



DØMMEKRAFT

i byggeriet

INTERVIEW med adjunkt **Lise Justesen**, Center for ledelse i byggeriet /CBS

Dømmekraft skal ikke erstatte procedurer, vejledninger, manualer og reglementer. Det er både-og. Regler og dømmekraft kan stå i et produktivt spændingsforhold og udfordre hinanden, når man gør sig overvejelser om, hvordan man skal komme de oplevede problemer til livs – hvad enten det er sikkerhed eller kvalitetskontrol. ▶



"Når nye regler og procedurer formuleres glemmer man desværre ofte at aktivere håndværkernes dømmekraft. En dømmekraft, der er afgørende", fortæller Lise Justeren.



Dømmekraft handler om at træffe den rigtige beslutning og foretage den rigtige handling i den konkrete situation.



I byggeriet arbejder man med procedurer og regler. Det er her, der tænkes nyt og det er her, der bliver arbejdet på at optimere indsatsen, når der er noget, der skal forbedres. Er det ikke rigtigt?

Det er ofte den gængse løsning, når ledelsen forsøger at komme problemer til livs. Så er der en tendens til, at man tænker i at formulere nye regler og procedurer, der kan hindre, at problemerne opstår. Sådan er det i hvert fald inden for det felt af byggeriet, som jeg har beskæftiget mig med, nemlig sikkerhed. Sikkerhed og ulykkesforebyggelse er et område, hvor vi kan se, at der kommer flere og flere regler og detaljerede procedurer. Det sker både i de enkelte firmaer og lokalt på de enkelte byggepladser. Der kommer altså flere regler gennem lovgivningen, som man selvfølgelig er forpligtet til at overholde. Udover det indfører f.eks. de større entreprenører typisk endnu flere regler på deres byggepladser. Håndværkerne skal f.eks. ikke kun have hjelm og sikkerhedssko på overalt på pladsen, det bliver f.eks. også gjort obligatorisk at bære vest osv.



Hvad er paradokset i det?

Man kan godt overholde alle sikkerhedsregler og stadig komme ud for arbejdsulykker, fordi en ulykke ofte er en konsekvens af en række forhold, der

tilsammen danner en unik, uforudsigelig situation. Det betyder selvfølgelig på ingen måde, at der ikke skal laves nye regler. Det betyder heller ikke at regler og procedurebeskrivelser ikke har nogen funktion. Det har de i høj grad. Men det betyder, at de ikke kan stå alene. For generelle regler og procedurebeskrivelser vil aldrig kunne løse alle problemer. Når man reagerer automatisk på problemer ved at indføre endnu flere nye regler og procedurer, så er det ikke nødvendigvis givet, at man kommer tættere på en løsning. Se bare på sikkerhed og arbejdsulykker. Selvom der er et stort fokus på dette område og utrolig mange regler, procedurer og skriftlige vejledninger på området, så sker der stadig alt for mange ulykker på danske byggepladser. De mange regler og procedurebeskrivelser har altså langt fra løst problemet.



Hvorfor afhjælper regler og procedurebeskrivelser ikke alle problemer?

Det er der selvfølgelig mange grunde til. En væsentlig grund er som sagt, at generelle regler aldrig vil kunne dække enhver tænkelig situation. Et andet forhold, der også spiller ind, er, at reglerne typisk er defineret af andre personer end dem, der oplever sikkerhedsproblemerne på egen krop. Håndværkerne, der er tæt på problemerne i hverdagen, er typisk ikke dem, der formulerer reglerne og procedurerne. Sådan

er det, når det handler om sikkerhed, og det er sandsynligvis også sådan, når det handler om kvalitetsproblemer mere generelt. Det betyder bl.a., at de mange regler og procedurer ikke altid opleves som meningsfulde. Og det forklarer måske, hvorfor reglerne ikke altid overholdes i praksis. Når nye regler og procedurer formuleres fra funktionærernes skrivebord, er der en risiko for, at man ikke i tilstrækkelig grad får involveret dem, det i virkeligheden handler om. Man får simpelthen ikke aktiveret håndværkernes dømmekraft. En dømmekraft, der er afgørende i de unikke situationer. Situationer, der er svære at definere en regel om på forhånd, og hvor der derfor ikke findes procedurer, der dækker situationen.



Du nævner dømmekraft. Det må jo gælde generelt, hvad enten det er sikkerheden eller kvaliteten i det udførte arbejde. Hvad er det, der er så vigtigt ved at få aktiveret dømmekraften hos den enkelte?

