

Arbejdspladsens konflikter

Det følgende er en opfordring til ledere og medarbejdere om at identificere hovedårsagen til de konflikter, der er på arbejdspladsen og en opfordring til at tale højt om dem. Derved bliver det muligt at agere hensigtsmæssigt, da der er en sammenhæng mellem konflikttype og måden konflikten mødes på. Samtidig er det en opfordring til at erindre, at konflikter rummer et potentiale til vækst, såfremt de håndteres hensigtsmæssigt.

Hvad forstår vi ved konflikt?

Konflikter er sammenstød på grund af uenighed mellem mennesker. Man opdager, der er andre interesser og meninger end ens egne, og man opdager de store forskelligheder mellem os. Konflikter er derfor på mange måder en øjenåbner, der kan vække nysgerrigheden – ”hvad foregår her?”

Men det triste er, at de i reglen også åbner øjnene for at finde fejl eller skyld hos den anden som årsagen til sammenstødet. Det udløser ofte reaktioner som angreb, forsvar og sårede følelser.

Det er derfor konflikter på den ene side kan være positive og give adgang til ny indsigt med bedre løsninger og trivsel til følge. Men det er også derfor, de kan være negative, vanskelige at håndtere og ødelægge menneskers trivsel og arbejdspladsens effektivitet.

Konflikttyper

Ingen konflikter er ens og ingen findes i sin rene form, dog kan det være hensigtsmæssigt at forsøge at finde frem til, hvad det er man er uenige om, og hvordan det er vi reagerer. Det kan give en idé til, hvordan konflikten kan løses.

”Pseudokonflikter”

Den mest almindelige konflikt kan sjovt nok beskrives som en ”pseudokonflikt”¹ - der er nemlig ingen reel uenighed eller modsatrettet interesse, men det drejer sig om misforståelser, som skyldes mangelfuld eller fejlslagen kommunikation. Symptomerne er ringe dialog med kold luft eller højlydt skænderi og et arbejdsklima, hvor tilliden og

samarbejdet mangler, hvor der kun arbejdes nøje efter regler eller det absolutte minimum af samarbejde.

Peter er ansat i HR-afdelingen og står for planlægning af afdeling B's efteruddannelse. Det har vist sig hensigtsmæssigt, at Jan, som er sekretær i afdeling B inddrages til at booke lokaler, AV-udstyr og modtage kursustilmeldinger, og han har tidligere indvilget i det. Peter sender en mail til Jan og beder om et møde, men modtager ikke noget svar. Peter har hele tiden haft på fornemmelsen, at Jan ikke syntes det var hans ansvar og opfatter det manglende svar som en bekræftelse på det. Peter gennemfører afvikling af kurserne alene, men taler ikke længere med Jan.

Løsningen på ”pseudokonflikter” er nærliggende men dog utrolig svær, nemlig at få alle informationer frem og genoprette den ægte dialog, hvor man lytter, stiller åbne spørgsmål for at forstå den andens handlinger uden at dømme – kort sagt lader en ærlig og ægte nysgerrighed råde. At diskutere hvem der bærer skylden for misforståelsen er derimod ikke særlig givtigt.

”Karakterkonflikter”

Så er der de konflikter, som har sin rod i, at vi mennesker jo er forskellige af natur med hver vore karaktertræk. Nogle er dominerende, kontrollerende, perfektionistiske, sky eller usikre. Hos nogle passer ”kemien” eller karaktertrækkene bare ikke og trods gentagne forsøg på at få samarbejdet til at glide, må parterne erkende, at arbejdsdeling og mest mulig adskillelse her er den bedste løsning.

3 reelle konflikttyper

Endelig er der 3 typer af konflikter, som kan siges at være reelle, forstået på den måde, at der ER en reel uenighed om noget eller modsatrettede interesser. Det er de instrumentelle konflikter og interesse- og værdikonflikterne.

¹ Vibeke Vindeløv: Konfliktmægling s. 44, København 2004

Instrumentelle konflikter er de saglige konflikter, hvor man godt kan have fælles mål men sammenstødet kan handle om, hvad den bedste løsning på et problem skal være eller hvilke resurser, det kræver at nå målet.

Løsningen er her at finde saglige kriterier, som kan afgøre uenigheden. En saglig argumentation, dokumentation og nøgterne økonomiske overvejelser kan i princippet afgøre konflikten objektivt.

Så er der *interessekonflikter*, som er kendetegnet ved, at mennesker kan have forskellige personlige interesser, som alle kan være vanskelige at tilgodese i et samarbejde. Samtidig er der en begrænset mængde resurser til rådighed og konflikten drejer sig om, hvilke interesser, der skal tilgodeses, når alt ikke er muligt.

