

# Trivsel – vejen til godt sikkerhedsarbejde

**BygSoL**  
Samarbejde og Læring  
i byggeriet

BYG•DTU

Et BygSoL dokument og debatoplæg om trivsel og arbejdsmiljø på byggepladsen – set i et samarbejds-mæssigt og lærings-mæssigt perspektiv.

Af Elsebet Frydendal Pedersen  
BYG.DTU

## Indholdsfortegnelse

1: Indledning	side 2
2: Læsevejledning	side 4
3: BygSoL's vision, mission og teori	side 5
4: Arbejdsmiljøet – på vej hvorhen?	side 6
5: På vej mod en ny sikkerhedskultur?	side 9
6: BygSoL og læring i hverdagen	side 11
7: BygSoL's læringsmodel	side 12
8: Veje frem til det gode arbejdsliv i byggebranchen - et diskussionsoplæg	side 13

## Indledning

Formålet med dette dokument er at se arbejdsmiljøarbejdet i byggebranchen ud fra et samarbejds-mæssigt og læringsmæssigt perspektiv på byggepladsen. Det har været ønsket at belyse intentionerne i projektet BygSoL, hvor samarbejde, human ressource management og læring er i fokus. BygSoL tilstræber at introducere fornyende og innovativ forståelse af den grundlæggende forandringsproces, der handler om at ændre, reformere og omskabe - blandt andet byggebranchens arbejdsmiljø i et mere trivselsmæssigt perspektiv.

Dokumentet er et resultat af deltagelse i BygSoL projektets vidensgruppe, hvor emner af relevans for projektet løbende er blevet diskuteret og søgt underbygget med teori, og hvor de indsamlede erfaringer er blevet indarbejdet i en løbende teori- og modeludvikling.

I almindelig omtale omfatter arbejdsmiljø fysiske, psykiske og sociale påvirkninger, som personer udsættes for i forbindelse med udførelsen af et arbejde for en arbejdsgiver.

På det overordnede plan relateres dette til arbejdsmiljølovens formål, som er ”at sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø, som er i overensstemmelse med samfundets tekniske og sociale udvikling”, og som danner grundlag for, ”at virksomhederne selv kan løse opgaverne med vejledning fra arbejdsmarkedets organisationer og vejledning og kontrol fra arbejdstilsynet”. (Lind 2005)

Arbejdsmiljøloven blev vedtaget som en rammelov, og er løbende blevet fulgt af en række uddybende generelle og specifikke love og bekendtgørelser, der nærmere uddyber intentionerne. Dette er således også sket på bygge- og anlægsområdet.

I arbejdet med dokumentet er inddraget aktuel viden på arbejdsmiljøområdet, samtidig med at det har været hensigten at udforske tilgrænsende områder i arbejdsmiljødebatten. Dette gælder for eksempel, hvad angår psykisk velbefindende, som er tæt knyttet til tankerne bag human ressource management, samt andre vigtige ledelsesstrategier, der inddrager samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i en dynamisk og demokratisk udviklingsproces.



## 2: Læsevejledning

Overordnet kan man karakterisere arbejdsmiljøarbejdet i bygge- og anlægsbranchen ved tre hovedkategorier, set i forhold til:

- krav i relation til lovgivningen på området,
- arbejdsmedicinske problemer som resultat af givne arbejdsforhold og den viden, der begrundes forebyggende tiltag og
- faktorer, der kan henføres til ledelse eller management, som hvor dette vedrører værdier, etik og arbejdsmiljø ofte beskrives som human ressource management.

Disse tre kategorier er også baggrund for indholdet i dette dokument, samtidig med at der lagt et andet fokus, nemlig på effekterne af samarbejde og forståelsen af læring på arbejdspladsniveau. Begge dele er vigtige innovative elementer i BygSoL's aktiviteterne.

### BygSoL's vision, mission og teori

I første afsnit gives en beskrivelse af "BygSoL's vision, mission og teori". Hensigten er at give en kortfattet oversigt over de forskellige aktiviteter, der hver for sig og sammen giver basis for de efterfølgende afsnit.

### Arbejdsmiljøet – på vej hvorhen?

Arbejdsmiljøbegrebet undergår i disse år vigtige ændringer. Fra en monofaktuel forståelse af belastning i arbejdet til en risikoforståelse med mange faktorer involveret. Ændringer i det moderne arbejdsliv introducerer nye konsekvenser som psykiske belastninger og nye roller for alle aktører i byggeproduktionen, som præsenteres i dette afsnit.

### BygSoL og læring i hverdagen

Afsnittet underbygger forståelsen af de særlige præmisser, der gælder for fælles læring på byggepladsen. De professionelle aktører – ingeniørerne og arkitekterne – har ét sæt af læringsforståelser, og håndværkerne et andet. Den læringsmodel, som er udarbejdet for BygSol, tager dette med i den daglige praksis. Vigtige nøglebegreber i den sammenhæng er dialog, samvær og tid til refleksion.

### Veje frem til det gode arbejdsliv i byggebranchen

I det sidste afsnit samles trådene til et diskussionsoplæg; "Veje frem til det gode arbejdsliv i byggebranchen".



### 3: BygSoL's vision, mission og teori

BygSoL projektets målsætninger og hypoteser i relation til samarbejde og læring på virksomhedsplan og på byggepladsen præsenteres her kort. BygSoL har en vision, en mission og nogle teoretiske perspektiver, der skal implementeres i byggebranchen.

#### Vision

BygSols vision er at støtte den igangværende effektivisering af byggeriet gennem udvikling af arbejdsorganisatoriske ændringer med en ny byggeproces udviklet i samarbejde med byggeriets uddannelsesinstitutioner og de involverede virksomheder, samt at introducere nye værdier i relation til samarbejde, arbejdsmiljø og læring.

Den nye byggeproces og produktionsmetode baseres på praksis-nær medarbejderuddannelse og medarbejderudvikling, samt en tilgang til ledelse og styring af byggeprocessen, hvor medarbejderne inddrages aktivt i den løbende produktionsplanlægning.

#### Mission

Missionen er at skabe en fælles forståelse af, hvordan et værdibaseret og lærende byggeri understøtter innovativ udvikling i byggeriet.

