

Håndtering af konflikter

En nødvendig kompetence på arbejdspladsen

Louise Eltved Krogsgård

Kirstine Guldager Madsen

Tine Bilgram

Stud. mag i læring og forandringsprocesser

Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi

Aalborg Universitet

Abstract

Medarbejdere i virksomheder bliver udsat for mange situationer, hvor de skal indgå i samarbejdsrelationer med skiftende mennesker, og det indebærer risiko for konflikter, idet der i mellemmenneskelige relationer altid er modsatrettede behov, interesser og værdier. Der udbydes et stort antal konflikthåndteringskurser, som på forskellig vis tilbyder medarbejdere metoder til håndtering af konflikter på arbejdspladsen. Undervisning i metoder er imidlertid ikke ensbetydende med, at medarbejderne kan håndtere konflikter i hverdagen. For at det skal lykkes, skal håndtering af konflikter indarbejdes i den enkeltes personlighed således, at den enkelte medarbejder ikke blot får viden om konflikter og konfliktløsningsmetoder, men i stedet hjælpes til at udvikle konflikthåndteringskompetence.

Indledning

Moderne arbejdspladser kræver omstillingsparathed hos den enkelte medarbejder. Medarbejderne indgår i tværfaglige sammenhænge, hvor de forventes at skulle arbejde sammen med skiftende mennesker om forskellige emner, og dette stiller store krav til samarbejdskompetencen, idet der heri er en iboende mulighed for konflikter. Virksomhederne er klar over nødvendigheden af at kunne begå sig i en verden, hvor konflikter oftere opstår på grund af den konstante foranderlighed og det evige krav til den enkelte medarbejder om at indgå i samarbejde med mange skiftende mennesker. Der er derfor et utal af konflikthåndteringskurser i udbud, og de fleste tilbyder egentlige redskaber og metoder til håndtering af konflikter.

Spørgsmålet er imidlertid, om undervisning i en specifik metode kan give den enkelte medarbejder nødvendige redskaber til at håndtere konflikter i dagligdagen. Det er ikke nok kun at lære en metode, da det kun giver indsigt i et fagligt aspekt, det er snarere nødvendigt at udvikle personlige kompetencer til at håndtere konflikter.

Hvad er en konflikt og hvorfor opstår den?

Konflikter er noget uundgåeligt i relationer mellem mennesker, idet hver enkelt person altid vil opfatte en sag ud fra egne interesser, behov og værdier. Konflikter kan derfor opstå i det øjeblik to personer har en modsatrettet forståelse af en given situation, sag eller lignende. Konflikter bliver således de uoverensstemmelser, der opstår på baggrund af ovenstående,

og da der i stigende grad på arbejdspladserne i dag er fokus på samarbejde, tværfaglighed, teamsamarbejde og lignende, bliver der større mulighed for at opleve konflikter i hverdagen. Konflikter kan eskalere og tage en negativ drejning, og når dette sker, kan der opstå ganske svære situationer, som får store konsekvenser for den enkelte medarbejder, men også for virksomheden som sådan. Det er imidlertid også muligt at dreje konflikter i en positiv retning, så konflikten ikke bliver til en belastning, men i stedet til en positiv oplevelse for alle. (Monberg, 2006). Konflikter med positivt udfald kræver imidlertid medarbejdere, som har indsigt i hvordan konflikter eskaleres og ikke mindst har kompetencer til at vende konflikten, så den får en positiv drejning. Med andre ord giver gode konflikthåndteringskompetencer medarbejdere mulighed for at opnå positive resultater, når de befinder sig i konfliktsituationer.

Hvad er konflikthåndteringskompetence?

Kompetencer til håndtering af konflikter kan opfattes, som den evne en person besidder til at indgå i dialog med andre mennesker, og i konfliktsituationer at kunne vende konflikten i en positiv retning. Det er nødvendigt at lære teoretiske aspekter af konflikter og deres opståen, og hermed blive introduceret for forskellige konfliktløsningsmetoder. Denne indsigt giver den enkelte mulighed for at betragte konflikter ovenfra og reflektere over sin egen rolle i konfliktsituationer.

Det giver imidlertid ikke kompetencer til at handle kun at have kendskab til metoderne, idet handling kræver dybere indsigt hos den enkelte. Mezirow arbejder med begrebet transformativ læring, og ifølge denne teori opstår en kompetence i det øjeblik personen bevidst har reflekteret over en handling og efterfølgende handler på denne refleksion. (Mezirow, 2005). Det vil sige, at i det øjeblik ideen eller tanken bliver inkorporeret i den enkeltes personlighed, bliver det til en kompetence, og får dermed en ny erfaring at tilføje.

