

Forstå og håndter konflikter i byggeriet

Denne publikation er udarbejdet på baggrund af et temamøde afholdt af Værdibyg den 22. marts 2022, hvor nedenstående talere præsenterede perspektiver, erfaringer og cases relateret til forståelse for og håndtering af konflikter i byggebranchen. Publikationen er baseret på disse oplæg og den efterfølgende diskussion blandt deltagerne. I publikationen er inddraget citater og pointer fra deltagerne i temamødet.

- Anne Buhl, mediator og konfliktmægler i Buhl Mediation om Konflikter og konfliktforståelse
- Rikke Grendal, tidligere markedsansvarlig i Almene Boliger Østdanmark hos CREO ARKITEKTER med et eksempel på konflikthåndtering i praksis

Samlet og udarbejdet af Mette Skouenborg, Værdibyg

Projektet er finansieret af Realdania.

Andre publikationer i denne serie:

Kender du Typen? – Brug af persontypetest på byggeprojekter

Billeder: Ricky John Molloy

Værdibyg, 2023

Ved at forstå konflikter kan vi blive bedre til at håndtere dem	1
Hvad er en konflikt?	2
Strukturer der bidrager til konfliktkultur	4
Værktøjer til at forstå og løse konflikter	6
De fire konflikttyper	10
En byggesag i parterapi - et eksempel fra en rådgiver	14

Ved at forstå konflikter kan vi blive bedre til at håndtere dem

I byggeriet er det gode samarbejde afgørende for det vellykkede projekt. Men det er også uundgåeligt, at der løbende vil opstå konflikter. Byggeriets parter skal derfor blive bedre til at spotte potentielle konflikter, så de kan tages i opløbet. Når vi kender de forskellige typer konflikter, kan vi bedre håndtere dem før de ender med at koste de stridende parter store summer og tidsfristforlængelser.

Hvis vi får et fælles sprog og en fælles forståelse for konflikters mekanismer, kan vi også bedre italesætte, indramme og drøfte konflikterne. Hvis vi ikke forstår, hvad konflikten egentlig udspringer af, og hvad der er på spil for de involverede parter, risikerer vi at konflikten optrappes og at projektet ender i Voldgiftsnævnet.

Derfor sætter vi i denne publikation fokus på, hvordan byggeriets parter – både bygherrer, rådgivere og entreprenører - kan blive bedre til at afkode de fire konflikttyper: pseudo-, interesse-, struktur- og værdikonflikter. Vi ser på, hvordan parterne bruger denne viden til at opdage og løse konflikter i tide. Det er på projektkontoret og ude på byggepladserne, at konflikterne bliver løst bedst, hurtigst og billigst.

Værdibyg 2023

Hvad er en konflikt?

I byggeriet bruger vi både ordene ”tvister” og ”konflikter” i flæng, uden nødvendigvis at være bevidste om betydningen af de respektive begreber. Særligt bliver ”konflikt” ofte brugt om alt, der kan ende i noget eskalerende og dyrt.

En **tvist** er en uoverensstemmelse om fakta, som f.eks. jura, byggeteknik eller økonomi, hvor alle irrelevante juridiske faktorer er skåret fra. Det vil sige, at tvisten udelukkende omhandler det faktum, at nogle elementer i en aftale ikke er efterlevet.

En **konflikt** omhandler derimod (hele) uoverensstemmelsen. Det vil sige at den både omhandler f.eks. en juridisk tvist og nogle interpersonelle spændinger mellem parterne, uanset om de er udtrykt overfor den anden part eller ej¹.

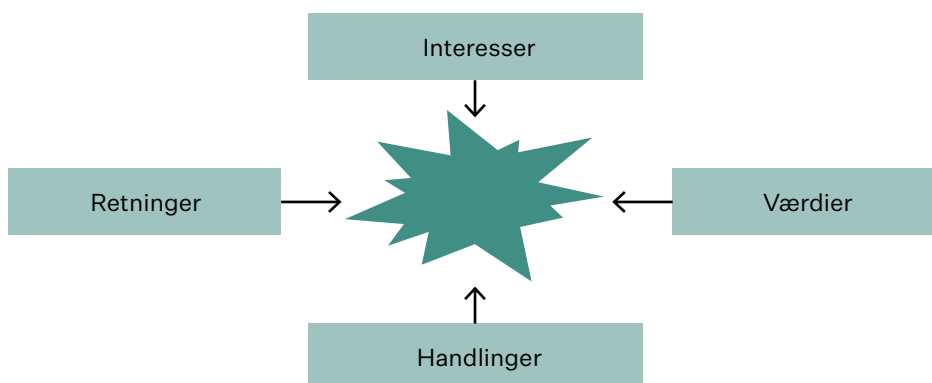
Altså bliver fx uenighed, om manglende kvalitetssikring først en konflikt, når der opstår spændinger mellem parterne, som giver relationelle problemstillinger. Disse kan resultere i, at man bliver frustreret på den anden part og reagerer uhensigtsmæssigt. Det kan også være, at man føler, at man skal stå på mål for noget, som ikke er retmæssigt. Det vil sige, at der er mere på spil end det konkrete ”tvist-spørgsmål”.