Den overordnede værdiforståelse beskrives på såvel organisatorisk (virksomhed og branche) som på individuelt (person) niveau.

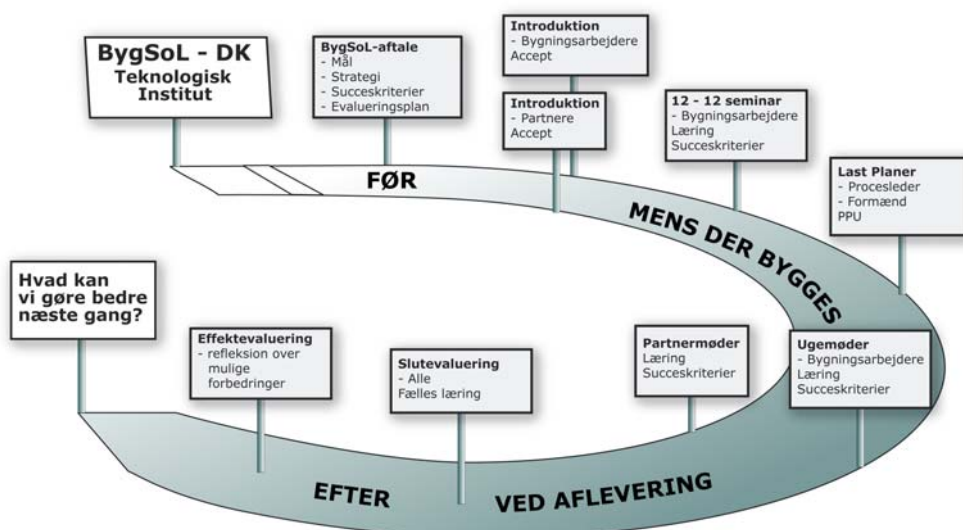
På det organisatoriske niveau retter aktiviteterne sig mod den udførelsmæssige og tekniske udførelse af byggeprocessen i en respektfuld forståelse for byggebranchens historiske og sociale traditioner.

På det individuelle niveau er aktiviteterne rettet både mod forbedring af kvaliteterne i arbejdet og mod styrkelse af identitet og personlig udvikling.

#### BygSoL implementering

De ydelser, som BygSoL tilbyder, sammensættes i overensstemmelse med den tilsluttede virksomheds behov. Der vælges ud fra et katalog af aktiviteter, der blandt andet omfatter introduktionsmøder, kick-off møder, partnerworkshops, teambuildings-internater(12-12 seminarer), ugemøder, erfa-møder, faglige kurser, coaching o.a.

Nedenstående illustration viser en typisk sammensætning af aktiviteter for en byggeproduktion.



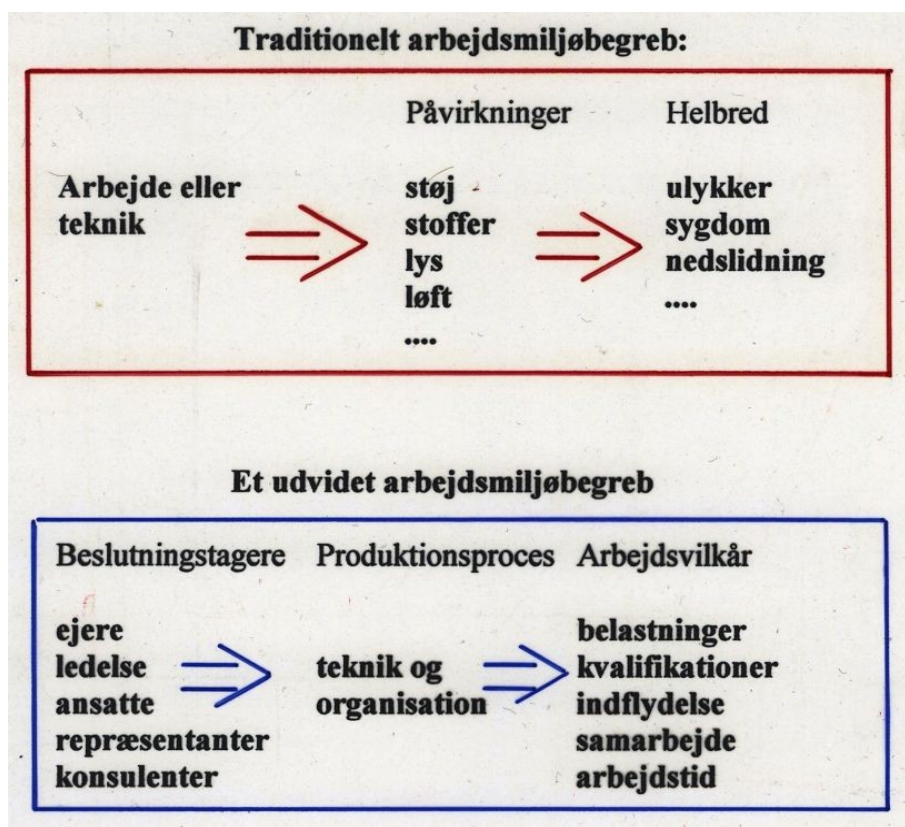
#### 4: Arbejdsmiljøet – på vej hvorhen ?

Arbejdsmiljøbegrebet undergår i disse år vigtige ændringer. Fra en monofaktuel risiko forståelse af fysisk, psykisk og social belastning i arbejdet til en forståelse med mange faktorer involveret. Ændringer i det moderne arbejdsliv introducerer nye konsekvenser som psykiske belastninger og nye roller for alle aktører i byggeproduktionen.

#### Arbejdsmiljø

Arbejdsmiljø kan defineres på flere måder. En måde er at sætte fokus på mennesket og se på de effekter, som påvirkninger i en given arbejdssituation i kortere eller længere tid kan have på dets helbred. En anden og mere helhedspræget måde at sætte fokus på definitionen af arbejdsmiljø kan være at se på såvel direkte eller indirekte risikofaktorer i selve arbejdet og omkring det. Sidstnævnte risikotilgang indebærer desuden vurdering af kombinationseffekter af flere faremuligheder.

