En global forskningsrapport
udført af OPP® i samarbejde
med The Chartered Institute
of Personnel and Development
Juli 2008

opp
unlocking potential

kæmp, flygt eller se det i øjnene ?

bidrag til den effektive håndtering af konflikter på arbejdspladsen

Konflikt

1. En tilstand af ufred eller fjendtlighed ; 2. Sammenstød af divergerende principper, interesser etc. ; 3. (psykologisk) modsætningsforhold mellem uforenelige behov eller ønsker ; **Konflikt på arbejdet :** 1. En hvilken som helst uoverensstemmelse, der forstyrrer arbejdets udførelse

Indhold

Forord 2

Resumé 4

Konfliktens omkostninger 5

Årsager til konflikt 8

Lederens rolle 11

Værdien af uddannelse 14

Få det bedste ud af konflikter med kunder 18

Sammenligning af lande

- Storbritannien 19
- Belgien 20
- Brasilien 21
- Danmark 22
- Frankrig 23
- Tyskland 24
- Irland 25
- Holland 26
- USA 27

Realisering af positive resultater af konflikter

- Vigtigste tips til arbejdsgivere og organisationer 28
- De bedste råd til den enkelte og ledere 31

Forord

Kæmp, flygt eller se det i øjnene?

Bidrag til den effektive håndtering af konflikter på arbejdspladsen

Forord af Robert McHenry

Vi foretog denne undersøgelse i et forsøg på kvantitativt at vurdere, hvordan det aktuelt står til med konflikter på arbejdspladsen, idet vi gik ud fra, at ordet 'konflikt' er tabu i mange organisatoriske sammenhænge, eftersom det antyder, at tingene er kommet ud af kontrol. Vi ønskede at udforske, hvordan mennesker i forskellige lande ser på konflikter på arbejdspladsen, hvilke faktorer de opfatter som destruktive, og hvordan de har oplevet, at konfliktsituationer forbedres eller forværres som resultat af ændret adfærd. Vi ville gerne vide, hvad arbejdstagere kunne tænke sig at ændre, og hvilke fordele, de håbede, der ville komme ud af at forbedre konflikthåndteringen. Kort sagt ønskede vi at udforske, hvordan konflikt kan udnyttes bedre som en kilde til energi og fornyelse for organisationer.

Hvad forstår man ved 'konflikt'? Det er et potentielt meget subjektivt udtryk. Nogle mennesker opfatter måske konflikt som en skarp verbal uoverensstemmelse, mens det for andre betyder en langvarig fejde mellem afdelinger. For så vidt angår denne undersøgelse har vi defineret konflikt som enhver uoverensstemmelse på arbejdspladsen, der afbryder arbejdsgangen.

Vi lever i en verden, hvor alle former for konflikt bliver mere og mere synlig, uanset om det aktuelt er mere udbredt nu end førhen. Medierne griber enhver lejlighed til at præsentere stridigheder: mellem politikere, i ægteskaber mellem kendte og sportshold, eller mellem grupperinger, lande eller trosretninger. Vi føler tilsyneladende en særlig glæde ved at afsløre konflikter der, hvor man skulle forvente harmoni; der er noget fængslende ved de heftige dramaer, der udspiller sig mellem gamle venner, mentorer og deres protegéer, ekspartnere fra den kriminelle verden.

Hvorfor er konflikter så attraktive, i hvert fald som tilskuersport? På samme måde som to overflader, der gnider mod hinanden, producerer friktion, skaber konflikt energi og fører til forandring. Det inderlige ønske om at bevæge sig bort fra det, der engang fungerede godt og føltes rigtigt, kan være en kraftig tilskyndelse. Tænk på de sociale ændringer efter anden verdenskrig, jordskredsvalget i 1973, værdiforskellene mellem generation X og Y. Hvis konflikt handler om uenighed, så skaber uenighed en dynamik som kan styre teams og organisationer både baglæns og forlæns. Vore dages organisationers udfordringer består i at udnytte denne energi på en positiv måde.

Vore kunder fortæller os undertiden, at det største problem er manglen på konflikt i deres organisationer. De siger, at egenrådige seniorledere skaber en kultur, hvor medarbejderne foretrækker at 'lukke øjnene' og hverken give feedback eller komme med idéer; en skjult konflikt, der hæmmer arbejdsindsatsen. De stræber efter en kultur, hvor udfordring hilses velkommen af lederne og, hvor ændringer bliver rost og giver næring til innovation.

