

3. Håndtering og forebyggelse af konflikter

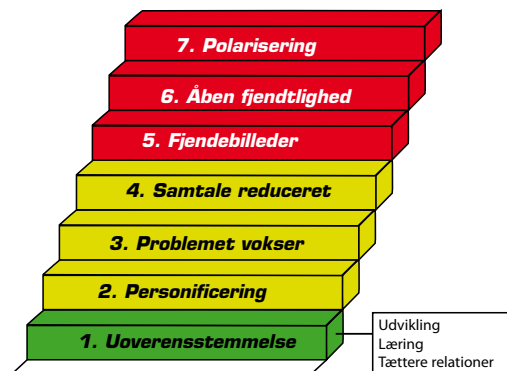
Konflikter er naturlige og opstår hele tiden. De kan både medføre positive og negative konsekvenser for skibet. Det er måden de løses på, som afgør udfaldet. Negative konsekvenser kan være, at forholdet mellem nogle mennesker bliver helt fastlåst eller måske ligefrem fører til et brud. Positive konsekvenser er, når man lærer af konflikten og får nye ideer.



At opspore og arbejde med konflikter er derfor en vigtig ledelseskompetence.

Konflikttrappen - trin for trin

Konflikttrappen viser, hvordan en konflikt kan udvikle sig fra en lille uoverensstemmelse til egentlig fjendskab. På hvert trin er der mulighed for enten at gå ned ad eller op ad trappen - det vil sige enten at nedtrappe eller optrappe konflikten. At lade en konflikt udvikle sig er forbundet med et stort menneskeligt tab.



Grøn konflikt

Det første trin på trappen er en uoverensstemmelse. Vi er uenige om noget. Men løser parterne situationen hurtigt og konstruktivt, får konflikten positive konsekvenser. Det kræver, at vi holder fokus på sagen og ikke drager den andens personlighed ind i billedet. Gør man det, lærer man noget om hinanden og hinandens situation.

Hvad kan jeg gøre som leder for at holde konflikterne på grøn?

- Tag løbende pulsen på besætningens trivsel og samarbejde. Drøft åbent med dem, hvordan arbejdet fungerer (Se metoden "Sæt fokus på trivsel" på side 85)
- Gå foran med et godt eksempel og håndter selv uoverensstemmelser på en konstruktiv måde. (Læs mere om konflikthåndtering og mediation på side 82)
- Giv plads til forskellighed i medarbejdergruppen om bord
- Tag initiativ til en fælles dialog om, hvordan konflikter mest optimalt håndteres om bord. Tag fx emnet op på et personalemøde, og lav i fællesskab nogle generelle spilleregler (Se spilleregler for kommunikation, på side 75)

Gul konflikt

På de næste tre trin sker der en personificering. Problemet vokser, og samtale reduceres. De involverede ændrer fokus fra sagen til personerne. Man ser og fremhæver i højere og højere grad den anden parts negative egenskaber.

Hvad kan jeg gøre som leder?

Nu er det nødvendigt, at en uvildig part hjælper med at redde trådene ud, hvis konflikten ikke skal optrappes yderligere.

- Vær ikke bange for at gribe ind og tilbyde din hjælp
- Indkald parterne til et møde – fortæl parterne, hvad mødet går ud på, så de er forberedt
- Hjælp parterne med at tale sammen, så de bedre kan forstå og lytte til hinanden. Læs mere om mediation på side 82
- Gør det klart, hvad du som leder kan hjælpe med, og hvad du ikke kan hjælpe med – og hvordan du vil håndtere spørgsmålet om fortrolighed
- Hjælp parterne med at blive klogere på situationen og deres handlemuligheder ved at stille åbne spørgsmål. Fx "Hvad er vigtigt for dig i denne situation?" eller "Hvad tror du, der er vigtigt for den anden? Vær støttende uden at tage parti eller bagatellisere problemet!
- Overvej, om der er noget, du selv kan gøre på det organisatoriske plan for at nedtrappe konflikten. Kig fx på rammerne for arbejdet – er der uklarhed om, hvem der har kompetence til hvad?
- Giv tid til, at parterne selv kan tage ansvaret for at finde en løsning, som de begge er tilfredse med
- Tjek om parterne har brug for hjælp efterfølgende
- Følg op efterfølgende - spørg parterne, hvordan det går



Sørg for at få talt om tingene, inden de udvikler sig til konflikter, der er svære at løse.

