VÆKSTHUS FOR LEDELSE



7 min. 18-02-2011

Konflikter - et ansvar for leder og medarbejder

Konflikter er der – uanset om vi tager fat i dem eller fornægter dem. Men vi kan også lære af dem. Artiklen beskriver, hvordan konflikter kan forstås, og giver nogle idéer til, hvordan du kan få overblik over og give støtte til konfliktløsning på arbejdet.

Skribentinfo

Nethe Plenge
Fagforfatter og specialkonsulent
Nethe Plenge

Konflikter kan dræne os for energi, så vi mister kontrol og overblik. Konflikten kan få de værste sider frem i os frem – i tanke eller i handling. Måske derfor opleves konflikter ofte som noget flovt, som noget, man ikke gerne taler højt om. Men hvis vi ikke ser vores konflikter an, åbner og undersøger dem, kan boblen briste, og konflikten kan tage magten fra os.

Hvad er det, der sker?

Jensen har travlt med at få medarbejdernes ferieplaner til at gå op. To af de ansatte har været på kontoret for at ændre deres ferieuger, og Jensen har af den grund selv rykket sin egen ferie. Som den tredje den samme dag kommer Hansen ind på kontoret: "Kan du ikke lige rykke min ferie en uge, jeg har bare fået alle tiders tilbud om en rejse!?" Jensen svarer vredt: "Sig mig engang, er der overhovedet nogen af jer, der gider gå på arbejde?" Og Hansen hvisler for sig selv: "Det sidste ord er ikke sagt i den sag!"

Hvis der er stor tillid mellem mennesker, kan de slippe af sted med at sige og gøre meget. Men lad os sige, at Jensen og Hansen har haft sammenstød før. Måske fik Jensen det job, Hansen gerne ville have haft,

eller måske har den ene en anden gang trådt den anden for nær. Der kan også være helt andre forhold, der lægger et pres på dem – så er grundlaget for deres indbyrdes tillid allerede skrøbeligt.

Det, der kan ske, er at den første spæde uenighed vokser og bliver til en konflikt, der kan trappe op efter et mønster, som mange genkender: Sagen – ferien – bliver til et personligt anliggende. Det er den anden person, der er noget i vejen med. Snart kommer man i tanke om andre episoder, hvor den anden har opført sig urimeligt.

Herefter kan det hurtigt komme dertil, at man opgiver at tale med den anden om sagen – det nytter alligevel ikke, tænker man måske, han eller hun er slet ikke til at snakke med. Man undgår hinanden, taler med andre om den anden, og søger bekræftelse i sin efterhånden mere og mere fastlåste opfattelse af den anden.

Når man er så langt i en optrappet konflikt, taler vi om, at der opstår fjendebilleder. Den anden ses ikke længere som et menneske som os selv, men som en foragtelig modpart, som vi er i vores fulde ret til at nedgøre, genere eller ydmyge – i det skjulte, åbent i en mindre kreds eller i fuld offentlighed.

Hvis en konflikt er nået så langt – og det kan ske på meget kort tid eller over flere år – så står måske kun en adskillelse tilbage. Det kan være det bedste, men det kan naturligvis også være en ulykkelig afslutning på en konflikt.

Undervejs kan mange andre end konfliktens oprindelige parter være blevet indblandet. Familie, venner, kolleger, presse, fagforening, advokat, bestyrelse, forvaltning – eller lederen. Både de oprindelige parter og eventuelle alliancepartnere har markeret sig med deres standpunkter og positioner i konflikten og denne udbredelse kan gøre en konflikt uhyre vanskelig at rede ud.

Man kan gennem tiden identificere sig så stærkt med den position, man har opnået i kraft af konflikten, at det vil opleves som et markant tab – tab af ære, identitet, social position – at træde ud af den. Derfor kan besindelse være et tungt valg at træffe, når man nået så langt.

Den svære samtale

Når konfliktens parter ikke taler sammen, og konflikten stadig fylder mere og mere for dem, så får de naturligvis brug for at tale med andre om det, der er så svært. Ofte med bebrejdende eftertryk på, hvor urimelig den anden part er. Her består den vanskelige opgave for lytteren i at balancere mellem at lytte og vise forståelse for den vanskelige situation – uden dog dermed at give den forurettede ret!