Menneskers tolerance kan være forskellig. Ikke alle kan for eksempel udføre det fysisk hårde arbejde, som kræves på byggepladsen. Undersøgelser har da også vist, at der er en tydelig healthy-worker<sup>1</sup> effekt blandt bygningsarbejdere.



Figur: Arbejdsmiljøbegreb.

<sup>1</sup> Healthy worker (sund arbejder) er et statistisk udtryk, der udtrykker, at en gruppe arbejdere ikke har de helbredssymptomer, der som ventet er knyttet til en given eksponering. Det afspejler en selektionsmekanisme ved ansættelsen.

## **Psykisk arbejdsmiljø**

I det moderne arbejdsliv indgår arbejdsværdier som fleksibilitet, omstillingsevne, omstillingsparathed og lignende buzz-ord, og i forlængelse af det - psykisk arbejdsmiljø. Psykisk arbejdsmiljø er måske ikke noget de fleste umiddelbart forbinder med byggebranchen. Og det er naturligvis ikke, fordi det ikke findes i branchen, men snarere fordi det ikke har været en del af branchens virkelighedsforståelse. Dette forhold er dog under ændring. Øget tidspres og andre måder at producere på har også sat det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen i byggebranchen. En undersøgelse gennemført af de europæiske byggeorganisationer EFBWW (The European Federation of Building and Woodworkers) og FIEC (The European Construction Industry Federation) viser da også, at der også internationalt er stigende fokus på emnet. Undersøgelsen skulle vurdere omfanget af stress i de europæiske byggeindustrier, med henblik på at kunne pege på fælles EU initiativer til at nedbringe det.

Psykisk arbejdsmiljø relateres ofte til negative symptomer som stress, psykosomatiske symptomer og lign. I første omgang har det da også været arbejdspsykologiens sigte at kortlægge, beskrive og forklare, hvorfor noget arbejde førte til stress og belastninger end noget andet. Man har anvendt sygefraværstatistikker, undersøgt forholdene på arbejdspladsen, peget på risikogrupper etc. Området har med andre ord været tæt knyttet til den traditionelle arbejds- og organisationspsykologiske opfattelse af arbejdets tilrettelæggelse med fokus på folks reaktioner (symptomer) på arbejdet, snarere end på ændringer i arbejdet og arbejdets betydning for sundheden. I dag er psykisk arbejdsmiljø i højere grad knyttet til kravene om det gode og udviklende arbejde. Her er det personens udviklingsmuligheder, engagement og motivation for arbejdet, der er i fokus. Arbejdet skal rumme muligheder for at lære nyt i arbejdet og for udvikling af de intellektuelle evner. Hertil hører også muligheder for nye arbejdsopgaver med tilhørende oplæring eller videreuddannelse. Ikke alene den læringsmæssige side, men også det arbejde, der udvikler personlighedens følelses- og motivationsmæssige sider hører til her, herunder mulighed for at engagere sig i arbejdet med menneskelig udvikling til følge. Arbejdet skal tilbyde forhold, hvor arbejdet giver respekt og anerkendelse, og hvor ledelsen er medarbejderorienteret. I den sammenhæng tilbyder BygSoL's målsætning og aktiviteter i klar forlængelse af det gode og udviklende arbejde.

## **Nye roller i forhold til arbejdsmiljøarbejdet**

Hvad ændringer i fokus på det gode og udviklende arbejde kan indeholde i forhold til aktørernes læring og implementering af de nye arbejdsværdier i byggebranchen, giver BygSoL også et bud på. Her er der tale om nye roller. Overordnet er alle aktører omfattet af nye normative og etiske værdier i opfattelsen af arbejdet og den identitet, der relaterer sig til dette.

Herudover er fokus på udfyldelsen af traditionelle roller i forhold til:

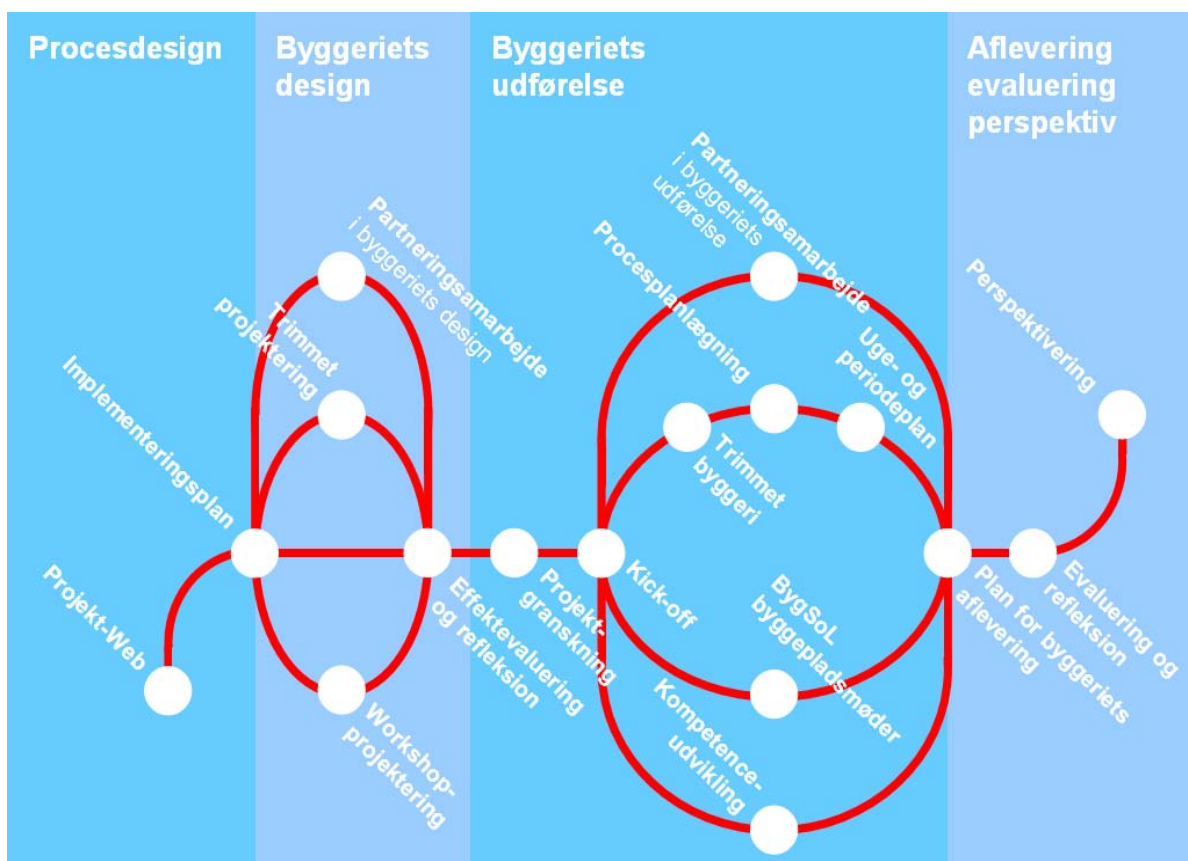
- Bygherre: subjektiv ansvarlig for hele byggeprocessen herunder arbejdsmiljøet, værdisættende
- Rådgivere: miljø- og arbejdsmiljømæssig ansvarlig og standardsættende
- Udførende entreprenører: miljø- og arbejdsmiljømæssige ansvarlige, formidler af og praksisudøver af produktions- og arbejdsmiljøværdier
- Håndværkere og tillærte medarbejdere: subjektivt ansvarlig for overholdelse af arbejdsmiljøregler og -praksisser
- Sikkerhedsledere, sikkerhedsrepræsentanter, i virksomheden og på byggepladsen: ansvarlig for højnelse af arbejdsmiljøstandarder og -værdier i forhold til produktion
- Arbejdsmiljøeksperter. Arbejdstilsynet, arbejdsmiljøkonsulenter, Arbejdsmarkedets parter: kontrollerende og servicerende med høj kompetent viden

