

## "Forebyggelse er bedre end helbredelse"



Tina Monberg er advokat, psykoterapeut, mediator og forfatter til bogen "To vindere – mediation som positiv konfliktløsning".

Ingen kan være uenige i dette udsagn, men forebygger vi i virksomhederne også vores konflikter, eller håber vi bare på, at de ikke opstår?

Når det drejer sig om konflikter, kan virksomhederne groft deles op i tre kategorier:

- A: Virksomheder, der ikke har konflikter.
- B: Virksomheder, der kun har konflikter engang imellem, og som forsøger at løse dem, når de opstår.
- C: Virksomheder, der har et system til at forebygge, håndtere og løse konflikter.

Hver kategori har sin konfliktkultur og sin måde at forebygge, håndtere og løse konflikter på.

Inden gennemgangen af de tre kategorier vil jeg gerne beskrive konflikttrappen for at få begreberne på plads.

### Konflikttrappen

Mange har forsket i konflikter og om, hvordan konflikter udvikler sig. En af dem er østrigeren Friedrich Glasl, som har skrevet en Ph.D. om konflikter og konfliktløsning, og som er tilknyttet Universitetet i Salzburg. Glasl mener, at der eksisterer nogle naturlove for konflikter, som man ikke kan komme uden om. Når man kender dem, får man mulighed for at kunne navigere og lave sine forholdsregler for ikke at ende i en situation, hvor samarbejdet bliver ødelagt på grund af en destruktiv konflikt.

Glasl har inddelt konflikttrappen i 9 trin (se figur 1), hvor hvert trin repræsenterer en fase i konflikten. Konflikttrappen viser, hvordan en konflikt kan udvikle sig, hvis man ikke formår at håndtere en uenighed konstruktivt. Den viser også, hvornår konflikten går fra, "at man har en konflikt" (trin 1 og 2) til "at konflikten har én" (trin 4 og fremefter), hvor man ikke længere er i stand til at handle konstruktivt.

På trin 1-3 er der tale om en konflikt om, hvad konflikten drejer sig om. På trin 4 og fremefter kommer konflikten til at dreje sig om, hvilken måde den skal løses på. Det ses desværre ofte, at mennesker i konflikt ikke kan blive enige om, hvordan de skal løse deres konflikt. På trin 3 og fremefter er man ikke længere selv i stand til uden hjælp fra andre at finde en løsning på konflikten.

Det første trin er uenigheden. Uenighedsfeltet rummer en masse muligheder for nyudvikling og nytænkning under forudsætning af, at begge parter evner at kunne fortsætte samarbejdet og arbejde for en løsning, der varetager begge interesser. Derfor er det så vigtigt at have kompetencen til at kunne fortsætte samarbejdet, selv om uenigheden opstår, da det er her, den største gevinst ved samarbejdet eksisterer. Man går efter bolden i stedet for manden.

Det næste trin er skænderiet, hvor samarbejdet gradvist transformeres til en konkurrence. Konkurrencen kører primært på at argumentere for sit standpunkt og at få ret i sin udlægning af sandheden. Man kommer til at gå efter manden i stedet for efter bolden.

På de første to trin af konflikttrappen kan parterne stadig selv løse konflikten uden hjælp fra en tredjepart. Det kræver, at parterne er indslillet på at arbejde sig tilbage ad konflikttrappen og genfinde samarbejdet til erstatning af konkurrencen.

Det tredje trin er dér, hvor man begynder at handle alene – dialogen og samtalen forsvinder gradvist. Det vigtigste er nu at vinde konkurrencen, da lysten til at samarbejde er forsvundet. Tillid og herved fundamentet til at vise ærlighed er ikke længere til stede. Man mistror hinanden og hinandens intentioner med det, der bliver sagt og gjort. Kroppensprog og det talte ord er ikke længere i overensstemmelse, da man ikke siger tingene, som de er, fordi man er bange for at blive udnyttet. Derfor kommer kommunikationen til at foregå via f.eks. e-mail, fordi man ønsker at undgå modparten.

På det tredje trin af konflikttrappen kan parterne ikke længere selv løse konflikten og har behov for støtte fra kolleger og andre, der er tilskuere til konflikten. Disse kollegers opgave er at gøre parternes opmærksomme på, hvor langt de er kommet på konflikttrappen og få dem til at sætte sig i hinandens sted og se sagen fra den andens synspunkt med henblik på at få genetableret dialogen.