Der kan i forhold til håndtering af konflikter være tale om to kompetenceformer. Den ene er den faglige dimension, hvor en faglig viden indenfor emnet bliver forstået. Den anden dimension er dybere, idet den dækker den forandringsprægede dimension i personligheden som viser sig i sociale sammenhænge. Her viser kompetencen sig i evner til at være åben overfor andres synspunkter, være i stand til at afklare egne og andres behov, indgå i ligeværdige dialoger og desuden kunne kommunikere ud fra denne åbenhed.

Hvordan udvikles kompetencer i håndtering af konflikter?

Kompetenceudvikling er ikke nødvendigvis givet, blot der i en virksomhed er et ønske om det, og der derfor tilbydes konflikthåndteringskurser til medarbejderne. Selve kursusforløbet skal tilrettelægges efter deltagernes forudsætninger, motivationer og interesser, idet planlægningen er omdrejningspunktet for, om håndtering af konflikter bliver inkorporeret i personligheden, og dermed bliver til en kompetence hos den enkelte medarbejder.

Det er derfor væsentligt, at det i undervisningen af konflikthåndtering medtænkes, at medarbejderne er voksne mennesker, som hver på sin måde møder med forudsætninger fra livets erfaringer. Undervisningen må derfor tage udgangspunkt i, at hver medarbejder er at betragte som et unikt og enestående individ, som møder til kurset med hver deres erfaringer, og at det er disse erfaringer, som kommer i spil i læringssituationen. (Knowles, 2005) Det er ligeledes vigtigt at behandle voksne mennesker på en anerkendende og tillidsfuld måde, idet voksne kun vil tilkoble sig nye erkendelser i det øjeblik, de føler sig respekteret som voksne. (Rogers, 2005).

Voksne har således behov for at blive mødt som personer, der selv kan tage ansvar for egen læring, og derfor bliver underviserens rolle at udfordre den enkelte medarbejder til gennem refleksion at gøre sig nye erfaringer, som kan inkorporeres i personligheden og dermed blive til nye kompetencer.

Hvordan viser det sig, når den enkelte medarbejder har opnået en kompetence?

Når en medarbejder besidder kompetencer til at håndtere konflikter i hverdagen, vil det vise sig ved, at medarbejderen bliver bedre i stand til at indgå i samarbejdende relationer. Kompetence i håndtering af konflikter forudsætter en vis teoretisk viden om konflikter og deres optrapning – altså den faglige kompetence. Den dybe forandringskompetence vil imidlertid vise sig ved, at medarbejderen bliver i stand til at forstå andres holdninger og synspunkter, har evner til at ændre holdning i en kommunikationssituation, og evner til at koble egne behov og holdninger med andres i nye løsninger. (Jørgensen, 1999). Denne evne medfører, at de modsætningsforhold som kendetegner en konflikt vil blive mindre væsentlige, idet medarbejderne som udgangspunkt ikke længere i en samarbejdsrelation vil fastholde egne synspunkter, men i stedet vil være åben over for, at andres holdninger og meninger har samme gyldighed som ens egne.

Fordele for virksomheden

I en omskiftelig hverdag med mange forskellige opgaver og samarbejdskonstellationer er den enkelte medarbejders kompetencer til håndtering af konflikter af afgørende betydning for virksomheden. Virksomheden opnår en medarbejderstab, der har indblik i hinandens forskelligheder. Medarbejderne vil derfor møde hinanden i forståelse af, at meninger, holdninger og livsværdier er forskellige for medarbejderne.

En veludviklet evne i håndtering af konflikter medfører for virksomheden, at medarbejderne evner at dreje konflikter i en positiv retning. Dermed undgår virksomheden i vid udstrækning problemfyldte konflikter, som betyder færre konflikter og dermed mere effektive medarbejdere.

Referencer:

Jørgensen, Per Schultz
(1999):

Hvad er kompetence? Og hvorfor er det nødvendigt med et nyt begreb? Uddannelse 9/1999 (nr. 9)

Knowles, Malcolm S.
(2005):

Andragogik: en kommende praksis for voksenlæring. I Illeris, Knud m.fl.: Tekster om voksenlæring. Roskilde Universitetsforlag.

Mezirow, Jack (2005):

At lære at tænke som en voksen. I Illeris, Knud m.fl.: Tekster om voksenlæring, Roskilde Universitetsforlag.

Monberg, T (2006):

Konflikthåndtering (1. Udgave, 1. Oplag) Børsens Forlag, København.

Rogers, Carl R. (2005):

Mellemmenneskelige relationer og facilitering af læring. I Illeris, Knud m.fl.: Tekster om voksenlæring, Roskilde Universitetsforlag.