## Tilgængelig viden

Der findes en række materialer og håndbøger, der nærmere beskriver og uddyber de konkrete lovgivningsmæssige krav, der er til byggebranchens udøvere. Der findes også en del materialer, der tager udgangspunkt i branchens "best practice" med gode råd og anvisninger på løsning af konkrete problemer. Meget af dette kan findes på Arbejdstilsynets hjemmeside ([www.at.dk](http://www.at.dk)) og Brancearbejds miljørådet for bygge- og anlægs hjemmeside ([www.bar-ba.dk](http://www.bar-ba.dk)). Derudover skal nævnes to håndbøger, Håndbog for bygge og anlæg, som udgives af Arbejdstilsynet og Arbejds miljø i dansk byggeri, som Entreprenørskolen udgiver.

Medicinsk viden på arbejdsmiljøområdet ændres også. Alligevel er det ulykker og forebyggelsen af disse, der står højest på listen, når de vigtigste problemer i byggebranchen oplistes.

Herunder er vist BygSoL-vejen, som bud på en ny byggeproces og hvor arbejdsmiljø som tema spiller ind fra start til slut.. Der er til alle "stop and go" stationerne udarbejdet produktblade, som kan hentes på [www.bysol.dk](http://www.bysol.dk)



## 5: På vej mod en ny sikkerhedskultur

I ulykkesforskningen skelnes mellem sikkerhedskultur og sikkerhedsklima. Hvor sikkerhedsklima refererer til medarbejdernes holdninger og opfattelser, så omfatter sikkerhedskultur adfærd og frembringelser, samt fortid og underliggende formodninger.

Tilgangen til en operationel sikkerhedskulturforståelse er, at:

- såvel ledere som medarbejdere handler overfor sikkerhed på grundlag af den betydning, det har for dem.
- sikkerhed gives mening via interaktion (dialog) med andre, der stiller forskelligartede krav, og hvorunder betydninger forhandles, og
- der foregår en tolkningsproces (genfortællingsproces), når den enkelte forholder sig til og agerer i arbejdssituationen.

Tolknings- og forhandlingsprocesserne i kulturen rummer også andet end sikkerhed og ulykkesforebyggelse. Disse er også præget af magtrelationer, økonomi og eksterne aktører såsom myndigheder, bygherrer, m.v.

Aktørernes specifikke valg af handlinger i aktuelle situationer repræsenterer forskellige handlingsorienteringer, karakteriseret ved de værdier, som de synes at være udtryk for. For nogle kan det for eksempel være vigtigere af få arbejdet udført hurtigt - end sikkert, eller at overholde tidsfrister frem for at diskutere en anden faggruppes sikkerhed.

Jo mere erfaring individer deler, des mere fælles læring skabes der. Praktisering af sikkerhed og ændring af sikkerhedspraksis er derfor ikke udelukkende et spørgsmål om at følge, udarbejde og overholde love og regler. Regler skal altid praktiseres, ligesom de skal være til stede forud for handling. Det er fællesskabets sociokulturelle forhold herunder udelukkelses- og inkluderingsmekanismer, der skal gribes ind overfor, når noget ønskes forandret. En udelukkelsesgrund kan for eksempel være, at håndværkeren kommer fra en anden faggruppe, og en inkluderingsgrund kan være, at en ny håndværker overfor sjakket skal bevise, at han besidder:

- praktisk sans, det vil sige, være faglig dygtig og grundig i sit håndværk
- social fornemmelse, kunne beherske arbejdsstedets jargon, og implicite regler
- dømmekraft, kunne handle adækvat i uforudsigelige situationer

Dialog mellem individ og fællesskab er baseret på konkrete stedlige ”forhandlinger”. Verbale forhandlinger (og genfortællinger) om risiko, regler og sikkerhed og nonverbale tolkninger af praksis, graden af tillid, fleksibilitet, solidaritet og uforudsigelighed, er noget BygSoL tænkningen tilbyder diskussion i tværgående/tværfaglige fællesskaber som 12-12 møder og ved ugemøderne.

### Et trivselsperspektiv i byggeorganisation

Projektledelse i byggeriet er et nøglebegreb i systemudvikling, fordi det er et redskab til at håndtere mange usikkerheder. I overensstemmelse med klassisk, rationel tankegang beskrives projektførelsen ofte i fire faser :

- 1) ide og målsætningsfasen, hvor kravet er afklaring og præcision i målet,
- 2) planlægnings- og projekteringsfasen, hvor der skal formuleres realistiske planer
- 3) gennemførelsesfasen, hvor styring og kontrol er i centrum og endelig sidste fase, som er
- 4) vurdering af indsatsen i forhold til målet.

