

9.1 Konflikter og udvikling

Af direktør Michael Jensen, Colea Consult
michaelj@colea.dk

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Indledning
2. Konfliktyper
3. Konflikts psykologiske mekanismer
4. Konflikten som udviklingspotentiale
5. Konfliktbearbejdning i et ledesperspektiv

I. Indledning

Nogle af de bedste venner jeg har i dag, er mennesker jeg på et tidspunkt i mit liv har haft store konflikter med.

Når jeg siger store konflikter mener jeg ikke bare et lille uskyldigt skænderi, men situationer, hvor jeg var overbevist om, at dette menneske ville jeg aldrig mere se for mine øjne, for han eller hun var det dumme menneske, der har gået på denne jord.

Jeg skylder måske lige at fortælle, at jeg også har gode venner, som jeg aldrig har haft konflikter med. Hermed også sagt, at jeg ikke mener, at et konfliktfyldt liv er en absolut nødvendighed.

Konflikten blev løst, i alle tilfælde fordi den ene af parterne tog initiativ til at indgå i en refleksiv dialog på et andet niveau end det konflikten udvikledes på, og blev på den måde indledningen til et bedre forhold end før.

Det at der på denne måde, også i arbejdslivet, er kommet noget positivt ud af en konflikt har givet mig troen på, at konflikter ikke kun er et onde, men at de også kan være indgangen til en dybere forståelse af både os selv og andre.

Dette fordrer imidlertid at flere forhold er til stede. Disse vil jeg forsøge at beskrive i det følgende.

2. Konflikttyper

Først tror jeg imidlertid det er på sin plads at afgrænse hvad jeg forstår ved en konflikt i modsætning til almindelig uenighed og småkævl.

Konflikt er afledt af det latinske *conflictus* af *confligere* 'at støde sammen' sammensat af *con* 'sammen' og *fligere* 'slå'. En konflikt er altså et, mere eller mindre, voldsomt sammenstød mellem mennesker og deres holdninger. Vi finder afledte betydninger i begreber som *interessekonflikt* og *arbejdskonflikt* (f.eks. brugt om strejkesituationer).

Overordnet er der 4 typer af konflikter: For det første kan vi tale om at der findes *indre konflikter* mellem vores egne synspunkter, ønsker og behov. Dem vil jeg ikke beskæftige mig med i denne artikel.

For det andet findes der *konflikter gående på holdninger*.

For det tredje findes der konflikter af mere eller mindre *verbal art*, hvor konflikten er løst, når vi er nået til en fælles forståelse af centrale ords betydning.

Mange konflikter, der begynder som konflikter om holdninger eller om ord, ender med at eskalere til den sidste type af konflikter, denne type konflikter er *personlige konflikter*.

I den personlige konflikt, er det, der begynder som uenighed, med en uskyldig diskussion endt med, at vi tager afstand fra hinanden som personer, i yderste instans komme vi til ligefrem at hade hinanden.

Konsekvenserne af denne situation, på arbejdspladsen, kan være mange og spænde fra at vi blot undgår direkte eller konfronterende dialog, til at vi direkte modarbejder hinanden, nogle gange ved bagtaleri osv.

Pointen er, at fra et virksomhedssynspunkt betyder konflikten mistet produktivitet, og kan i yderste instans betyde tab af kunder og dermed indtjening, samtidig betyder konflikten at der går medarbejdere rundt og har det mindre godt. Den yderste konsekvens af konflikten kan betyde øget stress, sygdom og at personer søger væk fra arbejdspladsen.

Dette faktum får, som udgangspunkt, mange ledere til at gøre deres yderste for at undgå at konflikter opstår. Når de er opstået benægter de konflikten eller undgår at drage den frem i lyset, fordi de derved mener at kunne "løse" den efter devisen "ude af øje ude af sind".

Problemet er at konflikten dermed ikke er løst, men får lov at ulme og udvikle sig i det skjulte, hvor dens virkninger er dobbelt skadelige, fordi alle på en og samme tid kender og benægter den.

3. Konfliktens psykologiske mekanismer

Årsagen til at vi har det så svært ved konflikter skal givet søges i dybere-liggende psykologiske understrømme. Nu er jeg ikke psykolog af uddannelse, så selvom jeg via min uddannelse har studeret bevidsthedsfilosofi, bør det jeg siger i det følgende måske tages med visse forbehold.

