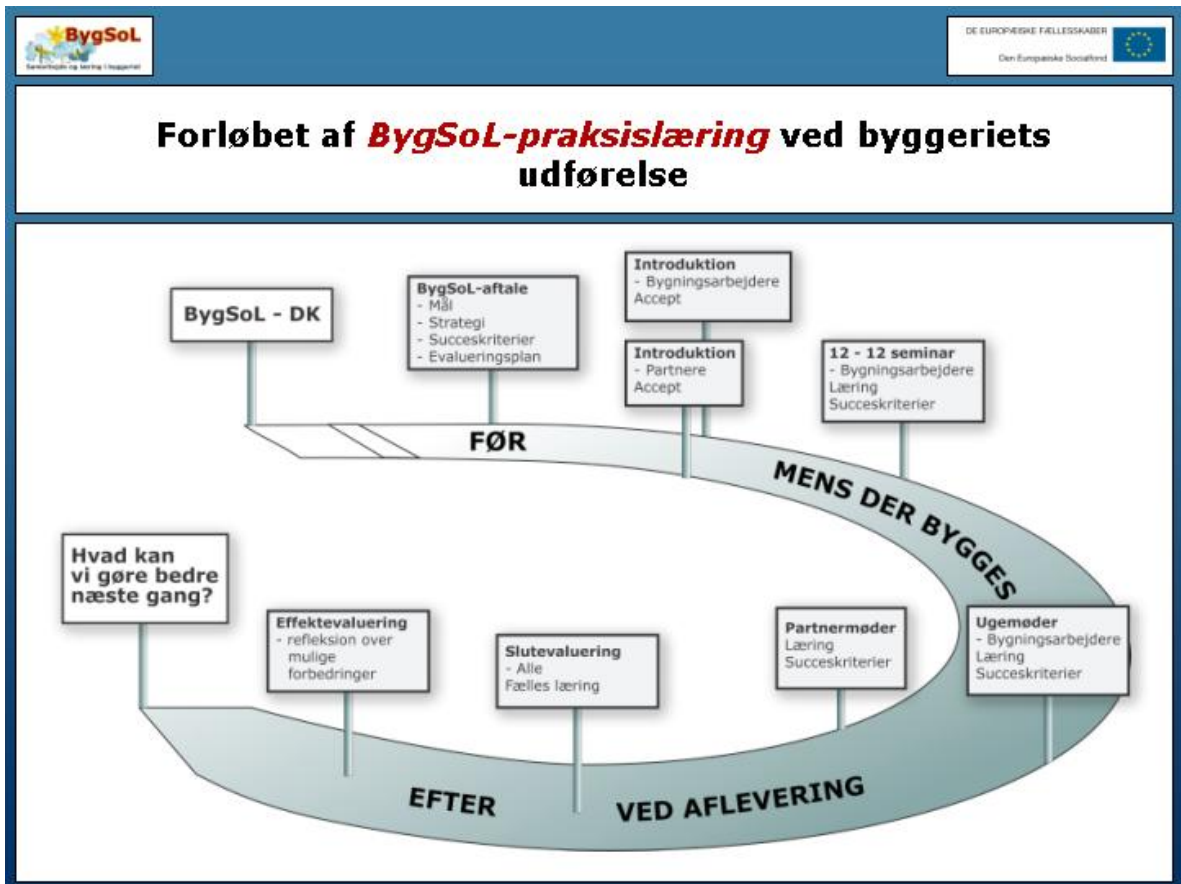
- At firmaet mestrer at arbejde med 'Lean Construction' som et naturligt redskab i byggeprocessen på alle sager over 5 mio. kr.
- At en ny praksis på byggesagen baseret på forskellige CEG A/S-modeller udføres på alle sager over 2 mio. kr.
- At CEG samarbejder ens på alle sager uanset størrelse, dvs. at alle CEG medarbejdere mestrer at følge konceptet.
- At firmaet mestrer at arbejde med 'produktionsteams' som et resultat af en iværksat intern CEG procesleder/projektleder-uddannelse.
- At firmaet udfører flere sager i partnering med bygherrer, rådgivere, bygningsmyndigheder m.fl.

For at medvirke til, at der bliver sjovere at være i byggebranchen, ønsker CEG A/S's at medvirke til en ny praksis på byggepladsen, hvor der er:

- Korte beslutningsforløb
- Ingen tvister
- God stemning.
- Ingen mangler ved aflevering
- Respekt for hinandens arbejde
- Sjovt at gå på arbejde
- Mindre byggeledelses omkostninger
- Ingen "Brandslukning" af byggeledere
- Alle vil tage ansvar, "Alle vil have aben"
- Timelønnede ved, hvad der er vigtigt for bygherren/brugerne. og omvendt.
- God omgangstone
- Medarbejdere bliver i byggebranchen
- Ingen spildtid
- Ingen der bliver udbrændt
- God kvalitet
- Fejl opdages
- Arbejdet udføres kun en gang
- Vidensopsamling

4.3.3 BygSoL-praksislæring

Projektkoordinator Allan Dam, BygSoL, Teknologisk Institut præsenterede derefter modellen for BygSoL-praksislæring ved byggeriets udførelse, som følges i alle BygSoL-implementeringsprojekter,



Succeskriterier/ Effektmål for bygningsarbejdere og byggeledelse - eksempel

<p>En stab af håndværkere, der:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har respekt for hinandens arbejdsområder. • Selv finder løsninger på tværgående problemer. • Fokuserer på afleveringer til hinanden undervejs. • Føler et godt selvværd ved at arbejde på arbejdspladsen. • Føler ansvar for andre kollegers sikkerhed på byggepladsen. • Informerer byggepladsledelsen tilstrækkeligt. • Er gearret til at lære fra sag til sag. 	<p>En byggepladsledelse (projektleder og byggeleder), der:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respekterer håndværkernes ret til at klare problemer selv. • Informerer håndværkerne tilstrækkeligt. • Er gearret til at lære fra sag til sag. <p>Håndværkere og byggepladsledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • med den fornødne faglige kunnen til at kunne gennemføre projektet uden faglige hindringer
--	---

Han gennemgik derefter succeskriterier og effektmål, der søres efterlevet i alle BygSoL-implementeringsprojekter.