Mange af de moderne ledelsesstrategier, som partnering, lean construction, og værdibaseret ledelse tager udgangspunkt i dette, men sætter samtidig spørgsmålstejn ved den beskrevne rationalitet, som måske udelukker dialog, medindflydelse og oplevelse af trivsel for alle aktører på byggepladsen. Refleksion og dialog og måske en fase af kaos kan være vigtig.

Fremhævelsen af betydningen af kaos og metaforisk tænkning som supplerende udviklingsperspektiver i projektførelsen er vigtig i BygSoL tænkningen. Tanken er, at ved at være åben for flere perspektiver, før konklusionerne drages, så øges handlekompetencen, sanserne åbnes også for de rationelle organisationsperspektiver.

De fire faser kunne som et tankeeksperiment i stedet se således ud:

- 1) En målsætningsfase præget af at skabe motivation, hvor motivation ikke skabes af strengt operationaliserede resultatkrav, men af mere vidtløftige visioner, ved gennemførelse af BygSoL partnering workshops.
- 2) En planlægningsfase, som bruges til formulering af produktive symboler og værdier. Planer, der tjener til at skubbe projektet i den rigtige retning. Visionære planer kan hæve præstationsniveauet. Midlet kunne være BygSoL teambuildingskurser og fastsættelse af fælles værdimål.
- 3) En gennemførelsesfase, hvor der udforskes i nye muligheder, som opstår undervejs, hvis/når betingelserne ændres, med forankring i BygSoLs ugemøder.
- 4) Og en afleveringsfase hvor refleksion og evaluering er i fokus og brugt til at tænke fremadrettet, samt strategisk med refleksion over såvel gode som mindre gode erfaringer. "Hvad har vi lært?", "Hvad kan vi gøre bedre næste gang?", ved diskussion af for eksempel BygSoL's evalueringsrapporter.

I sammentræffet mellem forandring af organisation og human ressource management bliver fleksibilitet, rummelighed, trivsel, tilfredshed og andre bløde kvalitative værdier vigtige for at kunne gennemføre en vellykket forandringsproces. Forandring og læring er tæt knyttet, og næste afsnit tager udgangspunkt i nogle læringsmodeller eller – forståelser, der er karakteristiske i byggebranchen.



## 6: BygSoL og læring i hverdagen

Læringsbegrebet i BygSoL består grundlæggende af tre dele, nemlig:

- tilegnelse af ny viden og ændring af vaner
- erfaringsudvikling (vidensdeling)
- emotionelt nærvær, social læring

Ved tilegnelse af ny viden forstås motiverende baggrundsviden om, hvorfor et emne er vigtigt at lære. Viden om, hvordan man gør ting? Hvordan forebygges ulykker? Hvor indhentes supplerende viden? etc. Læringen af mere abstrakte begreber sker oppefra og ned i den forstand, at deltagerne præsenteres for dem og i dialogbaseret refleksion får en første forståelse af, hvad de betyder, og hvordan de skal bruges

Erfaringsudvikling og vidensdeling er et andet vigtigt element i læreprocessen i BygSoL.

Erfaringsudvikling sker gennem deltagelse i praksis, hvad enten denne er på uddannelsesstedet, i en virksomhed eller på en byggeplads. Til daglig foregår praktisk læring - nedefra og op. Her vil deltageren kunne anvende begreber og kundskaber uden at kunne definere og forklare dem.

Erfaringsudvikling er knyttet til ”at øve sig”, at lære at beherske kroppen ved indlæring af nye færdigheder. Men den er også knyttet til dialog om måder at gøre ting på eller oplevelser, man har haft - og lært af. Noget, der blandt andet udfoldes på BygSol’s ugemøder. Ved social læring og emotionelt nærvær implementeres den individuelle og til dels kollektive omsætning af værdi og betydning af tillærte færdigheder, teoretiske såvel som praktiske. Dette sker fortløbende og hele tiden i en refleksiv proces.

### Læring gennem refleksion

Refleksioner er overvejelser og eftertanker. I teorier om voksen læring tillægges refleksioner stor værdi som veje til erkendelse for både den undervisende og den lærende. Refleksion åbner nogle handlemuligheder for omdefinering af roller og identitet. I dagens samfund går tendensen tydeligt i retning af kravet om at overveje handlemuligheder og identitet, både på det individuelle plan, men også mere generelt for sociale grupper, i arbejdsmæssige sammenhænge og andre livssituationer. Det enkelte menneske har mulighed for - men kan også være skræmt ved - selv at forme sin livsbane og skabe mening i tilværelsen.