Andre fortæller os, at dårligt fungerende seniorgrupper, hvor stridende egoer vogter på hinanden ved direktionsværelsets bord, skaber et klima, hvor enhver forsvarer sit ringhjørne. De taler om at sidde på hver sin trone, at enhver hytter sit, en bebrejde-hinanden kultur og en vind/tab stil under beslutningsprocessen; hangen til konflikt undergraver arbejdsindsatsen. De længes efter en konstruktiv debat, hvor forretningsrationale har magten over stærke personligheder og et klima, hvor tage-ved-lære i højere grad end straf følger af fejl.

Organisationer skal finde den gyldne mellemvej, og det er her erhvervspsykologi har betydning. I sin seneste bog, Beyond Reason, hævder den verdensberømte konfliktmægler og Harvard advokat Roger Fisher, at mæglere skal vise følelser og bruge dem i deres samspil. Der er følelsesmæssige behov lige under overfladen på begge sider af en konflikt, og løsningen kompromitteres, såfremt disse ignoreres. Vores virkelighed og vore tilknytninger på arbejdet har vigtige følelsesmæssige komponenter, og hver medarbejder og leder skal finde sin egen måde at undersøge og udtrykke sine egne følelser på, mens han lytter til andre menneskers følelser – kort sagt, at tale sammen.

1 *Beyond Reason: Using Emotions as You Negociate* af Roger Fisher og Daniel Shapiro, Penguin 2006.

Samtale er nøglen, og behovet for samtale kan ikke overvurderes. I visse store organisationer kan daglige spændinger skyldes, at engelsk anvendes som fælles forretningssprog, hvilket kun tjener til at fremhæve nationale og kulturelle forskelle. Kulturen kan bestemme, hvilke følelser, der bør udtrykkes i særlige situationer – endog hvilke følelser, der skal fornemmes. Den dikterer udtryksmåden, selv når følelserne er langt under overfladen. Åbenlys kortfattethed i en e-mail mellem en østeuropæer og hans sydstatsamerikanske kollega – som er vant til en mere uformel tone – kan starte en kæde af misforståelser, der kan munde ud i en inter-regional foragt. Det kan være vanskeligt at genoprette medarbejderes følelse af, at de trækker på samme hammel, når de er adskilt af tidsforskelle, og når korrespondancen er upersonlig.

Her kan psykometriske værktøjer være en hjælp. Resultaterne heraf kan skabe basis for at diskutere forskelle, for at dele følelsesmæssige behov (som kan være meget forskellige fra dem, der vises) og for at fastlægge en fælles ramme, hvori vanskelige synspunkter kan anbringes.

I professionelle hænder giver psykometriske værktøjer også HR medarbejdere, chefer og ledere en måde at tage hul på disse samtaler på med deres grupper eller til at fremme dialogen mellem enkeltpersoner. Og endnu bedre, de kan åbne døren for mennesker til bedre at forstå sig selv, deres egne behov, hvordan de virker på andre og hvordan de kan tilpasse sig situationen og personligheden, de står overfor. De kan sætte gang i gavnlige og progressive samtaler, især hvor konflikt er udgangspunktet.

Når vi arbejder med kunder for at forebygge ledelsesfejl, for at rette op på organisatorisk underpræstation eller vende rundt på konfliktende teams, så er det uvægerligt, fordi den gode samtale er ophørt. Det kræver undertiden mere end erkendelsen af, at noget bør være anderledes for at genoptage dialogen, og vi mener at psykometriske værktøjer spiller en enestående rolle i forhold til at starte samtalen og vende forskellene til noget konstruktivt.

Undersøgelsen

I maj 2008 blev der gennemført to sideløbende forskningsprojekter om konflikt på arbejdspladsen. Den første, som refereres detaljeret i denne rapport, undersøgte arbejderes holdninger til konflikt. 5.000 fuldtidsansatte blev interviewet i ni lande inden for Europa og i Amerika: Belgien, Brasilien, Danmark, Frankrig, Tyskland, Irland, Holland, England og USA. Det andet forskningsprojekt, gennemført af Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), fremviser analyser fra 800 organisationer i England for så vidt angår arbejdsgiverens synsvinkel*. Hovedparten af de adspurgte her var professionelle og praktiserende HR. Vi refererer til disse resultater, når de tegner et anderledes og mere nuanceret billede af, hvad der rører sig på konfliktområdet i engelske organisationer.

Leadership and the management of conflict at work, CIPD

Resumé

Vores undersøgelse viser, at hovedparten af de ansatte (85%) i et vist omfang må klare konflikter, og at 29% gør det 'altid' eller 'hyppigt'. I Tyskland øges det sidst nævnte tal kraftigt til 56%, mens ansatte i Irland (37%) og USA (36%) også bruger en betydelig del af tiden på at håndtere uenigheder.

