

# Giv medarbejderen et indre kompas

*Byggebranchens virkelige udfordringer: Værdibaseret ledelse, anstændig adfærd og interessebaseret løsning af konflikter*

**Af direktør Henrik Enegaard Skaanderup MT Højgaard Renovering**

Den megen fokusering i byggebranchen på partnering og trimmet produktion er relevant, vedkommende og fuld af perspektiver; men de virkelige, fremtidige udfordringer ligger et helt andet sted. Der er brug for et decideret paradigmeskift, hvor fokus flyttes fra samarbejdsformer og produktionsprincipper over mod branchens grundlæggende værdier, holdninger, adfærd og måde at håndtere konflikter på.

## Spørgsmål og svar

De to begreber – 'partnering' og 'trimmet produktion' – danner grundstammen i næsten ethvert indlæg og en hver debat i byggebranchen for tiden; men hvis partnering og trimmet produktion er svarene – hvad er så egentlig spørgsmålene?

Et bud på de to spørgsmål kunne være:

'Hvilken samarbejdsform kan skabe maksimal værdi indenfor en given økonomisk ramme?' og 'Hvilket produktionsprincip kan fastholde en værdi skabt på tegnebrættet ude på selve byggepladsen?'

Et andet bud kunne være:

'Hvilken samarbejdsform giver de færreste interessekonflikter?' og 'Hvilket produktionsprincip minimerer spild, ventetid og mangler?'

Men uanset hvor mange gode spørgsmål som partnering og trimmet byggeproduktion reelt er svarene på, så er de langt fra svar på alle branchens udfordringer.

En samarbejdsform og et produktionsprincip kan kun støtte og hjælpe; skal byggebranchens dårligdomme helbredes - og ikke kun lindres - skal der en helt anden grundlæggende forebyggelse og indsats til.

## Produktivitet og innovation

Branchens vagthunde og politiske revsere har midt i den ofte usaglige og ensidige kri-



*Henrik Skaanderup: 'Ansvarlige medarbejdere kan ikke træffe beslutninger i stressede situationer og under tidspres, hvis de ikke overordnet er helt klar over firmaets grundlæggende søjletrækning og mål.'*

tik dog retteligt påpeger, at byggebranchen står i stampe, og hverken produktivitetens mæssigt eller innovativt kan udvise de helt store fremskridt.

Men hvor disse udefra kommende profeter kræver - og derfor også må tro på -

øjeblikkelige mirakler eller ser partnering og/eller trimmet produktion som en trylleformular; så ligger fokus blandt branchens visionære ledere nu også andre steder end blot på det samarbejds- og produktionsmæssige plan.

For byggebranchen seriøst kan gøre noget afgørende ved produktivitet og innovation, skal de grundlæggende menneskelige forudsætninger, som motiverer, inspirerer, udfordrer og belønner, først være til stede og risikovillig kapital til massive investeringer i forskning og udvikling tilvejebringes.

Byggebranchens har fagligt og teknisk, menneskeligt og personligt mindst lige så stort et potentiale som f.eks. it-branchen; men produktivitetstilbedringerne og de epokegørende innovationer vil udeblive, så længe der ikke afgørende tages livtag med branchens grundlæggende værdier og holdninger, adfærd og herunder måder at håndtere konflikter på.

## Værdibaseret ledelse

De dage, hvor det tomme, tykke ringbind kaldet 'Projektlederhåndbogen' stod i reolen og eksakt beskrev, hvorledes en byggesag skulle lides og gennemføres, er snart talte.

Ligeledes er de dage talte, hvor firmaets værdigrundlag sad i glas og ramme på direktiongangen eller kun var trykt på medarbejdernes musemåter.

Moderne ledelse i byggebranchen bevæger sig imod værdibaseret ledelse, hvor målet er at give den enkelte medarbejder et indre værdibaseret kompas.

Hvad man må og ikke må, hvad man skal og ikke skal,

# Mediation

*Mæglingsmetode fra USA*

Direktør Henrik Enegaard Skaanderup oplyser:

'Mediation er en mæglingsmetode oprindeligt udviklet i USA. Metoden er inspireret af den måde, hvorpå man løste Mellemøstkonflikten i Camp David.

Det er kort fortalt en systematik, hvor en neutral mægler kan få to modstridende parter til at finde en løsning på en konflikt, som er baseret på de to parter interesser og behov frem for deres

umiddelbare rettigheder og magt.