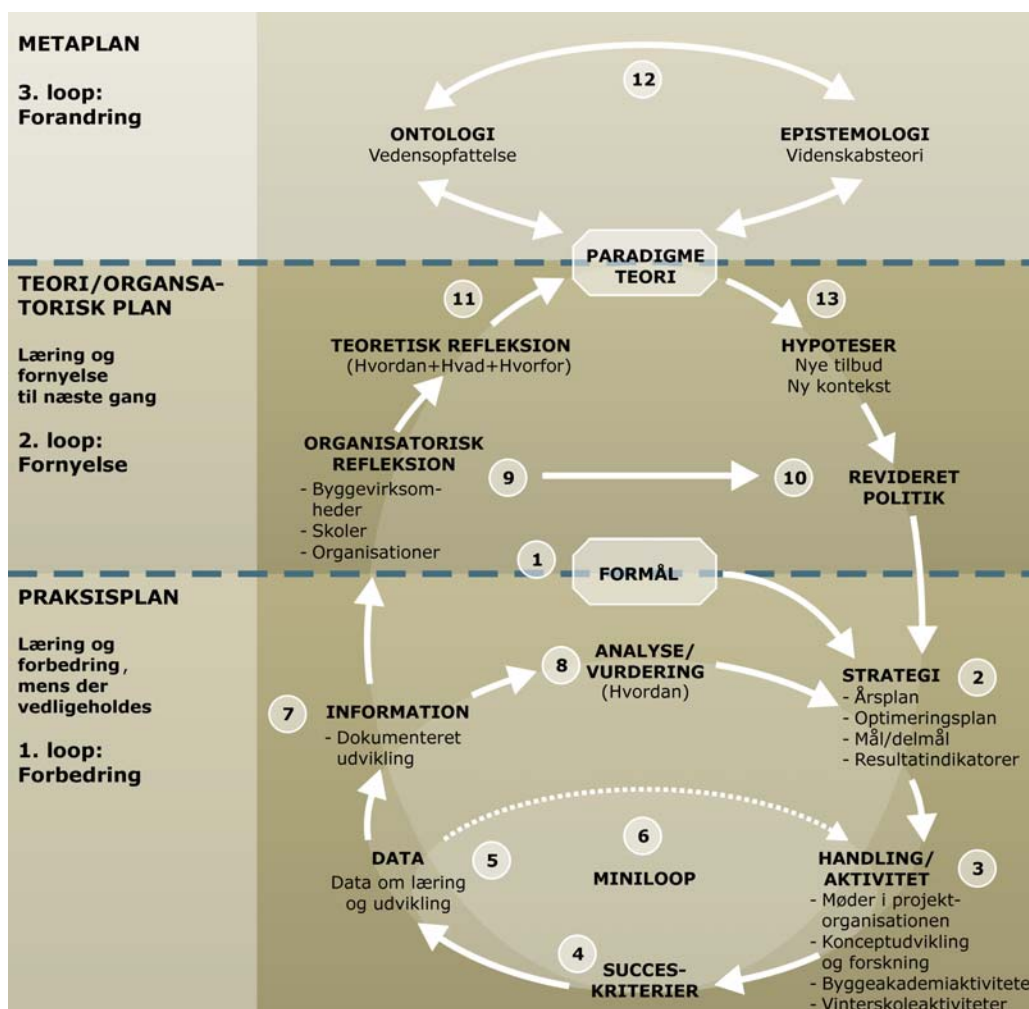
Vejen til udvikling går gennem kritisk analyse af, hvad man plejer at gøre, og af de delvist ubevidste antagelser, der ligger til grund for det. Ud fra den kritiske analyse af, hvad man plejer at gøre, udspringer der ofte ideer til alternativer, og dem må man så eksperimentere med at udvikle til praktisk handling. Dette budskab er blevet gjort til grundlaget for en læringsretning, der kendes under navnet ”den refleksive tilgang”.

Den refleksive tilgang er baseret på et opgør med den tekniske rationalitet, nemlig forestillingen om at man kan planlægge en faglig handling (en praksis) alene på baggrund af (teoretisk) viden om midlers effekt – og med sikkerhed nå sine mål. Det, der foregår i virkeligheden (praksis) ved udførelsen af en faglig handling, er, at det sker en læring, samtidig med at der arbejdes på opgaven eller projektet. Dette kaldes refleksion-i-handling. Argumentet er, at man altid arbejder med en unik situation eller sag, som ikke tillader, at man (kun) følger standardprocedurer, eller at alt er planlagt/fastlagt til mindste detalje. De fortløbende justeringer sker i dialog med den situation, det materiale eller de mennesker, man arbejder med. I denne proces modtager man hele tiden feedback fra situationen, som danner basis for næste handlinger i processen.

## 7: BygSols læringsmodel

I BygSoL's overgribende læringsmodel, indgår refleksion på tre niveauer, nemlig på praksisplanet, på det teoretiske/organisatoriske plan og på metaplan.

- Refleksion på praksisplan er den "daglige" læring, som opstår i dialog om byggeprocessens almindelige fremdrift. Dette er illustreret ved et loop forløb, hvor mål og planer er udgangspunktet, og de nødvendige dispositioner og ændringer i forhold til processen tages i relevante fora, for eksempel i sjakket, på byggemøder, BygSoL's ugemøder, etc.
- Refleksion på teori/organisationsplanet kunne starte som en status over et gennemført byggeforløb. Hvilke dispositioner undervejs i forløbet eller virksomhedspartnerskaber har vist sig nyttige og egnede til gentagelse – eller måske ikke egnede? Refleksioner på dette niveau har hidtil ikke været særligt udbredt i bygge- og anlægsbranchen, men ses i BygSoL sammenhæng gennem netværkssamarbejde og videndeling ved de store landsdækkende ½ års møder.
- Refleksion på metaplan er dér, hvor feedback og erfaringer fra for eksempel mange af BygSoL's enkeltstående projektføløb kan indgå i en overordnet brancherettet forandringsproces og forandringsstrategi.. Her vil store eksistentielle spørgsmål om værdier og filosofiske grundlag for læringsprocessen og produktionen blive sat på dagsordenen.



## **8: Veje til det gode arbejdsliv i byggebranchen – et oplæg til diskussion**

Søger man på Internettet på arbejdsmiljø og byggebranchen, så ”vælter det ud” med love, forordninger, arbejdsmiljørapporter og andet. Der er masser af materiale, masser af anvisninger, masser af gode intentioner. Med andre ord, der er ikke mangel på viden. Og byggebranchen har virkelig taget opgaven på sig med at forbedre arbejdsmiljøet. Eller har den? For der er også en kritisk undertone, der knytter spørgsmålet op på produktivetsproblemer, dårlig image, røde tal på bundlinien og kundekritik. Der er for mange ulykker, og de er alvorlige. Branchen råber efter systemer, der kan indkapsle og regulere problemerne, afgrænsede størrelser, der kan testes og sammenlignes – vise fremdrift. Og der udarbejdes karakterbøger, kontrolskemaer, værdimålsætninger m.m. Spørgsmålet er dog, hvordan alt dette kommer ind under huden på de mennesker, der arbejder i branchen.

Dette introducerer læringsperspektivet i relation til arbejdsmiljøet, og søger man på læring, får man også mængder af materiale. Fra læringsmodeller, læringskoncepter til kagebøger over, hvordan materialerne kan anvendes. Koblingen mellem arbejdsmiljø og læring er derimod generelt set tynd. I praksis er koblingen snævert knyttet op på krav, viden om og implementering af arbejdsmiljølove, forordninger og arbejdsmedicinsk viden.

