

Master i Læreprocesser
Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi
Aalborg Universitet
Specialerapport 4. semester

Handlekompetence i praksis

Navn : Karl Bogh
Studienummer : 20060074
Omfang : 144.992
Vejleder : Merete Wiberg
Afleveringsdato : 12.12.2007

Abstract

This thesis deals primarily with an investigation of the professional competences involved in the Constructing Architect Course. The investigation is implemented at an architectural drawing-office in central Jutland.

The purpose: of the thesis is to examine to what extent a newly graduated Constructing Architect has developed professional competences enabling them to act in practice. As the building industry is in a constant state of change and two construction projects are never identical, special competences are required for the new graduates in order to act competently in every situation. This raises the question of whether the education has kept pace with current requirements and needs of the industry.

The purpose of the thesis is, therefore, to clarify this situation with the following problem formulation:

How does the professional competences of a newly graduated Constructing Architect compare with the practical expectances that await them as project team members in an architectural drawing office?

Professional competences as a concept

Professional competence is a kind of tool in practice. It is perceived as acting appropriately in relation to what benefits the situation most. Because all situations are unique, this requires different combinations of personal competencies to act appropriately. Competences in acting become, therefore, a non-tangible entity that is difficult to define and measure precisely. In the thesis, the actual qualification is not interesting as it is expected that some form of basis knowledge has been learnt and evaluated in the college. What is interesting for the thesis is the individual's professional readiness, where knowledge and ability can be displayed in a qualified manner.

The investigation divides the professional competence to act into 11 components that are used in the empirical study and analysis.

Method

The thesis' theoretical starting point is Schön's theory about the "reflective practitioner" and Wenger's theory about learning. The learning theories are compared with the ability to act, which subsequently forms the basis for the investigation. The empirical study comprises observation of four relatively newly graduated Constructing Architects, and a semi-structured focus-group interview with the same four, and a further interview with their drawing-office manager. The three types of data are compared, opinion-condensed and analysed across according to the competence division.

The investigation shows that the newly graduated Constructors show responsibility in acting through the way they handle the problem situation. They demonstrate responsibility for legislation and all the implicated stakeholders' interests. They are aware of the practioners' situation and what consequences they will have regarding quality, if the practioners' cannot execute the solutions in a rational way.

Because of projects' organizational differences, great demands are put upon the newly graduated constructors' ability to adjust to, and gain overview of, the demands and needs for each individual project. The newly graduated can have difficulties in distinguishing these needs and demands and have a tendency to begin detailing before the overriding lines of a project are fixed, which can result in redesigning.

The investigation also shows that there is no place for much innovation because the new constructors must first find "the standard", at it is sometimes called.

Conclusion

The newly graduated candidates generally show a suitable level of competences in their ability to act, which can also be expected of them as new professionals. They demonstrate that they have potential for developing through their energy and engagement. They generally express their independence through their involvement, initiative and posture thorough to qualified action, and they are aware of the fact that must develop through the acquiring of experience.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning	6
2 Rapportens opbygning	9
2.1 Professionsbetegnelser anvendt i rapporten	9
3 Min forforståelse til uddannelsens mål	10
4 Valg af empiri og metode	12
4.1 Empiri	12
4.2 Metode	13
4.2.1 Viden kan ikke være værdifri	15
4.3 Teori	16
4.3.1 Schön	16
4.3.2 Wenger	17
5 Hvad er handlekompetence?	18
5.1 Målbare nøgle kompetencer	19
5.2 Kritisk viden	22
5.3 Kvalifikationsramme maj 2007	23
5.4 Handlekompetence i min forståelse	23
6 Teorifremstilling	29
6.1 Schön	29
6.1.1 Viden som konstruktion	29
6.1.2 Refleksionsbegrebet hos Schön	30
6.1.3 Schöns praksisepistemologi	30
6.1.4 Refleksion i handling	32
6.1.5 Sammenfatning af Schöns teori	34
6.2 Wenger	35
6.2.1 Praksis	35
6.2.2 Fællesskab	36
6.2.3 Mening	37
6.2.4 Identitet	38
6.2.5 Deltagelse	38
6.2.6 Tingsliggørelse	38
6.2.7 Dualitet	39
6.2.8 Sammenfatning af Wengers teori	40
6.3 Sammenfattende om Schön og Wengers teorier	40
6.4 Schön og Wengers teori som handlekompetence	41
7 Empiri	43
7.1 Observationer	43
7.2 Interview	44
7.2.1 Fokusgruppeinterview	44
7.2.2 Interview med leder	46
7.3 Bearbejdning af empiridata	46

8 Analyse og tolkning	47
8.1 Ansvarlighed	47
8.2 Refleksion	51
8.3 Samarbejde	52
8.4 Kommunikation	54
8.5 Overblik	57
8.6 Selvstændighed	59
8.7 Initiativ og engagement	60
8.8 Selvstyre	61
8.9 Innovativ	62
8.10 Læring	63
9 Diskussion og metodekritik	66
9.1 Udvalgelse af empiri/deltagere	66
9.2 Genovervejelse af metode	66
9.3 Fokusgruppeinterview	69
9.4 Lederinterview	70
9.5 Etik	70
10 Konklusion	72
11 Litteraturliste	76
Bilag	78

1 Indledning

Udgangspunktet for dette speciale er min interesse for udvikling af handlekompetence indenfor uddannelsen til bygningskonstruktør. Jeg er selv uddannet bygningskonstruktør med erfaring fra arkitekttegnestue og er i dag ansat som underviser ved uddannelsen på Vitus Bering Danmark i Horsens. Uddannelsen har ry for at være funktionel tilrettelagt, men hvad sker der når den studerende bliver fri af den skolestiske kontekst? Er den nyuddannede i stand til at handle i samspil med mere rutinerede kollegaer? Har de noget at byde ind med? Disse ubesvarede spørgsmål vi til daglig gør os antagelser om at vores dimittender skal kunne, håber jeg med dette speciale at blive klogere på. Jeg forventer dog ikke at finde noget endegyldigt svar med dette speciales begrænsede størrelse, men kan det blot indikere nogle træk vi evt. senere kan forfølge, vil jeg opfatte det som værende tilfredsstillende. På denne måde kan specialet betragtes som et forstudie til en bredere og dybere undersøgelse for uddannelsen til bygningskonstruktør (BK)¹ på landsplan.

Gennem de senere år har studiet været ude for en jævn strøm af besparelser i form af reduktion af konfrontationstimer mellem lærer og studerende. Det har medført at de studerende i større omfang må være aktive om udvælgelse af stofområder ligesom de også må være mere selvstyrende. Lærerens rolle har ændret sig fra at være den der underviste i hvad og hvordan til mere brede informationer om rammer og muligheder. Selve stoffets bearbejdning er dermed mere overladt til de studerendes egen fantasi, udforskning gennem eksperimenter og fordybelse i litteratur. Det rejser spørgsmålet, hvad har det betydet for dimittendernes handlekompetencer, når de går ud på arbejdsmarkedet. Det forlyder til tider fra aftagerne, at de ikke kan det samme som de kunne for 10 år siden. Ikke sådan at forstå, at de ikke kan noget, men at deres kompetencer har flyttet sig i forhold til tidligere. En mulighed kunne også være, at det er praksisbehovet der har ændret sig på grund af samfundsudviklingen, og at uddannelsen ikke har fulgt med. Det skal ikke forstås sådan, at der ikke har været en løbende udvikling og tilpasning efter forventet behov, men sammenholdt med omtalte besparelser, kan en fejlretning være opstået.

På skolen er der en løbende dialog om indhold i studiet og hvad der bør prioriteres. Her tænkes såvel på gruppearbejde kontra individuelt arbejde og på længere varende projektforsløb kontra opgaver til aflevering. Derudover kommer konstant nye ting til, ikke mindst inden for IKT området, da kravet fra januar 2007 er at alle statslige byggeprojekter med en byggesum på 3 millioner eller

¹ BK vil i det efterfølgende blive brugt som betegnelse for *bygningskonstruktør*

derover skal udbydes digitalt. Fra januar 2008 udvides kravene yderligere. Det stiller uden tvivl yderligere krav til den enkelte medarbejders evner at kunne håndtere disse digitale rutiner og værktøjer for at samarbejdet kan foregå uproblematisk fra samtlige rådgivergrupper til udførende.

Helt personlig håber jeg at specialet kan bidrage til afklaring af min antagelse om, at studiet såvel bør have fokus på selvstændighed som samarbejde og faglighed. Fagligheden rummer i dette perspektiv såvel værktøjer som viden om byggeri, men også byggefaglig kreativitet på et eller andet plan, da samfundet i dag er i stadig forandring og nye behov skabes.

Netop i denne periode er der en omlægning af studieindhold på Vitus Bering Danmark (VBD) i gang såvel af interne grunde for optimering studiet som af eksterne grunde i form af krav om reformering af studieordningen på grund af ny bekendtgørelse (Bek 18.7.2007), der stiller krav om at praktikperioden udvides fra 10 til 20 uger.

Den interne omlægning består i at rette fokus mere på "at lære at lære" i de første to semestre med håb om at gøre de nystartede til "studerende" så hurtig som mulig med retning mod en professionsidentitet. Tanken er, at de skal blive bevidste om deres egen læring med henblik på at sætte sig mål til en professionel karriere som bygningskonstruktør. Samtidig ligger det også i overbevisningen at læringskompetence er en vigtig komponent i et nutidigt samfund for fastholdelse af omgangshøjde med situation og samfund.

I såvel den tidligere som den nye bekendtgørelse af 18.6.2007 pålægges institutionen i § 5 stk. 4 at:

Der skal i uddannelsen indgå undervisningsformer, der kan udvikle den studerendes selvstændighed, samarbejdsevne og evne til at skabe fornyelse.

Og i § 13 pålægges institutionen at:

Bekendtgørelse om kvalitetsudvikling og kvalitetskontrol i erhvervsakademiuddannelserne finder anvendelse for samtlige uddannelsesforløb, der gennemføres i medfør af nærværende bekendtgørelse. (Bek. 30.6.2007)

Det vil sige, at ovenstående § 13 gælder for såvel afstigning til byggetekniker (kort videregående) som for bygningskonstruktøruddannelsen som defineres som mellemlang videregående uddannelse. Jfr. "Kvalitetsbekendtgørelsen", som den hyppigt kaldes, pålægges institutionen at kontrollere og kvalitetsudvikle BK uddannelsen, da § 2 stk. 2 siger:

Institutionen skal ved tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelsen have en procedure, der belyser,

- 1) at undervisningsmetoder og -indhold har sammenhæng til aktuelle behov og erfaringer i erhvervslivet,
- 2) at undervisningsmetoderne understøtter formål og mål, som beskrevet i uddannelsesbekendtgørelsen,
- 3) at der løbende foretages informationsindsamling om behovsudviklingen i erhvervslivet til brug for kvalitetsudvikling af uddannelsens indhold og landsdækkende kompetence, (Bek. 30.6.2000)

Det fremgår således klart, at uddannelsen såvel skal sikre, at det *aktuelle behov* dækkes (1) og at evne til at skabe fornyelse sikres via undervisningsmetoder (2).

Specialet kan derfor ses som et led i denne kontrol med henblik på udvikling af aktuelle behov samt kontrol af om evne til at skabe fornyelse opfyldes. Succeskriteriet er derfor at konklusionen kan sige noget om dette. Lever handlekompetencerne ikke op til det forventede håber jeg de aktuelle behov træder tydelig frem, så det kan bidrage til diskussionen om indhold og undervisningsmetoder på min lokale skole.

Helt konkret ved vi ikke om det nuværende studieindhold lever op til de krav og behov der er. Selvfølgelig er der en løbende tilbagemelding om dimittendernes kompetence fra aftagerne, men aftagerne har lige så selvfølgelig deres eget perspektiv at tage hensyn til og kan derfor til tider være svære at gennemskue. Det er derfor brug for en dybere gående undersøgelse som nærmere kan belyse de nyuddannedes handlekompetence.

Dette føre mig i dette projekt frem til følgende problemformulering:

Hvordan passer nyuddannede bygningskonstruktørers handlekompetencer til den praksis, der venter dem som projektdeltagere på arkitekttegnestue?

2 Rapportens opbygning

Specialerapportens opbygning er i princippet et udtryk for min fremgangsmåde og metode. De første seks afsnit er dog blevet til gennem flere omgange. For hver omgang dukkede der nyt op som skulle indarbejdes i andre afsnit i en form for cirkulær proces.

Fra afsnit 7 er afsnittene bearbejdet mere kronologisk.

Efterfølgende afsnit indeholder:

Afsnit 3 indeholder grundlaget for min forforståelse til uddannelsen mål.

I afsnit 4 redegøres for valg af empiri, metode og teori.

I afsnit 5 analyseres begrebet handlekompetence.

I afsnit 6 udfoldes undersøgelsens relevante teoribegreber fra Schön og Wenger.

Afsnit 7 omhandler de praktiske forhold omkring empiriindsamling og behandling af data.

I afsnit 8 analyseres empiridata.

I afsnit 9 forholder jeg mig kritisk til anvendte metoder for evt. forbehold for deres brugbarhed.

I afsnit 10 undersøgelsens konklusion.

2.1 Professionsbetegnelser anvendt i rapporten

Arkitekt: Den der står for husets design.

Bygherre: Den der bygges for.

Bygningskonstruktør: En teknisk uddannet der professionsmæssig er placeret et sted mellem arkitekt og ingeniør.

Ingeniør: Tekniker der primært står for byggeriet tekniske beregninger.

Projekteringsleder: Den person der leder projekteringen.

Projektleder: Den øverste leder af et byggeprojekt.

Rådgiver: En fællesbetegnelse for såvel arkitekter, ingeniører og bygningskonstruktører i forhold til en bygherre.

Totalentreprenør: En entreprenør der har kontrakt med bygherre for både projektering og udførelse.

3 Min forforståelse til uddannelsens mål

Da jeg før min ansættelse som underviser ved BK uddannelsen² arbejdede på en middel stor arkitekttegnestue før jeg blev ansat, har jeg en forventning til kompetencekrav inden for dette felt. Det jeg har oplevet på godt og ondt, kan ikke undgå at påvirke, hvad jeg finder nødvendig for at kunne udfylde rollen som projektdeltager. Det er de situationer, der har givet mig de største udfordringer, der trænger sig mest på. Det giver sig udslag i at mit fokus i uddannelsen ud over byggeteknisk faglighed også fokuserer på de personlige evner til at håndtere et projekt. Herunder bl.a. at blive god til at skabe sig overblik, tage ansvar, være selvstændig og have gode samarbejdsevner. Tegnestuen jeg var ansat på arbejdede ud fra at vi konstruktører overtog projektansvaret, når designfasen var overstået. Holdningen var at de som arbejdede på projektet havde en form for "ejerskab" over forslag og beslutninger. Det betød at afgørelser ikke skulle igennem så mange led, men også at den enkelte måtte erkende sit ansvar, hvilket for mig virker helt naturligt i rollen som rådgiver. Dette perspektiv kan jeg ikke lægge fra mig og mener derfor også at kommende BK'er må forholde sig til dette.

Ydermere er min oprindelige baggrund en uddannelse som bygningsssnedker, hvilket har medført at jeg har en rimelig pragmatisk holdning til at tingene skal være gennemførlige for de som skal udføre det. Det betyder, jeg må være opmærksom på, at jeg ikke kan påberåbe mig fuld objektivt, som senere angivet i afsnittet "Viden kan ikke være værdifri". Jeg forsøger derfor at fremlægge min forforståelse, så andre kan vurdere og diskutere gyldigheden af den viden projektet producerer. Jeg påpeger herved, at jeg anerkender at andre kan have en anden opfattelse af tingenes tilstand.

Med udgangspunkt i det pragmatiske og min forståelse i al væsentlighed, er projektering planlægning af byggeri inden opførelse, hvor det skal forsøges at indfange problemer inden problemerne opstår i fuld skala. For at understrege, hvad jeg tillægger af stor værdi i uddannelsen, vil jeg tage udgangspunkt i en rapport der udkom fra DTU i 2005 under navnet "Snublesten i byggeriet" udført af Søren Apelgren m.fl..

Der blev registreret 160 snublesten³ over en periode på tre måneder på et almindeligt boligbyggeri. Lidt over halvdelen af dem var forudsigelige for en eller flere af byggepladsens aktører. Hvilket vil

² Siden 1990 hos Vitus Bering Danmark i Horsens tidligere kaldet Byggeteknisk Højskole

³ Dvs. "alle de forhold i produkt og/ eller proces, der forhindrer aktøren i at udføre sit arbejde så effektivt som muligt og så rigtigt som muligt – første gang." (Apelgren 2005:37)

sige, at byggeledelse, entreprisedere eller håndværkere principielt havde mulighed for at opdage pågældende fejl eller mangler. Men der blev ikke reageret tidsnok til at forhindre fejl.

De hyppigste årsager til snublesten i prioriteret rækkefølge bliver i rapporten forbundet med følgende fem forhold: (ibid.:5)

- Kommunikation og samarbejde
- Projekterende funktioner
- Arbejdstilrettelæggelse og planlægning
- Utilstrækkelig brug af projektgennemgange
- Udførende funktioner

Dette er ikke prangende for nogen parter i byggebranchen. Da BK medvirker på centrale pladser i respektive led kan uddannelsen ikke sidde dette overhørig. Jeg vil ikke hermed placere skyld, men påpege at BK uddannelsen også skal være med til at løfte denne byrde, at hæve kvaliteten i dansk byggeri. Målet for uddannelsen må derfor være at uddanne nogen som kritisk⁴ kan forholde sig til nuværende metoder og systematikker og eventuelt fremkomme med alternativer. De skal være med til at påvirke til en positiv proces.

Der nævnes hyppigt i den offentlige diskurs at nutiden er kompleks og i stadig forandring, hvilket jeg ikke vil modsige, men byggebranchen er på sin måde konservativ, da traditioner fastholdes i udstrakt grad. Om det skyldes mesterlære funktionen gennem generationer vil jeg ikke påstå, men i det udførende led forlyder det hyppigt "vi plejer at ...", hvilket indikerer fastlagte arbejdsmønstre. I de senere år er detailprojekteringen i større grad overgået til totalentreprenører forstået på den måde, at de har projekteringen med i deres entreprise og er derfor medbestemmer omkring projekteringen. Det gør det ikke lettere for de projekterende at arbejde for "bygherrens sag", når den udførende stiller krav til anvendelse af bestemte produkter og udførelsesmetode. Ydermere bliver de projekterende ofte beskåret i tid og vilkårene for samarbejde og kommunikation ændres for disse byggesager. BK uddannelsen må derfor til enhver tid både tilpasse sig vilkårene, men også være medvirkende til at nytænkning, så almene etiske kvalitetskrav kan overholdes. Med almene menes det den offentlige mening definerer som værende almengyldig for byggekvalitet, hvilket vil sige at

⁴ Se afsnittet om *Kritisk viden*

levere byggeri der er holdbart, har god funktionalitet, er sundt at bo i samt ser pænt ud i pågældende omgivelser.

Jeg mener derfor, at uddannelsen mål skal være, at dimittenderne kan møde op på jobbet med en handlekompetence, der kan medvirke til forbedring og udvikling samtidig med at de kan falde ind i nuværende praksis, så udvikling kan ske indefra uanset hvilket led de bliver ansat i.

I et senere afsnit vil jeg behandle og definere komponenter jeg tillægger stor værdi for udøvelse af handlekompetence.

4 Valg af empiri og metode

I dette afsnit vil jeg redegøre for valg af empiri, metode og teori

4.1 Empiri

Som empiri for specialet valgte jeg at inddrage kvalitative data fra en arkitekttegnestue. Kravet til min empiri var en tegnestue hvor forholdsvis nyuddannede BK'er overvejende beskæftigede sig med teknisk projektering efter dispositionsforslag. Begge dele fandt jeg i Midtjylland med fire forholdsvis nyuddannede der arbejder med detailprojektering frem mod udbud. Dette aspekt af konstruktørjobbet definerer jeg som kerne område for nyuddannede, hvilket indikerer, at jeg ikke forventer nyuddannede pålægges tilsyn og styringsopgaver på byggepladser fra starten af, men noget der arbejdes hen imod. Det betyder, at handlekompetence nødvendigvis må indeholde et læringsaspekt for at den enkelte kan følge et naturligt karriereforløb med opgaver af større kompleksitet og større ansvarsområder.

Tegnestuen er forholdsvis nystartet og beskæftiger i dag 11 personer hvoraf de to er dimittender fra sommeren 2007, en fra januar 2007 og en fra sommeren 2006. Alle fire uddannet på VBD i Horsens. Disse fire forholdsvis nyuddannede udgjorde min fokusgruppe.

Jeg valgte en arkitekttegnestue, da jeg mener at bygningskonstruktørens kernekompetencer primært kommer til udfoldelse der. Hvis vi kigger på studieordningens indhold (studieordning 2004) er det også overvejende projekter der har med projektering at gøre der lægges op til i de første fem semestre. Ikke sådan at forstå at den byggetekniske viden der læres ikke er relevant for de som vælger udførelsesretningen, men projektindholdet der inddrages i studiet er mere lignende

tegnestueopgaver end opgaver for den udførende på byggepladsen. Den udførende BK'er er typisk ansat i entreprenørleddet og varetager styringen af underentreprenører og firmaets egne ansatte med hensyn til tid, økonomi og kvalitet.

I de senere år har det dog været en stigende interesse for at specialisere sig i udførelsesretningen, hvilket vil sige fokusering på den ovennævnte styring på byggepladsen. Det kommer til udtryk ved valg af valgfag, praktikpladser og valg af afgangprojekter de vælger at arbejde med.

At mit valg netop er en arkitekttegnestue og ikke en ingeniørtegnestue skyldes for det første, at der ikke er så mange der får job hos ingeniørerne⁵ og for det andet at ingeniørarbejde mht. dimensionering ikke formelt kan dækkes af en BK uddannet.

Det kan med rette spørges, hvorfor så ikke en BK tegnestue, nu da det er BK'er der uddannes? I samfundet ses ikke mig bekendt navnet BK tegnestue, hvilket formentlig skyldes at professionerne arkitekt og ingeniør er mere almene begreber og derfor lettere at markedsføre. Dette ligger dog uden for dette speciale at undersøge og vil derfor ikke nærmere blive berørt.

4.2 Metode

I følge Kvale vil man som regel opnå mere gyldig viden ved observationer frem for blot at spørge, hvis det er en undersøgelse om menneskers adfærd og interaktion med deres miljø (Kvale 2005:111). Ud fra det ville observation som metode være et naturligt valg. Men problemformuleringen kan besvares ud fra tre forskellige synsvinkler med hver deres perspektiv. Dels fra de **nyuddannedes side**, dels fra **ledernes side** og dels fra **undersøgerens synsvinkel** gennem fortolkning af observationer.

I undersøgelsen valgte jeg at inddrage alle tre synsvinkler ud fra den begrundelse at fremstå med en intersubjektiv viden (Kvale, 2005:73), som grundlag for analyse og konklusionen.

Med de nyuddannede afholdte jeg et fokusgruppeinterview (Halkier 2003), fra lederside et interview med tegnestuelederen og observationer gennemførtes som en passiv deltagelsesform (Kristiansen & Krogstrup 2005). Jeg valgte at observere som det første, dernæst fokusgruppeinterview og til sidst lederinterview. Interview kom derved til at virke som udfordringer af antagelser fra observationer.

⁵ Ca. 10 % ifølge Konstruktørforeningen, se bilag 1

Som grundlag for observationer kategoriserede jeg nogle delkompetencer⁶ som jeg fandt, havde betydning for udfoldelse af handlekompetence. Disse dannede også ramme for en spørgeguide til fokusgruppeinterview og lederinterview.

I starten gik mine overvejelser på om jeg skulle lave forholdsvis få kategorier der kunne dække et større kompetencefelt, fx⁷

- 1) at kunne handle selvstændigt og reflektivt,
- 2) at kunne anvende redskaber interaktivt,
- 3) at kunne tilhøre og fungere i socialt heterogene grupper

eller forholdsvis smalle kategorier og dermed flere delkompetencer.

Fx kunne begreber som kommunikation og samarbejde umiddelbart godt kædes sammen og er flere steder nævnt som en del af personlige kompetencer. I ovenstående tredeling ville kommunikation og samarbejde falde ind under punkt 3 som socialkompetence. Med til samarbejde hører også at kunne tage initiativ, men samtidig ikke at dominere, så der ikke er plads for andre. I denne tolkning ligger derfor, at personlig kompetence og socialkompetence kommer til at ligge tæt op af hinanden. Jeg udsatte afgørelsen om *brede* eller *smalle* kategorier til afsnittet "Hvad er handlekompetence?".

Jeg valgte fokusgruppeinterviewet ud fra tanken om, at det kan bidrage med mere end individuelle interview eller et almindeligt gruppeinterview. Halkier påpeger dog, at der kan være en risiko for at de enkelte får sagt mindre end ved et individuelt interview ligesom atypiske individuelle forståelser vil have en tendens til at blive underrapporteret i fokusgrupper (Halkier 2003:16). Da jeg opererede med en fokusgruppe med kun fire deltagere, gik jeg ud fra det ikke ville være noget problem. Jeg betragter netop, at fokusgrupper har sin styrke ved den sociale interaktion, der sker, ved at deltagerne sammenligner deres erfaringer og forståelser med hinanden i en gruppeproces, hvor produktion af betydningsdannede viden kan ske. Ved at stille åbne spørgsmål til gruppen som skal diskuteres "tvinges" deltagerne til at interagere i meningsforhandlinger (Wenger 2004:67), så de enkeltes perspektiv og forforståelser formentlig kommer frem (Halkier 2003:60) for derved at få

⁶ Se afsnittet Handlekompetence i min forståelse, figur 2. Delkompetencer er senere kaldt komponenter

⁷ UVM 2002: Nøglekompetencer – forskerbidrag til Det Nationale Kompetenceregnskab, s. 252

større klarhed over deres reelle handle hensigter, så det ikke alene kommer til at hvile på mine fordomme og forforståelse fra min tid på tegnestue⁸.

Havde fokusgruppedeltagerne været ansat på forskellige tegnestuer ville det give et bredere billede af nyuddannedes handlekompetence end hvis det var ansatte på samme tegnestue. Men for at begrænse tidsforbruget og samtidig fastholde at kombinere flere metoder valgte jeg ansatte fra samme tegnestue men tillade at nyuddannede dækker op til to år efter dimission. Derved fik jeg også mulighed for at vurdere på deres udviklingskompetence, da deres ansættelsesperioder var forskellige.

Til gengæld kunne det være problematisk, at de i forvejen havde arbejdsrelationer til hinanden og derfor ikke lagde alt frem af hensyn til fremtidig samarbejde, og at det der blev talt om evt. kunne komme ledelsen for øre. Af hensyn til etiske de retningslinier (Kvale 2005:116) og trygheden i dialogen, var det derfor vigtigt, at interviewet ikke kom til at dreje sig om specifikke forhold om den enkeltes evner, men derimod om hvad de gør og anser for vigtigt at kunne på baggrund af deres erfaring med at møde praksis. Kun derved ville de være sikret, så de frit kunne tale sammen.

Jeg betragter hver informant i fokusgruppen som en slags case (ibid.:31) - dels fordi hver har sin personlighed, men også fordi de repræsenterer forskellige dimittendhold. Da alle informanter har læst på VBD ud fra den samme studieramme, er det *det* problemformuleringens svar vil udtale sig om.

Ved at kombinere flere metoder antager jeg at metoderne gensidigt kan forbedre hinanden samt at de kan forsyne projektet med ligestillede datamaterialer, der kan være med til at sikre validitet. Med andre ord, krydsvalidere samme aspekt fra flere perspektiver, nemlig de nyuddannedes, ledernes og mit eget via observationer. Dog må opmærksomheden henledes på at mit perspektiv også spiller ind ved fortolkning af interviewudsagn fra leder og de nyuddannede.

4.2.1 Viden kan ikke være værdifri

For at søge viden må også jeg udvise handlekompetence. Alt efter hvilket aspekt jeg vælger at kigge efter og hvilket perspektiv jeg tillægger undersøgelsen, vil et resultat fremkomme. Dette vil jeg diskutere i det følgende.

⁸ Afsnit 3

Alle aspekter har relationer til noget andet. Udfordringen er at kunne se relationerne. Alt afhængig af min viden og perspektiv, vil forskellige ting blive synlige ved iagttagelse af et fænomen. Min forforståelse af aspekternes relationer har derfor betydning for mit perspektiv. Min viden er derfor ikke værdifri og er derfor medvirkende til at *forme* min handlekompetence i undersøgelsen. Det betyder at alle handlinger, altså observationer, interview og fortolkning bør underkastes kritisk analyse for at der kan tales om handlekompetence. Med andre ord, handlinger bør underkastes refleksion som en form for kritisk viden⁹ (Rønn 2006:263). I analysen vil mit perspektiv og værdisæt også spille en rolle, da det er umuligt at påberåbe sig fuld objektivitet. Som menneske er vi altid indflettet i en eller anden kulturel ramme (Bruner i Illeris 2000:16), som derved er med til at præge vores holdning og stillingtagen. Det betyder, at den samme undersøgelse lavet af en anden formentlig vil give et andet resultat, da vedkommende formentlig vil se noget andet. Undersøgelsen kan derfor alene sige noget om hvad jeg, som undersøger, ser i den aktuelle situation, men det kan forhåbentlig være et bidrag til den fortsatte diskussion af uddannelsens tilrettelæggelse. Det betyder, at jeg må fremlægge hvilke aspekter der fremdrages samt hvilket perspektiv jeg anlægger, så læserne har mulighed for selv at vurdere sammenhængen¹⁰.

Lige såvel som jeg selv er underlagt etik og perspektiv i mit syn på virkeligheden, så er dem, jeg interviewede og observerede på, det også, men formentlig uden selv at være bevidst om det.

4.3 Teori

4.3.1 Schön

Jeg finder Schöns teori relevant fordi han opponerer mod den tekniske rationalitet¹¹ (Schön 2004:145) som jeg til tider mener byggebranchen lider under. Især hans begreb refleksion-i-handling (ibid.:51-68) jeg mener, er en afgørende kompetence for at bryde sædvaner, og det vil derfor være en betydningsfuld komponent i handlekompetence. Netop denne parathed til forandring

⁹ Metateoretisk reflekteret viden, som eksplicit forholder sig til sit teoretiske, empiriske og alment metateoretisk grundlag

¹⁰ Se afsnit 3: Min forforståelse til uddannelsens mål og afsnit 5.4: Handlekompetence i min forståelse.

¹¹ Problemløsning som en vanemæssig teknisk procedure.

er en vigtig komponent for en bygningskonstruktørs handlingspotentiale i en kompleks og foranderlig verden.

Refleksion-i-handling lægger an til at eksperimentere og udvikle, så yderligere læring sker og derved ændrer i viden-i-handling. Viden-i-handling er med til at sætte ramme for refleksion-i-handling. Det er med til at anspore til refleksion-i-handling ved at viden også omfatter viden om, at der findes alternative muligheder, der venter på at blive afprøvet. Derfor vil enhver forøgelse af viden medvirke til øget refleksions- og handlepotentiale.

Jeg ser mere Schöns teori som handlingsforbedrende teori end en decideret læringsteori om hvordan vi lærer.

4.3.2 Wenger

Det var for mig nærliggende at inddrage Wengers sociale teori om læring (Wenger 2004) da projekteringsopgaver sædvanligvis udføres af projektgrupper i fællesskab. Og da handlekompetence samtidig indebærer at kunne fungere i sociale grupper i praksissituationer uanset kulturforskelle var det yderligere med til at underbygge valget. Hvordan agerer vores nyuddannede i sådanne rammer som perifer deltager? Møder den nyuddannede op med engagement og kompetencer der kan bidrage til deltagelse, så praksisfællesskaber kan opstå? Det var nogen af de spørgsmål jeg stillede mig selv. Det var således omkring den sociale dimension jeg ønskede at bruge Wengers teori.

5 Hvad er handlekompetence?

Handlekompetence er et forholdsvis nyt begreb og bliver brugt inden for forskellige områder. Handlekompetence indeholder en handlingsdimension af den ene eller anden art. Tidligere talte man mere om kvalifikationer som betegnelse for hvad den enkelte kunne udføre. Op gennem 90'erne dukkede kompetencebegrebet op i den offentlige diskurs og i dag tales der om specifikke kompetencer lige fra personlige kompetence til faglige kompetencer. Kompetencer i dag anvendes derfor primært til at beskrive menneskelige kvaliteter som udtryk for "at kunne magte noget", altså magte en handling på fortræffelig vis.

I december 2005 udkom Undervisningsministeriet med en rapport "Det Nationale Kompetenceregnskab" (NKR 2005). Rapporten er udarbejdet på grundlag af OECD's DeSeCo-projekt¹² fra 2002.

Rapporten peger på 10 nøglekompetence som findes nødvendige og ønskværdige for det enkelte individ at besidde for at sikre sig "det gode liv" i vidensamfundet.

De 10 kompetencer omhandler *literacy, læring, selvledelse, kreativitet og innovation, kultur, miljø, sundhed, sociale sammenhænge, kommunikation og demokrati*.

Nøglekompetencerne betragter jeg som horisontalt sideordnede og ikke at forstå som nogen vertikal hierarkisk orden. Dette er ikke ensbetydende med at de ikke overlapper og påvirker hinanden, da flere af nøglekompetencerne kommer i spil ved forskellige handlinger. Handlekompetence er som sagt ikke en nøglekompetence iht. det Nationale Kompetence Regnskab (NKR), men en kompetence hvor flere af nøglekompetencerne kommer i anvendelse.

Kompetence som det primært tidligere blev anvendt, anvendes dog stadig som begreb for myndigheders fordeling og forvaltning af opgaver, for hvem der har retlig beslutningskompetence (ibid. kap. 19).

¹² Definition and Selection of Competencies

5.1 Målbare nøglekompetencer

OECD's DeSeCo-projekt opererer med de tre tidligere nævnte¹³ metakompetencer til forståelse af centrale og målbare nøglekompetencer.

- kunne handle selvstændigt og reflektivt
- kunne anvende redskaber interaktivt
- kunne tilhøre og fungere i socialt heterogene grupper

Disse kompetence vurderes til at være nødvendige for at få de faglige kompetencer i spil og er således en forudsætning for fortsat udvikling af individets kompetencer.

DeSeCo har teoretisk indkredset kompetencebegrebet og fastslår generelt, at *"En kompetence er evnen til at møde komplekse krav eller udføre komplekse aktiviteter eller opgaver"* (NKR 2005, kap 19)

At kunne udføre betyder i mit perspektiv at kunne fremlægge sit bidrag på en saglig og redelig måde uden at "sminke" indholdet med noget som ikke tjener sagen bedst mulig. Spørgsmålet er bare, hvem der er i stand til at vurdere, hvad der tjener sagen bedst. Den der bidrager med det forsigtige forslag kan få skyld for ikke at være risikovillig og have mangel på kreativitet, mens de vidtløftige forslag modsat kan beskyldes for ikke at sikre vished for stabilitet og stor holdbarhed, som i sidste ende kan blive en dyr affære. Et forslag, der aldrig kommer frem på grund af angst for at det ikke kan holde eller er for besværlig at udføre, bidrager ikke til udvikling. Modsat kan siges, at fremkomme med alternativer alene fordi det skal være anderledes heller ikke fremmer, medmindre alternativerne analyseres og undersøges tilstrækkelig, så de kan holdes op mod definerede behov og på dette grundlag vurderes.

Handlinger er knyttet til mennesker og handlinger fører mod intention (Schnack i Bisgaard & Rasmussen 2005:18). Alle handlinger udføres vel dybest set ikke uden at der er en intention med dem medmindre der er tale om adfærdsmodificering. Adfærdsmodificering opfatter jeg nærmest som maskinel programmering og betragter det derfor ikke som en komponent til handlekompetence. Handlinger er i princippet karakteriseret ved at de er bevidste og målrettede. Dette lyder som om

¹³ Afsnit 4.2 Metode

vanehandling ikke eksisterer. Det gør de selvfølgelig, men i starten må mennesket være bevidst ud fra en intention om opnåelse af et eller andet. Handling bliver til vane på grund af gentagelser af handlinger indenfor samme eller lignende kontekster. Hjernes handlekapaicitet behøver derfor ikke længere være sig bevidst om det der skal ske, det sker, blot betingelserne for det opstår. Man kan sige, at viden i handling er blevet tavs. Så længe denne viden forbliver tavs sker der ingen udvikling, alt forbliver som det var med hensyn til viden, blot blev personen bekræftet i den tavse intention. Først ved brudt forventning vil der igen blive behov for refleksion og bevidsthed om ny målrettet handling (Rasmussen i Bisgaard & Rasmussen 2005:128). Kan personen ikke løsrive sig fra vanen og se nye perspektiver er vedkommende handlingslammet. Derfor må der indtages en åbenhed overfor egne begrænsninger og være indstillet på at blive klogere. Til det siger Schnack, at det hører med til almindelsen, at vi skal kvalificere den sunde fornuft.

Kvalificeringen består dels i udviklingen af en kritisk, rationel grundindstilling, dels i udviklingen af forståelsesformer og begreber, der gør det muligt at begribe mange af de problemstillinger, vi som moderne mennesker må forholde os til - og endelig i udviklingen af mod og vilje til alene og sammen med andre at træffe handlingsvalg på baggrund af altid ufuldstændig indsigt og værdiafklaring (Schnack i Bisgaard & Rasmussen 2005:22).

At træffe handlingsvalg uden fuldstændig indsigt kræver både mod og vilje og dette må udvikles for at klare sig i denne verden. Schnack påpeger yderligere at mod og vilje såvel gælder ved individuelle handlinger som i samarbejde med andre.

Der er brug for at udfordre den sunde fornuft og provokere forudfattede meninger. Vi skal ikke tage alt for givet, men indtage en både rationel og kritisk grundindstilling. Det betyder, at en komponent i handlekompetence er at stille kritiske spørgsmål ikke blot til teorien, men også til egne forudfattede meninger. Det vil sige kritisk refleksion indgår i handlekompetence.

Her rejser spørgsmålet sig. Har dem jeg har valgt at observere på haft lejlighed til at udvikle den kritiske refleksion i studiet? Er det alene skolestisk viden¹⁴ (Mylov 1998:38) de besidder, når de som dimittender står med eksamensbeviset i hånden? Selvfølgelig har de gjort sig erfaringer i studietiden, men er det erfaringer i at gå til eksamen, altså handlekompetence der retter sig mod eksamen eller er det handlekompetence der rummer det Schnack efterlyser med hensyn til vilje og mod samt en kritisk, rationel grundindstilling?

¹⁴ Læring betinget af undervisning i særlig tilrettelagt kontekst

Forudfattede meninger er et udtryk for hvordan noget opfattes eller tolkes. Det kan såvel bygge på erfaringer som på teoretisk indsigt. Begge dele er således både reflekterede og tolkede og kan derfor ikke siges at være hverken rene eller neutrale, da refleksioner er subjektive vurderinger. Som tidligere nævnt har kompetencer noget at gøre med at kunne magte noget, men for at udvikle denne så vigtige kritiske refleksion kræves, at deres faglige viden får mulighed for at krydse handlingsaspektet. Sagt med andre ord, de skal have mulighed for at anvende deres teoretiske viden i praktiske situationer, der afspejler den kontekst, de vil møde i jobsituationen. Når jeg udtrykker det som "afspejle" er det i erkendelse af, at skolekonteksten aldrig kan være lig med samfundskonteksten, da helt andre ting står på spil i virkeligheden, fx tid, økonomi og etisk ansvar overfor andre. Det kan kun være en efterligning. Spørgsmålet er om efterligningssituationer er tilstrækkelige til at kritisk refleksion kan udvikles. Kan de studerendes refleksion over egne kritiske refleksioner bringe dem til en kritisk, rationel grundindstilling?

Med handlekompetence tænkes først og fremmest på at gøre noget, men ikke at gøre noget kan også være en (ikke handle) kompetence. Måske er det bedre at tænke sig om en ekstra gang, altså bevidst at afstå fra handling fordi det tjener sagen bedst. Som leder er det en kompetence at kunne udvise tillid med respekt for, at andre også har noget at byde ind med, men det er en kompleks afgørelse. En situation kan ikke betragtes objektiv. Den vil altid tillægges et subjektivt perspektiv, alt efter hvem der er iagttagere, da alle handlinger som sagt er intentionelle. Hvorfor skulle handlinger ellers udføres, hvis det ikke har en hensigt? Noget må ligge til grund for det vi gør og ikke gør. Men dermed ikke sagt, at det, vi gør eller ikke gør, er hensigtsmæssig for sagen, den enkelte eller omgivelserne. Det er det der gør forskellen på kompetent og inkompetent. Verden er i evig forandring og den kompetente handling i dag kan virke som inkompetent i morgen, da situationen kan være en anden. Det betyder at kompetent handlen til enhver tid skal afpasses i forhold til den konkrete situation. Handlekompetence kan derfor ikke være noget statisk, men en dynamisk ressource der løbende tilpasses og udvikles. Vi mennesker er i stand til at se og tolke diverse tegn fra vore omgivelser (Rønn 2006:202-203). Spørgsmålet er hvad vi ser og hvordan vi tolker og reagerer på disse tegn.

Handlekompetence kan siges at være et fællesbegreb for kompetencer og siger derfor ikke noget om hvilke specifikke kompetencer, der i særlig grad er brug for i den konkrete situation. Hver kontekst

kræver forskellige kombinationer af kompetencer for at blive løst på tilfredsstillende måde. Også her må spørgsmålet stilles, i hvilket perspektiv skal "tilfredsstillende måde" ses?

Handlingsdimensionen skal i dette projekt ses som professionsrelevante handlinger for bygningskonstruktører på arkitekttegnestue. Det vil sige, en som medvirker som rådgiver for en bygherre eller totalentreprenør¹⁵ gennem projektering og opførelse af et byggeri med hvad dette indebærer. Når det betegnes medvirker, betyder det at pågældende ikke er alene om opgaven. Det er hyppigt nedsat en projektgruppe på tegnestuen, der varetager den konkrete opgave for arkitektfirmaet. Gruppen ledes normalt af en intern projekteringsleder. Den interne gruppe samarbejder normalt yderligere med andre rådgivningsgrupper, som typisk er ingeniører, der varetager det statiske og de installationsmæssige områder. Til tider er der også en decideret landskabsarkitekt tilknyttet. Handlingsdimensionen skal derfor i projektet ses som såvel interne samarbejdskompetencer som samarbejde tværfagligt med andre rådgivergrupper, ligesom der også skal kunne samarbejdes med myndigheder indenfor forskellige instanser. Den faglige dimension udspiller sig i et handlingsrum mellem arkitektens dispositionsfase¹⁶ og ingeniørernes tekniske beregninger. Mange gange udtrykkes dette som "at skrue huset sammen". I dag, hvor de fleste byggesager løses ved totalentreprise, spiller entreprenørernes ønsker og krav til udførelse en større rolle en tidligere og føjer dermed yderligere et hjørne til handlingsrummet.

5.2 Kritisk viden

Kritisk viden indgår som grundlag for handleviden (Rønn 2006:263). Kritisk viden konstrueres på grundlag af et dynamisk samspil mellem empiri og teori hvor denne viden eksplicit forholder sig til aspekt, perspektiv, pragmatik og etik. Aspekt og perspektiv indgår i en form for gensidig afhængighed, hvilket betyder, at anlægges der et bestemt perspektiv, vil det ofte medføre et bestemt aspekt vælges. Med andre ord, at et perspektiv har særlig øje for noget og ser bort fra noget andet (Rønn 2006:256-266). Fx vælges aspektet økonomi med perspektivet "billigst muligt" vil kun en begrænset sæt af muligheder blive behandlet og det upåagtet, at det måske i det lange løb alligevel kunne være en løsning der var mere rentabel.