Konflikttrappen



Rød konflikt

På de sidste tre trappetrin er der opstået fjendebilleder, åben fjendtlighed og polarisering. Konflikten udvikler sig til krigsførelse, hvor vi retter anklager og destruktive angreb mod hinanden. Den oprindelige sag er glemt.

Hvad kan jeg gøre som leder?

- Få parterne til at indvilge i en mæglingsproces – brug eventuelt din formelle magt til at bringe parterne sammen. Læs mere om mediation
- Søg hjælp hos eksterne konsulenter
- Overvej, om parterne skal adskilles ved en omplacering eller omorganisering af arbejdet
- Overvej, om de øvrige medarbejdere om bord skal orienteres og involveres

På side 53 kan du læse om en konflikt kaptajn Hildur Friis løste. Han greb som leder ind, da konflikten var på vej op i det røde felt. Og han forudså, at det let kunne være endt langt værre.

Mediation - lederen som konfliktløser

Mediation – eller konfliktmægling – er en metode, hvor en neutral tredjepart (lederen) er ansvarlig for at genetablere en konstruktiv dialog, så parterne selv bliver i stand til at løse konflikten. Mediation betyder den i midten.

Lederen skal undgå at gøre sig til dommer. Det vil skabe vindere og tabere – og det er ikke fremmede for et samarbejde. At det indimellem kan være nødvendigt – fx at fyre en medarbejder, fordi vedkommende ikke kan samarbejde – er en anden sag. Så taler vi ikke længere om mediation.

Vigtige overvejelser og opgaver

Som leder er din vigtigste funktion at være en neutral ordstyrer. Derfor bør du overveje følgende, inden du går i gang

- Er du selv en del af konflikten?
- Har du stærke anti- eller sympatier over for nogen af parterne?

Må du svare ja til det ene eller begge spørgsmål, vil du have meget svært ved at være neutral. Så er det formentlig bedre at vælge en anden person som mediator.

Under mediationen er følgende vigtigt at huske på

- Kom ikke med løsningsforslag
- Giv ikke udtryk for egne holdninger og placer ikke skylden hos den ene eller den anden
- Hold fast i ordstyreropgaven under hele forløbet
- Skab en ramme, hvor parterne kan være trygge og finde egne løsninger
- Stil spørgsmål undervejs
- Saml op, hvad parterne er nået frem til, og giv udtryk for optimisme og håb

Der er fem faser i konfliktmægling:

- 1) Parterne informeres om metoden og redegør for deres syn på konflikten
- 2) Parterne finder en fælles problemformulering
- 3) Parterne finder løsninger
- 4) Parterne forhandler om løsninger
- 5) Parterne indgår aftaler om fremtiden

Mediation – trin for trin

Inden du går i gang med en mediation, skal du sikre dig, at

- Du er fysisk placeret imellem og lige langt fra parterne
- Parterne sidder over for hinanden
- Øjenkontakt er mulig for alle

Fase 1 - Information om metoden og syn på konflikten

- Lederen redegør for metoden og formen:
- Man taler en ad gangen og lytter til hinanden
- Man diskuterer ikke hinandens udsagn
- Lederen er ordstyrer og dermed den, der stiller spørgsmål og samler op.
- Lederen stiller spørgsmål og søger baggrunden for konflikten
- Den ene part redegør for konflikten. Indled fx med at sige: "Fortæl lidt om, hvordan du oplever situationen".
- Den anden part redegør for konflikten. Sæt fx vedkommende i gang med ordene: "Nu er det din tur til at fortælle, hvordan du oplever situationen"
- Lederen opsummerer vigtige input

