



GAVER OG KONFLIKTER I SAMAR

af MARTIN PEDERSEN

En undersøgelse af samspillet mellem forskellige professioner på en byggeplads viste, at byggeriet ikke i så høj grad var styret af tegninger og tidstabeller. I stedet var deltagernes daglige arbejde præget af udvekslinger, som både kunne løse uoverensstemmelser og skabe harmoni, men også udløse spændinger og konflikter mellem de involverede parter.

”Forleden dag var jeg i gang med at bore ud til en stikdåse. Og efter noget tid fandt jeg ud af, at jeg havde boret for langt, og jeg var kommet til at lave hul i smedens rør, som lå omme på den anden side af væggen. Der kunne jeg med det samme se, at dén var ikke god. Men så her til formiddag, der havde jeg chancen for at gøre det hele godt igen over for smeden, så jeg lavede en løsning med kabelbakkene som gjorde, at han var fri for at lave et knæk på sine rør, og i stedet kunne han køre lige igennem,



BEJDET OM ET BYGGEPROJEKT

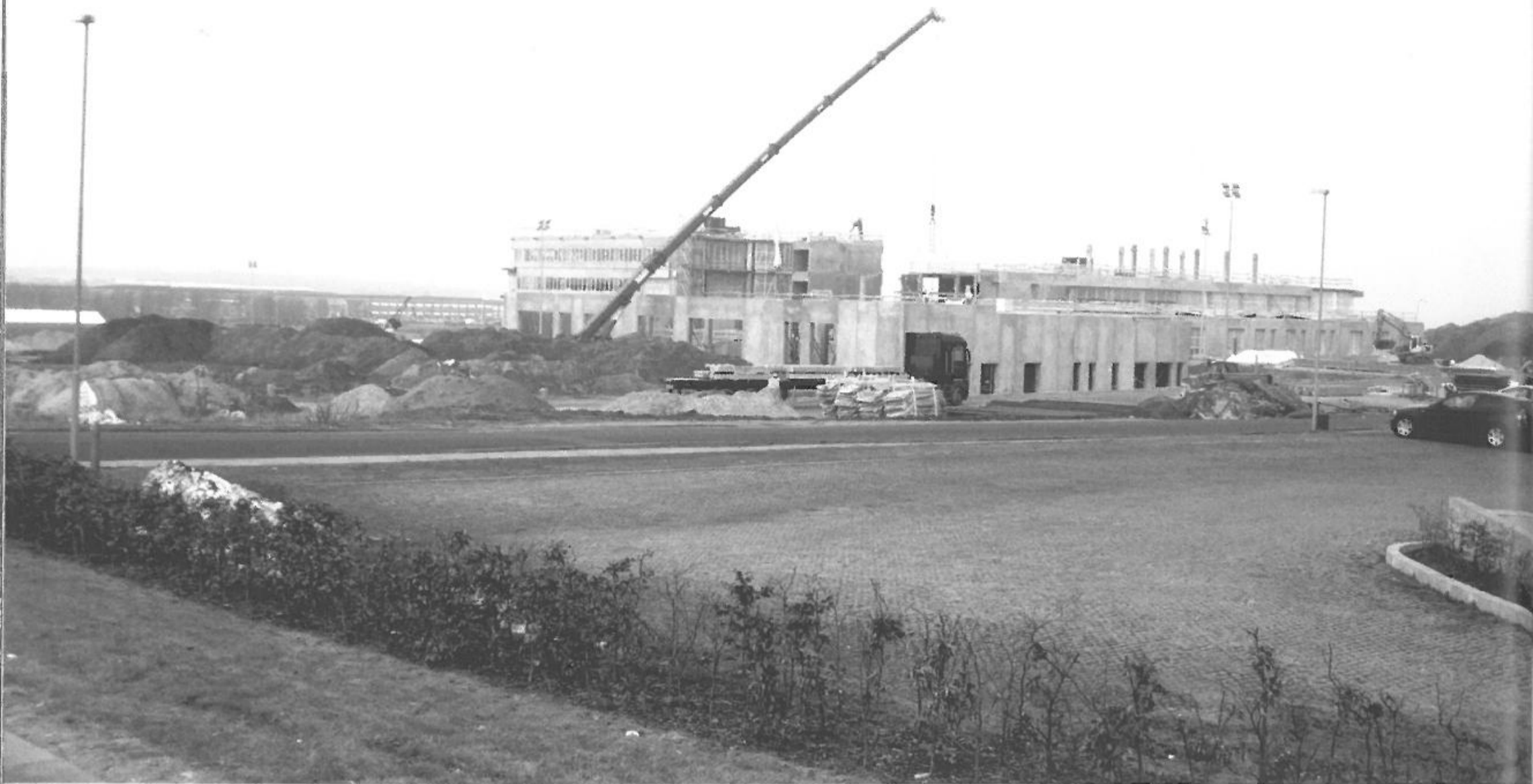
hvilket var meget hurtigere for ham. På den måde så var skaden ligesom gjort god igen, og vi kunne fortsætte med vores arbejde...”

