



Formålet med værktøjet 'Den selvstyrende byggeplads' er at lægge grundlaget for en systematisk udvikling af den selvstyrende byggeplads.

Udviklingsprogrammet har taget udgangspunkt i en stærk interesse fra Byfornyelsen København og Forbundet Træ-Industri-Byg for området, og i samarbejde med organisationerne, et forsøgsbyggeri i København samt BygLOK er forsøget blevet gennemført som en del af Byfornyelsen Københavns udviklingsprojekt 'Værktøjskassen'

# Afprøvningen

## Værktøjets skemaer

Værktøjet er opbygget omkring en model der udtrykkes i seks dimensioner. Disse dimensioner dækkes gennem tilsvarende seks spørgeskemaer, hvor de samlede resultater for hver type overføres til en overskuelig figur, som vist i nedenstående illustration.

Dimensionerne berører:

1. Faglige styringsopgaver i sjakket
2. Tværfaglige sjak og industrialisering
3. Selvstyring, samarbejde og udvikling
4. Organisering af byggepladsen
5. Kvalifikation og uddannelse
6. Byggesag, overenskomster og branche-regler



## Rapportens anbefalinger

Hvor det tidligere kun var storentreprenørerne der ønskede nye styringssystemer som kunne reducere omkostningerne, er nu også fagentreprenørerne og deres progressive svende mere åbne for omstillinger der øger indtjeningen, giver bedre kvalitet, enkel styring og et bedre arbejdsmiljø. Forudsætningerne for at den selvstyrende byggeplads kan realiseres er at de innovative og dynamiske mestre agerer drivkraft, og gennem praksis spreder budskabet.

Rapporten udpeger tre indsatsområder der skal understøtte denne forudsætning.

1. Mestre og svende går på eget initiativ i gang, og bruger rapporten som springbræt
2. Der igangsættes 10 udviklingsinitiativer, som støtte i udbredelsen af den selvstyrende byggeplads
3. Erfaringer samles og koordineres i et innovationsnetværk, med åben adgang for alle byggeriets parter.

## 10 Udviklingsinitiativer

*Indre initiativer med fokus på samarbejde:*

1. Valg af sjakmedlemmer og sjakformand
2. Samarbejde og ledelse i forskellige typer af sjak
3. Sjakkets samarbejde med mestre, rådgiver o.a.

*Indre initiativer med fokus på styring:*

4. Fælles akkorder og styring af sjakkets økonomi
5. Styring af byggeplads, materialer og velfærd
6. Tidsplaner, fordeling af opgaver og tidsstyring
7. Kvalitetsstyring af enkeltfag og fælles for sjakket
8. Dokumentation, aflevering og erfaringsopfølgning

*Ydre initiativer med fokus på rammevilkår:*

9. Projektmateriale og uddannelse for rådgivere
10. Uddannelse og indre læring for svende og mestre.

## At komme i gang

Virksomhederne foreslås selv at gå i gang efter devisen 'Begynd med det simple og det lette', og anbefales at foretage en bedømmelse af eget niveau. Dette kan gøres ved at svende og mestre, uafhængigt af hinanden, udfylder de foreslåede skemaer, og efterfølgende drøfter forskelle i besvareelserne.

Dernæst gennemføres en visions- og ønskerunde, om hvilke områder man vil udvikle det kommende år.

Næste trin er valg og beslutning om udviklingsniveauet, og det anbefales kun at medtage væsentlige ændringer der er enighed om.

Endelig skal udvælges 1–4 byggesager, der kan anvendes til en afprøvning, og der lægges tidsplaner for uddannelse og udvikling i forhold hertil. Planlægningen indebærer stillingstagen til måling af resultat og effekt.

## Evaluering

### Rapportens filosofi

Filosofien bag det selvstyrende sjak, hviler på evnen til at dokumentere og evaluere sig selv, og at omsætte dette i en logisk rationel proces, der skaber gode produkter. Denne proces ses alene som hensigtsmæssig fordi den er rationel.

Hvor økonomiske fordele samt fastsættelse af givne industrielle kvalitetsstandarder utvivlsomt kan argumenteres efter denne logik, er det mere usikkert om håndværkerens kvalitetsforståelse hviler på samme opfattelse. Her spiller faglig selvopfattelse sammen med personlig identitet, og kvalitetsforståelsen i dette univers understøtter selvstyrer tanken, men ikke nødvendigvis tværfagligheden.

For at sikre en effektiv implementering, bør dette forhold indarbejdes i strategien.

### Udviklingsinitiativer

De 10 udviklingsinitiativer er fornuftigt organiseret gennem sin tredeling. Imidlertid savnes en indsats der ser på det faglige samspil mellem flere faggrupper.