¹⁵ Er det rådgiver for totalentreprenør (TE) går alle beslutninger gennem TE i forhold til bygherren

¹⁶ Disponering af funktion og design

Kritisk viden er en særlig metateoretisk reflekteret viden. Dette vil sige, at den vidensøgende løbende reflekterer over de kriterier, den viden, der søges *udviklet*, hviler på, samt den viden, der *analyseres*, hviler på, og den viden, der *anvendes*, hviler på (ibid.). At reflektere metateoretisk over kriterier for *udvikling*, *analyse* og *anvendelse* af viden betyder at gøre sig bevidst om valg og fravalg i handlinger.

I mit perspektiv er ovenstående perspektiv i orden blot der først reflekteres over kriterier og konsekvenser for valg inden de vælges, altså refleksion-i-handling (Schön 2004). Det jeg efterlyser, er bevidst stillingtagen til perspektiv og aspekt ud fra en pragmatisk etisk grundindstilling. Tingene skal kunne lade sig gøre og det har sin pris. Det må vi ikke lukke øjnene for.

5.3 Kvalifikationsramme maj 2007

I slutningen af juni 2007 blev der udsendt en ny dansk kvalifikationsramme for videregående uddannelser (QF 2007) i høring til afløsning af eksisterende kvalifikationsnøgle fra 2003. Hensigten er at fastlægge nogle niveauer og standarder alle videregående uddannelser kan måle sig ud fra samt at sikre, at der er sammenhæng mellem det, en given uddannelse udvikler hos de studerende, og det dimittender efterfølgende har brug for. Kvalifikationsrammens hensigt er således at sikre det, jeg har til hensigt at undersøge i dette speciale.

Læringsudbyttet opdeles i tre overordnede kategorier: Viden, færdigheder og kompetencer. Kompetencer beskrives som "*dimittendernes personlige og selvstændige anvendelse af viden og færdigheder*" (ibid.:6) samt selvstændigt at kunne overføre konkrete færdigheder til nye områder i nye sammenhænge på eget initiativ. For professionsbachelor hedder det endvidere under kompetence, at den enkelte "*skal kunne identificere egne læringsbehov og i tilknytning til professionen udvikle egen viden og færdigheder*" (ibid.:15), altså en understregning af at uddannelse også er læring af evne til fortsat at lære og udvikle sig indenfor professionen.

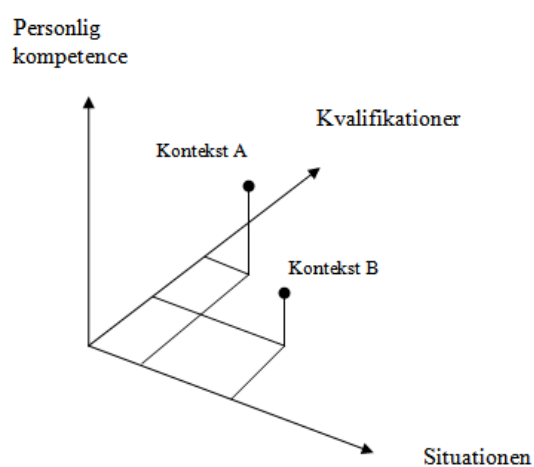
5.4 Handlekompetence i min forståelse

Da jeg som nævnt forventer at viden og færdigheder er på tilstrækkelig niveau efter endt uddannelse er det ikke det jeg primært vil observere på, men derimod de nyuddannedes

handleberedskab så viden og færdigheder kan komme til udfoldelse på en kvalificeret måde. For at gøre det tillægger jeg refleksion og evne til at samarbejde stor betydning.

I dette perspektiv skal ses mit valg af læringsteorier, Schön og Wenger afsnit 6.

For at kunne handle kompetent skal man både vide noget og have nogle færdigheder, det kommer vi ikke uden om. Det at demonstrere, at man véd noget og kan noget i en skolesituation, beviser at man har nogle kvalifikationer. Det vil jeg betragte som et uomgængeligt krav for udøvelse af handlekompetence. Det betyder, at det bliver samspillet mellem kvalifikationer, personlige kompetencer og den konkrete situation der udgør konteksten.



Figur 1:

Unikke situationer kræver varierende kombinationer af personlige kompetencer for hensigtsmæssige handlinger.¹⁷

Den *personlige kompetence* er indlejret i personen som en del af personens handlepotentiale (Jørgensen 2001a:202). Det foregår på et indre plan, der er usynligt, da det foregår i personen i samspil med omgivelserne. Disse kompetencer må derfor tolkes ud fra handlinger der kan iagttages.

Kvalifikationer henfører til formelle færdigheder på et ydre plan, der kan iagttages og måles og vurderes.

Situationen inkluderer sociale relationer, da handlekompetence skal ses i forhold til de omgivelser, der giver kompetencen mening og legitimitet samt vurderer den som positiv (Jørgensen 2001b:8).

¹⁷ Efter inspiration af DeSeCo 2005, Executive Summary

Den enkeltes måde at tackle situationen på er en del af konteksten. Alt efter den enkeltes kvalifikationer sammenholdt med situationens kompleksitet må den enkelte handle efter hvad der vurderes at gavne situationen bedst mulig. Det betyder at den enkeltes perspektiv og handlerepertoire bliver afgørende for konteksten.

Handlekompetence er derfor en u håndgribelig størrelse som er svær entydig at definere og derfor også svær at måle på. Handlekompetence kan ikke være en fast størrelse, da den udfoldes i ovennævnte samspil og må være en kombination af personlige kompetencer. Det der kræves for at handle kompetent i den ene situation er ikke tilstrækkelig i en anden situation. Ved at betragte spændet mellem kvalifikationer og personlig kompetence som en given størrelse på et bestemt tidspunkt i et menneskeliv vil situationens kompleksitet blive afgørende for konteksten. Hver situation byder derfor op til en ny kontekst og det bliver derfor et ideal at kunne handle kompetent i en given situation.

Handlekompetence handler som sagt om at kunne handle og kompetence om at kunne gøre det hensigtsmæssig i situationen. Det ligger også klart at handlinger omhandler og påvirker mere end én selv, så der må være en socialdimension inkluderet. Og da vi har handlet på den ene eller anden måde siden vi blev født er vores handlekompetence udviklet gennem erfaringer med at handle gennem opvækst og uddannelse. Uddannelsen er således kun en medvirkende årsag til den nyuddannedes handlekompetence. Uddannelser har i mange sammenhænge tradition for at undervise i "hvordan man gør". Det kan have den ulempe, at de studerende ikke udvikler reflekterede handlinger og stillingtagen til hvilket kriterium der ligger til grund for valgt handling.

Schön giver udtryk for at der mangles noget ved universiteternes måde at undervise på (Schön 2004:9), det er ikke tilstrækkelig med teknisk rationalitet (ibid.:145). At handle efter en teknisk rationel model betyder, at der handles efter fastlagte traditionelle kutymer uden at inddrage refleksion i handlingen. Det betyder mange gange at problemstillinger løses efter kendte løsningsprincipper uden undersøgelse af alternativer. Alternativerne forbliver "blinde" pletter. For at bryde dette mønster har den enkelte brug for at kunne distancere sig for sig selv for at kunne betragte sine egne handlinger i et andet perspektiv. Med andre ord, overskride sin egen sædvanlige formåen. Det betyder, at refleksion kommer til at stå centralt i udvikling af handlekompetencer. Ved at reflektere, mens der handles, opstår der mulighed for at korrigere inden handlingen kommer ind i den afsluttende fase, hvilket alt andet lige vil forbedre mulighederne for en bedre løsning. Skal den enkelte virkelig flytte sig i sin fremtidige handleadfærd kan den enkelte ikke nøjes med at reflektere

i og over selve handlingen. Der må også reflekteres over hvilke kriterier der ligger til grund for det der vælges, så der opstår en bevidsthed om hvilket perspektiv der tillægges ved valg af løsning. Refleksion er derfor nødvendig for livslang læring og bliver derfor også en nøglekompetence for sikring af fremtidig handlekompetence. Livslang læring nødvendiggør refleksion "i" og "over" handling. Refleksion er selvevaluering og med til at identificere egne læringsbehov.

Læringskompetence er en vigtig komponent i handlekompetence for at kompetencen til stadighed kan vedligeholde sig selv. Læringskompetence er derfor at have lært at lære eller snarere lært at omlære som Mads Hermansen kalder det (Hermansen 2003:176), som en indlejret personlig kompetence. I disse omskiftelige tider, hvor der hyppigt peges på forandringsparathed er der konstant behov for både at lære nyt, men også at være parat til at ændre på det der er lært.

Handlekompetence er også at tage ansvar og udvise ansvarlighed i situationen, hvilket vil sige at tage ansvar for sine handlinger overfor omgivelserne og herunder at overveje etiske konsekvenser for implicerede. Hvis der udelukkende handles instrumentel efter en fast regel, "sådan gør man", er det personlige ansvar ikke til stede i handlingen og det kan derfor ikke leve op til ovenstående om at tage ansvar for sine handlinger.

Som Wenger udtrykker det, så er vi med til at definere os selv, gennem den måde vi antager og bidrager til at forme de ansvarlighedsrelationer, hvormed vi definerer vores handlinger for kompetente (Wenger 2004:202).

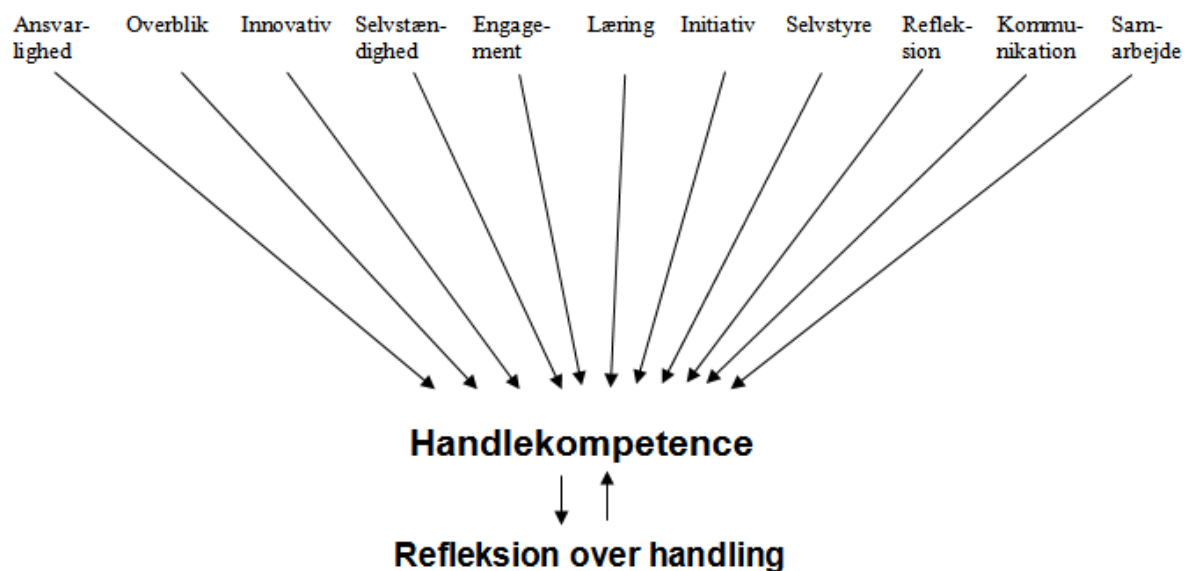
Ansvarlighed er også at påtage sig ansvar for at noget sker, udføres eller igangsættes. Det fører til at kunne handle selvstændigt, at kunne se hvad der er behov for i situationen. Det vil sige tage initiativ, udvise virkelyst og engagement. Her mener jeg at overblikket bliver en afgørende faktor, da det ikke er ligegyldigt hvilke handlinger der igangsættes. Om overblikket skabes via teknisk rationelle metoder eller det er den enkeltes natur at kunne gennemskue kompleksiteten er ikke afgørende, men det er vigtigt for samarbejdet for ikke at stresse. At have overblik er tillige en forudsætning for at kunne styre eget arbejde i situationer der balancerer mellem kaos, kreativitet og rationalitet.

Handlekompetence handler som sagt om at gøre det rigtige i situationen og teknisk rationalitet gør det ikke alene. Der er til tider brug for nytænkning, at være innovativ. Det fører igen til at reflektere i handlingen, at lade ideer komme frem for afprøvning, om ikke andet, så på tankeplanet. Intuition kommer derfor til at spille en rolle for den enkeltes handlerepertoire. I min forståelse fremkommer noget intuitiv fordi vedkommende er i besiddelse af et videnrepertoire, bevidst eller ubevidst.

Intuition dukker op når de rigtige betingelser er til stede. Men det betyder, at der skal være et åbent syn der tillader spontanitet. Jeg medtager ikke intuition som selvstændig komponent til mine observationer, da jeg ikke mener at kunne iagttage, at det sker. Jeg lader derfor intuition indgå sammen med innovation, hvor åbenhed for nytænkning og evne til at lade sig inspirere er de tegn jeg vil kigge efter.

Som nævnt ovenfor er der en social dimension inkluderet i handlekompetence. I min tolkning lader jeg den enkeltes evne til samarbejde og kommunikation indgå under dette. Som tidligere nævnt mener jeg også at samarbejde indebærer at kunne tage initiativ for at få samarbejdet til at fungere. Initiativ kategoriseres dog som selvstændig komponent ved observationer. Tegn jeg vil fokusere på som samarbejdsevner er især forståelse for andre, diplomati og imødekommenhed og selvfølgelig evnen til at føre en dialog, herunder udveksling af synspunkter. Det betyder at såvel argumentation som det at lytte indgår som tegn på kommunikationsevne.

Et samlet overblik af personlige kompetencer, der indgår i handlekompetence, tager i min forståelse sig således ud:



Figur 2: Refleksion, en nøglekompetence for livslang læring og inkluderer derved at være forandringsparat.

De enkelte kompetencers placering er i vilkårlig orden og modellen fortæller således ikke noget om de personlige kompetencers sammenfletning ved udvisning af handlekompetence. De modsat rettede pile mellem handlekompetence og refleksion over handling skal illustrere det dynamiske

samspil mellem handlinger og refleksion sådan at forstå, at refleksion over handling kan betyde ændring i handling i lignende situationer, som på ny reflekteres og eventuelt ændres i en cirkulær proces.

Såvel refleksion "i" som "over" handling er formative, da de begge har et fremadrettet perspektiv om at gøre det bedre. Refleksion i handling drejer sig om at finde en bedre løsning, hvor refleksion over handling både dækker over "hvad og hvordan", men også over et "hvorfor" for at blive bevidst om hvilke kriterier og værdier der har betydning for handling. For den erfarne bygningskonstruktør vil refleksion over praksis (Schön 2004:61) også være tænkelig, men dette ser jeg bort fra i dette speciale. Dels for at begrænse, men også fordi jeg ikke forventer at nyuddannede har tanker om at revolutionere praksis i deres første job. Det er dog ikke ensbetydende med at jeg betragter deres job som en ren og skær tilpasning. Netop ved at reflektere over egne motiver for handling sammenholdt med virksomhedens værdisæt, hvis det er kendt, skabes egen forståelse af identitet i forhold til praksisfællesskabet. Jeg er opmærksom på, at egen opfattelse af identitet påvirker den enkeltes handlekompetence, men da mit fokus ligger på nyuddannedes handlekompetence og ikke på skabelse af identitet, ligger dette også uden for dette speciale.

6 Teorifremstilling

I dette afsnit udfoldes undersøgelsens relevante teoribegreber fra Schön og Wenger.

6.1 Schön

Donald A. Schön kritiserer i sin bog "Den reflekterende praktiker" det tekniske fagsyn som værende det styrende for professioners udførelse. Han begrundet det med at den lineære tænkning kommer til kort når praktikerne møder opgaver der er komplekse og uforudsigelige.

Da jeg er af den opfattelse at refleksion har stor betydning for den enkeltes handlinger, håber jeg at Schöns teori kan bidrage til belysning af refleksionens betydning for handlekompetence. I det efterfølgende vil jeg forholde mig kritisk til teorien og præcisere relevante begreber.

6.1.1 Viden som konstruktion

Schön ser mennesket som et individ der konstruerer sin egen virkelighed og dermed konstruerer sin egen viden og erkendelse:

In the constructionist view, our perceptions, appreciations, and beliefs are rooted in worlds of our own making that we come to accept as reality. ...

They are in transaction with their practice worlds, framing the problems that arise in practice situations and shaping the situations to fit the frames, framing their roles and constructing practice situations to make their role-frames operational. They have, in short, a particular, professional way of seeing their world and a way of constructing and maintaining the world as they see it. (Schön 1987:36)

Med det siger Schön at vi til stadighed konstruerer og rekonstruerer verden ud fra det som vi ser og oplever.

6.1.2 Refleksionsbegrebet hos Schön

Refleksion kan betragtes enten som overvejelser i nuet (spejling/tilbagekastning) eller som eftertanke. For Schön er det især nuet der interesserer ham. Han bruger begrebet *refleksion-i-handling*. Man reagerer på et problem eller en situation, og ud fra sin viden inden for det pågældende felt reflekterer man for at finde nye løsningsforslag. Han udtrykker at *refleksion-i-handling* er:

... central for den kunst, som de praktiserende lægger for dagen, når de skal håndtere de problematisk divergerende situationer, som praksis byder på. (Schön 2004:62).

Endvidere siger han, hvis det foreliggende fænomen unddrager sig almindelig kategorisering ud fra viden-i-praksis, kan det godt være den praktiserende må hæve sig op over det og stille sig kritisk an: ” ... således at han kan lave en ny beskrivelse af det gennem et her-og-nu eksperiment.” (Schön 2004:62)

Schön beskæftiger sig også med refleksion efter handling udtrykt som *refleksion-over-handling*, som kan sammenlignes med en evaluering af et handlingsforløb samt *refleksion-over og i-praksis*. Det er kendetegnende for Schön at han anvender refleksionsbegrebet omkring forbedring af handlinger og inddrager som nævnt ovenfor eksisterende viden-i-handling.

6.1.3 Schöns praksisepistemologi

Schöns erfaring strækker sig over et professionelt arbejdsliv både som praktiker i erhvervslivet og underviser på en videregående uddannelsesinstitution. Han føler sig ikke overbevist om at den akademiske viden er den form for kompetence der værdsættes i de professionelles praksisverden. Han siger således:

Jeg er blevet overbevist om, at universiteter ikke er beregnet til at producere eller fordele fundamental viden i al almindelighed. (Schön 2004:9)

Han mener således ikke at studerende lærer det der er brug for i samfundet. Hans udtryk ”*fundamental viden i al almindelighed*” kan tyde på at han mener der mangler noget for at den specifikke viden kan komme til udfoldelse.

Schön hævder at praksissituationer af natur er ustabile (Schön 2004:24) og citerer yderligere Harvey Brooks:

Det unikke tilfælde kræver en praksiskunst, som man måske ville kunne blive undervist i, hvis den var konstant og velkendt, men den er ikke konstant (Schön 2004:25).

Til dette siger Schön:

*Hvis det holder vand, at der er et uomgængeligt element af kunst i den professionelle praksis
... hvis kunsten ikke er noget, som man kan undervise i, så ser det dog ud til at være noget, som i det mindste nogle kan lære sig. (Schön 2004:26)*

Schön siger dermed at der skal 'mere' til end man kan læse sig til, for ikke at sige direkte blive undervist i på universiteter. Dermed kan udledes at dette 'mere' skal erfares eller opleves gennem praksis. Da han endvidere siger "*noget, nogle kan lære sig*", siger han også at nogle har de nødvendige personlige anlæg som gør at de kan lære det. Det må betyde at der er behov for bestemte kompetencer for at udvikle denne praksiskunst.

Schön argumenterer for at lægge mere vægt på *problemformuleringen* frem for den mere positivistiske teknisk rationelle *problemløsningsproces* (Schön 2004:43). Schön mener at der ofte sker det, at ud fra det rationelle synspunkt udvælges problemer fra tilgængelige muligheder, og der vælges ofte det problem der egner sig bedst med henblik på at nå en 'løsning'. På grund af dette fokus på problemløsning overses *problemformuleringen* og Schön påpeger at i den virkelige verdens praksis præsenteres problemerne ikke som noget givent. De må nødvendigvis konstrueres ud fra det der er problematisk i situationen.

Problemformuleringen er således en interaktiv proces hvor vi bestemmer hvilke ting vi vil lade indgå i konteksten, og vi *sætter navn* på de ting vi vil ofre opmærksomhed (Schön 2004:44). Først derefter bør den praktiserende lægge sit *kategorikort*¹⁸ ned over praksissituationen. Finder den praktiserende ikke en mulig løsning inden for erkendt viden, må den praktiserendes viden udvides. Det er her Schön mener at den praktiserende må træde ud af den positivistiske praksisepistemologi

¹⁸ Udtryk for den praktiserendes eksisterende viden.

(teknisk rationalitet¹⁹) og give sig i kast med de problematiske situationer ud fra et divergerende synspunkt, så praksisepistemologien kommer til at rumme intuitive²⁰ processer som implicit ligger i handlemønsteret. Det betyder at udtalte normer i form af tavs viden kommer til om ikke at præge praksis, så dog fremlagt for refleksion-i-handling.

6.1.4 Refleksion i handling

Schöns grundlæggende synspunkt er at refleksion-i-handling er en integreret del af handlingen. I daglig praksis foretages utallige kvalitetsbedømmelser som umiddelbart ikke kan forklares ud fra regler og procedurer, men er afhængige af en indbygget genkendelse og bedømmelse af præstationen (Schön 2004:52). Ofte tænker man over det man foretager sig og kan fx spørge sig selv: Hvilke ting er det jeg bider mærke i når jeg genkender det her? Hvilke procedurer følger jeg når jeg udøver denne færdighed? Hvordan definerer jeg det her problem som jeg forsøger at løse? Forsøger vi at finde svarene, må vi medinddrage noget viden, det Schön kalder for viden-i-handling. Slår det ikke til, må vi reflektere over såvel medinddragne viden-i-handling som den foreliggende fænomen for fortsat bearbejdning. Det giver ny viden eller omstrukturering af viden. Til det siger Schön:

Det er hele denne proces af refleksion-i-handling, der er så vigtig for den kunstfærdighed, hvormed det indimellem lykkes praktiserende at håndtere usikre eller ustabile situationer. (Schön 2004:52)

Schön forklarer herved hvad han opfatter som ”fundamental viden i al almindelighed” og som universiteterne ikke magter at undervise i, men som er afgørende for den praktiserende. En form for gøren og laden ud fra en refleksiv dialog med situationen (Schön 2004:95).

Refleksion-i-handling afgrænses af handlingsnuet hvor der endnu kan nå at ske ændringer i handlingen (Schön 2004:61). Handlingsnuet kan strække sig over minutter, timer, ja måske uger eller måneder, alt afhængig af de situationelle de rammer, siger Schön.

¹⁹ Problemløsning som vanemæssig teknisk procedure.

²⁰ I Schöns forståelse er intuition en form for kunstnerisk adfærd. ”Når praktiserende reflekterer-i-handling, beskriver de deres egen intuitive forståelse” (Schön 2004:233). Dog skal det forstås, at den intuitive viden altid vil være rigere på information end enhver beskrivelse. Selv ikke særlig gode intuitive beskrivelser kan være gode nok til at undersøgeren er i stand til at kritisere og rekonstruere for produktion af ny handling som forbedrer situationen (ibid.).

Som tidligere nævnt betragter Schön refleksion-i-handling som en form for kunst de praktiserende lægger for dagen når de håndterer problematiske divergerende situationer. Ud fra sin viden-i-praksis vil den praktiserende forsøge at kategorisere et foreliggende fænomen, men samtidig stille sig kritisk an over for fænomenet, og evt. formulere problemet på en ny måde som han så prøver at lægge ned over situationen (Schön 2004:62).

Den praktiserende må vælge mellem de værdier der er på spil i situationen. Det kan være måden problemet er opstillet på eller den måde han har defineret sin egen rolle på. Han må reflektere over de værditilskrivninger han har tillagt situationen og lave en ny beskrivelse af den gennem et her-og-nu eksperiment (Schön 2004:62-63).

For Schön hænger refleksion-i-handling og det at eksperimentere uløseligt sammen og han udtrykker da også:

Han eller hun reflekterer over det foreliggende fænomen og over de forudfattede forståelser ... De udfører et eksperiment, som tjener til at generere såvel ny forståelse af fænomenet som en ændret opfattelse af situationen. (Schön 2004:67)

De handlinger vi udfører, foretages på grundlag af den viden vi har om den konkrete handling. Ved at reflektere i handlingen kan vi nå at korrigere og derved kvalificere handlingen. Vi kommer derved ind i en cyklisk proces hvor handlinger optimeres, viden genereres, så vi efterfølgende har en større vidensbank (viden-i-handling). Praktikere bliver derved mere og mere kompetente.

Når det vi gør, bevidst eller ubevidst, fører til det forventede, tænker vi normalt ikke nærmere over situationen. Refleksionen kommer derfor først til udtryk når vi bliver overrasket i handling eller resultat, når vi møder det uventede. Refleksion har således også noget at gøre med resultatet og kan derfor også medføre refleksion-over-handling. Resultatet behøver ikke i den forbindelse at være forbundet med noget negativt.

Schöns pointe er at stille sig selv "hvad nu hvis" spørgsmål, så en situation bliver belyst ud i mange forgreninger inden endelig beslutning. Skulle der ikke komme en tilfredsstillende situation ud af det, kan en orden altid brydes op igen.

Som svar på situationens svaren-igen (Schön, 2004:88) må praktikerens reflektere i handlingen med henblik på videre valg og må derfor være udstyret med et vurderingssystem. Praktikerens kan ved undersøgelse af handlemuligheder trække på elementer af sit repertoire via genkendelse.

Og om vurderingssystemet siger han: "Vurderingssystemets konstans er en essentiel betingelse for refleksion-i-handling" (Schön 2004:229).

Schön kalder det at blive forsynet med et sprog hvormed der kan udvikles specifikke fortolkninger, for en omspændende teori, men den bibringer ikke en regel som kan anvendes til at forudsige eller kontrollere en bestemt begivenhed (Schön 2004:230).

6.1.5 Sammenfatning af Schöns teori

Schöns pointe er at refleksion kan føre til forbedring af handlinger. Han ser det som en nødvendighed at en professionel praktiker er i stand til at reflektere i handlingen for at opnå bedst mulig resultat. Hans teori indbefatter derfor begrebet refleksion-i-handling og det spiller en afgørende rolle for forståelse af teorien. Som grundlag for handling, siger Schön at den praktiserende inddrager sin viden-i-handling som er erfaret ved lignende situationer. Viden-i-handling kan være bevidst eller ubevidst, men ved at reflektere i handlingen dukker nye problemfelter op som den handlende nu må efterprøve og forholde sig til. Situationen svarer igen gennem uforudsete konsekvenser og gennem refleksion over dette gensvar kan den handlende finde nye vinkler på den pågældende situation, siger Schön.

Schön betegner viden-i-handling som den intuitive viden der umiddelbart knytter sig til handlingen, noget den praktiserende medtager helt spontant.

For Schön er refleksion og handling tidsmæssigt sammenfaldende og afgrænses af handlingsnuet. Her skal nuet forstås med den afgrænsning hvor handling endnu kan påvirke situationen, hvilket Schön definerer som værende fra minutter til måneder.

6.2 Wenger

Jeg vil som sagt anvende Wengers sociale læringsteori i min undersøgelse af de nyuddannedes møde med praksissituationer på en tegnestue. I det følgende vil jeg udfolde de begreber jeg finder relevante for undersøgelsen.

Wenger opererer med fire hovedbegreber som *praksis*, *fællesskab*, *mening* og *identitet* (Wenger, 2004:15).

Kort kan det siges:

- *Praksis* betegner de sociale ressourcer, rammer og perspektiver, der gensidigt kan støtte gensidigt engagement i handling.
- *Fællesskab* betegner det sociale samspil imellem mennesker, hvor handlinger defineres som værd at udføre og deltagelse kan genkendes som kompetence.
- *Mening* betegnes som menneskers evne til såvel individuelt som kollektivt, at opleve deres liv som meningsfuld.
- *Identitet* er en betegnelse for, hvordan læring ændrer hvem vi er, og skaber den personlige tilblivelse i forbindelse med fællesskaber. (ibid.)

6.2.1 Praksis

Omkring praksis siger Wenger:

Begrebet praksis betyder (også) handling, men ikke blot handling i og af sig selv. Det er handling i en historisk og social kontekst, der giver det, vi gør, struktur og mening. I den forstand er praksis altid social praksis. (Wenger 2004:61)

Med dette indikerer Wenger, at praksis er noget der opstår over tid (historisk) gennem udøvelse af en fælles virksomhed. Handling i social kontekst, der giver mening, kræver meningsforhandling. Samtidig indebærer det at deltagerne engagerer sig i praksis som hele personer med den viden de bringer med sig. Praksis og teori kan derfor ikke adskilles. Til dette siger Wenger:

Vi har alle vores egne teorier og måder at forstå verden på, og vores praksisfællesskaber er steder, hvor vi udvikler, forhandler og deler dem.
(Wenger 2004:62)

Praksis eksisterer, fordi deltagerne er engageret omkring handlinger, hvis mening de forhandler indbyrdes (Wenger 2004:90).

6.2.2 Fællesskab

Praksis danner rammerne for fællesskabet gennem tre dimensioner som er *gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire* (Wenger 2004:90).

At være medlem af et praksisfællesskab kræver kompetence som hverken er individuel eller abstrakt fælles (Wenger, 2004:160). Det er ikke noget vi mennesker kan gøre krav på, da det kræver en forhandling af hvad fællesskabet drejer sig om. Det er heller ikke en abstrakt egenskab ved et fællesskab, som kan tildeles gennem beslutning, da kompetence manifesterer sig gennem vores engagement og deltagelse.

Det er gennem praksis at det fastslås, hvad det vil sige at være en kompetent deltager i fællesskabet. Wenger udtrykker, at et kompetent medlemskab indbefatter:

- gensidigt engagement
- ansvarlighed over for virksomheden
- repertoire, der kan forhandles (Wenger, 2004:161)

Kompetence defineres således ikke udelukkende som evne til at udføre bestemte handlinger og være i besiddelse af specifik viden, men også som evne til at engagere sig, påtage sig ansvar for

fællesskabets virksomhed samt den fortsatte forhandling af repertoire. Wenger kalder det *et lokalt forhandlet kompetencesystem* (ibid.)

Det gensidige engagement viser sig ved udvikling af bestemte forventninger til hvordan man samarbejder og behandler hinanden.

Ansvarlighed over for virksomheden viser sig ved evnen til at forstå bestemte betingelser og overveje bestemte muligheder der kan bidrage til virksomheden. ”*Som identitet omsættes dette til perspektiv*”. (Wenger, 2004:178)

Repertoire, der kan forhandles viser sig ved evnen til at tolke og bruge det fælles praksisrepertoire samt engagere sig i det.

For at blive perifert medlem af et praksisfællesskab må en nyankommen derfor indordne sin erfaring samt påbegynde læring om og i praksis. Ofte er det en betingelse for at indtræde i et fællesskab blot at antage eksistensen af meninger uden at forsøge at tage del i deres ejerskab. Den nyankomne må være klar over sine begrænsninger og fokusere på de meninger der virkelig betyder noget for den enkelte (Wenger, 2004:236).

6.2.3 Mening

Wengers anvendelse af mening er ikke den vi umiddelbart finder i ordbogen. Han argumenterer for at mening findes i et samspil mellem tingsliggørelse og deltagelse. Dette samspil kalder han for *meningsforhandling*. Mening er således et resultat af en forhandlingsproces, der både kombinerer deltagelse og tingsliggørelse (Wenger, 2004:159). Tingsliggørelse er en væsentlig del af praksis og er absolut nødvendig som støtte for de forhandlingsprocesser og oplevelser af mening, vi kan opnå. Deltagelse og tingsliggørelse udgør en dualitet, som spiller en fundamental rolle for mening.

Meningsforhandling er sammensat af *mening* og *forhandling*. Med *forhandling* mener Wenger, et kontinuerligt samspil, gradvis udførelse og udveksling (Wenger, 2004:68).

Forhandling af meninger omfatter både fortolkning og handling, og skaber derved nye vilkår for videre forhandling og yderligere mening. Denne proces forandrer konstant de situationer, der giver mening og påvirker alle deltagere. Det får Wenger til at konkludere, at mening altid er et produkt af

forhandling af mening (ibid.), som han begrundet med at mening eksisterer i forhandlingsprocessen, altså, det giver mening at forhandle meninger. Til dette siger han:

Mening eksisterer hverken i os eller i verden, men i den dynamiske relation, som livet i verden udgør (ibid.).

6.2.4 Identitet

Identitet skabes gennem forhandling af meninger og oplevelse af medlemskab i fællesskabet. Det skabes i et samspil mellem deltagelse og tingsliggørelse. Det er en tilblivelse som konstant er til forhandling (Wenger, 2004:179). Forhandlingen kan foregå såvel tavs som verbalt (ibid.:176).

6.2.5 Deltagelse

Wenger bruger begrebet deltagelse bredt som vi normalt forstår det i almindelig sprogbrug, dvs. noget vi er fælles med andre om. Deltagelse er således både personlig og social. Det er en kompleks proces der kombinerer handling, samtale, tænkning, følelse og sociale relationer. Det omfatter således hele personen (Wenger, 2004:70).

Det der karakteriserer deltagelse, er at der er mulighed for gensidig genkendelse. Relationer mellem deltagere er gensidige i den forstand at de former hinandens meninger. Derved kan de genkende noget af sig selv i hinanden (ibid.).

Deltagelse udgør en konstituerende del af menneskers identitet og er således ikke noget der bare kan tændes eller slukkes for. Ud fra dette perspektiv er deltagelse i verden social, også selvom andre personer ikke direkte er involveret, siger Wenger (ibid.:72). Dvs. alle aktiviteter er implicit forbundet med andre mennesker.

6.2.6 Tingsliggørelse

Tingsliggørelse betyder ”at gøre til en ting” i form af faktuelle objekter. Begrebet er nyttigt fordi den kan lette kommunikationen og fokusere meningsforhandlingen. Der skabes fokuspunkter som forhandlingen kan organiseres omkring (Wenger, 2004:73).

Deltagerne projicerer deres meninger ud i verden, så de kan opfattes som noget der eksisterer i verden, noget andre kan forholde sig til. Tingsliggørelse er med til at forme vor oplevelse. Aspekter af menneskelig erfaring får objektstatus. Tingsliggørelse medvirker til udvikling af viden via meningsforhandling.

Tingsliggørelse er ikke blot en artikulering af noget allerede eksisterende. At nedskrive et værdiudsagn, udtrykke en tanke, male et billede, fortælle om et hændelsesforløb, sætte ord på en følelse eller udvikle et værktøj vil ikke blot sige at udtrykke eksisterende meninger, men at skabe betingelser for nye meninger. (Wenger, 2004:84)

Tingsliggørelse kan referere til både proces og produkt, fx en beskrevet procedure som fører til et produkt. Begge dele kan drøftes i meningsforhandling uafhængig af hinanden, men påvirker alligevel gensidigt hinanden.

6.2.7 Dualitet

Wenger anvender *dualitet* for det som både forudsætter og muliggør hinanden. Han udtrykker det således:

... en enkelt begrebsenhed, der består af to uløseligt forbundne og gensidigt konstituerende elementer, hvis iboende spænding og komplementaritet giver begrebet rigdom og dynamik.. (Wenger 2004: 82)

Det, Wenger taler om, er deltagelse og tingsliggørelse som er netop forbundet via dualitet. Begge begreber er grundlæggende for at meningsforhandling kan finde sted (Wenger 2004: 69). Deltagelse er en forudsætning for at skabe og fortolke tingsliggørelse, derfor ingen tingsliggørelse uden deltagelse. Deltagelse kræver på den anden side et samspil hvori deltagernes meninger og opfattelser kan forhandles. Derfor heller ingen deltagelse uden tingsliggørelse.

Det betyder at begge elementer altid er involveret i meningsforhandlingen, men det siger ikke noget om hvor intensive respektive elementer er (Wenger 2004: 83).

6.2.8 Sammenfatning af Wengers teori

Wenger opfatter læring som en social aktivitet der sker når mennesker interagerer med hinanden til hverdag op på job. Et praksisfællesskab opstår over tid når deltagerne engagerer sig i hinandens verden og at det opleves som noget der giver mening. Mening skal findes i et samspil mellem deltagelse og tingsliggørelse. Meninger opstår som et resultat af meningsforhandlinger ved deltagerens tingsliggørelse af deres tanker og erfaringer, så andre kan forholde sig til dem. Med andre ord, de andre inviteres til meningsforhandling, der såvel kollektivt som for den enkelte giver mening. Det er ikke resultatet som sådan der alene skal give mening, det er ligeså meget meningsforhandlingen der skal opfattes som meningsfuld. Et fælles repertoire opstår derved gennem deltagernes løbende forhandlinger af meninger og der kan siges, at en praksis er skabt.

Wenger betegner kompetence i praksisfællesskabet som noget der udtrykkes gennem den enkeltes evne til at engagere sig, udvise ansvarlighed og anvendelse af det fælles repertoire.

6.3 Sammenfattende om Schön og Wengers teorier

Begge teoretikere har opfattelse af at læring ikke er noget der modtages, men noget der udvikles gennem handlemønstre.

Schöns teori går på at personlig udvikling skabes gennem refleksion, altså en individuel foretæelse. Han taler om at være i dialog med situationen. Det kan i princippet lige såvel være sociale kontekster som individuelle handlinger der kan udgøre situationen. Hans pointe er dog, at viden generes gennem den enkeltes evne til at reflektere og det bliver derfor omdrejningspunktet for hans teori. Schöns mål er at kvalificere den enkelte til god praksis.

Wengers grundantagelse er at udvikling sker gennem påvirkning af sociale relationer. Han mener at fællesskabet definerer praksis hvori meninger forhandles og ny viden opstår. Det er således den enkeltes evne til at engagere sig i meningsforhandling der er afgørende for den enkeltes læring. Wengers holdning er, at alle handlinger i princippet sker i en social kontekst, da alle handlinger har relationer og konsekvenser for andre.

Begge er pragmatiske da de begge tager udgangspunkt i arbejdslivet, at det der læres skal være anvendelig i praksis. For Schön er en praksis, når en praktiserende gentager noget af det samme igen og igen indenfor sin profession, dvs. en der praktiserer i en praksis. I denne tolkning betones enkeltmandspraksis. Dog omtaler han flere steder ”de reflekterer over deres praksis”, men ikke om

der interageres på grundlag af disse refleksioner.

Wenger derimod har interaktioner som grundlag for skabelse af praksis. Praksis eksisterer fordi deltagerne engagerer sig om fælles virksomhed. Det er således det afgørende for ham, at folk gensidigt engagerer sig og derved udviser ansvarlighed for fællesskabet. Teori og praksis er ikke adskilt i praksisfællesskaber. Alle har egne teorier og måder at forstå verden på og praksisfællesskaber er steder hvor meninger forhandles, udvikles og deles.

Begge omtaler kompetence. For Schön drejer det sig om udvikling af en personlig kompetence, så den enkelte bliver kompetent til at handle i divergerende situationer. Her spiller Schöns gennemgående begreb refleksion-i-handling en afgørende rolle hvori også intuitiv viden er indbefattet. Via intuitiv viden som reflekteres-i-handlingen genereres ny intuitiv viden og så fremdeles til brugbar løsning. Refleksionerne behøver ikke komme ud af tankeplanet, de kan eksistere som operativ tingsliggørelse i refleksionsprocessen. Processen kan for så vidt sammenlignes med Wengers begreb tingsliggørelse, som han anvender om at udtrykke tanker i fællesskabets interaktioner. På samme måde kan siges, at for Schön er den reflektive dialog med situationen også en form for interaktion, da han anvender situationens svaren-igen til at gensvare med nye refleksioner.

For Wenger er kompetence noget der skabes i praksis mellem deltagerne. Det er ikke noget der hverken kan tages eller fås, men noget der kan opnås gennem *engagement, ansvarlighed og evne til anvendelse af det fælles repertoire*. Det er således måden den enkelte fungerer i fællesskabet på der har betydning for anerkendelse af at være kompetent og egen oplevelse af kompetence. Kompetence relaterer til praksisudøvelse som indbefatter deltagelse og evne til tingsliggørelse i meningsforhandling, så der fremstår en oplevelse af mening. På den måde opfatter Wenger også kompetence som en personlig ressource som kan udvikles.

6.4 Schön og Wengers teori som handlekompetence

Jeg vil i dette afsnit sammenholde min forståelse af handlekompetence med valgte teorier. Wengers tilgang er at social kompetence er afgørende for den enkeltes handlekompetence. Schöns tilgang er derimod at handlekompetence er afhængig af den enkeltes evne til at se det unikke i situationen og handle derefter. Schöns pointe er, at vi umiddelbart kun ser det vi evner at kigge efter og det er ikke

altid tilstrækkelig. Vi må derfor udfordre vores egen intuitive viden ved at stille os selv spørgsmål med ”*hvad nu hvis*” for at fremme eksperimenter der kan afprøves gennem refleksion.

Handlekompetence bliver derved ikke bare afhængig af den enkeltes intuitive viden, men også af evnen til at stille sig selv spørgsmål som igangsætter for refleksion-i-handling. Dermed mener han, at intuition og refleksion gensidigt støtter hinanden i begrebet refleksion-i-handling. Schön udelukke på ingen måde at det sker i sociale kontekster, nærmest tværtimod, men han inddrager det bare ikke som en forudsætning for at det kan ske. Hans teori lægger derfor op til at handlekompetence er et personligt anliggende som er afhængig af den enkeltes potentiale til at handle i unikke situationer, hvilket netop er det jeg vil undersøge. Det siger sig selv at professionel intuitiv viden er afhængig af hvad jeg vil kalde professionsviden og erfaring. Jo mere erfaring den enkelte har, jo mere er der at sammenligne med og lade sig intuitiv inspirere af. På den anden side kan for megen erfaring med for mange gentagelser af det samme, blokere for intuitiv kreativitet, en form for ubevidst rationalitet. Det er ikke kreativitet som sådan Schön har som mål, men bare det, at alt ikke kan eller bør løses efter bestemte skabeloner, da hver situation er unik på sin måde og det afgørende er derfor at få øje på det unikke i situationen. Refleksion kommer derved til at gennemsyre alle professionelle handlinger i Schöns forståelse.

For Wenger er handlekompetence som sagt noget der udvikles i sociale kontekster. Ikke sådan at forstå at det ikke er den enkelte der handler, men at den enkelte handler ud fra de praksisrammer det sociale fællesskab indbyder til. På det personlige plan er handlekompetence afhængig af den enkeltes engagement og evne til at udtrykke sig, det Wenger kalder tingsliggørelse, så der kan forhandles i og om meninger. Meninger anvendes i virksomhedens handlinger. Det Wenger hyppigt kalder for praksis. Handlekompetencer kommer derfor også i Wengers forståelse til at omhandle hvordan den enkelte vil og kan handle, men han tillægger praksisfællesskabets repertoire en afgørende rolle for handlingsudformningen. Wengers teori kan derfor i min forståelse både lægge op til udvikling og forandring, men også til stagnation, hvis stærke autoriteter mener, at meningsforhandling er at nyankomne skal indpasses i deres arbejdsmønstre og der reel ikke er nogen forhandling. På den måde kommer det mere til at minde om mesterlærens svaghed, nemlig at der ikke udvikles refleksive handlekompetencer men reproduktion af indgroede vaner. Derved er der en parallel til Schöns teori om at have gentaget det samme for mange gange kan være en hæmsko for udvikling. Men sådan behøver det ikke at være, hvilket vil være mit udgangspunkt i analyse og tolkning.