Allan Dam understregede, at der i alle projekter sker en individuel formulering af succeskriterier og effektmål svarende til eksemplet fra CEG A/S

Allan Dam sluttede med at understrege, at succeskriterierne *skal* være: Specifikke, målbare, opnåelige, resultatorienterede og tidsorienterede

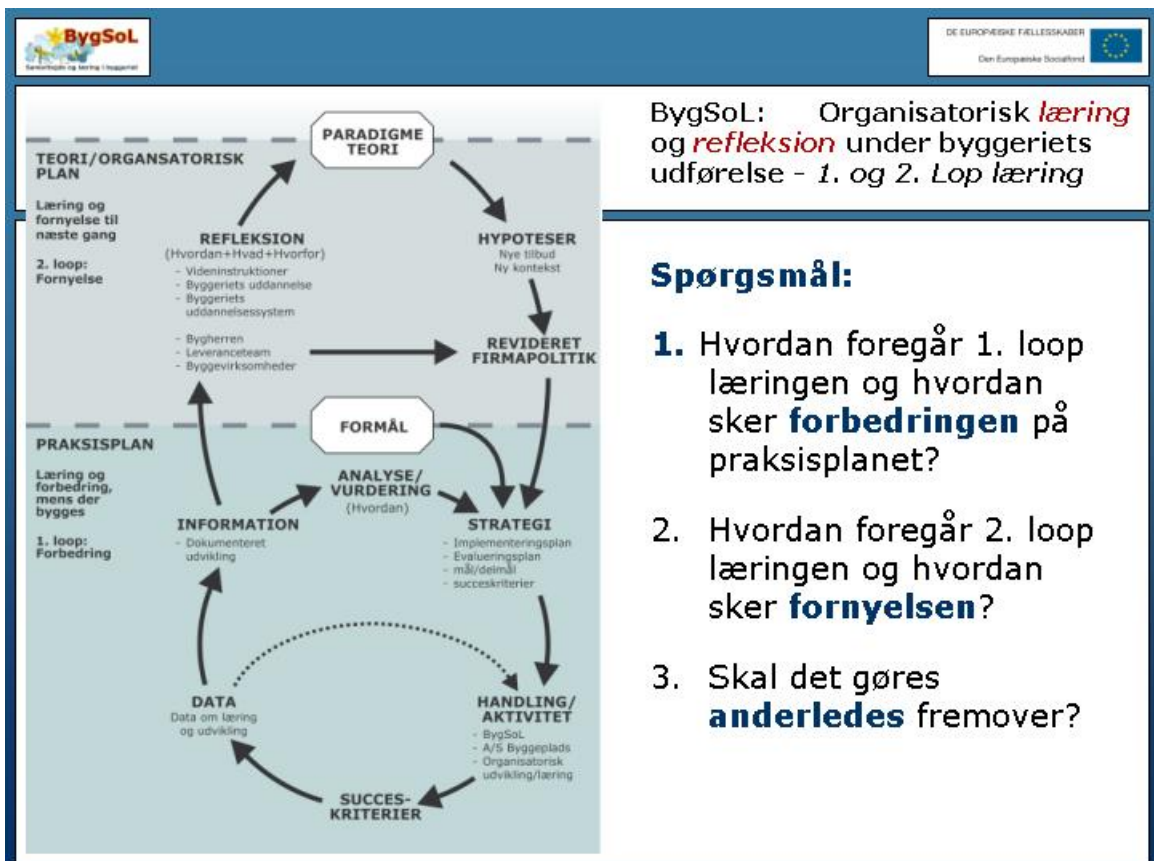
4.3.4 BygSoL Evalueringsplan

BygSoL-evalueringsplan for byggeriets udførelse	
Indhold	Kommentarer
Omfang	Alle projekter/alle BygSoL-aktiviteter
Metode	LFA- model: Logical Framework Approach anvendt som evalueringsværktøj) - tilpasset til BygSoL af videngruppen/Institut for produktion, Aalborg Universitet
Ejerskab - rollefordeling	Bygherren og leverancetemaets firmaer og dets medarbejdere er den <i>drivende</i> kraft i evalueringen og har <i>ejerskabet</i> . BygSoL proceskonsulenter, undervisere fra skolerne og forskere fra videninstitutionerne tager sig af det praktiske, støtter op og dokumenterer.
Hvordan?	Spørgeskemaer – dialog - interviews
Tid og sted	På dagen – på stedet
Rapportering	Periodisk, fx før byggeriet går i gang, 2 – 3 gange mens der bygges, ved byggeriets afslutning, 3 måneder efter.

Projektrådgiver Henrik David- sen, BygSoL, PKEConsult gennemgik en plan for evaluering af alle BygSoL-implementeringsprojekter under byggeriets udførelse, som fremover vil blive benyttet til evaluering af alle BygSoL-aktiviteter

4.3.5 Videnskabelse, organisatorisk læring og refleksion

Aktionsforsker Steen Elsborg, Learning Lab, Denmark/Fobu præsenterede en model for, hvordan data fra evaluering bliver til information, der kan indgå i analyse/vurdering på 'praksisplan' og danne grundlag for refleksion på et teori/organisatorisk plan.



4.3.6 *Det nye lederskab*

Ole Fogh Kirkeby, professor i ledelsesfilosofi ved det nyoprettede Center for Kunst og Lederskab, Handelshøjskolen i København talte om 'Det nye lederskab' og drog paralleller til kunstens verden som et afsæt til at udvikle nye begreber til forståelse af lederskab.

Han understregede, at inddragelsen af kunsten ikke må skygge for det forhold, at det egentlige ærinde er at vise, at det at være leder ikke blot er foreneligt med, men forudsætter at kunne leve for et ideal. Det nye lederskab udspringer af det vilkår, at lederen først virkelig kan være leder, når han forstår sig på at være menneske. Lederen må være den første humanist blandt humanister, fordi samfundsudviklingen i højere og højere grad afhænger af ham – om han vil det eller ej.

Ole Fogh Kirkeby gennemgik derefter et udvalg af de viste 12 lederdyder.

 <p>1. Leder-dyd</p> <p>FÆLLESSKABETS TJENER PLATONS 3 LEDER-EGENSKABER:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a. TROPHÉ: ANSVARSFØLELSEN <ul style="list-style-type: none"> • Overfor ORGANISATIONEN SOM HELHED • Overfor DEN ENKELTE • b. THERAPEIA: ANERKENDELSEN <ul style="list-style-type: none"> • AF DEN ENKELTE MEDARBEJDETS STYRKER OG SVAGHEDER • REALISTISK FEED-BACK • HJÆLP TIL SELV-HJÆLP • c. EPIMELEIA (CURA): OMSORG <ul style="list-style-type: none"> • for DEN ENKELTES LIV INDENFOR OG UDENFOR ORGANISATIONEN 	 <p>2. Leder-dyd</p> <ul style="list-style-type: none"> • AUTONOMI • FULD AFKLARING OMKRING SIT VALG AF LEDERROLLEN • AUTARKI: EVNEN TIL AT VÆLGE OG FASTHOLDE SINE EGNE PRINCIPPER • FOR FÆLLESSKABETS SKYLD • NORMATIV BEVIDSTHED • NORMATIV AFKLARING • ETISK INTEGRITET • (MORALSK POLITIKER, IKKE POLITISK MORALIST) • DIALOGISK VILJE TIL UBEETINGET AT REDEGØRE FOR LEGITIMITET • AT STRÆBE MOD INDRE HARMONI
 <p>3. Leder-dyd</p> <ul style="list-style-type: none"> • RETSKAFFENHED • (EPIEIKEIA, AEQUITAS) • BILLIGHED • TROSKAB MOD LOVENS ÅND – IKKE MOD DENS BOGSTAV • AT KUNNE GIVE EN NØGTERN, SOBER, SAGLIG OG STØTTENDE KRITIK • AT KUNNE MODTAGE KRITIK • ÆRLIGHED • STORSINDETHED • GENERØSITET • TILLID 	 <p>4. Leder-dyd</p> <ul style="list-style-type: none"> • PHRONESIS: VISDOM BALANCEN MELLEMLYK PSYKOLOGISK SANS OG PRINCIPFAST HANDLEN • DEINÓTES: EVNEN TIL AT FORVANDLE TANKE TIL HANDLING OG TEORI TIL PRAKSIS • REALISME • UTOPISK KRAFT
 <p>5. Leder-dyd</p> <p>DØMMEKRAFT</p> <ul style="list-style-type: none"> • EUBULIA: DET SAMFUNDSMÆSSIGE OVERBLIK OG DEN HISTORISKE VIDEN OG SANS • MULIGHEDSSANS • META-FAGLIGHED • IMAGINATIO: DEN SKABENDE VURDERING • DESTRUKTIONEN AF DE RETORISKE MASKINER • DIALOGISK MINIMALISME 	 <p>6. Leder-dyd</p> <ul style="list-style-type: none"> • MAIEUTIK • EMPATHI • ALTID AT KUNNE SÆTTE SIG I DEN ANDENS STED • DIALOGISK KONSEKVENNS • LYDHØRHED • MENNESKELIG VARME • AT GIVE RUM TIL SELV-LEDELSE • RESPEKT FOR RUMMET MELLEMLYK OS