De fleste konflikter ses på niveauet mellem nyansatte/frontlinje roller (anført af 34% af de adspurgte), men konflikter optræder også på de fleste seniorniveauer: En ud af otte arbejdstagere (12%) siger, at uoverensstemmelser i deres seniorteam er hyppige eller kontinuerlige.

De primære årsager til konflikter på arbejdspladsen beskrives som sammenstød mellem personligheder og stridende egoer (49%), efterfulgt af stress (34%) og tunge arbejdsbyrder (33%). Kultur spiller også en rolle i opfattelsen af årsager: Brasilianske arbejdere er mest tilbøjelige til at opfatte værdisammenstød som hovedårsag til konflikt (24%). I Frankrig fandt 36% af de ansatte, at uærlighed var en nølgefaktor, sammenlignet med et globalt gennemsnit på 26%.

Ikke overraskende, så er dårligt håndterede konflikter forbundet med omkostninger: Gennemsnitsmedarbejderen tilbringer 2,1 time om ugen med at håndtere konflikter. Alene i England svarer det til 370 millioner tabte arbejdsdage årligt, som skyldes konflikt på arbejdspladsen. En ud af seks (16%) siger, at en nylig uenighed optrappedes i varighed og/eller intensitet. Kun 11% af de interviewede har aldrig oplevet, at en uenighed eskalerede.

Konflikter fører mange negative resultater med sig. 27% af de ansatte har oplevet, at konflikter har ført til personlige angreb, og 25% har oplevet, at det resulterede i sygdom eller fravær. Næsten en ud af ti (9%) har oven i købet oplevet, at det medførte, at et projekt kuldsejlede. 41% af de ansatte mener, at ældre mennesker håndterer konflikter mest effektivt, hvilket tyder på, at livserfaring formentlig gør mennesker mere effektive. Ledernes kompetence på dette punkt er imidlertid den afgørende faktor. Syv ud af ti arbejdstagere (70%) oplever konflikthåndtering som en 'meget' eller 'særdeles' vigtig lederevne, mens 54% af arbejdstagerne mener, at chefen burde håndtere uenigheder ved at tage fat på bagvedliggende spændinger, inden det går galt.

Der er dog en klar diskrepans mellem, hvor godt lederne selv synes, at de håndterer konflikter, og hvordan det forholder sig i virkeligheden: En tredjedel af lederne (31%) mener, at de er gode til at håndtere uenigheder, men det er kun 22% af medarbejderne enige i. Næsten halvdelen af medarbejderne (43%) mener i øvrigt, at deres chefer ikke klarer konflikter så godt som de burde, mens kun 23% af lederne deler dette synspunkt.

Træning er den bedste drivkraft til at opnå en høj kvalitet i konfliktløsningen. Mindre end halvdelen (44%) af alle adspurgte er blevet uddannet i håndtering af konflikter på arbejdspladsen. Dette tal når op på 60% i Brasilien og 57% i USA. 72% af de belgiske arbejdere og 73% af de franske har ingen uddannelse fået.

Hvor der findes uddannelse, giver det værditilvækst: Over 95% af de personer, der modtager uddannelse som en del af lederudviklingen eller på et formelt eksternt kursus siger, at det hjalp dem på en eller anden måde. En fjerdedel (27%) siger, at det gør dem mere trygge og sikre med hensyn til at håndtere konflikter og 58% af de, der er blevet uddannet, siger at de nu forventer "win-win" resultater af konflikter.

85% ændrer måden de griber konflikter an på i løbet af arbejdslivet; De bliver mere proaktive og erfaringen betyder, at de tager det mindre personligt.

Blandt samtlige arbejdstagere har 76% oplevet, at konflikter mundede ud i et positivt resultat, som f.eks. bedre forståelse for hinanden (41%) eller en bedre løsning på et problem på arbejdspladsen (29%). Dette tal stiger til 84% og 81% i henholdsvis Brasilien og USA – landene, hvor uddannelse er mest udbredt. Belgien og Frankrig, hvor de ansatte har mindst uddannelse, har også den laveste forekomst af positive resultater. Dette viser en klar forbindelse mellem uddannelse i konflikthåndtering og konfliktens betydning som en katalysator for en positiv forandring.