7 Empiri

Dette afsnit omhandler de praktiske forhold omkring empiriindsamlingen og behandling af data.

Min empiri er som sagt en tegnestue, hvor forholdsvis nyuddannede BK'er overvejende beskæftiger sig med teknisk projektering efter dispositionsforslag.

Først besøgte jeg tegnestuen dels for at hilse på og informere om projektet samt få alles formelle bekræftelse på deltagelse. Også de som ikke direkte var involveret, men skulle tåle at jeg var der. Besøgets formål var at få et indtryk af forholdene, så planlægning af empiridata kunne foretages.

Som tidligere nævnt valgte jeg at observere som det første, derefter fokusgruppeinterview (Halkier 2003) og til sidst interview med tegnestuelederen. De nyuddannede arbejdede primært i projektgrupper sammen med andre med større anciennitet, men meget foregik også på tværs af de nedsatte projektgrupper.

De fire nyuddannede er betegnet som henholdsvis **A2**, **B2**, **C8** og **D14**. Tallet refererer til antal måneder siden de dimitterede. De er alle mænd i alderen 25 – 28 år. Tilfældigvis er alle uddannet tømrer inden BK studiet. Dette har på ingen måde været hensigten, men det er ikke ualmindelig at 30-40 % af et hold har en tømreruddannelse som faglig baggrund.

Øvrige forkortelser der indgår i empiridata er: Rutineret BK'er (**rut**), projekteringsleder (**PL**), arkitekt (**arki**) og totalentreprenør²¹ (**TE**).

7.1 Observationer

Som nævnt ønskede jeg empiridata skulle afspejle de involveredes virkelighed med de variationer der viste sig. Derfor planlagde observationerne i deres naturlige omgivelser med mig som "fluen på væggen", dvs. en passiv deltagelsesform (Kristiansen & Krogstrup, 2005:127). Jeg betragter observationerne som passiv deltagelse og ikke som ikke-deltagelse (ibid.) på grund af jeg ikke kan udelukke at min tilstedeværelse kan påvirke informanternes handlinger.

²¹ En totalentreprenør står for både projektering og udførelse og køber sig normalt til projekteringen ved rådgiverfirmaer.

Selvom jeg tillægger refleksion stor betydning for handlekompetence, må jeg nøjes med at registrere det jeg kan iagttage, hvilket vil sige de synlige tegn jeg tillægger betydning for handlekompetence ved mine observationer.

Ved observationerne havde jeg derfor i særdeleshed fokus på de tegn (bilag 2) jeg i forvejen havde planlagt som indikatorer for de enkelte komponenter der indgår i min model for handlekompetence. Dog var jeg opmærksom på om andre tegn skulle dukke op. Dataindsamlingsmetoden kan derfor betegnes som struktureret (ibid.:48) i naturlige omgivelser.

Jeg forsøgte at placere mig så hensigtsmæssig som mulig, så jeg både kunne se og høre hvad der foregik uden det virkede forstyrrende for deres hverdag.

De fire var for tiden placeret med to i hver ende af tegnestuen. Deres placering afhænger af hvem de primært har projekter sammen med. De to med kun to måneders erfaring var placeret i hver sin ende og havde ikke projekter sammen, men begge var med i projekter sammen med en af de andre fra fokusgruppen. Det betød at det fortrinsvis blev to af gangen jeg observerede på.

Jeg fik mulighed for at være med ved to planlagte interne møder, som jeg fik lov til at optage et lydspor af. For at sikre mig hvem der bidrog med hvad, noterede jeg mig tidspunkt og hvem, for at kunne skelne de enkelte bidrag fra hinanden.

For at være forberedt bedst mulig havde jeg inddelt min notesblok i tre kolonner. En smal til navn/deltagere, en bred til handling og en til mine umiddelbare refleksioner og fortolkninger.

Jeg observerede i alt 2½ dag.

Observationsguide (bilag 2)

7.2 Interview

7.2.1 Fokusgruppeinterview

Fokusgruppeinterviewet blev planlagt som et halvstruktureret interview efter tragtmodellen (Halkier 2003:43). Tragtmodellen er en kombination af løs og stram struktureret model. Der startes med åbne spørgsmål og sluttet med mere specificerede spørgsmål. Til formålet udformede jeg en spørgeguide (bilag 3).

Jeg formulerede tre åbne hovedspørgsmål med supplerende underspørgsmål til hver. Hvert hovedspørgsmål inkl. underspørgsmål dannede ramme for et tema de skulle diskutere med hinanden. Underspørgsmålene skulle først i brug hvis der blev tomgang, de bevægede sig for langt væk fra temaet eller ikke kom omkring de delemler jeg havde som underspørgsmål. Samlet set skulle spørgeguiden dække min teoretiske ramme for handlekompetence som vist figur 2.

Som tidligere nævnt havde jeg planlagt at observere jeg før afholdelse af fokusgruppeinterview. Det gav mig mulighed for at medinddrage antagelser fra observationer ved formulering af underspørgsmål. Min hensigt var at udfordre egne antagelser gennem deres diskussioner.

Det var min hensigt at deltagernes interaktioner med hinanden skulle medvirke til at deres perspektiver og forforståelser kom frem til belysning af deres reelle handlehensigter. Da der kun var fire i fokusgruppen forventede jeg at der både var tid og plads at alle kunne medvirke.

Min rolle var at være moderatør og skabe af et socialt rum hvor deltagernes erfaringer og synspunkter kunne komme til udtryk.

Interviewet blev planlagt til et mødelokale ved tegnestuen. Dette dels for at spare tid²², men også ud fra den antagelse at kendte rammer skaber større tryghed for deltagerne. Da det er et separat lokale er der ingen forretningstelefoner til at forstyrre. Interviewet planlægges efter at vare ca. en time.

Som optakt til interviewet indledes med en kort introduktion samt en anmodning om at få lov til at optage et lydspor af samtalen, som efterfølgende transskriberes. Til slut gives mulighed for afsluttende bemærkning og stille afklarende spørgsmål til mig.

Transskriptionen fremsendes til de deltagende for bemærkninger og godkendelse.

Jeg forventer at kunne skelne mellem deltagernes stemmer, hvilket er erfaret ved lydoptagelser under interne møder.

Invitation til fokusgruppeinterview (bilag 7)

Spørgeguide (bilag 3)

Transskription (bilag 5)

Følgrebrev for godkendelse af transskription (bilag 8)

²² Det foregik i deres arbejdstid efter aftale med tegnestuelederen.

7.2.2 Interview med leder

Interviewet blev planlagt som halvstruktureret (Kvale, 2005:129), hvilket vil sige at spørgeguiden tog form, så nogle overordnede temaer blev dækket.

Til formålet udarbejdede jeg tre overordnede spørgsmål suppleret med underspørgsmål som ved fokusgruppeinterviewet. Hovedtemaerne var i princippet de samme, men spørgsmålene var formuleret anderledes. Underspørgsmålene fungerede som forslag og blev endelig formuleret i situationen.

Såvel de overordnede som de mere specifikke spørgsmål blev stillet som åbne spørgsmål.

Selve mødeafholdelsen med separat lokale, kort introduktion, anmodning om lydoptagelse og transskription var det samme som ved fokusgruppeinterviewet.

Spørgeguide (bilag 4)

Transskription (bilag 6)

Følgebrev for godkendelse af transskription (bilag 8)

7.3 Bearbejdning af empiridata

Interview blev transskriberet og teksterne sendt til interviewpersonerne for gennemsyn og kommentering. Efter godkendelse blev tekster sorteret og opdelt i de 11 komponenter jeg har defineret for handlekompetence (afsnit 5.4). Efterfølgende sorterede jeg de enkelte udsagn i meningstemaer som grundlag for meningskondensering (Kvale 2005:192). For at holde overblik over datamængden sammenstillede jeg observationer og de to interview side om side i trekolonneark (bilag 9.1 - 9.9). Dette gav mig mulighed for at overskue relationer mellem interview og observationer.

Jeg har placeret den kondenserede meningstekst umiddelbar efter de naturlige meningsenheder (ibid.) efterfulgt af spørgsmål jeg fandt relevant at stille indenfor denne enhed. Spørgsmålene retter sig primært imod de tegn jeg planlagde at observere efter (bilag 2).

Da komponenterne overlapper hinanden vil nogen eller dele af observationer kunne findes under flere komponenter i trekolonnearkene.

Observationer findes ikke i bilagene som en samlet kronologisk observationsfortegnelse. Den totale mængde af observationer findes kun som håndskrevne notater.

8 Analyse og tolkning

I det følgende afsnit analyseres de kvalitative empiridata opdelt efter de 11 komponenter jeg har redegjort for i min forståelse af handlekompetence (afsnit 5.4) samt med relation til Schön og Wengers begreber der er præciseret i afsnit 6.

I analysen bliver der brugt de forkortelser/koder der er anvendt ved empiriindsamling (afsnit 7). Som angivet ovenstående (7.3) sammenstilles empiridata i trekolonneark hvor meningskondenseringer og observationer der omhandler samme komponent, sammenstilles. Ved citater henvises både til meningskondenseringer og transskriberinger af interview med angivelse af kode for person. Ved observationer henvises til de samme trekolonneark med angivelse af koder for deltagere.

Da begreberne ikke optræder i praksis som enkeltstående komponenter, vil der være overlap i analyser forstået på den måde at fx refleksion kan blive nævnt ved flere begreber. Alligevel vil jeg behandle komponenterne en for en og først i konklusionen koble begreberne som svar på problemformuleringen. I analysen indtager jeg en hermeneutisk tilgang til interviewtekster og observationer hvilket skal forstås sådan at jeg veksler mellem tolkning af bidder af data i den helhed de optræder, men også at helheden på tværs af empiridata må forstås ud fra enkeltdelene.

8.1 Ansvarlighed

Ansvarlighed er noget indre, noget den enkelte føler i forhold til omgivelser. Det er derfor en vis usikkerhed forbundet med tolkning af observationer og jeg vælger derfor at ofre interview en del opmærksomhed i analysen. For ikke at ansvarsbegrebet skulle blive misforstået ved interview forsøgte jeg ad omveje at få de interviewede til at forholde sig til ansvarlighed. Jeg tog udgangspunkt i spørgsmål om at handle på en kvalificeret måde, hvilket også vil være mit omdrejningspunkt i analysen. Ud fra meningskondenseringen tematiseres ansvarlighed i forhold til andres *forventning, udførelse, lovgivning, etik og tægnestuens sagsøkonomi*.

Ansvarlighed i forhold til andres forventning

De nyuddannede oplever, at der er flere parametre at tage hensyn til for at leve op til at handle på en kvalificeret måde. De påpeger såvel bygherrens forventninger som arkitektens ønske om design spiller en stor rolle. Dette ses bl.a. i følgende citat ”... og bygherren får det han forventer, og arkitekten, at det kommer ud med det udtryk, som arkitekten gerne vil have...” (Bilag 9.1:4 C8/bilag 5:7 C8). Dette svarer helt til min observation mellem en rutineret BK'er og B2 hvor der diskuteres en rumindretning. B2 er toneangivende og påpeger bl.a. at der mangler plads til 20 personer iht. bygherrens krav (bilag 9.1:2 B2-rut). En anden observation viser at der reflekteres i en drøftelse mellem A2 og C8 om at leve op til arkitektens funktionelle ønsker om lysindfald. For det første er der flere tænkepauser og under drøftelsen skitserer A2 på tegnepapir som et supplement til tingsliggørelse af tankerne. Skitsen er med til at udtrykke A2's tanker og bliver derved et kommunikativt redskab som bidrager til nye tanker, som vises ved at A2 pludselig siger ”*hvad sker der ud for rammen*”²³ (ibid. A2-C8). Begge observationer viser tegn på ansvarlighed.

Ansvarlighed i forhold til udførelse

Ydermere føler de også et ansvar for at håndværkerne kan udføre det de angiver, på en rationel måde. Dette kommer til udtryk i en drøftelse mellem A2 og C8 omkring et ingeniør udspil til tagdetalje. A2 er betænkelig mht. kuldebro og montageforhold (ibid. A2-C8). Dette viser med tydelighed at udførelsen²⁴ også spiller en rolle i deres valg af løsning. De respekterer, at der er nogen der skal kunne lave det, så det kan leve op til rimelig kvalitet.

Tiden, der er til rådighed for projektering spiller en afgørende rolle for detaljeringsgraden. De påpeger i interviewet, at det er nødvendigt at inddrage de udførendes erfaringer, og derved også delegerer noget ansvar ud til dem, for at få det hele til at *spille*, som det bliver udtrykt.

Ved dette giver de udtryk for at det er nødvendigt at alle vil påtage sig ansvar for at arbejdsprocessen kan ske på fornuftige vilkår. De er opmærksomme på, at der kan være risiko for at kvaliteten slækkes hvis det alene bliver på de udførendes præmisser.

Det kommer til udtryk ved:

²³ Et fagligt udtryk for de spær som såvel stabiliserer som bærer huset vægge og tag.

²⁴ Montageforhold

Selvfølgelig skal du som konstruktør måske tjekke op på det eller måske snakke med andre om sikkerheden i at de ikke snyder dig... (bilag 9.1:1 A2/bilag 5:4 A2).

De giver således udtryk for at det gælder om at handle ansvarlig over for andre mennesker i de situationer de møder. En anden parameter, der er med til at udfordre de nyuddannede, er at de arbejder med meget varierende projekter. Som lederen udtrykker det:

... nogen skal laves til detailprojekter, og nogen skal laves som totalentrepriseudbud, og nogen som hovedentrepriseudbud. Alle sager er stort set forskellige. (bilag 6:1)

Det betyder at de nyuddannede BK konstruktører må være omstillingsparate til den givne situation for at forstå sin rolle. Det kommer da også til udtryk gennem lederinterviewet hvor han nævner omstillingsparat et par gange (bilag 6:2+4).

Ansvarlighed i forhold til lovgivning

Alle jeg observerer på er opmærksomme på at gældende lovkrav skal overholdes, hvilket bl.a. udtrykkes ved ”*lovgivning, det skal selvfølgelig stadigvæk også overholdes*” (Bilag 9.1:4 C8/bilag 5:7 C8). Det er det du i den sidste ende bliver bedømt på, derfor er det vigtigt, siger de.

Lederen påpeger, at det især er brandkrav de er opmærksomme på. Specielt de som har lavet speciale i Brand²⁵, det er nærmest en form for grundlov for dem, siger han. Dette tolker jeg som en kombination af interesse for netop denne ekspertise samt følelse af at de er ansvarlige for at folk kan nå at komme ud i fald af ildebrand.

Ansvarlighed i forhold til etik

Ansvarlighed er for de nyuddannede at optræde på ærlig vis overfor alle implicerede parter. Det viser sig ved et par interne diskussioner på tegnestuen om taktiske træk ved at fortie noget i håb om at nogle tilbudsgivere ikke er opmærksomme på kompleksiteten og dermed afgiver for lave tilbud. Den erfarne siger ”*det er smartere hvis vi lader det ligge inde i prisen, og så skriver, ”det skal evt. hugges op”, fordi så konkurrerer de på det*” (bilag 9.1:8 D14/bilag 5:11 D14). Selvom det ikke er en decideret fejl så udtrykker de, at det er et uærligt taktisk træk med henblik på at få nogen til at gøre et stykke arbejde, som de formentlig ikke vil få noget for. B2’s forslag var at bede om to

²⁵”Brand” er et udtryk for et afgangsspeciale som omhandler brandtekniske krav til bygninger.

priser, én hvor det hugges op og én uden (ibid.). Det viser at der ligger etiske overvejelser bag det der foreslås.

En anden dag drøftede de det uheldige i at folk er strategiske for at skubbe ansvaret videre ”... vi synes det var træls, at folk de var så strategiske, at de smed ansvaret videre, der er ingen der tør sige noget” (bilag 9.1:7 A2/bilag 5:10 A2). Denne snak viser både gensidigt engagement, vilje til ansvarlighed og meningsforhandling for udvikling af fælles repertoire. Åbenhed og ærlighed er afgørende for samarbejdet, mener de.

Ansvarlighed i forhold til tegnestuens sagsøkonomi

Med hensyn til at tage ansvar for tegnestuens sagsøkonomi er der lidt delte meninger om fra henholdsvis leder og de nyuddannede, da de nyuddannede giver udtryk for at de egentlig gerne vil involveres noget mere. Bl.a. udtrykkes: ”... jeg har egentlig gerne villet gøre de ting der, men hvad gør man lige ...” (bilag 9.1:2 D14/bilag 5:16 D14), hvorimod lederen udtrykker, at tegnestuen gør en del ud af at give aktindsigt i hvad der er at gøre med, ”du kan se, at vi får X tusinde for den sag og hvis vi tager den timeløn du skal have og deler med det, kan vi regne ud at du har tre uger til det” (bilag 9.1:2/bilag 6:3). Ud fra de nyuddannedes udsagn fremgår at det ikke alene er indsigt i hvad de selv kan tillade sig at bruge, men også hvad der er til rådighed at købe andre rådgivere ind for de gerne vil involveres i. De udtrykker hermed at de er klar til også at påtage sig et ansvar for en større del af sagsøkonomien, men det fremgår bare ikke hvilke initiativer de gør for at medvirke ved dette.

Ud fra et Wenger perspektiv er kompetence som sagt ikke noget der kan tildeles, men noget der skabes gennem gensidigt engagement og ansvarlighed og det også overfor virksomhedens økonomi. Ud fra interviewudsagnene tolker jeg, at der endnu mangler erfaring for at de kan påtage sig et større økonomisk ansvar. At det kan ske over tid ses ved at samme D14 senere udtrykker ”Det er også ting der kommer med erfaringen – ja men nu kører jeg ud og ser på grunden, tilser bygningen” (bilag 9.1:2 D14/5:16 D14). At det er den med størst anciennitet tolker jeg, som han er ved at have det overskud, der skal til for at kunne engagere sig også i dette.

8.2 Refleksion

Under observationer så jeg både eftertænksomhed, søgen efter alternativer og en *prøven til* som noget der prøves af, men alligevel forkastes. Alt sammen som noget der passer til Schöns begreber om refleksion. Jeg så også situationer hvor handlinger så mere rutineprægede ud. Dem registrerede jeg ikke så mange af da det især var tegn på refleksion jeg observerede efter. Jeg vil dog starte med et eksempel der kan ses fra to perspektiver, nemlig både som refleksion-i-handling og som handling der helt klart er bevidst, men hvor tankerne går på at slippe helskindet igennem. Det var i hvert fald mine tanker i første omgang.

Situationen udspiller sig gennem en samtale mellem A2 og arki der drøfter noget ved tagkonstruktionen der kan give en kuldebro²⁶. Flere gange udtrykker han ”*jeg ved ikke hvordan de vil lave det der?*”(bilag 9.2:1 A2-rut). Det *kan* opfattes som han leder efter hvordan totalentreprenøren (TE) ønsker at lave det. Med andre ord, hans perspektiv kan være at tilfredsstille TE’s byggetradition, da det jo er TE der har bestilt tegnestuen til at projektere for dem. Nok tænker han sig om, men som jeg forstår Schön så er det ikke refleksion-i-handling for at forbedre problemstillingen om kuldebroen. Det er den teknisk rationelle model der går på *problemløsning* efter TE’s ønske.

Set ud fra det andet perspektiv sker der refleksion-i-handling, hvilket jeg vælger at tolke som det der sker. I den fortsatte samtale mellem A2 og arki drøftes flere muligheder og kompromisser. A2 er tydeligvis ikke begejstret for de forslåede løsninger, hvilket jeg tolker som han tænker på byggeriets kvalitet (formentlig omtalte kuldebro) i et samspil med at det også skal kunne udføres. Han ringer lidt senere til en producent om råd og vender senere tilbage til arki for drøftelse af producentløsning. Sidst i samtalen udtrykker han ”*jeg må dyrke det lidt*”(ibid.), hvilket jeg tolker som at skitsere lidt på det, for at se hvordan det kan udvikle sig. Det er det sidste udtryk der overbeviser mig om at det er refleksion-i-handling for forbedring af den byggetekniske løsning, så flest mulige hensyn tages. Ved at *dyrke det lidt* udtrykker han at ville i *dialog med situationen* for at give plads for intuitiv viden han kan prøve af for duelighed.

²⁶ Et sted hvor kulden ledes ind ved materialernes varmeledningsevne.

Senere samme dag arbejder A2 med nogle tagdetaljer på sin computer. Han arbejder flere steder rundt ved taget. Problemstillingen er tilsyneladende flere ting. Dels solens påvirkning af tagmaterialet, fastgørelse af tagisolering og kantafslutningen. Han veksler mellem detailpunkterne. Kaster han et forslag frem ved det ene punkt, prøver han konsekvenserne af ved de andre, retter til og så fremdeles. Han veksler således mellem det enkelte punkt og for mig at se med taget som helhed for at vurdere den samlede kvalitet. Hans færdigheder med computeren virker på ingen måde som hæmsko for hans jonglering med forslag, men på bordet ved siden af tastaturet ligger et par håndskitser der vidner om de første ideer er lavet på papir (ibid.)

Han anstiller sig her kritisk overfor egne forslag og er parat til at forkaste dem igen, hvis han ikke vurderer at de lever op til hans normsæt for god kvalitet (5.2 Kritisk viden). Han bruger sin teori i samspil med praksissituationer med sig selv som dommer for acceptable løsninger. Det er det *vurderingssystem* Schön taler om (2004:229).

I interviewet udtrykker de nyuddannede at det virker som en fornemmelse, når der er noget de kan gøre bedre. Erfaringen udtrykkes som en logisk sans for konstruktioner, der udbygges løbende (ibid. A2), hvilket udtrykker en parallel til Schöns udbygning af intuitiv viden.

Lederen udtrykker at de nyuddannede skal være bevidste om hvor deres egne kompetencegrænser (ibid.:1 leder/bilag 6:5). De må således hverken stoppe for tidligt eller gå for langt. De skal vide så meget at de kan stille kvalificerede spørgsmål til andre. Det betyder at handlinger må reflekteres og afpasses efter situationen. Dette kommer til syne i ovenstående eksempler hvor A2 søger råd hos en producent og efterfølgende drøfter producentens forslag med arkitekten. Det viser både at han er opmærksom på sine begrænsninger men samtidig véd så meget at han kan formulere problemet, som er afgørende for Schöns begreb refleksion-i-handling.

8.3 Samarbejde

Jeg så løbende samarbejde med de nyuddannede som deltagere. Den efterfølgende analyse er derfor at betragte som repræsentation af deres måde at fungere i samarbejdet på.

Generelt så jeg nuancerede dialoger hvor de enkeltes meninger blev forhandlet i god tone. Et eksempel på *imødekommenhed* er da en rutineret BK'er søger vejledning om noget IT hos B2. B2 imødekommer forespørgslen og kommer til den spørgendes computer og viser hvordan han gør det pågældende (bilag 9.3:1). Også et eksempel på gensidig engagement og bidrag til praksisfællesskabets virksomhed.

Et andet eksempel er mellem to af de nyuddannede. A2 sidder med et "brand" problem. Han henvender sig til B2 og forelægger ham situationen. B2 viser også i dette tilfælde imødekommenhed og danner sig hurtigt et overblik over problemstillingen. Sammen med forslag til afklaring og forklaring skitserer han løsningsforslag på den tegning A2 har medtaget. A2 spørger lidt til for at verificere sin forståelse. Begge udtrykker sig faglig præcis og de går hver til sit efter få minutter (ibid.).

Netop denne form for samarbejde hvor det er muligt at trække på kollegaers kernekompetence er noget af det lederen efterlyser, hvilket klart tilkendes gives i følgende citat:

vi sidder på en tegnestue vi forsøger at få til at fungere som et team, men der er nogen der er bedre på brand - hvis ikke de er der, så udarbejder man nogle specialer på sådan en tegnestue. Nogen bliver lige pludselig ekspert i råd og svamp, nogen bliver ekspert i ... (bilag 9.3:1 leder/bilag 6:4)

De nyuddannede udtrykker da også selv i interviewet at de er gode til at bruge hinanden (bilag 9.3:6 D14/bilag 5:18).

Et tredje eksempel er hvor PL kommer forbi A2 og foreslår noget til en problemstilling der tidligere har været drøftet (bilag 9.3:1 A2). A2 ser ikke begejstret ud for løsningsforslaget, men de drøfter fordele og ulemper inden de vender tilbage til det oprindelige valg. Situationen viser et gensidigt engagement med respekt for andres forslag, men også at A2 er i stand til at argumentere for kvalitative valg i en faglig dialog.

Det sidste eksempel jeg vil tage frem er fra et internt møde mellem PL, C8 og A2 (bilag 9.3:1 PL-A2-C8). A2 skal overtage den fortsatte projektering af en opgave C8 har siddet med, da C8 skal opstarte projektering af en ny bygning indenfor samme projekt den efterfølgende mandag. De

gennemgår projekt materialet systematisk begyndende med tidsplanen. PL er i den overordnede tjekkende rolle. C8 er orienterende om problemstillinger som A2 skal være opmærksom på. Bl.a. er der noget der ikke er endelig afklaret i forhold til hinanden omkring indretning, vinduesparti og gavludtryk.

A2 engagerer sig i det overdragende ansvar ikke blot ved at stille afklarende spørgsmål, men også ved at indgå i meningsudvekslinger af løsningsmuligheder, som jeg betegner som en fagteknisk dialog. Bl.a. rejser han spørgsmål omkring koter på terræn rundt omkring bygning.

Problemstillingen er faldt væk fra bygning og en udvendig trappe til 1. sal.

De nyuddannede udtrykker i interviewet at de indimellem føler de mangler oplysninger til det de er i gang med og kan føle sig som en belastning.

*Jeg føler bare, at man et eller andet sted føler sig som det 3. hjul en gang imellem. Jeg har fuld forståelse for, at man ikke kan møde tre op til et møde, men det havde bare været rarere selv at have været med og så få en første hånds information.
(bilag p.3:4 B2/bilag 5:5).*

De siger videre i samtalen ”Der går nogen oplysninger tabt” (ibid. B14), men også at de føler det gøres så godt som det kan lade sig gøre. Dette kan ikke siges at være manglende samarbejde, men mere nogle praktiske og økonomiske hensyn der nødvendigvis må tages i dagligdagens praksis. Men som tidligere nævnt mener de, at de er gode til at bruge hinanden og at der er god velvilje til samarbejde selvom der kan være travlt (ibid:6 D14/bilag 6:18).

Lederen udtrykker at det afgørende for samarbejdet er at de kan føre en dialog (bilag 9.3:1 leder/bilag 6:2+7) og at der er brug for forskellige typer på tegnestuen som er hinandens modvægt (ibid.). Så der er brug for både de mere udadvendte som de mere stille typer.

8.4 Kommunikation

I det daglige oplever de, at det går stærkt og det kan være svært at være opdateret om nødvendige projektoplysninger. De er endnu kun sjældent med til møder med bygherre og ingeniører hvor

tværfaglige beslutninger tages omkring projekter og må derfor få dem fra anden hånd eller læse sig til det i projekt materialet. Det bliver bl.a. udtrykt således af D14 som er begyndt at komme med:

Altså B2 han har ikke været involveret nok i projektet, han har ikke været involveret i de møder, han har ikke været med nede og høre hvad det er der sker.. og bliver så sat til og.. og får lige få informationer og det er måske en tredjedel af det der bliver sagt og det er ærgerligt.(bilag 9.4:3 D14/bilag 5:15)

Som kommunikationsværktøj anvender tegnestuen digitale projektmapper hvor deltagerne indskrifter beslutninger for at alle kan holde sig orienteret. Denne praksis er de tydeligvis ikke vant til hvilket kommer til udtryk i følgende:

... jeg spørger meget, jeg bliver sku nødt til at vide nogen ting og hvis F har en presset dag og jeg spørger ham tit, så siger han tit. Det kan du gå ind og læse, det har jeg lagt ind i den her mappe her, (latter) (ibid. A2/ibid.).

Ud fra de andres latter tolker jeg det som noget der sikkert har været drøftet før. Det er tydeligvis en omstillingsproces for dem i forhold til skolen hvor de har været vant til selv at gøre valg og opstille forudsætninger. Lederen er dog opmærksom på at det betyder noget for de nye og siger til dette:

... jeg kan sagtens selv bringe de ting, jeg synes, der er væsentlige med hjem på tegnestuen, men der skal jeg være noget bedre til at tage folk med. For at få dem udviklet og så hører jeg nok ikke det hele alligevel. Det må man jo erkende. (ibid.:2 leder/bilag 6:9)

Lederen giver ikke udtryk for at de har nogen deciderede krav til kommunikative evner men at evnerne spiller ind for de opgaver de kommer til at arbejde med. Han udtrykker det således på spørgsmålet om kommunikative evner.

Jeg tillægger det ikke så meget til samtalen, vil jeg sige - men i den udvikling folk pågår på tegnestuen. Hvis folk ikke kan formulere sig sproglig udad til, så kommer de ikke så meget med ud selvfølgelig, eller hvis de ikke er særlig gode til at kommunikere

rent skriftlig, så kommer de selvfølgelig ikke til at lave de der breve og sådan noget. Deres sagsområder og arbejdsområder bliver udviklet i forhold til deres kunnen ... (ibid.:1 leder/ibid.:8)

Under observationer noterede jeg mig hvordan de kommunikerer i det daglige fx under et internt møde hvor projekteringslederen havde været til projekteringsmøde med andre rådgivere og projektet gennemgås dagen efter med de øvrige interne deltagere som er A2 og C8. Projektlederen nævner at der foreligger et referat fra mødet. C8 har tilsyneladende læst det og bemærker at der er skrevet en dato ind som værende gældende for tegninger til myndigheder (ibid.:2 C8). C8 demonstrerer her at han er opmærksom på den skriftlige kommunikation og påtager sig ansvar for at tilegne sig projektbeslutninger for fremtidig brug.

Et andet eksempel fra samme møde er hvor de kommer til at diskutere toiletforhold inkl. handicaptoliet. A2 spørger henvendt til projekteringsleder: *"Vil du mene at man ikke må bruge handicaptoliet når man ikke er handicappet?"* [pause] *"Hvorfor bygge et toilet der kun bruges få gange om året?"* (ibid.:2 A2). A2 spørger yderligere om de handicappede ikke må stå i kø og nævner som eksempel koncerter hvor der tit er kø til de almindelige toiletter og samtidig står handicaptoliet tomt. De fortsætter diskussionen lidt men kommer ikke frem til noget resultat. Eksemplet viser at han engagerer sig og er parat til at stille spørgsmål til etiske normer i relation til lovgivning. Et eksempel på meningsforhandling.

I fokusgruppeinterviewet kom det frem at de også har diskuteret (meningsforhandlet) om hvor meget hver enkelt bør vide og hvor meget den enkelte kan nøjes med på et kendskabsniveau.

Det har vi også haft diskuteret før herinde på tegnestuen om man skal kende alle faggrupper..., alt hvad det har med dem at gøre, om vi skal vide alt hvad der har med vvs-arbejde at gøre ... det et spørgsmål om at kunne koordinere de forskellige faggrupper sammen og lytte til hvad de har ... (ibid.:1 D14/bilag 5:4)

De kom ikke nærmere ind på om det alene var de fire der havde drøftet vide/kendskabsbegrebet eller det var tegnestuen som sådan, men det viser at der foregår en løbende debat om praksisforhold og hvad de anser for vigtigt at kunne.

Disse meningsforhandlinger gennem tingsliggørelse af deres tanker påvirker derved hinanden i udvikling af praksis.

Observationer og interview indikerer at de nyuddannede både kan indgå og bidrage til den daglige kommunikation. De viser et potentiale for udvikling men også at det kræver en omstillingsproces at kommunikere i en professionel praksis i forhold til skolesituationer. Det er især anvendelsen af projektmapper til projektinformationer der skal læres. Ledelsen er opmærksom på deres kommunikative evner såvel skriftlige som mundtlige og deres arbejdsområder vil blive tildelt i forhold til deres kunnen, hvilket dermed får betydning for den enkeltes udvikling af handlekompetence.

8.5 Overblik

Umiddelbart er det svært at se hvor stort et overblik de har, det er lettere at se hvis der er mangel på overblik. Som tidligere nævnt har de en travl hverdag der til tider kan være hektisk med mange bolde i luften. Det betyder at der ikke er tid til unødvendige handlinger ligesom den enkeltes kompleksitets overblik²⁷ er afgørende for hvilket perspektiv og dermed måde den enkelte situation løses på. Det er især ud fra dette perspektiv jeg vil analysere overblik.

De nyuddannede føler at det er svært at få overblik over en sag når de ikke er med til de eksterne møder. ”Man ved ikke helt sådan hvor grænsen den går når man sidder og tegner”, siger B2 (bilag 9.5:1/bilag 5:5). Selvom beslutninger skrives i en projektmappe eller de bliver briefet af PL, så har de ikke samme føling med kompleksiteten som hvis de havde været med i snakken frem mod beslutningen, altså kende årsag og argument. Lederen giver da også udtryk for at de burde tage dem mere med ud for at de kan udvikle sig:

²⁷ Såvel organisatorisk som byggeteknisk

Jeg er selv for dårlig til bare selv at tage af sted, for jeg kan sagtens tage de projekteringsmøder selv, og jeg kan sagtens selv bringe de ting, jeg synes, der er væsentlige med hjem på tegnestuen, men der skal jeg være noget bedre til at tage folk med. For at få dem udviklet og så hører jeg nok ikke det hele alligevel.
(ibid.:3 leder/bilag 6:9)

De nyuddannede bliver derved bekræftet i at de kan have svært ved helt at have overblikket på nuværende stadiet. Ved direkte spørgsmål på hvad de gør for at skaffe sig overblik svarer A2:

Læser materialet igennem og starter med – nu har jeg lige været med til noget i Aalborg – jeg sparrer utrolig meget med YY og så drager jeg erfaringer nede fra B2 af, for han sidder med noget brand, hvor det er den samme organisation der bygger tingene. Så kører jeg lidt pin-pon hvordan de har gjort det og så sparrer jeg med YY om den konkrete sag. Og så danner der sig helt naturligt et overblik over det. (ibid.:1 A2/bilag 5:5)

Det viser at han gør noget for at forstå hvordan det hele hænger sammen og trækker nogle paralleller til andre sager hvor de samme ting spiller ind. I dette tilfælde noget helt specielt om krav til brandafklaring.

Et andet eksempel, som jeg også har omtalt under *samarbejde*, er hvor B2 viser sine evner til at skaffe sig hurtigt overblik mht. brandafklaring ved et byggeprojekt han ikke selv sidder med (ibid.:1 B2).

En anden vinkel på overblik som lederen nævner, er den måde nyuddannede bearbejder et byggeri. Han mener de går for meget i detaljer fra starten på bekostning af helheden. Han angiver projektering på computer en del af skylden, da der tegnes i målforholdet 1:1 og de har derfor mulighed for at zoome helt ind fra start af. Han savner, at de lærer den proces, at se det på større distance i starten for systematisk at zoome tættere på eftersom projektet skrider frem (ibid.:1 leder).

Det lederen antyder, så jeg ikke tegn på ved observationer. Nærmere tværtimod observerede jeg et samspil mellem detalje og helhed. Bl.a. hvor C8 skal overdrage en sag til A2 hvor gavludtryk,

vinduesparti og skillevægsplacering drøftes. De drøfter de store linier, men har alligevel øje for at skillevæg og vindue kan være der for hinanden (bilag 9.3:1 A2-C8).

Et andet eksempel er hvor B2-rut diskuterer rumindretning hvor B2 viser helhedsoverblik ved at nævne der mangles plads til 20 personer (bilag 9.1:2 B2-rut).

Mine få observationer er på ingen måde fyldestgørende til bedømmelse af overblik og lederen har selvfølgelig et større kendskab til nyuddannedes overblikskompetence, da tegnestuen stort set kun ansætter nyuddannede samtidig med at han gennem flere år har oplevet hvordan overblikskompetencen har ændret sig.

8.6 Selvstændighed

En med stor selvstændighed kan tænke og handle uafhængigt af andre. Det modsatte er en der ikke kan klare sig selv. Spørgsmålet er: Hvad så jeg som indikerede selvstændighed?

D14, som har været på tegnestuen længst tid af dem jeg observerede på, arbejdede meget på egen hånd. Han sad primært med hele bygningsafsnit som han ikke havde behov for at få afklaret med andre. Jeg noterede mig to mindre afklaringer. En med arkitekten og en med PL (bilag 9.6:1 D14). Begge meget korte og den med PL kunne ligeså godt være en koordinering. Det tolker jeg som om han stort set kan handle selvstændigt. I interviewet bekræftes da også at han er længere fremme i udviklingen:

... ja men nu kører jeg ud og ser på grunden, tilser bygningen som man skal tage på eget initiativ. Det.. det synes jeg har været svært som ny at komme ud.. ikke fordi, jeg har egentlig gerne villet gøre de ting der, men hvad gør man lige, man spørger lidt og man får halvvejs sådan og sådan.. nå okay. (ibid.:3 D14/bilag 5:16)

I udsagnet giver han udtryk for at selvstændighed er noget med selv at tage initiativ og at det har været svært lige at vide hvad og hvordan. Det viser at initiativ og selvstændighed er koblede kompetencer der skal til for udvikling og læring.

Dette kommer også frem gennem lederinterviewet hvor lederen siger om selvstændighed ” ... *det skal de ret hurtigt kunne tage til sig, de skal være selvstændige ...* ” (ibid.:1 leder/bilag 6:1). Han begrundet det med at sagerne er så forskellige og at de som ledere ikke til stadighed kan bruge tid på at fortælle om de skal gå til højre eller venstre (ibid.). Kravene til nyuddannede er først og fremmest at de kan udvikle sig, da han mener det mest er principperne de kan have lært på skolen. Jeg tolker hans udsagn som skelnen mellem to former for selvstændighed. Den professionelle selvstændighed og så selvstændighed som person der gør at den professionelle kan udvikles. Den personlige skal de have med sig når de ansættes. Det kommer frem ved spørgsmål om engagement og initiativ hvor han siger: ” ..., *det er selvstændige personer vi ansætter.* ” (ibid.:2 leder/ibid.:4)

Generelt kan siges at de nyuddannede udtrykker deres selvstændighed gennem deres etiske overvejelser for kvalificerede handlinger hvor A2 bl.a. udtrykker:

Så for mig, hvis jeg formår at få det til at køre og vi har reglementet med og de forskellige faggrupper med og vi får det til at glide så bygherren også er tilfreds, så synes jeg der er gjort et godt stykke arbejde, man har handlet kvalificeret. (bilag 9.6:2 A2/bilag 5:7)

Han giver med dette udsagn udtryk for at han både har overvejelser for tegnestuens omdømme ved at sige ”*få det til at køre*” samt lovgivning i form *bygningsreglementet*, de udførende i form af *faggrupper* og at *bygherren* også skal være tilfreds. Yderligere ligger der også en social dimension i det, idet han både siger ”jeg” og ”vi”, hvilket jeg tolker som at han er opmærksom på at det kræver et gensidigt engagement for flere parter, for at få det til at lykkes.

8.7 Initiativ og engagement

Disse to begreber vælger jeg at behandle sammen da de ved observationer optrådte som hinandens forudsætning.

Lederen kommer ikke direkte ind på initiativ og engagement, men konkluderer på spørgsmålet at de ingen har der putter sig.

De nyuddannede berører initiativ i et enkelt tilfælde hvor B2 har startet en ny tradition på tegnestuen med at sende kopi af hans digitale korrespondance ud af huset til projektlederen (bilag 9.7:1 B2/bilag 5:14 B2). Han giver udtryk for at sådan ville han gerne have det hvis han var ansvarlig for projektet, og at sådan har de gjort det meget for at videndele på skolen.

Under observationer ser jeg både initiativ og engagement, men det er i samspil med andre komponenter og skal derfor ses i dette samspil for at give mening. Et enkelt eksempel er hvor A2 umiddelbart ikke kan finde nogen brugbar løsning. Han tager på eget initiativ selv kontakt til en producent for at få inspiration til det videre arbejde (bilag 9.7:1 A2). Det er et udtryk for ikke at lade sig stoppe. Ved sit engagement og interesse får han ideer han efterfølgende kan drøfte med arkitekten. Initiativ og engagement kommer til at overlappesamarbejde og selvstændighed som lederen påpeger som vigtige egenskaber ved flere lejligheder (bilag 6:4+7).

Engagement bliver derfor fundamentet for alle handlinger og afgørende for tegnestuens praksis, hvilket understreges af Wenger der siger, at en praksis ikke kan eksistere uden at deltagerne er engageret omkring handlinger hvis mening de forhandler indbyrdes (Wenger 2004:90).

8.8 Selvstyre

Det jeg har lagt i begrebet, er om de nyuddannede er selvstyrende ved arbejdsopgaver. Umiddelbart observerede jeg ikke systematisk planlægning som led i skabelse af overblik over hvad der skal laves. Det kan selvfølgelig have noget at gøre med de opgaver de sad med mens jeg observerede, men det kom heller ikke frem under interviewet at det var noget de havde problemer med. Lederen derimod indikerer, at de har et stort problem med konstruktørernes arbejdsmetodik, da han udtrykker at de starter i det ene hjørne uden at sikre sig at de overordnede linier er klarlagt.

De starter nede i det ene hjørne af huset (viser på papir), så starter konstruktøren nede i det ene hjørne og så arbejder han sig længere og længere udad, så finder han ud af, når han kommer her over, for f... da, den forudsætning her skulle jeg have haft inde i billedet fra starten af og så må han tilbage igen. Og hvis han er rigtig dårlig og ikke lærer..., så starter han hernede igen og arbejder sig udad. Et kæmpe problem i dag. (bilag 6:6)

Yderligere siger han:

Så tegnede vi²⁸ forprojekt i lidt større målestok og så i hovedprojekt kom vi lidt længere ned. Vi startede i helikopterperspektivet og så kørte vi længere nedad. Den proces har man ikke lært. (ibid.)

Han giver udtryk for at de fra starten af ikke magter en logisk metodik der går mod større og større detaljering. Ydermere siger han, at det ikke er alle der er gode til at lære det, hvilket jeg tolker har noget at gøre med at identificere egne læringsbehov. Problemet er hvis de ikke ser der er et behov, hvilket det kan tyde på, da de ikke selv i interviewet kommer ind på emnet. En anden mulighed er at de ikke ved hvad se skal stille op med det.

I analyse af *overblik* berører jeg samme problemstilling og siger i den forbindelse at jeg ikke konstaterede et problem ved mine observationer. I den forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på at jeg kun observerede 2½ dag og lederens oplevelse af situationen må derfor være mere gældende.

8.9 Innovativ

De nyuddannede føler ikke at der i starten er så let at fremkomme med nye ideer, det er ligesom et bestemt niveau der kræves og den skal lige findes før der er plads for nye ideer (bilag 9.8:1 D14/bilag 5:5 D14).

Arkitekternes ideer danner ramme for nytænkningen og er derfor både inspirerende og begrænsende for fornyelsen. De nyuddannedes bidrag til nye konstruktioner sker i samspil med de andre på tegnestuen:

... en ny måde at konstruere tingene på og så bliver det da delt på tegnestuen. XX er da kommet med en til mig med noget gips og noget, sådan optimerer vi hinanden i hele tiden. (ibid.: A2/ibid.:4)

²⁸ Lederen og jeg blev uddannet på samme tid, begge fra Horsens.

Tegnestuen som sådan har ikke nogen interesse i at være de førende i udvikling af nye konstruktioner. Det er når nye konstruktioner opfindes der er risiko for byggetekniske tæsk, som det udtrykkes (ibid. leder/ibid.:2). Derfor ses helst at der anvendes afprøvede ting.

8.10 Læring

Læring som komponent af handlekompetence er ikke hvad de specifik skal lære, men mere hvordan deres læringspotentiale er set i relation til Schön og Wengers teori.