Ved de lokale lønforhandlinger om fordeling af pulje til kompetenceudvikling ønsker tillidsrepræsentanten, at kollegerne skal på stresshåndteringskursus, afdelingslederen mener der er behov for, at alle tilbydes et pc-kørekort, da afdelingen snart står over for at starte et nyt kvalitetsstyringssystem, som alle skal kunne betjene.

Her vil forståelse for hinandens præferencer, et godt forhandlingsklima og reel villighed til kompromiser være afgørende for, at konflikten ikke eskaleres og i stedet løses. I sidste ende er det også i de situationer, at lederens formelle autoritet kan bruges til at afgøre uenigheden.

Til sidst er der *værdikonflikterne*; det kan for eksempel være religiøse eller politiske forskelle og præferencer. Værdikonflikterne handler om, hvad den enkelte opfatter som rigtigt og forkert. Her kan man ikke forhandle sig frem til en løsning og indgå kompromis. Værdier kan ikke gradbøjes, men man kan lære at anerkende hinandens forskelligheder, vise gensidig respekt og skabe den nødvendige rummelighed til at arbejde side om side trods forskellene.

Personalet på en sygehusafdeling med flere ældre patienter har ofte en heftig debat og sammenstød om patienternes ret til selvbestemmelse i forhold til personalets faglige opfattelse eller arbejdspladsens regler. Sammenstødet kan handle om, hvad vi gør, hvis patienter ikke vil spise den ordinerede diæt, gerne vil op kl. 5 om morgenen, eller nogle har været rygere hele deres liv og vil have hjælp til at ryge under indlæggelsen.

Potentiale til vækst

Konflikter er ikke altid negative for virksomheder og mennesker og skal ikke altid "løses".

Konflikter kan ses som et lærings- og udviklingsrum² - altså som den vigtige øjenåbner for forskelligheden og nye måder at møde opgaver på. Derfor skal ledere og medarbejdere sammen skabe et miljø, hvor uenighed er legitimt og ønskeligt og sikre, at der sker sammenstød. Det ses ofte, at parter der har gennemlevet konflikter oplever, at deres relation er blevet bedre og stærkere, når de sammen har reddet stormen af.

Det kan imidlertid kræve særlige kompetencer for både ledere og medarbejderne at sætte ord på konflikter og lære at balancere på knivsæggen, hvor der er tilstrækkelig og åben uenighed til at opnå størst muligt lærings- og udviklingsrum, og samtidig undgå, at sammenstødet ender i en åben strid eller den totale konfliktskyhed. Første trin kan være at lære at skelne mellem konflikttyper, så en hensigtsmæssig strategi kan lægges.

Ekstern facilitator og praktisk træning

Særligt i de virksomheder, hvor samarbejde og medinddragelse er væsentligst for virksomhedens kvalitet, effektivitet og trivsel, fx i selvstyrende teams, tværfaglige grupper, projektgrupper, MED-udvalg kan det være en overvejelse værd om næste trin bør være at øge ledere og medarbejders kompetencer i kommunikation.

² De Dreu & Van de Vliert: "Using Conflict in Organizations", London 1997

Her er traditionelle kurser og uddannelse en mulighed. En anden mulighed eller som et supplement til uddannelse er at invitere en ekstern facilitator/mediator til at deltage i udvalgte samarbejdssituationer i hverdagen. Denne kan sikre den nødvendige tryghed til at parterne sætter mest mulig forskellighed i spil og kan hindre, at konflikter eskaleres eller at parterne tier og undlader at sige hvad de ved og tænker. Pågældende kan fungere som mødeleder og djævelens advokat, og samtidig være træner i dialog og konflikthåndtering med udgangspunkt i situationer i den virkelighed, som de står midt i. Derved sker en anden form for kvalificering af lederes og medarbejdernes konflikthåndterings- og dialogkompetencer, hvor kvalificeringen tager udgangspunkt i deres praksis.

Dialog og konstruktiv konflikthåndtering

Konflikter rummer altså i sig en kraft, der enten kan bruges positivt til vækst og bedre kvalitet og trivsel eller de kan bruges negativt og forårsage tab, stilstand og mistro, både for virksomhed og menneskene i den. Derfor er gode dialogkompetencer og konstruktiv konflikthåndtering et MUST og et vigtigt konkurrenceparameter for ledere, både i offentlig og privat virksomhed.

- slut -

Skrevet af

Dorrit West

Konsulent og indehaver

Master i ledelse, MPM og master i Konfliktmægling, MMCR

e-mail: west@divergent.dk

website: www.divergent.dk