Der ligger i os alle sammen en angst for at blive udstødt af fællesskabet. Stor hos nogen, mindre hos andre. Denne angst er et resultat af, at vi er sociale dyr, at vi er afhængige af et fællesskab for at overleve. Måske mindre nu end tidligere, men i hvert fald ligger der en genetisk "erindring" om denne dybe afhængighed i os alle.

I forbindelse med vores opvækst er mange af os blevet konfronteret med truslen om midlertidig udelukkelse af familiens fællesskab, hvis vi ikke fulgte visse normer. Stuearresten, der stadig anvendes i dag, er i langt højere grad en psykologisk end en fysisk afstraffelse. Under stuearresten kan barnet, i sin sjæl, mærke smerten ved ikke at måtte være en del af fællesskabet, og dermed lære at indrette sig fremover.

Senere oplever vi, i forbindelse med puberteten og de første kæresterier, hvorledes konflikter leder til brudte forhold. Og på andre måder lærer vi under opvæksten, at konflikter ofte medfører et tab. Et tab af anseelse, kærlighed eller simpelthen kontakt med andre.

Dette medfører, at vi på et bevidst eller ubevidst plan får denne intuitive angst for konflikter og i mange tilfælde gør vores yderste for at undgå dem.

Jeg har oplevet mange mennesker på min vej, der hellere ville lyve og gå på kompromis med dem selv, end gå ind i en konflikt. Desværre for dem, og dem de omgås, mistes derved et værdifuldt gensidigt udviklingspotentiale. Dette vender jeg tilbage til senere i artiklen.

På arbejdspladsen er truslen om udelukkelse, mobning og i sidste instans firing medvirkende årsager til at konflikter undgås eller lever deres liv i det skjulte. Problemet er bare, at vi på denne måde ikke udnytter et vigtigt udviklingspotentiale, noget næste afsnit handler om.

4. Konflikten som udviklingspotentiale

Konflikter opstår altså når modsatte holdninger mødes, eller når to naturer støder sammen på en uhensigtsmæssig måde, hvordan dette sammenstød så end måtte forløbe.

Det store spørgsmål er, hvorfor konflikter over hovedet opstår?

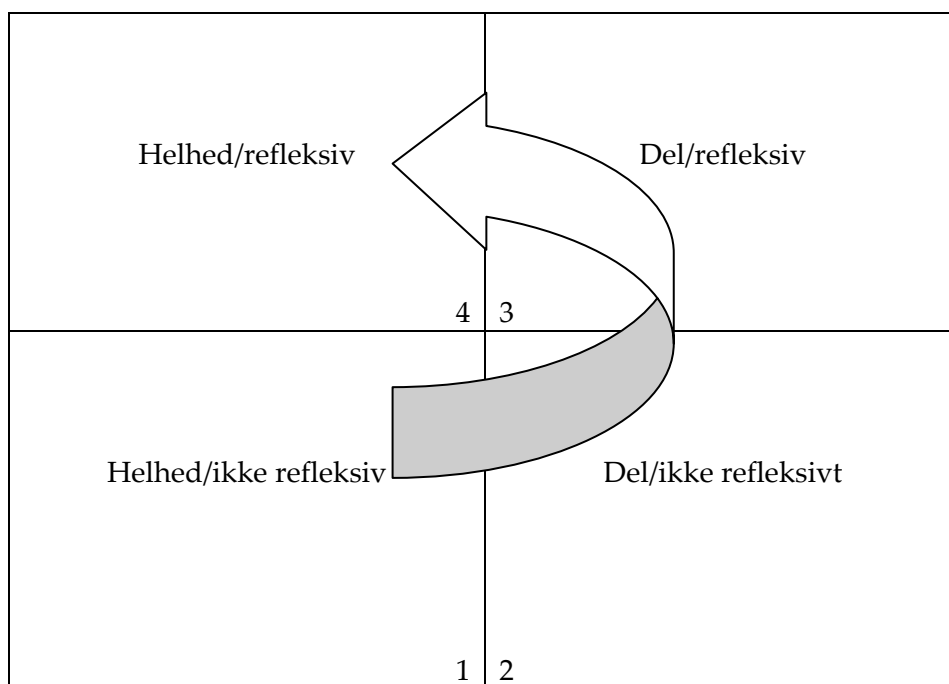
Min påstand er, at hvis ikke, der fandtes egoer, ville der ikke findes konflikter. Konflikter opstår nemlig fordi jeg forbinder synspunkter og personlighed. Når jeg ser på de konflikter jeg har oplevet i min tid, er der en tydelig sammenhæng både mellem hyppighed og intensitet og det ego, der ligger bag.

