

Kristian Kreiner

24. april 2010

KONSTRUKTIV KONFLIKTKULTUR

Hvordan man får noget konstruktivt ud af sine konflikter.

Center for ledelse i byggeriet (CLiBYG) har fulgt et Realdania-finansieret interventionsprojekt, Konstruktiv Konfliktkultur, hvor deltagere i et byggeri blev uddannet til og coachet i at håndtere konflikter på en konstruktiv måde. Observationer fra dette interventionsprojekt gav inspiration til den tanke, at konflikter måske ikke altid er så dårlige endda, og at udfordringen måske ligger i at gøre konflikterne konstruktive, i stedet for blot håndteringen af dem.

INDLEDNING

Alle er enige om, at konflikter i byggeriet spilder mange resurser i byggeriet, som kunne have været brugt mere konstruktivt. Men lad os konfrontere dette med det samme: enighed er ikke nødvendigvis det bedste udgangspunkt for at kunne lære noget nyt og forbedre på tingenes tilstand. Historien har vist os, at det, vi var mest enige om, ofte viste sig at være forkert eller i bedste fald unuanceret. I en virkelighed, der hele tiden afslører sig som kompleks, uklar og uudforsket, er enighed måske et fare-signal. Måske er konflikt en naturlig og – under visse betingelser – hensigtsmæssig tilstand, som vi blot ikke har lært at udnytte på den rigtige måde.

Vi behøver jo ikke være enige om et sådant perspektiv for i fællesskab at udforske konflikters aktuelle og potentielle rolle i byggeriet. 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 i form af kollektiv læring. Måske kan jeg starte argumentet ved at kaste en tidlig stemme ind i debatten. I 1956 skrev Lewis Coser sin bog, "The Functions of Social Conflict", som påpegede alle de positive funktioner, som konflikter mellem mennesker har. Hvis vi ikke havde konflikterne, ville vi blive tvunget til at finde andre måder at knæsatte værdier, markere grænser og skabe fællesskab på. Hvis det er vigtigt med sådanne anledninger også

i et byggeri, så ville det ikke være omkostningsfrit at fjerne alle konflikterne eller komme for let igennem dem.

KONSTRUKTIV KONFLIKTKULTUR

Det er jo ellers omkostningerne ved konflikter, som alle taler om, og som også var rationale for interventionsstudiet *Konstruktiv Konfliktkultur*. Målet var at reducere de omkostninger og forstyrrelser, som håndteringen af konflikterne indebærer. Og midlet var indarbejdelse af mediationsteknikker og en konfliktkultur, hvis vigtigste værdi var at skabe vindere, ikke tabere.¹ En hovedaktivitet i interventionen var et uddannelsesforløb, hvor de forskellige deltagere blev trænet i en *interessebaseret* tilgang til konflikthåndtering. Bag de modstridende krav, som er konfliktens udgangspunkt, ligger der interesser, som er langt nemmere at forene end kravene i sig selv. Håndteringen af konflikter består derfor i at afsøge det løsningsrum, som interesserne afgrænser, og som skaber muligheden for, at konflikten kan ende i en "vind-vind" situation. Når man tvinger sine egne løsninger igennem ved at bruge magt, og når man hele tiden insisterer på sine egne rettigheder, produceres der omvendt tabere, hvilket sandsynligvis gør det sværere at afslutte konflikten og risikerer at lægge gift for det gode og konstruktive samarbejde fremover. Ifølge den konstruktive konfliktkultur skal man derfor, også i egen interesse, lede efter løsninger, som ikke skaber tabere.

Denne ultrakorte og forenklede fremstilling af interventionsstudiet viser trods alt, at det byggede på den traditionelle forestilling om, at konflikter betyder omkostninger, som bør minimeres. Det er ikke strategien om at minimere omkostningerne, der adskiller *Konstruktiv Konfliktkultur* fra tidligere forsøg, men måden at gøre det på. Budskabet kunne opfattes på den måde, at det lønner sig at betragte alle konflikter som *pseudokonflikter* i udgangspunktet, altså som konflikter der fordufter, når man afdækker og fokuserer på parternes egentlige interesser. Budskabet kunne videre være, at konflikter, der ender i et "vind-vind" resultat, skaber gode sociale relationer og gensidig tillid mellem parterne i et byggeri. Herved minimeres forstyrrelser af projektets fremdrift. Bemærk, at vi her kommer meget tæt på et argument om, at konflikthåndteringen har et positivt, konstruktivt bidrag til projektet. Håndteret på den rette måde bliver kon-