<p>Copenhagen Business School HANDELSHØJSKOLEN</p> <h3>7. Leder-dyd</h3> <p>KAIRO-PATHOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORNEMMELSE FOR ØJEBLIKKET • SITUATIONS-FORNEMMELSE • KONTEKST-BEVIDSTHED • TALMODIGHED • STANDHAFTIGHED • AT VISE SIG VÆRDIG TIL BEGIVENHEDEN • CHOROLOGISK KAPACITET: FORNEMMELSE FOR STEDET I TIDEN OG TIDEN I STEDET 	<p>Copenhagen Business School HANDELSHØJSKOLEN</p> <h3>8. Leder-dyd</h3> <p>EPIBOLÉ: INTUITION</p> <ul style="list-style-type: none"> • ENTHYMEMA • ABDUKTION • AT OPDYRKE OG FORÆDLE SIN ERFARING
<p>Copenhagen Business School HANDELSHØJSKOLEN</p> <h3>9. Leder-dyd</h3> <ul style="list-style-type: none"> • EUFORI • "EVNEN TIL AT BÆRE DET UBEHAGELIGE MED ET LET SIND" • VIRKELIGHEDSSANS • AT SKABE ENTHUSIASME OG BEGEJSTRING UDEN TAB AF FRIHED • POIETISK SANS • HÅB 	<p>Copenhagen Business School HANDELSHØJSKOLEN</p> <h3>10. Leder-dyd</h3> <p>HERMENEIA: FORMIDLINGSEVNE</p> <ul style="list-style-type: none"> • AT FASTHOLDE, STYRKE OG GIVE MENING • AT KUNNE OG VILLE FORKLARE • AT SKABE FORSTÅELSE • AT UDRYDDE • MENINGS-MANIPULATION OG INDOKTRINERING • AT MODGÅ TOTALITARISMEN • PROTO BRANDING • HUMANISME
<p>Copenhagen Business School HANDELSHØJSKOLEN</p> <h3>11. Leder-dyd</h3> <ul style="list-style-type: none"> • AT FORESTÅ ORGANISEREN • AT TJENE PROCESSEN • AT LADE NYE FORMER BLIVE TIL • AT VÆRE VOGTER FOR EN NY ORDEN • AT ERKENDE, AT STRUKTURER ALTID BÅDE MÅ FORESKRIVE OG BESKYTTE 	<p>Copenhagen Business School HANDELSHØJSKOLEN</p> <h3>12. Leder-dyd</h3> <p>EKSEMPLIFICERING AF ETHOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • AT GØRE DET, MAN SIGER • AT VÆRE DET, MAN GØR • AT FORENE RETTIGHED OG PLIGT • AT HENVISE TIL DET UBETINGEDE

4.4 Regionale 'Gå-hjemmøder' om: Læring i byggeriet

I den forudgående rapport var der en omtale af det regionale mødeforløb. I dette afsnit gøres rede for formål med forløbet, succeskriterier og program.

Der lægges op til, at BAT-kartellets, Dansk Byggeris og Konstruktørforeningens involvering i BygSoL i den resterende projektperiode drøftes ved:

- Et **introduktionsmøde**, hvor der sættes fokus på de faglige organisationers og byggevirksomheders succeskriterier i BygSoL-implementeringen.
- Et **midtvejsmøde**, hvor der sættes fokus på erfaringsopsamling og opdatering af de faglige organisationers og Dansk Byggeris/byggevirksomheders strategi for læring i den resterende del af BygSoL-implementeringen.
- Et **perspektiverende** møde ved afslutningen af BygSoL-implementeringen, hvor der sættes fokus på (1) erfaringerne med nye samarbejdsformer, (2) nye former for læring og en ny praksis for bygningsarbejdernes og byggevirksomhedernes rolle og opgaver i byggeriets udførelse og (3) hvordan erfaringerne herfra

omsættes til en ny praksis i skolesamarbejdet og udbud af nye undervisningsformer – set i forhold til det nye AMU.

Formålet med mødeforløbet skulle være at finde frem til, hvordan bygningsarbejderne i de enkelte byggevirksomheder/på byggepladserne sammen med deres faglige organisationer/BAT-kartellet, Dansk Byggeri/byggevirksomheder og byggeriets viden-/uddannelsesinstitutioner i fællesskab kan:

- Understøtte den igangværende effektivisering af byggeriet ved implementering af nye former for samarbejde og læring.
- Bidrage til at skabe en ny samarbejdsform, der involverer bygherre, rådgiver og entreprenør i et byggeprojekt, som udføres under en fælles målsætning baseret på fælles økonomiske interesser.
- Udvikle en ny tilgang til ledelse og styring af byggeprocessen, hvor planer opfattes som tilsagn og aftaler mellem deltagerne. Sjakkene inddrages aktivt i planlægningen.
- Skabe en nutidig byggeproces/ nye produktionsmetoder baseret på medarbejderudvikling og uddannelse, der er en integreret del af byggepladens dagligdag.
- Skabe konkrete arbejdsorganisatoriske ændringer og erfaringer med den nye byggeproces som basis for et fornyet samarbejde mellem virksomheder og udbydere af uddannelse, og på sigt med positiv konsekvens for samtlige af byggeerhvervets fremtidige uddannelser.

Den primære målgruppe for mødeforløbet er:

- Tillids-og sikkerhedsrepræsentanter fra BygSoL-byggepladser eller i de berørte byggevirksomheder.
- Byggeledelsen fra BygSoL-byggepladser-
- Medarbejdere og ledere fra BygSoL-byggevirksomheder.
- Organisationsrepræsentanter samt tillids-og sikkerhedsrepræsentanter/repræsentanter for lokale faglige organisationer med tilknytning til byggeriet.
- Ledere og medarbejdere fra byggevirksomheder.
- Regionale repræsentanter for Dansk Byggeri
- Medlemmer af lokale uddannelsesudvalg for byggefag ved områdets tekniske skoler med byggefag.
- Bestyrelse, ledelse, fagledere/undervisere fra områdets tekniske skoler med byggefag.
- Byggeriets videninstitutioner/-øvrige uddannelsesinstitutioner i området.

Succeskriterier for forløbet er:

- (A) At udvikle uddannelsesmetoder og læringsprocesser til byggesektoren med henblik på at skabe en mere dynamisk og offensiv platform for tværfagligt samarbejde og samarbejde mellem involverede virksomheder i en byggesag.