På det fjerde trin er dialogen ophørt. Man taler ikke længere til hinanden, men om hinanden. På dette trin opstår behovet for at opbygge alliancer. På trin tre handlede man alene, men på trin fire indtræder dinosaurhjernens "fight or flight" - instinkterne fra den tidlige, instinktive hjerne om at flygte eller slå. Et men-

På det fjerde trin er dialogen ophørt. Man taler ikke længere til hinanden, men om hinanden. På dette trin opstår behovet for at opbygge alliancer. På trin tre handlede man alene, men på trin fire indtræder dinosaurhjernens "fight or flight" - instinkterne fra den tidlige, instinktive hjerne om at flygte eller slå. Et men-

På de første to trin af konflikttrappen kan parterne stadig selv løse konflikten uden hjælp fra en tredjepart. Det kræver, at parterne er indslillet på at arbejde sig tilbage ad konflikttrappen og genfinde samarbejdet til erstatning af konkurrencen.

neske på trin fire har behov for støtte og hjælp i sin kamp og vil som en naturlig følge heraf søge støtte i sine omgivelser, da man ellers vil blive overmandet af modstanderen. Derfor sendes e-mails som kopi for at få allierede.

Da parterne er i deres tidlige instinkters og følelsers vold, har de ikke længere mulighed for selv at løse konflikten og har behov for hjælp fra en neutral udenforstående. Da ens kollegaer på dette trin er blevet medinddraget i konflikten som alliance, er det ikke længere muligt at hente støtten dér. Den bedste hjælp til løsning af konflikten er mediationsmetoden, der genopbygger samarbejdet mellem parterne, da processen er en samarbejds- og parallelproces.

På det femte trin fortsætter dinosaurhjemmen sit angreb på den anden part, og begreber som moral og etik forsvinder mere og mere. Parterne har tabt ansigt i forhold til hinanden, da de ting, der gør mest ondt at få at vide, er blevet fortalt offentligt. Parterne ønsker derfor oprejsning for det tab, de har lidt ved at blive ydmyget, og ønsker en undskyldning fra – eller endnu bedre en ydmygelse af – den anden part.

Det sjette trin er præget af trusler, som igen bliver årsag til modtrusler fra den anden part. "Vold avler vold" bliver kendetegnet for dette trin. I forretningsforhold begynder man at true hinanden med at udløse stævning, gå til pressen eller på anden vis skade hinandens omdømme.

På det syvende trin er truslerne nu blevet til realiteter – stævningen er udløst, man er gået til pressen for at fortælle sandheden, man har kontaktet de andre virksomheder, der samarbejder med virksomheden, for at fortælle hvor forfærdelig virksomheden er. På dette trin tænker man ikke på konsekvenserne af sine handlinger og den boomerangefekt, det har på ens egen virksomhed. Hvor det syvende trin er kendetegnet ved destruktion, er det ottende trin kendetegnet ved eliminering. For virksomheder betyder det, at det vigtigste er at kunne lukke den virksomhed, man er i konflikt

Fortsættes på side 44 ►

med eller eventuelt overtage den totalt. Det sidste og niende trin kendes fra selvmordsbombene, hvor selvdestruktion er i orden, så længe modparten lider større skade. Konflikten mellem Hafnia og Baltica er et billede herpå, hvor resultatet blev, at begge virksomheder mere eller mindre blev destrueret.

Ved forebyggelse af konflikteskalering forstås forløbet inden konfliktrappen og trin 1 på konfliktrappen, hvor uenigheden befinder sig, og parterne stadig fokuserer på problemet.

Ved håndtering af konflikter forstås trin 2 og 3 på konfliktrappen, hvor parterne selv kan løse deres konflikt eller med hjælp fra en kollega.

Ved løsning af konflikter forstås trin 4 og opføjer, hvor parterne har behov for en uddannet tredjemand, der kan gå ind og fungere som mediator i konflikten.

### Strudsepolitikken - kategori A

I en virksomhed, hvor man har en holdning om, at der ikke eksisterer konflikter, vil kulturen være præget af konfliktskyhed. Ledelsen vil ubevidst komme til at føre en strudsepolitik, hvor man ser den anden vej, når konflikter opstår. Hvis en medarbejder søger hjælp til at løse en konflikt, kan medarbejderen blive mødt med en afvisning, da det er svært at yde hjælp til noget, man ikke har i virksomheden. Når en medarbejder indrømmer, at der er en konflikt, kan det hurtigt blive anset som en falliterklæring og udtryk for inkompetence hos den person, der har konflikten. Medarbejderen udsætter sig selv for en risiko for at blive isoleret af resten af gruppen. Normen i gruppen er, at der ikke er konflikter, og adfærdsgenreglen er, at man ser den anden vej og ikke taler om konflikter. De personer i

organisationen, som ikke kender eller overholder disse spilleregler, vil blive den "ubudne fætter", der fortæller budskaber, som ingen har lyst til at høre på.

