

Thomas Bender, mediator og civilingeniør



Tina Monberg, mediator, exam. psykoterapeut, advokat og forfatter til flere bøger om konflikt, Mediationcenter a/s.

Fire skridt til en vind-vind konfliktstrategi

Af Thomas Bender, mediator og civilingeniør samt Tina Monberg, mediator, exam. psykoterapeut, advokat og forfatter til flere bøger om konflikt, Mediationcenter a/s.

Mange virksomhedsledere står i dag over for et valg. Et valg om at lade være med at give konflikter opmærksomhed og håbe, at de stopper af sig selv eller at gøre noget aktivt.

Efterhånden ved de fleste af os, at det ikke nytter noget at vende det blinde øje til konflikter og håbe, at de holder op af sig selv – for det gør de ikke. Vi ved i dag, at det ikke er konflikterne, der er problemet, men vores måde at håndtere dem på. Men hvad er det så lige, vi skal gøre som ledere?

Vi skal sikre, at vores virksomhed går vejen fra en ubevidst konfliktkultur til en bevidst konfliktstrategi.

Denne vej kræver blot fire skridt:

Første skridt: Skab et vind-vind mindset i din organisation

Andet skridt: Sørg for, at alle medarbejdere får undervisning i konfliktforståelse

Tredje skridt: Aftal organisationens vejledning for konfliktadfærd

Fjerde skridt: Indfør konfliktprocedure for din organisation

Første skridt: Skab et vind-vind mindset i din organisation

Vi forholder os til verden gennem de overbevisninger, vi har. Hvis vi har overbevisninger om, at livet er en konkurrence, og at der er tabere og vindere – så konkurrerer vi, og så gælder det om ikke at blive taberen. Hvis der opstår en konflikt, bruger vi vores tab-vind mindset og konkurrerer om at få ret i vores version af sandheden. Problemet er bare, at det gør den anden person også, og så får konflikten i bedste fald et tab-vind udfald og i værste fald et tab-tab udfald, fordi det er sjældent, at nogle går rene ud af en mudderkonkurrence. I videnstidsalderen bliver spørgsmålet om, hvem der vinder i en konflikt mindre relevant. Spørgsmålet er derimod, om begge parter vinder eller taber.

Et vigtigt skridt er derfor at ændre vores overbevisning om, at konflikter ikke behøver have et tab-vind udfald, og at det er muligt at bruge en samarbejdsproces, hvor vi sammen kan skabe noget større.

Andre uhensigtsmæssige overbevisninger, der skal arbejdes med for at skabe et vind-vind mindset er:

- at vi ikke kan stole på hinanden – tillid er godt, kontrol er bedre,



• at vi ved, at der er en objektiv sandhed – derfor må vi bruge energi på at finde den og agere i forhold til den og endelig

• at vi ikke behøver forholde os til følelser – vi træffer rationelle beslutninger.

Alle disse overbevisninger er forhindringer til et vind-vind mindset og derfor til brugen af konstruktiv konfliktløsning.

Vidste du, at konflikter er årsag til op til 90% af alle ufrivillige medarbejderophør med undtagelse af medarbejderreduktioner som følge af downsizing og rekonstruktioner.

Andet skridt: Sørg for, at alle medarbejdere får undervisning i konfliktforståelse

Vores kompetencer afgør, hvordan vi agerer i en konfliktsituation. Hvis vi kun har en hammer, kommer alt til at ligne et søm. Når konflikterne udnyttes produktivt, så kan de i processen synliggjorte meningsforskelle, forskelle i tænkemåde og kompetence føre til

nye synergier i virksomheden. Ofte fødes fornyelse gennem konflikter, dvs. forskellige måder at angribe tingene på. Danske erhvervsledere har derfor også efterlyst uddannelse i konfliktløsning for at lære at håndtere konflikter konstruktivt, hvilket er et meget vigtigt skridt. Men for at konflikter kan løses konstruktivt, er det også nødvendigt at hele organisationen får viden om konflikt.