Fase 2 – Skab fælles forståelse af problemerne og en problemformulering

- Lederen søger at skabe gensidig forståelse hos parterne
- Lederen styrer samtalen, så parterne forklarer egne behov og interesser i stedet for at stille krav til den anden part. Man kan styre fx ved hjælp af spørgsmål som "Hvad er vigtigt for dig? Er det rigtigt forstået, at det, du har brug for, er, at I er enige om...?" osv.
- Lederen oplister de fælles problemer og sikrer sig, at parterne er enige i listen "Er I enige om, at hovedproblemerne er... og...?"
- Lederen afslutter fase 2, når der ligger en fælles forståelse af, hvad hovedproblemerne er. Fx "Vi er uenige om, hvordan vores fælles arbejdsopgave skal løses, og hvem der har ansvaret for, at arbejdet bliver gjort ordentligt og i tide."
- Det kan være en god ide at skrive hovedproblemerne ned

Fase 3 – Skab løsninger

- Lederen beder parterne om at komme med ideer til løsninger – en ad gangen, fx med spørgsmål som "Hvad mener du kunne være en løsning på problemet?"
- Brainstorm på ideer til løsninger styret af lederen – dvs. man kritiserer ikke hinandens forslag, men lader sig inspirere af den andens forslag til at stille flere og andre forslag
- Lederen inspirerer parterne til at vurdere hinandens ideer i positive vendinger, fx ved at sige "Hvad kunne være mulighederne i det løsningsforslag?"

Fase 4 – Forhandling om løsninger

Lederen motiverer til at parterne:

- Taler om fælles fremtid – fx:
"Hvordan tror I, de løsninger vil fungere fremover for jer? "
- Synliggøre, hvad der kan gives, og hvad det kræver
- Holde fast i det, der er opnået enighed om
- Fremhæve de punkter, hvor de har bevæget sig mod hinanden

Fase 5 – Aftale indgås

- Indgåede aftaler (kan) skrives ned af lederen (det er fortrolige aftaler) med følgende indhold
 - Kort beskrivelse af problem og løsninger
 - Hvem gør hvad, hvornår – vigtigt at begge parter skal gøre en indsats
 - Begge parter er vindere
- En god løsning tilgodeser:
 - Begge parters interesse
 - Rummer realistiske forpligtigelser for begge parter
 - Let at rette sig efter og forståelig
 - Medfører tilfredse parter

Forebyggelse af konflikter

En tilgang til at arbejde med forebyggelse af konflikter handler om at få en dialog i gang om bord omkring trivsel. Dialogen kan handle om, hvad man i fællesskab kan gøre for at styrke den generelle trivsel, eller man kan vælge at arbejde specifikt med forebyggelse af social isolation.

Denne metode er ikke egnet, hvis I har store konflikter om bord. Mere ømtålelige forhold vil sjældent komme frem. Men erfaringen viser dog, at folk er mere "modige", end man tror, så længe ledelsen er positiv over for fremgangsmåden.

Her beskrives de fire faser, man kan arbejde med. Hver fase kan klares på en halv time, hvis det er forberedt godt.

Redskab: Sæt fokus på trivsel

Redskabet sætter fokus på, hvad der fungerer, og hvad der bør forbedres.

Det er forhold, alle har en mening om. Det er vigtigt at få alles mening frem, så der kan etableres en nuanceret indsats for at fremme de positive sider om bord samt få indkredset og synliggjort de sider, der kan forbedres.

Fase 1 – Hvad kan vi gøre bedre?

1) Hver person sidder for sig selv 5 - 10 min. og overvejer de to spørgsmål:

- Hvad fungerer godt i forhold til trivslen om bord?
- Hvad kan blive bedre i forhold til trivslen om bord?

Efterfølgende samles man i mindre grupper (3-4 personer)

2) De små grupper drøfter deres bud på de to spørgsmål. Forslag skrives op på flipoverpapir:

- Hvad fungerer godt?
- Hvad kan blive bedre?

3) Derefter samles man, og hver gruppe fremlægger deres bud på, hvad der fungerer godt, og hvad der kan blive bedre.

På den måde bliver det grupperne, der svarer, og ikke enkeltpersoner, der skal stå frem for sig selv.

De forskellige gruppers bud skrives op på flipover eller på en tavle.

Sådan får I en samlet oversigt over, hvad der fungerer, og hvad der kan forbedres for at fremme trivslen – som de ansatte har udtrykt i deres ord.