Du vil ikke kunne undgå at ende i konflikter med mindre du selv, eller dem du møder, går på kompromis med jeres holdninger, eller lærer at opgive jeres ego, så enkelt kan det siges.

Det betyder, at vi lige så godt i mellemtiden kan få det bedst mulige ud af konflikterne. Det må være sådan, at hvis vi kan drage tilpas meget lærdom ud af de konflikter vi ender i, så vil det på et tidspunkt opveje det negative, som konflikten skabte til at starte med.

William Isaacs beskriver i den forbindelse fire måder vi kan forholde til verden på, eller sagt på en anden måde samtals fire felter. Se nedenfor.

Samtalens fire felter



Som det fremgår af figuren kan vi forholde os til os selv og arbejdspladsen på grundlæggende fire måder, forklaret ved to modsatrettede par, der kan kombineres med hinanden.

I det første par indeholdes den kendsgerning, at vi kan forholde os til enten helheder eller dele. Med "helhed" menes, at vi tænker ud fra teamet og bevarelsen af dette. Med "del" menes, at vi enten tænker på os selv eller en mindre referencegruppe, vi er en del af og beskytter dennes holdninger og "territorium" i øvrigt.

I det andet par er indeholdt det faktum, at vi kan forholde os refleksivt eller ikke refleksivt til verden og os selv. Med dette menes kort og godt at vi enten kan tænke over situationer og vores egen rolle i dem eller vi kan lade være og blot pege fingre af dem, der mener noget andet end os. Når vi er ikke-refleksive gør vi os, med andre ord, ikke de store tanker om det liv vi lever.

Vores optimale udviklingshistorie og teams optimale udviklingshistorie følger ruten beskrevet ved pilen i diagrammet. Ofte starter vi på en virksomhed eller i en ny arbejdsgruppe ved rimeligt urefleksivt at tænke i bevarelsen af teamet og frem for alt den gode stemning: Vi er i felt 1. Vi undgår konflikter, men går samtidig på kompromis med vores holdninger, tilbageholder viden for ikke at støde andre osv.

Senere begynder vi at holde på vores mening, vi er nu i felt nr. 2.. Felt 2 er stedet hvor sammenbrud finder sted. Det er dér, hvor vi på et tidspunkt får nok og mener, at alle andre end os selv er roden til de onder, der opstår, og det får de at vide på en ikke-refleksive måde. Den ikke-refleksive kommunikation, medfører, at andre bringes i en forsvarsposition, hvorefter situationer eskaleres i en form for skyttegravskrig.

Den negative udgang på sammenbruddet i felt 2 er at vi synker tilbage i selvmedlidenhed, fastholdelse af vores ikke-refleksivitet og en distancering fra dem vi konfliktede med, i en stadig mere adskilt position præget af nag og behovet for selvhævdelse og dermed egentlig en infantil beskyttelse af vores ego.

Udvikling gennem konflikt

Det positive potentiale, der ligger i sammenbruddet i felt 2, består i en individuel og kollektiv mulighed for læring og udvikling. Vel at mærke et potentiale, der ofte kun er til stede under eller efter konflikten fordi vi, i og med konflikten, kan føres frem til refleksioner over egne og andres roller i den.

Hermed er også sagt at konflikter ikke bare er et ondt men alle tiders udviklingsmulighed og at de derfor bør, om ikke opsøges, så i hvert fald heller ikke undgås for enhver pris.

Jeg må hellere tilføje noget vores chefkonsulent Dorthe Bastian nævnte en dag vi diskuterede dette synspunkt. Nemlig det forhold, at der ikke er en entydig sammenhæng mellem personer, der gerne vil konflikten, og personer, der er gode til at håndtere den.