I citatet ovenfor forklarede tømreren Peter, hvordan han uforståeligt var kommet til at gøre skade på smedens vandrør. Hændelsen betød, at Peter havde gjort sig mange overvejelser om, hvordan han efterfølgende skulle agere over for smeden. Det var derfor med stor lettelse i stemmen, at han beskrev over for mig, hvordan han havde fundet en tilgæn-

gelig løsning på den vanskelige situation. Peter var pludselig trådt ind i et minefelt, og han var nødsaget til at træde varsomt for at gøre skaden god igen.

Som en del af mit ph.d.-projekt undersøgte jeg, hvordan deltagere fra forskellige professioner samarbejdede om et fælles projekt. Projektet bestod i dette tilfælde af byggeriet af et stort universitets-campus, hvilket varede lidt over to år og kostede cirka 400 millioner kroner. Især undersøgte jeg samspillet mellem professionerne

ved at lave deltagerobservation på byggepladsen og samtidig ved løbende at interviewe deltagerne om, hvorfor de handlede på den måde, som de gjorde. Her var jeg i særdeleshed interesseret i at undersøge, hvordan udvekslingerne mellem de involverede professioner kunne forstås. Umiddelbart havde jeg forestillet mig, at byggeriet i høj grad var reguleret ud fra tegninger og tidstabeller, men jeg blev temmelig overrasket, da jeg undersøgte, hvad der ofte konstituerede samspillet mellem de



I starten af byggeriet.

forskellige professioner.

I forhold til citatet ovenfor undrede jeg mig over, hvordan Peter betonedede sagens alvor, for det var tilsyneladende meget vigtigt for ham at genoprette sit gode forhold til smeden. Det var i denne situation, at det første gang gik op for mig, at der var enormt meget på spil mellem tømrerne, elektrikere og smedene, og dette spil havde altså netop åbenbaret sig. Der var ikke blot tale om, at håndværkerne skulle finde en praktisk løsning på et pludseligt opstået problem. Hændelsen kunne også forstås som en bestemt type udveksling, der indebar nogle ganske særlige forventninger til, hvordan parterne ville løse de fremtidige situationer.

Som jeg vil argumentere for i denne artikel, så fulgte udvekslingerne mellem byggeriets deltagere en grundlæggende udvekslingslogik, som jeg har valgt at karakterisere som gensidige give-og-tage

relationer. Igennem hele projektet blev det klart, at hvis dette udvekslingsprincip blev overholdt, så lykkedes det ofte deltagerne at koordinere problemstillinger med hinandens hjælp. Men hvis udvekslingsprincippet ikke overholdtes, så kunne konflikter bryde ud i lys lue.