Nogle faggrupper vil være mere relevante end andre at sammensætte. Hvor nogle gruppers sammensætning ville kunne blive velfungerende i et industrielt koncept, vil andre kunne få succes med det mere håndværksmæssige, og andre igen vil måske kunne vise sig specielt egnede som kuvøse for innovative tiltag. Faggruppernes samspil kunne måske endda ende i en anbefalet prioriteret liste.

Når arbejdsgruppen bag rapporten har vanskeligt ved at udpege kernen i det faglige arbejde, kan dette hænge sammen med at udviklingstiltag på området mangler udgangspunkt i overvejelser af ovenstående karakter.

### Diskussion

#### **Skemaernes benyttelse**

Værktøjets brug af skemaer, giver god indsigt i virksomhedernes egen placering i modellens seks dimensioner. Imidlertid er det lidt uklart hvordan man kommer fra spørgeskemaerne til den opsamlede visning.

Yderligere må vægtningen af de enkelte svar i skemaerne diskuteres, således at deres opsamling bedre afspejler situationen.

#### **Samtaler med tre sjak**

De benyttede beskrivelser af tre arbejdspladsen, bør med tiden udbygges gennem innovationsnetværket.

Profilerne af de tre sjak sammenstilles i rapporten. Dette bør mane til eftertanke, hvilket rapporten dog også fremhæver, idet en række forhold, der ikke umiddelbart 'fanges' i skematikken, kan spille ind i det enkelte sjaks placering i skemaerne. Hvor gulvsjakket fx kan være tvunget af omstændighederne til at være innovative, alene fordi de ikke havde de rette redskaber, har murerne mange års værktøjsudvikling bag sig.

### **Faglige tilhørsforhold**

Et afgørende punkt i rapporten, er det selvstyrende sjaks enkelte medlems tilknytning til både sit eget fag og til sjakket.

De faglige tilknytning er grundlæggende set bundet til materialet, og omkring dette er opbygget et traditionelt tilhørsforhold. Det selvstyrende sjaks tilhørsforhold må nødvendigvis skifte fra materialet til et enhedsprodukt (fx fra flisegulv til badeværelset), hvis samme sjak skal opnå indlevelse i 'sit' produkt. En indlevelse der er afgørende for at sikre en høj kvalitet i den leverede ydelse.

Spørgsmålet er om det selvstyrende sjak på længere sigt kan opretholde det dobbelte tilhørsforhold der her lægges op til, og om den faglige stolthed, som er en drivkraft der ikke må underkendes, uproblematisk kan løftes over i nye rammer.

Som angivet i rapporten er der ingen juridiske hindringer for ændringen, der kræver organisationernes indgriben. Men samme organisationer, der netop er udsprunget af fag- kontra materialeforholdet, må også indstille sig på ændringerne.

### **Perspektiv og videre anbefalinger**

De enkelte svar i skemaerne har, som beskrevet under 'Diskussionen', ikke samme vægt. Det anbefales derfor at det foreslåede innovationsweb, hvorfra spørgeskemaerne vel skal kunne downloades, får indbygget en automatisk opsummering, og at de benyttede vægtninger løbende justeres i forhold til de erfaringer samme web må forårsage.

En dybere forståelse for hvad der driver innovative kræfter, både i det samarbejde hold og hos den strategiske ledelse, vil næppe blive en direkte konsekvens af innovationsnetværkets videnopsamling. På den anden side vil en struktureret opsamling af samme data, kunne bidrage betydeligt til studier og undersøgelser for området. Dette bør betænkes i innovationsnetværkets indsats.

I en årrække har bygningshåndværkets industrialisering været på tapetet, enten ved udredninger i forhold til den allerede industrialiserede materialeindustri, som Digitalt Byggeri, Lean mm. De mange initiativer peger samlet på en mulig ændring af de nuværende faglige grupperinger, og hvor grupperinger opløses, for dog senere at opstår i nye sammenhænge, vil der som reglen være turbulens. Den selvstyrende byggeplads skal ses og forstås i denne industrialiseringsbølge. Det kunne derfor være hensigtsmæssigt at de mange initiativer blev samlet til i en helhedsforståelse, og at det industrielle koncept blev sat i sammenhæng med de globale tendenser, hvorunder mobilitet, kommunikation og kompetencer er væsentlige elementer.

De faglige organisationer bør her være ekstraordinært behjælpelige med at guide den nye virkelighed på sikker kurs og plads, for ikke at tabe de historiske indvundne erfaringer, hvor samtidighed i bredde og specialisering har været faktiske og betydende parameter. Spørgsmålet om fagenes omstilling fra et materialetilhørsforhold til et funktionsindhold, kræver netop diskussion og stillingstagen til bl.a. kompetencer. Men uanset hvordan disse kompetence defineres, opdyrkes og implementeres, bør det ske med ekstraordinær stillingstagen til hvad der efterlades.

### **Kolofon**

Evalueringen er udført af Seniorforsker Nils Lykke Sørensen, SBi