¹ Se pjecen *Konstruktiv Konfliktkultur – om at udvikle en rummelig omgangsform*. (ISBN 978-87-993057-0-4)

flikter altså en konstruktiv *anledning* til at opbygge og bekræfte en god samarbejdskultur. Og dette er en god illustration af, at konflikter kan have positive funktioner. Hvis sociale konflikter ikke fandtes, var vi måske nødt til at skabe andre anledninger for at opbygge gode og tillidsbårne relationer mellem byggeriets parter – vel vidende, at hvis vi ikke formår at håndtere dem konstruktivt, vil konsekvenserne fortsat være negative. Konflikter har altså mulighed for både at lede til noget negativt og noget positivt, og kunsten i konflikthåndteringen består i at realisere de positive effekter.

PROBLEMATISERINGER

Alle ville naturligvis anerkende, at selv med de bedste intentioner, og selv med de bedste kvalifikationer til mediation, vil "vind-vind" situationer ikke altid være resultatet. Jeg skal nedenfor illustrere, at dette heller ikke var tilfældet i det studerede interventionsstudium. 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. Og vi må 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 konstruktive forløb vil der opstå; og desto vanskeligere vil det blive at håndtere andre udfald, som indebærer en eller flere tabere. Hvis vi antager, at der vil være konflikter, der af den ene eller anden grund ikke kan reduceres til pseudokonflikter, risikerer man at løbe ind i alvorlige og uhåndterlige konflikter på trods af alle de gode intentioner. Dette er den sædvanlige egenskab ved problematikker: jo mere vi gør for at reducere en form for risiko og kilde til omkostninger, desto mere udsætter vi os for andre former for risiko og omkostninger. Og som sædvanlig forestiller vi os, at den bedste strategi ikke vil være at satse al sin opmærksomhed og energi på den ene risiko – at der i et vist omfang skal tages hensyn til begge risici. Det er derfor, at man kunne hævde, at en konstruktiv konfliktkultur ikke bare består af vindere, men også af tabere, og at det tillige er håndteringen af disse tabere, der skal være konstruktiv.

KONFLIKTER MELLEML HVAD OG HVEM?

I en konflikt er der altid modstandere. Men hvad er det, der kan være modstandere, når vi taler om konflikter i byggeriet?

De fleste ville tage 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. Alle disse afhængigheder er det, der begrunder en grundig planlægning af opgaverne og processen. At der opstår situationer, der ikke var planlagte, siger sig selv, og 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, 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. Som også interventionsstudiet antog, kan der være både opgavemæssige og sociale hensyn, der skal varetages, og de løsninger, der tilgodeser opgavehensynet, behøver ikke, men 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 fx være individuelle interesser i at få projektet til at forløbe smertefrit, som ikke harmonerer med virksomhedernes interesser i at få opfyldt økonomiske målsætninger.

Også *principper eller strategier* kan være i konflikt med hinanden. Dette drejer sig fx om, hvor man skal vælge at lægge sit fokus. Er det konsekvenserne på det korte eller det lange sigt, der ligger til grund for handlingerne? Det kan også dreje sig om at møde de andre parter med *tillid el-*

ler mistillid. Hvad enten man vælger at gøre det ene eller det andet, ligger den anden mulighed latent.

Sådanne overvejelser skal minde os om, at parterne i en konflikt sagtens kan tænke at *være i splid med sig selv*. Vi kan ikke antage, at folk går ind i konflikter med et klart og konsistent sæt af interesser, sådan som man kunne fristes til at tro, når mediationen gøres interessebaseret. Det er muligvis ikke i afklaringen af interesserne, men i tilføjelsen af nye og modstridende interesser, at løsningsrummet bliver udvidet, og vind-vind situationerne kan *vælg*es. Et valg bliver nemlig nødvendigt, når man indser, at virkeligheden er fuld af interessebaserede *dilemmaer*, der på samme tid forstærker kompleksiteten og dynamikken i konflikthåndteringen, men samtidig også giver ressourcer til nye løsninger.