Et billede på de moderne arbejdsvilkår

Et byggeprojekt illustrerer på mange måder den moderne arbejdsplads. Der er en høj grad af arbejdsdeling, eftersom et byggeri blandt andet involverer arkitekter, ingeniører, smede, elektrikere, tømrere, malere, murere, geoteknikere, jord-og-beton arbejdere og så videre. Samtidig er de involverede deltagere gensidigt afhængige, for de er ofte med til at definere arbejdsbetingelserne for hinanden. Et byggeri er ligeledes konstitueret af faktorer som økonomi og tid, hvilket helt grund-

læggende er med til at bestemme vilkårene for det konkrete arbejde, der skal udføres. Ud fra disse grundlæggende præmisser vil jeg således forsøge at sige noget mere generelt omkring hvilke vilkår der gælder for det moderne arbejdsliv.

Tegninger og forhandlinger

Som noget af det første i min undersøgelse fokuserede jeg på, hvordan byggeriets tegninger og planer blev brugt i det daglige arbejde. Inden selve byggeriet blev påbegyndt var der brugt en masse tid på at planlægge byggeriet og på at skabe designet af bygningerne, hvilket udmøntede sig i arkitekt- og ingeniørtegninger, som håndværkerne skulle følge i deres praktiske arbejde. Men det stod ret hurtigt klart for mig, at tegningerne og planerne ikke altid kunne følges, fordi der opstod uventede situationer i byggeriet, som delta-



Byggepladsen i snevejr.

gerne måtte håndtere på andre måder. På den måde var byggeriets deltagere tvunget til at finde en løsning på problemstillinger, som var uforudsete, og som således ikke var beskrevet i deres tegninger. Nogle gange kunne tegningerne ændres i tide, men andre gange var problemet uundgåeligt, og så måtte de implicerede parter forhandle for at finde en løsning på de opståede problematikker. Disse forhandlinger relaterede sig ofte til økonomiske, praktiske og æstetiske dimensioner, som således konstituerede udvekslingerne mellem deltagerne.

Give-og-tage relationer

Et illustrativt eksempel på sådan en forhandlingssituation kunne være, at en tømrer, en smed og en elektriker er 'kørt fast' i deres arbejde. Dette betyder, at én af de involverede parter må flytte sine gipsplader, sine rør eller sine

ledninger og kabelbakker for at byggeriet kan fortsætte. Hvis forhandlingen ender med, at tømreren udfører den for ham nemmeste og billigste løsning i ét tilfælde, så må det være smedens eller elektrikerens tur næste gang – fordi der er blevet givet i én situation, og så bliver der taget i en anden.

Hvorvidt man kan forstå det, deltagerne gør, som at de tager eller modtager, er et grundlæggende spørgsmål i forbindelse med at forstå udvekslingens logik. Dels kan det at modtage være en forpligtelse og ikke altid noget, som man ønsker. Samtidig kræver det at modtage ikke aktiv handling fra én selv, da man ofte formoder, at de andre handler aktivt for at man kan få som fortjent. Netop det at modtage ser vi faktisk et klart eksempel på i indledningscitateret, hvor Peter gør noget aktivt for at give noget til smeden, som så modtager. Selvom både det at ta-

ge og at modtage fandt sted i byggeprojektet, så valgte jeg bevidst betegnelsen 'tage', da byggeriets parter af flere omgange var særdeles pressede angående tid og økonomi, og hvor mange af de fastkørte situationer ligeledes indbar handletvang fra de involverede. Disse faktorer bevirkede, at der ofte blev gået til stålet i forhandlingssituationerne, og hvor jeg således havde oplevelsen af, at samspillet bedre kunne beskrives som værende et spørgsmål om at tage end at modtage.