Fase 2 - Prioritering

Prioriter derefter, hvor der skal sættes ind med en indsats. Her er det vigtigt at tydeliggøre, hvad folk mener har mest betydning. Men det er vigtigt at gøre opmærksom på, at denne prioritering er en pejling. Skibsledelsen må efterfølgende vurdere, hvad der kan lade sig gøre med udgangspunkt i de ressourcer og rammer, man har.

Prioriteringen kan laves ved en simpel afstemning. Sig til folk, at de har i alt tre stemmer, som de kan placere ved hjælp af en streg med en sprittusch ud for de tre emner, de mener, er de vigtigste. Dvs. en streg pr. emne den enkelte vælger.

På den måde får man gruppens bud på en prioritering. Det betyder også, at man som ledelse har en klar indikation af, hvad der er vigtigst om bord for besætningen.

Fase 3 - Løsninger

Næste fase består i at komme med forslag til forbedringer. Ofte vil der komme forslag, som I umiddelbart kan sætte i gang. Det kan være bagateller, som har været til irritation for flere gennem længere tid – fx at man aldrig kan finde tingene, fordi de fleste ikke lægger dem på plads.

Andre forslag kræver mere planlægning og yderligere overvejelser. Disse forslag må ledelsen lave en yderligere planlægning af – og måske en yderligere prioritering afhængigt af skibets ressourcer og muligheder. Enten kan ledelsen arbejde videre med forslagene, eller også kan man nedsætte arbejdsgrupper med repræsentanter fra både ledelse og menige (se nedenfor).

1) For hvert af de tre højst prioriterede temaer drøfter I:

- Hvad kan I sammen gøre?
- Hvad kan ledelsen gøre?
- Hvad kan den enkelte gøre?
- Lav en handleplan, der fortæller, hvem der er tovholder, hvem der gør hvad, og hvornår der skal ske noget

Det vil være mest effektivt, hvis denne del foregår i mindre grupper.

2) Løsningsforslag og handleplaner præsenteres for alle

Det giver alle mulighed for at komme til orde og eventuelt supplere med gode løsningsforslag.

Fase 4 – Videreudvikling af løsningsforslag

Man kan overveje at nedsætte en mindre arbejdsgruppe, som arbejder videre efterfølgende. Kaptajnen er født medlem. Derudover kan der være en eller to besætningsmedlemmer, som deltager.

Arbejdsgruppens opgave er:

- 1) Lav renskrivning af dialogmødets resultater. Referat udleveres til alle.
- 2) Gennemgå de ting, der er kommet frem. Tænk over det, drøft det.
- 3) Arbejd videre med en handleplan, der viser, hvilke aktiviteter og løsninger I vil gennemføre – med tidspunkter og ansvarlige personer.
- 4) Tag planen op på et møde, hvor alle deltager, så den kan diskuteres, justeres og forbedres.
- 5) Følg aktiviteterne til vejs ende og få samlet op og gjort status.

Denne metode kan bruges mange gange, hvis man vil have temperaturen på trivslen om bord.

Metoden kan også fungere som skibets arbejdspladsvurdering (APV) for det psykiske arbejdsmiljø.

Dialogmøde om trivsel

Hvad fungerer godt i forhold til trivsel om bord?



Hvad kan blive bedre i forhold til trivsel om bord?



Vil du vide mere

"Conflicts at sea" – en film Søfartens Arbejdsmiljøråd har lavet om konflikter og gode råd til, hvordan man kan undgå, at de opstår. Filmen kan vises om bord, og man kan drøfte, hvordan man kan være opmærksom på sprog og kommunikation om bord.

"En konflikt - to vindere", Hans Boserup og Anne-Suzette Humle, Dansk Forligsnævn 1993.

"En samtale - to vindere", Anne-Suzette Humle, Schultz 1993.

Hvordan man fører en samtale, formidler sit budskab tydeligt, lytter til den anden og finder fælles løsninger.

"Konfliktmægling. Mediation – retsmægling", Vibeke Vindeløv, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2004

Gode hjemmesider med materiale om konfliktmægling og mediation:

www.konfliktloesning.dk

www.mediationcenter.dk