

Konfliktidentificering: Red din virksomhed fra skadende konflikter (1/2)



RESUMÉ

Konflikthåndtering er en vigtig disciplin at mestre for enhver virksomhedsejer. Konflikter kan opstå i alle typer af relationer – de kan opstå mellem dig og dine kunder, blandt dine medarbejdere, med dine samarbejdspartnere osv. Uanset hvor konflikterne opstår, er de skadende for din virksomhed, og de kan ende med at koste dig dyrt, hvis ikke du får afværget dem i tide. Før du kan løse en konflikt, må du først evne at identificere konflikterne i din virksomhed, og til det formål er konflikttrappen et glimrende redskab. Du kan læse mere om værktøjerne til den efterfølgende konfliktløsning i Konflikthåndtering: Red din virksomheds fra skadende konflikter (2/2).

Konflikter påvirker din bundlinje

Konflikter er en uundgåelig del af livet, og de har desværre også tendens til at præge virksomheders arbejdsgange i ny og næ – i nogle mere end andre. Hvad enten konflikten opstår blandt kolleger, medarbejdere, samarbejdspartnere, i kundeforhold eller på anden vis, så kan en dårlig håndtering heraf koste din virksomhed dyrt. Uløste konflikter kan ødelægge dynamikken og flowet på arbejdspladsen, og de kan ende med at koste utallige arbejdstimer i form af tabt produktivitet fra dine medarbejdere som en direkte konsekvens heraf, eller du kan få en højere andel af utilfredse, ikke-tilbagevendende kunder, fordi de ikke føler sig hørt eller imødekommet, når konflikten opstår. Der findes et væld af eksempler, der illustrerer, hvordan en dårlig eller decideret manglende konflikthåndtering kan være skadende for din virksomhed, og du bør så vidt muligt gøre dit for at forebygge og løse konflikterne – det er det hele værd.

