



INTERVIEW med forsker **Erik Axel**, Center for ledelse i byggeriet / RUC

Selvfølgelig skal man benytte sig af redskaber som budget og tidsplan, men de er ikke færdige fremgangsmåder. De er ikke bare noget man kan følge. De er ufærdige og man skal hele tiden arbejde med dem for at forstå, hvad meningen med dem er lige nu. ▶



Den bedste arkitekt er den, der kan tilpasse sit projekt i forhold til de ændringer der kommer, og sørge for, at der alligevel er en forestillet sammenhæng i byggeriet.



Det sociale er den proces, hvor der er samspil og hvor ændringer finder sted i ønsket om at gøre det bedre.

? Du siger at byggeri er et socialt virke. Hvad ligger der i det?

Almindeligvis siger man, at et hus er bygget af en arkitekt – det kunne f.eks. være Henning Larsen. Så glemmer man hele den proces, al det samspil og de diskussioner der har været både under projekteringen og under selve byggeriet. Så det vigtige, for at forstå at processen er social, er, at Henning Larsen ikke ville kunne lave det, som han lavede, uden at indgå i samspil med andre. Arkitekter henter jo inspiration fra en masse andre. Det gør de fx ved at se andres bygninger og ved at indgå i diskussioner. De tegner med hinanden og deler idéer. Det vigtige er ikke, hvem der får idéer; det er processen, der er vigtig. I en sådan proces må man hele tiden ændre sine idéer, fordi andre spiller ind i dem. Hvis der er noget, der ikke kan lade sig gøre eller hvis man har glemt noget må vi forstå det som et socialt virke. Et virke, der forløber bedst, hvis der er et socialt samarbejde, hvor forskellige deltagere kommer med deres tanker om sagen. En proces, hvor man ikke oplever de forskellige meninger som benspænd, men i stedet som

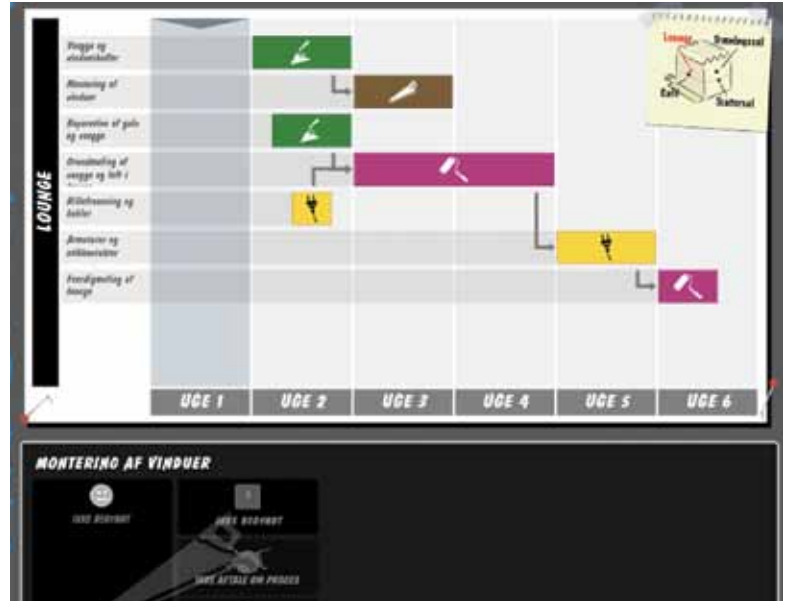
idéer til at gøre det endnu bedre, mere rigtigt, mere kvalificeret. Så det sociale er den proces, hvor der er samspil og hvor ændringer finder sted. Det er en proces hvor det er vigtigt at lytte til hinanden og på den måde udvikle projektet. Man hører ofte, at arkitekten er idéernes mand. Jeg vil i stedet sige, at den bedste arkitekt er den, der kan tilpasse sit projekt i forhold til de ændringer der kommer, og sørge for, at der alligevel er en forestillet sammenhæng i byggeriet. Arkitekten skal ikke nødvendigvis give slip på de oprindelige intentioner. Men på trods af de ændringer man må indføre, skal arkitekten søge at opnå et resultat, som ligger så tæt på det forestillede resultat, som de indførte ændringer gør rimeligt. På trods af at dette resultat ikke var tænkt sådan fra starten. Et sammenhængende resultat skabes ved at ændringerne inkorporeres så de falder funktionelt og æstetisk ind i sammenhængen.