Konflikter opstår, når basale behov udfordres eller trues udefra

Konflikter i byggeriet adskiller sig generelt set ikke fra andre typer af konflikter. Grundlæggende set, handler konflikter om, at vi begynder at reagere, undvigende eller konfronterende, hvis vores basale behov bliver udfordret eller truet. Det kan være i situationer, hvor vi frygter at blive fyret, eller hvor virksomheden er økonomisk presset. Dette kan for de fleste udløse en primal frygt, hvor vi nærmest handler som var vi truet på vores overlevelse. Denne frygttilstand kan udløse en reaktion overfor andre.

Vi går nok sjældent og tænker, at konflikter i byggeriet skyldes at vores basale behov for overlevelse bliver truet. Men ikke desto mindre, er det grundlæggende set vores basale behov, som vi forsøger at beskytte, når vi reagerer med konfliktadfærd. Det kan f.eks. være angst for prestigetab, hård konkurrence om penge, såret faglig stolthed eller angst for at begå en fejl eller miste sit job mv.

KONFLIKTER ER SAMMENSTØD MELLEML²:

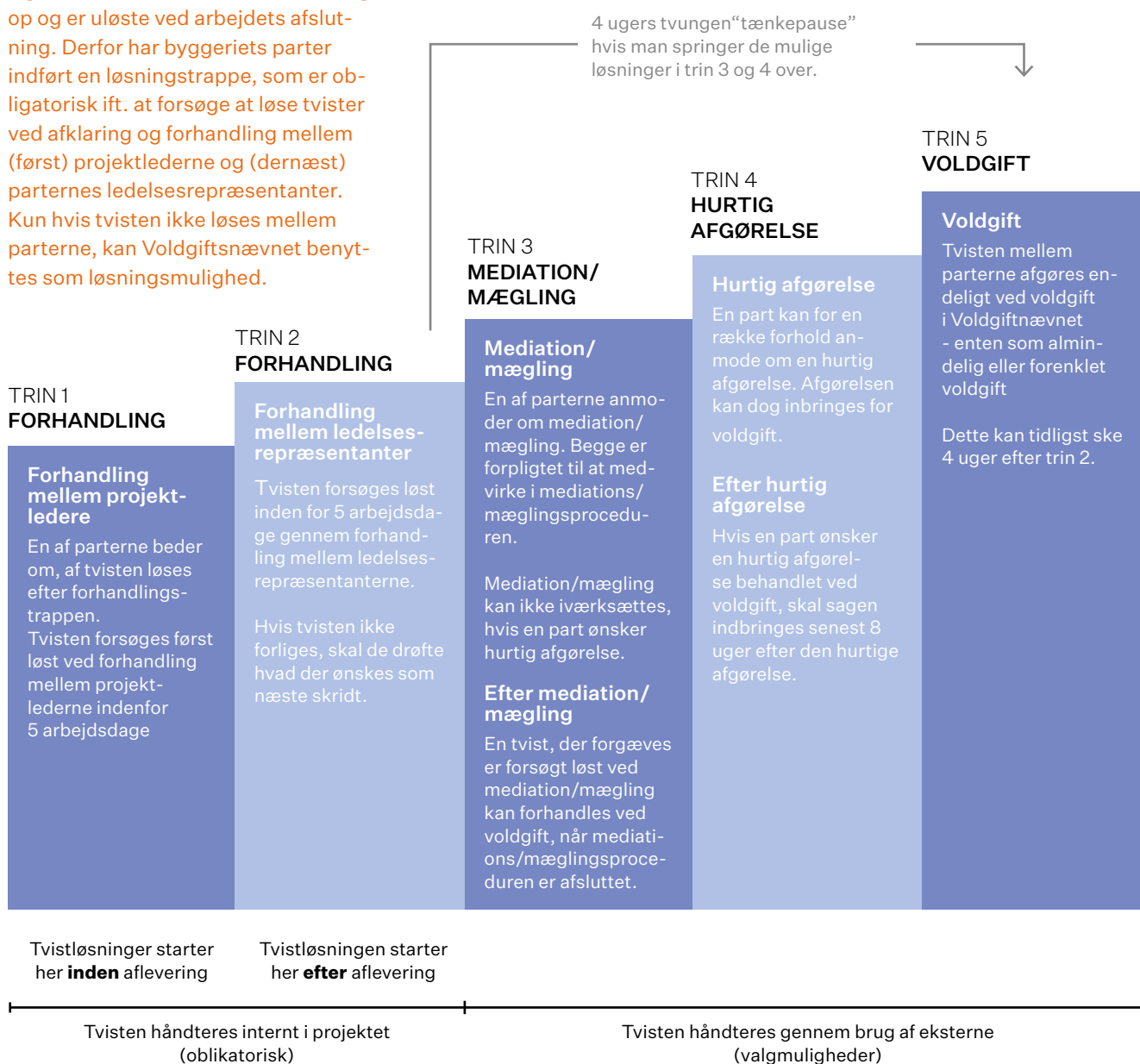


¹ Jf. Vibeke Vindeløv (1997).

² Jf. Edward de Bono, læge, psykolog, forfatter, opfinder og filosof.

TVISTELØSNING I AB-SYSTEMET

I AB18³ har tvisteløsningssystemet til formål at løse de uoverensstemmelser, der måtte opstå under en byggesag, tidligst, hurtigst og billigst muligt. Og helst af parterne selv. Man sigter mod, at tvisterne ikke hober sig op og er uløste ved arbejdets afslutning. Derfor har byggeriets parter indført en løsningsstrappe, som er obligatorisk ift. at forsøge at løse tvister ved afklaring og forhandling mellem (først) projektlederne og (dernæst) parternes ledelsesrepræsentanter. Kun hvis tvisten ikke løses mellem parterne, kan Voldgiftsnævnet benyttes som løsningsmulighed.



Strukturer der bidrager til konfliktkultur

Byggeriet bliver ofte skudt i skoene, at der er et særligt højt konfliktniveau. Selvom dette langt fra altid er sandt, er der nogle forhold i byggeriet, som medvirker til at skabe en øget konfliktkultur, og som ikke kan henføres til byggesagers kompleksitet eller pressede budgetter og tidsplaner.

Når projekter indledes med en konkurrence, kan det være presset allerede fra start