Det er i dette perspektiv jeg vil analysere begrebet læring.

Potentiale for læring generelt

Gennem observationer har jeg set dem engagere sig for at finde brugbare løsninger. De er klar til at drøfte muligheder og engagere sig i meningsforhandlinger som er afgørende for læring i praksisfællesskab i henhold til Wengers teori. De nyuddannede demonstrerer gennem flere observationer at de er i stand til at deltage i meningsforhandling gennem tingsliggørelse fx (bilag 9.4:1 arki-rut-B2). I interviewet kommer det også frem hvor bl.a. A2 udtrykker:

*Jeg det..., jeg synes der kommer et stort samarbejde med arkitekterne og hvad de forestiller sig, så hører vi noget i marken eller..., der kommer en eller anden, et andet nyt produkt eller en ny måde at konstruere tingene på og så bliver det da delt på tegnestuen. XX er da kommet med en til mig med noget gips og noget, sådan optimerer vi hinanden i hele tiden. **Og hvis vi finder noget, så er det den anden vej.***
(bilag 5:4)

Den sidste sætning fortæller at de er kompetente deltagere i fællesskabet. De udviser gensidigt engagement, ansvarlighed over for virksomheden og er med til at forhandle repertoire så det kan blive til fællesskabets repertoire.

Den enkeltes evne til at reflektere, som ifølge Schön er afgørende for at generere ny viden, bliver også demonstreret ved flere lejligheder. Jeg vil blot nævne en observation af A2's arbejde med en tagkonstruktion, som jeg tidligere har omtalt under analyse af refleksion, hvor han i samspil med

arkitekten drøfter og bearbejder forskellige detaljer ved taget (bilag 9.2:1 A2-arki). Ikke nok med at han får en mere kvalificerede løsninger, så høster han også nogle erfaringer, da der tydeligvis bliver drøftet noget med arkitekten som han ikke har mødt før. Hans argumenter mod noget af det arkitekten foreslår viser at han har noget viden han bruger i handlingen som grundlag for at udbygge sin viden. Med andre ord, han lærer.

De nyuddannede afdækker ved flere lejligheder i interviewet deres forventning om at lære gennem erfaringsopbygning og giver derved udtryk for identifikation af egne læringsbehov som var et af tegnene jeg observerede efter. Jeg medtager et par stykker som eksempel.

Detaljeringsgrad

De nyuddannede er optaget af at lære hvordan praksis foregår mht. detaljeringsgrad i tegningsmaterialet og hvor meget der kan overdrages til de enkelte faggrupper at bestemme. Der er stor enighed om at det er nødvendigt at lære rammerne for de udførendes erfaringer og tilpasse detaljeringsgraden efter det. Det udtrykkes ved:

Det er vigtig at vide hvad de forskellige faggrupper kan og hvad der er muligt, så man ligesom har det at bygge inden for. Man skal vide rammerne for det. (bilag 9.9:1 A2/bilag 5:4 A2)

Lederen berører også det komplekse i at finde den rette detaljeringsgrad. Han siger bl.a.:

Der er jo nogen, der stort set ikke skal laves andet end skitser til og nogen skal laves til detailprojekter, og nogen skal laves som totalentrepriseudbud, og nogen som hovedentrepriseudbud. Alle sager er stort set forskellige. (bilag 9.9:1 leder/bilag 6:1)

Han siger endvidere at denne variation i projekterne skal de lære at skelne imellem og det kræver omstillingsparathed. Han synes ikke de er særlig gode til denne vurdering, men også at han ikke tror det kan læres på en skole på grund af sagernes forskellighed (bilag 6:7). Han siger derved, at han er klar over at det er noget de skal lære efter ansættelse. Hvilket er i overensstemmelse med det han indleder interviewet med ”Vi forventer først og fremmest at der er noget potentiale i dem.” (bilag 9.9:1 leder/ bilag 6:1)

Håndtering af interessekonflikter

Et andet forhold de nyuddannede er opmærksomme på at lære, er når opgaverne er for en totalentreprenør²⁹ som har et indtjeningsperspektiv, hvilket gør at det kan konflikte med arkitektens intentioner. Nedenstående citat drejer sig om rammerne for den byggetekniske kvalitet, som den kan udfolde sig i spændingsfeltet mellem entreprenør, arkitekt og bygherre, når det er totalentreprise.

Så det er skide svært og også fordi..., så kan man tage nogle større sager som I har med XX, altså de.. de har fået scannet AB92³⁰ ind i hjernen når de bliver ansat, og så er det den vi bygger efter, og de kan godt se, lige så snart de får et skitseforslag, at det er dyrt. Det er dyrt, det skal vi ikke have. Man sidder jo og tæsker hinanden indtil man har skrevet projektet ned til et niveau som..

Altså, XX har fået det ned til..., hvor de kan sige, at det kan vi stå inde for og arkitekten har prøvet på at holde sig over bordkanten og bidt sig fast bare for at få det til at se nogenlunde ud. Det er sådan lidt..., nu siger du det kommer, det kan godt være det kommer, men det kommer til at tage nogle år. (bilag 9.9:2 D14/bilag 5:11)

Deres situation i ovenstående tilfælde er, at de står i et spændingsfelt mellem entreprenøren på den ene side som de i princippet arbejder for, og arkitekten på den anden side som de i samspil med skal forsøge at fastholde byggeriet ide, som oprindeligt er aftalt mellem bygherre og entreprenør, men hyppigt ud fra vidt forskellige perspektiver.

De nyuddannede er klar over det er noget de må lære at håndtere gennem erfaring, men også at det vil tage tid inden de magter opgaven.

²⁹ Dvs. totalentreprise, hvor rådgiverhonoraret betales af totalentreprenøren.

³⁰ AB92 står for de almindelige juridiske betingelser (1992) som almindeligvis gøres gældende for kontrakter mellem bygherre og entreprenør.

9 Diskussion og metodekritik

I dette afsnit vil jeg forholde mig kritisk til anvendte metoder for evt. forbehold for deres brugbarhed.

9.1 Udvalgelse af empiri/deltagere

Tegnestuen der blev valgt var dels af praktiske grunde på grund af afstand fra bopæl, men primært på grund af de havde ansat to nyuddannede fra august 2007. Ifølge tegnestuelederen har de sædvanligvis ikke stor søgning fra nyuddannede og må vælge mellem det der byder sig. Ud fra dette vurderer jeg at de nyuddannede jeg havde som deltagere, repræsenterer nogen fra det brede midterfelt af nyuddannede. Resultatet skal tages med det forbehold, at alle fire er uddannet i Horsens, hvilket kan have speciel betydning. Ligesom det også kan have indflydelse at de alle har en faglig baggrund som tømrer.

Tegnestuen anvender den nyeste teknologi og deres opgaver spænder fra alle slags boligbyggerier, industri- og institutionsbyggeri, så et bredt udsnit af branchens udfordringer er repræsenteret. Mig bekendt havde de dog ikke udenlandske projekter, men det ville sikkert ikke være det, de nyuddannede ville møde fra starten af. Jeg antager derfor, at såvel tegnestue som udvalgte deltagere er repræsentative for projekteringsretningen.

At deltagerne er ansat på samme tegnestue betyder at undersøgelsen er smal, men dyb, altså kan fortælle noget om nyuddannedes møde med praksis på dette sted. Mit argument for denne påstand er, at fire ansættelser, fire forskellige steder, statistisk vil give en større spredning end fire ansat på samme sted. Men modsat kan fremføres, at risikoen for den udvalgte tegnestue med fire ansættelser ikke er repræsentativ er stor og derfor kan undersøgelsen ikke have nogen bred gyldighed.

9.2 Genovervejelse af metode

Jeg valgte at kombinere flere kvalitative metoder ud fra det argument at problemformuleringen kunne besvares ud fra tre synsvinkler og ved at sammenholde disse have et mere holdbart resultat.

Jeg interviewede **de nyuddannede** om hvad de fandt vigtigt at kunne på jobbet.

Jeg kunne i stedet have valgt at spørge om deres oplevelse af hvordan deres handlekompetencer passer til praksisudøvelsen. Umiddelbart en mere direkte vej til analyse og konklusion, men også en

risiko for at stå med mere usikre data af to grunde. Den ene af den grund at de nyuddannede måske ikke opfattede handlekompetence som undersøgelsens udgangspunkt. Den anden grund er om de nyuddannedes udsagn ville være troværdige, da spørgsmålet lægger op til selv vurdering af egne præstationer. Jeg vil derfor fastholde at sandhedsværdien i de interviewedes udsagn er større ved at spørge til hvad de finder vigtigt at kunne, og lade dem af egen fri vilje inddrage egne livshistorier.

Alternativt kunne fokusgruppeinterviewet have været udskiftet med individuelle interview. Der ville alle blive aftvunget svar om det samme, men også risiko for ”opfundne” svar til lejligheden. Styrken ved fokusgrupper er netop at deltagerne udtrykker sig i en naturlig samtale. Svagheden er risiko for over-/undertolkning ved analysen.

Lederen interviewede jeg om forventninger til de nyuddannede. Også her kunne jeg i stedet have spurgt til de nyuddannedes handlekompetencer. For lederen ville det skabe et dilemma af etisk art, da det let kunne blive personificeret hvis kompetencerne skulle nuanceres. Jeg må her tænke på at tegnestuen skal fungere bagefter, og at formålet med undersøgelsen er at den kan tåle offentliggørelse så den kan anvendes til fremtidig uddannelsesplanlægning. Selv om deltagerne anonymiseres vil kollegaer altid kunne genkende selv mindre episoder, hvis de selv har været en del af konteksten.

Observation, som metode blev valgt ud fra begrundelsen, at menneskers adfærd fortæller noget om den måde, hvorpå de fortolker omgivelserne. Omgivelserne skulle derfor være de sædvanlige for at muliggøre iagttagelse af praksishandlinger. Ved at strukturere observationer er der både fordele og ulemper. Ved den stramme struktur er der risiko for at overse andre væsentlige ting. Ved den ustrukturerede, som umiddelbart tillader alt kommer med, vil der være risiko for at datamaterialet vil være så diffust og usammenhængende at det vil besværliggøre sammenligninger af data med de andre metoder. Ud fra denne vurdering blev den strukturerede model anvendt. Det var med i overvejelserne at supplere med videooptagelser, men af praktiske grunde blev det forkastet da observationerne foregik forskellige steder rundt på tegnestuen og til tider i andre rum. Skulle det have været til nytte skulle optagelserne tages så de enkeltes handlinger kunne ses, og det vurderede jeg ville give for meget postyr og dermed påvirke for meget.

Svagheden ved observationer er, at observatøren må fortolke aktørernes fortolkningsproces, dvs. forstå forståelsen, hvilket betyder, at der er risiko for over-/undertolkning såvel under observationer som i analyse. Det er ud fra dette perspektiv anvendelsen af de tre metoder for krydsvalidering skal forstås, altså sammenligning af data der relaterer til de samme fænomener.

Samlet set vurderer jeg kombinationen af metoder har fungeret efter hensigten og været til hjælp ved argumentation for antagelser.

Modellen for handlekompetence³¹ som ligger til grund for hele undersøgelsen viste sig på nogle områder at være for detaljeret til måling. Dertil følgende kommentarer:

Engagement og initiativ kan med fordel slås sammen. Angivne tegn for de to komponenter overlapper hinanden (se bilag 2).

Selvstyre falder i undersøgelsen ind under andre komponenter og føjer derfor ikke noget yderligere til ved observationer. Overblikket viser sig at spille en afgørende rolle for kvalificeret selvstyring. Det kommer til udtryk ved interview med tegnestuelederen omkring den måde de nyuddannede tilrettelægger digital projektering (se analyse). Overblik blev også omdrejningspunkt i betydningen af at kunne skelne krav og behov, da tegnestuens projekter er vidt forskellige med hensyn til detaljeringskrav. I det hele taget ser jeg (faglig)³² overblik spille en central rolle for handlekompetence, men den er bare ikke specifik målelig og må derfor iagttages indirekte.

Ligeledes var tegn på læringskompetence som jeg havde defineret dem, også svære at registrere.

Det er primært i interviewet de udtrykker hvor de har læringsbehov.

Tegnestuelederen fokuserede meget på *omstillingsparat* som noget der var vigtig, men pegede samtidig på at problemet var at kunne skelne projekternes kompleksitet af hensyn til detaljeringsgrad, altså som ovenfor nævnt noget med overblik. Derfor vurderer jeg ikke *omstillingsparat* (evne) som en selvstændig komponent, men noget der løser sig gennem overblik i samspil med engagement, læring og refleksion.

Set tilbage på modellen som værktøj til at undersøge med, så har den virket. Den har gjort undersøgelsen operativ, så de enkelte begreber har kunnet diskuteres og fokuseres. Ved at have indtaget forskellige vinkler på begrebet har det givet en mere nuanceret viden om de nyuddannedes handlekompetencer som jeg håber, kan være et bidrag til diskussionen om indhold og pædagogisk metoder for kompetenceudvikling.

³¹ Figur 2, afsnit 5.4

³² Se note 27, afsnit 8.5

9.3 Fokusgruppeinterview

Styrken ved anvendelse af fokusgruppeinterview er at det har givet mig adgang til deres beretninger om emner jeg ellers ikke har kunnet skaffe mig adgang til, hvilket har været værdifuld ved analyse og konklusion.

Fokusgruppeinterviewet blev afholdt i et separat lokale. Det udviklede sig i perioder ikke helt som jeg ønskede. Det viste sig at deltagerne var forholdsvis meget fokuseret på mig og havde svært ved at rette blikket mod hinanden. Vi var placeret omkring et kvadratisk bord med plads til otte personer. Måske det havde virket bedre hvis jeg havde placeret mig ved et bord ved siden af, men det havde givet problemer med at optageudstyret kunne fange mine spørgsmål.

Det var især underspørgsmålene der kom til at påvirke, så det tog drejning af et almindeligt gruppeinterview hvor hver enkelt deltager forholder sig til mine spørgsmål med netop deres historie. Jeg var forberedt på at underspørgsmålene ville strukturere interviewet, da jeg planlagde efter tragtmødelen, men alligevel blev det ikke helt så åben en diskussion som var intentionen (bilag 5). De var særdeles villige til at fortælle deres historier, men til tider blev det mere besvarende end udfordrende meninger overfor hinanden. Nogle af mine supplerende spørgsmål blev ikke tilstrækkelig åbne til fortsat diskussion. Jeg tolkede undervejs, nogle gange greb jeg deres udsagn for meningsafklaring og andre gange for afklaring af holdning og perspektiv. Ydermere greb jeg deres udsagn og for at få dem til at udfolde dem videre i retning af mine fokuspunkter. Samtalen blev derved både empiri- og teoridrevet.

Jeg havde aftalt med ledelsen, at det ville tage omkring en time, og da der var gået 27 minutter med introduktion og første hovedspørgsmål inkl. underspørgsmål kom jeg ydermere til at føle tidspres, hvilket medførte jeg lidt hurtig drejede samtalen i ønsket retning.

Uanset ovenstående anser jeg dog deres beretninger som fuld gyldige, da beretningerne alligevel udviklede sig i relation til hinandens forståelser og på den måde påvirkede hinanden til yderligere at forholde sig.

9.4 Lederinterview

Interviewet blev holdt i et separat lokale. Ved introduktionen redegjorde jeg for at det ikke var en evaluering af de nyuddannede, men mere om hvilke forventninger der er til dem og hvordan de fungerer i praksis.

Målet med interviewet var at få ledelsens nuancerede syn på, hvordan de nyuddannede håndterer de udfordringer de møder i dagligdagen, samt hvilket perspektiv ledelsen lægger til grund for vurderinger. Jeg betragter ledelsens syn som meget afgørende for hvordan de nyuddannedes oplevelser er om krav og behov. Det er derfor også et behov jeg har, for at have så præcist et materiale som muligt at fortolke.

Ved først at afholde lederinterview efter observationer, gav det mig mulighed for løbende under interviewet at tolke passager i samtalen med relationer til det jeg havde observeret. Dette i samspil med interviewguiden og samtalens udvikling betød at spørgsmålene blev omformuleret efter situationen, men guiden var den afgørende støtte (transskription bilag 6).

Interviewet skal ses som afgørende for forståelse af hvordan de nyuddannedes handlekompetence passer til praksis. Efter at have analyseret datamaterialet vurderer jeg at det mål er opnået. Den største betydning har interviewet haft ved vurdering af selvstændighed, overblik, ansvarlighed og krav til omstillingsevne.

9.5 Etik

For at leve op til etiske regler ved kvalitativ empiriindsamling skal jeg sikre at alle deltagers samtykke samt at de er fortrolige med det der skal ske og desuden må jeg overveje undersøgelsens konsekvenser for deltagerne (Kvale 2005:117).

Inden undersøgelsens start besøgte jeg tegnestuen for at få alles accept (afsnit 7) hvor jeg under orienteringen pointerede at alle ville blive anonymiseret. Dette blev igen understreget ved start af interview (bilag 3 og 4). Jeg overvejede i forbindelse med interview konsekvenserne for de implicerede ved udarbejdelse af spørgeguide, bl.a. at det ikke måtte blive til bedømmelse af andre (afsnit 4.2).

Aftale for interview blev aftalt (bilag 7) i forbindelse med observationer og der blev aftalt med tegnestuelederen at fokusgruppen måtte bruge tid på interviewet i arbejdstiden. De transskriberede interview blev til sendt deltagerne til gennemsyn og kommentarer (bilag 8) inden anvendelse til analyse.

10 Konklusion

I indledningen rejser jeg spørgsmål om den nyuddannede er i stand til at handle i samspil med mere rutinerede kollegaer og om de nyuddannede har noget at byde ind med. Dette fører frem til problemformuleringen: **Hvordan passer nyuddannede bygningskonstruktørers handlekompetencer til den praksis, der venter dem som projektdeltagere på arkitekttegnestue?**

Først et kort oprids af hvad tegnestuelederen forventer sig af nyuddannede:

At de har en basisviden om basale ting herunder lovgivning samt kunne tegne med Autocad.

Derudover forventes et potentiale for videreudvikling. De skal være hurtige til at blive selvstændige samt kunne indgå i de menneskelige relationer på tegnestuen. Da alle sager er forskellige skal de være gode til at vurdere hvad der kræves og derfor være omstillingsparate.

Jeg konkluderer på grundlag af undersøgelsen, at de nyuddannede generelt demonstrerer passende handlekompetence, som kan forventes af dem som forholdsvis nyuddannede. De demonstrerer at de har potentiale til videreudvikling gennem deres engagement. Deres læringskompetence kommer til udtryk i interviewet, hvor de drøfter hvordan de forventer at opbygge handlekompetence gennem erfaring. Deres bevidsthed om hvad der skal til for at komme videre i udviklingen samt det jeg har set gør at jeg godt tør konkludere, at udviklingen er i gang. De demonstrerer det gennem den måde den enkelte arbejder på, men også ved den tillid der bliver vist dem gennem de opgaver de får tildelt på tegnestuen. De der har været uddannet i 8 eller 14 måneder virker mere selvstændige og tager varer på flere ting af sig selv omkring de projekter de arbejder med end de to andre, der kun har 2 måneders erfaring. De to senest ankomne er naturligt nok mere spørgende og søgende efter tegnestuens rutiner, men er allerede nu meget selvstændige om mere afgrænsede projektdele. Dog viser undersøgelsen, at de nyuddannede mangler overblik ved digitalprojektering, hvilket udmønter sig i detaljering påbegyndes før overordnede ting er afklaret.

I det efterfølgende vil jeg gå lidt dybere i argumentation for ovenstående ved at drage nogle ting frem omkring de enkelte komponenter der udgør handlekompetence, som den er fremstillet i dette speciale.

De nyuddannede bygningskonstruktører udviser ansvarlighed i handlinger gennem den måde de bearbejder problemstillinger. Ved projektering forholder de sig til hvad der forventes fra forskellige sider og udviser ansvarlighed ved at varetage impliceredes interesser, så godt det lader sig gøre. Her tænkes specielt på bygherrens og arkitektens vision for byggeriet. Desuden udviser de også ansvarlighed overfor kvaliteten i de løsningsforslag de fremlægger ved at reflektere over hvordan de udførende kan udføre det. De er dermed opmærksomme på de udførendes situation og hvilke konsekvenser det vil have af kvalitetsmæssig art, hvis de udførende ikke kan udføre løsningen på en rationel måde. Ligeledes er de meget opmærksom på det lovgivningsmæssige hvor det især er brandforhold der omtales, hvilket jeg tolker som det de føler størst ansvarlighed overfor. De viser gennem deres handlinger og deres interne kommunikation, at de både kan handle teknisk rationel efter kendte løsningsmodeller og i andre situationer at have mere fokus på problemstillingen og bearbejdning af mulige løsninger indtil brugbar løsning foreligger. De viser, at de er i stand til at vurdere flere aspekter på samme tid i forbindelse med udarbejdelse af løsningsforslag. Her tænkes på design, funktionalitet, byggeteknisk kvalitet, brandforhold mv..

Gennem samarbejde med kollegaer viser de deres kommunikative evner. De demonstrerer, at de kan føre en faglig dialog og kan argumentere for deres synspunkter ligesom de også viser forståelse for andres synspunkter. I interview kommer det frem at de nyuddannede skal igennem en proces for at vende sig til, at alting ikke kan være besluttet, når de har brug for det. Det Schnack bl.a. påpeger i citatet ”Kvalificeringen består dels i ... mod og vilje til alene og sammen med andre at træffe handlingsvalg på baggrund af altid ufuldstændig indsigt...” (afsnit 6.1). Til tider kan ting være besluttet, men blot skrevet i en journal af en kollega som de øvrige deltagere selv må tjekke. Den rutine er endnu ikke udpræget for de nyuddannede.

Undersøgelsen viser at engagement og initiativ er vigtige komponenter for udvikling af professionel selvstændighed. Generelt udtrykker de nyuddannede selvstændighed gennem deres engagement, initiativ og holdning til kvalificerede handlinger. Allerede efter forholdsvis få måneder viser det sig, at der er opbygget så meget selvtillid og selvstændighed, at de tør tilkendegive hvad de mener, er god kvalitet selv overfor rutinerede (bilag 9.1:1-2 obs). I interviewet kommer det frem at de forholder sig kritisk til metoder som praktiseres indenfor rådgiverbranchen (bilag 5:10-11). De er bl.a. i opposition til taktiske metoder der kan føre andre bag lyset. Deres perspektiv er åbenhed, så aftaleforhold er gennemskuelige. Samtidig viser de også, at de stadigvæk er meget nye og søgende

efter det rette niveau, som de udtrykker det. Det viser, at deres perspektiv også går på at opfylde tegnestuens forventninger, der bl.a. udtrykkes således, ”som ny forsøger man at handle kvalificeret ud fra virksomhedens synspunkter. Vi skal have det her til at hænge sammen og løbe rundt...”(ibid.:8 B 14). Helt klart her et økonomisk aspekt han forholder sig til.

Alle sager de har på tegnestuen er i princippet forskellige³³ og det kræver derfor et stort overblik at kunne skelne krav og behov i den enkelte sag. Sagens forskellighed gør at de nyuddannede skal være omstillingsparate til denne kompleksitet, hvilket lederen giver udtryk for at de normalvis er (bilag 6:10). Dog har de umiddelbart svært ved at skelne behov og krav, men er ved at lære det, nogen bedre end andre. Det bekymrer dem, at der sjældent er tid til at undersøge tingene til bunds, som de har været vant til fra skolen. Her spiller deres omstillingsevne ind i samspil med deres evner til at skabe sig overblik over den specifikke sag. Der er behov for at kunne udpege det væsentligste, det der har størst betydning for afklaring, godkendelse og den videre fremdrift i projektet. Ledelsen forventer ikke det kan læres i uddannelsen, men at de nyuddannede har potentiale til at lære det.

Ud fra dette konkluderer jeg, at der er forståelse for at de ikke kan skelne krav og behov fra starten af, men at de i uddannelsen må opbygge et potentiale ved at møde kontekstlignende komplekse situationer, så der kan opbygges en teoretisk viden de kan bringe i spil, når de møder praksis. Da det i høj grad er organisatoriske forhold der skaber forskelligheder, må varierende organisationsforhold inddrages i studiet for at udfordre de studerendes overblik i at skelne krav og behov.

Et andet overblikspøblem lederen påpeger, som også har noget med styring af eget arbejde at gøre, er deres måde at angribe projektering på. De begynder at tegne detaljer inden de har sikket sig de overordnede linier, siger han. De magter ikke denne proces at zoome ind lidt efter lidt, når de kommer fra skolen og mange har svært ved at lære det. Han giver Autocad noget af skylden for det, da det der tegnes i måleforholdet 1:1.

Jeg konkluderer ud fra dette, at de generelt ikke har tilstrækkelig overblikskompetence ved digital projektering, så det kan foregå på en rationel måde i praksis.

De nyuddannede føler ikke at der i starten er så let at være nyskabende. De føler, at de har brug for at finde det niveau tegnestuen sædvanligvis praktiserer før der er plads for nye idéer, samt at

³³ Ifølge lederinterviewet fremgår, at det især er organisatoriske forskelligheder der menes.

arkitektens udspil er rammesættende for nye idéer. Det har derfor ikke været muligt at måle decideret på deres evne til at skabe fornyelse.

De nyuddannede demonstrerer ved flere lejligheder, at de er i stand til at udbygge deres viden og forståelser gennem meningsforhandling med kollegaer, ligesom de også demonstrerer læringspotentialer gennem den måde de bearbejder tekniske problemstillinger. Ud fra den givne problemstilling inddrager de deres umiddelbare viden, men lader sig inspirere af nye idéer såvel fra sig selv som fra kollegaer. Idéerne bearbejdes, vurderes og sammenholdes med krav i en løbende proces som jeg tolker som læring og demonstration af læringspotentialer.

11 Litteraturliste

- Halkier, Bente (2003): *Fokusgrupper*. Samfunslitteratur & Roskilde Universitetsforlag Frederiksberg C
- Hermansen, Mads (2003): *Omlæring*, Forlaget Klim, Århus
- Illeris, Knud (2000): *Tekster om læring*. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C
- Jørgensen, Per Schultz (2001a): *Kompetence*. I Nordisk psykologi, Vol. 53, nr. 3
- Jørgensen, Per Schultz (2001b): *Kompetence - en ny vinkel på læring og udvikling*. I Voksenpædagogisk Tidsskrift, nr. 1
- Kristiansen, Søren og Krogstrup, Hanne Kathrine (2005): *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetode*. Hans Reitzels Forlag, København
- Kvale, Steinar (2005): *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag, København
- Mylov, Peer (1998): *Fem former for læring*. I Dansk Pædagogisk Tidsskrift 2
- Rasmussen, Jens (2005): Radikal og operativ konstruktivisme. I Niels Jørgen Bisgaard og Jens Rasmussen (2005): *Pædagogiske teorier*. Billesø & Baltzer, Værløse
- Rønn, Carsten (2006): *Almen videnskabsteori for professionsuddannelserne*. Alinea, København
- Schnack, Karsten (2005): Handlekompetence. I Niels Jørgen Bisgaard og Jens Rasmussen (2005): *Pædagogiske teorier*. Billesø & Baltzer, Værløse
- Schön, Donald A. (1987): *Educating the Reflective Practitioner*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schön, Donald A. (2004): *Den reflekterende praktiker: Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Forlaget Klim, Århus.
- Wenger, Etienne (2004): *Praksisfælleskaber*. Hans Reitzels Forlag, København

Hjemmesider:

Apelgren, Søren m.fl. (2005): Snublesten i byggeriet. (pdf-fil)

<http://www4.byg.dtu.dk/publications/rapporter/byg-r107.pdf> (set 14.10.2007)

Bek. BK uddannelsen (18.6.2007):

http://147.29.40.91/_LINK_0/0&ACCN/B20070063005 (set 18.9.2007)

Bek. (30.6.2000): Kvalitetsbekendtgørelsen

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=23428> (set 18.9.2007)

UVM (2002): <http://pub.uvm.dk/2002/nkr/dokumentationsrapport/dokumentationsrapport.pdf> (set 6.9.2007)

NKR (2005): <http://pub.uvm.dk/2005/NKRrapport/> (set 6.9.2007)

QF (2007): Ny dansk kvalifikationsramme for videregående uddannelser

<http://us.uvm.dk/videre/internationalt/documents/QF-rapport.pdf> (set den 18.9.2007)

DeSeCo (2005): The definition and selection of key competencies. Executive Summery. (pdf-fil)

<http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf> (set den 18.9.2007)

Studieordning (2004):

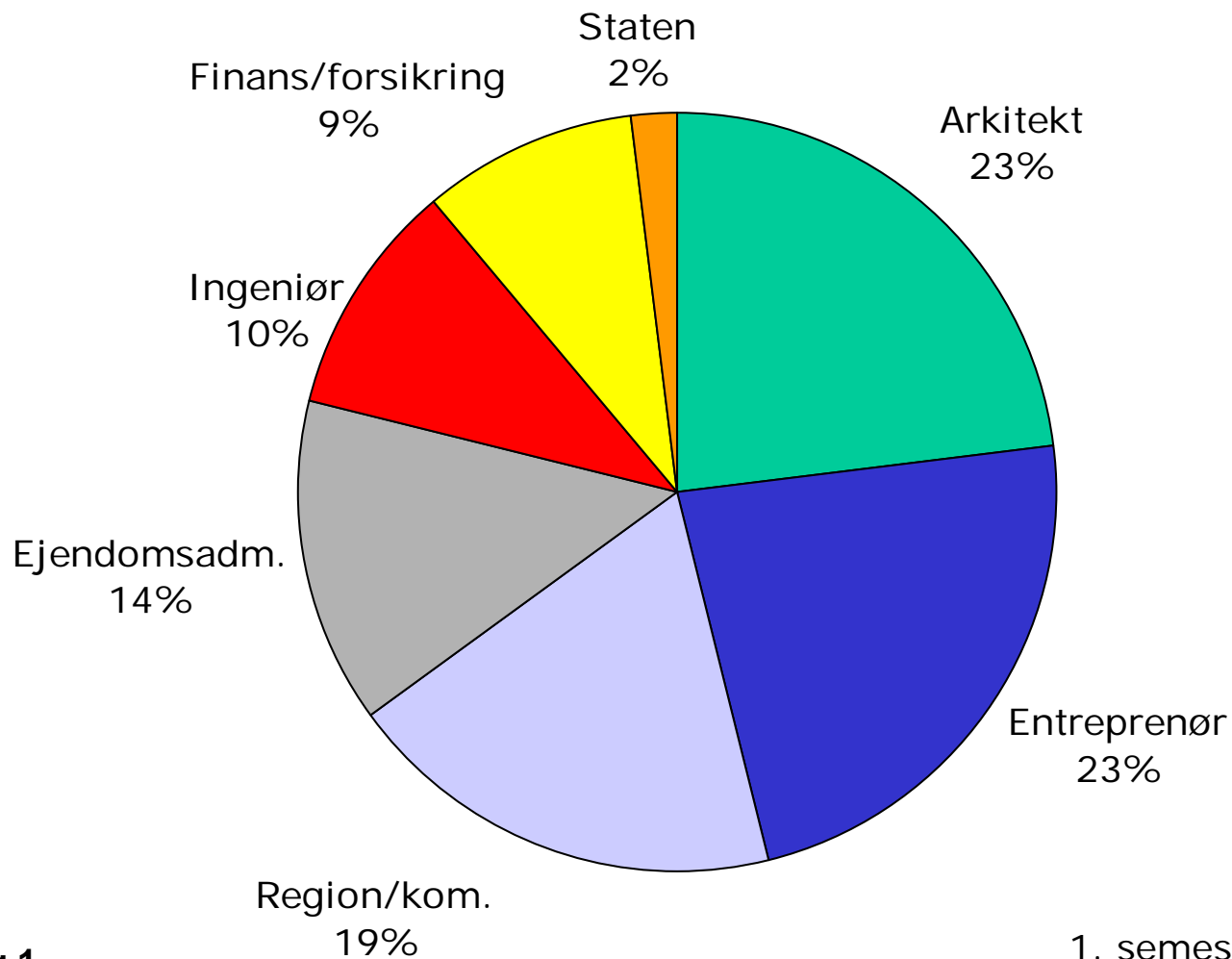
http://www1.vitusbering.dk/CVU/BAD/BK/Studieordning/Studieordning_BK.pdf (set 19.9.2007)

UVM kompetencebegrebet: <http://pub.uvm.dk/2005/NKRrapport/kap19.html> (Læst den 6.9.2007)

Bilag

- Bilag 1 Ansættelser i byggebranchen
- Bilag 2 Observationsguide
- Bilag 3 Spørgeguide til fokusgruppeinterview
- Bilag 4 Spørgeguide til lederinterview
- Bilag 5 Transskription af fokusgruppeinterview
- Bilag 6 Transskription af lederinterview
- Bilag 7 Invitation til fokusgruppe
- Bilag 8 Følgrebrev til transskriptioner
- Bilag 9 Meningskondensering/observationer
 - Bilag 9.1 Ansvarlighed
 - Bilag 9.2 Refleksion
 - Bilag 9.3 Samarbejde
 - Bilag 9.4 Kommunikation
 - Bilag 9.5 Overblik
 - Bilag 9.6 Selvstændighed
 - Bilag 9.7 Initiativ/engagement
 - Bilag 9.8 Innovation
 - Bilag 9.9 Læring

Byggebranchen som arbejdsplads



Observationsguide:

Tegn på handlekompetence jeg vil observere på:

Komponenter	Tegn på:
ansvarlighed	<ul style="list-style-type: none">- påtager sig opgaver- udviser selvkritik (selvvurdering)- etiske overvejelser
overblik	<ul style="list-style-type: none">- anvende værktøjer til illustration- ikke lader sig stresse
innovativ	<ul style="list-style-type: none">- fremkommer med nye ideer- åben for nytænkning- lade sig inspirere (intuition)- skabe fornyelse
selvstændighed	<ul style="list-style-type: none">- spørger ikke unødigt- mestrer de færdigheder der knytter sig til professionen- vurderer kvaliteten af eget arbejde- håndterer komplekse problemstillinger
engagement	<ul style="list-style-type: none">- gå på mod- interesse- tager initiativ
initiativ	<ul style="list-style-type: none">- igangsætter- foretagsom- virkelysten
selvstyre	<ul style="list-style-type: none">- arbejder systematisk- planlægger og styrer eget arbejde
læring	<ul style="list-style-type: none">- identificerer egne læringsbehov- selvevaluerer
kommunikation	<ul style="list-style-type: none">- argumenterer- lytter- giver respons- faglig udtryksevne- tværfagligt- mundtlig/skriftlig- formidling i forsamling
samarbejde	<ul style="list-style-type: none">- evne til dialog- konfliktløsende- demokratisk- forståelse for andre- diplomati- imødekommenhed
refleksion	<ul style="list-style-type: none">- vurderende i handling- undersøgende i handling- søgende efter alternativer- eftertænksom- er i dialog med situationen

Spørgeguide til fokusgruppeinterview

Intro ved mødestart (fokusgruppe)

Mødet handler om jeres handlekompetence som forholdsvis nyuddannet

Jeg har forberedt nogle få **indledende spørgsmål** og nogle mere konkrete **supplerende spørgsmål**

Det er vigtigt at det er jer der **taler med hinanden**. Fx som hvis det var over en øl efter arbejdstid

Jeg er først og fremmest interesseret i **hvad i gør og hvordan i handler**

Kan nogen uddybe, **hvad der ligger til grund for handlingen**, vil det også være fint

Alle jeres **erfaringer er lige vigtige** - der findes ikke rigtige eller forkerte

Min rolle er at styre samtalen, hvis den går af sporet eller er ved at gå død

Prøv om I alle kan komme til orde

Går samtalen i stå eller er et emne udtømt bruger jeg de supplerende spørgsmål

Jeg slutter sikkert af med de mere konkrete supplerende spørgsmål

Som det sidste får I mulighed for en afsluttende bemærkning og evt. stille afklarende spørgsmål

Mødet tilstræbes at vare ca. 1 time

Anmodning om at optage et lydspor af interviewet og det er kun mig der hører det

Lydsporet udskrives i en tekst og I får som sagt mulighed for at gøre indsigelser, hvis noget ikke passer

Alle forbliver anonyme i det skriftlige

Spørgeguide til fokusgruppeinterview

Overordnede spørgsmål med tilhørende underspørgsmål:

Underspørgsmålene kommer kun i brug hvis fokusgruppen ikke selv kommer tilstrækkelig ind på emnet. Formuleringen er derfor eventuelle formuleringer afhængig af situationen.

1. Hvad er vigtigt for en nyuddannet at kunne, når man får job på en arkitekttegnestue?

- I skal diskutere spørgsmålet indtil I finder frem til en afklaring af hvilke ting I finder vigtig.
 - 1.1 Kan I komme i tanke om noget som ikke er fagtekniske emner?
 - 1.2 I har ikke nævnt så meget om kommunikation, hvad med det?
 - 1.3 Hvordan vil I beskrive nødvendige samarbejdsevner for en bygningskonstruktør?
 - 1.4 Hvordan vil I beskrive jer selv som nyskabende?
 - 1.5 Hvad gør I for at skabe jer overblik i en byggesag?
 - 1.6 Hvad er I mest optaget af at kunne i forbindelse med jobbet?

2. Hvordan vil I beskrive at kunne handle på en kvalificeret måde som bygningskonstruktør?

- I skal diskutere spørgsmålet indtil I finder frem til en afklaring af en kvalificeret handling.
 - 2.1 Hvilken betydning har refleksion for jeres daglige arbejde?
 - 2.2 Hvordan sikrer I, at det I laver har den rette kvalitet?
 - 2.3 Hvad gør I for at blive bedre til at handle kvalificeret?

Hvis gruppen ikke har været tilstrækkelig inde på sociale kompetencer under de første 2 spørgsmål:

3. Hvad skal der til for at få et praksisfællesskab til at fungere på en tegnestue?

- I skal diskutere spørgsmålet indtil I finder frem til, hvad I finder vigtig for praksisfællesskab.
 - 3.1 Kan I komme nærmere ind på samarbejdets betydning?
 - 3.2 Hvilken betydning tillægger I kommunikation?
 - 3.3 Begrebet selvstændighed, hvilken betydning har det for praksisfællesskabet?
 - 3.4 Hvad forbinder I med ansvarlighed? socialt, selvkritik, etik

Spørgeguide til lederinterview

Intro ved mødestart

Mødet handler som sagt om nyuddannedes handlekompetence

Jeg har forberedt nogle spørgsmål

Jeg er i særdeleshed interesseret i hvordan de nyuddannede håndterer de udfordringer de møder i dagligdagen på tegnestuen, dvs. hvad de gør og hvordan de handler (generelt, ikke en evaluering af den enkelte)

Jeg er selvfølgelig også interesseret i hvordan I som ledere oplever den måde de håndterer situationerne på

Hvis det er i orden, vil jeg tilstræbe at holde det på en ½ times varighed

Anmodning om at optage et lydspor af interviewet og det er kun mig der hører det

Lydsporet udskrives i en tekst som du får til gennemsyn

Alle navne anonymiseres i det skriftlige

Spørgeguide til lederinterview

Overordnede spørgsmål med tilhørende underspørgsmål:

1. Hvordan vil du beskrive jeres forventninger til nyuddannede, der skal starte på tegnestuen?

- er der nogle generelle træk I tillægger stor værdi?

Hvad med:

- 1.1 Fagtekniske emner?
- 1.2 Selvstændighed og ansvar?
- 1.3 Samarbejdsevner?
- 1.4 At være nyskabende?
- 1.5 Engagement og initiativ
- 1.6 Hvad betyder det for tegnestuen, om de evner at skabe sig overblik?

2. Hvordan vil du karakterisere gode handlekompetencer som bygningskonstruktør?

- 2.1 Hvordan oplever du generelt, at nyuddannede går efter at handle kvalificeret?
 - du må gerne beskrive, hvordan du karakteriserer en kvalificeret handling
- 2.2 Hvad betyder, om de tager den første den bedste løsning, de støder på?
- 2.3 Hvilke forventninger har I til deres egen selvbedømmelse om rette kvalitet for det de laver?
- 2.4 Hvad betyder om de er omstillingsparate og evner at lære nyt?

3. Hvad skal der til for at få et praksisfællesskab til at fungere på en tegnestue?

- 3.1 Hvordan vil du beskrive samarbejdets betydning?
- 3.2 Hvilken betydning tillægger du kommunikation?
- 3.3 Hvilken betydning har selvstændighed for praksisfællesskabet?
- 3.4 Hvad betyder ansvarlighed for samarbejdet?
 - ansvar: socialt set, for selvkritik, etisk
- 3.5 Hvad betyder engagement og initiativ for praksisfællesskabet?

Bilag X: Transskription af fokusgruppeinterview den 24.10.2007

27-10-2007/KB

Fokusgruppe: Alle bygningskonstruktører ansat på arkitekttegnestue i Midtjylland, benævnes henholdsvis A2, B2, C8 og D14. Tallet refererer til antal måneder siden dimission. Fokusgruppedeltagerne er i alderen 25 - 28 år. Alle har en tømreruddannelse forud for BK- uddannelsen. Alle er dimitteret fra VBD i Horsens.

Interviewer: Karl Bogh (KB)

Koder: Tre prikker (...) betyder udeladelse af ord.
To prikker efter et ord (fx men..) betyder at ordet trækkes ud.
Tankestreg (-) betyder pause.

Bekræftende indfald midt i sætninger som *ja* og *helt sikkert* er udeladt i teksten.

KB: Introducerer hvad og hvordan omkring fokusgruppeinterviewet.

KB: Det første tema, det er hvad I synes der er vigtig for en nyuddannet at kunne, når I får job på en arkitekttegnestue?

A2: Jeg synes det er vigtigt at have de der basisting i orden sådan noget som evne til at tegne de forskellige ting at kunne autocad og være inde i regelsæt om byggeri og sådan nogle ting, så man kan de der basisting. Så tegnestuen kan få noget ud af én, så man har et sted at starte, så man ikke bare er død vægt i starten. Det synes jeg er utrolig vigtig, synes jeg i hvert fald.

B2: Og så, hvis du hører en telefonsamtale med en tekniker et eller andet sted, at du ved hvad de snakker om, at du kan forholde dig til de tekniske ting med ingeniører med laster og alle de der ting. Det kan godt være at du ikke selv lige ved hvordan hele udregningen der er lavet, men altså man kan godt forholde sig til om tingene realistiske eller ej.

C8: Jeg siger ligesom A2, det handler om at vide, så man har en basisviden, men det er også ligeså vigtig at vide hvor man kan søge de informationer man har brug for, for at man er opdateret på hvor det nyeste ligger henne. Når du kommer ud på en tegnestue, så kan du nemt komme ud for at der er nogen der ved noget, men det er måske ikke lige det allernyeste, og det er det du lige har lært ude på skolen, så må du formidle det videre, og så er du lige pludselig den der nye, der kan de smarte ting, der ved hvor man skal søge.

8:30

D14. Man behøver ikke nødvendigvis at vide alt, bare man ved hvor

C8: Ja det er mindst ligeså vigtig at vide hvor man skal søge de nyeste informationer fordi der er mange af tingene ... vejen fra byggelovgivningen og til materialer i det hele taget, der sker rigtig meget i hele tiden, men selvfølgelig skal man have en grundviden det er klart.

KB: Har I noget som I tænker der ikke er byggeteknisk.

Bilag X: Transskription af fokusgruppeinterview den 24.10.2007

27-10-2007/KB

A2: Ja det kræver man har et åbent sind og er villig til at lære og lytte og.. indgå i det samarbejde der nu –

D14: Indgå i teamet, som det så fint hedder. (latter)

A2: Ja det er vigtigt at kunne det og være forberedt på, at det er det, der drejer sig om. For det gør.. i hvert fald som ny så det tingene.. utroligt lettere eller hvad skal man sige.