? Hvori ligger det svære? Er det at kende forskel på, om der er tale om benspænd eller om de andres input reelt set handler om at afsøge muligheder?

Man kan sige, at et hus er en meget sammensat ting, hvori der er masser af modsigelser, men benspænd mener jeg ikke man kan forstå det som. Lad os sige, at en arkitekt vil tegne et hus med meget store vinduer og må tage stilling til nogle bygningsreglementer for, hvad husets varmeøkonomi må være.

Det viser sig, at man ikke kan få størrelsen på vinduerne og husets energiregnskab til at hænge sammen. Der er en modsigelse, hvor man skal forholde sig til f.eks. økonomiske, æstetiske og funktionelle forhold. Så kan man diskutere om det er benspænd eller muligheder. Det er selvfølgelig noget, der hindrer én i at finde den endelige løsning. Men der er også mange muligheder i det, når man som her skal håndtere udfordringerne med at holde energiregnskabet på et bestemt niveau. Her er den sociale proces vigtig, for der er så mange aspekter, der spiller ind på valgene, at man ikke kan håndtere dem som enkeltperson.

Det er debatten i den sociale proces, der kan få én til at fange de mange vinkler og dermed få det sat sammen i en brugbar løsning.



Vær opmærksom på den sociale praksis, for det er her projektet virkelig udvikler sig, og den er afgørende for, om tiden og økonomien overholdes.

Der er stor forskel på, hvordan de involverede forstår hvad f.eks. en tidsplan eller et budget er og skal bruges til.

? **Når man så går i gang med denne bunke af modsigelser, hvad er så bestemende for, hvilke af mulighederne man vælger? Kan du komme med bud på dette?**

Når man går i gang med at planlægge et hus, har man selvfølgelig et program. Allerede ved at definere det som kultur-, erhvervs- eller boligbyggeri får man en række krav. Disse krav påvirker mulighederne, for dem der arbejder med projektet. Når de deltagende parter så skal bringe en masse løsninger sammen i husets udformning, udfordres disse krav. Og det er, hvad der fremstår som meningsfyldt i denne proces med dens betingelser, der er bestemende for, hvilke muligheder man vælger.

? **Man skal altså kunne håndtere en masse modsigelser. Hvad andet skal man kunne håndtere i en byggeproces?**

Det er tingene i sig selv, der har modsigelser – som f.eks. vinduerne jeg nævnte før. Så opgaven består ikke i at opfinde modsigelserne, men at opda-

ge og håndtere de indbyggede modsigelser. Der er så mange modsigelser i et projekt, at det er dem alle som helhed man skal løse. Man sidder ikke og behandler dem enkeltvis. Så kommer man ingen vegne. I håndteringen af modsigelserne udvikler der sig forskellige prioriteringer og interesser, og måske også perspektivindsnævninger og konflikter der skal håndteres.

? **Når projektet så er i gang og man begynder at træffe beslutninger, vil jeg jo sige, at spillet rigtig er i gang. Men du vil ikke kalde det et spil – hvordan vil du beskrive den del af den sociale proces?**

For det første må man se, at den enkelte bliver sat til forskellige funktioner i processen. Det fører til forskellige prioriteringer og interesser på en sag, som vi kan kalde perspektiver. Personer med forskellige perspektiver kommer ind over processen og fortæller med deres forskellige prioriteringer, hvad der er vigtigt for dem. Allerede her kan jeg ikke tale om spil, for der er ikke tale om fastlagte regler for, hvad næste træk skal være. Jeg kan give et godt

eksempel fra et af de projekter, som jeg har fulgt udviklingen af. Her skulle man projekttere en parkeringsplads og den lå ret højt i forhold til det hus, der skulle bygges. Derfor havde landskabsarkitekten tænkt, at man skulle sænke terrænet en smule, så bakken, som huset lå ved, fik sin oprindelige form, og så man samtidig bedre kunne se huset. Denne nivellering vurderede landskabsarkitekten, at der var råd til i forhold til budgettet. Samtidig var der ønsket om at indføre dyr nordisk granit. På det første møde havde hun mange argumenter, for denne løsning, hvor sammenhængen mellem omgivelserne og huset blev afvejet og tænkt sammen.

