



SAMARBEJDE

i byggeriet

INTERVIEW med professor **Kristian Kreiner**, Center for ledelse i byggeriet / CBS

Man samarbejder i praksis, når man ikke bare optimerer sin egen lille del af opgaven, men i stedet orienterer sig og ser sin opgave som et led i en større sammenhæng. ▶



For at samarbejde i praksis skal man være villig til at gøre noget andet end det vi har planlagt, hvis vilkårene for det planlagte arbejde har ændret sig.

? **Du plejer at have to forskellige betydninger af det vi kalder samarbejde. Vil du lige beskrive dem?**

Den første tanke er, at samarbejdet er en struktur, noget der er givet på forhånd. Hvis vi tager et eksempel med et vindue, hvor en person producerer selve vinduet, mens en anden maler det, så samarbejder de, fordi begge arbejder er nødvendige for at nå det fælles mål, som er det færdige vindue. Sådant en struktur, hvor vi er afhængige af hinanden, kan vi sagtens kalde samarbejde. Det er den mest brugte betydning. Den anden tanke er så, at samarbejdet i og for sig er noget, der hele tiden skal udføres i handlinger. Vi ved godt, hvad vi skal gøre, vi ved godt, hvad der forventes af os, når vi har fået til opgave at male dette vindue, men i sig selv giver

det ikke nødvendigvis samarbejde. Det er kun udgangspunktet for samarbejdet; samarbejdet i praksis opstår først, når man rent faktisk maler vinduet på en sådan måde, at det kan bruges.

? **Hvad betyder det, om man i byggeriet tager udgangspunkt i den ene eller den anden betydning?**

En anden forskel mellem de to ligger i, om man indtænker konsekvenserne af ens handlinger for de andre eller om man kun indtænker konsekvenserne for én selv. Altså, om man på den måde kan sige, at hvis nu maleren er ligeglad med om han drypper på murværket, fordi han bare skal se at blive færdig, så kan vi umiddelbart se, at der ikke er samarbejde i handling, mens hvis han forsøger ikke at spolere de andres arbejde, så kan man sige at han samar-

bejder i praksis, fordi han indtænker de andres vilkår i sine egne handlinger.

Man samarbejder altså i praksis, når man ikke bare optimerer sin egen lille del af opgaven, men i stedet orienterer sig og ser sin opgave som et led i en større sammenhæng. For at samarbejde i praksis skal man derfor også være villig til at gøre noget andet end det vi har planlagt, hvis vilkårene for det planlagte arbejde har ændret sig.

? **Hvordan kan det komme til udtryk?**

Hvis grundlaget, f.eks. træværket, ikke er grundet fra fabrikkens side sådan som det ellers var aftalt, så nytter det jo ikke noget, at man bare maler, som det er planlagt. For så skaber man problemer for andre længere fremme i systemet, hvilket ikke er hensigtsmæssigt. I

hvert tilfælde ikke, når man tænker på den betydning, hvor samarbejdet er opgaven.

Så hvis man indtænker konsekvenserne af ens handlinger i forhold til det videre spil, så samarbejder man i praksis med at få dette projekt til at lykkes. Og det er jo et meget anderledes udgangspunkt, end det den første fortolkning af samarbejde lægger op til.



Hvad er det problematiske ved den første fortolkning af samarbejde, som er den mest fremtrædende i byggeriet?

Det er udtryk for en struktur, der ned-sætter behovet for at samarbejde i praksis. Vi prøver at planlægge det således, at man ikke skal gå i vejen for hinanden. I stedet tager man sit udgangspunkt i, at murerne leverer en pudset væg, som malerne så bare overtager på det aftalte tidspunkt. Vi behøver ikke at koordinere, for det er planlagt og så kan det hele jo køre på autopilot. Vi bliver lullet i søvn og får et billede af vores arbejdssituation der viser, at vi egentlig ikke behøver at samarbejde.