Som en anden konkurrencesport, starter mange byggeprojekter med, at en rådgiver og entreprenør ”vinder” projektet. Ofte oplever rådgiverne og entreprenørerne, at de bliver nødt til at skære projektet meget hårdt til, for at få enderne til at mødes. Derfor kan projektet og samarbejdet allerede være presset, før det er kommet i gang. ”Når krybben er tom, bides hestene”, og en presset start kan medvirke til, at parterne begynder at lede efter fejl hos hinanden (f.eks. i udbudsmaterialet eller dokumentationen) for at ruste sig til kommende konflikter.

Byggeriet er blevet mere specialiseret

I byggebranchen er der mange forskellige aktører og fag involveret, hvilket betyder, at de forskellige aktørers begrebsapparater nogle gange kan være langt fra hinanden. I dag er der f.eks.

en langt større faglig afstand mellem rådgiverne og de udførende end der traditionelt har været – både hvad angår metodik, talesprog og den visuelle verden. Dette kan skyldes, at der i dag er et øget fokus på specialisering indenfor hvert enkelt fag, som tidligere har bevæget sig mere på tværs. Den øget kompleksitet i projekterne, gør det ligeledes sværere at overskue helheden og andres perspektiver. Da byggeriet i stigende grad udføres af specialister, kan det være svært for det enkelte fag at se sig selv som en del af et samlet hele og fælles projekt. Det kan føre til at parterne identificerer og positionere sig stærkere som enten bygherre, arkitekt, ingeniør, murer eller tømrer.

Der opstår fjendebilleder

Hvis der mangler en gensidig forståelse og respekt for hinandens arbejde og arbejdsvilkår, kan det føre til stereotype forestillinger om ”de andre”. Det er op til alle involverede, at prøve at nedtone bygherre-, arkitekt-, ingeniør-, eller entreprenør-holdninger og fordomme om hinanden. Man skal passe på med generalisere ud fra dårlige oplevelser og tro, at alle er ens. Det er ikke sjældent, at man hører udsagn som: ”Der er for meget byggesjusk”, ”Der er bygherrer, der presser urimeligt hårdt” eller ”Der er rådgivere, der hytter deres eget skind”. Men oftest er det ikke så sort-hvidt, og hvis disse stereotype fortællinger fylder for meget og bliver negative genfortællinger, påvirker det tilliden.

Begynd med at lave gode adfærdsregler for samarbejdet. Det er en stor hjælp, og noget vi kan vende tilbage til, hvis det pludselig ikke fungerer.