- (B) At udvikle samarbejdet mellem forsknings- og uddannelsesinstitutionerne med henblik på at styrke udviklingen af en ny, mere offensiv, fremsynet og samarbejdsorienteret virksomhedskultur i byggesektoren.
- (C) At danne erfaring med at sætte en proces i gang internt i byggeriets uddannelsesinstitutioner, hvor læring og udvikling går hånd i hånd med den daglige undervisning og dermed udgør ”vækstlaget” for skolernes udvikling. Og hvor en stor del af undervisningen er praksisnær kompetenceudvikling.
- (D) At komme med ideer og forslag til systemiske ændringer i byggeriets uddannelsessystem, der kan bane vejen for en ny kompetenceprofil i byggeriet.
- (E) At udvikle et grundlag for gennemførelse af regionale/lokale strategier for kompetenceudvikling og livslang læring i byggeriet.

Styregruppen besluttede på et møde i april 2005:

- At der i den resterende projektperiode skulle afholdes ’Gå-hjemmøder’ om: Læring i byggeriet i en række projekter i Nordjylland, Herning og København, baseret på erfaringer fra BygSoL-implementeringen, hvor partnering, trimmet byggeri og praksisnær kompetenceudvikling er i spil.
- At der skulle lægges op til en dialog om, at den fælles udfordring for byggeriets parter og aktører er at finde svar på spørgsmålet om, hvordan der kan samarbejdes og planlægges på nye måder i byggeriet - og på en måde så næste gang der bygges, så bliver fejlene minimeret, og kvalitet og indtjening bliver bedre.
- At BygSoL-projektet - i samarbejde med Dansk Byggeri, BAT-Kartellet og Konstruktørforeningen - inviterer til ’Gå-hjemmøderne’.
- At der på de første møder skulle tages afsæt i allerede indhøstede erfaringer, og vurdering af, hvordan de kan bruges lokalt i byggevirksomheder og på byggepladser.
- At der i dialogen skulle være fokus på, hvad der mere skal til for at gøre byggeriet endnu bedre, og hvad der evt. skal ændres i forhold til byggeriets uddannelser.
- At introduktionsmødets titel skulle være: Et café-møde om BygSoL – et lokalt, regionalt og nationalt brancheinitiativ om udvikling og livslang læring i byggeriet.

Programmet for de første møder er vist nedenfor.

Tid	Indlæg og debat
Kl. 14.00	Velkomst ved en repræsentant fra Dansk Byggeri, BAT eller Konstruktørforeningen
Kl. 14.15	Præsentation af BygSoL og den regionale indsats ved en bygherre, en virksomhed og en skole.
Kl. 15.15	Oplæg til dialog og gruppearbejde om grundlaget for kompetenceudvikling og læring i byggeriet – og om hvilken rolle BygSoL kan spille regionalt i samarbejdet mellem byggeriets organisationer, håndværkere og virksomheder.
Kl. 16.15	Et perspektiv: Fremtidens uddannelser i byggeriet - et samspil mellem forskning, erhverv og samfund. Oplæg og dialog
Kl. 16.45	Fyraftensbajer mv.

4.5 Nyhedsbreve

BygSoL handler i høj grad om kommunikation og om at udveksle viden. Som et nyttigt værktøj til dette formål har projektet udviklet et elektronisk nyhedsbrev til deltagere og interessenter med artikler og interviews, samt med praktiske oplysninger og en kalender.

Formålet er ikke mindst at formulere og udbrede de ideer og tanker, der ligger bag BygSoL-projektet.

4.6 Resumé

Implementeringsindsatsen indenfor feltet 'Forankring og kommunikation' har i denne periode især været præget af:

1. Åbning af et nyt rum for regional erfaringsopsamling og videndeling mellem byggevirksomheder, rådgivere, bygherrer, byggeriets organisationer, erhvervsskoler/videninstitutioner m.fl.
2. BygSoL-halvårsmødet 23. februar 2005.

For **pkt. 1** 'BygSoL-halvårsmødet 23. februar 2005' gælder, at den indførte praksis med halvårsmøder, hvor alle deltagere i BygSoL-projektet kan mødes og dele erfaringer, opnå en fællesforståelse af produkter fra videnprogrammet og få ny inspiration fra den tværfaglige forsknings frontlinier er af afgørende betydning den fælles læring, videndeling og videnskabelse.

For **pkt. 2** 'Åbning af et nyt rum for regional erfaringsopsamling og videndeling mellem byggevirksomheder, rådgivere, bygherrer, byggeriets organisationer, erhvervsskoler/videninstitutioner' m.fl. gælder, at dette initiativ følges med stor interesse og bakkes op af BAT-kartellet, Dansk byggeri og Konstruktørforeningen og at det vil få afgørende betydning for den regionale implementering af BygSoL-erfaringerne vedrørende livslang læring i et systemisk perspektiv.

PROJEKTLEDELSE

5. ORGANISATION

5.1 Styregruppen

Styregruppen har i denne periode afholdt to møder, hvor der blev drøftet emner eller truffet følgende beslutninger:

- At der i BygSoL's evalueringskoncept ud over de bløde værdier også skal søges indarbejdet udvalgte 'hårde' værdier, som fx akkordoverskud, konsekvenser på byggesageres/virksomhedernes bundlinie.
- At BygSoL skal profileres mere konkret og så det bliver synligt, hvad der er i BygSoL for den enkelte part og hvad man vil få ud af BygSoL- implementering på fremtidige byggepladser.
- At samarbejdsrelationerne mellem TI/BygSoL og Entreprenørskolen skal undersøges/styrkes,
- At BygSoL skal undersøge grænseflader og eventuelle mulige samarbejdsrelationer med det nye center "Center for Byggeledelse" ved CBS, der er kraftigt støttet af Fonden Realdania.
- At en repræsentant for styregruppen og projektsekretariatet har haft kontakt til Akademisk Arkitektforening på direktionsniveau mhp. foreningens deltagelse i BygSoL. Der var stor interesse herfor i og givet tilsagn om, at der fra foreningens side vil blive fulgt op på kontakten på baggrund af en intern strategisk drøftelse af muligheder og interesser.
- at BAT-kartellets, Dansk Byggeris og Konstruktørforeningens involvering i BygSoL i den resterende projektperiode drøftes i et regionalt mødeforløb, der gennemføres i København, Herning og Aalborg.