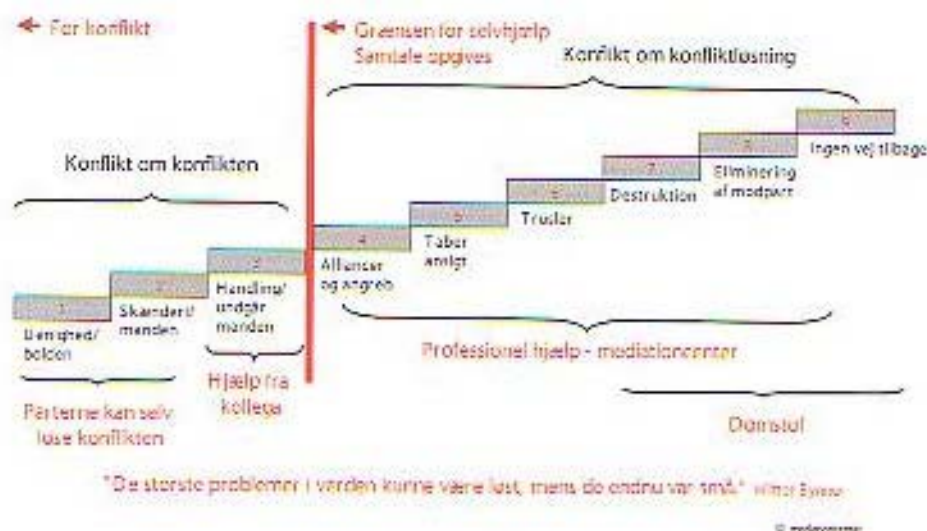
Organisationen vil være tavs omkring konflikter, og der vil ikke være tillid til stede til at begynde at arbejde konstruktivt med dem. Den mistillid, der opstår i et system, hvor man ikke kan sige tingene åbent og ærligt, vil endda medføre, at selv ved enighed i systemet vil der være en latent risiko for, at der opstår skjulte konflikter. Spøgelseshistorier og sladder om hinanden får lov til at udvikle sig, fordi tingene bliver forliet, og skjulte konflikter opstår.

Forebyggelse af konflikteskalering eksisterer ikke i en sådan organisation, fordi man per definition ikke kan forebygge noget, man ikke har. Inden konfliktrappen og på det første trin vil organisationen ikke gøre noget for at fastholde samarbejdet, da man ikke har en frygt for, at samarbejdet kan udvikle sig til en konflikt. Systemet vil forsøge ved hjælp af sin kultur at undgå konflikter ved at opnå konsensus-beslutninger og kompromiser, og man vil undgå at blive uenige, så der ikke opstår farlige situationer for systemet. Alt sammen er desværre en medvirkende faktor til at fastholde konfliktskyheden og det system, hvor tingene ikke bliver sagt.

Virksomheder med denne kultur vil have svært ved at udvikle sig, foretage nytænkning og innovation, fordi disse begreber kræver, at man er indstillet på at ændre i de eksisterende forhold, og at man kan rumme uenigheder. Håndtering af konflikter vil ikke finde sted, da medarbejderne ikke er klædt på til at hjælpe sig selv i en konfliktal-

## Konflikt trappen

Baseret på Friedrich Glasers model



Figur 1 - konfliktrappen

Fortsettes på side 46 ►

tuation eller til at støtte og hjælpe kollegaer i konflikt. Et system, der ikke har konflikter, finder det ikke nødvendigt at bibringe de ansatte en generel viden om konflikt og et fælles sprog om, hvad man kan gøre.

Løsning af konflikter vil ske ved, at man skærer konflikten eller det, man ikke har lyst at se på, væk. Når holdningen er, at man ikke har konflikter i organisationen, vil de uundgåelige konflikter skyldes personerne, som derfor må fjernes ved afskedigelse eller omplacering. Problemet med denne form for konfliktløsning er, at på trin 4 på konflikttrappen, hvor der er behov for konfliktløsning, har parterne skaffet sig allierede, og alliancen vil forblive i organisationen, selv om en person bliver afskediget eller fyttet. Der er altså hverken tale om forebyggelse eller helbredelse, men om at holde konflikten nede.