Byggeriets struktur understøtter ikke fællesskab og tillid

Strukturen i byggeriet kan også være en medvirkende faktor til et højere konfliktniveau, end man ser i andre brancher. I produktionsindustrien er folk ofte ansat i samme virksomhed i mange år og samarbejder med de samme mennesker gennem flere år. Men i byggeriet er der flere løbende udskiftninger på byggepladsen gennem et projekt. Og når projektet er færdigt efter måske tre, 12 eller 24 måneder, slutter "samarbejdet" helt, og man starter forfra på et nyt projekt. Det betyder, at der ikke i samme grad er incitament til at investere i forpligtende fællesskab og opbygning af gensidig tillid, da man ved, at det ophører inden for relativt kort tid.

Der mangler et sprog til at udtrykke bekymringer

Til trods for, at byggebranchen ofte opleves, som havende en meget kontant tone – hvor en spade bliver kaldt for en spade – så betyder det ikke nødvendigvis, at roden til konflikten bliver håndteret.

Netop pga. af den til tider firkantede tone, oplever mange, at der mangler et sprog for at udtrykke vrede, frustrationer eller bekymringer på en konstruktiv måde, så det ikke kommer ud som konfliktoptrappende og grænseoverskridende "galde". For mange kan det også opleves som svært eller farligt at udtrykke sine bekymringer, da det medfører en risiko for at blive gjort til grin eller blive overfuset. Derfor kræver det mod, eller nogle gange en "undskyldning", hvis man skal f.eks. skal sige fra i en bestemt situation.

Der skal være fokus på god ledelse

Det kræver god ledelse at skabe en ny kultur, hvor det er okay at sige fra og sætte ord på sine følelser, når konflikter drøftes og håndteres. Da mange ledere i byggeriet kommer med en teknisk uddannelse, kræver det både nye ledelseskompetencer og -fokus også at kunne skabe en god adfærd og konstruktiv kultur i et projekt. I byggebranchen er der meget tale om god fag- og projektledelse, men vi skal måske til at tale mere om den gode personaleledelse og udvikling af en sund kultur.

Jeg overvejer fremadrettet at skrive et punkt ind i bygherredagsordenen, der hedder "samarbejde" for at skabe rum for at tale frit.

Værktøjer til at forstå og løse konflikter

Konflikt- og løsningsstrappen

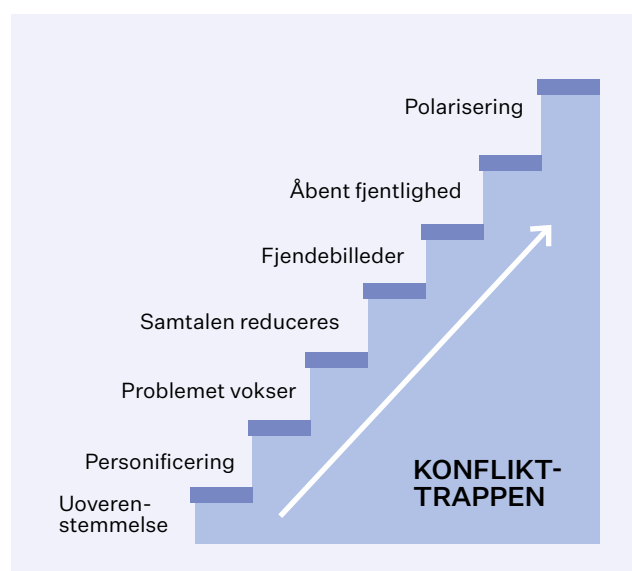
Når der opstår uoverensstemmelser, skal man være opmærksom på, at de ikke udvikler sig til at blive personlige og fører til en konflikt. Det kan f.eks. være tonen i en mailkorrespondance, tavshed eller manglende svar fra den anden part, urimelige vilkår, højt stemmeleje eller rygtedannelser og florerende stereotyper. Alle disse tegn, kan placeres ind på "konflikttrappen", som viser de trin, som ofte er gennemgående for eskaleringen af uoverensstemmelser, der kan føre til rodfæstede og polariserede konflikter.

Konflikttrappen giver et godt billede af, hvordan spændinger og uoverensstemmelser – trin for trin – kan udvikle sig til konflikter gennem adfærd. Og i nedskaleringstrappen er der gode råd til, hvordan man kan gå til og de-eskalere en voksende konflikt.