Hvis vi ikke ved nok om konflikter, ved vi ikke, hvad vi skal gøre. Vi ved hverken, hvornår vi skal bede om hjælp, og vi ved heller ikke, hvilken hjælp vi skal bede om. Derfor er det ikke nok, at lederen har kompetencen og har åbenheds-politik, hvis organisationen ikke ved, hvornår de skal henvende sig og derfor henvender sig alt for sent. Min erfaring er, at lederen ofte først får besked om en konflikt, når konflikten er eskaleret til konflikttrappens trin 4, og organisationen har indgået alliancer imod hinanden, jfr. illustrationen. Det kræver meget af den leder, der skal

kunne løse denne konflikt, som nu involverer hele organisationen.

Derfor skal hele organisationen klædes på til at forstå konflikt, kende redskaber til konfliktløsning, vide, hvilke konfliktprocedurer organisationen vil bruge, og vide, hvor de skal henvende sig ved konflikt.

En organisation kan med fordel bruge en halv dag på at lære de ansatte almindelig konfliktforståelse og mediationsprocessen, så de inden en eventuel konflikt har tryghed og kendskab til denne proces.

Hvis organisationen ønsker at underbygge dette forløb på et senere tidspunkt med yderligere konfliktforståelse, ville indlæring af "The Six Thinking Hats", der opbygger en samarbejdsproces og "Dialog, der fungerer", hvor sproget tager udgangspunkt i behov, være gode supplerende redskaber.

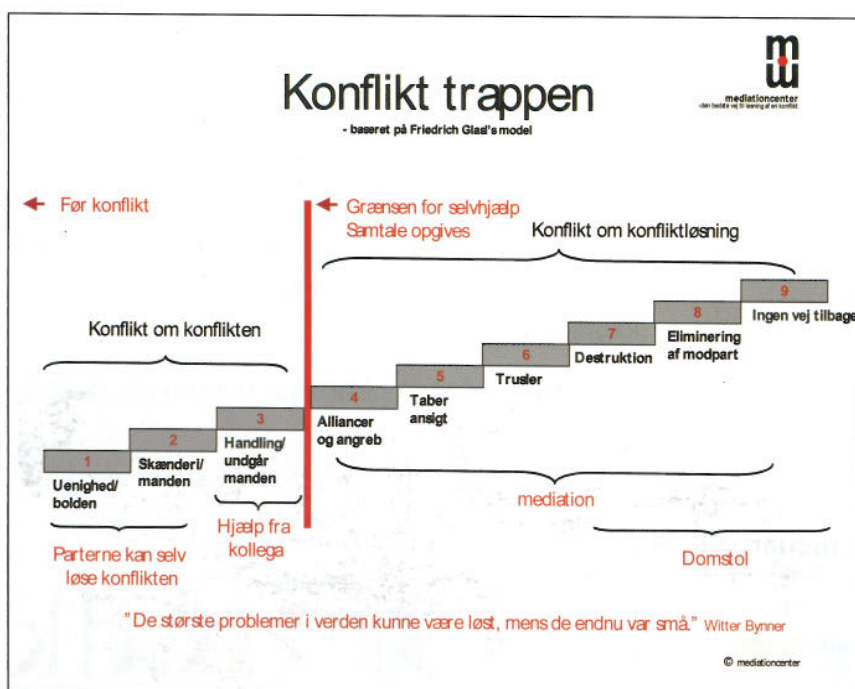
En organisation kan også med fordel lære enkelte ansatte at fungere som intern mediator ved specifikke konflikter.

Vidste du, at en undersøgelse fra 1996 viste, at 42% af en leders tid bliver brugt på forhandlinger som følge af opståede konflikter.

Tredje skridt: Aftal organisationens vejledning for konfliktadfærd

Hvis vi ikke erkender vores adfærd og vurderer, om den er hensigtsmæssig og varetager vores ønske om vind-vind konfliktløsning, ja – så kommer vi til at handle ubevidst og handle, som vi altid har gjort.

Når en organisation har arbejdet med sine overbevisninger og har fået nye kompetencer inden for konflikt, er det muligt at formulere den måde, som man ønsker at agere på. Denne måde



En virksomhed har en konflikt mellem en leder og en teammedarbejder, der ender i en mediation, hvor en ekstern mediator bliver bedt om at hjælpe i konflikten.

