

Konfliktløsning i praksis

AF ERHVERVSPSYKOLOGERNE HENNING GREEN OG ANNE KARIN SMIDT,
KONSULENTFIRMAET GREEN ANDERSEN A/S

Konflikt er dynamik. Forskellige parter mener noget forskelligt. Vil noget forskelligt. Konflikt er en del af udvikling. Hvordan håndtere en konflikt så begge parter kommer videre? Gandhi mente, at en konflikt ikke er løst, med mindre begge parter har vundet noget ved løsningen af den. Dette indlæg handler ikke om de konkrete konflikter, der opleves på arbejdsmarkedet for tiden, men sætter et par vinkler på begrebet. Forskellige typer af konflikter, mulige reaktioner under en konflikt og giver et par bud på fremadrettede handlemuligheder

Typer af konflikter

På en arbejdsplads kan der være tale om instrumentelle konflikter, interessekonflikter, værdikonflikter og personlige konflikter. De blander sig ofte med hinanden. Udfordringen er at kunne skelne mellem de forskellige konflikter, for derved at kunne se mulige handlinger.

To af Leder Madsens betroede medarbejdere fungerer dårligt sammen – lad os kalde dem Hans og Peter. De har en vigtig fælles opgave. Nogle kollegaer har nævnt for Leder Madsen, at der er en dårlig stemning og på møder har der været episoder, hvor Peter nærmest hvæser af Hans. Dette står på over en længere periode. Leder Madsen er i tvivl om, hvad han skal gøre og sige. En dag står Hans rødglødende på Leder Madsens kontor. Det eneste han siger er: "Nu er det nok, hvis ikke du gør noget, så er det slut. Jeg er træt af at høre Peter hælde vand ud af ørerne om sit ægteskab". Leder Madsen har en opgave som konfliktløser.

Hvad sker der? Der kunne her være tale om forskellig opfattelse af værdier – krav om kvalitet og effektivitet - hvornår arbejdes der, og hvornår taler man socialt på en arbejdsplads? Både Hans og Peter anses for at være dygtige og effektive. Hvor social ønsker man at være? Hvordan skabe en atmosfære, hvor både det arbejdsmæssige og det sociale kan håndteres? Er det en personlig konflikt? Er det et spørgsmål om, at Peter ikke kan lide Hans som type? Føler Hans, at han yder meget mere end Peter til det sociale fællesskab? Kan Hans mærke, at Peter er irriteret på ham? Er der tale om en udadvendt person over for en indadvendt? På hvilken måde kan en sådan konflikt skabe mening? Hvilke strategier vælger gruppen/kollegerne? Hvilke strategier vælger de enkelte personer, og hvordan påvirker det, hvorvidt konflikten trappes op eller ned?

Reaktioner under en konflikt

Vender du ryggen til en konflikt, bliver ironisk, putter den under gulvtæppet? Det har Hans en tendens til. Eller svarer du aggressivt tilbage og giver igen med samme mønt, som er Peters reaktionsmønster. Eller standser du op, laver en tankestreg, træder tre skridt tilbage for at undersøge, hvad der sker? Ingen har i dette eksempel valgt dette. Hvad du vælger at gøre, kan forklares på mange måder: Hvilket

konfliktmønster tar du med dig fra din opvækst? Hvordan gjorde man der – i din første organisation? Skændtes man meget i dit hjem? Råbtes der meget? Blev du forskrækket og for i et musehul, eller tog du til genmæle, eller forsøgte du at stille dig imellem og være mægleren? Hvordan er konfliktmønstret på din arbejdsplads? Hvor let/svært er det at tage uenigheder op? Hvad er tonen? Den direkte "en spade er en spade" eller er der tale om undvigende adfærd? Det er afgørende, hvordan gruppen/afdelingen udvikler sig på en arbejdsplads. Hvem er kodebærerne og kodebryderne? Hvilke strategier vælger gruppen?