Metoden er ved at vinde mere og mere indpas i Danmark og bruges blandt andet nu til mægling i ægteskabs- og skilsmisssager.

Fleere advokater og psykologer uddanner sig til at være mediatorer og tilbyde mediation/mægling som et alternativ til erhvervslivets traditionelle måder at løse konflikter på - ved voldgifter, retssager m.v.

I arbejdet med min egen organisation er læren om og uddannelse i mediation ét af de tiltag, som jeg fokuserer meget på.

Jeg har allieret mig med Tina Manberg, som er advokat, psykoterapeut og uddannet mediator, og sammen har vi planlagt kurser og udviklingsforløb for mine medarbejdere, så vi lærer andre måder at løse vores konflikter på end blot at kigge i kontrakten eller læse i AB92.'

kan ikke entydigt beskrives og defineres i et moderne byggeprojekt, som bedst af alt kan beskrives med kaosteori.

Og ansvarlige medarbejdere kan ikke træffe beslutninger i stressede situationer og under tidspres; hvis de ikke overordnet er helt klar over firmaets grundlæggende retning og mål.

**'Konflikter løses ud fra rettigheder og magtfordeling og sjældent – eller aldrig – ud fra interesser og behov'**

Men en betroet medarbejder, som sammen med sin leder har defineret en række bærende menneskelige værdier og som i en ligeværdig dialog har undersøgt, forstået og taget disse værdier til sig; han eller hun vil kunne agere og manøvrere fornuftigt.

