



● Business

Karrierere

PAUSE I KARRIEREN
BUSINESS EJENDOMME OG
KARRIERE TILBAGE I AUGUST

SIGMA MED FORNUFT
NY BOG OM ET POPULÆRT
LEDELSESVÆRKTØJ 04

TK DEVELOPMENT I TOP 3
BUSINESS EJENDOMME ER
PLACERET INDE I KARRIERE



Foto: Claus Bjørn Larsen

Tag hånd om konflikten

02-03

Vi er opdraget i et rettlighedsystem. Men den form for tænkning går ikke i et vidensamfund, mener Tina Monberg, tidligere erhvervsadvokat, som i dag arbejder som mediator i virksomheder.

Six Sigma – mangler du et bælte til bedre bundlinje og vækst?

Tilmeld dig informationsmøde om Six Sigma bælteerne.

Find tid og sted på www.mannaz.com/sixsigma

Mannaz
Founded as DITEU

Tema

KONFLIKTER PÅ ARBEJDSPLADSEN. Danskere er opdraget i en retlighedskultur med tabere og vindere og en tro på, at der kun findes én sandhed. Men det duer ikke længere. Vi må erkende, at der findes mange sandheder. En mediator kan hjælpe til med at finde en løsning.

Ingen har patent på sandheden

NYE MÅDER. Konflikter koster tid og penge og trækker tænder ud på innovationen. Derfor arbejder et stigende antal virksomheder med nye måder at løse konflikter på.

Af Kirsten Weiss

Konfliktløsning. Der var engang, da chefen udstak ordret, og medarbejderne – og deres gode ideer – forfulgte, hvis de ikke kunne lide lugten i bageriet. Sådan er det ikke i dag. Ingen chefer ved deres fulde fem vil have, at de altid ved mere end deres medarbejdere, eller at alle direktører er verdensmestre i at løse konflikter.

Alligevel angiver ledere og direktører i internationale undersøgelser, at op til 70 procent af deres arbejdsdag går med at løse konflikter. Melllem kolleger, med kunder og samarbejdspartnere. Også i Skandinavien, som ellers har tradition for at lade ledere og medarbejdere i fællesskab løse konflikter, er antallet af tvister på jobbet højt. Det samme er antallet af virksomheder og privatpersoner, der trækker hinanden i retten ved et civilt søgsmål.

»Vi er opdraget i en retlighedskultur med tabere og vindere og en tro på, at der findes én sandhed. Egentlig ved vi godt, at der findes mange sandheder, men vi er så vant til at tænke i lov og ret og i, at modparten i hvert fald skal lide lige så meget som mig. Konflikter sluger meget tid i virksomhederne. Tid, der kunne være brugt til innovation og nytænkning,« siger Tina Monberg, der droppet karrieren som rettigheidsstænkende erhvervsadvokat til fordel for rollen som mediator og konfliktløser.

Partnere på broen

»Jeg var så naiv, dengang jeg læste jura og troede, at jeg skulle ud og løse konflikter mellem mennesker. Det eneste, jeg ikke oplevede som advokat, var, at folk faktisk blev glade! Et tankestykke, hvor man ser alting i sort/hvidt, lukker fuldstændig ned for al nytænkning og for den anerkendelse, mennesker gerne vil have. I stedet bekrigter folk hinanden, forlader virksomheden eller går i retten for at få løst deres konflikter. Det koster virksomhederne dyrt, både på bundlinjen og i menneskelige omkostninger,« siger Tina Monberg, der i 2000 etablerede virksomheden Mediationcenter og også er



forfatter til bøgerne »Konfliktens Redskaber«, »Konflikt-håndtering« og »10 vindere«. Hun peger blandt andet på, at et dårligt arbejdsmiljø med surmulterier, mobning og åbne konflikter beviseligt trækker tænder ud af både produktiviteten og medarbejdernes lyst til at blive på arbejdspladsen. Mens konflikter, der gives tilbage til partnere, eller tages så tidligt, at de ikke når at blive trappet op, kan give plus på bundlinjen.

Det gode eksempel på dette, nemlig byggeriet af Øresundsbroen, illustrerer, hvordan strategier for fælskonfliktløsning kan indarbejdes i aftaler og føre til bedre samarbejder.

På Øresundsbroen satsede

entreprenørerne på partnerskaber, på enighed om arbejdets organisering, succeskriterier, incitamenter etc. Og fik, i modsætning til kollegerne på Storebælsbroen, samlet en bro, uden forsinkelser, budgetoverskridelser og voldgiftssager. Øresundsbroen blev færdig før tiden, med ti procent besparelse, en pletfri mangelliste og ingen dødsulykker.

Anerkendelse

Tina Monberg har fungeret som mediator i en konflikt mellem en medarbejder, der var vant til en gammel dags chef, som udstak ordret, og en ny chef, der udstak rammer. Det sidste er, mener Tina Monberg, langt at fortrække, men erkender, at det i denne

konflikt var to måder at arbejde på, der stødte sammen. »Medarbejderen var vant til at finde tryk i chefens ordre, mens den nye chef ikke ville give dem. Så bliver medarbejderen usikker og går

først til chefen, der ikke kan eller vil lede på den måde, og efterhånden bliver trætte af hans beklagelser. Samtidig med at chefen føler sig desavoueret og offer for en skjult

Processen

- Fase 1: Parternes fri fortælling.
- Fase 2: Finde behov, bekymringer og interesser.
- Fase 3: Muligheder og løsninger – brændstoff.
- Fase 4: Aftalen opbygges – vælgte løsningsmodeller.
- Fase 5: Aftalen indgås – handlingsplan.

Kilde: www.mediationcenter.dk

dagsorden om, at han skal vippes af pinden.»

»I medietionen bliver de underliggende behov hos de to parter tydelige: Chefen vil have anerkendelse af sin ledelse, medarbejderen vil have tryk. Her blev løsningen, som de to fandt i fællesskab, at lederen coachede medarbejderen. Begge fik anerkendelse,« fortæller Tina Monberg, der ofte møder virksomheder, hvor konflikterne bliver registreret, men derefter får lov til at ulme, indtil den dag de står ud i lys lue.

»Så ender det med, at den ene part må bøje sig. Den stærke vinder, og vi gør det hele op i vindere og tabere, mens arbejdsklimaet og effektiviteten skranter. Et verdenssamfund kan ikke bygge på ret og uret eller alene på lovgivning. Vi ser en grynende erkendelse af, at den gammeltdags måde at løse konflikter på ikke dur i en tid, hvor medarbejderne ofte ved mere end chefen. Og i øvrigt gerne vil anerkendes som selvstændige individer,« siger Tina Monberg, der ser tydelige generationsfænomener afspejlet i tilgangen til konflikter og løsningen af dem.

»Behovet for anerkendelse og respekt for mig som menneske er tydeligt hos alle mennesker, men mest blandt de yngre generationer. Her er mange efterhånden vant til at arbejde i projekter, hvor løsningen skal findes i fællesskab. Når mange konflikter stadig 'løses' på traditionel vis, handler det som regel om, at nye vaner tager tid at indarbejde. Og at du skal have en ledelse, der bager op om en anden måde at gå til uenighederne på. Det er svært for os at lægge det gamle retlighedsparadigme væk – bare se, hvordan vi kører i trafikken i Danmark – men mange opdager efterhånden, at konflikter også kan ende med to vindere, der ikke bruger al energien på at finde fejl hos den anden, men leder efter løsninger, der kan tilfredsstille dem begge.«

business@berlingske.dk