Identificer, definer, løs

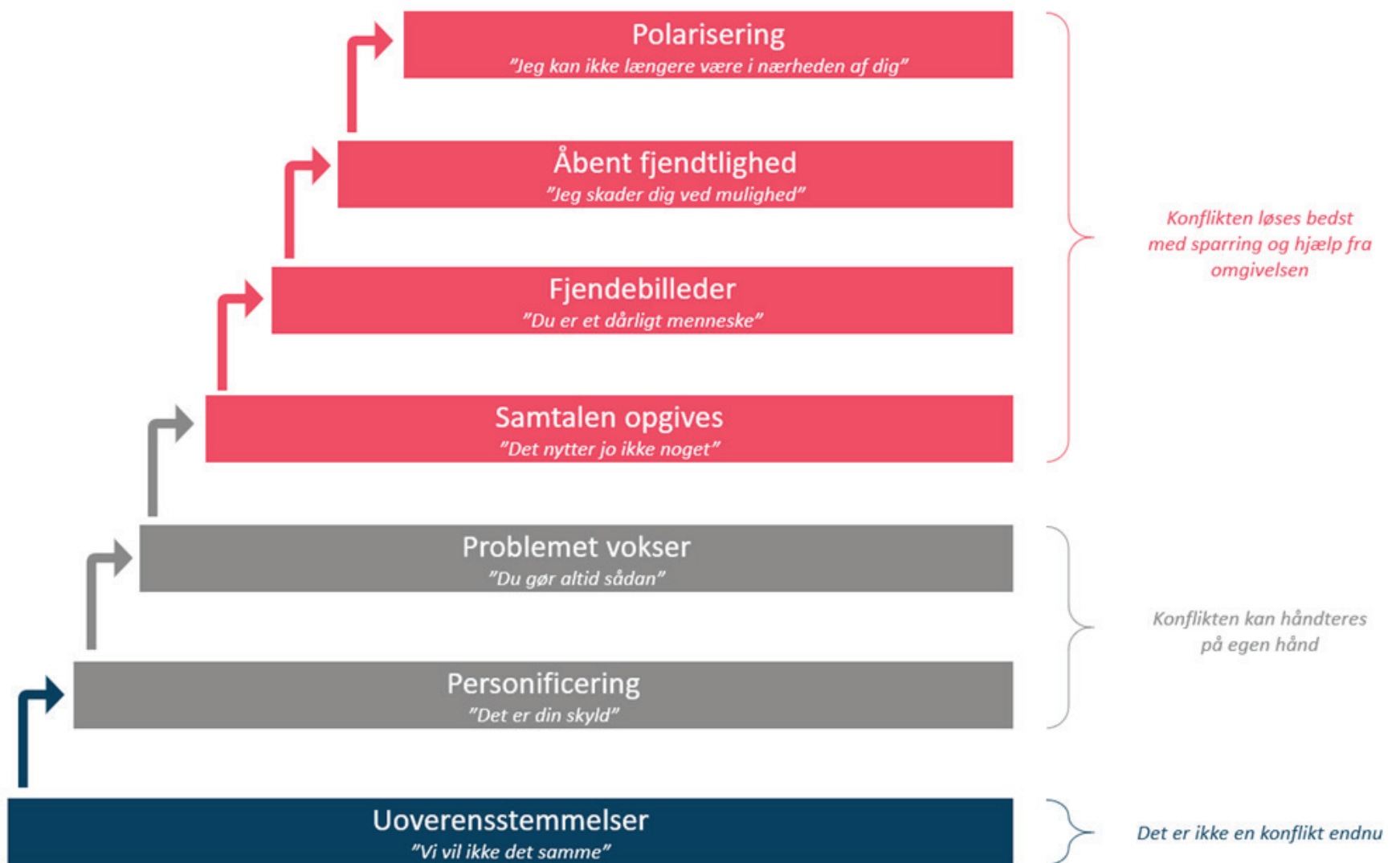
Konflikthåndtering er dog lettere sagt end gjort, især fordi mange har svært ved overhovedet at identificere konflikter, og endnu færre har de rette værktøjer til at løse dem. Derfor vil denne artikel lægge med ud med at skitsere konflikttrappen (figur 1), som har til formål at definere konfliktens

stadier, hvorefter vi går i dybden med nogle praktisk orienterede og brugbare metoder fra Center for Konfliktløsning (som i denne artikel fremover vil blive refereret til som CKL), der klæder dig på til både at håndtere konflikter, du selv er personligt involveret i og konflikter, hvori du agerer som mægler mellem to parter.

”Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker”

Sådan defineres en konflikt af CKL, og derfor kan konflikten i og for sig betegnes som todimensionel. Konflikten består nemlig både af en uoverensstemmelse, der relaterer sig til det specifikke emne, som de to parter er uenige om, og den består af en spænding, som relaterer sig til relationen mellem de to parter. Begge elementer er en forudsætning for konfliktbetegnelsen. Det er ikke et krav, at begge personer er klar over konflikten, før at det kan betegnes som en konflikt. Hvis Jens har et problem med Lise, men Lise ikke har opfattet spændingen, eksisterer konflikten stadig, og den kan stadig være skadende for din virksomhed, selvom den ligger gemt under overfladen. Hvis Jens og Lise blot er uenige om, hvordan en opgave løses (en uoverensstemmelse), er det ikke i sig selv en konflikt – den opstår først med spændingen, og det er her, at konflikttrappen kommer ind i billedet.

Figur 1: Konflikttrappen



Kilde: CKL og egen tilvirkning

Uoverensstemmelse: Parterne står over for en opstået uenighed, men der er ikke tale om en decideret konflikt, da "sag og person" endnu ikke er blandet sammen.