B2: Det synes jeg også at det er en kompetence i sig selv at man skal udvikle på en skole at du ligesom lære at samarbejde. Det er ikke bare noget man bare kan day one –

D14: Men det er også at lære at have evne til både at give positiv og negativ respons, men man stadigvæk er konstruktiv, synes jeg er utrolig vigtig ting. At.. man kan have sine meninger, men man skal også kunne bøje sig og sige, det var nok bedre det forslag du havde, men man skal også kunne tage imod altså – hvis der er nogen der har et bedre forslag.. jamen give dig og omvendt hold fast hvis du har.. der skal være den der plads til at.. –

KB: Ligger der noget argumentations kvalifikationer i det du siger der?

D14: Ja, det gør det da. Det er vel hele kommunikationsområdet, det.. ja det at kunne føre en samtale på et sobert niveau.

A2: Ja jeg tror at man skal – men det ved jeg også at man lærer i uddannelsen nede på skolen, det der med positiv kritik eller konstruktiv kritik, at man skal kunne tage det – på den optimale løsning den kommer tit af at mange de kigger på det, og da skal man være forberedt på, at selv om man siddet en hel dag og været rigtig træt af et eller andet man har lavet, og så der kommer en og siger, at det er en hel anden måde man skal gøre det her på. Da skal man være rede til at.. - det kan være svært og det tror jeg, at det kun er menneskeligt - og man skal være rede til at sige, okay det kan jeg godt se at det er bedre, og så tage den og så op på hesten igen.

D14: Det er en af de forskelle der er på skolen, hvor man sidder og analysere alt ned i mindste detalje. På tegnestuen – der er ikke på samme niveau man sidder og analyserer tingene, så der er nogle løsninger, det er standard og det bruger vi – og det har vi gjort før, så det er det der know how, folk har brugt det før og det fungerer, man kender løsningerne og man kender måske priserne på dem og det har også noget at sige. Og så er det hvis der kommer en og siger, som, du siger, har siddet og knoklet med – du laver lige om der, så er det at det må du bare tage med.

B2: Og at tingene virker, de skal virke i praksis. Det er ikke bare som på skolen, jo selvfølgelig skulle det man lavede på skolen virke i praksis, men jeg synes bare det er.., hvis man lige kan spørge en der har mere belæg for at sige, sådan, det plejer vi at gøre, det har virket rigtig godt før, så kan det være ham murerarbejdsmanden ikke går.. , altså, at bare at det hele glider bedre igennem.

C8: Plus at den erfarende konstruktør siger eller hvad det nu er, kan sige, prøv at kigge på det projekt her, her kan du se, at det ligner meget dit projekt og det du sidder og bøvler med nu. Her kunne tænkes at være en standard løsning du kan bruge og derved komme hurtigere og nemmere og dermed mere smertefrit også når du kommer ud på pladsen.

Bilag X: Transskription af fokusgruppeinterview den 24.10.2007

27-10-2007/KB

B2: Ja, der kan sige, at en af faldgruberne er hvis man kopierer for meget, man skal lige huske at differentiere det så det lige kommer ind til ens eget projekt, så man lige får rettet op på.. at det kan godt være at der er nogen småting der skal ændres. Det vil være noget man lige skal huske, sådan vil det være i hele tiden at man..

A2: Så alt i alt, så handler det i bund og grund noget om samarbejde, at man virkelig kan ændre i team.

C8: Ja, indgå kompromiser.

KB: Nu siger I "indgå kompromiser" og tilpasse det osv. Hvad ligger så til grund for - det vil jeg godt være med til og det her siger jeg altså stop til?

A2: Det er jo ens egen erfaring, tror jeg, det tror jeg i bund og grund det er. Ens egen oplevelse med ting. Hvis du fremlægger et eller andet, et projekt eller nogle løsninger - det har du jo konstrueret med noget du jo mener, er rigtigt ud fra de erfaringer, og de ting du har draget dig, og der kommer måske en anden én, som måske er meget bedre end dig, en der har mere erfaring inden for det område der og retter dig - og der mener jeg med de kompromiser der er, der skal man være klar til at kunne sige, jamen jeg kan godt se at de løsninger er bedre, og så æde dem og give sig til at omprojektere eller hvad skal man sige.

14:00

D14: Jeg synes også det er ligeså vigtig at kunne sige "fandeme nej" fordi.. - kvalitetsmæssig og projekteringsmæssig på de projekter sammenlignet med uddannelsen på skolen, hvor vi er nede i mindste detalje og mindste skrue - det kommer man bare ikke herude - det er også en ting man skal - det synes jeg i hvert fald - det er en ting, jeg har skullet lære og acceptere og skullet arbejde noget med. Du bliver nødt til at skrue ned for niveauet, når du kommer ud, faktisk altså delvist, selvfølgelig er der noget med at skulle lære, at der er mange nye ting, der skal på plads først inden man er oppe at køre ellers så synes jeg - det er vigtigt at.. -

KB: Hvad føler I så med ansvar for det du ligesom hentyder til "med at komme helt ned i detaljen". Hvad så med ansvarligheden for den kvalitet overfor den kunde og overfor den udførende som måske ikke får besked nok om hvad de skal gøre?

D14: Sådan som jeg opfatter det, det er måske en ting, som man godt kan bruge mere krudt på på uddannelsen, hvilke niveauer er det, man udbyder ting i? Hvilken bygning er det? Hvad er det for et projekt? Hvor langt skal man gå? Jeg ved godt at man går meget op i at dele op i faser på uddannelsen og det prøver man vel også til dels herude, men det flyder meget mere sammen og det skal det også bare.

A2: Der kommer hurtig det element ind i det, at hvis du sidder med et projekt - for det første er der ikke tiden til at bruge et halvt år på et projekt, og projektere det ned i mindste detalje, og så er der alle de her faggrupper, som hver især har deres erfaring og deres måde, som de gerne vil gøre det på, for at gøre det nemt og gøre det rart at arbejde med. Og dem skal du ligesom tilpasse dig, så der er mange ting i et projekt, hvor man siger det er op til VVS'eren, hvordan han vil gøre det eller op til elementleverandøren, hvordan de vil gøre det. For at få deres erfaring med ind, for at få det hele, altså for at få hele den der maskine eller motor som er et projekt til at køre, så bliver man også nødt

Bilag X: Transskription af fokusgruppeinterview den 24.10.2007

27-10-2007/KB

til at inddrage de folk og give dem hver deres fagområder. Selvfølgelig skal du som konstruktør måske tjekke op på det eller måske snakke med andre om sikkerheden i at de ikke snyder dig – og andre løsninger – man skal lige holde øje med, men jeg tror det er vigtigt at man også delegerer ansvar og opgaver ud til de forskellige faggrupper. Det synes jeg ikke man gør så meget på nede på skolen. Der skal du vide det hele. Men jeg tror dog også at det på skolen er vigtigt for at de ved noget om det her - det er vigtigt, at de bliver smidt igennem det her.

C8: Man bliver nødt til at få den der basisviden for at kunne snakke med om hvordan. Det er helt sikker man skal drage nytte af de erfaringer de har, de laver sådan set ikke andet hver eneste dag.

17:00

D14: Det har vi også haft diskuteret før herinde på tegnestuen om man skal kende alle faggrupper..., alt hvad det har med dem at gøre, om vi skal vide alt hvad der har med vvs-arbejde at gøre. Det er i hvert fald min personlige holdning, at det har jeg ikke nogen intention om på noget tidspunkt, altså fordi en murer, der har været i lære 3½ år og arbejdet i 10 eller 20 år, vil meget sandsynlig være meget mere vidende inden for det område. Så det er et spørgsmål om at have et kendskab til tingene, og så er det et spørgsmål om at kunne koordinere de forskellige faggrupper sammen og lytte til hvad de har og så prøve at hive det bedste frem fra hver.

A2: Det er måske også vigtig at vide hvilke produkter de forskellige faggrupper kan levere, så selve det hvordan de gør det, hvordan de opnår løsninger og sådan noget, så tror jeg man overbebyrder sig selv, hvis man tror man skal vide det. Det er vigtigt at vide hvad de forskellige faggrupper kan og hvad der er muligt, så man ligesom har det at bygge inden for. Man skal vide rammerne for det.

KB: Jeg kunne tænke mig at høre hvad jeres syn er på jer selv som nyskabende, hvis vi tænker de udførende har 20 års erfaringer i fx VVS, hvad er jeres rolle og hvad kan I bidrage med som nyskabende?

B2: Jeg synes måske man er bunden en del af det oplæg der kommer fra arkitekterne af, så må man prøve at se..., jeg synes det er svært at lave meget om, altså - revolutionere det helt vildt. Man kunne egentlig sige, at den løsning der, det kunne måske i stedet for lave en eller anden form for tagkonstruktion af træ, så kunne det måske være man skulle prøve at lave det med noget andet, hvor det får det samme arkitektoniske udtryk bagefter, men jeg tror ikke det er så tit, at man ligesom kan gøre det.

KB: Nu er det er ikke specielt design jeg tænkte på, jeg tænkte på indbygningsmåder og konstruktionsmåder i forhold til den erhvervspraksis..

A2: Du mener om vi har noget at bidrage med eller hvad?

KB: Ja, nyskabende, finde nye metoder at gøre ting på, der måske kan hæve kvalitetsniveauet.

A2: Jeg det..., jeg synes der kommer et stort samarbejde med arkitekterne og hvad de forestiller sig, så hører vi noget i marken eller..., der kommer en eller anden, et andet nyt produkt eller en ny måde at konstruere tingene på og så bliver det da delt på tegnestuen. XX er da kommet med en til mig med noget gips og noget, sådan optimerer vi hinanden i hele tiden. Og hvis vi finder noget, så er det den anden vej.

D14: Jeg tror da også, det er da min opfattelse, at når man kommer som ny, man har også - der er mange ting du skal have sat på plads i første omgang, så det er nok ikke lige i det første stykke tid du sidder og revolutionere helt fantastisk meget - og polerer med de fineste nye konstruktioner. Det er også ligesom et niveau, hvad skal man ligge det på - og det tror jeg virkelig er en af hjørnesteenene som man skal have med, hvad er det for niveauer man kører på ude i den virkelige verden, hvad er det, de kræver. Det er der noget arbejde med, synes jeg.

KB: Nu kan jeg høre på jer at I er meget optaget af forholde jer til den situation I kommer ud i, i niveauer osv., men hvad gør I egentlig for at skabe jer et overblik over en ny byggesag? Jeg har iagttaget, at I starter op på nye sager og så er der en ny sag igen to dage efter.

A2: Læser materialet igennem og starter med - nu har jeg lige været med til noget i Aalborg - jeg sparrer utrolig meget med YY og så drager jeg erfaringer nede fra B2 af, for han sidder med noget brand, hvor det er den samme organisation der bygger tingene. Så kører jeg lidt pin-pon hvordan de har gjort det og så sparrer jeg med YY om den konkrete sag. Og så danner der sig helt naturligt et overblik over det.

B2: Jeg føler bare, at man et eller andet sted føler sig som det 3. hjul en gang imellem. Jeg har fuld forståelse for, at man ikke kan møde tre op til et møde, men det havde bare været rarere selv at have været med og så få en første hånds information. Det er sådan helt okay, men man ved ikke helt sådan hvor grænsen den går når man sidder og tegner.

22:00

D14: Der går nogen oplysninger tabt.

B2: Ja, det gør det egentlig.. og alligevel, det er gjort så godt, som det overhovedet kan gøres men.. det skal man være afklaret med.

KB: Hvis I skal sætte ord på hvad I har været mest optaget af siden I startede, især de første par måneder I har været her?

D14: De første par måneder i virksomheden?

KB: Ja, altså siden I har dimitteret..

A2: For det første, da jeg startede, da var det noget med at finde sin plads og føle sig tilrette, man var ikke så modig, når man lige starter..

D14: Om, man vil det eller ej, så kommer man nok ind i et hierarki..

B2: Ja, får læst folk hvor er de henne.. Hvem er det lige man skal hen til, når man skal høre om de forskellige ting og sådan noget, altså..

D14: Jo, men også hvordan folk reagerer i forskellige situationer og reagerer på en selv.

A2: Man finder ud af hvem man kan med.. og hvem man ikke kan så godt med og.. sådan er det jo..

D14: Ja, sådan er det, sådan var det i hvert fald for mig, det blev der brugt rigtig meget krudt på og så komme alle arbejdsgangene og hvordan de gør det, de har nogle procedure for de forskellige ting.

A2: Der er lige sådan en indkøringsperiode.

D14: Det er der, og det er også accepteret, at det har man. På skolen, bare lige for at tage en enkelt ting, der er vi jo vandt til at tegne i 2D og når man kommer her på tegnestuen skal man lige pludselig til at tegne på 3D, der er lige pludselig en helt anden måde at tænke på, hvis man ikke overhovedet har prøvet det før at tænke på den måde.

B2: Det synes jeg faktisk at vi mangler fra skolen af. ADT burde ikke være et valgfag, det synes jeg i princippet heller ikke brand skal være, men der nogen grundlæggende ting det skal du bare have med. Der er faktisk langt fra 2D og over til 3D.

A2: Det var også det vi snakkede om i starten at man skal lære de her basisting og det er så utrolig vigtig at have styr på dem.

24:35

B2: Det er vi ikke godt nok udstyret til

D14: Nej.. ja, det

B2: Det synes jeg, ik', fordi jeg ikke har haft de der valgfag, ik' og..

A2: Så har du nok nogle andre steder at rykke ud..

B2: Ja helt sikkert

D14: Lige til den. Der er da nogen steder at uddannelsen skal oppe sig - kraftigt, synes jeg.. Nu er det der en ting, ADT, det er jo fremtiden og det er snart måske også ude af verden ADT, så skal man over i noget der hedder Revit i stedet for som er et nyere program. Altså lige såvel som vi kommer ud som nye på en tegnestue og skal holde os opdateret og vide hvor vi skal finde tingene henne, så skal skolen det også. De må have nogle flere følere ud, hvad er det der sker, hvad er det? Det er ikke nok at få en ind som sælger ADT produkter og sige det er vejen frem, det sælger vi en masse af. Det er at få det overordnede overblik, hvad er det der sker i byggebranchen, hvilken vej gås der?

A2: Det er jo ligeså meget, hvis vi lige skal snakke om det der, det er jo utrolig med praktikanter, da vi jo var i praktik, der tror jeg faktisk at skolen overser en guldgrube der, fordi.., jeg ved godt man prøver at høste erfaringer ved at skulle skrive alle de der ting. Jeg synes det var bedre at få nogen samtaler med de elever der, sådan virkelig, hvad var din opfattelse der. Hvis der ikke er tid til det - det er sku der, det er dem der har været ude i marken - og følge hvordan der er.. og det at vi sidder og snakker nu og mærker hvordan det fungerer i sådan et firma, og så se om der er noget man kan høste, og se om der er noget man kan bruge til undervisning for at optimere de basisting der -

Bilag X: Transskription af fokusgruppeinterview den 24.10.2007

27-10-2007/KB

Jeg mener virkelig, det er meget bedre med en praktikant end at sende 10 lærere ud i en virksomhed, hvor de skal gå ligesom dig, fordi det er sådan noget man ser udefra. Når man er praktikant, sådan havde jeg i hvert fald gjort, der mærker man hvordan det er og man er der hver dag, man skal være der, man skal helst producere noget. Man vil jo gerne gøre et godt indtryk.

KB: For ikke at tiden skal skride helt fra os, så vil jeg godt gå over til næste spørgsmål. Det er selvfølgelig lidt af det samme. Hvordan I vil eller kan beskrive at handle på en kvalificeret måde som bygningskonstruktør?

Med dette tænker jeg også det som I vil kunne stå bagved. Her tænker jeg både på firmaet, på kunderne, på de udførende og så jer selv, så I kan leve med det bagefter.

Jeg vil gerne, hvis I kan komme til at diskutere det med hinanden, ikke nødvendigvis blive enige, men komme frem til en afklaring af, hvad det vil sige at kunne handle kvalificeret.

27:38

B2: At handle kvalificeret for mig vil være at man tager hensyn til.. tager hensyn til bygherres forventninger og man skal da også tage sine egne forventninger til projektet, altså få det hele med, få sig selv med, få bygherren med og få firmaet med, så det går op i en højere enhed, så man ligesom kan se alle parter i øjnene når man sidder ved bordet og skal diskutere noget - og det..., så vil jeg have det godt med mig selv, fordi så kan man også forklare sig ud af hvorfor man har gjort tingene som man har gjort og så.. være tro overfor alle dem som sidder ved bordet.

A2: Altså, jeg synes kvalificeret, ik' også, det ligger sig meget op af om du ligger dig op af bygningsreglementet og alle de her normer, fordi det er det du bliver bedømt på, det er der den havner i sidste ende, og det synes jeg man skal have styr på, at man holder sig indenfor reglerne. Og så kvalificeret kan også være hvis din bygherre har forskellige krav, så forsøger man selvfølgelig at snakke sig lidt ind på hvad han forventer og så bygger man efter det. Det er også kvalificeret og så er der også arkitekten, så man holder stilen. Jeg synes der er de tre parametre, hvor man kan blive bedømt på, om man handler kvalificeret. Hvis det er rent personligt, så er det jo at levere et godt produkt, at lave et godt projekt, det hele det kører, vi får det hele med og.. så vi ikke kommer op at skændes og sådan nogle ting. Så for mig, hvis jeg formår at få det til at køre og vi har reglementet med og de forskellige faggrupper med og vi får det til at glide så bygherren også er tilfreds, så synes jeg der er gjort et godt stykke arbejde, man har handlet kvalificeret. Hvis der kommer spørgsmål og du har det der bagland, så kan du også bedre give en kvalificeret rådgivning.. Jeg synes det er de ting..

C8: Jamen, jeg kan kun tilslutte mig. Jeg synes I begge to i en blanding, at man kan se alle parter i øjnene bagefter, at man ved, at har handlet ud fra deres interesser og bygherren får det han forventer, og arkitekten, at det kommer ud med det udtryk, som arkitekten gerne vil have helt til at starte med ud fra selvfølgelig hvad bygherren vil give penge for og selvfølgelig lovgivning, det skal selvfølgelig stadigvæk også overholdes.

30:30

A2: Og så en stor streg under ærlighed, i stedet for alle de her.. og gå og leg taktik

D14: Det er mit indtryk i hvert fald, at den der spiller åbent spil og spil ærligt spil overfor alle inddragede som – jeg mener, så er der en taktik der ligger, ham der..., ikke at vi skal lyve overfor

Bilag X: Transskription af fokusgruppeinterview den 24.10.2007

27-10-2007/KB

nogen, men de behøves heller ikke få hele sandheden. Den ligger der i nogen aspekter i nogen af de opgaver der er. Også, han behøves ikke lige vide for det er taktisk smart at vi gemmer det til senere eller at den oplysning..

A2: Det er når vi begynder med sådan noget der, at vi kommer op at skændes om projekterne, fordi folk begynder at føle sig forurettet, altså ført bag lyset og det er når vi kommer op at skændes, har jeg hørt mange sige, det er der vi jo egentlig taber penge.

D14: Det bliver bøvlet og folk bliver sure på hinanden.

A2. Jeg tror også det er noget med at være ærlig.

KB: Hvis I skal tænke sådan helt godt tilbage, hvad gør I så individuelt for at komme til at handle kvalificeret?

Har I drøftet det nogensinde eller tænker I over det eller hvad gør I?

A2: Hvis ikke det er de her parametre her, så ved jeg ikke hvad du mener med kvalificeret?

B14: Ja, men..., der er jo flere synspunkter at handle ud fra, altså., der tror jeg at man som ny forsøger man at handle kvalificeret ud fra virksomhedens synspunkter. Vi skal have det her til at hænge sammen og løbe rundt og det skal så også være funktionel alt det vi får lavet.

KB: Vil det sige en ansvarligheds følelse overfor firmaet.

D14: Jamen, det er der.

C8: Ja det er der helt klart, hvor du gerne vil gøre et godt indtryk på firmaet, at de har valgt rigtigt – det har været rigtig flot ... (utydelig). I hvert fald lige til at starte med, så når man ligesom har arbejdet sig videre i faserne kan man sige.

A2: Hvis det er rent personligt du mener, om man kan handle kvalificeret, så mener jeg, det er noget med viden. Altså, det gælder om at have en bred viden så kan du handle kvalificeret. Så tror jeg det kommer helt..., så må du bestemme med dig selv om du vil handle efter sandheden med at fortælle de rigtige ting eller du vil lege byggerøver. Så er det noget med viden lige pludselig.

KB: Hvis vi kobler det lidt med det forrige tema med nyskabning og nytænkning osv.. Er det kvalificeret at nytænke eller er det kvalificeret at følge traditionen og vanerne?

33:24

B2: Det må være kvalificeret i forhold, det er i hvert fald sådan som jeg ser det, hvis du kan opfylde så mange parametre fra de forskellige, arkitekt, bygherre og byggelovgivningen hvis du kan opfylde de parametre, så kan jeg da ikke se hvorfor du ikke skal kunne bruge de nye ting hvis du samtidig kunne spare nogen penge, så kan du nærmest ikke få fingrene ned igen, men der ud over, det må være det.

KB: Hvordan kommer I frem til de rigtige ting? Hvad er det I gør når I sidder ved tasterne, hvad er det I gør? Hvor kommer tingen fra?

34:03

D14: Det kommer vel delvis fra rygsækken, altså de værktøjer som vi jo trods alt har lært på skolen (latter). Vi har siddet med vores blyant, vi har siddet og lavet diverse ... tusindvis af små skemaer og ting og sager. Det er ikke dem vi bruger nu, men det er sådan et sammenkog af det hele og prøver at bokse det ned og få det ud og så er det stadigvæk hele tiden den der sparring man har med sine kollegaer, de der mere erfarende.

A2: Og når der kommer meget erfaring så lige pludselig så får man sådan en mavefornemmelse om de ting her er rigtig, altså man får sådan en logisk sans indenfor konstruktioner, hvor man siger det der er bare noget Storm P, så der må man finde på noget andet og så søger man hjælp ved hinanden og hele tiden opbygger man erfaring og den er faring tror jeg, giver sådan en følelse. Har I aldrig tænkt på det, at man sidder og kigger på en detalje og der er bare noget galt med den her, der er noget, der ikke er rigtig.

B2: Du kan godt.. en tegning, den er sku taknemmelig, men ham der skal lave det, han ser.., at det er 28 arbejdsgange og så bliver det perfekt! Men det er ikke så rationelt for ham, der er bare noget galt, man kan mærke at den kan man godt opdatere, den her.

KB: Er det det I mener med faggrupper, at det skal tænkes på – du nævnte 28 arbejdsgange, så er det ikke kvalificeret, tilstrækkelig kvalificeret, hvis det er ubehageligt for ham der skal lave det?

A2: Det er i hvert fald ikke en god løsning.

B2: Ikke nødvendigvis, det kan jo godt være en god løsning, hvis det er sådan, at det virkelig bliver beskrevet, det må man jo se på hvilket niveau, det kan jo godt være at det skal være så specielt, at resultatet skal være så specielt, at det bare kræver den løsning, men så må man jo også sørge for, at.. det kan udføres og det er måske med nogen flere beskrivelser, et eller andet, ikke fordi jeg har været ude for det, men jeg kunne da forestille mig, at det er den vej man skal gå - for at få tingene til at hænge sammen.

C8: Ja dette er rigtig, hvis man sidder med den der mavefornemmelse at det der er for langhåret, så bliver man nødt til lige, i hver fald lige overveje, kan den optimeres, kan den koges lidt ned og alligevel få den samme gode byggetekniske.., at man føler den er.. (utydelig)

A2: Så kvalificeret, hvis man bare tager udgangspunkt i løsningen, så må kvalificeret løsning eller funktionen man laver, det må være en der fungerer jo – altså er god for bygningen, og det må være en hvor håndværkerne siger, den her kan vi nemt lave fordi den er simpel. Det gælder om at lave det simpel og det opfylder alle de krav det skal, for så undgår vi fejl.., jeg synes.., kan man få lavet en god løsning og det er godt for alle parter, for konstruktioner, arkitekter og økonomi og.. og alle de her ting, så er det en kvalificeret ting og det er der man bedømmer, sådan mener jeg.

KB: Nu tog du et ord frem her, for at undgå fejl! Hvad ligger der i dit begreb eller jeres begreb med fejl?

A2: En fejl er fx hvis du kommer ud.. og du kan se at det.. jamen når det bare er en ommer, så er det en fejl så ved jeg bare det er træls, det koste penge og det, det..

C8: Hvad er, ”ikke at skrive en ting på en tegning”, ”ikke lige sætte et ekstra mål på”, hvis man ved at det kan give fejl. Det er også en måde som vi på tegnestuen har en mulighed for, at der ikke skal ske fejl, hvis vi nu har tænkt tanken, hvis nu, at det her bliver forkert, så går det galt, hvis bare jeg lige kan skrive mig et lille notat på tegningen eller sætte et mål på, hvis de overholder det mål, så vil det ikke gå galt.

A2: Men der er du allerede inde igen, hvor vi sidder og kigger på en detalje og så prøver vi at optimerer den.., den fungerer hele vejen igennem.

B2: Det har også noget med ansvar at gøre.

C8: Ja det er det selvfølgelig, man flytter ansvaret ja det er rigtig

B2: Det er sku kroner øre bag ved hvis du gør det rigtig.

A2: Så er vi indenfor det taktik der, D14 sagde, hvor vi ikke rigtig tør være ved det.. jeg ved i hvert fald, vi sad lige nøjagtig og diskuterede for 14 dage siden, at vi synes det var træls, at folk de var så strategisk, at de smed ansvaret videre, der er ingen der tør sige noget.

Folk der er super, der er eksperter inden for det område her, de vil ikke tage ansvar for det, fordi så er de bundet lidt juridisk og sådan nogen ting. Og der begynder man allerede lidt, for vi havde jo et irritationsmoment, når eksperter siger, det vil vi ikke tage ansvar for. Vi vil jo.. så, så bliver vi jo nødt til og.. derfor kan det der med taktik være rigtig træls.

39:05

D14: Det åbner så bare mere op for meget mere inddragelse – altså vende hele byggebranchen om – hive sine håndværkere ind fra start af i stedet for. Det synes jeg kunne være optimalt. Det er svært for det er jo det der konkurrence, det er licitation, vi skal tegne et materiale, vi skal byde det ud og så er der en masse håndværkere der byder og der er fem håndværkere der får tilbuddet og byde på det her, men de har alle sammen fem forskellige måder at gøre det på fordi de har nogle erfaringer. Hiver du dem ind fra starten af – men det skal man så sige at det er en omvendt licitation på en eller anden måde. Du vælger en håndværker ind, men der skal så være en fortjeneste at blive valgt ud fra, men der ryger konkurrencen så lige pludselig. Men kunne du have dine håndværkere med som har erfaringen som ved det her er træls at lave og det her er.., man må kunne inddrage dem meget mere fra start af, så de også fik en følelse af at det er et fedt projekt i stedet for at de er træt af at det mål her skulle være med.

A2: Men det kommer også med tiden eftersom man bliver en bedre konstruktør og får utrolig meget mere erfaring, så lige pludselig ved du hvad der kan lade sig gøre.

KB: Hvis vi tænker den tanke videre, hvordan sikrer man sig så, at man ikke hopper i den anden grøft, at det kun bliver efter deres vane, at I sikrer jer at I får den rigtige kvalitet?

D14: Det er jo nok svært som ny at komme ind og sige, prøv lige at høre her drenge, vi skal lige have lavet det her om, det er helt forkert (latter)

KB: Kunne man forestille sig, at man kunne foreslå noget, noget som en mulighed?

40:48

D14: Jo det kan man da sagtens.

A2: Du kan nemt køre det ping-pong med.. de der entreprenører der.

D14: Men det er bare svært, så skal det være at de er valgt, det er ham der, der skal lave det, og så er det svært.., det er ikke nogen der vil bruge ressourcer på en opgave der ved, den får vi ikke. Så det er skide svært og også fordi.., så kan man tage nogle større sager som I har med XX, altså de.. de har fået scannet AB92 ind i hjernen når de bliver ansat, og så er det den vi bygger efter, og de kan godt se, lige så snart de får et skitseforslag, at det er dyrt. Det er dyrt, det skal vi ikke have. Man sidder jo og tæsker hinanden indtil man har skrevet projektet ned til et niveau som..

Altså, XX har fået det ned til.., hvor de kan sige, at det kan vi stå inde for og arkitekten har prøvet på at holde sig over bordkanten og bidt sig fast bare for at få det til at se nogenlunde ud. Det er sådan lidt.., nu siger du det kommer, det kan godt være det kommer, men det kommer til at tage nogle år.

B2: Det er da nogen tiltag nu som allerede er i gang.

A2: Altså som ny – det der kan man ikke opbyg, det tror jeg ikke på, for det er så forskellig for hvor henne i landet og hvem man arbejder sammen med. Det tror jeg er erfaring, det du siger der, om den kamp der med de folk. Det tror jeg ikke man kan lære, man kan måske forebyg og det er også det jeg synes vi gør nede på skolen. Vi kommer måske i gruppe med nogen der ikke er så heldige for en selv, det er med, selvom det er irriterende. Det kan man først se bagefter. Det er med til.. så lært man også lige.. hvordan..

42:45

KB: Lige inden jeg går fra det her tema, da kunne jeg godt lige tænke mig at vende tilbage til det der med fejl. Jeres fokus var ligesom, at der kunne udføres en fejl, men kunne det tænkes at de projekterende valgte forkert? (latter) Det er vel egentlig også en fejl for huset.

A2: Ja det kunne der da.

D14: Du kunne jo godt, så kommer taktikken ind. Vi har lige haft en i dag, mig og B2 nede i vores lille ende der. Der er ved at blive beskrevet en beskrivelse hvor der er noget gulv der skal hugges op, men det skal evt. hugges op. Altså, vi har det, og det der skal brydes ned, og det her gulv der evt. skal brydes op, så foreslår B2 som er den nye mand og den erfarende mand sidder og beskriver beskrivelsen og han sidder og tænker, hvis jeg nu skriver? B2 foreslår, at vi skal have to priser, vi skal have en hvor vi siger, det er med hvor gulvet skal ophugges og en hvor det ikke skal. Neej! siger den erfarende, det er smartere hvis vi lader det ligge inde i prisen, og så skriver, ”det skal evt. hugges op”, fordi så konkurrerer de på det. Ikke at det er en decideret fejl, men det er i hvert fald at lægge op til en fejde, fordi nogen regner selvfølgelig med at det gulv skal hugges op, og den billigste som får arbejdet har ikke regnet med det skal hugges op og det kommer han så højest sandsynlig til. Så ligger det jo egentlig der, det er jo taktik og da mener jeg så, der er man bare ikke ærlig. Det er min personlige holdning, at det er noget skrammel, altså ligeså godt spille rent mel ud af posen og så.. for man får ikke ændret en fløjtende fis, hvis ikke..

44:31

A2: Hvis man gør de tricks der, hvis man så skal ud af den vej der, altså det er jo forretningsmand, hvis man så går ud af den vej der så skal man være klar til de ting der, altså være klar, at man har et projekt der indebærer noget bøvl.

B2: Ja for det giver nogen telefonopringninger og nogen sure mennesker i den anden ende.

A2: Og der er store chancer for at produktet ikke bliver særlig godt.

B2: Men det kan da godt være at du i den sidste ende sparer prisen på den der ophugning, men jeg tror bare at du indskriver.. indskriver dig nogle flere telefonopringninger og noget mere bøvl og nogle sure miner og på lidt længere sigt kan det være at man måske får slået et samarbejde i stykker med nogle håndværkere.

C8: Også når du skal bruge dem næste gang, hvis det er ham du kommer til at arbejde sammen med.

D14: Også i projektet, hvis det er nedbrydningsfasen og vi skal til at bygge op igen så starter du sådan set ud med at ville slås. Det er det du lægger ud med. (latter)

KB: Jeg synes det var en fin måde at få det belyst på. Jeg tror vi bliver nødt til at hoppe over til det sidste tema. Jeg tror det har været lidt berørt, men alligevel vil jeg godt berøre den igen. Hvad skal der til for at få et godt praksisfællesskab til at fungere på en tegnestue? - Altså indenfor samarbejde og I har nævnt kommunikation osv., men hvad skal til. Hvis I kan sætte ord på det og diskutere lidt og finde frem til en holdning til..

C8: Den praktiske, mener du da den faglige?

KB: Hvis jeg skal udtrykke det lidt på en anden måde. Man skal kunne det faglige, som du siger, fordi, ellers har man ikke tillid til hinanden, men man skal også være rar at være i stue sammen med.

46:35

B2: Altså hvad der skal til for at alle synes det er godt at komme på arbejde

A2: Være god kammerat et eller anden sted

KB: Det er det jeg gerne vil have jer til at diskutere, hvad synes I der skal til for at få sådan et praksisfællesskab til at fungere, nu tror jeg det var dig der nævnte teams, som vi kalder det. Sådan at man kan være et fuldt gyldigt teammedlem.

A2: At man kan acceptere andre og.. så skal man have et åbent menneskesyn og så ligesom jeg sagde i starten, man skal være åben overfor nye ting.

B2: Man bliver nødt til at finde sin rolle og.. i starten i hvert fald tilpasse sig, så kan man tage føringer og de der kampe der, dem kan man tage senere.

A2: Men som udgangspunkt når man starter et nyt sted, da er det et åbent menneskesyn og..

D14: Og falde ind i gruppen og den.. (utydelig) man skal i hvert fald ikke melde sig ud fra starten af

A2: Nej, man skal nok være lidt tilbageholdende lige..

C8: Ja, det skal man, men alligevel skal man.

B2: Man skal ikke være underdanig, det er ikke sådan ment.

C8: Man skal ligesom falde ind i proceduren eller hvordan man nu siger det.

D14: Og respektere andre synes jeg og kende folks forudsætninger. Hvor kommer de fra og hvem er de og deres uddannelse og... ja vi er alle sammen bygningskonstruktører og tømrer, det ved vi godt, hvad er, men ellers hvad er deres baggrund og hvordan er de privat, det synes jeg også har en..- betydning, det synes jeg, for det har en del af forståelsen. Hvorfor reagerer du sådan i dag, hvad er du træt af.. nå men..

KB: Hvor stor vægt lægger I på kommunikationsevne i det?

D14: For mit vedkommende meget stor, for mig selv hvor godt jeg mestre at udføre det, det skal ik.. lægge hovedet på blokken og sige..

B2: Man tilbringer jo egentlig utrolig meget tid sammen og det er rar at man kan sammen, snak sammen. Det synes jeg går godt her.

KB: Hvad tænker I omkring kommunikation, hvad indebærer kommunikation, hvilke emner, man skal selvfølgelig kunne sige noget, skal man også kunne lytte og er der flere ting man skulle kunne?

A2: Det er jo livets skole igen jo, altså hvordan finder man venner.

B2: Da jeg startede her, havde jeg da ikke lagt nogen taktik om hvordan jeg skulle få venner eller sådan noget (kage bliver nævnt, latter)

A2: Det er det samme da man startede i skole, komme i nye klasser og det er bare livets skole, erfaring man drager der.

C8: Jeg mener også her, at vi er utrolig heldige at vi kommer ind så lille et sted, hvor de fleste i virksomheden har den samme alder og det at vi ligesom har de samme fælles interesser eller er det samme sted i livet, hvor man fx skal ud at finde hus eller har en kæreste eller snart skal giftes eller.. (latter) ...

B2: Det ville se helt anderledes ud hvis man kom ind på en veletableret tegnestue, hvor det var sådan at alderen lå de der plus 40 hele vejen rundt. Så spillede man op af bakke, så skulle man nok gå lidt mere stille med dørene..

Bilag X: Transskription af fokusgruppeinterview den 24.10.2007

27-10-2007/KB

A2: Altid være den bitte, og de andre vil være klogere end dig, og der er.. jeg ved ikke om man kan sige at der er lidt ego der kommer ind over, men man kan godt selv vise at man godt kan bære tingene. Det er nok lidt sværere hvis man kommer ind i sådan en seniorgruppe der, hvor alle bare har været det igennem.

KB: Det I sådan har drøftet her er sådan meget den interne kommunikation, det var nok også det jeg lagde op til. Hvad så kommunikation ud ad til, myndighed, bygherre, de forskellige faggrupper og andre tekniske rådgivere, ingeniørerne o.l., hvor I skriver noget, hver gang I tegner noget, det er vel egentlig også kommunikation.

D14: Der vil jeg sige, selvfølgelig tager man noget med fra skolen af, men man indretter sig, indordner sig efter hvordan det foregår på tegnestuen, man finder ud af hvordan tingene bliver gjort når man egentlig kommer ud i erhvervslivet end når man er på skolen, hvor du sidder og beskriver til mindste detalje – hvis det er en nemmere måde hvor man får det samme resultat ud på, som er alles interesse i den sidste ende, så hvorfor skulle man så ikke gøre det.

A2: Så rent tegningsmæssig, tegnestuen har jo også ”et brand” som det gerne vil optræde med ud ad til og der synes jeg som ansat, at du ligesom er tvungen eller hvad skal jeg sige, er forpligtet til, du skal ligesom prøve at have med også, vil jeg synes. Jeg tror tegnestuens strategi eller brand det har meget at sige hvordan man snakker med hinanden. Man hører også hvordan folk snakker med hinanden eller snakker i telefon med andre og til møder, det lærer man noget af.

KB: Hvad betyder diplomati, sådan at være diplomatisk i det spil her?

A2: Utrolig meget. Det er vel det samme som strategi og..

B2: Det kommer også an på.. nu er vi en mindre arkitekttegnestue, der tror jeg det betyder noget mere end hvis du havde siddet ved en totalentreprenør.. vi bliver nødt til at indordne os fordi vi er de små i mange henseender ...

Jeg synes da også her til at starte med at det har været svært, fordi når man sender en mail, så er man da også firmaet, der står xxx på mailen og så er man ligesom firmaets ansigt udad til, og så vil man da også godt have at det ser ordentlig ud.. (utydelig) (latter) ...

B2: Hvordan gør alle de andre. Det har jeg da brugt meget at sende Cc og så forventer jeg da også at få et feedback på det ... Også fordi, dem der er projektledere, jeg synes da også man skylder dem..., prøv nu lige at høre, jeg har rent faktisk gjort noget af eget initiativ også fordi så er de underrettet, jeg.. hvis jeg havde ansvaret for noget, så vil jeg da være træt af ikke at vide hvad der foregik. Det har vi også haft meget af nede på skolen omkring videndeling. Det er svært hvis man sidder fire der laver fire forskellige ting og at alle sammen ligesom ved hvad der foregår. Det er sådan jeg ser at det skal en projektleder.., sådan han fx får at vide via cc, at nu er lige.. har jeg sendt de filer der og.. Et eksempel fra YY at du har fået de filer fordi B2 har sendt dem og han kunne sige klokkeslæt på. Nå.., de havde egentlig også bare forputtet sig, så ved alle at det ligesom er sket noget.

KB: Der siger du noget om ansvarlighed, du nævnte også noget med at tage initiativ og selvstændighed.

B2: Jo jo, og det er da på et lille niveau her til at starte med, fordi.. hvordan hænger det hele sammen.

D14: Det er faktisk et rigtig godt eksempel fordi jeg hørte nemlig YY, det var så i fredags, hvor alle var gået hjem, der var en der ringede, det var så på grund af en fejl, du havde så skrevet en anden e-mailadresse og den var så ikke kommet frem, men da han kunne se det kunne han bare tage den fil og sende den videre. Det er faktisk ikke noget vi gør eller har gjort. Det er et initiativ du har startet kan man sige. Og det fik mig til at tænke på, det var da meget smart, det havde jeg faktisk ikke tænkt på den måde. Nu da jeg ikke sidder som projektleder og når jeg sender noget ud af huset evt. sende Cc til projektleder, så han havde alle mails.

C8: Den har jeg ikke fanget at nogen har gjort herinde på tegnestuen, jeg tror ikke det er nogen der har gjort det faktisk før YY netop sagde lige efter at han havde snakket med den person i telefonen, det synes han var meget rart.

56:30

KB: Det sidste jeg godt kunne tænke mig, hvad tænker I med selvkritik overfor det I gør og overfor den måde I handler på, for kunder, overfor kollegaer, for firmaet.., er det noget I spekulerer over eller tænker over eller snakker om sommetider.

A2: Der har vi som mennesker, der er vi udstyret med et sådan filter som hedder samvittighed (lidt småsnak og latter)

B2: Der synes jeg måske det går rigelig stærk en gang i mellem. Specielt på det der ZZ som vi har. Jeg har det ikke godt hvis det ikke spiller en million – og det er der bare ikke tid til og møderne bliver bare planlagt der ud af og så skal man helst have noget med til de der møder der, det er ikke nødvendigvis færdige ting. Der er en omstilling for mig i hvert fald.

D14: Det er akkurat den samme jeg har været igennem, det er det der forbandede niveau man skal ned på, desværre, og samtidig i den forbindelse der, så er det også de manglende informationer. Altså B2 han har ikke været involveret nok i projektet, han har ikke været involveret i de møder, han har ikke været med nede og høre hvad det er der sker.. og bliver så sat til og.. og får lige få informationer og det er måske en tredjedel af det der bliver sagt og det er ærgerligt.

A2: Sådan havde jeg det også da jeg kom på SS med den tid med F der, da var jeg lige pludselig et led længere ude og det der med at spørge og det kunne jeg da også mærke på F at.. og jeg spørger meget, jeg bliver sku nødt til at vide nogen ting og hvis F har en presset dag og jeg spørger ham tit, så siger han tit. Det kan du gå ind og læse, det har jeg lagt ind i den her mappe her, (latter) nå okay, og det kan jeg også godt forstå, men det er fordi man er et led længere ude og mange informationer går tabt.

D14: Det er meget frustrerende.

A2: Ja, ja men man må jo acceptere det, ik' og..

B14: Nej, det synes jeg ikke man skal.

A2: Jo for ellers skal du jo med til møderne.

Bilag X: Transskription af fokusgruppeinterview den 24.10.2007

27-10-2007/KB

D14: Ja, men det er også helt klar min opfattelse, det kan vi så have forskellig opfattelse af. Jeg kan også godt følge..

B2: Hvis jeg fx skulle lede en sag, så ville jeg også være træt af at have 4 mand med.

D14: Selvfølgelig

B2: Det er lidt sådan, man skal lige..

A2: Hvis alle vi andre også gjorde det, så sad vi her med 20 kokke i den hønsegård her. Jeg tror..

D14: Ja men, det er helt fint, men så skal de også sørge for de oplysninger kommer.

A2: Det kræver evnen til at oplyse, at den er..

D14: Det tør jeg godt sige her, det har manglet og det synes jeg er beklageligt. Det er skide besværligt, man er ny og fra start af har du alle de forskellige parametre du lige skal have styr på samtidig med at du ikke får alt at vide og.. . Også en ting jeg har oplevet er, på skolen er du selv ingeniør, VVS og EL ingeniør, vi er sku det hele, ik' og.., hvornår skal jeg hive ham ind? Og hvad er økonomien sat til? Er den sat til at der kan være ingeniør på eller ej? Skal jeg lave projektet, skal jeg bare sætte nogen dimensioner på? Eller må jeg ringe efter ingeniør? Der er nogen procedure som jeg ikke altid selv synes at kan finde ud af. Hvordan forholder de sig til – der er ikke nogen af os der sidder og styrer sagsøkonomi andet end vores timer vi selvfølgelig skal prøve på at holde øje med. Der er ikke nogen der har siddet og lavet et overslag, at der er der 50.000 til det og det. Det er også ting der kommer med erfaringen – ja men nu kører jeg ud og ser på grunden, tilser bygningen som man skal tage på eget initiativ. Det.. det synes jeg har været svært som ny at komme ud.. ikke fordi, jeg har egentlig gerne villet gøre de ting der, men hvad gør man lige, man spørger lidt og man får halvvejs sådan og sådan.. nå okay

A2: Det synes jeg også, det der med ingeniørerne der..