Reager på de første tegn på spændinger og bliv på egen banehalvdel

Uanset hvor man sidder i værdikæden, er det afgørende, at man reagerer på de første tegn på, at uoverensstemmelser vokser til personlige spændinger mellem en selv og en anden/andre. Det første vigtige skridt, når man skal italesætte tegn på uoverensstemmelser og personlige spændinger, er at blive på egen banehalvdel". Det betyder, at man ikke skal give udtryk for, at den anden har gjort noget forkert, som fx: "Du kan da heller ikke finde ud af at læse den her beskrivelse", eller: "Nu har du igen ikke kvalitetssikret godt nok". Giv udtryk for, hvad du selv oplever, og hvis du mærker en frustration hos dig selv, så prøv at sætte ord på, hvad det er, det gør ved dig. Det kunne f.eks. være "Vi har nu haft den her diskussion om

KONFLIKT- OG LØSNINGSTRAPPE



ekstraarbejder i et halvt år, og jeg kan mærke, at jeg bliver bekymret for, at vi ender i en stor voldgiftssag, hvis vi ikke løser det her sammen.” Det er vigtigt at få sat ord på, hvad det er, der sker i en selv, også selvom det kan være svært i byggebranchen, hvor tonen godt kan være lidt hård.

Det kan være svært at være den, der går forrest ift. at få en mere åben dialog om, hvordan personlige spændinger og konflikter påvirker os. Derfor er det også noget, man må prøve sig lidt frem med og ikke nødvendigvis starte med at lægge alle sine følelser åbent ud. Man kan fx starte med at prøve at skabe et rum, hvor man kan adressere de oplevede problemstillinger.

Som nævnt før er der behov for et øget ledelsesmæssigt fokus på at skabe en kultur på projektet, hvor der er plads til at udtrykke personlige frustrationer og relationelle spændinger. Det kunne f.eks. være ved at give udtryk for sin bekymring og sige ”Jeg oplever det her...” og så spørge åbent ud i lokalet ”Hvad oplever I?”. I starten kan det resultere i stilhed, og man skal derfor turde holde sig lidt tilbage og give de andre plads til at reflektere lidt over spørgsmålet og ikke umiddelbart sige mere, før der er andre, der byder ind. Man skal have lidt tålmodighed – også selvom tavsheden kan være ubehagelig. Der vil næsten altid være nogle, der siger noget – også selvom det måske tager dem lidt tid at tage mod til sig.

Jeg var presset helt derud, hvor jeg blev nødt til at italesætte, at jeg følte mig ramt. Det forfulgte mig resten af projektets byggetid, hvor der blev gjort grin med, at jeg var pylret. Der er endnu ikke plads og forståelse for denne type snakke i branchen.

– Projektleder hos almen bygherre

Uanset hvordan man lufter sine bekymringer, og hvad de handler om, så er det vigtigt, at man altid er åben for de svar, der kan komme. Det kan f.eks. være: ”Det bekymrer slet ikke mig”, og så må man tage den derfra og gøre op med sig selv, om det er nok, at ens bekymring nu er flaget, eller om der er behov for mere dialog eller afklaring.

Et andet udgangspunkt for en fælles snak om opståede spændinger i samarbejdet, kan også tage udgangspunkt i de fire konflikttyper, som er beskrevet i det følgende afsnit.

EKSEMPLER PÅ ÅBNINGER TIL AT DRØFTE EN SPÆNDING I SAMARBEJDET:

- ”Jeg oplever en dårlig stemning...”
- ”Efter sidste møde har jeg tænkt over at...”
- ”Det bekymrer mig, at vi ikke får drøftet den forsinkelse...”
- ”Jeg har behov for at drøfte projektet igen...”

Vi har vi gjort det legalt at snakke om samarbejde og aftaler. Vi har en score, så det kommer frem, hvis nogen er utilfredse. Det bliver gjort en gang om ugen, hvor også bygherre og rådgiver kan deltage. Vi tager ikke udgangspunkt i følelser, men der er plads til at lufte, det man er utilfreds med. Derved når vi ikke ret langt, før vi får taget fat i potentielle konflikter. Det bliver gjort med rød-gul-grøn, hvor man også skal sætte et par ord på, hvorfor noget er henholdsvis rødt, gult eller grønt.

– Entreprenør



De fire konflikttyper

En måde at komme nærmere løsningen af konflikter, er at forstå de fire konflikttyper: pseudo-, interesse-, struktur- og værdikonflikten. Ofte vil det give god mening, når man fornemmer nogle spændinger eller mærker en konflikt, at man også ”undersøger”, hvilken type konflikt, der er tale om, for at kunne finde de bedste løsninger. Man skal ikke forsøge at løse alle problemer på samme måde, da de fire konflikttyper løses forskelligt.

Med kendskab til de fire konflikttyper får man et værktøj til at:

- **spotte** hvilken slags konflikt der er under opsejling
- **italesætte** konflikten ud fra et fælles sprog
- **få overblik** over, hvordan man kan løse den
- vælge det **næste og bedste skridt** frem mod en løsning

Pseudokonflikten

En pseudokonflikt er en konflikt, der beror på en misforståelse. Det betyder også, at når misforståelsen er blevet redt ud – typisk ved at parterne får talt sammen, så er konflikten løst.