5.2 Videnetværket

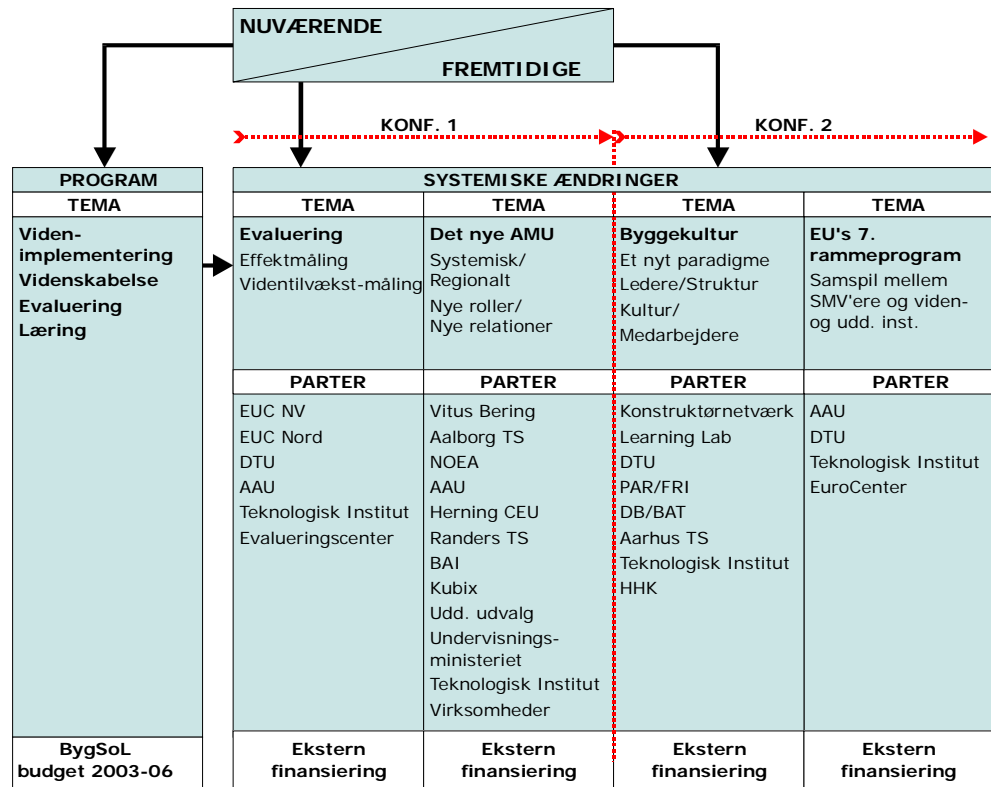
5.2.1 *Oversigt*

Videngruppen har i perioden afholdt to møder, hvor følgende emner er drøftet

- Videnprogrammets rolle og funktion i BygSoL-initiativet.
- BygSoL Videnbase – Byggeweb.
- Lærerollen og den livslange læring i byggeriet.
- Fremtidige initiativer i videnprogrammet, herunder konference 1: Læring og udannelse i byggeriet/konference 2: Forståelse af forholdet mellem henholdsvis læring/optimering, produktoptimering/procesoptimering og kompetence/organisation i fremtidens byggeri.

5.2.2 Videnprogrammets rolle og funktion i BygSoL og fremtidige initiativer i videnprogrammet

Figuren illustrerer viser videnprogrammets rolle og funktion i BygSoL-initiativet.



Figuren skal læses på den måde, at første søjle omhandler videnprogrammets indsatsområder i den resterende projektperiode i henhold til de aftaler, der er indgået mellem videninstitutionerne og BygSoL/Teknologisk Institut.

De fremtidige temaer, er samlet under hovedtemaet i 'Systemiske ændringer' og fremgår af de fire søjler: (1) Evaluering, effektmåling og videnmåling, (2) Det nye AMU - systemisk/regionalt og nye roller/nye relationer (3) Byggekultur – et nyt paradigme, ledere/struktur og kultur/medarbejdere og (4) EU's 7. rammeprogram – samspil mellem små/mellemstore byggevirksomheder og viden-/uddannelsesinstitutioner.

Realiseringen af det samlede program for viden-/uddannelsesinstitutionernes bidrag til at styrke BygSoL's virke for at belyse behovet for systemiske ændringer i byggeriets uddannelsessystem forudsættes at finde sted trinvist. Første trin kunne være afholdelse af en erfaringsopsamlings- og inspirationskonference i 2005 med fokus på 'Det nye AMU'. Andet trin kunne være afholdelse af en konference med samme sigte i prim 2006 med fokus på byggekultur og ændringer i byggeriets produktions- og konkurrencevilkår og samspillet mellem små/mellemstore byggevirksomheder og viden-/uddannelsesinstitutioner.

Realisering af indsatsen i de fire fremadrettede søjler forudsætter tilførsel af flere midler til videnprogrammet fra Socialfonden eller finansiering fra andre kilder.

Konference 1 Læring og uddannelse i byggeriet tager afsæt i det videre forløb i BygSoL frem til og med 2006 og lede frem til konference 2. Hovedtemaerne er 'Systemiske ændringer' med fokus på (1) Evaluering, effektmåling og videnmåling

og (2) Det nye AMU - systemisk/regionalt og nye roller/nye relationer. Målgruppen er udbydere og aftagere af viden og uddannelse (både grund- og efteruddannelse), dvs. ledelsesrepræsentanter på strategisk niveau fra byggeriets viden- og uddannelsessystem og byggeriets organisationer/ledelsesrepræsentanter for et udvalgt antal byggevirksomheder. Succeskriterierne er at se systemændringer i byggeriet i et erhvervs- og læringsperspektiv, hvor nye udviklingslinier i uddannelsessystemet foregriber markedsudviklingen.

Konference 2: Forståelse af forholdet mellem henholdsvis læring/optimering, produktoptimering/procesoptimering og kompetence/organisation i fremtidens byggeri har i overensstemmelse med BygSoL's som mål, at belyse forholdet mellem henholdsvis læring/optimering, produktoptimering/procesoptimering og kompetence/organisation i fremtidens byggeri.

Konferencen skal:

- Tage afsæt i, at det store drama i fremtidens byggeri bliver kampen over herredømmet i byggeprocessen, dvs. om hvem der kommer til dominere planlægning, system og selvstyre. En vigtig styrkeposition er her bevarelse og udvikling af den danske byggeris flade struktur og gennemførelse af systemiske forandringer, der gør muligt at se læring på en ny måde.
- Reflektere, hvordan 'verden' i byggeriet og byggeriets forsknings- og uddannelsessystem ser ud i perioden 2007 – 2012. I det scenarie vil forholdet mellem proces- og produktvejen og globaliseringens betydning for dansk byggeris konkurrenceforhold have en afgørende betydning, herunder en belysning af nyindustrialiseringens konsekvenser – set under både en rationel og normativ synsvinkel.
- Have fokus på krydsfeltet mellem nye materialer, uddannelse og læringsniveauer.

Målgruppen er de centrale spillere i dansk byggeri, fx Dansk Byggeri, BAT-kartellet, DAL/PAR/FRI m.fl., Erhvervs- og Byggestyrelsen, Undervisningsministeriet, herunder fx Rådet for Erhvervsrettet Voksen- og Efteruddannelse, BAI, Det Strategiske Forskningsråd, ECTP-DK, Fonden Realdania, Bologfonden Kuben samt ledere og 'vismænd' fra byggeriets viden- og uddannelsesinstitutioner m.fl.

5.2.3 *Lærerollen og den livslange læring i byggeriet*

Formålet med indsatsen 'Lærerollen og den livslange læring i byggeriet' er at kvalificere staben af lærere i byggeriets nye selvforståelse. Et andet formål er at skabe rammerne for en kompetenceudvikling, der kan udvikle læreren til coach og facilitator i byggeprocessens nye former for samarbejde og ledelse. Implementering af en ny byggeproces kobler såvel studier som erfaringsopsamling i praksis.

En anden vigtig indsats er at gøre rede for rammerne for og deltagernes perspektivering af deres oplevelse af et undervisertræningsforløb i forståelse og mestring af denne forståelsesramme.