D14: Ja man er ræd for.. – at trykke på mail der – er det nu en bon på 15.000, som ikke lige var regnet ind – det.. det har vi også fået at vide, tag nogen beslutninger vi banker jer ikke i hovedet for det selv om det er nogen forkerte. Jeg kan så godt tvivle på.. altså når man trykker på den der 15.000 kroners knap, så kan det sku godt være at klokken ringer.

1:01:40

KB: Det jeg egentlig høre jer sige her, er at I egentlig gerne vil have det ansvar at kunne gøre den selvstændighed, men der skal også være nogen rammer at gøre det i, så det giver tryghed til at gøre det.

D14: Ja det synes jeg, de skal vise, hvad er vores procedure her på tegnestuen, det er sådan og sådan og det ligger helt klart fra starten når du får et projekt. Det er projektet, der skal de og de folk på, der skal ikke ingeniører på eller hvad det nu er.., man kan sidde med mange frustrationer -

Bilag X: Transskription af fokusgruppeinterview den 24.10.2007

27-10-2007/KB

KB: Det er teams, den måde I arbejder sammen på. Føler I bedre at kunne løse det internt i teams uden at have, man kan sige bossen, til at sige ok for det, hvis I havde aktindsigt i sagsøkonomi og kontraktforhold.

A2: Ja, for jeg har det tit sådan fx nu med SS igen, hvis jeg har lavet et eller andet, så er jeg så afhængig af at YY eller.., og jeg spurgte også C8, om de kunne acceptere det jeg har lavet, for det er dem der er til møderne, og det er dem der sidder med al videnen.., og så kan de også hurtige se om den detalje her er noget, om jeg har konstrueret den, som de har aftalt på de her møder. Det kan være sådan nogen små ting som lydisolering, hvad de har aftalt der. Nu var det lige et problem her den anden dag, og det var der ikke rigtig nogen der kunne huske, altså sådan nogen ting. Der havde været rarere, hvis jeg havde været med til mødet og kunne sige, jeg ved det er sådan og sådan og laver lige den der detalje. Derfor kunne man måske bedre løse det, hvis man var med, så man var fri for at skulle have den der accept hele tiden. Det er godt, det er godt nok, for det er rent naturligt at jeg ikke gider lave en hel plan på løse snore og ikke vide om noget er rigtigt, så der kommer mange spørgsmål, når man arbejder på den måde.

1:03:30

B2: Jeg vil så også sige til tegnestuens forsvar, nogen af de møder fx med SS, der er Cowi på som hovedrådgiver og så er vi koblet på som en rådgiver til dem. Jeg så hans notater til at starte med. De var skrevet med sirlig skrift til at starte med, så vendte han siden om var det bare tegninger og så var der bare.., der var fyldt lige alle de informationer på der overhovedet kunne være. For det første, det er en tredjehånds information eller en andenhånds information de får, og så kommer man ud i et yderligere led. Det er heller ikke nemt at ensrette det hele fra en lille tegnestues side af. Der vil ske fejl, det vil det bare.

Jeg kan godt forstå.., at alle informationer ikke lige kan komme med hver eneste gang, fordi det er heller ikke de rigtige informationer de får, fordi Cowi, det er hans tolkning, det er gennem hans briller, at man får det og så kommer der lige et par briller mere på. Det bliver mere og mere utydelig jo længere vi kommer ud.

A2: Det er den der med fjerene og hønsene (utydelig) Det er det samarbejde og hvorfor man holder så mange møder. Bare folk de accepterer, at så længe det ikke er bygget, så tilretter vi.., det bliver folk nødt til at acceptere.

D14: Jo, så vil der komme nogen ting, og det ved jeg også, at der vil komme nogen ting på pladsen. Det ved alle parter sådan set også.

B2: Og så SS, de er så oveni. De har bare en stak af.. folk der bare gerne vil bestemme i nogen under afdelinger.

D14: En slags SS myndigheder. De har deres egen brandreglement vi skal bygge efter. Al det her vi skal lave for SS skal sendes til Tyskland og godkendes før det overhovedet får lov.

1:05:25

KB: Vi skal til at slutte og jeg vil spørge om det er noget I ønsker at få spurgt ind til. Noget yderligere I mangler, noget I gerne vil sige.

B2: Jeg er faktisk glad for at vi på tegnestuen har en så flad struktur, som den er. Det kan jeg godt lide og så en uformel omgangstone.

KB: Den flade struktur, hvad ser du..

B2: Det er, at når du sidder med et eller andet, så kan du altid gå hen og få de informationer.. og din kalender den er koblet op til alle de andres kalendere. Og vi får en mail rundt hvis der er en der er syg eller kommer lidt senere og.. vi er ret godt opdateret

C8: Det er i princippet ligegyldigt om du spørger en af cheferne eller en anden konstruktører, selvfølgelig alt efter hvor travlt de har, men..

KB: I har udtryk flere gange, at sparre med hinanden

A2: Og det er hele vejen rundt (flere taler, utydelig)

D14: Der er plusser og det er minusser, man kan også sige at ind i mellem er der også for travlt for de erfarne, når det er nogen af os der sidder og har et spørgsmål, så kan der godt lige gå lidt tid inden der nogen der har tid inden der er nogen der har et minut, men ellers synes jeg vi er gode til at bruge hinanden. Nu er jeg den første der kom, men jeg bruger da også meget de andre.

KB: Ja, men hvis I ikke har mere så vil jeg sige mange tak for I ville stille op til det her. Jeg håber ikke det har været en ubehagelig oplevelse.

Interviewer: Karl Bogh (KB)

Koder: Tre prikker (...) betyder udeladelse af ord/sætninger.
To prikker efter et ord (fx men..) betyder at ordet trækkes ud.
Tankestreg (-) betyder pause.
(11:23) angiver tidspunktet i interviewet.

For at gøre det mere læsbar er ekstra taleord udeladt uden angivelse.

Efter en kort introduktion:

KB: Hvilke forventninger har du eller I til nyuddannede der starter? Hvilke generelle træk har større værdi end andet?

Vi vælger faktisk helt bevidst at ansætte helt nye konstruktører. Det er selvfølgelig også fordi vi ikke kan få nogen af de gamle, men også fordi så kan vi selv få lov til at præge dem. Det er faktisk en hel bevidst handling. Vi forventer først og fremmest at der er noget potentiale i dem. Vi forventer bestemt ikke at de er færdiguddannede, men at de kan indgå i en menneskelig relation på tegnestuen.

KB: Så det er ikke kun faglig.

Det er bestemt ikke kun faglig, det er ikke tilfældig jeg siger det som det første. Selvfølgelig skal de have et faglig bundniveau som er i orden. Og så skal de først og fremmest kunne udvikle sig, fordi de er langt, langt fra uddannet, når de kommer her. Det er selvfølgelig svært at sammenligne folk, men.., fordi de er så forskellige som personer – men der kommer utrolig mange som ikke er selvstændige og Y og jeg kan ikke bruge vores tid på at sidde og fortælle dem hele tiden, om de skal til højre eller til venstre og nu skal de bare gøre som sidste uge og forrige uge. Det skal de ret hurtigt kunne tage til sig, de skal være selvstændige. Og så skal de også selv kunne vurdere - de kan godt lære nogle principper på skolen, at man gør sådan, at man starter med et skitseforslag og så går man over i projektforslag og forprojekt og hovedprojekt, og i de forskellige faser skal man lave de og de tegninger, og man skal kontakte myndighederne på det tidspunkt og.. i virkeligheden er der ikke to sager der ligner hinanden. Der er jo nogen, der stort set ikke skal laves andet end skitser til og nogen skal laves til detailprojekter, og nogen skal laves som totalentrepriseudbud, og nogen som hovedentrepriseudbud. Alle sager er stort set forskellige. Det, at de kan skelne fra den ene af til den næste, hvor de sidder og detailtegner en gesims i næsten 1:1. Det får de dog aldrig lov til, men i princippet, og i næste uge får de måske kun lov til at tegne ud i 1:200, måske 1:500. Det er en kanon svært omstillingsproces. Det er svært for folk at forstå. Der er nogen mennesker.. en uge efter de er startet op tegnestuen – det duer ikke.

KB: Hvordan får I det gjort tydelig for dem, at der er de forskellige sager, der skal vurderes, at den her sag kræver - den her selvstændighed som vi snakker om? Bliver de opmærksom på det eller kommer det bare?

Bilag X: Transskription af lederinterview den 24.10.2007

31-10-2007/KB

Vi spørger direkte ind til det ved personalesamtalerne og ansættelsessamtalerne, om de er selvstændige, det lægger jeg meget mærke til.

5:06

KB: Har du mere..?

Omstillingsparat det også vigtig og de skal selvfølgelig kunne de basale ting, tegne autocad, bygningsreglement og finde ud af hvordan loven er. Det er bundniveauet.

KB: Dvs. det fagtekniske, det skal de have.

Ja, derfor beder jeg dem også altid om at tage et snit med til ansættelsessamtalen. Og så prøver jeg også at være utrolig kritisk om tingene. Det er ikke fordi de nødvendigvis skulle kunne svare på hvor mange skruer der skal i en gulvspånplade fx, men jeg kan se på deres reaktion, hvordan de har det med det, at det er nogen der går til dem. Nogen går helt i bak og andre går i dialog og begynder.., det er det der er godt, hvis de begynder med det. Fordi meget af vores tid er dialog, dialog, dialog og samarbejde. Det nytter ikke noget at man slår op i banen.

KB: Hvad så mht. til at skabe nyt? Nu kan jeg fornemme via observationerne, at I har mange projekter, hvor det er totalentreprise, hvor der er en entreprenør involveret. Det at nytænke, hvor meget vægt lægger I på det?

Jamen.. selvfølgelig nytænker vi i en vis udstrækning fordi vi designer huse selv, men vi prøver faktisk.. - at undgå det, er så voldsomt sagt, men det er der vi løber ind i tæsk. Det er når vi nytænker nogle nye konstruktioner i hele tiden. Det er der, hvis man laver et udhæng som ikke er set før, der man får nogle byggetekniske tæsk som tegnestue, eller bruger nogen nye materialer.

KB: Hvem giver tæskene?

Jamen det er jo fem årseftersyn og et årseftersyn. Hvis det viser sig, at det udhæng begynder at hænge eller en tagplade, som Iversen lige har foreskrevet, begynder at krakelere efter halvanden år, så kommer de tilbage hos os, fordi vi har fundet dem. Så som tegnestueleder vil vi helst have de ikke nytænker for meget.

KB: Altså, holde det på det tørre.

Ja, helt sikkert.

KB: Men husene, de må godt vække opmærksomhed i landskabet, så de ikke ligner den grå masse?

Ja ja, det må de gerne. Vi vil også gerne have - nu laver vi minimalistiske huse - og vores kollegaer må gerne have lavet erfaringen først. De der pudsede huse, der står rundt omkring i landskabet, der er utrolig mange der har dummet sig med dem. De kan ikke finde ud af at pudse huse i dag uden udhæng, hvor de pudser direkte oven på rockwool. Hvorfor skulle vi være før de andre i stedet for lige at trække os tilbage, og så har rockwool udviklet deres systemer. Det jeg tænker på er, vi skal ikke være de førende i at udvikle nye konstruktioner.

9:06

KB: Tænker du forskel - nu nævnte du forskellige sager - nogle kunne man tillade sig at bruge meget tid på, nogen må du ikke bruge så meget tid på. Der handler jo nok om økonomi, honorarkroner, kunne jeg forestille mig. Og det kunne nok også være en forskel i udbudsform - om det er for en entreprenør eller det er for en bygherre. Hvori ser du den sammenhæng og hvornår er det, det andet? Hvornår tør man foreslå dem noget nyt og hvornår er det bestemt ikke så smart?

Vi bruger meget tid på at orientere folk. Den første uge hvor A2 var her trak jeg ham ind og sagde, her har du en sag, og du kan se, at vi får X tusinde for den sag og hvis vi tager den timeløn du skal have og deler med det, kan vi regne ud at du har tre uger til det. Det var så en forholdsvis simpel hal, så den skulle bare bygges ligesom det gamle. Der fik han så at vide, at der ingen grund var til at opfinde en ny måde at bygge det hus på, fordi de havde bygget en mage til. Vi prøver at være åbne omkring, hvad de har af honorar at gøre med.

KB: Det er så noget med ansvar der og så selvstændig at kunne behandle det ansvar, nu når han får rammerne at vide.

Ja lige præcis. På den gamle tegnestue var det ikke altid de gamle der kunne honorere det. Det er også svært, men vi vil ikke have nogen der bare sidder.. Det skal være sådan - når de kommer på arbejde - det er et enfamiliehus og der får vi måske 100.000 for at tegne, så nytter det ikke noget at man sidder fire uger efter og ikke har fået planen på plads endnu. Det nytter simpelt hen ikke noget. Der er vi meget anderledes end mange andre tegnestuer.

KB: Men alle skal vel have det til at rende rundt på en eller anden måde?

Ja men de tjener ingen penge. Den måde folk taler til dem på er også anderledes. Hvis du kommer ind til nogen af vores kollegaer, så fortæller de dem helt firkantet, nu har du to timer til at få den klar og om fire timer skal du have en anden tegning klar og på mandag i næste uge skal planerne være fuldstændig færdige. Det gør vi ikke, det eksisterer endnu, det kan du tro.

KB: Okay. Nej, det har jeg ikke oplevet her.

Jeg kan fortælle dig en sjov historie. Den gamle tegnestue kørte på samme vis fordi det var de samme folk, samme måde at opdrage folk på. Dem jeg ikke tog med, de røg så ind til XX, og jeg har så snakket med XX's ledelse siden og de siger, hvor er det dejligt at få nogen der er selvkørende.

Det er vi jo vant til. Helt fra vi kom fra skolen, så fik vi jo stukket en opgave ud. Prøv at hør, du har den her opgave, den skal løses på tre uger. Du har en bygherre der forventer sådan og sådan og den skal nok udbydes i fagentreprise. Det kan godt virke lidt voldsom, men du bliver jo opdraget, du bliver selvstændig og selvstyrende i stedet for du hele tiden får fortalt.

KB: Og det kunne de folk så, der kom dertil.

Ja og det de oplever, er at de lige pludselig får en anden type ansatte.

KB: Det må da være en bekræftelse på, at det er den rigtige linie I har valgt.

12:37

Det er et helt bevidst valg, det har vi snakket meget om inden vi startede, men det betyder også at du er nødt til at vælge dine folk med omhu.

KB: Nu har jeg også skrevet engagement og initiativ. Ligger det også noget af det i at ville tage det ansvar og have den selvstændighed?

Ja det mener jeg, det har. Vi vil ikke have nogen der bare sidder og putter sig. Men det giver også den modsatte effekt, de kommer også og brokker sig, hvis det er et eller andet, men det må man tage med, det er selvstændige personer vi ansætter. (...)

KB: Nu når der er brug for selvstændighed, så er der vel også brug for at kunne skabe sig overblik over en sag.

Det er jo altid en fordel, men det er ikke altid vi kan det i virkeligheden. Det er ikke altid vi helt ved hvem bygherren er og hvad budgettet er og hvad behovet er. Vi kan godt komme forholdsvis langt hen inden vi ved de ting.

KB: Jeg tænker overblik med.., du sagde noget med at sagerne, de var meget forskellige, nogen gange kunne I tillade jer at bruge meget tid og nogen gange ikke så meget tid. Det er vel egentlig noget med overblik over situationen.., hvad kan jeg tillade mig at bruge her?

Det er også noget andet i det, der er vigtigt, fordi.., vi er som personer ikke dem som overstyrer. Det kræver en bestemt personlighed og det har vi ikke og det har vi ikke interesse i at have. Så derfor vil vi også have nogen der er selvstændige, plus at det med byggesagerne er meget forskellige fra gang til gang. Folk skal være omstillingsparate. Jeg tænkte på en anden ting folk også skal vurdere, det er, vi sidder på en tegnestue, vi forsøger at få til at fungere som et team, men der er nogen der er bedre på brand - hvis ikke de er der, så udarbejder man nogle specialer på sådan en tegnestue. Nogen bliver lige pludselig ekspert i råd og svamp, nogen bliver ekspert i arkitektur, nogen bliver ekspert i farver. Det sker sådan hel uden at man egentlig skubber. Vi prøver at skubbe lidt til personalesamtalerne, men det sker sådan helt automatisk, fordi folk kan godt lide at være eksperter på et eller andet.

KB: Det vil så sige, der hvor folk ligger et meget stort engagement og et videnfelt der interesserer dem, det bruger man positivt, så folk får lov at være de eksperter.

Det er både til gavn for tegnestuen og.., folk de bygger en selvstændighed op omkring den viden de har og det er typisk det de har lavet speciale i, som de tager udgangspunkt i. Hvis folk der laver speciale i økonomi, så er det helt klart, så prøver vi at bruge af det, eller tidsstyring eller hvad det nu kan være. (...) Vi har jo et par stykker der er eksperter i brand, både Z og B2 har lavet speciale i brand. Og vi bruger det helt bevidst. Jeg har arbejdet med brand i mange år og kan en del på rygraden, men kommer nogen og spørger mig, kan jeg enten gå tilbage i min hukommelse eller slå det op, men jeg siger også, kan du ikke lige spørge B2 eller Z. Vi forsøger at skubbe det ud i de der fagområder.

KB: Du nævnte et begreb en af de første dage, jeg var her. Noget med "hands off", hvordan var det lige..?

Det er når, der sidder en projektleder på en sag, der har 20 års erfaring, så kan du lige gå ind og sige, du skal lige passe på det hjørne der, og der er noget med nogle myndigheds krav sådan og sådan. Det er der mange der gør fejl, de fortæller hele tiden, hvad den rigtige løsning er. Du kender det godt som konsulent, jeg gør i bund og grund det samme som konsulenterne gør, og siger, der er altså et eller andet med det der. Jeg kan ikke huske hvordan det er. "Nå ja, jeg ringer lige til ... de har nok styr på det". For det første får de videnen på en helt anden måde end hvis jeg havde fortalt det, men de er også inde i projektet på en anden måde.

Hvis lokummet brænder, tiden skrider, så skal man selvfølgelig ind og blande sig, det forventer man jo også.

KB: Ja okay, tegnestuens ansigt udad til.

Ja, det er både udad til, men det er bestemt også fordi man ikke kan lide, at det er et eller andet der sejler og på et eller andet tidspunkt, har vi jo alle en sag der sejler.

KB: Jeg har tænkt lidt over, hvornår handler man egentlig kvalificeret? Hvad er en kvalificeret handling som bygningskonstruktør på sådan en tegnestue her?

En kvalificeret handling er, at du handler indenfor de kompetencer du selv har og du selv véd hvor dine kompetencer hører op, og søger den viden som man skal søge et andet sted. Det kan være ved ens kollegaer. Så er det kvalificeret. Når man kender sin begrænsning. Det kan selvfølgelig være et problem at stoppe for tidlig, men det er også et problem, hvis du kommer til at gå for langt og kommer til at gøre et projekt færdig og du egentlig slet ikke har vidst, at det skulle deles op i brandsektioner eller at..., så er det et problem, hvis man ikke har kendt sin egen begrænsning.

KB: Siger du hermed, at de skal kende de rette problemstillinger og søge den rette viden det rigtige sted? Og vide hvor de selv kan gå til?

Ja, vi skal ikke have nogen, der véd alt, for så skal de ikke side her. De skal vide lidt om alt, forstået på den måde, at de skal vide begrænsningerne. Vi har et tæt samarbejde med ingeniørerne eksempelvis, og der er det vigtigt, at vi ikke går ind og "kloger" os i vand og ventilationsrør. Når vi sidder til møderne må de gerne stille kvalificerede spørgsmål. Er der ikke noget med at vi skal luftskifte 3 eller 5 gange i timen, men de skal ikke gå ind og dimensionere eller begynde at rode sig ind i nogle ting de ikke er kvalificeret til.

KB: Vil det sige, at det er funktionskrav de skal bidrage med?

Ja lige præcis.

23:05

KB: Hvordan har I det med, hvis der er nogen, der vælger den første den bedste løsning? Måske en de har brugt i studiet eller et eller andet sted.

Det har vi det fint med.

KB: Hvad nu, hvis det ikke er den bedste løsning?

Det er lige meget.

KB: Det jeg tænker lidt på er deres selvbedømmelse, deres selvkritik. Kunne det være anderledes det her?

Jeg er glad for du spørger fordi det simpelt hen er det største problem når de kommer ud fra skolen af. De tegner 1:1. Det er et kæmpe problem. De starter nede i det ene hjørne af huset (viser på papir), så starter konstruktøren nede i det ene hjørne og så arbejder han sig længere og længere udad, så finder han ud af, når han kommer her over, for f... da, den forudsætning her skulle jeg have haft inde i billedet fra starten af og så må han tilbage igen. Og hvis han er rigtig dårlig og ikke lærer..., så starter han hernede igen og arbejder sig udad. Et kæmpe problem i dag.

KB: Så er vi tilbage ved spørgsmålet om overblik igen og her tænker jeg, at gå i helikopterperspektiv og se helhed for igen at dykke ind, hvor er det værst tænkelige sted? Det er lidt af det jeg tænker med overblik.

Dengang vi blev uddannet lavede vi dispositionsforslag typisk 1:500 eller måske en plan i 1:200, så gik vi over til projektforslaget, så tegnede vi situationsplanen i 1:200 og måske en plan i 1:100, hvis vi var meget detaljeret. Vi kom aldrig ned i det hjørne der. Så tegnede vi forprojekt i lidt større målestok og så i hovedprojekt kom vi lidt længere ned. Vi startede i helikopterperspektivet og så kørte vi længere nedad. Den proces har man ikke lært.

KB: Ligger du noget i, at det er autocad, det der med 1:1?

Ja.. det gør jeg faktisk, fordi den tænker 1:1. Grunden til jeg provokerende siger, at det er lige meget, det der med en forkert løsning. For jeg er fuldstændig lige glad med om to vægge støder sammen henne i hjørnet eller det er en eller anden type inddækning henne i det hjørne. Jeg vil bare have de laver planen, så kan de lægge nogle modullinier ind, og så kan de lægge skillevægge ind, og om de skillevægge står helt forkert, det er sådan set lige meget. Så kommer de længere og længere ned i projektet og jo flere uger de arbejder med det, jo mere får de selvfølgelig detaljeret, jo flere vinduesbænke og lysninger kommer der på. I starten er det fuldstændig lige meget. Det har jeg svært ved at lære dem. De tror, nu har jeg gået 3½ år på skolen og nu kan jeg godt overskue det, og så begynde henne i hjørnet. Det er der bare ingen mennesker der kan end ikke med 20 års erfaring. Man kan ikke tænke et byggeri igennem. Det er det største problem, at få folk til at slippe håndbremsen og komme derudad. Hvis det tager halvanden uge at oprette en plan på autocad, så begynder vi at tegne i hånden igen. (...)

KB: Dengang det var manifold og blyant det hele, da var det den måde man var nødt til at gøre det på for at skabe sig overblik. Man kunne ikke andet, man havde simpelt hen ikke dimensionerne på det. Men når jeg tænker den første den bedste løsning, tænker jeg som tømreren, mureren "nu er vi vant til at lave udhæng på den måde", "vi er vant til at sætte vinduer i på den måde", og så er det sådan vi gør. At se alternativer – at kunne det, hvis man flyttede lidt på noget, en anden måde at slutte en dampspærre af på. Det er det, jeg tænkte lidt på, altså en form for kreativitet.

Det kræver vi også, men det andet er vigtigere.

Bilag X: Transskription af lederinterview den 24.10.2007

31-10-2007/KB

KB: Det giver mig en god forståelse på den måde I gerne vil have de skal kunne arbejde på.

Jeg tror til gengæld med ADT'en, når man begynder at tegne tredimensionel, at det går lidt i den anden retning igen. Der opretter du jo et eller andet du ikke kan se, så genererer du et snit - hvis bare man accepterer det snit. Det er, som det er. Der har man ikke taget stilling til, hvordan dækket ligger af på ydermuren. Det er bare objekter som tilfældigvis støder sammen, hvor de nu støder sammen. Det er i den rigtige retning, så har man da et grundlag for at begynde at snakke, og det er der, hvor det støder sammen man skal bruge nogle kræfter. Det er nok ikke midt på. (...)

29:17

KB: Selvbedømmelse - om det har den tilstrækkelige kvalitet. Hvad synes I om det? Altså selvevaluering af det de laver.

Det hænger sammen med det vi snakkede om i starten, opgaverne er forskellige og de har heller ikke en Kinamands chance for at vurdere det og de er ikke særlig gode til det. Af dem vi har nu, så synes nogen, at det aldrig er godt nok og nogen siger efter halvanden dag, nu er jeg færdig. (...) Det er noget de skal lære. Jeg tror ikke man kan lære det på en skole, man er nødt til at komme ud og prøve de mange forskellige typer sager. I den ene situation er det godt nok, i den næste situation vil det slet ikke være godt nok. (...)

31:30

KB: I vil gerne arbejde som team. Der må være nogle rammer der skal sættes op for at få sådan et praksisfællesskab til at fungere. Er der nogle bestemte samarbejdsevner I kigger efter hos folk? Jeg tænker på samtalen og sådan.

Ja, det er det, men jeg kan ikke sige, at det er en bestemt type personer, for vi skal også have forskellige typer af personer - vi skal have nogen der er rent faglige, det er også vigtig, at vi har nogen der kæfter op hele tiden, men det kan vi ikke gøre alle sammen. I det øjeblik der er nogen der er stille, skal det også være nogen.. Vi vil bare ikke have nogen der er underdogs, nogen der bliver kanøflet, selv dem der er stille skal kunne sige fra. Altså, vi vil have selvstændige personer, igen. Det går vi en del op i - vi vil ikke have.. - en pige der sidder nede i hjørnet som aldrig nogensinde siger fra og bliver kanøflet. Man behøver ikke sige noget hele dagen, men til gengæld, hvis man bliver trådt på eller der er et eller andet fagligt man gør forkert skal man op og markere.

KB: Så der er noget der skal passe sammen, men ikke en bestemt brik der skal passe.

Jeg går på et lederkursus i øjeblikket, hvor man går meget op i at lave personprofiler. Det tror jeg aldrig vi kommer til. Jeg tror man ansætter nogle personer man tror på og så putter man dem ind i systemet. Nu sidder vi i en flad organisation og vi flytter også rundt en gang imellem. Men hvordan vi sidder, det er udtænkt over flere aftener, det er vildt vigtigt. Vi er meget opmærksomme på, at ham der føler sig trykket, hvis han sidder sammen med ham der, og ham der skal ikke sidde ved siden af en chef, og hende der skal helst side overfor en hun kan snakke med hele tiden.

KB: Så der er lidt profiler i det alligevel. (...)

Bilag X: Transskription af lederinterview den 24.10.2007

31-10-2007/KB

Ja. Vi siger, vi er placeret team relateret, men det har også noget med det andet at gøre. Vi kan tydelig se, at den ene blomstre op, når han sidder sådan og sidder han sammen med nogle andre er han knap så udfarende.

KB: Har det noget med personlighedsudvikling at gøre?

Ja. Nu ansatte vi B2 og A2 næsten samtidig, som gik i samme klasse. De kommer ikke til at sidde sammen de første to år. Det vil være farligt, at få de to ind som kender hinanden så utrolig godt.

KB: Sådan noget som kommunikation, altså kommunikative evner i både skrift og sprog. Hvor meget tillægger I det?

Jeg tillægger det ikke så meget til samtalen, vil jeg sige - men i den udvikling folk pågår på tegnestuen. Hvis folk ikke kan formulere sig sproglig udad til, så kommer de ikke så meget med ud selvfølgelig, eller hvis de ikke er særlig gode til at kommunikere rent skriftlig, så kommer de selvfølgelig ikke til at lave de der breve og sådan noget. Deres sagsområder og arbejdsområder bliver udviklet i forhold til deres kunnen, ligesom det med brand. Ham der er god til brand bliver ekstrem god til brand og ham der er god til at holde foredrag, sælge eller til byggepladsen, han bliver skubbet ud med det samme.

36:12

KB: Det vil så sige på sigt, så har I brug for nogen med kommunikative redskaber.

Meget. Ja for vi arbejder i de der team og hvis du ikke kommunikerer med de øvrige du sidder med, så er det ikke godt for holdarbejdet. Altså, vi forlanger ikke at folk stiller sig op og holder et foredrag, slet ikke, og det er også ligegyldigt. Men vi er meget bevidste om det og i den sidste ende, så ved jeg jo godt, hvem der bliver god og om ganske få år vil komme ud og sælge projekter og styre byggepladser før mange af de andre, fordi han har et udadvendt væsen. (...)

KB: (...) Vi har snakket lidt om selvstændighed. Selvstændighed set i praksissammenhæng, altså i praksisfællesskabet. Mener du også her, at der skal udvises selvstændighed i kollegialt samarbejde? Hvordan spiller det sammen fx en der hele tiden spørger om modullinier?

Vi har haft nogle eksempler, vi har faktisk haft det hver gang, der er nogle nye der starter. Det er svært at finde ud af, man ved jo ikke hvem man skal spørge. Når man går på skolen ved man godt om man skal spørge ham eller ham. Når du kommer ud på en tegnestue kender du ikke hvem der er god til hvad. Du vil så hurtigt finde ud af, nå A er god til brand, det er så hvad det er, men næste gang er det måske B's skitseringssag de har fået, så skal de ikke gå hen og spørge C om hvad han har tænkt sig. Det er rimelig banalt, men det er selvfølgelig B man spørger og hvis B ikke er der, kan de finde på at spørge C eller de kommer og spørger mig, og det er ikke hensigtsmæssig, fordi, så får de måske svar der går i to forskellige retninger og det er ikke godt for samarbejdet og heller ikke i forhold til mig og B, hvis vi kommer til at sige noget forskelligt.

KB: Det er så der, du efterlyser deres selvstændighed i teamarbejdet.

Det er noget af det vi er bevidste om. Vi har 3 månederssamtaler og der får de det næsten altid at vide, at de skal være opmærksomme på, at de har en projektleder på en sag. Det kunne være D og så

Bilag X: Transskription af lederinterview den 24.10.2007

31-10-2007/KB

spørger du D og det meste skal gå igennem ham og så skal du ikke gå til mig som chef og modsat, så skal du heller ikke spørge hele tiden. (...) Det fylder meget hvis der spørges hele tiden og især hvis det spørges ud i lokalet. Så er det en ulempe, vi sidder så mange samlet.

KB: Det som jeg kan forstå på det er, at de både skal tage ansvar og udvise selvstændighed.

Ja. Ja det har også noget med selvtillid at gøre. Fordi vi andre, vi ved jo godt, at når de kommer herved, så kommer de tilbage til det første spørgsmål og så har de selv svaret på det, for tingene løser sig jo stille og roligt.

KB: Det, du mener, er, at bare de selv kærer sig lidt om det, finder de selv svaret.

Ja enten finder de selv svaret eller også den proces man er i gang med fordi der kører mange processer sideløbende på den samme sag. Der er en bygherre der arbejder, der er ingeniører der arbejder, og måske myndigheder der kommet i gang, og der er måske en kollega, der sidder med den samme sag. Lige pludselig har du næste projekteringsmøde, og så siger ingeniøren, ved du hvad, jeg kan forestille mig at vi kan gøre sådan og sådan, og det er måske lige svaret.

KB: Nu sagde du lige projekteringsmøde. Det lød som det var ude af huset, men så skal de selvfølgelig have mulighed for at komme dertil, så de ikke ligger ude i andet eller tredje led. Er det noget I gør jer nogen tanker om?

Ja, det er også noget vi selv arbejder med, for det er måske en problemstilling at tage dem med, altså det skal vi være noget bedre til. Jeg er selv for dårlig til bare selv at tage af sted, for jeg kan sagtens tage de projekteringsmøder selv, og jeg kan sagtens selv bringe de ting, jeg synes, der er væsentlige med hjem på tegnestuen, men der skal jeg være noget bedre til at tage folk med. For at få dem udviklet og så hører jeg nok ikke det hele alligevel. Det må man jo erkende. (...)

KB: Jeg tror vi er ved at være igennem, men der er lige en ting. Det er deres personlige etik. Det de præsterer, det de gør, det forslag de kommer med – det er det, der bliver sendt ud af huset, jeg mest tænker på – det er med til at danne deres identitet.” Når det kommer derfra, kan vi forvente, der kommer sådan noget”. Deres etiske overvejelser om, hvad vil de være med til? Fx jeg vil ikke snyde med noget brand, jeg vil ikke snyde entreprenørerne til at give en billig pris, så jeg ved de får bøvl med det. Så vil jeg hellere være ærlig og sige, der er de problemstillinger. Er det noget I mærker eller observerer, at de forholder sig til?

Nej det synes jeg egentlig ikke, jeg kan ikke lige komme på nogen eksempler, hvor der er nogen der har sagt..

KB: Fylder det noget i dem, tror du?

Dem jeg lige kan komme på er brandfolkene, de tror de skal løse projekterne selv, de har en meget høj etik omkring brandforhold. De tror de skal overholde alle brandkravene plus 10 % sikkerhed, og så kommer jeg og siger, pil da den brandtrappe væk, jamen der står, der skal være to af hinanden uafhængige flugtveje, jamen der er den der interne trappe, den bruger vi bare som flugtvej, det kan man ikke, fordi der er en reception underneden og..., den går ikke direkte til det fri og hvad de nu kan finde på. Jamen prøv at hør, det er en handel ligesom al mulig andet, og der kan jeg godt mærke, at der går jeg langt over brandfolkens etik. Men så når de ser processen, og det bliver sendt

Bilag X: Transskription af lederinterview den 24.10.2007

31-10-2007/KB

ind til myndighederne, så handler han også, brandmanden handler ligeså meget som vi andre gør og siger måske, der skal være en ekstra trappe eller der skal være ABA eller hvad der nu skal være på. Så kan de godt se, at det egentlig var en handel (...) Og der kan jeg godt mærke, at når de kommer fra skolen, så har de, i hvert fald deres etik omkring brand, deres grundlov. (...)

48:15

KB: Jeg har vist ikke mere. Har du nogen ting du vil sige eller spørge mig om.

Det er lidt de samme problemstillinger. Vi har medarbejder samtaler efter 3 måneder og efter 12 måneder, det bliver så efter 15 og der tror jeg, at jeg indfører en samtale efter 9 måneder også. Der går for lang tid fra 3 måneder til 15. Det er nogle ting der skal justeres, hvor jeg måske synes man var hurtigere oppe at køre i gamle dage. Autocad fylder mentalt meget i hovedet på dem, hvor vi godt kunne fokusere på andre ting, licitationsloven og alle de der ting der var. De bruger ekstremt meget af deres hjernekapacitet på at lære det nye ADT og hvordan tegnestrukturen er på tegnestuen. Det er ligesom, der går lang tid, til de kommer ind i sagsstrukturen og hvordan tegnestuen fungerer. Og jeg skal bruge, hvor jeg tidligere sagde – det siger jeg gerne til ansættelsessamtalen – du skal ikke regne med at du er produktiv de første 3 måneder, du bliver kanon dyr for tegnestuen de første 3 måneder, der skal jeg op på 9 måneder nu.

KB: Er det IT der kræver det?

De har lige lært at tegne autocad, det er sjældent nogen der har tegnet 3D, der er nogen ganske få, det fylder vildt meget. Så det må vi bare erkende og det kan ikke være anderledes. Sådan er det.

KB: (...) Omstillingsparathed som du har nævnt et par gange, er den tilstrækkelig?

Ja, det synes jeg, normalvis er den.

KB: Ja men hvis du ikke har mere, vil jeg sige mange tak, for du ville stille op.

Kære fokusgruppe

17-10-2007

Som det er jer bekendt, er jeg i gang med mit masterspeciale som omhandler forholdsvis nyuddannedes handlekompetence på arkitekttegnestue. Jeg vil derfor gerne invitere jer til et interview/møde onsdag den 24.10.2007 kl. 10.30. Møde og tidspunkt er aftalt med XX.

Mødet afholdes i et lokale hos jer og forventes at vare ca. 1 time. Alle bedes medbringe papir og blyant.

Efter en kort introduktion vil jeg stille jer nogle spørgsmål som jeg vil bede jer om at diskutere med hinanden. Jeg vil fungere som mødestyrer og kun supplere med uddybende spørgsmål. Til slut vil alle få mulighed for en slutbemærkning og evt. stille afklarende spørgsmål.

Jeg håber, det er i orden at optage et lydspor af samtalen, som jeg efterfølgende vil udskrive i en tekst. Da der hyppigt er stor forskel på tale- og skriftsprog, kan der i forbindelse med udskrivningen tegne sig et forkert billede af det, der menes. Jeg fremsender derfor teksten direkte til jer for at give mulighed for tilføjelser/korrektioner.

Hvis I vil være venlige at returnere denne mail til undertegnede mailadresse, vil jeg fremsende teksten til denne adresse, så det kun er jer, der ser teksten.

Hvis navne eller lignende, der kan henføre til bestemte personer, optræder i samtalen vil de som aftalt blive gjort anonyme.

Hvis I samtidig med returneringen af denne mail vil angive alder og jeres baggrund for BK-uddannelsen, så vil jeg være glad.

Alder: _____

Baggrund: _____

Med venlig hilsen

Karl Bogh

karlbogh@mail.dk

Følgrebrev til fokusgruppeinterview

Hej alle

Mange tak for sidst.

Jeg har nu fået interviewet udskrevet i en tekst. Jeg har som I kan se brugt koder som betegnelse for jer og alle andre navne, der kan identificere tegnestuen.

Jeg har forsøgt at skrive det så ordret som mulig, men dog udeladt fyldord, som jeg vurderede kunne udelades uden at miste indholdets betydning.

Er der noget som I ikke synes stemmer overens med det der blev sagt, er I meget velkommen til at returnere teksten med kommentarer. Skulle et citat være angivet med en forkert personkode vil det ikke have betydning for undersøgelsen som sådan, men af hensyn til jer bør dette også være korrekt.

Af hensyn til min tidsplan håber jeg at I kan nå at returnere inden mandag den 5. november, hvis I har kommentarer.

På forhånd tak.

Med venlig hilsen

Karl

Følgrebrev til fokusgruppeinterview

Hej AA

Tak for sidst!

Jeg har nu udskrevet interviewet i en tekst. Som du kan se foroven i teksten har jeg anvendt koder som betegnelse for jer og alle andre navne, der evt. kunne identificere tegnestuen.

Jeg har forsøgt at skrive det så ordret som mulig, men dog udeladt fyldord, som jeg vurderede kunne udelades uden at miste indholdets betydning. Ligeledes har jeg udeladt nogle mindre dele som jeg vurderer uden betydning for mit projekt.

Er der noget, som du ikke synes stemmer overens med din opfattelse af det der blev sagt, er du meget velkommen til at sende en kommentar.