Eksempel

Et klassisk eksempel på en pseudokonflikt i byggebranchen, kunne f.eks. være en projektleder og en landskabsarkitekt, der er meget uenige om, hvor nogle bænke skal placeres. De fastholder begge stædigt hver deres synspunkt eller holder på deres ret, hvilket medfører spændinger og en frustrerende og nedladende tone. På et møde vælger de dog at kigge sammen på projekt-materialet, og det er først der, at det går op for dem, at de tidligere har talt ud fra to forskellige tegningssæt.

Når der opstår spændinger og uenigheder, som kunne udvikle sig til en konflikt, anbefales det, at man undersøger, om det vedrører spørgsmål, som kunne bero på en misforståelse. Start derfor med at få afklaret:

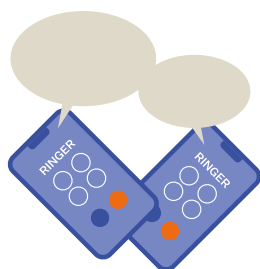
- Taler vi om det samme?
- Har vi forstået mailen på samme måde?
- Er det det samme tegnings- eller projektmateriale, vi kigger på?
- Er der noget implicit, som måske bør uddybes for en fælles forståelse?

Forslag til løsning: Afdæk og afklar misforståelsen. Når misforståelsen er udredt, er konflikten løst.

Forslag til metode: Indbyd til et kort møde, hvor fokus er på, om ”kæden er røget af”, og hvor misforståelsen ligger.



1. GO-TO



2. RING-TO



3. MAIL-TO

GO-RI-MA er et simpelt værktøj til at undgå pseudokonflikter. Undgå misforståelser ved at: 1. Go-to, 2. Ring-to, og 3. Mail-to, i den rækkefølge.

Interessekonflikten (ressourcer)

I en interessekonflikt kæmper parterne om ”den samme, knappe ressource”, som begge parter eftertragter. Det kunne f.eks. være penge, tid, job, magt, medarbejdere mv. Når man undersøger, hvorvidt noget er en interessekonflikt, ser man på, om parterne er interesserede i den samme knappe ressource. Hvis det er tilfældet, må man til forhandlingsbordet, da der er et sammenstød af interesser.

Eksempel

I byggebranchen kan der sagtens være situationer, hvor det på overfladen synes som om, at det er den samme interesse, der kæmpes om, men hvor det i virkeligheden er to forskellige. Entreprenøren tror f.eks., at konfliktpunktet er økonomi og dagbøder, da bygherren varsler dette. Men fra bygherrens perspektiv, handler det i virkeligheden om tid, da man er bange for forsinkelser. Men dette kommer ikke frem, hvis man ikke får det italesat korrekt.

Ved afklaringen af interessekonfliktens omdrejningspunkt, handler det om, at man er i stand til at skille tingene ad. For selvom f.eks. økonomi og tid er tæt forbundet, så er de i virkeligheden to forskellige ”knappe ressourcer”. Og hvis dette kommer frem, er man også i stand til at håndtere dem side om side, da konflikten måske handler om både tid og økonomi. F.eks. er det ikke

sikkert, at dagbøder til entreprenøren bringer projektet tættere på afslutning, da det måske er en bedre forretning for entreprenøren at betale end at forcere gennemførelse af arbejderne. Og måske betyder tiden også mere for bygherren i kroner og øre, end dagbøderne faktisk beløber sig til. Derfor bliver forhandlingsgenstandene mere præcist defineret ved at skille de to problemstillinger (tid og økonomi) ad, når man skal løse udfordringerne i projektet.

Det anbefales, at man tidligt i samarbejdet drøfter, hvilke interesser der er på spil for de enkelte parter. Er det tid, økonomi eller noget helt tredje. Og hvordan hjælper vi hinanden med at komme i mål med projektet under hensyntagen til netop de interesser.

Forslag til løsning: Man sætter sig til forhandlingsbordet - helt oplagt ved at bruge konflikt- og løsningstrappen (som vist på side 8) eller, hvis det ikke er tilstrækkeligt, ved anvendelse af tvisteløsningssystemet jf. AB18 §64⁴.

Forslag til metode: Forberede og gennemføre en forhandling, hvor alle interesser kommer frem. Forhandlingen skal styres af en mødeleder, der kan facilitere processen. Det kan være en intern i organisationen eller en ekstern mediator. Forberedelse er vigtig. Der bør sættes god tid af til forhandlingen, så der er ro omkring processen.

⁴ Læs i øvrigt mere om dette i Værdibygs vejledning ”Mediation og mægling”.