I det omtalte eksempel kunne det ligne strudseadfærd - at alle stikker hovedet i jorden uden at se på sin egen andel i det, der umiddelbart ligner andres konflikt. Fx kunne man gøre sin kollega den tjeneste, at man på et møde udtrykker sin mening om den dårlige stemning, man oplever, når een hvæser af en anden mødedeltager. Det kan være frugtbart, når man ikke er part i konflikten at nævne sine iagttagelser. Træde tre skridt tilbage, prøv at forstå og ikke lade sig suges ind i konflikten. At tage tingene i tide er ofte den belæring, vi giver os selv i bagklogskabens lys.

Konfliktløsning og kompetencer

For at kunne undersøge og træde tre skridt tilbage - hvad kræver det?

- Følelsesmæssig kompetence - dét, der handler om at kunne skelne mellem sine følelser, at kunne rumme dem og at placere, hvor de hører hjemme.
- Sproglig kompetence - at kunne sætte ord på sine følelser og tanker. At kunne spørge undersøgende til den anden part.
- Strukturel kompetence - at kunne rammesætte en måde at tale om konflikter.

I det nævnte tilfælde kunne lederens handlemulighed være at inddrage parterne i en samtale med henblik på en større gensidig forståelse af hinanden. Væsentligt er det i en sådan personlig konflikt, at der ikke markeres forhandling - altså noget, der kunne ligne, at parterne skal opnå et resultat. Ej heller må der skabes forventning om problemløsning. Lederen skal ikke løse problemet, men snarere skabe en ramme, hvor parterne til en upartisk person kan fortælle, hvordan det opleves. Lederen skal altså sørge for ikke at blive en del af konflikten - hvad kræver det?

Lederen som rammesætter

Lederen bringer parterne ind i et rum, der markerer en mulighed for en større gensidig forståelse af hinanden. Parterne skal ikke nødvendigvis være enige om konflikten, mene det samme eller have ret. De skal have mulighed for at fortælle deres version af historien som det første. De skal kunne lytte til hinandens forskellige opfattelser af historien. Dernæst skal parterne have mulighed for at fortælle om egen adfærd, som de oplever medvirker til, at konflikten udspiller sig - snarere end at skyde skylden på den anden! Der er tale om en dynamisk relation under en konflikt. Styrken er at kunne se sin egen andel eller part i konflikten. Når parterne inviteres til at tænke over egne følelser og behov vil der oftest være enighed i det dybere lag. Man kan være uenig på det øverste lag: Hvem sagde hvad? Hvem gjorde så hvad? Hvad skulle de have gjort? Men i det dybere lag - når mennesker kan få mulighed for at mærke egne behov, tænke over dem og udtrykke dem - er der grundlæggende mange fællesforståelser.

I ovenstående eksempel havde Peter første dag efter en længere ferie fået den besked, at Hans havde fortalt de andre, at han ikke glædede sig til, at Peter kom tilbage: "Nu skal vi til at have de daglige slagsmål igen", skulle Hans have sagt. Peter blev krænket og såret. Han trådte ikke tre skridt tilbage og

undersøgte, hvorfor Hans havde denne opfattelse. Hans, på sin side var i høj grad præget af en bemærkning, som Peter i en hurtig vending havde fyret af et par dage, inden han gik på ferie. Ingen af de to undersøgte forholdet, men lod sig suge ind i en selvforstået krænkelse, som det viste sig at være, efter at Leder Madsen skabte en ramme, der gjorde det muligt for parterne at undersøge dynamikken i konflikten.

Essenserne her er helt basale - om man føler sig set, hørt og forstået. Mange konflikter handler om at føle sig misforstået, at føle sig ikke set, at føle sig ikke hørt. Behovene er følelsernes børn. Når du er i dig selv, behøver du ikke at gøre andre til andet end dét, de er. Men at være i sig selv, er jo også noget af et livsprojekt.