### **Mødet – optakten til samarbejde**

”Man siger da godmorgen eller goddag, når man kommer ind i et lokale”. Så kort kan resultatet af en trivselsundersøgelse i en stor organisation i en anden branche præsenteres, efter at mere end 3500 medarbejdere havde bidraget med, hvordan de så på deres daglige arbejdsglæde, og hvordan deres indbyrdes kommunikation og kundeydelser kunne forbedres. At hilse er udtryk for dannelse (velopdragenhed, høflighed), men det er også en optakt til kontakt. ”Her er jeg, og jeg ser dig!” Mange deltagere i BygSoL’s aktiviteter har netop fremhævet, at de er begyndt at hilse på kolleger fra andre faggrupper på byggepladsen som en positiv ting i det daglige arbejde.

I byggeprocessen er det de projekterende, der ”laver optakten” det vil sige udformer projektet materialet til byggeforløbet. Det er også dem, der ofte står for skud, når projektet skal udføres. ”Tegningerne er dårlige, - der mangler måltal” er hyppige klager på BygSoL’s ugemøder - og i det hele taget i branchen. Skuffede forventninger og gamle traditioner viser sig i u hensigtsmæssig grøftegravning mellem de projekterende og udførende. Men på flere BygSoL projekter er de projekterende på BygSoL konsulentens foranledning blevet inviteret til møde med de udførende. Dette har været en stor succes. Det personlige møde og dialogen har ”sat tingene på plads!”, ”Jeg ville ønske, at vi havde gjort det tidligere”. En stress faktor eller misforståelse er herved faldet ud eller i hvert fald blevet formindsket.

På et andre projekter har man inddraget BygSol konceptet helt fra starten i projekteringsfasen. Også dette forløb karakteriseres som en succes. Her blev de udførendes krav og forenkling af tegningerne en vigtig illustration af en metode til klar kommunikation, men også på hvordan to forskellige læringsmiljøer mødes. Arkitekten siger om den måde hun plejer at kommunikere på at, ”når jeg vil gøre det rigtig godt, så finder jeg flere og flere detaljer frem og forklarer og forklarer!” – for sådan har hun nemlig lært det på arkitektskolen. ”Men dét, jeg har lært i BygSol projektet er at de udførende skal have ”de store linier – udførelsesdetaljerne laver de selv”. De udførendes professionelle kunnen sidder som tavs viden i kroppen og trækkes ind, når de står på stedet med maskiner og materialer.

Det var Dan Turéll, der skrev digtet om hverdagen ”Men mest holder jeg af hverdagen”. Det kan godt stå som et vigtigt arbejdsmiljømæssigt mål at gøre hverdagen til noget særligt værdsat. Og en vigtig ting i den sammenhæng er ikke mindst overskuelighed og tryghed (sikkerhed) i ansættelsen. Også i BygSoL sammenhæng er der eksempler på virksomheder, hvor disse krav er ved at blive indført. De tider, hvor byggefolk som ”brobisser” eller ”lonely cowboys” rejste fra sted til sted og måske kun havde fast opholdssted om vinteren, er nemlig forbi. I dag har byggefolk familier, hus og bil, små børn, der skal hentes i daginstitutioner m.m. De arbejder hårdt, hvilket stiller krav om ordentlige arbejds- og velfærdsforanstaltninger. Men de stiller også nye krav i arbejdslivet, – faglig udvikling og læring er for alvor blevet sat på dagsordenen.

Der kan med rette klages over mange uproduktive projekter og produktionsgange på hverdagens byggeplader rundt omkring. Der er forsinkelser, fejl, udeblevne underentreprenører, konflikter, rod, osv., osv. Men det er også vigtigt at fremhæve, at selvfølgelig er der også mange gode historier at fortælle fra byggeriet. Om godt samarbejde, god indtjening, god kvalitet, dygtige medarbejdere og andet. Der er nye byggekoncepter på vej, BygSoL og traditioner under opbrydning. ”Stoltheden” er på vej tilbage.

### **Nye ledelseskoncepter**

I BygSoL sammenhæng introduceres ledelsen til nye styrings- og samarbejdskoncepter. Der er især fokus på partnering, lean construction og værdibaseret ledelse. På medarbejderside bidrages med forbedring af samarbejde på tværs af faggrupper, og ikke mindst medvirken i de nye produktionskoncepter.

Det gode ved de nye ledelseskoncepter i BygSoL sammenhæng er, at de søges integreret i større eller mindre grad. Samlet set skærper de hver for sig bevidstheden om produktionen, deler den op i mindre overskuelige enheder og skaber større synlighed for medarbejderne, men den store værdi og gevinst sker hvis traditionelle planlægning og produktionsmåder udfordres. Det sidste gælder for eksempel i relation til lean construction konceptet, som introducerer et ugentligt formandsmøde i forbindelse med en rullende planlægning over 5-6 uger. Herved indgår drøftelser over, hvorvidt det nødvendige materiel og sikkerhedsforanstaltninger er til stede for de forestående opgaver. Almene (udokumenterede) erfaringer viser tilmed, at dette kan føre til en væsentlig reduktion af antallet af ulykker. En kritik af ledelseskoncepterne er, som også skal fremføres er, at de også er meget systemiske – meget ingeniørmæssigt stringent tænkt, og at der med dem introduceres (endnu) mere papirarbejde på pladsen.

Samarbejde på tværs af faggrupper har i BygSoL sammenhæng to væsentlige indgange. Den ene er de såkaldte 12-12 møder, som er et teambuildingsmøde over 24 timer væk fra byggepladsen i opstarten af byggeprocessen. Her skal alle deltage. Formålet er blandt andet at fastsætte de arbejds(miljø)mæssige værdier, der skal gælde for det kommende samarbejde, lære hinanden at kende og blive introduceret til produktionen. Senere følges dette møde op med faste ugentlige fælles møder, hvor de aktuelle problemer diskuteres, og hvor der planlægges og aftales kommende aktiviteter.

Det løfterige ved denne tilgang er, at der for alvor bliver skabt et basis af åbenhed ved dette teambuildingskurset. Håndværkerne vil gerne arbejde på tværs og komme til at kende mureren som Søren, - eller hvad han nu måtte hedde.

