



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

I en virkelighed, der hele tiden afslører sig som kompleks, uklar og udforsket, er enighed måske et faresignal. Måske er konflikt en naturlig og – under visse betingelser – hensigtsmæssig tilstand, som vi blot ikke har lært at udnytte på den rigtige måde. ▶



"Enighed er ikke nødvendigvis det bedste udgangspunkt for at kunne lære noget nyt og forbedre på tingenes tilstand" fortæller Kristian Kreiner.



Det at lære noget nyt må jo nødvendigvis starte med forskellighed, kontrast og manglende forståelse, som så først til slut leder til en ny, fælles forståelse.

? Der bliver i byggeriet talt om, at man skal undgå konflikter. Du har dog en lidt anden tilgang til dette. Vil du forklare det?

Alle er enige om, at konflikter tapper byggeriet for mange ressourcer, som kunne have været brugt mere konstruktivt. Men enighed er ikke nødvendigvis det bedste udgangspunkt for at kunne lære noget nyt og forbedre på tingenes tilstand. I en virkelighed, der hele tiden afslører sig som kompleks, uklar og uudforsket, er enighed måske et faresignal. Måske er konflikt en naturlig og – under visse betingelser – hensigtsmæssig tilstand, som vi blot ikke har lært at udnytte på den rigtige måde. Derfor skal fokus ikke være på at komme dem til livs. For det at lære noget nyt må jo nødvendigvis starte med forskellighed, kontrast og manglende forståelse, som så først til slut leder til en ny, fælles forståelse. Hvis vi ikke

havde konflikterne, ville vi blive tvunget til at finde andre måder at udvikle værdier, markere grænser og skabe fællesskab på. Hvis det også gælder i byggeriet – hvad jeg mener det gør – så vil det ikke være omkostningsfrit at fjerne alle konflikterne eller komme for let igennem dem.

? Du har været med til at følge et forsøg med at skabe en konstruktiv konfliktkultur i byggeriet, hvor man skulle løse konflikterne via mediation og ved at undgå at skabe tabere. Hvilke indsigter gav det?

Alle vil naturligvis anerkende, at selv med de bedste intentioner og selv med de bedste kvalifikationer til mediation, vil 'vind-vind' situationer ikke altid være resultatet. En sådan interessebaseret konflikthåndtering er derfor mere en strategi end en garanti for opnåelse af konstruktive udfald af konflikterne. Det

fratager ikke strategien sin betydning, men det minder os om, at verden er lidt mere kompliceret end som så. Vi er nødt til at indse, at udfaldet i praksis ofte vil være 'vind-tab' og 'tab-tab' situationer. Derfor må vi overveje, hvad vi kan gøre for også at gøre den slags udfald mere konstruktive. Man kunne have den hypotese, at jo bedre vi bliver til at forfølge og fremelske vind-vind løsninger, desto større forventninger om sådanne konstruktive forløb vil der opstå, og desto vanskeligere vil det blive at håndtere de udfald, som indebærer en eller flere tabere. Hvis vi antager, at der vil være konflikter, der af den ene eller anden grund ikke kan håndteres med meditation og blive en vind-vind situation, risikerer man at løbe ind i alvorlige og u håndterlige konflikter på trods af alle de gode intentioner. Dette er den sædvanlige egenskab ved problematikker; jo mere vi gør for at reducere den form for risiko og kilde til omkostninger, desto mere udsætter vi



Der er mange andre ting end blot håndteringen af konflikter, der afgør, hvor konfliktfyldt et byggeri bliver. Derfor skal vi være lige så omhyggelige, når vi forsøger at lære af erfaringerne med konflikthåndtering, som vi skal være med konflikthåndteringen i sig selv.

os for andre former for risiko og omkostninger. Det er derfor, at man kunne hævde, at en konstruktiv konfliktkultur ikke bare går ud på at skabe vindere, men også tabere, og at det tillige er håndteringen af disse tabere, der skal være konstruktiv.

? I en konflikt er der altid modstandere. Men hvad og hvem er modstanderne, når vi taler om konflikter i byggeriet?

