

"Vi er først lige begyndt. Det er hamrende svært, men kan vi gøre det, vil det efter min mening kunne mærkes som et gigantisk ryk i hele branchen"

## MT Højgaard satser på bløde værdier i en hård byggebranche

**Værditænkning** Direktør Henrik Enegaard Skaanderup fra MT Højgaard Renovering skulle formulere en ny strategiplan, men satte i stedet gang i et ambitiøst værdiledelsesprojekt. Målet er at blive »kundernes bedste samarbejdspartner« via kompromisløs samarbejdsvilje. Derfor vedlægges alle tilbud nu en samarbejds erklæring.

Af Peter Hartung

Byggebranchen er normalt præget af en priskonkurrence, der i hårdhed tåler sammenligning med byggematerialerne stål og sten.

De bløde værdier er normalt svære at få øje på.

Derfor er det relevant at tale om ægte nytænkning, når en af de store spillere inden for renovering går foran i et forsøg på at indføre bløde værdier som et nyt konkurrenceparameter.

MT Højgaard Renovering har siden 1. maj 2004 vedlagt en ensidig samarbejds erklæring ved alle de tilbud, virksomheden giver. Erklæringen udtrykker utvetydigt virksomhedens nye vision, som er formuleret således: »Vi vil være kundernes bedste samarbejdspartner«.

Erklæringen betyder bl.a., at MT Højgaard Renovering uanset entreprisform og opgavens størrelse »optræder anstændigt, positivt og tillidsfuldt« og »som forstår at lytte og løse problemerne med overblik og godt humør«. Af erklæringen fremgår desuden, at samarbejdsviljen vil blive evalueret via en eller to kundetilfredshedsmålinger undervejs i samarbejdet.

»Målet er at skabe »vind/vind« situationer for os og kunderne. Det vil vi opnå ved at optræde kompromisløst samarbejdsvillige, samt ved at lytte og forstå,« siger direktør Henrik Enegaard Skaanderup, MT Højgaard Renovering.

Han er kendt i byggebranchen som en af pionererne i den offentlige debat om partnering samt implementeringen heraf i MT Højgaard. Så

det er næppe noget tilfælde, at det også bliver ham, der lægger op til et generelt paradigmeskift i holdninger og adfærd i byggebranchen, når det gælder om at gå fra behård priskonkurrence til konkurrence på værdier og kvalitet.

Samtidig understreger Henrik Skaanderup, at den nye samarbejds erklæring vil gælde for alle opgaver – og ikke f.eks. kun partnering projekter.

### Forkastet strategiplan

Henrik Skaanderup har været det, der efter fusionen i 2001 blev til MT Højgaard koncernen i 16 år, heraf fem år i Tyskland. Efter fusionen blev medarbejderne samlet i det nye domicil i Søborg.

Renovering blev i 2003 udskilt som et af fem selvstændige forretningsområder – med Henrik Skaanderup som direktør. Det fungerer som en virksomhed i virksomheden med 615 mio. kr. i nettoomsætning og 454 medarbejdere (2003-tal).

MT Højgaard Renovering har en størrelse, som gør det til Danmarks 8. eller 9. største entreprenørselskab. Virksomheden skiller sig bl.a. ud fra konkurrenterne ved, at man har bevaret nogle meget store håndværksvirksomheder »in house« – hvor cirka 100 funktionærer har selskab af 350-500 timelønnede, afhængig af sæsonen.

Via tømrer- og murersektionerne løser MT Højgaard ikke blot små og store opgaver for renoveringsdelen samt resten af koncernen, men også for konkurrenter som Skanska og NCC. Tømrer- og murersektionerne er hver især landets stør-

ste tømrer- og murervirksomhed, og på et gennemsnitligt renoveringsprojekt kan MT Højgaard således selv stå for det meste af arbejdet.

I 2003 introducerede hele koncernen en ny strategi om en gennemsigtig organisation, og ved etableringen af forretningsområdet Renovering besluttede Henrik Skaanderup, at der skulle udarbejdes en strategiplan for de tre underliggende renovering-, tømrer- og murersektioner.