Hvis det er rigtigt, at virkelighedens interessebaserede dilemmaer kræver et valg af de enkelte parter, så er grundlaget for disse valg afgørende at forstå. *Konstruktiv Konfliktkultur* hævder, at disse valg kan gøres rationelt og fornuftsmæssigt. I egen interesse skal man vælge de hensyn og interesser, som kan forenes med modpartens, og som derfor baner vejen til et vind-vind resultat. Vi kan imidlertid nu argumentere for, at der kan være andre interesser, hensyn og perspektiver, som på samme rationelle og fornuftsmæssige grundlag kunne lægges til grund for adfærden – og i visse tilfælde vil blive det. Selv den mest kompetente konflikthåndtering kan ikke reducere den underliggende kompleksitet og få folk til at negligere andre vigtige aspekter i deres arbejde og karriere. Hvis konflikthåndteringen skal gøres rigtig kompetent, skal den jo netop kunne håndtere denne kompleksitet.

Med til kompleksiteten hører også, 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 de mere symbolske aspekter skulle være mindre vigtige end de rationelle. Selve kulturbegrebet er i høj grad en reference til netop disse symbolske sider af tilværelsen. 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 reparere på dette.

Vi ved, at følelser 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 fx handler egoistisk. Frygten for at ens konstruktive deltagelse i mediationen kunne opfattes som svaghed, kan få folk til at demonstrativt at være meget lidt konstruktive over for hinanden.

ILLUSTRATION

I den konkrete byggesag, som indgik i interventionsstudiet, opstod der en række situationer, hvor beboerne følte sig chikaneret af håndværkerne på pladsen. En enkelt situation medførte, at et murersjak blev bedt om at forlade pladsen, hvilket medførte en betydelig omkostning til dels at købe dem ud af akkordaftalen, dels at finde et andet sjak til at færdiggøre arbejdet.

Konflikten udløstes af, at en af murerne piftede efter en pige, der gik forbi på vejen udenfor pladsen. Det fik folk fra nabolaget til at true med at brænde hele pladsen af, og både inspektøren for bebyggelsen og formanden på pladsen tog affære med det samme. Når situationen blev så faretruende, er det sikkert ikke uafhængigt af, at byggeriet foregik i et overvejende tyrkisk nabolag i Nordsjælland. Et i dansk sammenhæng uskyldigt, om end mandschauvinistisk, pift fik pludselig en symbolsk og politisk dimension, som mobiliserede etniske modsætninger og æresfølelser. Formanden krævede, at sjakket skulle skrive under på, at de ikke ville pifte af pigerne i fremtiden. Men murerne ville ikke skrive under på noget, og derfor ophørte samarbejdet.

Det første, vi bemærker, er naturligvis, at en handling kan betyde meget forskellige ting. At få sådanne forskellige forståelser på banen, er en integreret del af konflikthåndteringen, i form af den fri fortælling.² Men denne situation minder os om, at selvom de forskellige fortolkninger bliver erkendt af parterne, er det ingenlunde sikkert, at der kan bygges bro imellem dem.

² Hver part for lov til, med egne ord og uden afbrydelse, at genfortælle sine version af det, der skete.

Dernæst ser vi, at konflikten ikke håndteres efter de spilleregler, som *Konstruktiv Konfliktkultur* ellers foreskriver. Det ligner en ren magt- og rettighedsmæssig tilgang, som jo altså også påfører projektet og sikkert også sjakket visse tab. Der er intet forsøg på at høre hinandens historier, for man kaster sig direkte ud i en løsning. Dette er en påmindelse om, at situationen engang imellem kræver, at man skrider direkte til handling.