- Lederen beskylder medarbejderen for at sabotere hans arbejde ved hele tiden at stille spørgsmål og bede om instrukser i stedet for selv at tage ansvar for opgavens løsning.
- Medarbejderen beskylder lederen for ikke at bakke nok op omkring medarbejderens opgaver og lade ham i stikken.

Under mediationen kommer det frem, at medarbejderen har følt sig usikker efter en ændring i ledelsesstil i forbindelse med, at den nye leder tiltrådte, og derfor havde behov for at blive bekræftet i sine handlinger. Lederen indser under mediationen, at der ikke er tale om chikane fra medarbejderens side, og der indgås en aftale om, at lederen vil coache medarbejderen en gang om ugen i hans opgaver og få feedback fra medarbejderen på sin funktion som coach. Løsningen opleves som en vind-vind af begge og de har begge fået noget i mediationen. Virksomheden får to konfliktkompetente medarbejdere, der hjælper hinanden til at finde nye løsninger og bidrager til en ny konfliktkultur.

Denne konflikt ender godt, men kunne lige så godt have endt med, at medarbejderen var blevet afskediget. Organisationen skulle have brugt en del penge på afskedigelses sagen samt ansættelse og oplæring af en ny medarbejder – hertil kommer de usynlige omkostninger organisationen lider ved, at vidnerne til konflikten tager parti.

– eller modus vivendi – kan med fordel formuleres i et positivt aktivt handle-sprog – altså fortælle, hvilken adfærd som organisationen vælger for at opnå vind-vind udfald. Først når vi ved, hvordan vi vil handle anderledes, kan vi ved hjælp af selvrefleksion og andres støtte tilegne os den ønskede adfærd, indtil det bliver til en integreret del af organisationens kultur.

Disse vejledninger bør vi tage stilling til:

- Synes vi det er o.k., at gå til sin leder ved en konflikt, eller er man en sladderhank?
- Ønsker vi, at en medarbejder intervernerer i andres konflikter?
- Skal medarbejderne tage ansvar for at

løse konflikter, der opstår i virksomheden?

- Skal man tale folk efter munden i en konflikt – eller opfordre dem til at finde den anden version af historien?
- Synes vi, det er i orden, at man går højere op i systemet?

Vidste du, at brandmændene i Københavns Brandvæsen kun bruger 1-2 % af deres tid på brandslukning. Resten af tiden bliver brugt på at forebygge og håndtere brand. Burde det ikke også være målet med konflikter?

Fjerde skridt: Indfør konfliktprocedurer for din organisation

Uanset at vi har fået nye overbevisninger, kompetencer og adfærd, så vil vi stadig være hæmmet, hvis vi ikke også

ændrer på vores rammebetingelser. Hvis vores systemer ikke giver mulighed for, at konflikter kan komme frem i lyset, eller hvis vi ikke har skabt muligheder for at få vind-vind konfliktbistand – så er vi desværre ikke kommet så langt. Derfor er det fjerde og sidste skridt i en ændring af en vind-tab konfliktkultur til en vind-vind konfliktstrategi at finde og skabe de procedurer, som organisationen ønsker at anvende ved konflikt. En konfliktstrategi skal tage stilling til, hvilke procedurer organisationen ønsker at anvende på hvert trin af konflikttrappen for at sikre, at konflikten ikke eskaleres destruktivt.

Enhver virksomhed har et brandreglement, der tager stilling til, hvordan man skal forebygge brand, håndtere brand og endelig slukke brand. Det er de samme procedurer, der skal skabes for en organisations konfliktstyring.

Nedenfor er vist et eksempel på et flow chart for en konfliktstrategi, hvor der er taget stilling til, hvad der skal ske på de enkelte trin af konflikten. Hvilken procedure, der skal igangsættes, afhænger af, om det er en organisatorisk konflikt (en konflikt opstået som følge af uhensigtsmæssige systemer i virksomheden), en interpersonel konflikt (en konflikt mellem to eller flere personer) eller en intrapersonel konflikt (en konflikt, hvor folk har det svært med sig selv.)

God fornøjelse med de fire skridt til en vind-vind konfliktstrategi! ♦