»Det gjorde vi så. Jeg tog den nye strategiplan med mig på vinterferie i foråret 2003, og jo mere jeg læste, jo mere syntes jeg, at det hele var pænt og nydeligt, men samtidig både kedeligt og forudsigeligt. Det var de rene selvfølgeligheder. Det måtte vi kunne gøre bedre, selv om det også ville blive et stort arbejde,« siger Henrik Skaanderup.

### Visionsseminarer

Efter ferien samlede direktøren alle sektionsscheferne til en snak om værdier. Dermed blev første skridt taget i den proces, der har ført til målrettet værdiledelse – og helt nye strategier. Fremover skal virksomheden nemlig primært måles på kundernes tilfredshed.

Henrik Skaanderup erkender, at nogle måske vil betragte den nye samarbejds erklæring som et »gratis« stykke papir. MT Højgaard vil gerne være en god samarbejdspartner, javel, men hvilken virksomhed vil ikke gerne det samme?

»Ja, det er rigtigt, men man skal lægge mærke til, at vi lægger vægt og handling bag ordene. Dels beder vi ligefrem kunderne om at blive evaluerede

undervejs i et projekt, dels har vi sat gang i en masse initiativer for at understøtte planerne,« forklarer direktøren.

Han henviser til, at MT Højgaard Renovering f.eks. afholder såkaldte visionsseminarer, som fokuserer på nye måder at håndtere konflikter på. Ved disse seminarer bliver alle virksomhedens funktionærer undervist i, hvordan konflikter opstår og eskaleres, samt hvad man kan gøre for at nedbringe truende konflikter.

Visionsseminarerne bliver styret og gennemført under ledelse af Henrik Skaanderup selv samt Tina Monberg, som er advokat med møderet for landsretten. Hun har efterfølgende uddannet sig til mediator på Harvard Law School og stiftede i 2000 sit eget mediationscenter, som beskæftiger sig med kurser, konfliktløsning og mediation.

Henrik Skaanderup har ansat Tina Monberg som vejleder, sparringspartner og underviser i organisationsudviklingsarbejdet. Hun holder foredrag for ledergruppen i Renovering og er desuden i gang med et uddannelsesforløb i organisationen. Desuden skriver hun på en ny managementbog, der netop kommer til at tage udgangspunkt i MT Højgaard Renovering.

### Enkelt og ambitiøst

Desuden inviterer MT Højgaard en række eksterne foredragsholdere, som ikke umiddelbart har noget med byggebranchen at gøre, til at komme og tale om andre værdier end antallet af mursten og kvadratmeter. Blandt andet har manden bag »Ameri-



kanske Billeder, fotografen Jacob Holdt, samt Johannes Møllehave bidraget med deres helt specielle tilgange til verden.

»Vores nye strategiplan er på samme tid enkel og ekstremt ambitiøs. Det eneste, som virkelig rykker noget, er at fokusere på kunderelationerne. At samarbejde er som at gå sammen over en bro. Alle kan komme over broen på den ene eller den anden måde, men vi vil gerne gøre den fælles tur til en god oplevelse, både for os og for kunderne,« forklarer Henrik Skaanderup.

»Dermed må man erkende, at hvis man vil gøre noget ved samarbejdsproblemerne i branchen, kan man kun begynde med sig selv. Man kan ikke gå og vente på, at verden bliver bedre af sig selv. Derfor har vi nu indført en ensidig samarbejdsdeklaration. Vi vil være kundernes bedste samarbejdspartner, og vi vil være kompromisløst samarbejdsvillige.«

»Og når det er sagt, må jeg også indrømme, at det er lettere sagt end gjort. Vi skal f.eks. være meget bedre til at lytte til kundernes ønsker og behov. Normalt løser man konflikter i byggebranchen via magt og rettigheder. Men hvis man mødes i retten, er der kun to tabere. Og hvis man får sin vilje ved at stå fast på sine rettigheder, bliver der en vinder og en taber. Vi ønsker som nævnt at skabe to vindere, og det gør man ved at løse konflikter på en interessebaseret måde.«

#### Er først lige begyndt

Henrik Skaanderup erkender, at værdiledelse er noget, der

tager tid. Men omvendt vil det virkelig kunne forandre byggebranchen, hvis det lykkes at ændre fokus.