#### *Brandslukning - kategori B*

En virksomhed, der venten med at gøre noget ved konflikter, til de er en realitet, vil svare til en organisation, der først tager stilling til indholdet af et brandreglement, når branden er en realitet. Handlingerne vil være præget af uigenomtænksomhed, hovsalsninger og de forhåndenværende søms princip. Organisation vil også være præget af konflikttskyhed - dog ikke i samme grad som kategori A.

Organisationen er bevidst inkompetent. Den ved godt, at der eksisterer konflikter, men er ikke bevidst om, hvad den skal gøre ved dem. Jeg tror, at 80% af alle danske virksomheder befinder sig i kategori B, mens kun 10% har valgt at arbejde struktureret med konflikter.

Desværre er det sådan, at efter e-mail systemet blev indført, har det fungeret som infrastruktur for den bedste ildbrandsspreder, hvor man meget

hurtigt kan få allierede til sin konflikt, og herved er det blevet et nemt redskab til at inddrage resten af organisationen. De færreste virksomheder har en politik for brugen af e-mails ved konflikter, eller hvad man gør, når man befinder sig på trin 4 på konflikttrappen, og konflikten en realitet. Det er på jo først på dette tidspunkt, at man forsøger at finde en metode til at løse konflikten.

Forebyggelse eksisterer ikke, da man har truffet en bevidst beslutning om, at konflikter tager man stilling til, når de er en realitet.

Håndtering eksisterer heller ikke, da en konflikt først bliver synlig for ledelsen, når den befinder sig på konflikttrappens trin 4. Håndtering kan ikke finde sted, da medarbejderne ikke har lært at håndtere konflikter eller intervinere i hinandens konflikter.

Løsningen findes for sent, og først når konflikten befinder sig der på konflikttrappen, hvor konflikten ikke længere drejer sig om løsningen, men om hvilken metode man skal bruge til løsningen. Branden er brudt ud i lys lue, og der er ikke noget brandreglement.

#### *Brandreglement - kategori C*

Ved byggeriet af Øresundsbroen og DR-byen valgte man at arbejde i partnering, der er et struktureret koncept mellem eksterne samarbejdsrelationer til at forebygge konflikteskalering, håndtere og løse konflikter for herved at fastholde samarbejdet. Uden at gå i detaljer har resultatet været færre arbejdsulykker, større arbejdsglæde og færre konflikter.

Dette koncept har virksomheder som blandt andet NCC Danmark A/S valgt at indføre med alle sine relationer såvel interne som eksterne for at sikre samarbejdet. Andre organisationer er begyndt at arbejde med samme tankegang.

Den kultur, der præger disse virksomheder, er åbenhed og tillid til, at det er o.k. at have forskellige opfattelser.

Forebyggelse er sket ved undervisning af de ansatte i generel konfliktforståelse og ved at skabe et fælles sprog og en fælles referenceramme for konflikter. De ansatte ved for eksempel, at negative budskaber ikke skal afleveres per e-mail men personligt, hvor kropssprog og stemmehøjde er med til at give budskabet mere dybde og rette eventuelle misforståelser. Virksomheden har skabt en politik for hensigtsmæssig opførsel, som afspejler organisationens kultur, dens værdier og holdninger.

Håndtering af konflikter sker ved, at de ansatte har lært, at det er i orden at blande sig i andres konflikter på konflikttrappens trin 3 og yde hjælp og støtte, og de har også fået redskaber hertil.

Organisationen har sørget for, at løsning af konflikter er synligt enten ved at uddanne enkelte ansatte som mediatører eller ved at sørge for muligheden for en eksternt mediation. Medarbejderne har accepteret konfliktløsningssystemet og behøver derfor ikke at tage stilling hertil, når konflikten er en realitet.

#### *Konklusion*

Mange virksomheder har en kultur, der er præget af konflikttskyhed, og som gør, at der ikke bliver udarbejdet strategier for organisationens konflikter. De fleste beskæftiger sig først med konflikter, når de er en realitet, og det er oftest for sent. Enkelte virksomheder har valgt at gå fra at være (u)bevidst inkompetente til bevidst kompetente på konfliktområdet og klæde organisationen på til at forebygge konflikteskalering, håndtere og løse konflikter ved at lave et konfliktkoncept - og resultatet kan måles både på medarbejdertilfredsheden og på bundlinien. ■