Strukturkonflikten

Strukturkonflikten handler om de strukturer, der er bygget op omkring arbejdslivet og beslutningerne. Det kan f.eks. være lovgivning, organisering, ledelsesstrukturer eller lign.

Strukturkonflikter kan ofte bygge på forhold, som de enkelte involverende ikke som sådan har indflydelse på. F.eks. udbudslovgivningen, der sætter nogle særlige krav. Men ved at kortlægge, hvad irritationen eller spændingen blandt parterne skyldes, kan det være befriende at få det frem i lyset, også selvom det ikke er noget, man kan gøre noget ved. Derved kan man sammen nå frem til det, som man faktisk kan handle på.

Ved at være åben omkring sine motiver eller dilemmaer kan man undgå, at spændinger udvikler sig til konflikter. Ved at åbne op, giver man sine samarbejdspartnere mulighed for at reagere på det, der foregår på overfladen, men også på de bagvedliggende forhold, motiver og intentioner. Det kan være forudsætningen for at løse op for konflikterne.

Eksempel

Et eksempel på en strukturkonflikt, kunne være et anlægsprojekt, hvor der er ved at opstå forsinkelser, da hovedentreprenøren ikke får svar tilbage, som det kræver for at kunne gå i jorden, fra den ene ud af tre ledningsejere. På grund af de varslede forsinkelser, begynder bygherren at varsle dagbøder, og der opstår spændinger mellem de to parter. Men ved at hovedentreprenøren gør det tydeligt, at den strukturelle udfordring ligger hos en tredje part, som man ikke kan komme i kontakt med, kan der skabes øget forståelse fra bygherrens side, samtidig med at hovedentreprenøren fokuserer 100 pct. på at etablere kontakt til den pågældende ledningsejer. Men tager man ikke konflikten i opløbet og er tydelig omkring dens udspring, kan man ende i en interessekonflikt, hvor det handler om økonomi og dagbøder.

Forslag til løsning: Der kan være tilfælde, hvor man kan påvirke strukturen, ved f.eks. ændring af organiseringen. Og ellers vil løsningen slet og ret være, at belyse konflikten og acceptere strukturen som en præmis.

Forslag til metode: Gå analytisk til værks, ift. at finde udfordringerne med den nuværende struktur. Det kan f.eks. kræve, at der kommer en uafhængig intern eller ekstern person, som kan sætte sig ind i problemet og hjælpe med at skitsere rammerne og forsyne parterne med faktisk viden. På den måde sikres det, at strukturer adskilles fra følelser.

Værdikonflikten

Værdikonflikten er den sværeste af de fire konflikter – både at opdage og løse. I en værdikonflikt udfordres en eller flere personers hæderlighed, politiske ståsted, religion, seksualitet, etnicitet, køn eller værdier, som f.eks. familieværdier, forretningsprincipper og lignende, som går tæt på én som menneske.

Værdikonflikter kan være meget sårbare, konfliktfyldte og ømtålelige, da de rammer vores grundlæggende værdier, som kan være et personligt ømt punkt for os, som andre bør omgå med respekt. Ofte vil vi reagere uhensigtsmæssigt og følelsesladet, når vi bliver ramt på værdierne, og derfor kan værdikonflikter kan være vanskelige at håndtere.

Værdikonflikter kan være meget svære at spotte, og derfor er det en idé, først at starte med at undersøge, om en konflikt kan være pseudo-, interesse- eller strukturkonflikt? Og hvis den ikke er nogen af delene, så kan det være, at den er værdibaseret.

Eksempel

Værdikonflikter kan f.eks. bunde i måden, en person kommunikerer på, som af den anden part opfattes som grov eller stødende. Derfor vil vedkommende ofte reagere meget stærkt, defensivt og måske endda svare vredt tilbage. Dette kan både være ved skriftlig kommunikation eller på byggepladsen, hvor det f.eks. kan udløses, hvis der kommunikeres på flere forskellige sprog. Her kan kulturelle barrierer f.eks. medvirke til, at der let opstår spændinger, som måske endda kan opleves som diskrimination.

Forslag til løsning: Der findes sjældent en nem løsning på en værdikonflikt, da det ofte bunder i noget grundlæggende hos den ene eller anden part. Løsningen ligger derfor i, at lade de berørte parter, hvordan de bliver påvirket, og hvad de bliver påvirket af. Der bør være fokus på, at det er en åben dialog, hvor det er muligt at give udtryk for ens ståsted og oplevelser – uden at føle sig ”forkert”.

Forslag til metode: Afholdelse af et møde præget af god tid og tålmodighed. Vigtigt, at alle interessenter er inviteret og hører det samme. Det er desuden vigtigt, at alle deltagere evner og er indstillet på at lytte til alle involverede.