»Vi er først lige begyndt. Det er hamrende svært, men kan vi gøre det, vil det efter min mening kunne mærkes som et gigantisk ryk i hele branchen. Vores medarbejdere er med os, men de har også sagt, at de mangler værktøjerne til at føre planen ud i livet. Derfor kommer de alle på kursus, og vi betragter 2004 som et læreår eller et værktøjsår.«

- Og hvor langt er I kommet i processen?

»Man starter altid på noget nyt ved at være ubevidst inkompetente. Så bliver man bevidst om sin inkompetence, og det er nok der, vi står lige nu. Vi er begyndt at tænke over det, når vi gør noget forkert. Næste skridt er at blive bevidst kompetente - og når det efterhånden bliver en vane at gøre tingene rigtigt, er man ubevidst kompetente. Det er målet,« svarer Henrik Skaanderup.

Af samme grund forestiller direktøren sig ikke, at MT Højgaard Renovering vil komme til at opleve en eksplosiv vækst de kommende år.

»Når man starter sådan et projekt, kræver det, at man hele tiden har alle medarbejderne med sig. Derfor bliver vi næppe meget større de kommende år. Vi skal ikke få volumensyge, for hvis vi skal ud og ansætte mange nye medarbejdere, kan vi ikke leve op til vores egne målsætninger,« siger direktøren.

business@berlingske.dk

## MT Højgaards værdier

Med 5.100 medarbejdere og en årlig omsætning på knap otte mia. kr. er MT Højgaard Danmarks førende entreprenørvirksomhed. MT Højgaard blev dannet 2. maj 2003 ved en sammenlægning af entreprenørvirksomhederne Højgaard & Schultz A/S samt Monberg & Thorsen A/S.

MT Højgaard Renovering blev i 2003 udsøgt som et af fem selvstændige forretningsområder - med Henrik Skaanderup som direktør. Divisionen fungerer som en virksomhed i virksomheden med 615 mio. kr. i nettoomsætning og 454 ansatte (2003-tal). MT Højgaard Renovering har en størrelse, som gør det til Danmarks 8. eller 9. største entreprenørselskab - med cirka 100 funktionæransatte.

MT Højgaard Renovering har siden 1. maj 2004 vedlagt en ensidig samarbejdsdeklaration ved alle de tilbud, virksomheden giver. Erklæringen udtrykker utvetydigt virksomhedens nye vision, som er formuleret således: »Vi vil være kundernes bedste samarbejdspartner«. Erklæringen betyder bl.a., at MT Højgaard Renovering uanset entreprisform og opgavens størrelse »optræder anstændigt, positivt og tillidsfuldt« og »som forstår at lytte og løse problemerne med overblik og godt humør«.

Internt samarbejder MT Højgaard Renovering med mediator og foredragsholder Tina Monberg, som løbende gennemfører visionseminarer og kurser for virksomhedens projektlede, entreprisledere og konduktører. På kurserne lærer medarbejderne bl.a. om:

- Kompromisløs samarbejdsvilje - at nå visionen uanset modspillerens modstand.
- At lytte aktivt og empatisk - forstå kundens behov og interesser, før du fremsætter løsningen.
- At opnå vind/vind situationer i forhandlinger - at få to vindere, når du forhandler.

**WWW** | læs mere:

Læs mere:  
[www.mthojgaard.dk](http://www.mthojgaard.dk)  
[www.mediationcenter.dk](http://www.mediationcenter.dk)

© 2004 MT Højgaard Renovering