Det var overvejende det æstetiske argument, der blev fremført, selvom landskabsarkitekten og de øvrige rådgivere faktisk havde både tekniske og økonomiske argumenter for deres løsning. Bygherrerådgiveren og bygherren accepterede ikke løsningen, fordi de mente den var for dyr. De ville i stedet spare pengene ved ikke at ændre på terrænet og ikke have den dyre granit. Landskabsarkitekten udarbejdede et nyt forslag, hvor der stadig ►

indgik terrænregulering, men ingen dyr granit. På det efterfølgende møde, understøttede hun forslaget med tekniske og især økonomiske argumenter. Denne integration af både ingeniørens, arkitektens og landskabsarkitektens perspektiver i forslaget gav den færdige argumentation, der fik forslaget igennem. Vi ser således, at den sociale proces ikke er et spil, hvor det drejer sig om at vinde men derimod er en koordination af forskellige hensyn.

? **Men netop dette, at de involverede har hver deres perspektiver, er vel også et aspekt, der virkelig skinner igennem i byggeriet?**

I høj grad. Der er stor forskel på, hvordan de involverede forstår hvad f.eks. en tidsplan eller et budget er og skal bruges til. F.eks. var bygherrerådgiveren og arkitekten i samme projekt uenige om betydningen af budgetter. Arkitekten mente, at budgettet var fantasi, mens bygherren mente, at det virkelig skulle følges. Grunden til, at arkitekten mente, at budgettet var fantasi, var, at der på det tidspunkt var krise i byggeriet, og der var ingen tegn på, at priserne ville stige – tværtimod. Så de penge, der var lagt til side til eventuelle prisstigninger kunne man da sagtens snutte nu, mente arkitekten. "Men det kunne jo være", sagde bygherrerådgiveren, så de penge, der var lagt til side, blev ikke rørt.

Tiden gik og projektet blev udbudt og priserne var rent faktisk så lave, at man fik råd til andre kvaliteter. Så nogle af de ting, der blev forhandlet ud undervejs på grund af prisen endte faktisk med at komme ind igen. Det viser, hvor svært det er at vælge, hvad der fremadrettet er fornuftigt. Det fortæller også, at diskussionen om, hvad budgettet er for en størrelse er i gang lige så længe som projektet. I det konkrete tilfælde valgte man den sikre løsning, og så blev det dyrere at tilføje de ekstra kvaliteter efterfølgende. Men denne dobbelthed – at budgettet involverer en række udbredte og uforudsigelige samfundsforhold, der forstås og håndteres forskelligt af de forskellige deltagere – viser meget om de perspektiver og modsigelser, et byggeri er fyldt med.

? **Så det du siger er, at tidsplanen og budgettet ikke er metoden til at lave et godt byggeri med. Det sker på baggrund af den måde, hvorpå man forvalter modsigelserne?**

Lige præcis. Det er den meget sammensatte proces, der skal frem i lyset. Det er den, der er afgørende for, om det går den ene eller den anden vej. Selvfølgelig skal man benytte sig af redskaber som budget og tidsplan, men de er ikke færdige fremgangsmåder. De er ikke bare noget man kan følge. De er ufærdige og man skal hele tiden arbejde med dem for at forstå, hvad meningen med dem er lige nu. For meningen ændrer sig undervejs sammen med arbejdet. Derfor er denne proces uforudsigelig på lang sigt. På kort sigt styrer den vort samarbejde under processen. Jeg argumenterer derfor for, at man skal tage mere højde for netop denne sociale praksis, for det er her projektet virkelig udvikler sig, og den er afgørende for, om tiden og økonomien overholdes. ■

SOCIAL PRAKSIS

Der var travlhed i byggeriet og det var umuligt at skaffe flere folk. På byggepladsen var der også travlhed. Så travlt, at det ikke var altid, at kvaliteten kunne følge med. Kvaliteten af fundamentet i den ombyggede hal var også ringe. Faktisk kunne det ikke bruges, før fejlene var rettet, og byggelederen overvejede om han skulle skille sig af med det sjak, der havde lavet fejlen.

Inden han besluttede sig tænkte han i alternativer, og han kunne umiddelbart se to: 1) I stedet for at fyre sjakket kunne han insistere på, at det skulle laves om inden for akkorden. 2) Han kunne give dem timeløn for at lave opgaven om.

Den sidste løsning ville sikre, at han ikke skulle finde håndværkere til resten af opgaven, hvilket han kunne risikere, hvis han pressede dem på akkorden. Og så skulle han pludselig finde en dygtig mand til at hjælpe sig.

Hvilke argumenter vil du have for og imod hvert af de to valg? Og hvilke ydre forhold, kan du tænke vil spille ind på dit valg?



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



RENOVERING 2010