Gavegivning blandt professionerne

Faktisk fandt jeg, at dette give-og-tage princip konstituerede mange forhandlinger i byggeprocessen – lige meget hvilke professioner der var involveret. Hvis dette grundlæggende udvekslingsprincip blev overholdt, så var det meget ofte muligt for de involverede parter at koordinere uforudsete pro-



Den første færdige bygning.

blemstillinger på tværs af professioner. Denne pointe blev illustreret i samarbejdet mellem tømrerne og elektrikerne, som over en længere periode hjalp hinanden i det praktiske arbejde. Dette forklares af tømreren Karsten:

"Faktisk så måtte vi slet ikke starte vores arbejde på denne etage endnu, fordi elektrikerne ikke er færdige med deres arbejde. Men så talte vi med elektrikerne, og de hjalp os så ved at gøre alt deres arbejde færdigt i den ene ende af etagen".

Martin (interviewer): "Og dette var en hjælp for jer?"

Karsten: "Ja, på den måde kan vi komme i gang med vores arbejde, hvilket er en stor fordel. Vi er under ret meget tidspres, så det er en kæmpe hjælp, at vi kan gå i gang allerede nu".

Bagefter spurgte jeg Karsten om, hvad tømrerne så havde gjort for at

hjælpe elektrikerne med deres arbejde:

Karsten: "Jamen vi hjælper jo med mange ting. Sidste fredag stod vi på en lift og var ved at lukke en stor væg, men så kom elektrikerne pludselig rendende og sagde, at vi var nødt til at stoppe med det samme, fordi de havde glemt at få lagt el ind i væggen. De havde lovet at gøre det, men der var ingen, der vidste, at de ikke havde gjort det endnu. Så fandt vi så ud af, at det var et rødt rør, der skulle trækkes gennem væggen, og det gjorde vi så for dem. På den måde kan vi hjælpe hinanden, du ved".

Citatet illustrerer, hvordan tømrerne faktisk bruger ekstra tid og ressourcer på at hjælpe elektrikerne, som har lovet at lægge el ind i væggen. På den måde hjælper elektrikerne og tømrerne hinanden for at få byggeriet til at skride

fremad, og tømrerne udfører endda noget af elektrikerens arbejde for netop at gengælde en tidligere tjeneste. Løsningen er på den måde i overensstemmelse med princippet om gensidige give-og-tage relationer, hvor tømrerne giver i én situation med forventningen om, at de kan tage i en efterfølgende situation.

Mauss om udvekslinger

Hvis vi tager analysen af give-og-tage relationer et spadestik dybere, så stemmer den overens med de klassiske analyser af Marcel Mauss, som beskæftigede sig indgående med studier af gavens funktion i arkaiske samfund. På grund af egne begrænsninger var de forskellige grupper afhængige af hinanden og udvekslede derfor forskellige gaver – for eksempel

mad, smykker eller gener (for at undgå indavl). Mauss' analyser viste, at netop gaver havde en central funktion i samspillet mellem de forskellige grupper og yderligere at gavegivningen fulgte forskellige regler: En gave indebærer i overført forstand et lille stykke af afsenderen, og med afsendelsen af gaven er der en klar forventning om en gen-gave. Det gælder, at denne gen-gave skal være af nogenlunde samme værdi eller mere, og samtidig at den forefalder inden for et passende tidsrum.

Mauss fandt, at udvekslingen af gaver var et ganske vigtigt reguleringsprincip. I tillæg til dette stod det klart, at hvis den tilbudte gave ikke modtogedes, så svarede det til en afvisning af afsenderen. Hvis gaven modtogedes, men ikke returneredes i form af en gengave fra modtageren, så var det ligeledes en afvisning af afsenderen – og i værste tilfælde kunne det være med bål og brand til følge! Situationerne spidsede ofte til, hvis ikke principperne for gavegivning blev overholdt, og der findes flere eksempler på, at grupperne gik i krig mod hinanden som følge af de manglende udvekslinger, hvilket i sidste ende kunne betyde den totale udslettelse af en hel gruppe.