Det tror jeg hun har helt ret i, dog med den tilføjelse, at du for at blive god til at håndtere konflikter, må opøve nogen erfaring i at være i dem for at drage nogle refleksive erfaringer om dig selv og andre, som du kan bruge fremover.

Men lad os nu forudsætte, at vi befinder os i en konflikt og se på hvilke forudsætninger, der skal være opfyldt for at vi kan indgå i nye former for dialog med andre fremover og dermed have trukket noget positivt ud af konflikten.

Forudsætninger for at indgå i frugtbare dialoger med andre

Det følgende beskriver altså, den personlige udvikling vi skal gennemgå, grafisk symboliseret ved felt 3, for, i felt 4 at kunne indgå i frugtbare dialoger med andre og i det hele taget kunne håndtere konflikter på en positiv måde.

De fleste af os er adfærdsmæssigt præget af fire dårlige vaner, der fastholder os i et ikke-refleksivt, individualiseret verdensbillede, ofte symboliseret ved en eller anden grad af offermentalitet.

Lad os først gennemgå de fire dårlige vaner, og derefter kigge på, hvordan vi kan gøre op med dem.

Tænkning vs. hukommelse

Den første af de dårlige vaner er, at vi sammenblander tænkning og hukommelse. Vi tror ganske enkelt, at hver gang vi erindrer et eller andet, så er det det samme som, at vi har en tanke. Men erindringen består ofte af et billede, der tilknyttes nogle følelser.

Den dårlige erindring jeg har om dig og den sidste diskussion vi havde, hvor jeg følte mig ydmyget, får mig til, næste gang vi mødes, at bilde mig selv ind, at sådan var det. Jeg fastholder med andre ord mig selv i en inadækvat vurdering, der ikke baseres på fakta, men alene på mine egne erindringer og forestillinger.

Det der skal til for at gøre op med denne dårlige vane, hvor vi sammenblander indre forestillinger og fakta, tænkning og erindring, er, at vi når frem til en selvbevidst skelnen mellem perception, og dermed tolkning af data, tanker om det der sker og vores følelser.

Den første forudsætning er altså, at vi bliver i stand til at skelne mellem vores tanker og følelser om det der sker og det der reelt sker.

Endimensional vs. holografisk tænkning

Den næste dårlige vane består i vores evne til at dele verden op i fragmenter. Vi glemmer helheden og ser hver situation som revet ud af den samlede kontekst og tillægger den en fragmentarisk betydning, hvor vi ikke ser den narrative side af det liv vi er en del af.

Forudsætningen for at gøre op med denne vane er, at vi i stedet begynder at tænke i holografiske enheder, at vi søger efter sammenhænge i de ting der opstår i mødet med andre mennesker og så at sige ser forholdene som en samlet historie, der er kædet sammen af kapitler i stedet for som en samling enkeltstående noveller.

Sagt med andre ord kan jeg ikke forvente af Henrik, at hvis jeg på et ledermøde i onsdags groft tilsidesatte ham, at han så i morgen møder mig uden forbehold. Vi er nødt til at se vores forhold som bestående af indsættelser og udtræk på følelses- og tillidskontoen, og være opmærksom på hvordan denne balance står.

Forsvar af egne synspunkter

Den tredje dårlige vane består i vores tendens til at forsvare og holde fast i vores egne synspunkter. Vi forsvarer ind imellem vores holdninger som om det var vores liv vi kæmpede for.

Ofte sammenblander vi kritik af vores adfærd med kritik af vores person og det er klart, at en sådan sammenblanding gør, at vores reaktioner bliver forholdsvist voldsomme, hvis vi på denne måde gør kritikken til et opgør med vores identitet.

Den forudsætning, der skal være til stede for at gøre op med denne vane, er tosidig. For det første kræves en opmærksomhed omkring vores egen indflydelse på andre, dybest set som en forståelse af hvilke reaktioner og tanker min måde at være på grundlæggende vækker i andre. For det andet kræves en evne til at suspendere dig selv fra dine synspunkter.

