

Byggebranchen skal lære girafsprog

Byggebranchen skal lære at kommunikere bedre for at håndtere konflikter. Første skridt er at lære et helt nyt sprog.

Af Michael Rughede

Byggebranchen er øretævernes holdeplads. Generationer af bygherrer, entreprenører, rådgivere og håndværkere er trænet i at slå og skændes om alt fra budgetter og ansvar til udførelse og deadlines.

Skænderierne har naturligvis rod i den konkrete sag, hvor parterne ofte opfatter stridens kerne ret forskelligt afhængigt af, hvilken side sagen ses fra. Tit havner sagerne i retten, endnu oftere ødelægges et godt forretningsforhold.

Men sådan behøvede det ikke ende, hvis byggefolket havde lært at kommunikere ordentligt med hinanden.

- Den måde, vi traditionelt taler til hinanden på, eskalerer konflikter. Derfor har vi brug for et nyt sprog, hvor vi udtrykker, at vi lytter til hinanden, og at vi prøver at forstå hinandens behov og interesser, siger Tina Monberg, som foruden at være advokat med speciale i mediation også er psykoterapeut.

Hun arbejder med at introducere sammenhængende procedurer for forebyggelse, håndtering og løsning af konflikter i virksomheder. Her er medarbejdernes sprog og adfærd af central betydning.

- Sproget er tillært, og måden vi taler på, er en del af et system, som skaber konflikter i stedet for at løse dem, siger Tina Monberg. Det konfliktskabende sprog kalder hun sjakalsprog, mens giraffen taler det samarbejdsfremmende og konflikthæmmende sprog, vi alle bør lære.

To vidt forskellige dyr

Typisk for sjakalen er, at den bruger sproget som et våben i en samtale eller diskussion. Den prøver hele tiden at få ret. Sjakalen er sikker på, at der kun er én sandhed, som den hårdnakket forsvare og forsøger at overbevise 'modstanderen' om. Men i virkeligheden er den fastlåst i bestemte tankemønstre og forsøger at begrænse enhver diskussion ved at give andre så få valgmuligheder som muligt – helst kun et ja eller nej. Når sjakalen skal forhandle opfatter den det som en konkurrence, den skal vinde.

Giraffen har et anderledes overblik over verden højt oppe for enden af sin lange hals. Giraffen forsøger at angribe problemet i stedet for manden. Den er åben over for andre ideer og synspunkter, og den prøver at finde flere valgmuligheder, end de to sjakalen foretrækker.

I stedet for at forsøge at opnå en fordel ved at knække modstanderen forsøger giraffen at få begge parter til at enes om en løsning, der er fair for alle. En forhandling ser giraffen som en invitation til et samarbejde.

Når giraffen kommunikerer, forsøger den at lytte og forstå, hvilke behov og ønsker den anden har. For giraffen handler det om at være ægte åben og nysgerrig i en samtale og samtidig vise det. Den demonstrerer respekt og anerkendelse af den andens meninger. Dermed får den anden opfyldt sit personlige behov for værdsættelse, og så er det meget lettere at nå til forståelse eller enighed.

Hvor giraffen åbner døre og formidler samarbejde med sit sprog, hvad enten den snakker med kunder eller kolleger, så lukker sjakalen døre og bygger barrierer.

Viden skal flyde frit

Grunden til, at vi skal lære girafsprog, hænger bl.a. sammen med de moderne ledelsesformer og principper for virksomhedsdrift, som har holdt deres indtog i den danske byggebranche. De bygger bl.a. på økonomen og nobelpristageren John Nash' principper: Samlet set bliver en gruppes resultat større, hvis medlemmerne arbejder både for egne interesser og gruppens interesser. Nash står i kontrast til den gamle kapitalistiske tanke om, at det bedste resultat nås, når alle konkurrerer mod hinanden.

Men skal medarbejdere ofre sig og arbejde for gruppen, skal der noget ekstra til for at motivere. Som minimum skal man føle sig veltilpas og trives på sin arbejdsplads. Gjældende kommandoer og behård konkurrence mellem medarbejderne vil gå ud over organisationens evne til at samarbejde.

En naturlig konsekvens af Nash' tanker er derfor at rive hierarkierne ned, og lade den enkelte få mere ansvar, men det stiller omvendt også større krav til medarbejdernes evner til at kommunikere. De skal problemløst kunne udveksle den viden, de hver især sidder inde med, men her er det gamle sprog en hindring, for det får os til at tænke som en sjakal.

- I dag handler det om at dele viden med hinanden. Ingen kan vide alting i en organisation, så den enkelte skal kommunikere på en måde, der fremmer udvekslingen af information og erfaringer, siger Tina Monberg, der arbejder med måder at erstatte det gamle konfliktsystem med et samarbejdssystem, der foregriber og styrer konflikter internt i virksomheden og overfor dens kunder og samarbejdspartnere.

- Ved at tale ordentligt, lytte og forstå hinandens behov kan vi tale os ud af langt de fleste konfliktsituationer. Opstår der alligevel dybereliggende konflikter kan man have et netværk af mæglere eller mediatorer i virksomheden, som kan træde til og prøve at løse konflikten så tidligt som muligt, siger Tina Monberg.

Konfliktstyring i kundeforhold

Tina Monberg har også udviklet et praktisk koncept for, hvordan en virksomhed løbende kan udvikle sine procedurer for forebyggelse, håndtering og løsning af konflikter overfor kunderne.

- Man nedsætter Task Force grupper i virksomheden til at følge op på konflikter indenfor udvalgte områder. De skal registrere, hvornår

samarbejdet fungerer problemløst, og hvornår konflikterne opstår. Er det i et kundeforhold, gælder det om at kende sin kunde, registrere behov og ønsker, så man kan skabe win-win situationer, hvor begge parter har fordel af samarbejdet, siger Tina Monberg.

- Hvad skal der til for at undgå konflikter med kunden på f.eks. en renoveringsopgave? Er den daglige oprydning vigtig for kunden, skal der være et specielt lavt støjniveau, eller skal der informeres meget om byggeriet. Så kan man mod ekstrabetaling tilbyde at gøre noget ekstra ved disse forhold, siger Tina Monberg.

- Samtidig skal kunden have at vide, at vi vil samarbejde for enhver pris. Det betyder, at vi er interesserede i enhver form for klage eller kritik. At vi arbejder ud fra et princip, hvor vi lytter, prøver at forstå og løse problemerne som en naturlig del af vores arbejdsproces, siger Tina Monberg.

- For hver byggesag registrerer man så erfaringerne med kunden i en vandrejournale. Efter et vist antal sager gennemgås den med andre byggesager for at finde et mønster, som man derefter kan justere sine procedurer efter, siger Tina Monberg, der er helt på det rene med, at de mange procedurer og ekstra led kan være omkostningskrævende for virksomheden.

- Men omkostninger ved konflikter på store byggesager er traditionelt så store, at de udgifter sagtens kan betale sig hjem, slutter Tina Monberg.