Derudover at redegøre for praksis i byggevirksomheder og på byggepladser landet over, som den udviklede forståelsesramme og de nye lærerroller skal virke og forankres i.

Denne forståelsesramme blev udviklet og tilrettelagt ud fra en overordnet målsætning om at skabe rum for undervisernes egen læreproces i dagligdagen.

Forståelsesrammen præsenterer tre tilgange til undervisning og læring. Et metaniveau, et modelniveau og et deltagerniveau.

På *metaniveauet* inddrages overordnet *teorier og forståelser* specielt med fokus på erfaringsbaseret undervisning og læring.

På *modelniveauet* inddrages *mere systematiske erfaringer* med det gode arbejde og udviklende arbejdsmiljø.

På *deltagerniveauet* arbejdes *med egne og fælles erfaringer* (den gode fortælling) om det gode samarbejde, og hvordan støtte til netværk etableres og vedligeholdes.

Der arbejdes med opgaver mellem kursusgangene.

Deltagerne forudsattes at være 'medproducenter', både af grundpapirerne og en række faktablade og tjeklister, som skulle indgå i formidlingen overfor primært ledere og bygningsarbejdere i de enkelte projekter.

Sessionerne bliver planlagt som et intensivt lærerudviklingsforløb og skal ses som et supplement til øvrige undervisningstilbud i BygSoL' skolenetværk. De udgør et samlet forløb.

Forløbet afsluttes med et "Fremtidsværksted", der perspektiverer processen fra videntilegnelse til skabelse af viden i praksis.

Af de udarbejdede grundpapirer og notater vil der i uddrag efterfølgende blive afrapporteret om:

- Coaching.
- Kulturbegrebet.
- Det normative lederskab.
- Den reflektive praktiker.
- Arbejde – trivsel eller stress.
- Den gode historie.
- Fremtidsværkstedet.

Der deltager ca. 20 undervisere fra EUC Nord, EUC Nordvestsjælland, EUC Sjælland, Aalborg Tekniske Skole og CEU Herning.

5.3 Projektsekretariat

Projektsekretariatet har i denne periode især beskæftiget sig med omorganisering af projektsekretariatets arbejde og mødefrekvens. Der afholdes hver uge sekretariatsmøde, hvor alle projektets aktiviteter checkes. Fra nyorganiseringen og til i dag er der afholdt 6 møder.

5.4 Netværker nationalt og internationalt

CLRdenmark

CLRdenmark er en søsterorganisation til CLR, som står for Construction Labour Research, der er et non-profit institut tilsluttet The European Federation of Building and Woodworkers i Bruxelles. CLRdenmark har til formål at iværksætte videns- og debatskabende aktiviteter i byggebranchen.

I samarbejdet med CLRdenmark deltog BygSoL i årets konference med følgende hovedtema:

- Status ét år efter EU's Østudvidelse - - belyst ved danske, tyske og svenske erfaringer.

Konferencen var arrangeret af byggeforskningsnetværket CLR i samarbejde med BAT- kartellet. Konferencens formål var at anlægge et internationalt fokus på byggeriet: 'År ét efter Østudvidelsen' samt at udveksle erfaringer og formulere nye perspektiver.

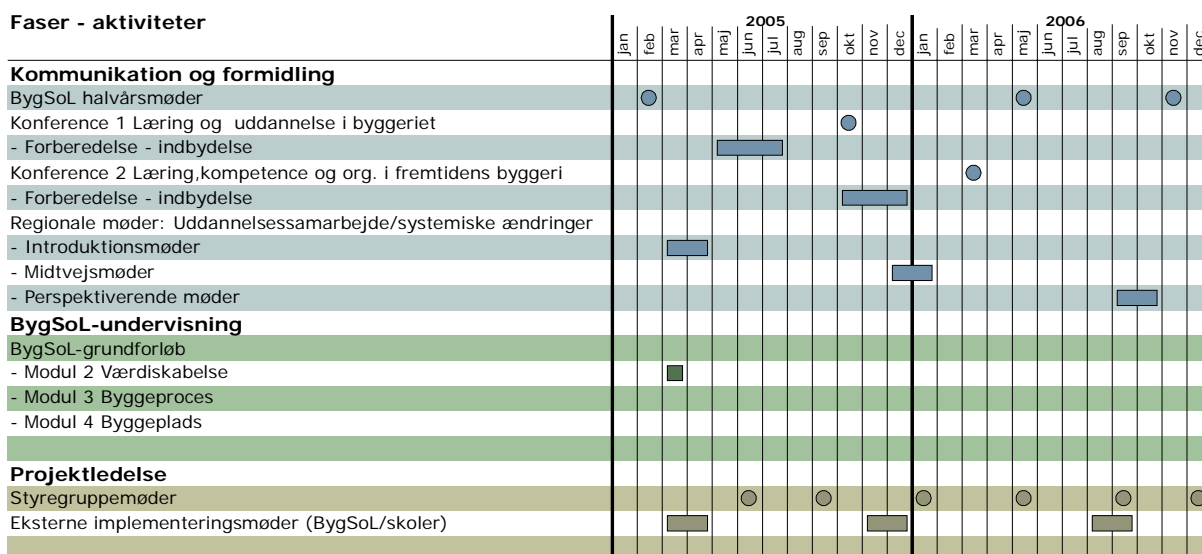
Konferencen blev afholdt mandag 25. april 2005 kl. 9-16 hos Fagligt Fælles Forbund, Kampmannsgade 4, 1790 Kbh. V.

Program:

Tid	Emne
09.15 – 9.30	Velkomst og introduktion til CLR og dagens program v/ Elsebet F. Pedersen, CLRdenmark
09.30 – 09.45	Østudvidelsen - det danske arbejdsmarked ét år efter v/ Direktør Jesper Hartvig, Arbejdsdirektoratet
09.45 – 10.00	Den danske fagbevægelses erfaringer med østudvidelsen v/ Gunde Odgaard, sekretariatschef i BAT
10.00 – 10.30	Den svenske fagbevægelses erfaringer med østudvidelsen v/ Hans Tilly, formand for det svenske bygningsarbejderforbund Byggnads
10.45 – 11.15	De tyske erfaringer med østudvidelsen v/ Dipl. Soz. Stefan Hochstadt, CLR Dortmund
11.15 – 11.30	Videoindslag om østudvidelsen fra DR's serie "Arbejdsliv"
11.30 – 12.00	Paneldebat og spørgsmål fra salen
12.45 – 13.15	Fremtiden for det danske arbejdsmarked i Europa v/ lektor Søren Kaj Andersen, FAOS
13.15 – 13.30	Det danske arbejdsmarked i Europa – fortid eller fremtid? v/ forbundsformand Arne Johansen, TIB, fmd. i den Europæiske Føderation af Bygnings- og Træarbejdere (EFBT)
13.30 – 13.45	Virksomhedernes syn på fremtiden for det danske arbejdsmarked i Europa v/ Jens Klarskov, Direktør Dansk Byggeri
13.45 – 14.00	Lissabon-processen og det danske arbejdsmarked v/ Ole Christensen, MEP (S)
14.30 – 14.45	Fremtiden for det danske arbejdsmarked i Europa v/ Gitte Seeberg, MEP (K)
14.45 – 15.45	Paneldebat med spørgsmål fra salen. Ordstyrer er journalist Dan Bjerring
15.45 – 16.00	:Opsummering af dagen og afrunding

5.5 BygSoL-masterplan

De væsentligste aktiviteter de resterende projektperiode - ud over i BygSoL-
 implementering i byggevirksomheder og på byggepladser – fremgår af figuren.