Princippet om overensstemmelse

Den fjerde og sidste af de dårlige vaner er ønsket om at omvende andre så de ser verden som vi selv gør. Vi prøver på forskellige måder at få andre mennesker til at overtage vores synspunkter, først med overtalelse og gode argumenter, senere med stadig mere "voldelige" verbale midler.

Dette kalder William Isaacs for princippet om overensstemmelse eller koherens. Det at vi har en bevidst eller ubevidst trang til at meningsforskelle udviskes.

For at gøre op med denne vane kræves som minimum, at vi besidder tilstrækkelig stor forståelse for at udvikling sker når forskellige synspunkter mødes. Et andet og måske endnu vigtigere element er tvivlen. Når vi begynder at tvivle på vores egen fortræffelighed og således formår at bevise vores egne rodfæstede dogmer kan udvikling begynde.

Ofte begynder denne udvikling og tvivl med et sammenbrud i felt 2.

Individuel konfliktbearbejdning

Vi befinder os nu, i gennemgangen af modellen med de fire felter i overgangen fra felt 2 til felt 3. Eller med andre ord i overgangen fra sammenbrud til at forholde sig individuelt til sammenbruddet.

I felt 3 er vi stadig fokuseret på delen, i yderste instans os selv, men ellers også vores referencegruppe. Forskellen er, at vi nu forholder os reflektivt til konflikten.

Det er på dette tidspunkt at arbejdet med forudsætningerne for at gøre op med de fire dårlige vaner kan betyde, at vi kommer gennem konflikten på en positiv måde og fremover bliver i stand til på en helt ny måde at håndtere en gryende konflikt så den bliver standset i opløbet. Dette er naturligvis afhængigt af forudsætninger, der ikke udelukkende er inden for vores egen kontrol, men vi kan dog lære at blive stadig bedre til at gøre vores del.

Lytning

Når vi i vores refleksioner i felt 3 er nået tilstrækkelig langt i opgøret med vores vaner, er det muligt at udvikle fire egenskaber, der mere end noget andet bidrager til en positiv dialog, frem for konfliktfyldte interaktioner. Den første af disse fire egenskaber er en evne til virkelig at lytte til andre mennesker.

Alt for ofte lytter vi kun på skrømt og venter på den første den bedste chance for selv at komme til orde. En anden blindgyde i vores måde at lytte på er, at vi er opdraget med at skulle lytte for at forstå, og med at forståelse er alle tings målestok.

Problemet er bare at forståelse handler om at sætte det jeg hører i forbindelse med noget jeg allerede ved i forvejen. Udfordringen er at indse, at ikke forståelse, men læring er testen på om jeg har lyttet ordentligt. Læring kan bestå i en indsigt i den andens formål med det han siger. I at jeg pludselig ser noget af verden fra en ny vinkel, eller i at der ud af dit synspunkt kædet sammen med mit synspunkt opstår et helt tredje som ingen af os havde set som en mulighed før.

For at kunne lytte på denne måde kræver det imidlertid, at vi er i stand til at møde hvert menneske på vores vej, med attituden "Du ved mindst én ting bedre end jeg, lær mig den!"

Denne mere ydmyge indgang til en dialog vil uden tvivl tage brodden af manganen et skråsikkert standpunkt og kunne være et væsentligt led i undgåelsen af egentlige "skyttegravskrige".

Respekt

Den anden egenskab er respekt: Den ydmyge indgang til dialogen og andres synspunkter kan på et tidspunkt udvides til en grundlæggende respekt for andre mennesker uanset deres holdninger.

Respekten opstår, når vi begynder at ane helheder i de typer konflikter vi ender i. Refleksioner over vores tidligere konflikter bærer ofte på gennemgående temaer, der dog først åbenbares når vi kigger efter.

Dette efter-syn efter kræver givetvist mod – mest af alt til at se os selv i øjnene – men er omvendt den eneste vej, hvis vi vil udvikles.

Søg efter de fælles temaer i de konflikter du indgår i. Herigennem vil du have mulighed for at opnå forståelse for hvad der er på spil for dig, og gennem dette vil du få indsigt i dine grundlæggende behov og dermed også kunne gøre noget ved dem.