Men i praksis er det sådan, at tingene ændrer sig, fordi et byggeri er så komplekst, uklart og usikkert, at der opstår situationer, hvor man ikke kan holde sig til planen. Den ændring man så skal gøre, for at blive samarbejdende i praksis er, at man i stedet for at tage planerne for bogstaveligt forholder sig til, hvordan det rent faktisk tager sig ud, så man tænker sig om inden man blindt begynder at følge planen. Man kan altså ikke sige: "Jeg har fået stillet i udsigt at male på en pudset væg, og hvis den ikke er pudset, så maler jeg alligevel, for det er min plan." En sådan handling er jo skadende og har ofte negative konsekvenser for de andre.



Hvordan får man ændret denne forståelse?

Argumentet burde være, at nu har man igennem 50 år forsøgt at planlægge på en sådan måde, at det ikke var nødvendigt at samarbejde i praksis. Og vi

SAMARBEJDE

Flisemureren møder ind onsdag morgen og kigger ind bag afskærmningen i teatrets omklædningsrum. Det første han ser er, at nogen har været inde bag og lavet et fodaftryk i den støbte beton. Han var ellers kommet i dag for at påsmøre gummimembranen, så han i morgen kunne påbegynde arbejdet med at lægge fliser.

Han bliver godt sur, og tager fat i byggelederen og spørger flere af de andre håndværkere på pladsen om de ved, hvad der er sket og hvem, der har sat sit fodaftryk og derved spoleret hans arbejde. Det får han ikke noget ud af. Til gengæld får han talt med byggelederen om, hvordan de får løst problemet. Fodaftrykket er nemlig ikke så dybt, så med en reparation af aftrykket med lidt fliseklæber, kan gulvet blive plant igen. Konsekvensen er dog, at han nu er sat en dag tilbage, da reparationen lige skal have en dag til at styrkne inden gummimembranen kan smøres på.

Har du et forslag til, hvad man forebyggende kan gøre, for at undgå lignende situationer?

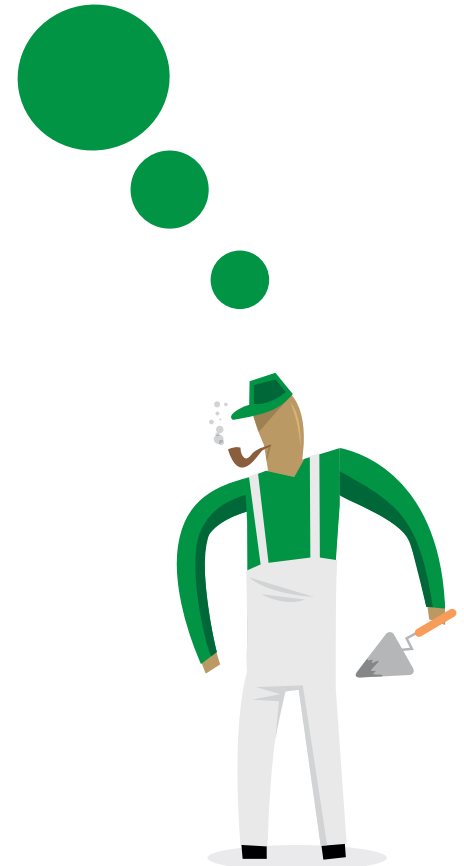
har så fået 50 års erfaring med, at det ikke er lykkedes. Så var det måske på sin plads, at man nu begynder at ændre på denne forståelse.

Det handler om, hvordan vi forvalter planerne i praksis. Hvis vi tager dem for seriøst, så er sandsynligheden for at vi samarbejder med et større perspektiv ikke særlig stort. For hvis vi bare maler et vindue efter anvisninger fra en plan, hvor der står, at materialet skulle være grundet fra fabrikken, så forholder vi os ikke til virkeligheden og så kan man ikke sige, at vi samarbejder.



Har du et godt råd til at få ændret denne forståelse?

