



LÆRING

i byggeriet

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

Hvis man vil lære af sine erfaringer, skal man skabe anledninger til det. Det kræver næsten altid, at man skaber afvigelser fra det man forstiller sig. Altså det man plejer at møde. Hvis ikke man gør det, er der en indbygget fare for, at man lærer noget forkert. ▶



"Vi skal lære på en sådan måde, at vi får mulighed for at se verdens kompleksitet, så vi kan handle i forhold til den", udtaler Kristian Kreiner.



I Danmark er vi tilbøjelige til at dække over eller negligere afvigende hændelser. Vi vil nemlig ikke peges på som idioter.

? Når man taler læring i byggeriet er det ofte den erfaringsbaserede læring vi taler om. Ikke kun hvor svend lærer af mester, men også hvor man tager erfaringer med sig fra tidligere projekter. Du siger, at denne erfaringsbaserede læring i byggeriet ikke kan stå alene. Kan du forklare det?

Hvis man vil lære af sine erfaringer, skal man skabe anledninger til det. Det kræver næsten altid, at man skaber afvigelser fra det man forestiller sig. Altså det man plejer at møde. Hvis ikke man gør det, er der en indbygget fare for, at man lærer noget forkert. Og så bliver læringen ikke produktiv. Derfor skal der mere fokus på de situationer, hvor der sker afvigelser.

? Gør man ikke dette allerede?

Til dels. Men hvis vi taler om erfaringsbaseret læring i byggeriet i dag, så handler det i store træk altid om også at placere ansvar, og det er noget nær det værste udgangspunkt man kan tage. Hvis man virkelig vil lære af sin erfaring i disse sammenhænge, skal man starte med at indse, at alle i et komplekst samspil er med til at skabe de udløsende årsager. Det er samspillet, der medfører fejl, og derfor er det ikke muligt at placere ansvaret et enkelt sted. Ansvarsfordelingen skal altså parkeres, hvis man ønsker at lære af erfaringerne.

? Kan du uddybe det?

Forestil dig, at man som udgangspunkt har den antagelse, at de, der var involveret da fejlen opstod, er nogle idioter. Så vil man som udgangspunkt forsøge at vise dem, hvordan og hvorfor de er idioter. Her vil man tage udgangspunkt i en idealiseret forestilling om, hvilke betingelser de havde at arbejde under. Alt hvad vi ved – og som vi har studeret på Center for ledelse i byggeriet – viser, at verden er meget, meget anderledes end de idealiserede forestillinger, som man ikke kan finde direkte i den konkrete praksis, hvilket mange inden for byggeriet fejlagtigt tror. For at lære noget, skal man i stedet sørge for ikke at gøre folk til idioter på baggrund af nogle idealforestillinger. I stedet skal man bruge fejltagelserne – afvigelserne – til at lære noget om den kompleksitet og de vilkår, som byggeriet virker i.

? Så vi må starte med at antage, at folk ikke er idioter?

Ja – centret antager at fejl eller afvigelser opstår, fordi forudsætningerne for om folk har handlet rigtigt ikke har været tilstede. For folk har ikke altid samtlige informationer, som er nødvendige for at handle og de arbejder ikke altid under forhold, som de selv kan kontrollere. Sådanne 'perfekte' vilkår findes altså ikke, og antagelsen om at vi har ideelle vilkår, skal vi gøre op med i byggeriet.

? Er det så også forkert f.eks. at fokusere meget på best practice, som man jo gør i byggeriet?

Best practice er sådan set en ganske fornuftig tilgang, der bygger på logikken om, "at hvis de andre kan blive så gode, så kan vi også blive ligeså gode". Der hvor logikken halter, er, at det i praksis ikke kun handler om kompetencer. Det gør det derimod i best practice; her handler det om at skaffe sig de samme kompetencer for på den måde at opnå den samme succes. Man tror altså, at man kan kopiere andres kompetencer.

Problemet er så, at succesen også forudsætter, at folk er i de samme situationer. Men der er jo ikke nogen byggevirksomhed, der tror på, at det ene projekt er lig med det næste projekt. Og der er ingen, der tror på, at en lille entreprenørvirksomhed fra Midtjylland har de samme vilkår som NCC – på godt og ondt.

? Du efterlyser altså et helt andet fokus?

Ja. Der er rigtig, rigtig meget af centrets forskning der tyder på, at vi skal lære at fortolke og forholde os til den virkelighed vi er i, og ikke den virkelighed, som de andre er i. Men det gør man med best practice – her forholder man sig til den virkelighed, der er de andres. ▶

**Vil det heller ikke kunne lade sig gøre inden for en virksomhed?**

Nej. Vi har altså fat i humlen af opgøret med, at kunne forudse hvad der sker, hvis vi gør "sådan og sådan". I byggeriet kan vi udføre den samme handling ti gange og have succes de første ni gange, hvorefter vi får fiasko med det den sidste gang. Så konsekvenserne er ikke direkte bundet til vores handlinger. Handlingerne har kun en udløsende effekt.

**Når der er disse variabler – altså muligheder for mange forskellige udfald – hvordan skaber man så anledninger til at lære?**

Læring skal jo så prøve at forholde sig til den konkrete situation. I byggeriet er man tilbøjelig til at pege på mere planlægning og styring, hver gang man oplever, at noget fejler. Der er en masse tilfældigheder, der kan spille ind og de skal tænkes ind, når vi lærer af vores erfaringer. Vi skal ikke tro, at vi kan lære, at hvis vi bare gør sådan her, så får det dette resultat. Vi skal lære på en sådan måde, at vi får mulighed for at se verdens kompleksitet, så vi kan handle i forhold til den. Det er ikke noget vi kan afgrænse os fra. Der er nemlig altid ting, der kan forstyrre vores planer.

**Hvordan kommer byggeriet i gang med dette?**

Det er jo egentlig en japansk fejlkultur, jeg argumenterer for. Det handler om at fokusere på de fejl, som man ikke ønsker skal ske igen. F.eks. er der i Japan et firma, der ved deres indgang har udstillet en række af deres fejlproduktioner i nogle montre for at vise, "dem har vi lært af, og det vil vi arbejde for ikke sker igen". Sansen for at lære af en lillebitte fejl har de i Japan. Sådan er det ikke i Danmark, hvor vi mere har tilbøjelighed til at dække over eller negligere afvigende hændelser. Vi vil nemlig ikke peges på som idioter eller have placeret ansvaret for disse fejl på vores skuldre. Så siger vi: "Nej – det sker aldrig igen, så det glemmer vi bare", hvor man altså i Japan dyrker fejlene. Her vil



de nemlig lære af situationerne, for at de ikke skal opstå igen. De bruger altså fejlen som anledning til at lære og forbedre tilstandene.

**Så det er i de konkrete situationer, at man skal arbejde med læring?**

Ja, der skal skabes plads til dette hos dem, der kender den faktiske situation. I stedet for at slå dem i hovedet med udgangspunkt i en idealiseret situation, sådan som vi gør det i dag. I stedet skal vi tage et andet udgangspunkt. Hvis ikke vi gør det, skaber vi ikke grobund for at udvikle fortolkninger og forståelser for, hvorfor fejl sker i byggeriet. Og samtidig skaber vi incitamenter i projekterne til at undertrykke fejl, hvor det ville være mere meningsfyldt at arbejde med fejlene, for at lære af dem. Det sker, fordi man er bange for at få placeret ansvaret på sine skuldre. Det er dette vi skal indse og gøre op med, hvis vi vil skabe øget læring i byggeriet. ■



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