Det er utrolig vigtigt, at vi på dette trin forlader al fordømmelse og alene forholder os faktisk til det vi ser. Uanset hvad vi ser, så er dette syn jo det første, eller andet skridt i en udviklingsproces, der blot bremses, hvis vi fordømmer os selv, på grund af det vi ser. Fordømmelse forhindrer med andre ord den videre udvikling, og bidrager i virkeligheden bare til elendigheden.

Suspendering

Den tredje egenskab, der kan løfte os fra felt 3 til fire er evnen til at *suspendere* os selv og vores synspunkter. At gøre dette vil sige at have en evne til ligesom at kunne vurdere os selv og dialogen "udefra", at vi kan træde et skridt tilbage fra vores synspunkter og vurdere dem i et mere objektivt lys.

Et andet element, i det at suspendere, handler om, at vi måske ikke nødvendigvis behøver buldre ud med ethvert synspunkt, der dukker op. Det handler ikke om, at vi skal undertrykke vores tanker og følelser, blot om, at vi ikke altid bør udtrykke dem. Især ikke hvis erfaringen eller vores praktiske fornuft fortæller, at der ikke vil komme noget godt ud af det.

Nogle gange handler suspendering om timing. Med timing mener jeg at du nogle gange kan stå i en situation, hvor det du skal til at sige vil gøre skade, fordi der er gået noget forud, som gør at det får en speciel og ofte stødende betydning for modtageren. Her handler det om at kunne tøjle lysten til at give din mening til kende, og i stedet vente med at fremføre den, til et mere passende tidspunkt.

Udfoldelse

Den fjerde og sidste egenskab jeg vil tale om i denne forbindelse som er af absolut nødvendighed for at kunne hæve sig til det højeste kommunikative niveau, er evnen til udfoldelse. Udfoldelse af dig selv er en absolut nødvendighed, hvis du vil indgå i frugtbare dialoger med andre.

Med udfoldelse af dig selv mener jeg, at du evner at lytte til, hvad du selv finder sandt. Ikke i en iver efter at beskytte dit ego, men hvad du finder sandt ud fra hvad jeg vil kalde et højere synspunkt.

Den amerikanske filosof *Gary Watson* har et begreb, som han kalder for "et klart og fattet øjeblik". Med dette henviser Watson til, at hvis vi skal kunne argumentere for, at et menneske har en identitet, så er vi nødt til, hvis dette menneske omkring samme emne danner flere, divergerende synspunkter, at kunne vurdere, hvad han eller hun virkelig mener. Og det er den formulering, der finder sted i et klart og fattet øjeblik.

Uden at bringe denne diskussion for langt i filosofisk retning, så er pointen i denne forbindelse, at det er vigtigt for at kunne indgå i frugtbare dialoger, at vi evner at lytte til os selv og holde fast i disse ting uden hvilke vi mister vores integritet, det dyrebareste vi har.

Det er nemlig indlysende at det er umuligt at udfolde os selv og vores inderste ønsker, hvis vi ikke fra tid til anden finder "klare og fattede" øjeblikke hvor vi overvejer hvem vi er og hvad vi vil stå for, hvad vi kan leve med osv.

Felt nr. 4

Når vi, efter at have oplevet en utilfredshed med de konstant på hinanden følgende konflikter og sammenbrud vi møder når vi befinder os i felt 2 og derfor har brugt en del tid med selvrefleksion i felt 3, begynder vi at kunne deltage i egentlige frugtbare dialoger, symboliseret ved felt 4.

I felt 4 er vi selvrefleksive og tænker i helheder. Det selvrefleksive har vi gennemgået. Med "helheder" henvises til det faktum, at vi ikke kan løbe fra at verden er i os og vi er i verden. Det er umuligt at sætte sig uden for verden. Mennesket er et socialt dyr. På samme måde er det et faktum at uanset hvad vi gør så har det konsekvenser, der rækker ud over os selv ligesom vi selv føler konsekvenserne af de ting andre gør.

Umiddelbart vil du nok sige at det ikke kan have indflydelse på dig hvad mennesker gør på den anden side af kloden. Men forskere taler i dag om sommerfugleeffekten, ifølge hvilken en sommerfugls basken med vingerne i Kina principielt kan udløse en storm på vores breddegrader. Vi ved i dag at økonomien er en verdensomspændende "organisme" ligesom udledning af CO₂ påvirker klimaet globalt.