Men hvad er det for en alvorlig situation, som kræver, at man skal glemme alt det, man har lært, for at løse situationen? Dette lille lærestykke om, hvad der også foregår i dansk byggeri, kunne rumme følgende indsigter:

1. Ikke alle konflikter, der opstår på en byggeplads, har med arbejdet at gøre. Det har at gøre med alt det, der er rundt om arbejdet – både i bogstavelig forstand (beboerne i nabolaget er en del af det konfliktpotentiale, som skal håndteres) og i en mere overført betydning (arbejdets tilrettelæggelse, kontrakter, kultur, adfærdsnormer, ...). Selv når vi forsøger at holde ting adskilt, med fysiske og kontraktlige hegn, så blandes tingene sammen i praksis.
2. Ikke alle konflikter er vigtige af materielle grunde. Et pift ville i dansk sammenhæng ikke betyde noget, men det gør det i andre kulturer, og derfor er det symbolikken, der tæller. Piftet ville formentlig være sårende uanset om konflikten blev manifesteret i form af naboernes organisering. Sådan er det formentlig også ofte i de almindelige konflikter – et spørgsmål om at tabe ansigt, eller få tilgodeset nogle af de mere irrationelle hensyn, som vi alle rummer. Herunder er følelsen af uretfærdighed en vigtig irrationel drivkraft. De følelsesmæssige, de irrationelle og de symbolske aspekter ved konflikter er vigtige at få med.
3. En hurtig reaktion, som godt nok ikke på alle måder virker legitim, fordi den baserede sig på magt og rettigheder, er måske mest effektiv for at bremse en konflikts eskalering. Måske er der her en generel *afvejning mellem legitimitet og effektivitet*. Og i hvert fald er der et nødvendigt fokus på det korte sigt, når nogen truer med at brænde pladsen af. *Konstruktiv Konflikthåndtering* anlægger et længere tidsperspektiv ved fx hele tiden at tænke på konsekvenserne af de sociale relationer og dermed på efterfølgende episoder. Men her står lederne med et behov for at undgå en katastrofe i den øjeblikkelige situation. Det kræver synlig og kontant handling.
4. Men den øjeblikkelige handling kan jo samtidig være betinget af en lang, forudgående proces. Inspektøren og formanden kendte hinan-

den godt på forhånd, og det betød en meget fleksibel arbejdsdeling imellem dem. Således syntes formanden at tale beboerne til ro, mens inspektøren "fyrede" sjakket. Der opstod en stærk alliance mellem de to, som fik tingene til at fungere på en gensidig tillid, der muliggjorde effektive indgreb i en labil proces. Deres handlemuligheder var historisk betinget.

5. Bagefter sagde man, at murersjakket heller ikke kvalitetsmæssigt levede op til standarden i dette byggeri. Måske var konflikten blot en måde at komme af med et dårligt sjak på. Andre mente, at det var sjakket, der ville ud af en dårlig akkord og bevidst piftede for at udløse konflikten. Man kendte mekanismen fra tidligere, hvor et albansk nedrivningssjak var blevet truet med bål og brand efter også at have piftet efter pigerne. Måske var der i begge tilfælde tale om en efterrationalisering. Men man kan under alle omstændigheder sige, at konflikten havde flere mulige dimensioner og måske lå et helt andet sted end der, hvor man umiddelbart ville forsøge at håndtere den.

Dette hændelsesforløb bliver først en illustration af en konstruktiv konflikthåndtering, når vi indtænker alle de andre hensyn og interesser, som også mobiliseres i situationen. Der er masser af symbolik, som virker, fordi det sender et kraftigt signal om, hvad man er villig til at bære af omkostninger for at løse konflikten. Der er klare strategiske overvejelser, som kunne ligge til grund for den aktuelle handling, for det, folk på pladsen og i nabolaget lærer af denne episode, vil definere betingelserne for håndteringen af fremtidige konflikter og uoverensstemmelser.

Men uanset hvad de konkrete strategier og hensigter var, kan vi se denne lille episode som en illustration af, at konflikter giver anledninger til at *afklare, markere og bekræfte* grundlæggende opfattelser af, hvad det er for en virkelighed, man opererer i (i dette tilfælde ikke bare et byggeri, men også et multikulturelt minefelt), og de værdier, der skal styre adfærden og interaktionen. Et fællesskab om sådanne opfattelser og værdier, også selvom det først opstår efter ekskludering af murersjakket, forbereder byggeriet på at møde fremtidige turbulente situationer, og på den måde er konflikten et lærestykke og en øjenåbner – begge dele effekter, som vi kan tilskrive konflikten som en positiv sideeffekt.