Med venlig hilsen

Karl

Meningskategorisering: **Ansvarlighed**

Observation: Ansvarlighed	Fokusgruppeinterview	Lederinterview
<p>Fre 5-10 kl.8.00: Arki-rut-B2 Drøfter plantegninger: indretning/disponering Tydelig ansvarsfordeling, arki og rut afklarer, B2 accepterer og følger dem. Til sidst opsummerer han hvad der skal gøres på tegningen. Notere og påtager sig opgaven <i>Tingsliggørelse af deltagelse</i> (Forkortet! se hele obs under Komm).</p> <p>Fre 5-10 kl. 9.40: Internt møde B2-rut Fordeling af opgaver ml. dem B2 stiller afkl. sp. vedr. sin andel B2 overvejer og byder ind Rut angiver krav til konstruktioner (kranlast) Være færdig mandag aften/ B2 påtager sig opg</p> <p>Senere samme dag B2 kaster problemstilling frem vedr. krav om røgvent. - Muligheder drøftes (ansvar for brand)</p> <p>C8-A2 travlheden vendes C8 vi laver underlagstegninger til ing. (ansvar for selvstyring)</p> <p>A2-arki drøfter rammekonstruktion/udhæng Problem: kuldebro A2 ser problemet, men umiddelbart ikke brugbar løsning – fokus på udførelse (TE) A2 udtrykker flere gange ”jeg ved ikke hvordan de vil lave det der”. Kompromisser drøftes, A2 tydelig ikke glad for foreslåede løsning. (ansvarlig overfor andre – etik, reflekterer)</p> <p>Fre 5-10:</p>	<p>A2: Der kommer hurtigt det element ind i det, at hvis du sidder med et projekt – for det første er der ikke tiden til at bruge et halvt år på et projekt, og projektere det ned i mindste detalje, og så er der alle de her faggrupper, som hver især har deres erfaring og deres måde, som de gerne vil gøre det på, for at gøre det nemt og gøre det rart at arbejde med. Og dem skal du ligesom tilpasse dig, så der er mange ting i et projekt, hvor man siger det er op til VVS’eren, hvordan han vil gøre det eller op til elementleverandøren, hvordan de vil gøre det. For at få deres erfaring med ind, for at få det hele, altså for at få hele den der maskine eller motor som er et projekt til at køre, så bliver man også nødt til at inddrage de folk og give dem hver deres fagområder. Selvfølgelig skal du som konstruktør måske tjekke op på det eller måske snakke med andre om sikkerheden i at de ikke snyder dig – og andre løsninger – man skal lige holde øje med, men jeg tror det er vigtig at man også delegerer ansvar og opgaver ud til de forskellige faggrupper. Det synes jeg ikke man gør så meget på nede på skolen. Der skal du vide det hele. Men jeg tror dog også at det på skolen er vigtig for at de ved noget om det her - det er vigtig, at de bliver smidt igennem det her.</p> <p>Inddragelse af de udførende: <i>Tiden til rådighed er afgørende for detaljeringsgraden.</i> <i>Nødvendig at inddrage de udførendes erfaringer for at få sagen til at køre.</i> <i>Vigtigt at uddelegere ansvar til udførende</i> Hvad fortæller udsagnene om ansvarlighed?</p>	

Meningskategorisering: **Ansvarlighed**

<p>A2-C8 drøfter ing. udspil til tagløsning A2 betænkelig ved samling væg/loft/stålramme Problem: kuldebro og montage <i>(ansvar udførelse og byggeteknisk)</i></p> <p>A2-C8 Der er flere tænkepauser i deres snak. Vinduesbånd drøftes, problemer med lysindfald, C8 viser på 3D tegning A2 skitserer konstr. mulighed ”hvad sker der ud for rammen?” C8 ”det skal du ikke spekulere mere over, jeg skitserer og sender noget” <i>(viser interesse, tager ansvar, reflekterer)</i></p> <p>PL støder til og ori. noget der er aftalt som kan have betydning for brandforhold. A2 åbner igen det med lysindfald overfor PL, ”det kommer til at virke som lyskanaler”. PL: ”TE er problemet, de bestemmer i sidste ende, men vi skal selvfølgelig komme med bedste bud. C8 må skitsere på det, så må vi tage den derfra”. A2 ori. C8 om problematiken om fastgørelse af iso og ujævnheder i overflade. <i>(engagement, samarbejde, etiske overvejelser(lys))</i></p> <p>Tir 9-10: B2-rut diskut. rumindretning B2 fører ordet (<i>overblik</i>) vi mangler plads til 20 ud fra BH krav (<i>tager ansvar for BH krav</i>)</p> <p>C8 har været ved brandmyndighed A2 skeptisk mht. C8’s svar fra mynd/ mener kravet er større (<i>ansvar for brand</i>)</p>	<p>Sagsøkonomi: D14: Også en ting jeg har oplevet er, på skolen er du selv ingeniør, VVS og EL ingeniør, vi er sku det hele, ik’ og..., hvornår skal jeg hive ham ind? Og hvad er økonomien sat til? Er den sat til at der kan være ingeniør på eller ej? Skal jeg lave projektet, skal jeg bare sætte nogen dimensioner på? Eller må jeg ringe efter ingeniør? Der er nogen procedure som jeg ikke altid selv synes at kan finde ud af. Hvordan forholder de sig til – der er ikke nogen af os der sidder og styrer sagsøkonomi andet end vores timer vi selvfølgelig skal prøve på at holde øje med. Der er ikke nogen der har siddet og lavet et overslag, at der er der 50.000 til det og det. Det er også ting der kommer med erfaringen – ja men nu kører jeg ud og ser på grunden, tilser bygningen som man skal tage på eget initiativ. Det.. det synes jeg har været svært som ny at komme ud.. ikke fordi, jeg har egentlig gerne villet gøre de ting der, men hvad gør man lige, man spørger lidt og man får halvvejs sådan og sådan.. nå okay</p> <p>A2: Det synes jeg også, det der med ingeniørerne der..</p> <p>D14: Ja man er ræd for.. – at trykke på mail der – er det nu en bon på 15.000, som ikke lige var regnet ind – det.. det har vi også fået at vide, tag nogen beslutninger vi banker jer ikke i hovedet for det selv om det er nogen forkerte. Jeg kan så godt tvivle på.. altså når man trykker på den der 15.000 kroners knap, så kan det sku godt være at klokken ringer.</p>	<p>Sagsøkonomi: Vi bruger meget tid på at orientere folk. Den første uge hvor A2 var her trak jeg ham ind og sagde, her har du en sag, og du kan se, at vi får X tusinde for den sag og hvis vi tager den timeløn du skal have og deler med det, kan vi regne ud at du har tre uger til det. Det var så en forholdsvis simpel hal, så den skulle bare bygges ligesom det gamle. Der fik han så at vide, at der ingen grund var til at opfinde en ny måde at bygge det hus på, fordi de havde bygget en mægt til. Vi prøver at være åbne omkring, hvad de har af honorar at gøre med.</p> <p>Ja lige præcis. På den gamle tegnestue var det ikke altid de gamle der kunne honorere det. Det er også svært, men vi vil ikke have nogen der bare sidder.. Det skal være sådan - når de kommer på arbejde - det er et enfamiliehus og der får vi måske 100.000 for at tegne, så nytter det ikke noget at man sidder fire uger efter og ikke har fået planen på plads endnu. Det nytter simpelt hen ikke noget. Der er vi meget anderledes end mange andre tegnestuer.</p> <p>Sagsøkonomi: <i>Timeforbrug i forhold til kompleksitet.</i> Hvad siger udsagnet om ansvar?</p>
---	--	--

	<p>Sagsøkonomi: <i>Det er svært at forholde sig til hvad der er råd til af forbrug når man ikke har styring af sagsøkonomi.</i></p> <p>B2: At handle kvalificeret for mig vil være at man tager hensyn til.. tager hensyn til bygherres forventninger og man skal da også tage sine egne forventninger til projektet, altså få det hele med, få sig selv med, få bygherren med og få firmaet med, så det går op i en højere enhed, så man ligesom kan se alle parter i øjnene når man sidder ved bordet og skal diskutere noget - og det.., så vil jeg have det godt med mig selv, fordi så kan man også forklare sig ud af hvorfor man har gjort tingene som man har gjort og så.. være tro overfor alle dem som sidder ved bordet.</p> <p>A2: Altså, jeg synes kvalificeret, ik' også, det ligger sig meget op af om du ligger dig op af bygningsreglementet og alle de her normer, fordi det er det du bliver bedømt på, det er der den havner i sidste ende, og det synes jeg man skal have styr på, at man holder sig indenfor reglerne. Og så kvalificeret kan også være hvis din bygherre har forskellige krav, så forsøger man selvfølgelig at snakke sig lidt ind på hvad han forventer og så bygger man efter det. Det er også kvalificeret og så er der også arkitekten, så man holder stilen. Jeg synes der er de tre parametre, hvor man kan blive bedømt på, om man handler kvalificeret. Hvis det er rent personligt, så er det jo at levere er godt produkt, at lave et godt projekt, det hele det kører, vi får det hele med og..</p>	
--	--	--

Meningskategorisering: Ansvarlighed

	<p>så vi ikke kommer op at skændes og sådan nogle ting. Så for mig, hvis jeg formår at få det til at køre og vi har reglementet med og de forskellige faggrupper med og vi får det til at glide så bygherren også er tilfreds, så synes jeg der er gjort et godt stykke arbejde, man har handlet kvalificeret. Hvis der kommer spørgsmål og du har det der bagland, så kan du også bedre give en kvalificeret rådgivning.. Jeg synes det er de ting..</p> <p>C8: Jamen, jeg kan kun tilslutte mig. Jeg synes I begge to i en blanding, at man kan se alle parter i øjnene bagefter, at man ved, at har handlet ud fra deres interesser og bygherren får det han forventer, og arkitekten, at det kommer ud med det udtryk, som arkitekten gerne vil have helt til at starte med ud fra selvfølgelig hvad bygherren vil give penge for og selvfølgelig lovgivning, det skal selvfølgelig stadigvæk også overholdes.</p> <p>A2: Og så en stor streg under ærlighed, i stedet for alle de her.. og gå og leg taktik</p> <p>D14: Det er mit indtryk i hvert fald, at den der spiller åbent spil og spil ærligt spil overfor alle inddragede som – jeg mener, så er der en taktik der ligger, ham der.., ikke at vi skal lyve overfor nogen, men de behøves heller ikke få hele sandheden. Den ligger der i nogen aspekter i nogen af de opgaver der er. Også, han behøves ikke lige vide for det er taktisk smart at vi gemmer det til senere eller at den oplysning..</p> <p>A2: Det er når vi begynder med sådan noget der, at vi kommer op at skændes om projekterne, fordi</p>	<p>En kvalificeret handling er, at du handler indenfor de kompetencer du selv har og du selv véd hvor dine kompetencer hører op, og søger den viden som man skal søge et andet sted. Det kan være ved ens kollegaer. Så er det kvalificeret. Når man kender sin begrænsning. Det kan selvfølgelig være et problem at stoppe for tidlig, men det er også et problem, hvis du kommer til at gå for langt og kommer til at gøre et projekt færdig og du egentlig slet ikke har vidst, at det skulle deles op i brandsektioner eller at.., så er det et problem, hvis man ikke har kendt sin egen begrænsning.</p> <p>At handle kvalificeret: <i>Det betyder at kunne handle indenfor egne kompetencer og dermed kende sin begrænsning og søge viden på rette sted for det der ligger ud over egne kompetencer.</i></p> <p>Hvilke forventninger er der til de nyuddannedes kompetencer?</p> <p>Dem jeg lige kan komme på er brandfolkene, de tror de skal løse projekterne selv, de har en meget høj etik omkring brandforhold. De tror de skal overholde alle brandkravene plus 10 % sikkerhed, og så kommer jeg og siger, pil da den brandtrappe væk, jamen der står, der skal være to af hinanden uafhængige flugtveje, jamen der er den der interne trappe, den bruger vi bare som</p>
--	--	---

Meningskategorisering: Ansvarlighed

	<p>folk begynder at føle sig forurettet, altså ført bag lyset og det er når vi kommer op at skændes, har jeg hørt mange sige, det er der vi jo egentlig taber penge.</p> <p>D14: Det bliver bøvlet og folk bliver sure på hinanden.</p> <p>A2. Jeg tror også det er noget med at være ærlig.</p> <p>B14: Ja, men.., der er jo flere synspunkter at handle ud fra, altså.., der tror jeg at man som ny forsøger man at handle kvalificeret ud fra virksomhedens synspunkter. Vi skal have det her til at hænge sammen og løbe rundt og det skal så også være funktionel alt det vi får lavet.</p> <p>C8: Ja det er der helt klart, hvor du gerne vil gøre et godt indtryk på firmaet, at de har valgt rigtigt – det har været rigtig flot ... (utydelig). I hvert fald lige til at starte med, så når man ligesom har arbejdet sig videre i faserne kan man sige.</p> <p>A2: Hvis det er rent personligt du mener, om man kan handle kvalificeret, så mener jeg, det er noget med viden. Altså, det gælder om at have en bred viden så kan du handle kvalificeret. Så tror jeg det kommer helt.., så må du bestemme med dig selv om du vil handle efter sandheden med at fortælle de rigtige ting eller du vil lege byggerøver. Så er det noget med viden lige pludselig.</p> <p>B2: Det må være kvalificeret i forhold, det er i hvert fald sådan som jeg ser det, hvis du kan</p>	<p>flugtvej, det kan man ikke, fordi der er en reception underneden og.., den går ikke direkte til det fri og hvad de nu kan finde på. Jamen prøv at hør, det er en handel ligesom al mulig andet, og der kan jeg godt mærke, at der går jeg langt over brandfolkenes etik. Men så når de ser processen, og det bliver sendt ind til myndighederne, så handler han også, brandmanden handler ligeså meget som vi andre gør og siger måske, der skal være en ekstra trappe eller der skal være ABA eller hvad der nu skal være på. Så kan de godt se, at det egentlig var en handel (...) Og der kan jeg godt mærke, at når de kommer fra skolen, så har de, i hvert fald deres etik omkring brand, deres grundlov. (...)</p> <p><i>Etiske grænser</i> <i>Det etiske ansvar for overholdelse af brandkrav er stor for nyuddannede især for de der har lavet speciale i brandkrav. Lovgivningen om brandkrav er deres grundlov.</i> <i>Hvordan kommer de etiske overvejelser til syne i praksis?</i></p>
--	--	--

Meningskategorisering: Ansvarlighed

	<p>opfylde så mange parametre fra de forskellige, arkitekt, bygherre og byggelovgivningen hvis du kan opfylde de parametre, så kan jeg da ikke se hvorfor du ikke skal kunne bruge de nye ting hvis du samtidig kunne spare nogen penge, så kan du nærmest ikke få fingrene ned igen, men der ud over, det må være det.</p> <p>B2: Ikke nødvendigvis, det kan jo godt være en god løsning, hvis det er sådan, at det virkelig bliver beskrevet, det må man jo se på hvilket niveau, det kan jo godt være at det skal være så specielt, at resultatet skal være så specielt, at det bare kræver den løsning, men så må man jo også sørge for, at.. det kan udføres og det er måske med nogen flere beskrivelser, et eller andet, ikke fordi jeg har været ude for det, men jeg kunne da forestille mig, at det er den vej man skal gå - for at få tingene til at hænge sammen.</p> <p>C8: Ja dette er rigtig, hvis man sidder med den der mavefornemmelse at det der er for langhåret, så bliver man nødt til lige, i hver fald lige overveje, kan den optimeres, kan den koges lidt ned og alligevel få den samme gode byggetekniske..., at man føler den er.. (utydelig)</p> <p>A2: Så kvalificeret, hvis man bare tager udgangspunkt i løsningen, så må kvalificeret løsning eller funktionen man laver, det må være en der fungerer jo – altså er god for bygningen, og det må være en hvor håndværkerne siger, den her kan vi nem lave fordi den er simpel. Det gælder om at lave det simpel og det opfylder alle de krav det skal, for så undgår vi fejl..., jeg synes..., kan</p>	
--	---	--

Meningskategorisering: Ansvarlighed

	<p>man få lavet en god løsning og det er godt for alle parter, for konstruktioner, arkitekter og økonomi og.. og alle de her ting, så er det en kvalificeret ting og det er der man bedømmer, sådan mener jeg.</p> <p>C8: Hvad er, ”ikke at skrive en ting på en tegning”, ”ikke lige sætte et ekstra mål på”, hvis man ved at det kan give fejl. Det er også en måde som vi på tegnestuen har en mulighed for, at der ikke skal ske fejl, hvis vi nu har tænkt tanken, hvis nu, at det her bliver forkert, så går det galt, hvis bare jeg lige kan skrive mig et lille notat på tegningen eller sætte et mål på, hvis de overholder det mål, så vil det ikke gå galt.</p> <p>A2: Men der er du allerede inde igen, hvor vi sidder og kigger på en detalje og så prøver vi at optimerer den.., den fungerer hele vejen igennem.</p> <p>B2: Det har også noget med ansvar at gøre.</p> <p>C8: Ja, det er det selvfølgelig, man flytter ansvaret, ja, det er rigtig.</p> <p>B2: Det er sku kroner øre bag ved hvis du gør det rigtig.</p> <p>A2: Så er vi indenfor det taktik der, D14 sagde, hvor vi ikke rigtig tør være ved det.. jeg ved i hvert fald, vi sad lige nøjagtig og diskuterede for 14 dage siden, at vi synes det var træls, at folk de var så strategiske, at de smed ansvaret videre, der er ingen der tør sige noget.</p>	
--	---	--

Meningskategorisering: Ansvarlighed

Folk der er super, der er eksperter inden for det område her, de vil ikke tage **ansvar** for det, fordi så er de bundet lidt juridisk og sådan nogen ting. Og der begynder man allerede lidt, for vi havde jo et irritationsmoment, når eksperter siger, det vil vi ikke tage **ansvar** for. Vi vil jo.. så, så bliver vi jo nødt til og.. derfor kan det der med taktik være rigtig træls.

D14: Du kunne jo godt, så kommer taktikken ind. Vi har lige haft en i dag, mig og B2 nede i vores lille ende der. Der er ved at blive beskrevet en beskrivelse hvor der er noget gulv der skal hugges op, men det skal evt. hugges op. Altså, vi har det, og det der skal brydes ned, og det her gulv der evt. skal brydes op, så foreslår B2 som er den nye mand og den erfarende mand sidder og beskriver beskrivelsen og han sidder og tænker, hvis jeg nu skriver? B2 foreslår, at vi skal have to priser, vi skal have en hvor vi siger, det er med hvor gulvet skal ophugges og en hvor det ikke skal. Neej! siger den erfarende, det er smartere hvis vi lader det ligge inde i prisen, og så skriver, ”det skal evt. hugges op”, fordi så konkurrerer de på det. Ikke at det er en decideret fejl, men det er i hvert fald at lægge op til en fejde, fordi nogen regner selvfølgelig med at det gulv skal hugges op, og den billigste som får arbejdet har ikke regnet med det skal hugges op og det kommer han så højest sandsynlig til. Så ligger det jo egentlig der, det er jo taktik og da mener jeg så, der er man bare ikke ærlig. Det er min personlige holdning, at det er noget skrammel, altså ligeså godt spille rent mel ud af posen og så.. for man får ikke ændret en fløjtende fis, hvis ikke..

Meningskategorisering: Ansvarlighed

A2: Hvis man gør de tricks der, hvis man så skal ud af den vej der, altså det er jo forretningsmand, hvis man så går ud af den vej der så skal man være klar til de ting der, altså være klar, at man har et projekt der indebærer noget bøvl.

B2: Ja for det giver nogen telefonopringninger og nogen sure mennesker i den anden ende.

A2: Og der er store chancer for at produktet ikke bliver særlig godt.

B2: Men det kan da godt være at du i den sidste ende sparer prisen på den der ophugning, men jeg tror bare at du indskriver.. indskriver dig nogle flere telefonopringninger og noget mere bøvl og nogle sure miner og på lidt længere sigt kan det være at man måske får slået et samarbejde i stykker med nogle håndværkere.

C8: Også når du skal bruge dem næste gang, hvis det er ham du kommer til at arbejde sammen med.

D14: Også i projektet, hvis det er nedbrydningsfasen og vi skal til at bygge op igen så starter du sådan set ud med at ville slås. Det er det du lægger ud med. (latter)

At handle kvalificeret:

Informanterne giver udtryk for at der er flere synspunkter at tage hensyn til. Det gælder om både at tage hensyn til bygherrens forventninger, arkitektens ønske om stil og at håndværkerne kan udføre det. Ydermere skal lovgivningen

Meningskategorisering: Ansvarlighed

	<p><i>overholdes ligesom der skal holdes øje med budgettet.</i></p> <p><i>Kvalificerede handlinger er også noget om ærlighed. Ærligheden er afgørende for samarbejdet.</i></p> <p><i>Hvad er informanternes holdning til kvalificerede handlinger?</i></p> <p><i>Hvad gør de for at handle kvalificeret?</i></p> <p><i>Hvordan forbinder de kvalificerede handlinger med ansvar?</i></p> <p><i>Hvad betyder ærlighed for dem?</i></p> <p>B2: Der synes jeg måske det går rigelig stærk en gang i mellem. Specielt på det der ZZ som vi har. Jeg har det ikke godt hvis det ikke spiller en million – og det er der bare ikke tid til og møderne bliver bare planlagt der ud af og så skal man helst have noget med til de der møder der, det er ikke nødvendigvis færdige ting. Der er en omstilling for mig i hvert fald.</p> <p>D14: Det er akkurat den samme jeg har været igennem, det er det der forbandede niveau man skal ned på, desværre, og samtidig i den forbindelse der, så er det også de manglende informationer. Altså B2 han har ikke været involveret nok i projektet, han har ikke været involveret i de møder, han har ikke været med nede og høre hvad er det der sker.. og bliver så sat til og.. og får lige få informationer og det er måske en tredjedel af det der bliver sagt og det er ærgerligt.</p> <p>A2: Sådan havde jeg det også da jeg kom på SS</p>	
--	--	--

Meningskategorisering: Ansvarlighed

	<p>med den tid med F der, da var jeg lige pludselig et led længere ude og det der med at spørge og det kunne jeg da også mærke på F at.. og jeg spørger meget, jeg bliver sku nødt til at vide nogen ting og hvis F har en presset dag og jeg spørger ham tit, så siger han tit. Det kan du gå ind og læse, det har jeg lagt ind i den her mappe her, (latter) nå okay, og det kan jeg også godt forstå, men det er fordi man er et led længere ude og mange informationer går tabt.</p> <p><i>Ansvar for samarbejde og kommunikation:</i> <i>De oplever det går stærkt i dagligdagen og det kan være et problem med at have de nødvendige oplysninger. Det kræver også en omstilling at projektmateriale udfærdiges på et andet niveau i praksis. Der fungerer en anden arbejdsdeling end de har været vant til fra skolen. Hver rådgivergruppe har sit område. Kommunikationen bliver afgørende for fremdriften.</i></p> <p><i>Hvad betyder kommunikationen ansvarlighed i samarbejdet?</i></p>	
--	---	--

Meningskategorisering: **Refleksion**

Observation: Refleksion	Fokusgruppeinterview	Lederinterview
<p>5-10: A2-arki drøfter rammekonstruktion/udhæng Problem: kuldebro A2 ser problemet, men umiddelbart ikke brugbar løsning – fokus på udførelse (TE) A2 udtrykker flere gange ”jeg ved ikke hvordan de vil lave det der”. Kompromisser drøftes, A2 tydelig ikke glad for foreslåede løsning. A2 ringer til producent (ansv rut ikke hjemme) A2 vender senere tilbage til arki for drøftelse af producentløsning A2 udtrykker til slut: ”jeg må dyrke det lidt” (mener sikkert skitsere lidt på det) <i>(ansvarlig overfor andre – etik, reflekterer, tager initiativ, arb selvstændig)</i></p> <p>Senere samme dag: A2-C8 A2 orienterer C8 om problemstillingen (C8 arb på samme sag, men været ude af huset) Arki vender tilbage – kaster yderligere vinkler på, nyt område – tænker helhed, noget med design. A2 udviser forståelse – arbejder videre med problemet (<i>undersøger, vurderer, søger alternativer, reflekterer, samarbejde og dialog, engagerer sig, tager ansvar, selvstyrer</i>)</p> <p>Senere samme dag: A2 arbejder videre med tagløsninger. Arbejder med detailpunkter flere steder rundt ved taget. få i hånd Problemstillingen er fastgørelse af tagisolering, kantafslutning og solens påvirkning (udseende). Veksler mellem delemner og helhed. Vurderer konsekvenser. Skitserer på skærmen, prøver ting af, vender tilbage, prøver nyt af osv. (<i>refleksion/r-i-h</i>)</p>	<p>KB: <i>Hvordan kommer I frem til de rigtige ting?</i> D14: Det kommer vel delvis fra rygsækken, altså de værktøjer som vi jo trods alt har lært på skolen (latter). Vi har siddet med vores blyant, vi har siddet og lavet diverse ... tusindvis af små skemaer og ting og sager. Det er ikke dem vi bruger nu, men det er sådan et sammenkog af det hele og prøver at bokse det ned og få det ud og så er det stadigvæk hele tiden den der sparring man har med sine kollegaer, de der mere erfarende.</p> <p>A2: Og når der kommer meget erfaring så lige pludselig så får man sådan en mavefornemmelse om de ting her er rigtig, altså man får sådan en logisk sans indenfor konstruktioner, hvor man siger det der er bare noget Storm P, så der må man finde på noget andet og så søger man hjælp ved hinanden og hele tiden opbygger man erfaring og den erfaring tror jeg, giver sådan en følelse. Har I aldrig tænkt på det, at man sidder og kigger på en detalje og der er bare noget galt med den her, der er noget, der ikke er rigtig. (<i>intuition</i>)</p> <p>B2: Du kan godt.. en tegning, den er sku taknemmelig, men ham der skal lave det, han ser.., at det er 28 arbejds gange og så bliver det perfekt! Men det er ikke så rationelt for ham, der er bare noget galt, man kan mærke at den kan man godt opdatere, den her. (<i>intuition</i>)</p> <p>D14: Du kunne jo godt, så kommer taktikken ind. Vi har lige haft en i dag, mig og B2 nede i vores lille ende der. Der er ved at blive beskrevet en beskrivelse hvor der er noget gulv der skal hugges op, men det skal evt. hugges op. Altså, vi har det,</p>	<p>En kvalificeret handling er, at du handler indenfor de kompetencer du selv har og du selv véd hvor dine kompetencer hører op, og søger den viden som man skal søge et andet sted. Det kan være ved ens kollegaer. Så er det kvalificeret. Når man kender sin begrænsning. Det kan selvfølgelig være et problem at stoppe for tidlig, men det er også et problem, hvis du kommer til at gå for langt og kommer til at gøre et projekt færdig og du egentlig slet ikke har vidst, at det skulle deles op i brandsektioner eller at.., så er det et problem, hvis man ikke har kendt sin egen begrænsning.</p> <p>Ja, vi skal ikke have nogen, der véd alt, for så skal de ikke side her. De skal vide lidt om alt, forstået på den måde, at de skal vide begrænsningerne. Vi har et tæt samarbejde med ingeniørerne eksempelvis, og der er det vigtigt, at vi ikke går ind og ”kloger” os i vand og ventilationsrør. Når vi sidder til møderne må de gerne stille kvalificerede spørgsmål. Er der ikke noget med at vi skal et luftskifte 3 eller 5 gange i timen, men de skal ikke gå ind og dimensionere eller begynde at rode sig ind i nogle ting de ikke er kvalificeret til.</p>

Meningskategorisering: Refleksion

<p>Ikke reflekterede handlinger men nødvendige! Fre 5-10: B2-rut-arki B2 nikker og accepterer <i>(den praktiske, assistenten der udfører ordren, nikker accepterende alt efter hvad de to andre kommer frem til)</i></p> <p>Tir 9-10: A2-rut drøfter slangevindeplacering. Den rutinerede tager beslutningen, A2 undersøger størrelse og tjekker at regler overholdes. <i>(rutinehandling, teknisk rationel model)</i> Ting der skal gøres!</p>	<p>og det der skal brydes ned, og det her gulv der evt. skal brydes op, så foreslår B2 som er den nye mand og den erfarne mand sidder og beskriver beskrivelsen og han sidder og tænker, hvis jeg nu skriver? B2 foreslår, at vi skal have to priser, vi skal have en hvor vi siger, det er med hvor gulvet skal ophugges og en hvor det ikke skal. Neej! siger den erfarne, det er smartere hvis vi lader det ligge inde i prisen, og så skriver, ”det skal evt. hugges op”, fordi så konkurrerer de på det. Ikke at det er en decideret fejl, men det er i hvert fald at lægge op til en fejde, fordi nogen regner selvfølgelig med at det gulv skal hugges op, og den billigste, som får arbejdet, har ikke regnet med det skal hugges op, og det kommer han så højest sandsynlig til. Så ligger det jo egentlig der, det er jo taktik og da mener jeg så, der er man bare ikke ærlig. Det er min personlige holdning, at det er noget skrammel, altså ligeså godt spille rent ud af posen og så.. for man får ikke ændret en fløjtende fis, hvis ikke. <i>(Dialog med situationen/reflekterer over konsekvenser) (meningsforhandling)</i> Kondensering <i>Mht. konstruktionsafklaring, så oplever de nyuddannede det som en fornemmelse, når der er noget de kan gøre bedre. Erfaringen udtrykkes som en logisk sans for konstruktioner, der udbygges løbende. I en decideret meningsforhandling demonstreres refleksion over konsekvenser ved uddybning af konsekvenser.</i> <i>Hvordan udtrykker de at der reflekteres?</i></p>	<p>Kondensering <i>De nyuddannede skal være bevidste om hvor deres egne grænser går mht. kompetencer. De må således hverken stoppe for tidligt eller gå for langt. De skal vide så meget at de kan stille kvalificerede spørgsmål til andre. Det betyder at handlinger må reflekteres da handlekompetence er en dynamisk størrelse alt efter situationen.</i> <i>Hvordan kommer de nyuddannedes kompetencer til syne i praksis?</i></p>
--	--	--

Meningskategorisering: **Samarbejde (kommunikation)**

Observation: Samarbejde (kommunikation)	Fokusgruppeinterview	Lederinterview
<p>Fre 5-10: B2-rut – drøftelse af IT- anvendelse Rut søger vejl. hos B2 (kommer og hjælper/viser) <i>(imødekommende)</i></p> <p>Tir 9-10: A2 arb med udhæng, kopierer ind/ tager ud/ skærer til PL kommer til, noget tages op fra tidligere. PL foreslår noget, A2 forholder sig/ ikke begejstret De vender tilbage til det oprindelige. <i>(dialog, imødekommende, vurderer, argumenterer, giver respons)</i></p> <p>Tir 9-10: A2-B2 (brandproblematik) A2 ori B2 B2 er rimelig afklaret om krav – skaber sig hurtigt overblik og kommer med forslag/ skitserer på plantegning sammen med han forklarer. A2 går med i dialogen og får afklaret tvivl, højst 5 min. i alt <i>(tværfagligt samarbejde, imødekommende, udtrykker sig faglig præcis, skaber sig overblik)</i></p> <p>Tir 9-10: PL-A2-C8 (intern møde i separat rum) PL ori hvad der er lovet til indsendelse (fra møde) A2 skal overtage sagen / C8 skal i gang med en ny bygning på mandag A2-C8 drøfter i starten tidsplanen, C8 ori Efter ca. 15 min. drøftes æstetik – især gavludtryk/ vinduespartiets betydning for udtryk, aftaler evt. at inddrage arki – problemet er vinduesparti/skillevæg <i>(gældende for begge: fagteknisk dialog, overblik, ansvarsoverdragende, engagerer sig, systematisk gennemgang, hver deres deltagerrolle)</i></p>	<p><i>Sp.: Noget der ikke er byggeteknisk</i> A2: Ja det kræver man har et åbent sind og er villig til at lære og lytte og.. indgå i det samarbejde der nu –</p> <p>D14: Indgå i teamet, som det så fint hedder. (latter)</p> <p>A2: Ja det er vigtigt at kunne det og være forberedt på, at det er det, der drejer sig om. For det gør.. i hvert fald som ny så det tingene.. utroligt lettere eller hvad skal man sige.</p> <p>B2: Det synes jeg også at det er en kompetence i sig selv at man skal udvikle på en skole at du ligesom lære at samarbejde. Det er ikke bare noget man bare kan day one –</p> <p>D14: Men det er også at lære at have evne til både at give positiv og negativ respons, men man stadigvæk er konstruktiv, synes jeg er utrolig vigtig ting. At.. man kan have sine meninger, men man skal også kunne bøje sig og sige, det var nok bedre det forslag du havde, men man skal også kunne tage imod altså – hvis der er nogen der har et bedre forslag.. jamen give dig og omvendt hold fast hvis du har.. der skal være den der plads til at..</p> <p>A2: Ja jeg tror at man skal – men det ved jeg også at man lærer i uddannelsen nede på skolen, det der med positiv kritik eller konstruktiv kritik, at man skal kunne tage det – på den optimale løsning den kommer tit af at mange de kigger på det, og da</p>	<p>Ja, derfor beder jeg dem også altid om at tage et snit med til ansættelsessamtalen. Og så prøver jeg også at være utrolig kritisk om tingene. Det er ikke fordi de nødvendigvis skulle kunne svare på hvor mange skruer der skal i en gulvspånplade fx, men jeg kan se på deres reaktion, hvordan de har det med det, at det er nogen der går til dem. Nogen går helt i bak og andre går i dialog og begynder.., det er det der er godt, hvis de begynder med det. Fordi meget af vores tid er dialog, dialog, dialog og samarbejde. Det nytter ikke noget at man slår op i banen.</p> <p>Jeg tænkte på en anden ting folk også skal vurdere, det er, vi sidder på en tegnestue vi forsøger at få til at fungere som et team, men der er nogen der er bedre på brand - hvis ikke de er der, så udarbejder man nogle specialer på sådan en tegnestue. Nogen bliver lige pludselig ekspert i råd og svamp, nogen bliver ekspert i arkitektur, nogen bliver ekspert i farver. Det sker sådan hel uden at man egentlig skubber. Vi prøver at skubbe lidt til personalesamtalerne, men det sker sådan helt automatisk, fordi folk kan godt lide at være eksperter på et eller andet.</p> <p><i>samarbejdsevne</i> Ja, det er det, men jeg kan ikke sige, at det er en bestemt type personer, for vi skal også have forskellige typer af personer - vi skal have nogen der er rent faglige, det er også vigtig, at vi har nogen der kæfter op hele tiden, men det kan vi ikke gøre alle sammen. I det øjeblik der er nogen</p>

Meningskategorisering: Samarbejde (kommunikation)

	<p>skal man være forberedt på, at selv om man siddet en hel dag og været rigtig træt af et eller andet man har lavet, og så der kommer en og siger, at det er en hel anden måde man skal gøre det her på. Da skal man være rede til at.. - det kan være svært og det tror jeg, at det kun er menneskeligt - og man skal være rede til at sige, okay det kan jeg godt se at det er bedre, og så tage den og så op på hesten igen.</p> <p>D14: Det er en af de forskelle der er på skolen, hvor man sidder og analyserer alt ned i mindste detalje. På tegnestuen – der er ikke på samme niveau man sidder og analyserer tingene, så der er nogle løsninger, det er standard og det bruger vi – og det har vi gjort før, så det er det der know how, folk har brugt det før og det fungerer, man kender løsningerne og man kender måske priserne på dem og det har også noget at sige. Og så er det hvis der kommer en og siger, som, du siger, har siddet og knoklet med – du laver lige om der, så er det at det må du bare tage med. <i>(praksis/fællesrep)</i></p> <p>C8: Plus at den erfarende konstruktør siger eller hvad det nu er, kan sige, prøv at kigge på det projekt her, her kan du se, at det ligner meget dit projekt og det du sidder og bøvler med nu. Her kunne tænkes at være en standard løsning du kan bruge og derved komme hurtigere og nemmere og dermed mere smertefrit også når du kommer ud på pladsen.</p> <p>B2: Ja, der kan sige, at en af faldgruberne er hvis man kopierer for meget, man skal lige huske at</p>	<p>der er stille, skal det også være nogen.. Vi vil bare ikke have nogen der er <i>underdogs</i>, nogen der bliver kanøflet, selv dem der er stille skal kunne sige fra. Altså, vi vil have selvstændige personer, igen. Det går vi en del op i – vi vil ikke have.. – en pige der sidder nede i hjørnet som aldrig nogensinde siger fra og bliver kanøflet. Man behøver ikke sige noget hele dagen, men til gengæld, hvis man bliver trådt på eller hvis der er et eller andet fagligt man gør forkert, så skal man op og markere.</p> <p><i>Det afgørende for samarbejde er at kunne føre en dialog. Der er brug for forskellige typer på tegnestuen. De skal ligesom danne modvægt for hinanden. De skal samtidig være selvstændige personer der er klar til at markere sig, hvis noget ikke er, som det bør være.</i></p> <p><i>Noget andet er, der er også brug for nogle eksperter indenfor forskellige områder, brand, råd og svamp, arkitektur osv.. Disse skabes helt automatisk gennem teamarbejdet og folk kan godt lide at være ekspert indenfor et eller andet.</i></p> <p><i>Hvordan oplever ledelsen at de nyuddannede er til at samarbejde?</i></p>
--	--	--

Meningskategorisering: Samarbejde (kommunikation)

differentiere det så det lige kommer ind til ens eget projekt, så man lige får rettet op på.. at det kan godt være at der er nogen småting der skal ændres. Det vil være noget man lige skal huske, sådan vil det være i hele tiden at man..

(refleksion)

A2: Så alt i alt, så handler det i bund og grund noget om samarbejde, at man virkelig kan ændre i team.

C8: Ja, indgå kompromiser.

A2: Det er jo ens egen erfaring, tror jeg, det tror jeg i bund og grund det er. Ens egen oplevelse med ting. Hvis du fremlægger et eller andet, et projekt eller nogle løsninger - det har du jo konstrueret med noget du jo mener, er rigtigt ud fra de erfaringer, og de ting du har draget dig, og der kommer måske en anden én, som måske er meget bedre end dig, en der har mere erfaring inden for det område der og retter dig - og der mener jeg med de kompromiser der er, der skal man være klar til at kunne sige, jamen jeg kan godt se at de løsninger er bedre, og så æde dem og give sig til at omprojektere eller hvad skal man sige.

(overblik)

A2: Læser materialet igennem og starter med – nu har jeg lige været med til noget i Aalborg – jeg sparrer utrolig meget med YY og så drager jeg erfaringer nede fra B2 af, for han sidder med noget brand, hvor det er den samme organisation

Meningskategorisering: Samarbejde (kommunikation)

der bygger tingene. Så kører jeg lidt pin-pon hvordan de har gjort det og så sparrer jeg med YY om den konkrete sag. Og så danne der sig helt naturligt et overblik over det.

B2: Jeg føler bare, at man et eller andet sted føler sig som det 3. hjul en gang imellem. Jeg har fuld forståelse for, at man ikke kan møde tre op til et møde, men det havde bare været rarere selv at have været med og så få en første hånds information. Det er sådan helt okay, men man ved ikke helt sådan hvor grænsen den går når man sidder og tegner.

D14: Der går nogen oplysninger tabt.

B2: Ja, det gør det egentlig.. og alligevel, det er gjort så godt, som det overhovedet kan gøres men.. det skal man være afklaret med.

(meningsforhandle)

A2: Så er vi indenfor det taktik der, D14 sagde, hvor vi ikke rigtig tør være ved det.. jeg ved i hvert fald, vi sad lige nøjagtig og diskuterede for 14 dage siden, at vi synes det var træls, at folk de var så strategisk, at de smed ansvaret videre, der er ingen der tør sige noget.

Folk der er super, der er eksperter inden for det område her, de vil ikke tage ansvar for det, fordi så er de bundet lidt juridisk og sådan nogen ting. Og der begynder man allerede lidt, for vi havde jo et irritationsmoment, når eksperter siger, det vil vi ikke tage ansvar for. Vi vil jo.. så, så bliver vi jo

Meningskategorisering: Samarbejde (kommunikation)

	<p>nødt til og.. derfor kan det der med taktik være rigtig træls.</p> <p>C8: Man skal ligesom falde ind i proceduren eller hvordan man nu siger det.</p> <p>C8: Jeg mener også her, at vi er utrolig heldige at vi kommer ind så lille et sted, hvor de fleste i virksomheden har den samme alder og det at vi ligesom har de samme fælles interesser eller er det samme sted i livet, hvor man fx skal ud at finde hus eller har en kæreste eller snart skal giftes eller.. (latter) ...</p> <p>B2: Det ville se helt anderledes ud hvis man kom ind på en veletableret tegnestue, hvor det var sådan at alderen lå de der plus 40 hele vejen rundt. Så spillede man op af bakke, så skulle man nok gå lidt mere stille med dørene..</p> <p>A2: Altid være den bitte, og de andre vil være klogere end dig, og der er.. jeg ved ikke om man kan sige at der er lidt ego der kommer ind over, men man kan godt selv vise at man godt kan bære tingene. Det er nok lidt sværere hvis man kommer ind i sådan en seniorgruppe der, hvor alle bare har været det igennem.</p> <p>B2: Jeg vil så også sige til tegnestuens forsvar, nogen af de møder fx med SS, der er Cowi på som hovedrådgiver og så er vi koblet på som en rådgiver til dem. Jeg så hans notater til at starte med. De var skrevet med sirlig skrift til at starte med, så vendte han siden om var det bare</p>	
--	--	--

Meningskategorisering: Samarbejde (kommunikation)

tegninger og så var der bare..., der var fyldt lige alle de informationer på der overhovedet kunne være. For det første, det er en tredjehånds information eller en andenhånds information de får, og så kommer man ud i et yderligere led. Det er heller ikke nemt at ensrette det hele fra en lille tegnestues side af. Der vil ske fejl, det vil det bare. Jeg kan godt forstå..., at alle informationer ikke lige kan komme med hver eneste gang, fordi det er heller ikke de rigtige informationer de får, fordi Cowi, det er hans tolkning, det er gennem hans briller, at man får det og så kommer der lige et par briller mere på. Det bliver mere og mere utydelig jo længere vi kommer ud.

A2: Det er den der med fjerene og hønsene (utydelig) Det er det samarbejde og hvorfor man holder så mange møder. Bare folk de accepterer, at så længe det ikke er bygget, så tilretter vi..., det bliver folk nødt til at acceptere.

D14: Der er plusser og det er minusser, man kan også sige at ind i mellem er der også for travlt for de erfarne, når det er nogen af os der sidder og har et spørgsmål, så kan der godt lige gå lidt tid inden der nogen der har tid inden der er nogen der har et minut, men ellers synes jeg vi er gode til at bruge hinanden. Nu er jeg den første der kom, men jeg bruger da også meget de andre.

Samarbejde

Populationen påpeger at det er vigtig at kunne samarbejde fra starten af og mener det er noget der man skal have med sig fra skolen. Man skal

Meningskategorisering: Samarbejde (kommunikation)

være åben for at lære og lytte til andre og acceptere at andre kan have mere erfaring der er værd at lytte til og derved drage nytte af den **praksis/ repertoire** der allerede eksisterer for tegnestuen.

De påpeger, at der kan være risiko for at komme til at kopiere for meget fra de erfarne og skal derfor være opmærksomme på at de gode råd bliver konverteret om til den aktuelle situation. (være i dialog med situationen)

Det er også nødvendigt at den enkelte har sine egne meninger men også at kunne bøje af og være parat til at deltage i **meningsforhandlinger**.

Til tider føles det som at være det 3. hjul i et projektteam på grund af de endnu ikke er så meget med ude af huset til projekteringsmøder og nogle informationer kan derfor gå tabt. Der er dog generel forståelse for at de ikke altid kan komme så mange til møderne og at noget kan gå tabt, når det skal igennem flere led.

Indimellem diskuterer de hvordan tegnestuens **praksis** fungerer men i generelt synes de samarbejdet fungerer godt.

Hvordan oplever de nyuddannede samarbejdet
Hvordan passer de nyuddannedes samarbejdsevne til tegnestuens måde at samarbejde på?

