

GNIDNINGER

Kom konflikterne i forkøbet

Uenighed opstår, hvor der er mennesker samlet. Men alvorlige konflikter på arbejdspladsen kan ofte undgås, hvis lederne kender konfliktens naturlove og har lavet en konfliktstrategi på forhånd.

Af Janus Sejersen Laursen

De fleste mennesker bryder sig ikke om konflikter. De er ubehagelige, og det er velkendt, at konflikter og skænderier på jobbet giver et dårligt arbejdsklima, som dræner os for energi og kreativitet. Men for mediator Tina Monberg er konflikter til for at blive løst. Ja, faktisk arbejder hun ud fra devisen, at en overstået konflikt ligefrem kan have to vindere.

- Jeg er oprindelig uddannet advokat, og

som advokat befinder du dig i et rettingssystem, hvor du skal kæmpe for én sandhed. Der er altid en vinder og en taber. Derfor syntes jeg først, det lød ekstremt naivt, at det var muligt med to vindere i en konflikt, men mit syn ændrede sig efter min mediatordannelse, fortæller Tina Monberg.

Uddannelsen som mediator blev taget fra den anerkendte Harvard Law School i USA, og i dag fungerer Tina Monberg som konfliktløser på fuld tid. I hendes konfliktforståelse er der ikke længere kun én sandhed, og da hun ikke kunne forlige sig med den splittelse, det var at være advokat den ene dag og mediator den næste, lagde hun advokatkarrieren bag sig.

- Som menneske kan du ikke beskrive sandheden, for det er umuligt at adskille objekt og observatør. Du vil altid påvirke det, du ser. Så jeg arbejder med versioner af sandheden, for når vi ikke ser det samme, vil vi alle have forskellige opfattelser af vores omverden.

Optræder på Ledelsens Dag

Til november vil Tina Monberg være at finde på Ledelsens Dag, hvor hun vil dele ud af sin viden om naturlovene for konflikter og fortælle om strategien for at undgå sådanne situationer. Til at understrege sine pointer, vil hun komme omkring en række forskellige eksempler på konflikter fra den virkelige verden. Lige fra en international Muhammed-krise til de mere jordnære sager i virksomheden.

- Man kan enten arbejde med konflikter som noget, der skal fjernes eller noget, der skal rummes i organisationen. Hvor vi tidligere helst skulle mene det samme, skal vi i dag kunne rumme hinandens forskelligheder. Jeg vil forsøge at give folk en forståelse for konflikter, så vi har et fælles sprog, siger hun.

Ni trin til afgrunden

Den østrigske politolog og økonom Friedrich Glasl inddeler et potentielt konflikt-

3 gode råd

Sådan håndterer du konflikter

- 1 Drøft topledelsens succeskriterier og forventninger til dig i konfliktsituationer. Få dem afklaret på forhånd
- 2 Kend naturlovene for konflikter (trappesystemet)
- 3 Aftal med dine ansatte, hvordan I skal gribe tingene ad for hver enkelt del af trappens trin



Foto: Privat

“

Som leder opdager man ofte først konflikten, når den er nået det fjerde trin på konfliktrappen. Det er, når alliancerne opstår, og lederen får at vide, at han skal gøre noget ved problemerne.”

Tina Monberg, mediator og direktør



Ledelsens Dag 2007 finder sted tirsdag den 6. november i Bella Center ved København. Dagen arrangeres af Lederne Hovedorganisation.

forløb i ni trappetrin, hvor trin 9 repræsenterer den totale afgrund for alle parter. Som leder er det særligt trappens første fire trin, der arbejdes med, fortæller Tina Monberg.

På trin 1 finder vi uenigheden. Den er utrolig vigtig for virksomheder, der lever af at være innovative og nytænkende, og så længe uenigheden ikke går for vidt, kan den faktisk være en fordel.

På trin 2 bliver konflikten personlig og ødelæggende, og der opstår skænderier mellem parterne. Der er en meget hårfin grænse mellem trin 1 og 2.

På trin 3 forsøger parterne at undgå at tale, spise sammen og i det hele taget være i rum med hinanden.

På trin 4 opstår angst og mistanker, og konfliktens parter søger allierede. Der opstår grupper og alliancer, som står over for hinanden, og de involverede forsøger at få nye ansatte over på deres hold.

Ifølge Tina Monberg kan det være svært for chefen at opdage konflikten tidligt i forløbet.

-Som leder opdager man ofte først konflikten, når den er nået det fjerde trin på konflikttrappen. Det er her alliancerne opstår, og lederen får at vide, at han skal gøre noget ved problemerne. På trin 4 kan folk ikke længere selv løse deres konflikter, og det er her, mediatoren ofte kommer ind i forløbet for at stå i midten mellem parterne, siger hun.

Mediatorens rolle

Det handler om at gå ind i konflikten og støtte parterne gennem samarbejde. Således får konfliktens parter først mulighed for hver især at fortælle deres version af historien. Mediatoren hjælper dem til at finde frem til deres behov, bekymringer og interesser, og bagefter skal de finde på løsningsforslag. Til sidst opbygges og indgås en aftale på grundlag af de forslag, der er kommet ind, forklarer Tina Monberg.

Skab en konfliktstrategi

En virksomhed kan selv gøre meget for at undgå optrapning af konflikter. Lederne skal kunne rumme, at de ansatte ser forskelligt på tingene, og medarbejderne skal tage ansvar for hinandens konflikter. Først og fremmest skal man se på konflikternes livsvilkår og lave en plan inden, de opstår; eksempelvis finde en strategi for, hvordan man vil tackle de forskellige scenarier på konflikttrappens trin. Virksomhederne bør her gøre op med sig selv, om de vil bruge mediation til at løse konflikter – inden konflikten opstår, fortæller Tina Monberg.

- Nogle virksomheder siger, de finder en løsning, når konflikten er der. Men hvis jeg spørger dem, hvad de vil gøre, hvis der opstår en brand, så siger de, at de allerede har en brandsikring klar. Så fortæller jeg dem, at mediatoren kan sammenlignes med skumslukkeren, der står parat, siger hun.

redaktion@lederne.dk

Tina Monberg

- Født 1961
- Oprindelig uddannet som advokat med eget firma i 8 år
- Senere uddannet som exam. psykoterapeut samt mediator fra Harvard Law School
- Etablerede i 2000 mediationcenter, hvor hun er direktør

Mediation

- Mediation er en konfliktløsningsmetode, som er udviklet på Harvard-universitetet i USA og har eksisteret i 25 år
- Mediatorens opgave er at sætte de to parter i konflikten i stand til at kommunikere, udtrykke deres interesser og samtidig høre modpartens interesser. Derved skabes en forståelse for modpartens baggrund og synspunkter
- Herefter er det mediatorens opgave at bygge bro i mellem de forskellige interesser. Mediatoren er ikke dommer i konflikten, men hjælper parterne ved at styre processen
- Parterne skal tage ansvar for deres del i konflikten, og i fællesskab finde frem til den løsning, de ønsker, at konflikten skal have