På tilsvarende måde påvirker karakteren af vores dialoger hele arbejdspladsen, vores kundekreds og vores samarbejdspartnere, og er til syvende og sidst bestemmende for hvor værdiskabende vi er.

På dette trin sker der magiske ting i dialoger, som bl.a. begynder at kendetegnes ved, at det ikke mere er vigtigt om jeg får ret, men om langt vigtigere ting, f.eks. om vi finder sammen i et fælles mål og at vi lærer noget sammen.

Vi har på dette trin en klar(ere) bevidsthed om vores egen rolle og hvordan vi påvirker dialogen som sådan og også de mennesker vi taler med. Dermed får vi også overskud til at tilgive andre deres kommunikative hensigtsmæssigheder.

Kommunikative understrømme

Vi er på dette trin i stand til at identificere kommunikative understrømme i virksomheden. Understrømme kan være enten positive eller negative, men handler om de ting vi ikke siger eller ikke siger direkte, men som på den ene eller anden måde er styrende for vores kommunikation, f.eks. er en skjult dagsorden en kommunikativ understrøm.

Hvis en organisation er kendetegnet ved mange kommunikative understrømme, er dette udtryk for en fragmenteret organisation og et godt fingerpeg til lederen om, at der bør tages fat om ondet. Hvordan dette gøres vil jeg være lidt påpasselig med at pege på, idet organisationer er forskellige og det kan være farligt at generalisere på dette område.

Helt generelt gælder det imidlertid, at uanset hvad, så er den eneste vej til udryddelse af de negative understrømme vejen gennem felt 3.

Jeg har ofte som konsulent været ude på virksomheder, der er præget af en negativ kommunikation domineret af, at der er få personer der ligger i mere eller mindre konstant skyttegravskrig og som formår at hive andre med ind som opbakkere.

Her har vi med vilje fremprovokeret et sammenbrud, fået personerne til at erkende nødvendigheden af dette og dermed trænet i de ting jeg har beskrevet ovenfor som forudsætninger og egenskaber. Specielt er det vigtigt at træne evnen til at lytte både til andre og os selv.

Men lad os nu vende blikket mod hvad ledere kan gøre for at forebygge og bearbejde konflikter.

5. Konfliktbearbejdning i et ledelsesperspektiv

Lad mig starte med at understrege, at en kultur, hvor ledere er åbne, har selverkendelse, behandler alle retfærdigt og ikke forfordeler nogen alt sammen er med til at forebygge konflikter.

Derimod er virksomheder, hvor medarbejdere kæmper i det skjulte om lederens gunst, med til at fremprovokere konflikter. Dårligt gennemtænkte bonusordninger kan også være med til at fremme intern konkurrence og dermed potentialet for konflikter.

Hvis ledere formår at skabe et rum hvor konflikter er noget man taler om og bearbejder med det samme, er sandsynligheden for at konflikter eskaleres og bliver stadig sværere at løse mindsket kraftigt. Derfor må denne faktor ikke undervurderes.

Den østrigske filosof *Ludwig Wittgenstein* (1889 – 1951) argumenterer for, at problemer i bund og grund er verbale. Med Wittgensteins termer opstår og eskaleres en konflikt fordi vi ikke er i stand til at sætte begreber på vores tanker og følelser. I det øjeblik vi finder de rette ord løses konflikten med det samme.

Jeg ved ikke om jeg er overbevist om, at det er hele sandheden og at det er så enkelt, men jeg er på den anden side lige så overbevist om at træning af kommunikative færdigheder, sideløbende med et arbejde med selvindsigt, vil minimere risikoen for at ende i fastlåste konflikter.

Derfor bør ingen leder forsømme at træne både sine egne, sin ledergruppes og sine medarbejders kommunikative evner, hvor 'kommunikative' i denne sammenhæng refererer til andet og mere end det, der kommer ud af munden på os.

Når det at verbalisere er så vigtigt i en konflikt, kan ledere også hjælpe ansatte, der ikke er i stand til det, til at sætte ord på deres frustrationer. Ofte har jeg oplevet, at personer, selv om de var ophidsede og endda aggressive ikke har evnet eller måske turdet sætte ord på deres følelser og hvad de ønsker af den anden person.