5.6 Resumé

Implementeringsindsatsen indenfor feltet 'Projektledelse' har i denne periode især været præget af:

1. Udvikling og indkøring af et koncept for BygSoL-erfaringsopsamling og evaluering og læring på byggepladser og i byggevirksomheder.
2. Udvikling og indkøring af et koncept for digital kommunikation via Byggeweb til understøttelse af kommunikation og dialog i udvalgte BygSoL-byggepladsforløb.
3. Drift af konceptet til registrering af timer mv. til medfinansiering.
4. Udvikling og konsolidering af BygSoL-sekretariatets ansvarsfordeling, kapacitet, logistik og kompetence.

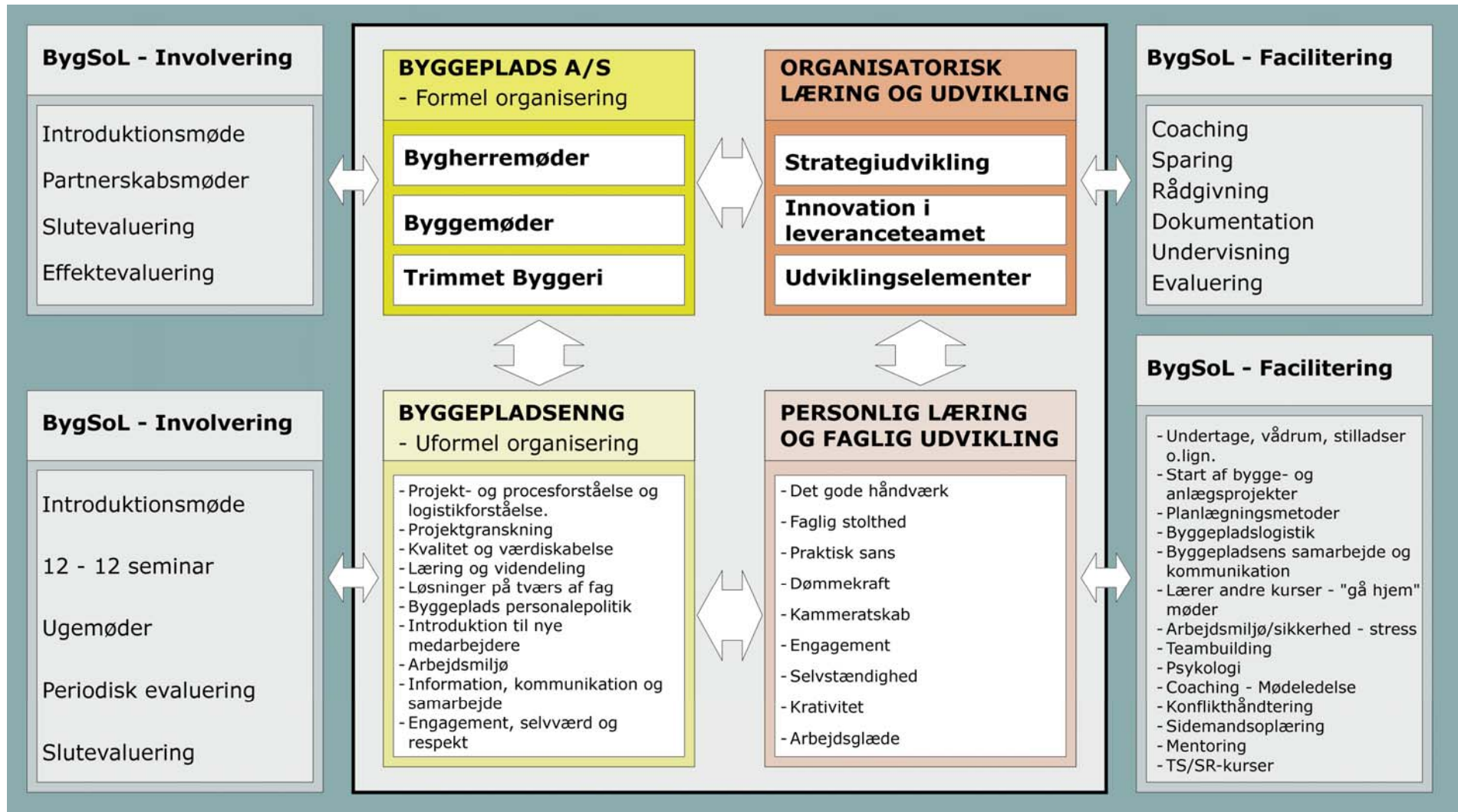
For **pkt. 1** 'Udvikling og indkøring af et koncept for BygSoL-erfaringsopsamling og evaluering og læring på byggepladser og i byggevirksomheder' gælder, at der er tale om en indsats, der er skitseret i ansøgningen. Den efterfølgende konkretisering i videnprogrammet viser imidlertid, at denne opgave, der er nøglen til erfaringsopsamlingen, videnskabelsen og videndelingen, antager et format, som næppe kan forventes afholdt indenfor den ansøgte budgetramme.

For **pkt. 2** 'Udvikling og indkøring af et koncept for digital kommunikation via Byggeweb til understøttelse af kommunikation og dialog i udvalgte BygSoL-byggepladsforløb' gælder, at der er stor interesse for konceptet, men at der også er tale om en mere krævende opgave end antaget i ansøgningen.

For **pkt. 3** 'Drift af konceptet til registrering af timer mv. til medfinansiering' gælder, at dette koncept nu er indarbejdet i hos alle parter i BygSoL-organiseringen og at omfanget af medfinansieringer har vist sig at modsvare og måske overstige estimatet i ansøgningen.

For **pkt. 4** 'Udvikling og konsolidering af BygSoL-sekretariatets ansvarsfordeling, kapacitet, logistik og kompetence' gælder, at sekretariatet på den ene side mestrer håndteringen af strømmen af arbejdsopgaver, krav og udfordringer, men at det på den anden side har vist sig at være en særdeles krævende opgave at lede et så komplekst projekt, som BygSoL.

BILAG 1: BYGSOL OG FACILITERING AF ORGANISATORISK/PERSONLIG LÆRING OG FAGLIG UDVIKLING



BILAG 2: EKSEMPEL PÅ EVALUERINGSKEMA: BYGGEPLADS

Evaluering af BygSoL på (*SAGSNAVN*)

Byggepladsen: (*SAGSNAVN*), er med i projektet BygSoL. Aktiviteterne på pladsen er:

- BygSoL introduktionsmøde
- Opstartsseminar
- BygSoL møder på byggepladsen undervejs

Vi vil bede dig besvare de følgende spørgsmål med udgangspunkt i dine erfaringer med at arbejde på (*SAGSNAVN*)

Dette spørgeskema er udformet, så det kan besvares på 10-15 minutter. Giv dig god tid!

Skemaet skal bruges i evaluering af de aktiviteter der har været i BygSoL projektet.

Dine svar er anonyme og behandles af Teknologisk Institut

Med venlig hilsen

Repræsentant fra byggeledelse, virksomhed og Proceskonsulent, Teknologisk Institut

Alt i alt...

