

Bekæmp konflikterne

Femfaset mediation kan styre proces til gavn for begge parter

Tekst Lisa Bindner og Jørn Nedergaard

Vi har alle sammen konflikter – både i arbejdslivet og privat. Og fordi vi er dårligt rustede til at tackle konflikter, vender vi os mod hinanden i stedet for at håndtere dem. Det koster rigtig meget energi at have uløste konflikter. Energi, der kunne bruges på at optimere samarbejdet, skabe nye løsninger og en bedre bundlinje. Konflikter, der bliver håndteret, skaber innovation.

Ifølge den østrigske konfliktforsker Friedrich Glasl eksisterer der naturlige omgivelser om konflikter og om, hvordan de udvikler sig. Vi har dermed mulighed for at undgå, at konflikter udvikler sig til destruktive konflikter.

Ni trin

Glasl beskriver konflikten som en trappe med ni trin, hvor hvert trin repræsenterer en fase i konflikten. På første trin er vi uenige om et eller andet. Hvis begge går efter bolden i stedet for manden, kan uenighed rumme muligheder for nytænkning og innovation.

Næste trin er skænderiet, hvor man søger at få ret i udlægning af sandheden. Parterne går nu efter manden i stedet for bolden. På de to første trin af konflikttrappen kan parterne selv løse konflikten uden hjælp fra tredjepart. Det kræver, at de fokuserer på sagen i stedet for, hvad den anden har gjort galt.

På tredje trin begynder parterne at undgå hinanden, og dialogen forsvinder gradvist. Der er mistro i mellem dem, og parterne ønsker for enhver pris at undgå personlig kontakt. Nu kan parterne ikke længere selv genetablere dialogen og løse konflikten, og der er behov for støtte fra kolleger eller andre udenfor konflikten.

På det fjerde trin er dialogen ophørt. Parterne taler ikke længere til hinanden, men om hinanden. Her opstår behovet for at skabe alliancer. Da parterne er i deres følelsers vold, har de ikke længere mulighed for selv at løse konflikten og har behov for hjælp fra en neutral udenforstående. Parternes kolleger er allerede medinddraget i konflikten som alliance, og det er derfor

heller ikke længere muligt at hente støtte der. Mediation kan anvendes som metode til at genopbygge samarbejdet.

Skruen strammes

På femte trin svinder begreber som moral og etik mere og mere. De ting, der er meddelt i fortrolighed, er nu blevet fortalt offentligt. Parterne har derfor tabt ansigt overfor hinanden. De ønsker oprejsning og undskyldning – eller endnu bedre ydmygelse af den anden part.

Det sjette trin er præget af trusler, som igen bliver årsag til modtrusler fra den anden part. Parterne truer eksempelvis med at skade hinandens omdømme.

På det syvende trin er truslerne blevet til realiteter, og der er foretaget handlinger, der er skadelige for den anden. På dette trin tænker parterne ikke længere på konsekvenserne af egne handlinger og den boomerang-effekt, det har på ens egen person.

Hvor parterne på det syvende trin forsøger at ødelægge hinanden, går de på det ottende trin endnu videre og søger at eliminere den anden part.

Det sidste og niende trin kendes ved, at vi nu ikke kan fortsætte samarbejdet. Enten siger én eller begge op eller bliver sagt op.

Årsag til konflikter

Der kan være flere årsager til, at et samarbejde ender som en destruktiv konflikt. Ingen af os har præcis det samme verdensbillede. Vi ser, hører og mærker verden forskelligt. Der er ikke tale om rigtigt eller forkert, men blot om forskellige opfattelser og forskelligt fokus.

Hvis vi hver især mener at have det "rigtige verdensbillede" – og forsøger at få ret i denne "sandhed" igennem argumentation – er der stor risiko for, at dialogen går i hårdknude.

En anden stor årsag til konflikt er skuffede forventninger. Ofte bliver vi vrede eller skuffede over en anden persons handlinger,

fordi vi forventer, at den anden opfatter situationen på samme måde som os.