Desværre løber vores medfølelse ofte af med os, og vi skelner ikke mellem personen og sagen. Vi lader os gribe af stemningen og giver både anerkendelse og accept – og måske endda opbakning – til den, der viser os den tillid at lette sit hjerte for os. På den måde bliver vi en del af konflikten, bærer ved til et ulmende bål, til spirende splittelse i grupperinger og alliancer.

Det vanskelige består i at give den forurettede forståelse og hjælpe ham eller hende på højkant igen – uden at tage parti i sagen. Det gør man ved at låne øre på en måde, der både er medfølende, og som samtidig hjælper vedkommende med at finde frem til, hvad han eller hun selv har på hjerte, for på den måde at komme væk fra bebrejdelserne og beskyldningerne af den anden. Hvad er der sket? Hvilken vej blev krydset? Hvad ville han eller hun gerne have haft – hvilke behov ligger bag de følelsesfyldte standpunkter og krav?

Hvorfor åbne konflikter?

Tiden læger alle sår, siges det – så skal vi partout åbne alle konflikter? Det er ikke givet, at enhver konflikt skal tages åbent op. Det kommer ganske an på situationen, på sagen og på forholdet mellem de involverede parter.

Det vil oftest være lederen, der må træffe beslutninger om, hvordan en konflikt på arbejdspladsen skal behandles. Nogle gange skal der handles hurtigt og findes en løsning – populær eller ej. Andre gange kræver konflikten en længere proces, som kan være både svær og smertefuld – og også tidkrævende.

Tiden og økonomien skal dog holdes op imod den tid, der faktisk går til en igangværende konflikt – for ikke at tale om de menneskelige lidelser, der er forbundet med konflikten.

Åbenhed om konflikten

En konflikt kan åbnes ved, at parterne selv, lederen eller kolleger beder om at få kaldt ”trolden ved navn”, det vil sige at tale om det, der foregår: Hvad handler det her om?

Beslutningen om hvordan konflikten skal åbnes – blandt hvem, hvornår, i hvilket regi – skal naturligvis tages i samarbejde med og med stor respekt for parterne. Hvad der siges om konflikten til andre – kolleger, bestyrelse etc. – bør altid være aftalt med parterne.

Under alle omstændigheder kan man regne med, at der er flere end de umiddelbart involverede parter, der har kendskab til og andel i konflikten. Dem vil det være nødvendigt at informere om, hvordan konflikten gribes an – uanset om de andre skal inddrages aktivt i konfliktløsningsprocessen eller ej.

Det vil som regel være en lettelse for kolleger at få at vide, at der nu tages hånd om konflikten. Når der har været møder med parterne om en konflikt, er det altid en god idé at slutte mødet med at tale sammen om, hvad der skal fortælles videre til de andre.

Synsvinkler og samtaler

En af konfliktens kernepunkter er, at de to parter ikke alene ser forskelligt på en sag, men også at de ikke kan anerkende den andens synsvinkel.

Men når der er kommet følelser ind i billedet og dermed egentlig konflikt, så kan vi ikke nøjes med at forhandle – for sårede følelser og væsentlige værdier kan vi ikke forhandle om. Hvis ferieplanerne for Jensen og Hansen drejer sig om magt, identitet, værdsættelse og anerkendelse, så kan der ikke forhandles, før de to har nået en vis grad af gensidig forståelse.

Gensidig forståelse bliver det nødvendige grundlag for eventuelle andre aftaler mellem parterne. Det betyder ikke nødvendigvis gensidig accept eller enighed, men en forståelse for og en anerkendelse af, at den anden har sin forståelse og oplevelse af sagen.

Skrider vi for hurtigt til aftaler og problemløsninger, når der stadig er misforståelser og uafklarede værdier eller mere personlige forhold på færde, så risikerer vi at nå frem til aftaler, der ikke bliver overholdt. En vej til at nå en gensidig forståelse kan være at føre en dialog.

Dialog

Dialogen er en særlig samtale, som er undersøgende, som kommer ud i alle hjørner, og som deltagerne ikke på forhånd kender resultatet af. Når to mennesker er i konflikt, har de svært ved selv at føre sådan en samtale.

Her kan en leder bidrage til konfliktløsningen ved at stille sig selv eller en person udefra til rådighed som den, parterne hver især i første omgang har en dialog med. Derefter kan parterne sammen med lederen træffe beslutning om, hvorvidt og hvordan de to (eller flere) skal have støtte til at mødes i en dialog.