Konflikter i samarbejdet

Så slemt gik det trods alt ikke på byggepladsen, men uforudsete situationer var dog en fast bestanddel af det daglige samarbejde, og disse uforudsete situationer blev løst på vidt forskellige måder. Faktisk kunne de uforudsete situationer være temmelig frugtbare i forhold til byggeriets udvikling, da det somme tider lykkedes deltagerne at finde nye og brugbare løsninger

på de opståede problemstillinger. Men de uforudsete situationer indebar også muligheden for konflikt, og det var derfor ganske centralt, at de blev håndteret på en ordentlig måde. Netop derfor betonedes Peter også situationens alvor i det indledende citat i denne artikel – han var nødsaget til at finde en god løsning på problemet.

I det følgende eksempel forklarer smeden Michael, hvordan samarbejdet mellem smedene og ventilationsmændene er gået skævt på grund af nogle uoverensstemmelser omkring en ventilationsmotor:

Michael (smed): *"Jamen vi har egentlig bare gjort vores arbejde på hele den her etage, og så er der så opstået nogle problemer med den store ventilationsmotor, hvor de vil have, at vi skal flytte vores vandrør. Men det er ikke vores fejl, så vi vil ikke betale for, at det bliver rettet."*

Martin (interviewer): *"Hvordan regner I så med at løse det?"*

Michael: *"Vi har fået besked på (af byggelederen), at det skal vi – og så må vi jo gøre det. Men det betyder så bare, at vi ikke giver os en millimeter, når vi skal i gang med den næste bygning derovre. De kommer i hvert fald til at betale hver eneste gang, der er det mindste problem, det er helt sikkert"*.

Som Michael her fortæller, så betyder den opståede konfliktsituation, at smedene er mindre forhandlingsvillige i forhold til de fremtidige situationer. Byggelederen har det formelle ansvar over for bygherren i forhold til byggeriets karakter, og i denne situation vælger byggelederen at bruge sin magt på en meget direkte facon ved at fortælle smedene, at de skal udføre deres arbejde på en bestemt måde. Fra en analytisk optik sker der således et brud på

de gensidige give-og-tage relationer, hvilket betyder, at de fremtidige situationer ikke er til forhandling. I stedet er der nu opstået en konfliktsituation, som bevirker, at samarbejdet mellem professionerne er gået i hårdknude, hvilket tydeligvis vil besværliggøre muligheden for at foretage koordineringer på tværs af professioner. Udvekslingen er i dette tilfælde reduceret til et spørgsmål om, at smedene skal parere ordrer, hvilket gør, at smedene ifølge Michael ikke vil give i forbindelse med arbejdet i den kommende bygning. Dette var ikke fordrende for samarbejdet, og det udviklede sig blandt andet til konflikter og hævnakter mellem smedene og byggelederen. Efter kort tid var det nødvendigt at indkalde til et såkaldt rabaldermøde, hvor det blev forsøgt at finde en konstruktiv løsning på konflikterne og en farbar vej fremad i byggeprocessen.

Ifølge Mauss handler gavegivning grundlæggende om anerkendelse og identitet, og kunsten må derfor være, at der skal være balance mellem hvad man giver og hvad man tager... ■

Forslag til videre læsning:

Mauss, Marcel: *Gaven*. København: Spektrum, 2000.

Pedersen, M., Klitmøller, J. & Nielsen, K. (red.): *Deltagerobservation – en metode til at undersøge psykologiske fænomener*. København: Hans Reitzels Forlag, 2012.

MARTIN PEDERSEN ER UDDANNET PSYKOLOG OG PH.D. I PSYKOLOGI FRA AARHUS UNIVERSITET, HVOR HAN ISÆR HAR FORSKET I LÆRING OG KONFLIKTER MELLEM FORSKELLIGE PROFESSIONER, DER SAMARBEJDER OM ET FÆLLES PROJEKT.

Alle fotos af forfatteren