Det, der ligger i begrebet dømmekraft og som står i modsætning til generelle regler, er, at dømmekraften bruges der, hvor man ikke på forhånd kan opstille en regel, der vil gælde i alle tilfælde. Dømmekraft handler om at træffe den rigtige beslutning og foretage den rigtige handling i den konkrete situation. Det sker på baggrund af en konkret vurdering, hvor man opstiller en handlingsregel ved at spørge sig selv: "Hvad



Dømmekraften bruges der, hvor man ikke på forhånd kan opstille en regel, der vil gælde i alle tilfælde.

DØMMEKRAFT

.....

Den ene tømrer kommer ind i teatrets omklædningsrum, hvor malerne ellers er i gang. Han skal til at rette deres tidligere arbejde ved vinduet, fordi der skal være en fuges mellem gipsplade og vindue. Tømreren havde ellers talt med den assisterende projektleder, så han havde et klart billede af, at gipsen skulle føres helt ned til vinduet. Det husker den assisterende projektleder ikke. Han husker til gengæld, at han sammen med arkitekten ved gennemgang af et mock-up af løsningen, havde afgjort at det var testen med fuges, der skulle anvendes. "Det fremgår også af tegningen", fortæller han tømreren.

Det ærgerlige er, at det ikke kun er her, fejlen skal rettes. Det samme skal ske otte andre steder, hvoraf maleren er færdig de to. Deres arbejde skal derfor også rulles tilbage, da de skal til igen, når tømreren er færdig.

.....

Har du et forslag til, hvad man forebyggende kan gøre, for at undgå lignende situationer? Hvad kunne den assisterende projektleder f.eks. have gjort?

skal jeg gøre i denne konkrete situation for at løse dette konkrete problem?" Hvis man her skal referere til en regel bliver det svært. Måske kender man ikke en regel, der passer til situationen. Eller måske findes der ikke nogen relevant regel, der passer til at løse lige netop denne konkrete situation.

En anden ting er, at dømmekraften i høj grad er baseret på erfaring: Selvom denne situation er unik, så minder den mig om tidligere situationer. Derfor giver det mening, at handle på denne måde. Så dømmekraften baserer sig på en form for viden, der er erfaringsbaseret og svær at formalisere. Den bygger nemlig i høj grad på det, man kalder en tavs viden. Netop fordi det handler om at trække på sin erfaring og bringe den i spil i den konkrete situation.

? Kunne man så gøre noget for at fremme denne dømmekraft?

Det handler om at involvere de personer, der har direkte erfaring med problemerne. Det kan både være i forhold til ulykker og skader, men også i forhold til fejl og mangler. I Norge arbejder mange af de store entreprenører systematisk med at involvere håndværkerne. Her indrapporterer håndværkerne på pladsen dagligt ting, som de opfanger og vurderer som risikable. Ledelsen opfordrer altså håndværkerne til at risikovurdere konkrete dagligdagssituationer. På det grundlag får man beskrevet

og samlet viden om konkrete situationer i stedet for udelukkende at bruge ressourcerne på at definere generelle procedurer.

De får altså beskrevet og bearbejdet, at her skete der "det og det, udfaldet blev sådan, vi reagerede således, og dette er hvad vi efterfølgende mener, at vi har lært af den konkrete situation". Hvis man på den måde beder håndværkerne om selv at gå ind i situationen og vurdere, om der var noget farligt i denne situation, så beder man håndværkerne om at tænke sig om. Og på den måde får man sat deres dømmekraft i spil. Samtidig viser man, at man tager ▶



disse input alvorligt og tager det op på møder, for at få delt viden blandt håndværkerne.

Det er sandsynligvis på samme måde, at man arbejder med kvalitetssikring – det vil sige gennem reglementer og håndbøger – der beskriver, hvordan vi skal handle. Det kommer heller ikke fejl og mangler – svigtene – til livs. Præcis. Det er jo ikke fordi vi skal droppe dem, men det er vigtigt, at procedurer ikke blokerer for dømmekraften. Hvis man fortsætter med at forsøge at løse problemerne med yderligere procedurer eller flere sider i manualen, jamen så risikerer man at den effekt, man ønsker sig med tilføjelsen, ikke er særlig stor.

? Så hvad er disse reglers rolle ved siden af dømmekraften?

Der er selvfølgelig regler, der absolut er behov for. Som bare skal være der. Inden for sikkerhed er der regler, der udgør en kæmpe beskyttelse for håndværkerne. De skal selvfølgelig være der, så man ikke skal kunne spare dem væk. Så selvfølgelig skal der være regler, der ikke kan bøjes. Problemet er det ensidige fokus, hvor man tror, at løsningen handler om mere detaljerede regler eller procedurebeskrivelser. Her er jeg ikke så sikker på, at det har en speciel stor effekt. Jeg tror også et stykke hen ad vejen, at de kommer til at virke meningsløse på folk – de tænker: "Det er jo ikke det, der gør en forskel." Jeg har interviewet håndværkere og spurgt til deres opfattelse af, hvordan en bestemt hændelse eller ulykke fandt sted. De svarer typisk, at "personen ikke tænkte sig om" eller at "det var meget unge folk, der ikke har fået den praktiske erfaring med at vurdere risici på en byggeplads". De refererer altså til mangel på udvist dømmekraft snarere end mangel på regler.