Man skal arbejde på at bringe folk sammen, få dem til at gå i vejen for hinanden, så man får koordineret arbejdet i praksis. Her bliver det så ledernes opgave, at det i praksis kommer til at ende i samarbejde og ikke i konflikt. ▶



Det handler derfor om at finde anledninger til samarbejde, og til at få folk til at overskue, hvad de er en del af. De skal have indsigt i, hvem hinanden er – hvem tømreren er og hvem maleren er, for ellers kan man ikke tage hensyn til dem. Men man skal også vide noget om deres arbejde, for at man kan indtænke dem i sit eget arbejde. Så det er ikke udelukkende det sociale, men også den faglige indsigt, der er nødvendig. Og den får man kun ved at mødes i praksis – ved at være til stede på samme tid.

Man kan f.eks. tilrettelægge sin byggeplads således, at det skaber forudsætninger for at folk kan aflæse situationer rigtigt. Så i stedet for at holde folk adskilt, skal man bringe dem sammen, hvilket også er en forudsætning for, at man bliver samarbejdende i praksis. Hvis man aldrig ser hinanden, er det umuligt at tilegne sig viden om de andre og blive i stand til at leve sig ind i de andres betingelser. Derfor kan man sige, at det bliver en dyd, hvis man kan få dem til at lappe over hinanden, så man bruger denne tid på at snakke den konkrete situation igennem, i stedet for at man uden kontakt til hinanden blot forholder sig til planen.

? Og hvis du skulle komme med et konkret eksempel?

Typisk hjælper det, når man gør tingene på en lidt anden måde, end hvad man plejer at gøre. Så bliver man tvunget til at tænke nyt. Så det er ved at finde på ting, som man gør lidt anderledes, der får det til at ende med samarbejde i praksis. Så bliver folkene orienteret i forhold til hinanden og man arbejder med at få det til at fungere. Det er her man gensidigt hjælper hinanden. Og hvis vi skal blive helt konkrete, så kunne det eksempelvis være at indføre time-løn til oprydning; dels for at sikre, at det rent faktisk sker, men også fordi, man så ad den vej begynder at indtænke hinanden.

Og hvem vil ikke gerne arbejde et sted, hvor de andre rådgivere eller sjak begynder at tænke dig ind i deres arbej-

de? Det er da bedre end hvis det kun er dig selv, der tænker på, hvordan du går og har det. Det er det da bedre, hvis de andre i projektet og på pladsen spekulerer over, hvordan det går for dig og dine vilkår. Du skal selvfølgelig til gengæld også tænke på dem og deres, men gør du det, er der pludselig tale om at projektet består af en lang række medspillere. Så får man omtanke for lidt mere end bare sin egen opgave, og så kan det være at tømrerne tænker: "Øhh, skulle vi ikke have trukket rør her, inden vi sætter gipspladder op?", i stedet for bare at sætte dem op i henhold til planen. ■

SAMARBEJDE

Den tidligere industribygning skal nu bruges som boliger, og derfor skal der laves en masse om. De nye vinduer er ved at blive sat i, og endnu engang er der problemer. Derfor er der en skærer på pladsen, der er i gang med at rette op på de vindueshuller, som ikke er store nok.

I en pause fra skærearbejdet tjekker han, ved lidt af et tilfælde, et af de vinduer, som er blevet sat i. Han opdager, at det går på betonelementet. Samtidig kan han konstatere, at der på ingen måde kan isoleres mellem karm og vindue, da falsen er for smal. Derudover er falsen også skæv.

Han tager derfor fat i den assisterende byggeleder, og forklarer ham problemet. Tømreren bliver tilkaldt, og han bliver bedt om at afmontere vinduet, så vindueshullet kan blive tilskåret. Efterfølgende skal han tilbage, og sætte vinduet i på ny.

Har du et forslag til, hvad man kunne gøre, for at undgå dette? Hvad kunne f.eks. tømreren have gjort anderledes? Hvad kunne f.eks. byggelederen have gjort?



Artiklen knytter sig til Læringsspillet BENS PÆND - 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 BENS PÆND

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 BENS PÆND

PERSPEKTIVER PÅ BYGGERIETS PROBLEMATIKKER