VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 21-06-2013

Få skovlen under konflikter

Alle konflikter er ens i deres struktur – både gavnlige konflikter, der ender med fx et kompromis, og dem, der får os op i det røde felt og virker uløselige. Læs her et bud på, hvordan du som leder kan bruge en simpel model til at forstå og løse alle typer konflikter.

Skribentinfo

Normann Aa. Nielsen
Forfatter til bogen ”Konfliktstrukturer”

Når en vred medarbejder smækker med døren, eller når en leder bliver vred, er der sket noget, som udløste en uventet reaktion hos modparten. Kort sagt drejer det sig om konflikter, som er velkendte for ledere med både store og små ansvarsområder.

Nogle konflikter er skadelige, andre viser sig at være gavnlige. Nogle vokser i styrke, andre kan håndteres nemt. De har fået mange forskellige navne: Intrapersonelle, interpersonelle, systemiske, organisatoriske konflikter osv. Og der er lige så mange forsøg på at forstå årsager og konsekvenser for de forskellige typer.

Men alle typer konflikter kan beskrives ud fra samme enkle model, som er forbløffende stærk, og som viser nogle grundlæggende og fælles træk. Denne model gennemgås nedenfor og kan bruges af dig som leder, som et forsøg på at forstå og håndtere konflikter bedre.

Den simple model

En konflikt defineres på baggrund af bogen ”Konfliktstrukturers” studier som:

Et forløb, hvor to parter som udgangspunkt tillægger værdi til et udeleligt konfliktobjekt, og hvor hver part dynamisk ændrer adfærd for derved at få modparten til at ændre eller opgive sin adfærd i forhold til

ejerskab af objektet eller i forholdet mellem parterne.

I definitionen tages ikke stilling til, om en konflikt er skadelig eller ej, eller hvad man i øvrigt kan finde på at kalde konflikten. Udgangspunktet er, at der er to parter – f.eks. en gruppeleder og hans medarbejder, som hver især betragter et bestemt objekt som værdifuldt. Et eksempel på et konfliktobjekt kan være, hvornår medarbejderen kan afholde sin restferie.

Tidspunktet for ferien har forskellig værdi for medarbejderen og for lederen. Styrken af de spændinger, som afspejles i den adfærd, som de to parter udviser under forhandlingen, fortæller om konflikten ender godt eller skidt. Hvis medarbejderen forlader diskussionen med at smække med døren, er spændingsfeltet blevet forhøjet, og konflikten er blevet skadelig.

Håndtering - De fire elementer

Forudsætningen for, at der i det hele taget opstår en konflikt, er, at der er fire elementer til stede: a) Objektets værdi, b) objektets eksistens, c) parternes adfærd og d) parternes eksistens. Det er disse fire elementer, du som leder skal koncentrere dig om at påvirke. Jo stærkere en konflikt er, jo færre af de fire elementer er nødvendige for at fastholde konflikten. Konflikthåndtering drejer sig om at finde det mest dominerende konflikt-element, og starte håndteringen der.

a. Objektets værdi
Den værdi, som parterne tillægger konfliktobjektet, har betydning for, hvor meget arbejde parterne vil gøre for at få fat i objektet. Hvis værdien ændres, vil parterne ændre holdning til, hvor attraktivt konfliktobjektet er. En ændring af konfliktobjektet værdi kan foretages for den ene eller begge parter.

En konflikt, hvor to medarbejdere konkurrer om titlen som projektleder på et nyt innovativt projekt, kan løses ved at ændre titlen ”projektleder” til ”projektmedarbejder med koordinerende ansvar”.

b. Objektets eksistens
Eksistensen af et konfliktobjekt er i sig selv grundlæggende. Hvis man fjerner konfliktens objekt, vil man dermed også fjerne den grundlæggende årsag til konflikt hos de involverede parter.

En konflikt på et museum, hvor to museumsinspektører ønsker at have ansvaret for gennemførelsen af udstillinger, kan løses ved at udlicitere udstillingen til en eksternt bureau, der herved får det fulde ansvar for udstillingen. Dette sker under den forudsætning, at de to stridende museumsinspektører dermed ikke længere får noget særligt ansvar for udstillingernes gennemførsel (måske dermed et urealistisk eksempel).

c. Parternes adfærd
Adfærden i konfliktens parters forhold er det, der karakteriserer spændingsfeltet. Denne adfærd kan ændres gennem brug af indflydelse eller magt i forhold til den ene eller begge parter. Men pas på: Hvis man bruger magt, er det vigtigt, at den indsættes fra en part uden for konflikten – i modsat fald vil konflikten helt sikkert forværres!