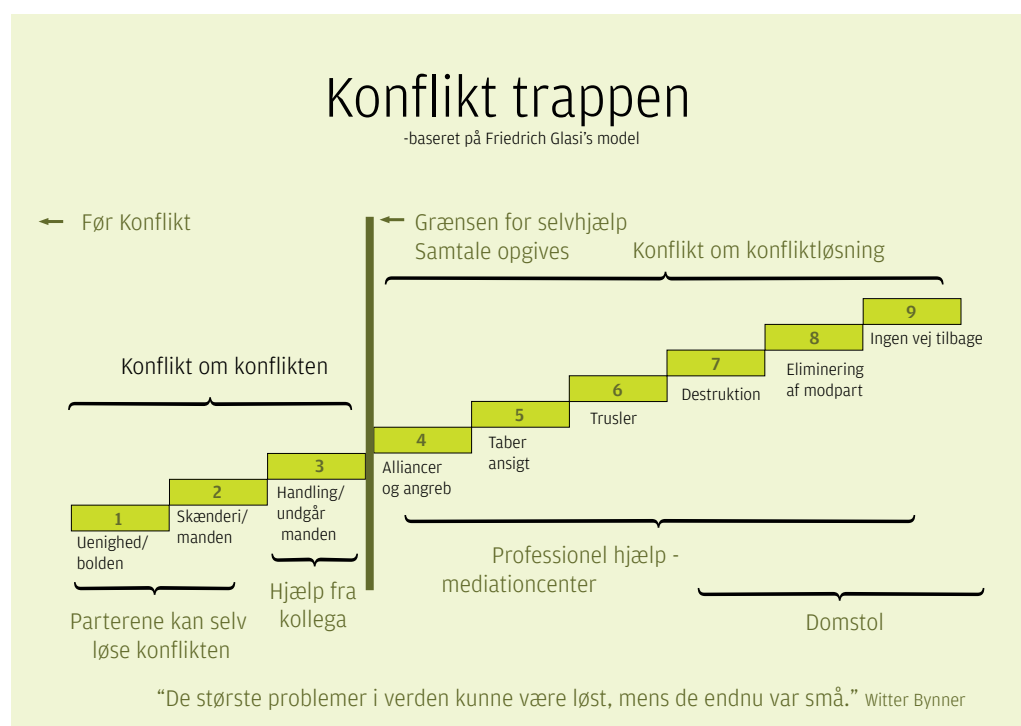
Femfaset metode

Mediation er en virksom metode at løse konflikter på. Mediatorens funktion er at sætte parterne i stand til igen at kommunikere med hinanden. Parterne får mulighed for at udtrykke egne interesser og behov og samtidig høre modpartens. En bevidstgørelse om, at begge parter har del i ansvaret for, at konflikten er opstået, er forudsætning for konfliktens varige løsning.

Mediation er en proces opdelt i fem faser:

- 1: Fri fortælling
- 2: Behovsformulering
- 3: Brainstorming på løsningsmuligheder
- 4: Forhandling om løsning
- 5: Handlingsplan

Mediator er hverken dommer eller advokat, men en upartisk tredje person, der hjælper parterne ved at styre processen hen imod en løsning. Ved at bruge mediation som konfliktløsningsmetode, bliver det muligt, at begge parter er vindere af konflikten.



Mediator, cand.jur.
Lisa Bindner



Mediator, cand.jur.
Jørn Nedergaard

KORT NYT

FORSIGTIG MED NYE MARKEDER

Produktionsvirksomhederne er overordnet forsigtige over for nye markeder. Flere og flere produktionsvirksomheder vælger at satse på eksisterende markeder - og når der ekspanderes til nye, fravælges joint ventures. Det viser en undersøgelse fra KPMG International baseret på svar fra 250 ledere af globale produktionsvirksomheder verden over. KPMG's "Manufacturing Benchmark Survey" viser, at mange produktionsvirksomheder fokuserer på at vinde nye kunder på eksisterende markeder (70 procent) og på mersalg til nuværende kunder (68 procent). Sammenholdt med virksomhedernes performance er specielt virksomheder med en profitmargin på over 15 procent fokuseret på deres eksisterende markeder (90 procent). I de tilfælde, hvor der er planer om at ekspandere på nye markeder (41 procent), foretrækker størstedelen at etablere sig med egne datterselskaber (70 procent).

Globale kompetencer over ses

Innovation og nye ideer til markedsføring og pilotprojekter udvikles herhjemme, mens lavtlønslande adopterer vores viden og udfører produktionen. Sådan tænker hovedparten af danske virksomheder globalisering. Men derved udnytter de ikke kompetencerne i de lande, som de samarbejder med. Det er et stort problem for konkurrencekraften, mener Ph.D. Brian Vejrum Wæhrens på Center for Industriel Produktion på Aalborg Universitet. Danske virksomheder bliver nødt til at være åbne over for viden og lytte til ledere, økonomer og ingeniører i Kina, Asien, Indien, USA osv. Forskning peger på, at det i fremtiden i højere grad bliver et spørgsmål om at lede komplekse netværk på tværs af landegrænser end at lede innovation.