Ofte er konflikter skjulte og kendetegnet ved at indeholde mere end et dilemma. Dilemmaet kan bestå imellem loyalitet overfor en nær kollega og loyalitet overfor en kunde. Samtidig kan den samme konflikt indeholde et dilemma af typen: hvis jeg siger noget går det ud over A (hvor A kan være mig selv) hvis jeg ikke siger noget går det ud over B, så lige meget hvad jeg siger, går det ud over en eller anden.

Hvis ledere er opmærksomme vil de kunne lære at forstå de dilemmaer deres medarbejdere er fanget i, hjælpe dem med at sætte ord på og dermed, i hvert fald til en vis grad, opløse konflikten.

En anden og indlysende vej til at imødegå konflikter er at bidrage til et opgør med de fire dårlige vaner jeg omtalte tidligere i artiklen og samtidig bidrage til en udvikling af de positive vaner der erstatter dem..

Klarhed og lukning

Hvis du en dag befinder dig midt i en åben konflikt mellem to af dine medarbejdere kan jeg give to helt grundlæggende værktøjer til løsning af konflikten – eller i hvert fald forsøget derpå.

De to værktøjer, der er grundlaget for enhver konfliktbearbejdning eller mediation er *klarhed* og *lukning*.

Klarhed handler for det første om, at parterne gør det klart for hinanden hvad de opfatter som konfliktens substans. Her er det vigtigt at gå fra fokus på vurderinger (af hvad den anden har gjort galt, og nok har af skjulte intentioner) og til fokus på fakta (hvad var det A gjorde, der fik B til at komme med den pågældende vurdering?).

For det andet er det vigtigt at skabe klarhed over, hvad hver enkelt ser som en mulig løsning og hvad hver enkelt ønsker at få ud af situationen.

Lukning handler om, at det er din opgave at sikre, at der ikke er løse ender, der kan ligge som kim til nye konflikter.

Lukning handler også om, at du sikrer, at emner bliver debatteret på en måde der sikrer, at folk for sagt det de skal sige og at ting gradvist lægges til side.

Hvordan elementerne klarhed og lukning bringes i anvendelse afhænger naturligt af konfliktens karakter og de involverede parter, det er derfor svært at generalisere på området. Jeg tror dog, at du med denne artikel er nogenlunde rustet til at bearbejde og forebygge konflikter.

Dybest set handler det om praktisk fornuft og tålmodighed og om at skabe en virksomhed eller afdeling, hvor ingen kan se en fordel i at skabe konflikter, og hvor de konflikter, der uundgåeligt vil opstå, bliver betragtet som muligheder for læring, både personligt og som gruppe.

Konflikter behøver nemlig ikke, hvis de håndteres på den rigtige måde, være et onde, men kan være en mulighed for udvikling.

Litteratur

William Isaacs' *Dialogue and the Art of Thinking Together* (Doubleday, 1999)

Er det bedste jeg selv har læst om dialog, konfliktbearbejdning og kommunikation i det hele taget. Bogen er fyldt med indsigtsfulde kapitler, og rummer udviklingspotentiale nok til et helt liv.

Gary Watson: *Free agency*, (I Gary Watson (red.): "Free Will", Oxford University Press 2003).

Artiklen er dybest set et forsvar for eksistensen af en fri vilje og evne til fri handlen. Den rummer en række pointer omkring, hvad det vil sige at træffe valg. Artiklen er, i filosofiske kredse, anerkendt som en af de mest betydningsfulde over hovedet i forbindelse med debatten om hvorvidt mennesker er udstyret med en fri vilje eller ej.

Ludwig Wittgenstein: *Filosofiske Undersøgelser* (Gyldendal, 1971).
Bogen rummer en dyb og til tider svært tilgængelig behandling af vores måde at bruge sproget på, men er et af den moderne filosofis absolutte hovedværker, skrevet af sidste århundredes mest betydende filosof.

Artiklens forfatter Michael Jensen Colea Consult.

Se håndbogens forord for yderligere oplysninger om forfatteren.