

## Vi skal turde være uenige

Konflikter udvikler os og gør os innovative. Vi skal bare lære at tackle dem rigtigt i stedet for at være bange for dem. De behøver nemlig slet ikke have en vinder og en taber – to vindere kan sagtens være resultatet

Det er da helt utroligt, så sent Marie-Louise afleverer de papirer til mig! Tror hun overhovedet ikke, at jeg har et liv ved siden af den her bank. Det er vildt urimeligt, at jeg altid skal vente på, at hun kan få fingeren ud!

En konflikt mellem to kolleger er under optrapning. Janne føler, at Marie-Louise er totalt ligeglad med hende. Marie-Louise har til gengæld ikke en chance for at aflevere tidligere på grund af måden, arbejdet i hendes afdeling er organiseret på. Hun føler sig dårligt behandlet og ringeagtet for sin indsats, når hun afleverer til Janne.

Men konflikter kan ikke undgås, og det skal de heller ikke. Det siger Tina Monberg, ekspert i konfliktåndtering og mediering.

Definitionen på en konflikt er for Tina Monberg et modsætningsforhold, der ikke kan tolerere eller håndtere forskelle.

### Nytænkning

"Vi er ikke gearet til at rumme uenigheder. Vi tror, at der altid vil være en vinder og en taber, og derfor er mange af os konflikttsky," siger hun. "Men uenigheder kan sagtens blive til vind-vind-situationer, hvis vi forholder os konstruktivt til dem."

Tina Monberg arbejder ud fra det, hun kalder et vind-vind-koncept, hvor hovedprincipperne er:

- Adskil person fra problem
- Fokuser på interesser og behov – ikke krav
- Gør først kagen større ved et samarbejde – del den bagefter efter parternes konkrete behov

"Hvis vi tør være uenige og indser, at der ikke findes én sandhed, men forskellige synsvinkler, så kan vi undgå, at konflikter får lov at udvikle sig forkert. Vi kan oven i købet begynde at tænke i nye tankebaner, for uenigheder rummer megen energi.

Men vi har brug for nogle redskaber til at tage fat i konflikterne med, så vi kan definere, hvad der foregår og få hjælp til at løse dem. Og vi skal have nogle, vi uden løftede øjenbryn

kan henvende os til, hvis vi ikke selv kan klare dem", mener Tina Monberg.

### Lav et brandreglement

Hun foreslår derfor, at virksomheder laver et konfliktdesign – ligesom et brandreglement – så organisationen er enig om, hvordan man ønsker at opføre sig, når samarbejdet begynder at blive svært. På den måde ved alle, hvor de skal henvende sig, hvis en konflikt opstår.

"Brandvæsnet bruger kun et par procent af deres tid på at slukke ildebrand, resten af tiden bruger de på forebyggende arbejde, så folk ved, hvordan de får fat i en ildslukker, når røgen begynder at udvikle sig. Og når det så er nødvendigt, rykker de ud", forklarer hun.

Tina Monberg mener derfor, det er en god idé, at der på en arbejdsplads er en person, som bliver uddannet som brandslukker – en som kan gå ind og mægle i en konflikt. F.eks. kan det være lederen i HR-afdelingen.

"Selve problemet ved parterne mest om selv, og det må brandslukkeren eller mediatoren være ydmyg over for. Men vedkommende kan hjælpe med en proces. Derved får parterne også selv indflydelse og føler sig anerkendt – i modsætning til i en traditionel retssag, hvor en kendelse bliver dikteret."

### Hvilken type konflikt?

Når en mediator skal gå ind og hjælpe med at løse en konflikt, er det nødvendigt at finde ud af, hvor på konflikttrappen, den befinder sig – det vil sige, om uenigheden stadig er på et af de første trin, hvor parterne i virkeligheden kan klare det selv, og den stadig handler om selve uenigheden.

Eller om de er kommet så langt ud, at de sviner hinanden til, er begyndt at danne alliancer med andre eller føler, at de kommer til at tabe ansigt.

Mediatoren skal også finde ud af, hvilken type konflikt personerne er havnet i for at kunne komme med løsningsforslag. Typerne inddeler Tina Monberg i tre forskellige:

"Vi er ikke gearet til at rumme uenigheder.  
Vi tror, at der altid vil være en vinder og en taber, og derfor er  
mange af os konfliktsky"

Tina Monberg er oplægsholder på gåhjemmøder  
målrettet ledere, der holdes i november. Se mere  
på [www.Finansforbundet.dk](http://www.Finansforbundet.dk).

**Intrapersonelle:** personlige kriser, som betyder, at man har det svært med sig selv – f.eks. ved skilsmisse eller store forandringer i tilværelsen – og derfor måske er mere touchy og lettere eksploderer. De har intet at gøre med den anden person.

**Interpersonelle:** konflikter mellem mennesker, som opstår på grund af dårlig kemi, eller fordi man misforstår hinandens signaler. Det kan også være, at man møder en type, man har fordomme over for uden i virkeligheden at kende vedkommende.

**Organisatoriske:** konflikter som bryder ud på grund af uhenigtsmæssige systemer, dårlige arbejdsforhold etc.

"Fælles for alle tre typer af konflikter er, at det er vigtigt at gå ind i dem, mens parterne stadig går efter bolden og ikke efter manden."

### Holdning til konflikter tidligere og i dag

FØR	I DAG
Konflikter er forstyrrende og må undgås	Konflikter er en realitet, som man må forholde sig til
Der eksisterer en objektiv sandhed	Ingen kan indeholde den fulde sandhed
Individuelle modsætninger	Parter i en fælles konflikt
Fokuserer på målet/produktet	Fokuserer på processen
Vinder/taber	Vinder/vinder
Placering af skyld	Alle har medvirket til konflikten

