



Der findes altid mere end én sandhed

Konflikter på arbejdspladsen koster tårer, tillid og tabte arbejdsdage. Og trækker et dybt spor af frustrationer gennem hele organisationen. Vi er opdraget i et rettighedssystem, hvor den, der har magten, også får ret. Men den tankegang lukker af for nye ideer og kan aldrig være løsningen i et videnssamfund, siger konfliktmægler Tina Monberg. Hun anbefaler alle arbejdspladser at få en strategi for konfliktløsning.

INTERVIEW De passerer hinanden hver dag. Oven i købet mange gange om dagen. De er kolleger, den ene er leder, den anden almindelig medarbejder, og de nægter at hilse på hinanden.

Alle deres kolleger på produktionsvirksomheden ved, hvordan det er fat. Og naturligvis holder man med den ene eller den anden part. Også de kolleger, der siger, at de har besluttet at holde sig helt uden for konflikten, er berørte, for ingen kan undgå den tunge sky af fjendskab og mistillid, der har lagt sig over stemningen.

I alt sin gruopvækkende banalitet handler konflikten mellem de to kolleger om, at den ene, medarbejderen, ikke synes, at hans chef anerkender ham og hans indsats. For eksempel savner han i den grad et klap på skuldrene for det sociale arrangement, han i sin fritid stablede på benene for alle sine kolleger.

Den anglen efter anerkendelse er hans leder godt træt af. Lederen mener faktisk, at han hører til den venlige og opmuntrende af slagsen, men ærligt talt: Der må vel være grænser for, hvor ofte de ansatte skal 'nurses'?

Situationen er kørt op i en spids: Med en medarbejder, der vil have mere, og en leder, der ikke vil give mere. Lige bortset fra den advarsel, han nu har stukket ud til medarbejderen. Og som han vel at mærke er i sin gode ret til at uddele. Den er lige efter bogen i det fagretlige system.

»Da jeg kommer ind i konflikten, er den allerede så optrappet, at de to mennesker ikke længere kan være i samme rum. Medarbejderen har tabt ansigt, han har fået en advarsel, og lederen skal være chef på en arbejdsplads, hvor alle medarbejdere i et eller andet omfang er blevet en del af konflikten mellem de to. Der er dannet alliancer, og selv om en af de to kolleger måske på et tidspunkt vælger at søge et andet job, så vil alliancerne leve videre på den arbejdsplads,« siger Tina Monberg, der arbejder som mediator – konfliktmægler – med at løse konflikter på danske og udenlandske arbejdspladser.

Den konflikt, hun for nylig måtte opgive at finde en løsning på, er på mindst tre måder typisk for den slags konflikter, der hver dag udspiller sig på arbejdspladserne: Den gør ondt langt ind i sjælen på de involverede. Den handler om anerkendelse og respekt – eller manglen på samme. Og så foregår den på en virksomhed, der slet ikke har gjort sig nogen forestilling om, hvordan man vil løse de konflikter, der stensikkert opstår på et tidspunkt.

Tab eller vind

»Det er desværre de færreste arbejdspladser, der har taget stilling til, hvad de vil gøre, hvis der opstår en konflikt. Derfor kommer konfliktløseren ofte så sent ind i sagen, at konflikten reelt er eskaleret til et sted, hvor de fleste parter vil have en rettighedsløsning. Vi bliver alle rethaveriske, når vi når højt op på konflikttrappen, og så ender sagerne i tab/vind og endda i tab/tab for de involverede,« siger Tina Monberg.

Ifølge en ny forskningsrapport fra den internationale erhvervspsykologiske organisation OPP bruger danske arbejdspladser i gennemsnit 1,8 timer per medarbejder på konflikter. Hver uge vel at mærke. Internationale undersøgelser peger også på, at der spildes kostbar tid på uenigheder, og faktisk angiver ledere her, at op til 70 procent af deres arbejdsdag går med at løse konflikter – mellem kolleger, med kunder og samarbejdspartnere.

»Vi er opdraget i en rettighedskultur 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'. Og derfor sluger konflikter så meget tid,« siger Tina Monberg, der droppede karrieren som rettighedstænkende erhvervsadvokat til fordel for rollen som mediator og konfliktløser.

»Dengang jeg læste jura, var jeg så naiv, at jeg troede, jeg skulle ud og løse konflikter mellem mennesker. Det eneste, jeg ikke oplevede som advokat, var, at folk faktisk blev gladede. Et tankesæt, hvor man ser alting i sort/hvidt, lukker fuldstændig ned for al nytænkning og for den anerkendelse, mennesker gerne vil have. I stedet bekrieger 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.«

Broen blev bygget – uden skænderier

Tina Monberg peger blandt andet på, at et dårligt arbejdsmiljø med surmulerier, 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 partnerne, eller tages så tidligt, at de ikke når at trappes op, kan give plus på bundlinjen.

Et af de gode eksempler på, at konflikter, der tages i opløbet, både giver et behageligere arbejdsklima og en mere effektiv udnyttelse af tiden, er byggeriet af Øresundsbroen sidst i 1990'erne. Her ville man hellere bygge end skændes, og derfor delte bygherre og entreprenører udgifterne til et konfliktråd.