Det handler også om at ”tømme rygsækken” i tide og løbende - ellers kan mange små konflikter udvikle sig til værdikonflikter, som er meget sværere at udrede.

En byggesag i parterapi

- et eksempel fra en rådgiver

Som tidligere i CREO, overtog Rikke Grendal, et projekt, der allerede fra starten havde mødt udfordringer. Hun havde ansvar for projektledelsen af en renovering af 124 almene boliger, der var under udførelse i 2. etape ud af 7. Udbudsbetingelserne var ændret markant på flere områder og samarbejdet var presset. Dette betød, at de involverede parter – både byggeherre, rådgivergruppen og entreprenøren – pegede fingre ad hinanden og skød ansvaret rundt mellem sig. Der var en oplevelse af, at alle forsøgte at retfærdiggøre og dække sig selv ind, mens de bevægede sig højere op ad konfliktrampen. Beboerne blev taget som gidsler i konflikten, da de stod overfor yderligere forsinkelser, længere genhusning og potentielt flere fejl at komme hjem til.

Rikke oplevede, at hovedentreprenøren og hovedrådgiveren brugte de fælles værktøjer som våben mod hinanden, –da ingen af parterne ønskede at vende konflikten mod den fælles kunde: bygherren. F.eks. havde rådgiveren den opfattelse, at entreprenørens mængde af tekniske forespørgsler blev brugt som et stressvåben. Omvendt var det entreprenørens opfattelse, at rådgiverens retorik i tilsynsnotaterne var hånlig.

I et forsøg på at løse konflikten udarbejdede Rikke, i samarbejde med parterne, en procesbeskrivelse og en guide til, hvordan de skulle håndtere samarbejdet, som det blev pålagt alle at følge. Samarbejdet mellem rådgiveren og entreprenøren blev forbedret, og der blev i højere grad taget fælles ansvar for at få ryddet op i den dårlige start. Men da der ikke blev kigget på de bagvedliggende konflikter og spændinger, blussede konflikten hurtigt op igen. Rikke oplevede, at da de første tvister igen dukkede op, førte konflikten til en opdeling i dem og os i projektorganisationen.

Grundet byggesagens konfliktniveau blev den gjort til en test-case i et udviklingsprojekt om lean i renoveringsprojekter, som blev

gennemført med en tilknyttet konsulent. Her blev hele organisationen inddraget i interviews, workshops og samtaler, der skabte et bredt og fælles perspektiv for alle, involverede i sagen. Kortlægningen førte til nogle nye spilleregler, som parterne skulle følge, hvor de bl.a. skulle ”tale hinanden op” i stedet for ned. Efter nogle partearbejds-sessioner, fik de sammen nedbrudt nogle af de fordomme, som florerede om hinandens hensigter. Dette skabte en større tillid, som gjorde det nemmere for alle at gå tilbage til eget bagland eller til beboerne og redegøre for tingenes tilstand. Rikke oplevede f.eks. at blev lettere at forklare ”fru Hansen”, at de manglende fuger omkring et vindue, ikke skyldtes en forglemmelse eller dårlig planlægning, men at det skulle gøres i forbindelse med nogle andre arbejdsgange. Dette lettede også tonen mellem fru Hansen og håndværkerne, som hjalp til med skader el.lign. selvom det egentlig ikke lå inden for deres kontrakt. Det krævede en stor indsats fra alle at nå til det punkt.

Den forbedrede stemning på byggepladsen og mere tilfredse beboere, blev meget synlig for driften hos bygherren, der oplevede mindre arbejde på byggesagen og færre klager. Ved at bruge mindre tid på beboerklager, blev der frigjort tid til planlægning af etapeskiftene i byggeprojektet. Det gav nogle bedre forløb, hvor entreprenøren kunne frigive boliger før tid til glæde for både beboere og bygherre.

Rikke er derfor stor fortaler for, at parterne i byggebranchen bliver bedre til at forstå hinandens behov, så de kan nedbryde fordommene om hinanden og samlet set opnå bedre resultater. Hvorfor skulle rådgiverne ikke være interesserede i, at entreprenørerne tjener penge på deres arbejde? Og hvorfor skulle entreprenørerne ikke være interesserede i at levere projekter af stor værdi og kvalitet?

Det kræver lidt mod at slippe fordommene, og man skal selvfølgelig ikke gøre det i blinde, men man skal heller ikke lade fordomme skabe begrænsninger.

Denne publikation handler om, hvordan byggeriets parter kan blive bedre til at forstå og håndtere konflikter – mens de er i opløbet – ved at kende forskel på de forskellige konflikttyper: pseudo-, interesse-, struktur- og værdikonflikter.