De fleste tager for givet, at vi taler om sociale konflikter dvs. konflikter mellem personer eller virksomheder. Virksomhederne har kontraktlige forpligtelser og rettigheder og personerne er bærere af disse forpligtelser og rettigheder, når de spiller deres roller og udfører deres arbejde. Naturligvis stammer mange konflikter fra det faktum, at alle disse parter i byggeriet bliver afhængige af hinanden, når de skal udføre deres

arbejde. De skal deles om et begrænset rum, også i abstrakt forstand i form af et løsningsrum, hvor de risikerer at gå i vejen for hinanden. De skal arbejde videre på hinandens arbejde og risikerer, at det, der leveres, ikke svarer til det, de havde forventet. Det er dette forhold, der forklarer den grundige planlægning af opgaverne og processen. At der opstår situationer, der ikke var planlagte, siger sig selv, så sondringen mellem den løbende koordination og konflikthåndtering kan være svær at drage. Jeg er selv blevet overrasket, når jeg oplevede, at parterne i et projekt, som havde mange konflikter, alligevel havde hinanden som foretrukne samarbejdspartnere på det næste projekt. Engang imellem må det, der fremtræder som konflikter, blot være en udbredt form for løbende tilpasning og koordination. Men selvom modstanderne er personer og virksomheder, kan der også indgå andre typer af konflikter, som bliver afgørende for, hvordan de sociale

konflikter udspiller sig. Hensyn eller interesser kan også være i konflikt med hinanden. Det kan være både opgavemæssige og sociale hensyn, der skal varetages, og de løsninger, der tilgodeser opgavehensynet vil ofte underminere de sociale hensyn – og omvendt. De individuelle og de virksomhedsmæssige interesser behøver heller ikke at gå op i en højere enhed. Det kunne f.eks. være individuelle interesser i at få projektet til at forløbe uden problemer, som ikke harmonerer med virksomhedernes interesser i at få opfyldt sine økonomiske målsætninger.

? Der er altså en masse modsætninger i spil, som vi som personer skal håndtere. Hvad er det for eksempel?

Med til kompleksiteten hører, at alle valg ikke er rationelle og fornuftsbestemte. I alle organisationer, og ▶

ikke mindst i relation til konflikter, er der megen symbolik. Alle vores handlinger gør noget ved verden, men de siger også noget om os, vores relationer og status, vores holdninger og vores læsning af situationen. Der er intet, der tyder på, at disse symbolske aspekter skulle være mindre vigtige end de rationelle. Vi ved fra mange studier, at folk er villige til at tilsidesætte deres materielle og økonomiske interesser, hvis de føler sig uretfærdigt behandlet og ønsker at straffe 'de skyldige'. I disse situationer bliver konflikten et mål i sig selv, og ingen nok så konstruktiv håndtering vil kunne ændre på dette. Vi ved også, at følelsen af at være blevet uretfærdigt behandlet kan opstå med store forsinkelser. Det er nærliggende at tro, at netop erfaringerne med konstruktiv konflikthåndtering, hvor parterne har valgt at nedprioritere eller negligere andre interesser og hensyn for at nå frem til en vind-vind løsning, kan blive radikalt omfortolket, hvis man senere i processen ser, hvordan modparten f.eks. handler egoistisk. Frygten for at ens konstruktive deltagelse i mediationen kunne opfattes som svaghed, kan få folk til demonstrativt at være meget lidt konstruktive over for hinanden. Derfor er der nu alligevel al mulig grund til at opbygge kompetencerne til at lede sådanne processer, som billedligt talt kræver, at man hele tiden holder balancen og sørger for, at alle parter er interesserede i, at det skal lykkes.



Så det handler om at uddanne folk til at kunne håndtere processen?

Et fokus på sociale kompetencer er vigtigt. Men det er også til diskussion, hvor det er, man skaber konfliktpotentialer. Betingelserne for byggeprocessen, nødvendigheden af at skulle samarbejde og dermed risikoen for konflikt skabes netop i selvsamme proces. Men betingelserne for samarbejdet, og dermed de odds som man er oppe imod, kan også være skabt andre steder, både i tid og rum. Planlægningen – og tilfældigheder – kan give flere eller færre situationer, som skal håndteres med fornemmelse for konfliktpotentialer. Markedssituationen kan have installe-