Dengang skræmte sporene fra byggeriet af Storebæltsboen, der endte i et kæmpe slagsmål mellem de involverede parter – og et forsinket byggeri. På Øresundsbroen satsede entreprenørerne på partnerskaber og på enighed om arbejdets organisering, succeskriterier, incitamenter og så videre. Det betød, at de fik samlet en bro uden forsinkelser og voldgiftssager. Broen stod færdig før tiden, den blev 10 procent billigere end beregnet, mangellisten var pletfri – og så havde den, igen i modsætning til broen over bællet, ikke kostet en eneste bygningsarbejder livet.

Konfliktrådene stimulerede parterne til selv at finde en løsning ved eventuelle tvister – for naturligvis opstod de også under et så stort byggeri. Men bygherre og entreprenører oplevede aldrig, at de ikke kunne tale sig frem til en løsning.

Den erfaring svarer fint til Tina Monbergs erfaringer med mediation. De fleste mennesker vil nemlig gerne leve i mindelighed med hinanden, men de færreste er trænet i, hvordan de løser konflikter.

»Hele filosofien bag mediation er, at den er frivillig, og at folk sidder inde med løsningerne selv. De skal bare have hjælp til at finde dem. Så vi har al den viden, der skal til for at løse konflikter, men vi mangler mediatorer, der kan facilitere konflikterne i stedet for at blive en del af dem. I mange sager ude på arbejdspladserne vil det være oplagt at lade de tillidsvalgte bistå til løsninger af konflikterne, men også tillidsfolk er stadig i dag trænet i et rettingssystem, hvor man søger løsningen i love og regler,« siger Tina Monberg.

Op ad konflikttrappen

Når hun sidder med to mennesker – eller måske endda flere – der er kommet op at toppes om en sag, begynder hun for eksempel med at lade dem kigge på et billede, der er åbent for flere fortolkninger. Debatten om billedet giver et godt grundlag for at forstå, at ingen har patent på sandheden, og at 'jeg ser med mine øjne, du med dine'. Til at illustrere og forstå, hvordan konflikter udvikler sig, bruger Tina Monberg konflikttrappen. Her begynder alle konflikter på trin 1 med en konkret uenighed. På dette stadie går de fleste stadig efter bolden, og ikke manden. Han kommer derimod i farezonen på trin 2, hvor uenigheden er afløst af skænderi. På disse to stadier kan parterne stadig nå at løse konflikten uden at involvere andre, mens de på trappens trin 3 begynder at danne alliancer med andre. Og forsøger at undgå hinanden.

På dette trin er samtalen opgivet, og her går grænsen for selvhjælp som regel. Derefter går det med raske fjed op ad trappen: Mod trin 4 med nye alliancer og angreb, trin 5 med tab af ansigt og agtelse, trin 6 med trusler – og endelig ødelæggelse og udslettelse af modparten på trin 7 og 8.

På konflikttrappens trin 9 – det sidste – lyser skiltet fuldstændigt rødt: Ingen vej tilbage!

»Masser af virksomheder befinder sig næsten konstant på konflikttrappens fjerde trin, hvor der er dannet alliancer og indledes angreb. I hverdagen handler det om, at der er nogen, man spiser frokost med, og nogen man aldrig deler bord med. Eller om 'dem ovre i den anden afdeling', der altid gør tingene på en tåbelig måde. De fleste mennesker accepterer bare, at sådan er det, i hvert fald indtil den dag de selv bliver personligt involveret i en konflikt. Men det er klart, at en sådan mangel på tillid til de mennesker, der arbejder samme sted som en selv, har indflydelse på både arbejdsmiljøet og produktiviteten,« siger Tina Monberg.

Konflikter åbner muligheder

»Vi er så vant til at gøre alting op i vindere og tabere, og vores systemer har ikke etableret et system for dialog, men baserer sig stadig på gamle magtparadigmer og en tab eller vind-tankegang,« siger Tina Monberg, der understreger, at konflikter bestemt ikke behøver at være forbundet med noget negativt.

Konflikter indeholder nemlig altid et dynamisk potentiale, og mange ideer udspringer af uenigheder. Men hvis konflikter bliver håndteret usikkert, ender dynamikken med at smadre både samarbejdet og tilliden.

»Det er vigtigt, at arbejdspladser tillader forskelligheder. Diversitet er nødvendig, hvis vi skal få nye ideer, men et moderne videnssamfund kan ikke bygge på ret og uret eller uindskrænket magt hos chefen,« siger Tina Monberg.

Hun ser tydelige generationsfænomener afspejlet i både tilgangen til konflikter og løsningen af dem. For især yngre generationer er vant til at arbejde i projekter, hvor løsninger skal findes i fællesskab.

»Når mange konflikter alligevel stadig 'løses' på traditionel måde, handler det både om ukendskab til konfliktløsning og om nye strategier, der tager tid at indarbejde. Det er svært for os at lægge det gamle rettighedsparadigme væk. Bare se, hvordan vi kører i trafikken i Danmark. Men mange opdager efterhånden, at konflikter også kan ende med to vindere.«

Af Kirsten Weiss

6. april 2009 /nr. 13