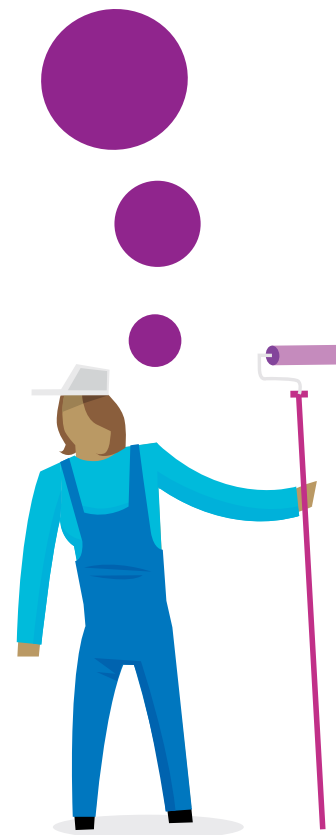
? Hvordan kan det være, at det er dømmekraften, der refereres til?

Som ny i byggebranchen kan du sagtens stå på en farlig plads, uden at du kan se det farlige. Netop derfor er det



også vigtigt, at få aktiveret den viden, der ikke kan formaliseres og samles i procedurer, vejledninger, manualer og reglementer. For det er den viden, der opleves som væsentlig og meningsfuld. Det er vigtigt at forstå, så løsninger ikke bare tænkes som tekniske fix i form af nye regler og procedurer. Samtidig er der også en kobling mellem dømmekraft og ansvar, der er væsentlig. For hvis ansvaret udelukkende bliver forstået som juridisk ansvar – f.eks. i forhold til kontrakten – så er der ikke et ansvar, den enkelte håndværker tager på sig. Et fokus på dømmekraften åbner op for en bredere ansvarsforståelse.

Når det er sagt, så skal dømmekraften heller ikke romantiseres. Erfaringerne kan nemlig også gøre blind, så man ikke tror på reglernes vigtighed. Det er selvfølgelig meget problematisk. Derfor er det ikke enten-eller, men både-og. Regler og dømmekraft kan stå i et produktivt spændingsforhold og udfordre hinanden, når man gør sig overvejelser om, hvordan man skal komme de oplevede problemer til livs – hvad enten det er sikkerhed eller kvalitetskontrol. ■



Artiklen knytter sig til Læringsspillet BENSPEÆND - et resultat af udviklingsinitiativet RENOVERING 2010, der er et partnerskab mellem Grundejernes Investeringsfond (GI) og Realdania. Magasinet perspektiverer en række problematikker, som er behandlet forskningsmæssigt på Center for ledelse i byggeriet og som er omdrejningspunkter for læringsspillet tilgang til en byggeproces.

Magasinet Benspænd er udgivet i januar 2011 af Center for ledelse i byggeriet, CBS Handelshøjskolen for RENOVERING 2010. Magasinet er udkommet i 3.000 eksemplarer.

Redaktion: Søren Houen Schmidt, Center for ledelse i byggeriet og Morten Misfeldt, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.

Interviews: Søren Houen Schmidt

Korrektur: Stine Trentemøller

Fotos: HVIIDPHOTOGRAPHY

Layout: Hvid Hverdag

Illustrationer: Workz

Tryk: Cool Gray

ISBN: 87-91690-78-1

Du kan få et eksemplar af Magasinet Benspænd ved at sende en mail til kontakt@renovering2010.dk eller ved at downloade det fra www.benspænd.dk eller www.renover.dk.

OM LÆRINGSSPILLET BENSPEÆND

Bag udviklingen af selve spillet står et team af virksomheder og institutioner med forskellig tilknytning til bygge- og undervisningssektorerne i Danmark.

Temaet repræsenterer en bred vifte af byggefaglige, pædagogiske samt forsknings- og interaktionsmæssige tilgange til udvikling og forandring. Undervejs i udviklingsforløbet har en række personer med engagement i tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisning på de byggefaglige uddannelser og i praktisk byggeri desuden været inddraget.

Få mere at vide på www.benspænd.dk



Center for ledelse
i byggeriet
REALDANIA FORSKNING



sbs
bygger på viden



DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
AARHUS UNIVERSITET



GI
BEDRE
BOLIGER



Realdania

RENOVERING 2010



MAGASINET BENSPEÆND

PERSPEKTIVER PÅ BYGGERIETS PROBLEMATIKKER