KONKLUSION

Der er noget, der tyder på, at byggeri – rent organisatorisk – er radikalt ustabile konstruktioner. En lille påvirkning, fx et lille pift, kan få tingene til

at gå gruelig galt. Men illustrationen viser også, at et lille initiativ og en klog håndtering kan redde situationen, hvis man er en smule heldig. Derfor er der 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. *Konstruktiv Konflikt håndtering* er ikke noget dårligt bud på disse kompetencer. Et fokus på sociale kompetencer synes velvalgt.

Men *Konstruktiv Konflikt håndtering's* krav om, at resultatet altid skal være en vind-vind situation, kan udfordres. Selvom det er interesser, ikke kravene i sig selv, der skal fokuseres på, så er der engang imellem en interesse i at producere tabere. I projektets perspektiv blev murersjakket taberne i denne sag – og det var i inspektørens og formandens vurdering nødvendigt. Symbolsk bar sjakket omkostningerne, ikke bare ved at blive sendt bort fra pladsen, men også ved at få deres faglighed beklignet.

At producere tabere er altså ikke en dårlig strategi i alle situationer. Men murersjakket forlod også pladsen med "en pose penge". Og det rummer måske en pointe i sig selv. Måske handler konflikt håndtering ikke bare om at undgå at producere tabere, men også i høj grad om, hvordan man behandler taberne, når vi producerer dem. Selvom de var tabere, gjorde de måske også i egen optik en god forretning. Dette kunne være en dramatisk illustration af et helt almindeligt fænomen – at konflikt håndteringen engang imellem kræver, at vi giver ordrer om, at noget skal laves om – og i næste moment forsøger at hjælpe dem, der fik ordren, med at løse den nye opgave. Det kunne også være en model for konflikt håndtering, der måske gav endnu flere løsningsmuligheder.

Vi havner altså i en ikke alt for uvant situation, at det ikke er principperne i *Konstruktiv Konflikt håndtering*, der er forkerte og til diskussion. Det er derimod vores evner til i situationen at afgøre, hvilken strategi der er den rigtige, hvilket niveau i organisationen løsningen bør forhandles på, hvad der er interesserne, hvordan følelsen af at være taber sammenholdes med konsekvenserne af at være det. Det er svært at forestille sig, hvordan man skulle kunne angive måder at afgøre disse spørgsmål på forhånd. De kræver et skøn i situationen, og om disse skøn er gode eller dårlige, kan først afgøres bagefter.

Men til diskussion er også, hvor det er, man skaber konflikt potentialet. Betingelserne for byggeprocessen og for samarbejdet skabes i processen, så langt er vi enige. Men betingelserne for samarbejdet – og dermed de odds som man er oppe imod (graden af labilitet) er skabt andre steder,

både i tid og rum. Planlægningen (og tilfældighederne) kan give flere eller færre situationer, som skal håndteres med fornemmelse for konfliktpotentialer. Markedssituationen kan have installeret kontrakter, der motiverer (eller tvinger) parterne til at fokusere på rettighederne og magten, hvis de skal komme igennem projektet med skindet på næsen. Arbejdet kan 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. Og 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. Reputation styrer mange ting, inklusive parathed til at indgå i et interessefællesskab om løsningen af konflikterne.

Alle disse nuancer og tilføjelser rokker jo ikke ved det forhold, at *Konstruktiv Konflikthåndtering* repræsenterer en god strategi. Som alle gode strategier kan de ikke aflæses i 1:1 i praksis. Adfærden er nødvendigvis mere nuanceret end som så, og ikke alle konflikter, som man behandler som pseudokonflikter, viser sig at være det. Og lige som alle andre gode strategier er succesen 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 konstruktivt ud af vores konflikter i byggeriet – at vi lærer noget både *relevant og rigtigt* af vores erfaringer. Hvad erfaringerne er, og hvad man kan lære af dem, er et område, som der nok skal opstå konflikt om. Men det er denne uklarhed og de udfordringer i praksis, som en sådan uklarhed medfører, der også er på programmet, når vi uddanner folk med særlige kompetencer inden for konflikthåndteringen.