1. Er du enig i følgende.....?

1.1 Det har været bedre at arbejde på (*SAGSNAVN*) sammenlignet med tidligere byggepladser

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

Spørgsmål om kommunikation og samarbejde på byggepladsen (SAGSNAVN)

2. Er du enig i følgende....?

2.1 Samarbejdet i sjakket fungerer bedre end på tidligere pladser

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

2.2 Samarbejdet mellem sjakkene fungerer bedre end på tidligere pladser

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

2.3 Samarbejdet med byggeledelsen fungerer bedre end på tidligere pladser

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

2.4 Åbenheden overfor kolleger er større end på tidligere pladser

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

2.5 Åbenheden overfor ledere er større end på tidligere pladser

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

2.6 Ansvarligheden overfor opgaverne er større end på tidligere pladser

- Meget enig

- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

Spørgsmål om brug af din viden

3. Er du enig i følgende....?

3.1 Jeg har været mere med i beslutninger om arbejdets tilrettelæggelse end tidligere

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

3.2 Ledelsen på byggepladsen har gjort mere brug af min viden end tidligere

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

3.3 Jeg har oplevet et bedre overblik over opgaverne end tidligere

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

Spørgsmål om udbytte og udvikling

4. I hvilken grad....?

4.1 Har du oplevet at der er blevet fulgt op på målene fra opstartsseminaret?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I begrænset grad
- Slet ikke
- Ved ikke / ikke relevant

4.2 Er du tilfreds med din egen indsats i BygSoL aktiviteterne

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I begrænset grad
- Slet ikke
- Ved ikke / ikke relevant

4.3 Mener du at indholdet på BygSoL-møderne er relevant

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I begrænset grad
- Slet ikke
- Ved ikke / ikke relevant

5. Er du enig i følgende....?

5.1 Jeg har fået erfaringer på denne byggeplads som jeg kan bruge på andre byggepladser

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

5.2 Mødelederne fra Teknisk Skole har været godt forberedt til BygSoL-aktiviteterne.

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

5.3 Min deltagelse i BygSoL aktiviteterne har sat tanker i gang, som har været udbytterige for arbejdet på denne byggeplads. (UDELADES HVIS DER IKKE ER FÆLLESFACILITETER PÅ PLADSEN)

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

5.4 Løsningen med fælles skur på denne byggeplads er bedre end de byggepladser, hvor sjakkene har deres egne skure

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

5.5 Min deltagelse i BygSoL aktiviteterne har sat tanker i gang, som rækker ud over mit daglige arbejde.

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

Spørgsmål om sikkerhed

6. Er du enig i følgende....?

6.1 Der har været en bedre sikkerhed på denne plads end på tidligere

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

6.2 Ledelsen har været mere opmærksom på sikkerhed på denne plads end på tidligere

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

6.3 Jeg har selv taget større ansvar for sikkerheden end tidligere

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

6.4 Kollegerne har taget et større ansvar for sikkerheden på denne plads

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

6.5 Organiseringen af sikkerhedsarbejdet har fungeret bedre på denne plads end tidligere

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

Spørgsmål om effektivitet

7. Er du enig i følgende....?

7.1 Der har været mindre spildtid på denne plads end tidligere

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

7.2 Vi har været i stand til at arbejde mere effektivt på denne plads end tidligere

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget Uenig
- Ved ikke / ikke relevant

Mulighed for supplerende virksomhedsspørgsmål....

Baggrundsspørgsmål

8. Din alder?

- 29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59
- 60år eller derover

9. Dit køn?

- Kvinde
- Mand

10. Skolebaggrund?

- Folkeskole 8.-9. klasse
- Folkeskole 9.- 10. klasse
- Gymnasium/HF/HTX

11. Uddannelse?

- Ufaglært
- Faglært / tillært
- Kortere videregående uddannelse (fx byggetekniker)
- Mellemlang videregående uddannelse (fx konstruktør)
- Lang videregående uddannelse (fx civilingeniør)

12. I hvilken virksomhed er du ansat?

- Total- eller hovedentreprenør
- Bygherre
- Fagentreprenør
- Rådgiver eller andre

13. Jeg har deltaget i følgende antal BygSoL aktiviteter (der må gerne sættes flere krydser)?

- Introduktionsmøde
- Opstartsseminar
- 1 Byggepladsmøde
- 2-5 Byggepladsmøder
- Flere end 5 Byggepladsmøder

Tak for hjælpen!

BILAG 3: MODUL 2 'VÆRDI' OG MODUL 3 'DEN NYE BYGGEPROCES'

Mission, vision og program for **Modul 2 'Værdi'** i BygSol grundforløbet hos Nordjyllands Erhvervsakademi, Aalborg d. 18. marts og hos Teknologisk Institut, Tåstrup d. 22. marts 2005.

Version: 17-02-2005	Modul 2: VÆRDI
Mission/Formål (eksistensberettigelse)	At udvide forståelsen hos byggesektorens parter for tiltag som fremmer øget effektivitet i byggeprocesser med særlig fokus på muligheder ved anvendelse af værdi- og partneringbegrebet
Vision (overordnet langsigtet mål)	At udvide forståelsen for effektivitetsfremmende tiltag hos undervisere i uddannelsesinstitutioner der beskæftiger sig med uddannelse af kommende aktører i byggebranchen
Mål (mere konkrete kortsigtede mål)	At udvide kursisternes evne til at formidle praktisk anvendelse af værdiledelse, værdibaseret ledelse og partnering
Tider	Emner
kl. 8.30 – 8.45	Velkomst og introduktion til dagens program
kl. 8.45 – 9.30	Begrebsafklaringer i forbindelse med effektivitet, værdi og partnering
kl. 9.30 – 9.45	Refleksion/pause
kl. 9.45 – 10.30	Værdiledelse
kl. 10.30 – 10.45	Refleksion/pause
kl. 10.45 – 11.30	Værdibaseret ledelse
kl. 11.30 – 11.45	Refleksion/pause
kl. 11.45 – 12.30	Partnering, 1., 2. og 3. generation
kl. 12.30 – 13.00	Refleksion og evaluering
kl. 13.00	Frokost

Kursusmateriale og supplerende litteraturhenvisninger til efterfølgende fordybelse udleveres på kurset.

Kursusholdere: Ph.d. stipendiat Søren Wandahl og lektor Ph.d. Erik Bejder begge Aalborg Universitet, Institut for Produktion, Gruppen for Byggeledelse.

Oversigt over temaer, der behandles i BygSoL-grundforløb: **Modul 3 'Byggeprocessen'**.

Proces

- Hvad forstår vi ved proces?
- Hvordan leder vi processer
- Ansvar og opgaver i processen?
- Styringsredskaber – hvilke virker?
- Last planner som eksempel

v/ Claus Homann/Pernille Walløe

Kommunikationsprocessen

- Forandring, modstand og konflikt
- Konflikter og kommunikation
- Arbejdsmiljøet, nye normer for adfærd

v/ Karin Parbst/ Elsebet Frydendal Pedersen

Byggepladsen nye "rutiner"

- Nye mødeformer og teknikker, der gør
- møder mere lærende, udbytterige og engagerende

v/ Steen Elsborg/Allan Dam

Dato for afholdelse:

20. maj på Teknologisk Institut

Tidsramme:

08.45 til 14.00, incl. frokost