Forstanderen og den administrative leder på et plejehjem har en konflikt, fordi den administrative leder forlanger, at man følger en særlig uhensigtsmæssig afregningsprocedure. På et ledermøde kan forstanderen forlange, at den administrative leder finder en anden og mere hensigtsmæssig procedure. Dette sker under den forudsætning, at der faktisk kan findes en anden procedure, og at den administrative

leder i øvrigt følger forstanderens ønske.

d. Parternes eksistens

Hvis den ene part fjernes, er der i sagens natur ikke nogen konflikt. En part kan fjernes ved brug af magt, eller den kan selv vælge at forsvinde ved brug af indflydelse.

En souschef har konstant samarbejdsproblemer med sin børnehaveleder. Hvis souschefen fyres eller selv rejser, er disse problemer ophørt. Dette sker under den forudsætning, at problemerne virkeligt er mellem souschefen og børnehavelederen, og ikke er problemer, som skyldes børnehavelederen.

Skal du gribe ind?

Nogle ledere har den holdning, at selv de mest forbitrede konflikter hører op af sig selv. Lederen behøver ikke at gribe ind, før de er direkte skadelige. Disse ledere er ikke nødvendigvis konfliktsky, men det er en meget uheldig og forkert holdning. En analyse af modellen konkluderer klart, at:

En konflikt, der overlades til sig selv, forbliver i status quo eller forværres.

Med mindre man på forhånd aktivt arbejder imod det, så vil menneskets rationelle natur sammen med dets irrationelle aspekt skærpe en konflikt. Det betyder, at man så tidligt som muligt skal afsætte ressourcer til at håndtere konflikten, før den eskalerer. Snak med din medarbejder – brug de fire elementer.

I nogle situationer er det største problem, at to parter ikke snakker sammen. Hvis der ikke er nogen direkte vej fra den ene part til den anden, så må man anvende de indirekte konfrontationer, som man har. Situationen er dog ikke optimal: Kommunikationen vil blive ramt af ”støj” ved at passere gennem flere led, inden den ankommer til modtageren. En håndtering af de to parters direkte konflikt må derfor anses for nødvendig.

Husk de gavnlige konflikter

Vi har en tendens til altid at betragte konflikter som skadelige. Det er de ikke, men hvis en konflikt er skadelig, vil den gribe ødelæggende ind i de handlinger, vi foretager os til daglig. Hvis f.eks. en leder dag efter dag bliver nødt til at irettesætte en medarbejder, er der tale om en begyndende skadelig konflikt, som til sidst kan ende med fyring pga. problemer med samarbejdet.

Hver dag sker der styringer, forhandlinger, aftaler, diskussioner etc., som alle er eksempler på konflikter,– men hvor det adfærdsmæssige spændingsfelt normalt er svagt. Denne type konflikter er normale, ligefrem gavnlige, og vi kan ikke undvære dem. Men hvis spændingen i adfærden mellem parterne øges, så er der en risiko for en skadelig konflikt, og den skal undgås.

Kriser og konflikter synes at være normale reaktioner i samværet mellem mennesker, i selve det sociale møde. Så længe en konflikt behandles med henblik på at holde dens natur på det gavnlige niveau, er konflikten en livgivende proces i enhver social sammenhæng. Det drejer sig netop ikke om at undgå konflikter og kriser for enhver pris – men om at forstå deres strukturer og deres indhold. På baggrund af den viden kan vi som mennesker lære noget om sig selv – og andre.

Om forfatteren:

Normann Aa. Nielsen (f. 1960) har arbejdet professionelt med software siden 1981, og været ansat i flere små og store firmaer, bl.a. som teamleader. Han har været aktiv i fagforeningen PROSA, og været bestyrelsesmedlem af Landsforeningen af Menighedsråd. Han er akademiuddannet i ledelse fra Aarhus Erhvervsakademi (2011). Han er gift, og deler bofællesskab med to katte.