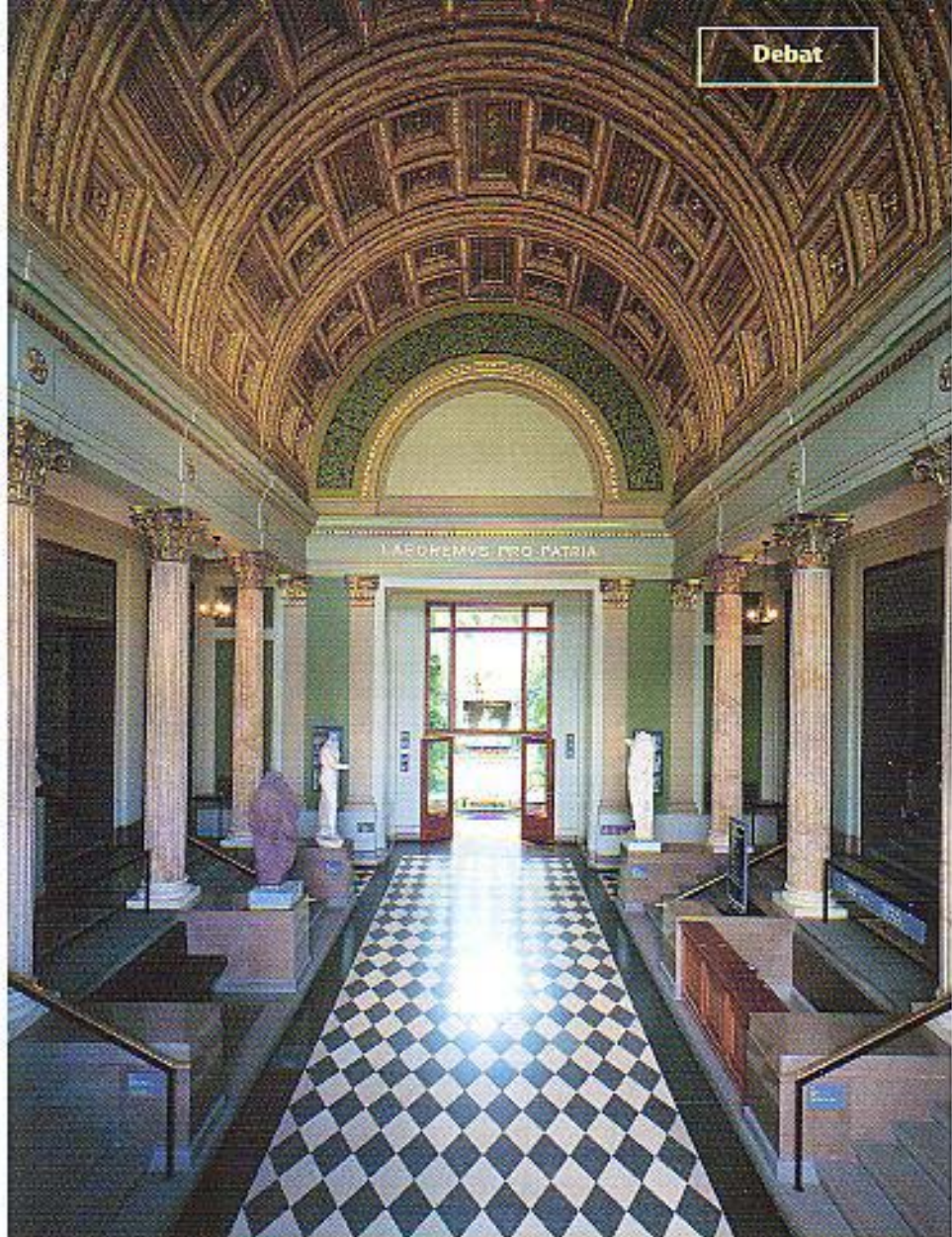
#### Anstændig adfærd

Det indre kompas bør også definere retningen for god og ønskværdig adfærd – og dermed også for dårlig og uønsket adfærd.

Alle medarbejdere i en virksomhed bør intuitivt vide, hvornår adfærd er befordrende for samspil og samarbejde; og lige så hurtigt kunne mærke, når adfærden er slået ind på en uønsket kurs.

Byggebranchens rygmarvsadfærd og de lige så indgroede fordomme om denne adfærd, giver gang på gang misforståelser og konflikter

*fortsættes side 6*



## DE 10 BUD

**Du skal respektere dine partnere**

**Du skal søge det sublime**

**Du er rummelig og har vovemod**

**Vi udfordrer hinandens faglighed**

**Du skal lære af dine fejl**

**Du medvirker til korte beslutningsveje**

**Du sikrer klare aftaler**

**Information og ansvarlighed**

**Du sikrer en positiv dialog**

**Du skal være sjov og spændende  
at samarbejde med**

og sår tvivl om parternes reelle hensigter og virkelige mål.

Adfærd er socialt betinget – og kan læres, trænes og forbedres og vil i fremtiden blive virksomhedens virkelige arlemærke.

### Interessebaseret konfliktløsning

Konflikter mellem engagerede, medlevende og ivrige samarbejdspartier kan – hvis konflikterne ellers løses fornuftigt – give uventede nye og konstruktive løsninger samt fremdrift og energi.

En af byggebranchens allerstørste problemer er de ofte klassiske og dilettantiske konfliktløsningsmodeller, som anvendes.

Konflikter løses ud fra retfærdigheder og magtfordeling og sjældent – eller aldrig – ud

fra interesser og behov.

Fremtiden er konstruktiv konfliktløsning baseret på parternes interesser og be-

steds, red.) og evnen til at opnå vind/vind situationer bliver én af branchens absolutte spidskompetencer.

**'Moderne ledelse i byggebranchen bevæger sig imod værdibaseret ledelse, hvor målet er at give den enkelte medarbejder et indre, værdibaseret kompas'**

hov, hvor magt og retfærdighed ses i baggrunden til fordel for gensidig respekt, tillid og vilje til sammen at nå løsninger.

Viden om konfliktløsning, mediation som forhandlingsredskab (se artiklen andet-

### Partnering – et alibi?

Partnering passer ikke til alle projekter og giver langt fra svaret på alle spørgsmålene.

Men partneringprojekterne giver anledning til at tage aktiv stilling til de oven-

nævnte grundlæggende områder – værdier, mål, adfærd og konfliktløsning.

Det er måske derfor, at alle taler om partnering her og der og alle vegne.

Partnering giver byggeriets aktører en undskyldning – et alibi – for at gøre tingene rigtigt. Branchens virkelige udfordring er, at det bare ikke er nok.

Værdier, fælles mål, ansvarlig adfærd og god konfliktløsning bør være elementære grunddele af ikke blot virksomhedens partneringprojekter – men af selve virksomhedens fundament.

Når det paradigmeskift er forstået, ønsket og gennemført i byggebranchen, vil produktivitet og innovation – om ikke være en naturlig konsekvens heraf – så en mulighed indenfor rækkevidde.