Vigtig grænse

Personificering: På konflikttrappens første reelle trin sker sammenblandingen af sagens kerne og personernes skyld, og herved opstår der spændinger i og mellem mennesker. Der bliver "gået efter manden og ikke efter bolden", og derfor er det ikke længere kun problemet, der er problemet, men i højere grad personerne. Det er en vigtig grænse, fordi det er her konflikthåndtering bliver relevant, og det er her, det er lettest at sørge for, at konflikten ikke optrappes.

Problemet vokser: Når problemet vokser, begynder modparterne at generalisere om hinanden. Typisk sker dette, når tidligere konflikter ikke er blevet løst, og der laves en kobling mellem parternes personlighedstræk og problemet. Det er ikke bare "din skyld", men det er din skyld fordi "du er sådan som person" - her bruges ord som "altid" og "aldrig". Man begynder at lytte selektivt efter den andens urimeligheder.

Vigtig grænse

Samtalen opgives: Her begynder parterne at opgive konfliktløsningen med tanken om, at det er nytteløst. I stedet for at talesammen, taler parterne dårligt om hinanden, og de negative fortolkninger tager overhånd. Det er en vigtig grænse, for når samtalen stoppes, så ulmer konflikten under overfladen, og der dannes grobund for næste trin, nemlig fjendebillederne.

Fjendebilleder: Når parterne lukker af for hinanden, og konflikten optrappes underfladen, bliver parterne langsomt så fastlåst på det negative fjendebillede, de har om hinanden, at de begynder at danne alliancer, hvor parterne får kolleger, venner eller andre, som er konflikten uvedkommen, med på hver sin side. Den oprindelige uoverensstemmelse er næsten usynlig, og målet er nu udelukkende at få ret og måske endda at skade den anden.

Åbent fjendtlighed: Fjendebillederne afføder psykiske og/eller fysiske fjendtlige handlinger som mobning, chikane og eksklusion. Parterne har groft sagt umenneskeliggjort hinanden.

Polarisering: Parterne kan ikke længere være på samme sted, og det er her, at opsigelser, fyringer, skillsmisser m.m. sker. Man flygter eller bliver jaget væk, og kontakten ophøres.

Med dine kunder vil konfliktens sidste stadie typisk allerede forekomme ved "samtalen stoppes", taget i betragtning af forholdets natur. Med kunderne er I, i modsætning til kollegerne på arbejdspladsen, ikke tvunget til jævnlig kontakt, og det er derfor typisk en hel del lettere helt at afslutte forholdet længe før, at konflikten når de øverste trin på skalaen. Derfor er det også konflikter, der nødvendigvis skal løses egenhændigt af de deltagende parter, dvs. de medarbejdere, der arbejder med kunderne, bør evne at identificere og nedtrappe en konflikt.

På arbejdspladsen kan konflikter virkelig få lov til at udfolde sig, hvis ikke at der bliver taget hånd om dem tidligt. Latente

konflikter kan stadig godt foregå på ét af de røde trin, og derfor er det vigtigt at holde ørene og øjnene åbne, noget du f.eks. kan forsøge at afdække som en integreret del af MUS-samtalerne. Du vil ikke kunne forvente, at dine medarbejdere på disse stadier selv kommer til at løse konflikterne, og her vil din eller andre kollegers rolle som konfliktmægler være essentielle for konfliktløsningen.

Konfliktløsning

Med konfliktidentificeringen på plads, er du klar til at lære mere om, hvilke indgangsvinkler der er gode at have i mente, når konflikterne skal løses. I anden del af denne todelte artikelserie giver vi dig derfor fem gode redskaber til konfliktløsning – læs mere om dem i Konflikt håndtering: Red din virksomhed fra skadende konflikter (2/2).

Kilder:

- 1) <https://konfliktloesning.dk/videnscenter/om-konflikter/konflikters-eskalering/>
- 2) <https://www.teknologisk.dk/kurser/succesrig-og-effektiv-konflikthaandtering/k12915>
- 3) <https://konfliktloesning.dk/forsiden/bottom-box-1/>