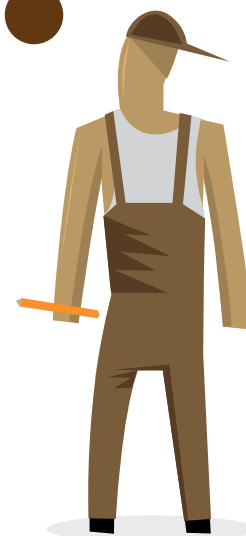
ret kontrakter, der motiverer eller tvivler parterne til at fokusere på rettingerne og magten, hvis de skal komme igennem projektet med skindet på næsen. Arbejdet kan også være struktureret på en sådan måde, at alting er 'fast koblet', og at enhver lille, lokal afvigelse eller konflikt forplanter sig hele vejen gennem systemet og skaber problemer et helt andet sted end der, hvor problemet opstod. Endelig kan folk kende hinanden fra før – på godt og ondt. Erfaringer kan ikke holdes inden for det enkelte projekt, men er input til og output fra projektet. Så der er mange udfordringer og lige som alle andre gode strategier er succesens ikke sikret, bare fordi strategien følges. Der er mange andre ting end blot håndteringen af konflikter, der afgør, hvor konfliktfyldt et byggeri bliver. Derfor skal vi være lige så omhyggelige, når vi forsøger at lære af erfaringerne med konflikthåndtering, som vi skal være med konflikthåndteringen i sig selv. Det er måske i sig selv den største udfordring, når vi skal sørge for at få noget konstruktiv ud af vores konflikter i byggeriet – at vi lærer noget både relevant og rigtigt af vores erfaringer. ■

KONFLIKTER

Tømreren skal sætte gipsvægge op og gør sig en lidt overraskende observation der hvor skraldecontaineren skal stå. Her opdager han, at gipsvæggen ikke rammer betonvæggens afslutning, sådan som det ellers er på hans tegning. Han dobbelttjekker den en ekstra gang, og placerer så sin gipsvæg rigtigt - altså så den passer til tegningen. Det betyder, at betonen stikker 9,5 cm længere ud. Den skulle ifølge tegningen ramme kanten. Tømreren bander lidt over det, og giver byggelederen besked. Han dykker ned i sagen og finder ud af, at det heller ikke er betonvæggen, der er placeret forkert. Problemet er, at der er to forskellige versioner af tegningerne i brug.

Nu når begge vægge står der, er der ikke så meget at gøre. De øvrige elementer bliver rettet til, og der laves en individuel løsning i denne lejlighed. Tilbage står en bygherre, der gerne vil have en forklaring på, at folkene tilsyneladende ikke samarbejder optimalt.

....
Hvordan vil du foreslå at man håndterer situationen, så det ikke fører en skadelig konflikt med sig?



Artiklen knytter sig til Læringsspillet BENSPEÆND - et resultat af udviklingsinitiativet RENOVERING 2010, der er et partnerskab mellem Grundejernes Investeringsfond (GI) og Realdania. Magasinet perspektiverer en række problematikker, som er behandlet forskningsmæssigt på Center for ledelse i byggeriet og som er omdrejningspunkter for læringsspillet tilgang til en byggeproces.

Magasinet Benspænd er udgivet i januar 2011 af Center for ledelse i byggeriet, CBS Handelshøjskolen for RENOVERING 2010. Magasinet er udkommet i 3.000 eksemplarer.

Redaktion: Søren Houen Schmidt, Center for ledelse i byggeriet og Morten Misfeldt, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.

Interviews: Søren Houen Schmidt

Korrektur: Stine Trentemøller

Fotos: HVIIDPHOTOGRAPHY

Layout: Hvid Hverdag

Illustrationer: Workz

Tryk: Cool Gray

ISBN: 87-91690-78-1

Du kan få et eksemplar af Magasinet Benspænd ved at sende en mail til kontakt@renovering2010.dk eller ved at downloade det fra www.benspænd.dk eller www.renover.dk.

OM LÆRINGSSPILLET BENSPEÆND

Bag udviklingen af selve spillet står et team af virksomheder og institutioner med forskellig tilknytning til bygge- og undervisningssektorerne i Danmark.

Temaet repræsenterer en bred vifte af byggefaglige, pædagogiske samt forsknings- og interaktionsmæssige tilgange til udvikling og forandring. Undervejs i udviklingsforløbet har en række personer med engagement i tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisning på de byggefaglige uddannelser og i praktisk byggeri desuden været inddraget.

Få mere at vide på www.benspænd.dk



RENOVERING 2010