Det er også godt, at alle deltager i formuleringen af de værdier, der skal være gældende i det daglige samarbejde. Der peges typisk på værdier som åbenhed, godt arbejdsmiljø, hjælpsomhed og tillid. Og at dette værdsættes, viser en udtalelse fra en sjakbajs, der har deltaget i et

teambuildingsarrangement og bagefter beretter, hvordan fælles planlægning i et BygSoL projekt førte frem til ”en fremragende løsning” på et adgangsproblem, som imødekom flere faggruppers pladsbehov.

På de efterfølgende ugemøder følges ideerne op ved støtte fra en BygSoL konsulent. Det har også vist sig, at det formelle sikkerhedsarbejde, som ellers udfoldes i sikkerhedsorganisationen, flere steder har fundet sin naturlige placering på dette møde, hvor alle er til stede og hører, at den og den aktivitet skal sættes i gang, og at der opstilles stilladser og lign.

Der kan dog være flere barrierer for, at det gode forløb ikke kan føres igennem. En kan være, at visionerne eller værdierne er for luftige. ”Hvordan gradbøjes tillid for eksempel?”, at de nødvendige kompetencer måske ikke er til stede, eller at mellemliderne ”bare” er blevet sat på opgaven uden at være blevet spurgt eller efterfølgende blevet bakket op af deres foresatte. Der er flere eksempler på, at toplederen systematisk udebliver fra møder. Erfaringen viser også, at den ledelse, der ”køber” konceptet, skal være med hele vejen, ellers går det ikke. Og det uanset, om det i det daglige virksomhedsdrift kan det være svært at prioritere mellem det, der haster og det, der måske kræver en særlig indsats. Ved nye tiltag især er det vigtigt at prioritere mellem det korte sigt og det lange sigt, ellers går ”luften ud af ballonen”, og reaktionen vil blive skuffelse, og i værste fald tab af medarbejdernes opbakning og tillid.

### **Læring og forandring**

Læring er en forandringsproces. Og grundlæggende skal der være fire forudsætninger til stede, før forandring finder sted. Man skal kunne se, hvorfor en forandring er nødvendig, man skal kunne se, hvordan forandring kan opnås, man skal kunne se, hvornår forandring er hensigtsmæssig, og endelig skal man være i dialog om erfaringer og have tid til refleksion.

Modstand mod forandring er en barriere, man må være opmærksom på. Det kan skyldes angst for egen utilstrækkelighed eller forsøg på at undgå at tabe ansigt. I den sammenhæng er udveksling af erfaringer og ideer en stor støtte for såvel ledere, medarbejdere, - unge og ældre. De fleste oplever det både motiverende og meningsfuldt at indgå i dialog om egne og andres erfaringer. Også her er BygSoL’s ugemøder et godt afsæt.

Der er et par faldgrupper, der specielt skal tages højde for i et forandringsforløb, nemlig at nogle personer kan gå i forsvarsposition, og at forandringsforløbet mod hensigten ender med at blive styret af en fejlfinderkultur.

Mange finder det vanskeligt at modtage kritik, primært negativ kritik, men også konstruktiv og positiv kritik. Reaktionen kan være forskellige, nogle bliver måske vrede og går til ”angreb” ved at sige, ”Er du måske bedre selv!”. Andre begynder at forsvare sig ved at sige, ”Det kan godt være, men.....”. Risikoen er, at den kritiserede i den efterfølgende diskussion bliver mere optaget af at forsvare sig end at lytte til, hvad argumenterne for kritikken kunne være.

Endelig er der nogle, der tyr til at undskylde eller forklare sig, ”Jamen, jeg kunne ikke få den eller den til at hjælpe mig.” En anden forsvarssituation udmønter sig i en slags social aftale, som kan vise sig ved, at kollegerne på en arbejdsplads indgår en - ofte stiltiende - aftale om, at ”Hvis du ikke siger noget om mit fejltrin, så siger jeg heller ikke noget om dit.”

Den mest ødelæggende reaktion for gennemførelse af forandringer er, hvis nogle helt melder sig ud af fællesskabet. Vedkommende fremstår ofte som forsvarer af ”plejer kulturen”, eller drives af ønsket om at komme ”tilbage til de gode gamle dage”. Der har i forløbet været eksempler på at hele sjak (underentreprenører) har trukket sig og efterfølgende holdt sig ude af fællesskabet.

Forandring skal bygge på det, der lykkedes. Og et forandringsforløb, der tager udgangspunkt i de gode eksempler og holder målet for øje, vil nå målet hurtigere og er langt mere virkningsfuld.

### - og til sidst

Byggebranchen er en problemknuserorganisation, løsningsorienteret, konfliktorienteret og usentimental, så ”rørstrømske” afskedsseancer ligger ikke lige for. Når produktet – huset – er færdigt, sættes der et punktum, som ofte fejres med ”festtaler, røde pølser og øl”. Men branchen er rigtig dårlig til at samle sine erfaringer fra et projekt til brug for næste projekt. Her er en almindelig forklaring, at hvert projekt er ”helt” forskelligt fra det forrige. Men sådan forholder det sig naturligvis ikke. Reelt er der jo meget erfaringsoverførsel fra projekt til projekt, men dette bæres af de enkelte aktører. Man kan dog forestille sig, at denne fælles erfaringsoverføring får øget betydning i fremtiden. I BygSoL sammenhæng udarbejdes evalueringsrapporter ved afslutningen. Disse bringer meget genkendelse tilbage til deltagerne. For ofte er der sket det helt alment menneskelige, at man har ”glemt”, hvor langt man egentlig har flyttet sig. Men så snart man behersker et emne, udgør det ikke længere et problem, og så er man videre til det næste.

Der roses ikke meget i byggebranchen, men der er anledning til at rose den for dens innovative iværksætterånd og huske på den trivselsundersøgelse, der blev lavet på to store byggepladser i forbindelse med et teknologiprojekt for år tilbage. Her var alle enige om, at det bedste i byggebranchen er det, man laver, den måde, man selv kan tilrettelægge sit arbejde på, at der ikke er to dage, der er ens, og det gode kammeratskab. Det er denne trivsel og veltilpashed, det er vigtigt at holde fast i og udvikle. Her er BygSol elementerne vejviser til fremtidens menneskelige byggeproduktion.