Meningskategorisering: **Kommunikation**

Observation: Kommunikation	Fokusgruppeinterview	Lederinterview
<p>Fre 5-10 kl.8.00: Arki-rut-B2 Drøfter plantegninger: indretning/disponering Tydelig ansvarsfordeling, arki og rut afklarer, B2 lytter i første omgang, byder senere ind med argu for planløsning (tegn han medbringer) Disp færdigdrøftes, B2 lytter Konstruk principper drøftes, B2 deltager mere aktiv, Rut opsummerer, B2 accepterer Enkelte detaljer drøftes på abstrakt plan – arki illu sammen med snakken. B2 opsummerer på medbragte tegning. Til slut drøftes modulafklaring, veksler mellem to muligheder. B2 nikker accepterende efter hvad de to andre kommer frem til. B2 opsummerer det sidst aftalte <i>Tydelig ansvarsfordeling. B2 som assistenten, det fremgår tydeligt at arki og rut ved mere end B2. B2 mest deltagende omkring det han har været involveret i samt konstruktioner.</i> B2: perifer deltagelse i indadgående bane, lytter, argumenterer, udviser forståelse for andres erfaring, reflekterer - mest ved deltagelse, tager ansvar for opgave, skaber sig overblik gennem opsummering, engagerer sig, tingsliggør.</p> <p>Fre 5-10 B2 bringer sp. om facader op / nævnt af C8 B2 notere det i projektmappen.</p> <p>Tirs 9-10: tlf. ringer C8 koordinerer med ing.</p>	<p><i>argumentations kvalifikationer</i> D14: Ja, det gør det da. Det er vel hele kommunikationsområdet, det.. ja det at kunne føre en samtale på et sobert niveau.</p> <p><i>meningsforhandle</i> D14: Det har vi også haft diskuteret før herinde på tegnestuen om man skal kende alle faggrupper.., alt hvad det har med dem at gøre, om vi skal vide alt hvad der har med vvs-arbejde at gøre. Det er i hvert fald min personlige holdning, at det har jeg ikke nogen intention om på noget tidspunkt, altså fordi en murer, der har været i lære 3½ år og arbejdet i 10 eller 20 år, vil meget sandsynlig være meget mere vidende inden for det område. Så det er et spørgsmål om at have et kendskab til tingene, og så er det et spørgsmål om at kunne koordinere de forskellige faggrupper sammen og lytte til hvad de har og så prøve at hive det bedste frem fra hver.</p> <p>B2: Det kommer også an på.. nu er vi en mindre arkitekttegnestue, der tror jeg det betyder noget mere end hvis du havde siddet ved en totalentreprenør.. vi bliver nødt til at indordne os fordi vi er de små i mange henseender ... Jeg synes da også, her til at starte med, at det har været svært, fordi når man sender en mail, så er man da også firmaet, der står xxx på mailen og så er man ligesom firmaets ansigt udad til, og så vil man da også godt have at det ser ordentlig ud.. (utydelig) (latter) ...</p> <p>B2: Hvordan gør alle de andre. Det har jeg da brugt meget at sende Cc og så forventer jeg da også at få et</p>	<p>Jeg tillægger det ikke så meget til samtalen, vil jeg sige - men i den udvikling folk pågår på tegnestuen. Hvis folk ikke kan formulere sig sproglig udad til, så kommer de ikke så meget med ud selvfølgelig, eller hvis de ikke er særlig gode til at kommunikere rent skriftlig, så kommer de selvfølgelig ikke til at lave de der breve og sådan noget. Deres sagsområder og arbejdsområder bliver udviklet i forhold til deres kunnen, ligesom det med brand. Ham der er god til brand bliver ekstremt god til brand og ham der er god til at holde foredrag, sælge eller til byggepladsen, han bliver skubbet ud med det samme.</p> <p><i>Sp.: kommunikative redskaber</i> Meget. Ja for vi arbejder i de der team og hvis du ikke kommunikerer med de øvrige du sidder med, så er det ikke godt for holdarbejdet. Altså, vi forlanger ikke at folk stiller sig op og holder et foredrag, slet ikke, og det er også ligegyldigt. Men vi er meget bevidste om det og i den sidste ende, så ved jeg jo godt, hvem der bliver god og om ganske få år vil komme ud og sælge projekter og styre byggepladser før mange af de andre, fordi han har et udadvendt væsen. (...)</p> <p><i>KB: Nu sagde du lige projekteringsmøde. Det lød som det var ude af huset, men så skal de selvfølgelig have mulighed for at komme dertil, så de ikke ligger ude i andet eller tredje led. Er det noget I gør jer nogen tanker om?</i></p>

Meningskategorisering: **Kommunikation**

<p>Tirs 9-10 Internt møde: PL-C8-A2 PL har været til projekteringsmøde og projektet gennemgås. PL nævner der foreligger et referat. C8: jeg lagde mærke til at der står en dato som skal være gældende. PL: ja den skal bruges på tegninger til myndigheder</p> <p>Senere ved samme møde: De drøfter krav til toiletter inkl. handicaptoilet. A2 til PL: vil du mene at man ikke må bruge det (peger på alm.) når man ikke er handicappet? [pause] Hvorfor bygge et toilet hvor der kun kommer få om året? C8: Kan du ikke bare bruge det almindelige? A2. Jamen må handicappet ikke stå i kø? fx til koncerter er der tit mega lange køer til toiletter men handicaptoilet bliver ikke brugt! ... (meningsforhandle/ etik/ lovgivning)</p>	<p>feedback på det ... Også fordi, dem der er projektledere, jeg synes da også man skylder dem..., prøv nu lige at høre, jeg har rent faktisk gjort noget af eget initiativ også fordi så er de underrettet, jeg.. hvis jeg havde ansvaret for noget, så vil jeg da være træt af ikke at vide hvad der foregik. Det har vi også haft meget af nede på skolen omkring videndeling. Det er svært hvis man sidder fire der laver fire forskellige ting og at alle sammen ligesom ved hvad der foregår. Det er sådan jeg ser at det skal en projektleder..., sådan han fx får at vide via cc, at nu er lige.. har jeg sendt de filer der og.. Et eksempel fra YY at du har fået de filer fordi B2 har sendt dem og han kunne sige klokkeslæt på. Nå.., de havde egentlig også bare forputtet sig, så ved alle at det ligesom er sket noget.</p> <p>B2: Der synes jeg måske det går rigelig stærk en gang i mellem. Specielt på det der ZZ som vi har. Jeg har det ikke godt hvis det ikke spiller en million – og det er der bare ikke tid til og møderne bliver bare planlagt der ud af og så skal man helst have noget med til de der møder der, det er ikke nødvendigvis færdige ting. Der er en omstilling for mig i hvert fald.</p> <p>D14: Det er akkurat den samme jeg har været igennem, det er det der forbandede niveau man skal ned på, desværre, og samtidig i den forbindelse der, så er det også de manglende informationer. Altså B2 han har ikke været involveret nok i projektet, han har ikke været involveret i de møder, han har ikke været med nede og høre hvad det er der sker.. og bliver så sat til og.. og får lige få informationer og det er måske en tredjedel af det</p>	<p>Ja, det er også noget vi selv arbejder med, for det er måske en problemstilling at tage dem med, altså det skal vi være noget bedre til. Jeg er selv for dårlig til bare selv at tage af sted, for jeg kan sagtens tage de projekteringsmøder selv, og jeg kan sagtens selv bringe de ting, jeg synes, der er væsentlige med hjem på tegnestuen, men der skal jeg være noget bedre til at tage folk med. For at få dem udviklet og så hører jeg nok ikke det hele alligevel. Det må man jo erkende. (...)</p> <p><i>Kommunikative evner udvikles løbende på tegnestuen ud fra deres kunnen. Der er ingen specielle krav udover at kunne deltage i den daglige kommunikation med sit team. Deres arbejdsområder vil blive afpasset efter deres kommunikative evner såvel mundtlig som skriftlig. Hvordan opleves de nyuddannedes evner til kommunikation?</i></p>
--	--	--

	<p>der bliver sagt og det er ærgerligt.</p> <p>A2: Sådan havde jeg det også da jeg kom på SS med den tid med F der, da var jeg lige pludselig et led længere ude og det der med at spørge og det kunne jeg da også mærke på F at.. og jeg spørger meget, jeg bliver sku nødt til at vide nogen ting og hvis F har en presset dag og jeg spørger ham tit, så siger han tit. Det kan du gå ind og læse, det har jeg lagt ind i den her mappe her, (latter) nå okay, og det kan jeg også godt forstå, men det er fordi man er et led længere ude og mange informationer går tabt.</p> <p><i>Interne og ekstern kommunikation:</i> <i>I det daglige kommunikerer (meningsforhandling) om forskellige emner bl.a. om hvor meget hver enkelt bør vide og hvor meget på kendskabsniveau.</i> <i>Mails anvendes til at orientere hinanden om hvad der er sket indenfor de enkelte sager som Cc bl.a. til PL.</i> <i>De oplever det går stærkt i dagligdagen og det kan være et problem med at have de nødvendige oplysninger. Det kræver en omstilling at lære at bruge en projektmappe til projektkommunikation. På deres latter lyder det som noget der tidligere har været drøftet.</i> <i>I praksis fungerer en anden arbejdsdeling end den de har oplevet på skolen da de også der lavede noget af ingeniørarbejdet. Kommunikationen bliver derfor afgørende for projektets fremdrift.</i></p> <p><i>Hvordan passer populationens kommunikationsevner til praksis?</i></p>	
--	---	--

Meningskategorisering: **Overblik**

Observation: Overblik	Fokusgruppeinterview	Lederinterview
<p>Tir 9-10: A2-B2 (brandproblematik) A2 ori B2 B2 er rimelig afklaret om krav – skaber sig hurtigt overblik og kommer med forslag/ skitserer på plantegning sammen med han forklarer. A2 går med i dialogen og får afklaret tvivl, højst 5 min. i alt. <i>(tværfagligt samarbejde, imødekommende, udtrykker sig faglig præcis, skaber sig overblik)</i></p>	<p><i>hvad gør I egentlig for at skabe jer et overblik over en ny sag?</i> A2: Læser materialet igennem og starter med – nu har jeg lige været med til noget i Aalborg – jeg sparrer utrolig meget med YY og så drager jeg erfaringer nede fra B2 af, for han sidder med noget brand, hvor det er den samme organisation der bygger tingene. Så kører jeg lidt pin-pon hvordan de har gjort det og så sparrer jeg med YY om den konkrete sag. Og så danne der sig helt naturligt et overblik over det.</p> <p>B2. Jeg føler bare, at man et eller andet sted føler sig som det 3. hjul en gang imellem. Jeg har fuld forståelse for, at man ikke kan møde tre op til et møde, men det havde bare været rarere selv at have været med og så få en første hånds information. Det er sådan helt okay, men man ved ikke helt sådan hvor grænsen den går når man sidder og tegner.</p> <p>D14: Der går nogen oplysninger tabt.</p> <p>B2: Ja det gør det egentlig.. og alligevel, det er gjort så godt, som det overhovedet kan gøres men.. det skal man være afklaret med.</p> <p><i>De føler det er svært at få overblik og sagen da de er med til møderne uden for huset. De er afhængig af de oplysninger de får fra kollegaer. En nævner han læser materialet igennem og ellers trækker på de folk som kender til sagen.</i> Hvordan skabes overblik i en ny sag?</p>	<p>Jeg er glad for du spørger fordi det simpelt hen er det største problem når de kommer ud fra skolen af. De tegner 1:1. Det er et kæmpe problem. De starter nede i det ene hjørne af huset (viser på papir), så starter konstruktøren nede i det ene hjørne og så arbejder han sig længere og længere udad, så finder han ud af, når han kommer her over, for f... da, den forudsætning her skulle jeg have haft inde i billedet fra starten af og så må han tilbage igen. Og hvis han er rigtig dårlig og ikke lærer.., så starter han hernede igen og arbejder sig udad. Et kæmpe problem i dag.</p> <p>Dengang vi blev uddannet lavede vi dispositionsforslag typisk 1:500 eller måske en plan i 1:200, så gik vi over til projektforslaget, så tegnede vi situationsplanen i 1:200 og måske en plan i 1:100, hvis vi var meget detaljeret. Vi kom aldrig ned i det hjørne der. Så tegnede vi forprojekt i lidt større målestok og så i hovedprojekt kom vi lidt længere ned. Vi startede i helikopterperspektivet og så kørte vi længere nedad. Den proces har man ikke lært.</p> <p><i>noget i, at det er autocad</i> Ja.. det gør jeg faktisk, fordi den tænker 1:1. Grunden til jeg provokerende siger, at det er lige meget, det der med en forkert løsning. For jeg er fuldstændig lige glad med om to vægge støder sammen henne i hjørnet eller det er en eller anden type inddækning henne i det hjørne. Jeg vil bare have de laver planen, så kan de lægge nogle modullinier ind, og så kan de lægge skillevægge</p>

Meningskategorisering: Overblik

		<p>ind, og om de skillevægge står helt forkert, det er sådan set lige meget. Så kommer de længere og længere ned i projektet og jo flere uger de arbejder med det, jo mere får de selvfølgelig detaljeret, jo flere vinduesbænke og lysninger kommer der på. I starten er det fuldstændig lige meget. Det har jeg svært ved at lære dem. De tror, nu har jeg gået 3½ år på skolen og nu kan jeg godt overskue det, og så begynde henne i hjørnet. Det er der bare ingen mennesker der kan end ikke med 20 års erfaring. Man kan ikke tænke et byggeri igennem. Det er det største problem, at få folk til at slippe håndbremsen og komme derudad. Hvis det tager halvanden uge at oprette en plan på autocad, så begynder vi at tegne i hånden igen. (...)</p> <p>Jeg tror til gengæld med ADT'en, når man begynder at tegne tredimensionel, at det går lidt i den anden retning igen. Der opretter du jo et eller andet du ikke kan se, så genererer du et snit - hvis bare man accepterer det snit. Det er, som det er. Der har man ikke taget stilling til, hvordan dækket ligger af på ydermuren. Det er bare objekter som tilfældigvis støder sammen, hvor de nu støder sammen. Det er i den rigtige retning, så har man da et grundlag for at begynde at snakke, og det er der, hvor det støder sammen man skal bruge nogle kræfter. Det er nok ikke midt på. (...)</p> <p><i>KB: Nu sagde du lige projekteringsmøde.</i> Ja, det er også noget vi selv arbejder med, for det er måske en problemstilling at tage dem med, altså det skal vi være noget bedre til. Jeg er selv for</p>
--	--	--

Meningskategorisering: **Overblik**

		<p>dårlig til bare selv at tage af sted, for jeg kan sagtens tage de projekteringsmøder selv, og jeg kan sagtens selv bringe de ting, jeg synes, der er væsentlige med hjem på tegnestuen, men der skal jeg være noget bedre til at tage folk med. For at få dem udviklet og så hører jeg nok ikke det hele alligevel. Det må man jo erkende. (...)</p> <p><i>At skabe sig overblik er det største problem når de kommer ud fra skolen af og de har svært ved at lære det. De starter i det ene hjørne og fortsætter derudad da de kan se det hele ved at det løses i 1:1 i Autocad. De løser ikke det overordnede først inden de går til knudepunkter. De tror de kan overskue det..</i></p> <p><i>Hvordan er de til at skabe sig overblik?</i></p>
--	--	---

Meningskategorisering: **Selvstændighed**

Observation: Selvstændighed	Fokusgruppeinterview	Lederinterview
<p>Tir 9-10 formiddag D14 arbejder stort set selvstændig, kun enkelte afklaringer med arki Samme sag som B2 men anden bygning <i>(ansvar, selvstændighed, ingen stress, selvstyrende, overblik)</i></p> <p>Senere samme dag PL hos D14 – mindre afklaring/koordinering D14 og rut mere som ligemænd, <i>(D14 selvstyrende)</i></p>	<p>B2: At handle kvalificeret for mig vil være at man tager hensyn til.. tager hensyn til bygherres forventninger og man skal da også tage sine egne forventninger til projektet, altså få det hele med, få sig selv med, få bygherren med og få firmaet med, så det går op i en højere enhed, så man ligesom kan se alle parter i øjnene når man sidder ved bordet og skal diskutere noget - og det..., så vil jeg have det godt med mig selv, fordi så kan man også forklare sig ud af hvorfor man har gjort tingene som man har gjort og så.. være tro overfor alle dem som sidder ved bordet. <i>(prof etik)</i></p> <p>A2: Altså, jeg synes kvalificeret, ik' også, det ligger sig meget op af om du ligger dig op af bygningsreglementet og alle de her normer, fordi det er det du bliver bedømt på, det er der den havner i sidste ende, og det synes jeg man skal have styr på, at man holder sig indenfor reglerne. Og så kvalificeret kan også være hvis din bygherre har forskellige krav, så forsøger man selvfølgelig at snakke sig lidt ind på hvad han forventer og så bygger man efter det. Det er også kvalificeret og så er der også arkitekten, så man holder stilen. Jeg synes der er de tre parametre, hvor man kan blive bedømt på, om man handler kvalificeret. Hvis det er rent personligt, så er det jo at levere er godt produkt, at lave et godt projekt, det hele det kører, vi får det hele med og.. så vi ikke kommer op at skændes og sådan nogle ting. Så for mig, hvis jeg formår at få det til at køre og vi har reglementet med og de forskellige faggrupper med og vi får det til at glide så bygherren også er tilfreds, så synes jeg der er gjort et godt stykke arbejde, man har handlet kvalificeret. Hvis der kommer spørgsmål og du har det der bagland, så kan du også bedre give en kvalificeret rådgivning.. Jeg synes det er de ting.. <i>prof etik</i></p>	<p>Det er bestemt ikke kun faglig, det er ikke tilfældig jeg siger det som det første. Selvfølgelig skal de have et faglig bundniveau som er i orden. Og så skal de først og fremmest kunne udvikle sig, fordi de er langt, langt fra uddannet, når de kommer her. Det er selvfølgelig svær at sammenligne folk, men.., fordi de er så forskellige som personer – men der kommer utrolig mange som ikke er selvstændige og Y og jeg kan ikke bruge vores tid på at sidde og fortælle dem hele tiden, om de skal til højre eller til venstre og nu skal de bare gøre som sidste uge og forrige uge. Det skal de ret hurtig kunne tage til sig, de skal være selvstændige. Og så skal de også selv kunne vurdere - de kan godt lære nogle principper på skolen, at man gør sådan, at man starter med et skitseforslag og så går man over i projektforslag og forprojekt og hovedprojekt, og i de forskellige faser skal man lave de og de tegninger, og man skal kontakte myndighederne på det tidspunkt og.. i virkeligheden er der ikke to sager der ligner hinanden. Der er jo nogen, der stort set ikke skal laves andet end skitser til og nogen skal laves til detailprojekter, og nogen skal laves som totalentrepriseudbud, og nogen som hovedentrepriseudbud. Alle sager er stort set forskellige. Det, at de kan skelne fra den ene af til den næste, hvor de sidder og detailtegner en gesims i næsten 1:1. Det får de dog aldrig lov til, men i princippet, og i næste uge får de måske kun lov til at tegne ud i 1:200, måske 1:500. Det er en kanon svær omstillingsproces. Det er svært for folk at forstå. Der er nogen mennesker.. en uge efter de er startet op tegnestuen – det duer ikke. <i>KB sp. til engagement og initiativ</i> Ja det mener jeg, det har. Vi vil ikke have nogen der bare sidder og putter sig. Men det giver også den modsatte</p>

Meningskategorisering: **Selvstændighed**

	<p>C8: Jamen, jeg kan kun tilslutte mig. Jeg synes I begge to i en blanding, at man kan se alle parter i øjnene bagefter, at man ved, at har handlet ud fra deres interesser og bygherren får det han forventer, og arkitekten, at det kommer ud med det udtryk, som arkitekten gerne vil have helt til at starte med ud fra selvfølgelig hvad bygherren vil give penge for og selvfølgelig lovgivning, det skal selvfølgelig stadigvæk også overholdes.</p> <p>Ansvar og selvstændighed hænger sammen 30:30</p> <p>A2: Så kvalificeret, hvis man bare tager udgangspunkt i løsningen, så må kvalificeret løsning eller funktionen man laver, det må være en der fungerer jo – altså er god for bygningen, og det må være en hvor håndværkerne siger, den her kan vi nem lave fordi den er simpel. Det gælder om at lave det simpel og det opfylder alle de krav det skal, for så undgår vi fejl..., jeg synes..., kan man få lavet en god løsning og det er godt for alle parter, for konstruktioner, arkitekter og økonomi og.. og alle de her ting, så er det en kvalificeret ting og det er der man bedømmer, sådan mener jeg.</p> <p>A2: Ja, for jeg har det tit sådan fx nu med SS igen, hvis jeg har lavet et eller andet, så er jeg så afhængig af at YY eller..., og jeg spurgte også C8, om de kunne acceptere det jeg har lavet, for det er dem der er til møderne, og det er dem der sidder med al videnen..., og så kan de også hurtige se om den detalje her er noget, om jeg har konstrueret den, som de har aftalt på de her møder. Det kan være sådan nogen små ting som lydisolering, hvad de har aftalt der. Nu var det lige et problem her den anden dag, og det var der ikke rigtig nogen der kunne huske, altså sådan nogen ting.</p>	<p>effekt, de kommer også og brokker sig, hvis det er et eller andet, men det må man tage med, det er selvstændige personer vi ansætter.</p> <p>Det er også noget andet i det, der er vigtigt, fordi..., vi er som personer ikke dem som overstyrer. Det kræver en bestemt personlighed og det har vi ikke og det har vi ikke interesse i at have. Så derfor vil vi også have nogen der er selvstændige, plus at det med byggesagerne er meget forskellige fra gang til gang. Folk skal være omstillingsparate.</p> <p><i>KB: (...) Omstillingsparatheden som du har nævnt et par gange, er den tilstrækkelig?</i></p> <p>Ja, det synes jeg, normalvis er den.</p> <p>Selvstændighed og omstillingsparat <i>Lederen giver klar udtryk for at de kun ansætter kun folk der har potentiale til selvstændighed og er omstillingsparate. De skal udvise engagement og kunne tage initiativ. Det der vægtes er at de er læringsvillige og er interesserede i at udvikle sig. Alle sager de arbejder med er forskellige og det kræver stor omstillingsproces fra sag til sag. Her påpeges især selv skal kunne vurdere i de varierende detaljeringsgrader der er behov for. (En form for overblik)</i></p> <p>Hvordan er populationens selvstændighed i relation til omstillingsparatheden? Hvad skal de kunne for at leve op til dette?</p> <p>Det er når, der sidder en projektleder på en sag, der har 20 års erfaring, så kan du lige gå ind og sige, du skal lige passe på det hjørne der, og der er noget med nogle</p>
--	---	---

Meningskategorisering: Selvstændighed

	<p>Der havde været rarere, hvis jeg havde været med til mødet og kunne sige, jeg ved det er sådan og sådan og laver lige den der detalje. Derfor kunne man måske bedre løse det, hvis man var med, så man var fri for at skulle have den der accept hele tiden. Det er godt, det er godt nok, for det er rent naturligt at jeg ikke gider lave en hel plan på løse snore og ikke vide om noget er rigtigt, så der kommer mange spørgsmål, når man arbejder på den måde.</p> <p>D14: Det tør jeg godt sige her, det har manglet og det synes jeg er beklageligt. Det er skide besværligt, man er ny og fra start af har du alle de forskellige parametre du lige skal have styr på samtidig med at du ikke får alt at vide og.. . Også en ting jeg har oplevet er, på skolen er du selv ingeniør, VVS og EL ingeniør, vi er sku det hele, ik' og.., hvornår skal jeg hive ham ind? Og hvad er økonomien sat til? Er den sat til at der kan være ingeniør på eller ej? Skal jeg lave projektet, skal jeg bare sætte nogen dimensioner på? Eller må jeg ringe efter ingeniør? Der er nogen procedure som jeg ikke altid selv synes at kan finde ud af. Hvordan forholder de sig til – der er ikke nogen af os der sidder og styrer sagsøkonomi andet end vores timer vi selvfølgelig skal prøve på at holde øje med. Der er ikke nogen der har siddet og lavet et overslag, at der er der 50.000 til det og det. Det er også ting der kommer med erfaringen – ja men nu kører jeg ud og ser på grunden, tilser bygningen som man skal tage på eget initiativ. Det.. det synes jeg har været svært som ny at komme ud.. ikke fordi, jeg har egentlig gerne villet gøre de ting der, men hvad gør man lige, man spørger lidt og man får halvvejs sådan og sådan.. nå okay</p> <p><i>Populationen giver udtryk for at de gerne vil med</i></p>	<p>myndigheds krav sådan og sådan. Det er der mange der gør fejl, de fortæller hele tiden, hvad den rigtige løsning er.</p> <p>Du kender det godt som konsulent, jeg gør i bund og grund det samme som konsulenterne gør, og siger, der er altså et eller andet med det der. Jeg kan ikke huske hvordan det er. ”Nå ja, jeg ringer lige til ... de har nok styr på det”. For det første får de videnen på en helt anden måde end hvis jeg havde fortalt det, men de er også inde i projektet på en anden måde.</p> <p><i>selvbedømmelse</i></p> <p>Det hænger sammen med det vi snakkede om i starten, opgaverne er forskellige og de har heller ikke en Kinamands chance for at vurdere det og de er ikke særlig gode til det. Af dem vi har nu, så synes nogen, at det aldrig er godt nok og nogen siger efter halvanden dag, nu er jeg færdig. (...) Det er noget de skal lære. Jeg tror ikke man kan lære det på en skole, man er nødt til at komme ud og prøve de mange forskellige typer sager. I den ene situation er det godt nok, i den næste situation vil det slet ikke være godt nok. (...)</p> <p>Vi har haft nogle eksempler, vi har faktisk haft det hver gang, der er nogle nye der starter. Det er svært at finde ud af, man ved jo ikke hvem man skal spørge. Når man går på skolen ved man godt om man skal spørge ham eller ham. Når du kommer ud på en tegnestue kender du ikke hvem der er god til hvad. Du vil så hurtigt finde ud af, nå A er god til brand, det er så hvad det er, men næste gang er det måske B's skitseringssag de har fået, så skal de ikke gå hen og spørge C om hvad han har tænkt sig. Det er rimelig banalt, men det er selvfølgelig B man spørger og hvis B ikke er der, kan de finde på at spørge C eller de</p>
--	--	--

Meningskategorisering: **Selvstændighed**

	<p><i>lidt længere frem i hierarkiet for derved at kunne arbejde lidt mere selvstændig.</i></p> <p><i>I dag er de nødt til at spørge om det de laver kan godkendes. De giver ikke udtryk for hvad de selv gør for at komme med længere frem.</i></p> <p><i>Selvstændigheden udtrykkes gennem deres etiske overvejelser for hvad der er rigtig og forkert og derved hvordan de vurderer kvalitet i egne handlinger.</i></p> <p><i>Hvad gør de for at lette kommunikationen så de kan komme i besiddelse af de manglende oplysninger?</i></p> <p><i>Hvordan kommer deres selvstændighed til udtryk?</i></p>	<p>kommer og spørger mig, og det er ikke hensigtsmæssig, fordi, så får de måske svar der går i to forskellige retninger og det er ikke godt for samarbejdet og heller ikke i forhold til mig og B, hvis vi kommer til at sige noget forskelligt.</p> <p><i>selvstændighed</i></p> <p>Det er noget af det vi er bevidste om. Vi har 3 månederssamtaler og der får de det næsten altid at vide, at de skal være opmærksomme på, at de har en projektleder på en sag. Det kunne være D og så spørger du D og det meste skal gå igennem ham og så skal du ikke gå til mig som chef og modsat, så skal du heller ikke spørge hele tiden. (...) Det fylder meget hvis der spørges hele tiden og især hvis det spørges ud i lokalet. Så er det en ulempe, vi sidder så mange samlet.</p> <p>Ja enten finder de selv svaret eller også den proces man er i gang med fordi der kører mange processer sideløbende på den samme sag. Der er en bygherre der arbejder, der er ingeniører der arbejder, og måske myndigheder der kommet i gang, og der er måske en kollega, der sidder med den samme sag. Lige pludselig har du næste projekteringsmøde, og så siger ingeniøren, ved du hvad, jeg kan forestille mig at vi kan gøre sådan og sådan, og det er måske lige svaret.</p> <p>Selvstændighed og samarbejde</p> <p><i>For at samarbejdet på tegnestuen kan fungere er det vigtig både at være selvstændig og vide hvor ansvaret ligger for det den enkelte ikke selv kan tage stilling til. Med til selvstændighed hører at forstå samarbejdets præmisser, hvornår skal det spørges og hvornår kan det vente. Det fylder meget at spørge hele tiden og især ud i lokalet når det er storkontor.</i></p>
--	--	--

Meningskategorisering: **Selvstændighed**

		<p><i>Hvordan er populationens selvstændighed i relation til samarbejde ud fra den måde tegnestuen er organiseret på?</i></p> <p>En kvalificeret handling er, at du handler indenfor de kompetencer du selv har og du selv véd hvor dine kompetencer hører op, og søger den viden som man skal søge et andet sted. Det kan være ved ens kollegaer. Så er det kvalificeret. Når man kender sin begrænsning. Det kan selvfølgelig være et problem at stoppe for tidlig, men det er også et problem, hvis du kommer til at gå for langt og kommer til at gøre et projekt færdig og du egentlig slet ikke har vidst, at det skulle deles op i brandsektioner eller at..., så er det et problem, hvis man ikke har kendt sin egen begrænsning.</p> <p><i>Selvstændighed og kvalificerede handlinger</i> <i>Det betyder at kunne handle indenfor egne kompetencer og dermed kende sin begrænsning og søge viden på rette sted for det der ligger ud over begrænsningen.</i> <i>Hvilke forventninger er der til de nyuddannedes kompetencer?</i></p>
--	--	--

Meningskategorisering: **Initiativ**

Observation: Initiativ (engagement)	Fokusgruppeinterview	Lederinterview
<p>5-10: A2-arki drøfter rammekonstruktion/udhæng Problem: kuldebro A2 ser problemet, men umiddelbart ikke brugbar løsning – fokus på udførelse A2 udtrykker flere gange ”jeg ved ikke hvordan de vil lave det der”. Kompromisser drøftes, A2 tydelig ikke glad for foreslåede løsning. (TE) A2 ringer til producent (ansv rut ikke hjemme) A2 vender senere tilbage til arki for drøftelse af producentløsning A2 udtrykker til slut: ”jeg må dyrke det lidt” (mener sikkert skitsere lidt på det) <i>(ansvarlig overfor andre – etik, reflekterer, tager initiativ, arb selvstændig)</i></p>	<p>B2: Hvordan gør alle de andre. Det har jeg da brugt meget at sende Cc og så forventer jeg da også at få et feedback på det ... Også fordi, dem der er projektledere, jeg synes da også man skylder dem.., prøv nu lige at høre, jeg har rent faktisk gjort noget af eget initiativ også fordi så er de underrettet, jeg.. hvis jeg havde ansvaret for noget, så vil jeg da være træt af ikke at vide hvad der foregik. Det har vi også haft meget af nede på skolen omkring videndeling. Det er svært hvis man sidder fire der laver fire forskellige ting og at alle sammen ligesom ved hvad der foregår. Det er sådan jeg ser at det skal en projektleder.., sådan han fx får at vide via cc, at nu er lige.. har jeg sendt de filer der og.. Et eksempel fra YY at du har fået de filer fordi B2 har sendt dem og han kunne sige klokkeslæt på. Nå.., de havde egentlig også bare forputtet sig, så ved alle at det ligesom er sket noget.</p> <p>D14: Det er faktisk et rigtig godt eksempel fordi jeg hørte nemlig YY, det var så i fredags, hvor alle var gået hjem, der var en der ringede, det var så på grund af en fejl, du havde så skrevet en anden e-mailadresse og den var så ikke kommet frem, men da han kunne se det kunne han bare tage den fil og sende den videre. Det er faktisk ikke noget vi gør eller har gjort. Det er et initiativ du har startet kan man sige. Og det fik mig til at tænke på, det var da meget smart, det havde jeg faktisk ikke tænkt på den måde. Nu da jeg ikke sidder som projektleder og når jeg sender noget ud af huset evt. sende Cc til projektleder, så han havde alle mails.</p> <p>C8: Den har jeg ikke fanget, at nogen har gjort herinde på tegnestuen, jeg tror ikke det er nogen der har gjort det faktisk før YY netop sagde lige efter at han havde snakket med den person i telefonen, det synes han var meget rart.</p> <p><i>En af de nyuddannede har været igangsætter af en ny måde at informere hinanden på i forbindelse med udsendelse af materiale ved også at sende kopi til PL.</i> Hvad siger disse udsagn om initiativ?</p>	<p><i>KB: Nu har jeg også skrevet engagement og initiativ. Ligger det også noget af det i at ville tage det ansvar og have den selvstændighed?</i></p> <p>Ja det mener jeg, det har. Vi vil ikke have nogen der bare sidder og putter sig. Men det giver også den modsatte effekt, de kommer også og brokker sig, hvis det er et eller andet, men det må man tage med, det er selvstændige personer vi ansætter. (...)</p> <p><i>Lederen kommer ikke direkte ind på begrebet initiativ, men på spørgsmålet siger han at de ingen har der putter sig.</i></p>

Meningskategorisering: **Innovativ**

Observation Innovativ	Fokusgruppeinterview	Lederinterview
	<p>B2: Jeg synes måske man er bunden en del af det oplæg der kommer fra arkitekterne af, så må man prøve at se..., jeg synes det er svært at lave meget om, altså - revolutionere det helt vildt. Man kunne egentlig sige, at den løsning der, det kunne måske i stedet for lave en eller anden form for tagkonstruktion af træ, så kunne det måske være man skulle prøve at lave det med noget andet, hvor det får det samme arkitektoniske udtryk bagefter, men jeg tror ikke det er så tit, at man ligesom kan gøre det.</p> <p>A2: Jeg det..., jeg synes der kommer et stort samarbejde med arkitekterne og hvad de forestiller sig, så hører vi noget i marken eller..., der kommer en eller anden, et andet nyt produkt eller en ny måde at konstruere tingene på og så bliver det da delt på tegnestuen. XX er da kommet med en til mig med noget gips og noget, sådan optimerer vi hinanden i hele tiden. Og hvis vi finder noget, så er det den anden vej.</p> <p>D14: Jeg tror da også, det er da min opfattelse, at når man kommer som ny, man har også - der er mange ting du skal have sat på plads i første omgang, så det er nok ikke lige i det første stykke tid du sidder og revolutionere helt fantastisk meget – og polerer med de fineste nye konstruktioner. Det er også ligesom et niveau, hvad skal man ligge det på – og det tror jeg virkelig er en af hjørnesteenene som man skal have med, hvad er det for niveauer man kører på ude i den virkelige verden, hvad er det, de kræver. Det er der noget arbejde med, synes jeg. <i>Populationen føler ikke at der i starten er så let at fremkomme med nye ideer, det er ligesom et bestemt niveau der kræves og den skal lige findes før der er plads for nye ideer. Arkitekternes ideer danner ramme for nytænkningen og er derfor både inspirerende og begrænsende for fornyelsen.</i> Hvordan bidrager de nyuddannede til nye ideer?</p>	<p>Jamen.. selvfølgelig nytænker vi i en vis udstrækning fordi vi designer huse selv, men vi prøver faktisk.. - at undgå det, er så voldsom sagt, men det er der vi løber ind i tæsk. Det er når vi nytænker nogle nye konstruktioner i hele tiden. Det er der, hvis man laver et udhæng som ikke er set før, der man får nogle byggetekniske tæsk som tegnestue, eller bruger nogen nye materialer.</p> <p><i>KB: Men husene, de må godt vække opmærksomhed i landskabet, så de ikke ligner den grå masse?</i></p> <p>Ja ja, det må de gerne. Vi vil også gerne have - nu laver vi minimalistiske huse - og vores kollegaer må gerne have lavet erfaringen først. De der pudse huse, der står rundt omkring i landskabet, der er utrolig mange der har dummet sig med dem. De kan ikke finde ud af at pudse huse i dag uden udhæng, hvor de pudser direkte oven på rockwool. Hvorfor skulle vi være før de andre i stedet for lige at trække os tilbage, og så har rockwool udviklet deres systemer. Det jeg tænker på er, vi skal ikke være de førende i at udvikle nye konstruktioner.</p> <p><i>Tegnestuen har ikke nogen interesse i at være de førende i udvikling af nye konstruktioner. Det er når nye konstruktioner opfindes der er risiko for byggetekniske tæsk. Derfor ses helst at afprøvede ting anvendes.</i> Hvordan ser tegnestuen på innovative ideer?</p>

Meningskategorisering: **Læring**

Observation:	Fokusgruppeinterview:	Lederinterview
Læring	<p>A2: Der kommer hurtigt det element ind i det, at hvis du sidder med et projekt – for det første er der ikke tiden til at bruge et halvt år på et projekt, og projektere det ned i mindste detalje, og så er der alle de her faggrupper, som hver især har deres erfaring og deres måde, som de gerne vil gøre det på, for at gøre det nemt og gøre det rart at arbejde med. Og dem skal du ligesom tilpasse dig, så der er mange ting i et projekt, hvor man siger det er op til VVS'eren, hvordan han vil gøre det eller op til elementleverandøren, hvordan de vil gøre det. For at få deres erfaring med ind, for at få det hele, altså for at få hele den der maskine eller motor som er et projekt til at køre, så bliver man også nødt til at inddrage de folk og give dem hver deres fagområder. ...</p> <p>C8: Man bliver nødt til at få den der basisviden for at kunne snakke med om hvordan. Det er helt sikker man skal drage nytte af de erfaringer de har, de laver sådan set ikke andet hver eneste dagen.</p> <p>A2: Det er måske også vigtig at vide hvilke produkter de forskellige faggrupper kan levere, så selve det hvordan de gør det, hvordan de opnår løsninger og sådan noget, så tror jeg man overbebyrder sig selv, hvis man tror man skal vide det. Det er vigtig at vide hvad de forskellige faggrupper kan og hvad der er muligt, så man ligesom har det at bygge inden for. Man skal vide rammerne for det.</p> <p>D14: Ja, sådan er det, sådan var det i hvert fald for mig, det blev der brugt rigtig meget krudt på og så komme alle arbejdsgangene og hvordan de gør det, de har nogle procedure for de forskellige ting.</p> <p>A2: Der er lige sådan en indkøringsperiode. -----</p> <p>D14: Det er der, og det er også accepteret, at det har man. På skolen, bare lige for at tage en enkelt ting, der er vi jo vandt til at tegne i 2D og når man kommer her på tegnestuen skal man lige pludselig til at tegne på 3D, der er lige pludselig en helt anden måde at tænke på, hvis man ikke overhovedet har prøvet det før at tænke på den måde. -----</p>	<p>Vi forventer først og fremmest at der er noget potentiale i dem. Vi forventer bestemt ikke at de er færdiguddannet, men at de kan indgå i en menneskelig relation på tegnestuen.</p> <p>Det er bestemt ikke kun faglig, det er ikke tilfældig jeg siger det som det første. Selvfølgelig skal de have et faglig bundniveau som er i orden. Og så skal de først og fremmest kunne udvikle sig, fordi de er langt, langt fra uddannet, når de kommer her. Det er selvfølgelig svær at sammenligne folk, men.., fordi de er så forskellige som personer – men der kommer utrolig mange som ikke er selvstændige og Y og jeg kan ikke bruge vores tid på at sidde og fortælle dem hele tiden, om de skal til højre eller til venstre og nu skal de bare gøre som sidste uge og forrige uge. Det skal de ret hurtig kunne tage til sig, de skal være selvstændige. Og så skal de også selv kunne vurdere - de kan godt lære nogle principper på skolen, at man gør sådan, at man starter med et skitseforslag og så går man over i projektforslag og forprojekt og hovedprojekt, og i de forskellige faser skal man lave de og de tegninger, og man skal kontakte myndighederne på det tidspunkt og.. i virkeligheden er der ikke to sager der ligner hinanden. Der er jo nogen, der stort set ikke skal laves andet end skitser til og nogen skal laves til detailprojekter, og nogen skal laves som totalentrepriseudbud, og nogen som hovedentrepriseudbud. Alle sager er stort set forskellige. Det, at de kan skelne fra den ene af til den næste, hvor de sidder og detailtegner en gesims i næsten 1:1. Det får de dog aldrig lov til, men i</p>

Meningskategorisering: Læring

<p>A2: Men det kommer også med tiden eftersom man bliver en bedre konstruktør og får utrolig meget mere erfaring, så lige pludselig ved du hvad der kan lade sig gøre. <i>(opbygge erfaring med entreprenørens erfaringer)</i></p> <p>D14: Men det er bare svært, så skal det være at de er valgt, det er ham der, der skal lave det, og så er det svært.., det er ikke nogen der vil bruge ressourcer på en opgave der ved, den får vi ikke. Så det er skide svært og også fordi.., så kan man tage nogle større sager som I har med XX, altså de.. de har fået scannet AB92 ind i hjernen når de bliver ansat, og så er det den vi bygger efter, og de kan godt se, lige så snart de får et skitseforslag, at det er dyrt. Det er dyrt, det skal vi ikke have. Man sidder jo og tæsker hinanden indtil man har skrevet projektet ned til et niveau som..</p> <p>Altså, XX har fået det ned til.., hvor de kan sige, at det kan vi stå inde for og arkitekten har prøvet på at holde sig over bordkanten og bidt sig fast bare for at få det til at se nogenlunde ud. Det er sådan lidt.., nu siger du det kommer, det kan godt være det kommer, men det kommer til at tage nogle år.</p> <p><i>(erfaring med forholdet byggeleder, arkitekt, konstruktør)</i></p> <p>B2: Det er da nogen tiltag nu som allerede er i gang.</p> <p>A2: Altså som ny – det der kan man ikke opbyg, det tror jeg ikke på, for det er så forskellig for hvor henne i landet og hvem man arbejder sammen med. Det tror jeg er erfaring, det du siger der, om den kamp der med de folk. Det tror jeg ikke man kan lære, man kan måske forebyg og det er også det jeg synes vi gør nede på skolen. Vi kommer måske i gruppe med nogen der ikke er så heldige for en selv, det er med, selvom det er irriterende. Det kan man først se bagefter. Det er med til.. så lært man også lige.. hvordan.. <i>(kompetenceudvikling)</i></p> <p>-----</p> <p>D14: Der vil jeg sige, selvfølgelig tager man noget med fra skolen af, men man indretter sig, indordner sig efter hvordan det foregår på tegnestuen, man finder ud af hvordan tingene bliver gjort når man egentlig kommer ud i erhvervslivet end når man er på skolen, hvor du sidder og beskriver til mindste detalje – hvis det er en nemmere måde hvor man får det samme resultat ud på, som er alles interesse i den sidste ende, så hvorfor skulle man så ikke gøre det.</p>	<p>princippet, og i næste uge får de måske kun lov til at tegne ud i 1:200, måske 1:500. Det er en kanon svær omstillingsproces. Det er svært for folk at forstå. Der er nogen mennesker.. en uge efter de er startet op tegnestuen – det duer ikke.</p> <p>Jeg tænkte på en anden ting folk også skal vurdere, det er, vi sidder på en tegnestue vi forsøger at få til at fungere som et team, men der er nogen der er bedre på brand - hvis ikke de er der, så udarbejder man nogle specialer på sådan en tegnestue. Nogen bliver lige pludselig ekspert i råd og svamp, nogen bliver ekspert i arkitektur, nogen bliver ekspert i farver. Det sker sådan hel uden at man egentlig skubber. Vi prøver at skubbe lidt til personalesamtalerne, men det sker sådan helt automatisk, fordi folk kan godt lide at være eksperter på et eller andet.</p> <p>Jeg tillægger det ikke så meget til samtalen, vil jeg sige - men i den udvikling folk pågår på tegnestuen. Hvis folk ikke kan formulere sig sproglig udad til, så kommer de ikke så meget med ud selvfølgelig, eller hvis de ikke er særlig gode til at kommunikere rent skriftlig, så kommer de selvfølgelig ikke til at lave de der breve og sådan noget. Deres sagsområder og arbejdsområder bliver udviklet i forhold til deres kunnen, ligesom det med brand. Ham der er god til brand bliver ekstrem god til brand og ham der er god til at holde foredrag, sælge eller til byggepladsen, han bliver skubbet ud med det samme.</p> <p>Det er lidt de samme problemstillinger. Vi har medarbejder samtaler efter 3 måneder og efter 12 måneder, det bliver så efter 15 og der tror jeg, at jeg</p>
---	--

Meningskategorisering: Læring

<p>A2: Så rent tegningsmæssig, tegnestuen har jo også ”et brand” som det gerne vil optræde med ud ad til og der synes jeg som ansat, at du ligesom er tvungen eller hvad skal jeg sige, er forpligtet til, du skal ligesom prøve at have med også, vil jeg synes. Jeg tror tegnestuens strategi eller brand det har meget at sige hvordan man snakker med hinanden. Man hører også hvordan folk snakker med hinanden eller snakker i telefon med andre og til møder, det lærer man noget af.</p> <p>A2: ... og det der med at spørge og det kunne jeg da også mærke på F at.. og jeg spørger meget, jeg bliver sku nødt til at vide nogen ting og hvis F har en presset dag og jeg spørger ham tit, så siger han tit. Det kan du gå ind og læse, det har jeg lagt ind i den her mappe her (latter) nå okay, og det kan jeg også godt forstå, men det er fordi man er et led længere ude og mange informationer går tabt.</p> <p><i>Noget af det der optager de nyuddannede er at lære hvordan praksis foregår mht. detaljeringsgrad og hvor meget der kan overdrages til de enkelte faggrupper at bestemme. Der er enighed om at det er nødvendigt at lære rammerne for hvilke erfaringer de udførende/entreprenørerne har og tilpasse detaljeringsgraden efter det.</i></p> <p>Et andet forhold de er opmærksomme på er om entreprenøren er valgt og har et indtjeningsperspektiv, hvilket gør at det kan konflikte med arkitektens intentioner. Det er noget de må lære at håndtere gennem erfaring da det er forskelligt fra situation til situation.</p> <p>En tredje ting der skal læres er den interne kommunikation omkring et projekt. Det skal læres så kollegaer ikke unødigt bliver afbrudt i deres arbejde. Hvornår kan der spørges eller bør den enkelte selv kunne finde ud af det?</p> <p>Et fjerde punkt er at lære at tegne 3D som kræver en anden måde at tænke på.</p> <p>Hvad siger disse udsagn om deres bevidsthed om læringsbehov?</p>	<p>indfører en samtale efter 9 måneder også. Der går for lang tid fra 3 måneder til 15. Det er nogle ting der skal justeres, hvor jeg måske synes man var hurtigere oppe at køre i gamle dage. Autocad fylder mentalt meget i hovedet på dem, hvor vi godt kunne fokusere på andre ting, licitationsloven og alle de der ting der var. De bruger ekstremt meget af deres hjernekapacitet på at lære det nye ADT og hvordan tegnestrukturen er på tegnestuen. Det er ligesom, der går lang tid, til de kommer ind i sagsstrukturen og hvordan tegnestuen fungerer. Og jeg skal bruge, hvor jeg tidligere sagde – det siger jeg gerne til ansættelsessamtalen – du skal ikke regne med at du er produktiv de første 3 måneder, du bliver kanon dyr for tegnestuen de første 3 måneder, der skal jeg op på 9 måneder nu.</p> <p><i>De nyuddannede skal først og fremmest kunne udvikle sig. De skal hurtigt kunne tilegne sig selvstændighed. De skal være opmærksomme på at der ikke er to sager der er ens og skal derfor kunne skelne de behov der er i den aktuelle sag.</i></p> <p><i>Tegnestuen ser gerne at de udvikler en ekspertise indenfor et område. Deres kommunikative udvikling er afgørende for hvilke arbejdsområder de kommer til at arbejde med. Tegnestuen anvender ADT (3D) som tegneprogram og det er så ressourcekrævende for dem at lære, at det tager længere tid at komme ind i sagsstruktur og daglig praksis.</i></p> <p>Hvilke forventninger er der til de nyuddannedes udvikling?</p>
---	---