Lederen som samtaleleder

Det vil være naturligt, at en leder stiller sig til rådighed for samtaler med parterne enkeltvis i medarbejdernes indbyrdes konflikter – og eventuelt også for samtaler mellem parterne, inden en konflikt er trappet for voldsomt op.

Når lederen er samtalepartner med medarbejdere, der har konflikt indbyrdes, vil der være forhold, der gør det vanskeligt for lederen at være upartisk og uvildig hjælper. Lederen kan – forståeligt nok – have et ønske om et særligt udfald af konflikten eller kan høre ting fra medarbejderne, som kan gøre det svært at manøvrere frit over for de samme medarbejdere senere i andre situationer.

Når konflikter er optrappet så langt, at parterne ikke længere kan tale sammen, så kan en samtale mellem dem kræve en konfliktmægler. En konfliktmægler stiller sig til rådighed som upartisk samtaleleder, der hjælper parterne med at føre en dialog og at finde frem til de beslutninger og løsninger, der passer sig for dem i den givne situation.

Da det som nævnt kan være svært for en leder at være uvildig og upartisk, frarådes det som hovedregel, at en leder selv er konfliktmægler for sine egne medarbejdere.

Forebyg konflikten

Et lille skridt i retning af at forebygge ukonstruktive konflikter på en arbejdsplads er en daglig opmærksomhed på vores omgangstone og sprogbrug.

Måden, vi siger ting på, kan i sig selv medvirke til at skabe konflikt. Lige fra den lille bebrejdende betoning til det verbalt voldelige overgreb har indflydelse på vores velbefindende og relationer – og på denne måde på det psykiske arbejdsklima.

En bestræbelse på at kommunikere klart og konkret ud fra sit eget ståsted kan bedst støttes af en leder, der selv viser vejen. Jensen sagde i eksemplet før: ”Sig mig engang, er der overhovedet nogen af jer, der gider gå på arbejde?”

Beskyldninger, domme og bebrejdelser kan være første skridt til konflikt. Generaliseringer (altid, aldrig osv.) sendes ofte af sted som ubestridelige fakta, men bevirker usikkerhed hos modtageren, fordi de mangler begrundelse i noget kendt og konkret. Alle kan føle sig ramt – og uretfærdigt behandlet.

At blive bevidst om at være konkret og at tale ud fra sig selv er i princippet en ganske enkel manøvre, men ikke altid så ligetil i praksis. Jensen kunne have sagt: ”Du er den tredje, der kommer i dag og vil have lavet ferieplanen om – og jeg er led og ked af det.”

På den måde havde Jensen holdt bolden på egen banehalvdel, fået givet udtryk for sin ærgrelse, men uden

at forulempe hverken Hansen eller andre. Hansen kunne have svaret: ”ÆV! Jeg spurgte ikke for at genere dig, men fordi den ferie betyder så meget for mig – kunne vi ikke snakke om det?” – og de to kunne have fortsat en samtale om det, der er sagen, nemlig uoverensstemmelsen om hvor ferien skal ligge.

En bevidsthed om, hvordan man taler til og om hinanden på, giver klarhed over, hvad man har på hjerte, uden at forulempe den anden. Det er hovedvejen til en konfliktforegribende kommunikation.

Ti gode råd til lederen, der vil tage konflikten alvorligt:

1. Når du mærker misstemning, så tjek: Er der noget om snakken?
2. Den gode lytter giver ikke nødvendigvis ret. Anerkendelse er ikke det samme som accept, forståelse er ikke det samme som enighed
3. Hjælp parterne med at være konkrete og at finde deres egne interesser og behov
4. Tal altid med parterne om, hvad der siges videre til andre
5. Informer det øvrige personale om, at der bliver taget hånd om konflikten
6. Spørg dig selv, hvor langt du kan hjælpe – hvornår ophører din uvildighed og upartiskhed? Og hvornår er det til gavn at få hjælp udefra?
7. Ikke alle konflikter kan løses, men det er værd at forsøge – og også forsøgene er lærerige
8. Indbyrdes forventninger skal være klare og tydelige
9. Lav et konfliktberedskab – i samarbejde med personalet
10. Dialog må der til!

Læs mere

Sådan håndterer du den svære samtale

Sådan vælger du de rigtige kampe

7 gode råd når du får kritik