Vores undersøgelse viser, at destruktive konflikter ikke er noget organisationer noget sted bør acceptere som en uundgåelig detalje i arbejdslivet. Hvis organisationer investerer i at opbygge erkendelsen af sig selv og andre, som bedre forhold afhænger af, vil de opleve, hvordan den energi der skabes af mellemmenneskelige friktioner, skaber gnister af kreativitet i stedet for at kvæle ilden. HR, ledere og arbejdstagere skal alle påtage sig et ansvar for at blive kompetente konfliktmæglere

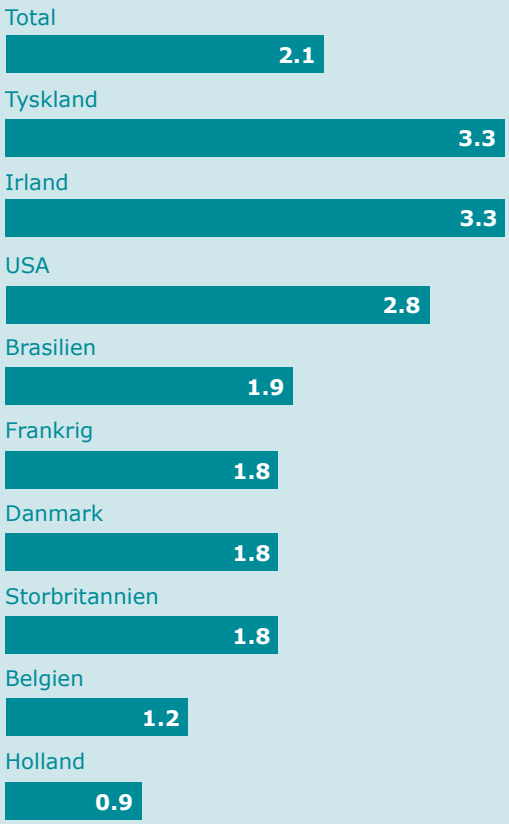
konfliktens omkostninger

Omkostninger for organisationen

Tid er penge

Der er forskellige former for omkostninger for organisationen forbundet med dårlig konflikthåndtering, herunder, i værste fald, tab af kunder og gode medarbejdere. En omkostning, der er synlig for enhver, er den tid, der bruges på at finde en god løsning. Tid, der ville have været bedre anvendt til at udføre arbejde og nå mål, er i stedet anvendt til at håndtere uoverensstemmelser og hidse gemytterne ned. Kommer der imidlertid et helt igennem positivt resultat ud af det, kan det betragtes som en investering.

Gennemsnitligt antal timer pr. uge der bruges på at klare konflikter på arbejdspladsen, for hvert land



Vores undersøgelse viser, at hver medarbejder gennemsnitligt bruger 2,1 time hver uge – ca. en dag om måneden – på at være involveret i en konflikt på en eller anden måde (være involveret i en uoverensstemmelse, håndtere en konflikt mellem kolleger, etc.).

Alene i Storbritannien svarer det til 370 millioner tabte arbejdsdage årligt som skyldes konflikter på arbejdspladsen. I Tyskland og Irland, hvor tiden, der bruges på konflikthåndtering stiger til gennemsnitligt 3,3 timer pr. uge, udgør tallet en endnu højere andel af den disponible arbejdstid.

I nogle organisationer er situationen endnu værre: En ud af ti besvarelser angiver, at de bruger mindst seks timer om ugen på at klare konflikter. Det tapper også HR afdelingerne for ressourcer: Halvdelen af de adspurgte HR ansatte (51%) tilbringer mellem en og fem timer om ugen med at håndtere uoverensstemmelser.

Pinen trækkes i langdrag

Det er ikke usædvanligt, at konflikter eskalerer i stedet for at blive løst i en fart. Ni ud af ti ansatte (89%) har oplevet, at en konflikt på arbejdspladsen eskalerede. Næsten en ud af tre (29%) siger, at det tog nogle få dage at få en nylig konflikt på arbejdspladsen manet helt i jorden, men ikke mindre end en ud af seks (16%) udtaler, at en nylig konflikt ikke blev løst, at den varede længere end forventet og/eller at den blev værre og værre. Det er vanskeligt og sige om det skyldes, at problemerne bag disse situationer virkelig er komplekse, men sandsynligheden for at komme sig hurtigt uden nogen form for ar aftager, når konflikter trækker ud.

Undersøgelsen viste også, at kvinderne fører med hensyn til at blive involveret i en konflikt, der eskalerer (19% mod 14%). De mest udsatte sektorer er marketing og velgørenheds-/ikke erhvervsdrivende sektorer (respektive 30% og 23%).

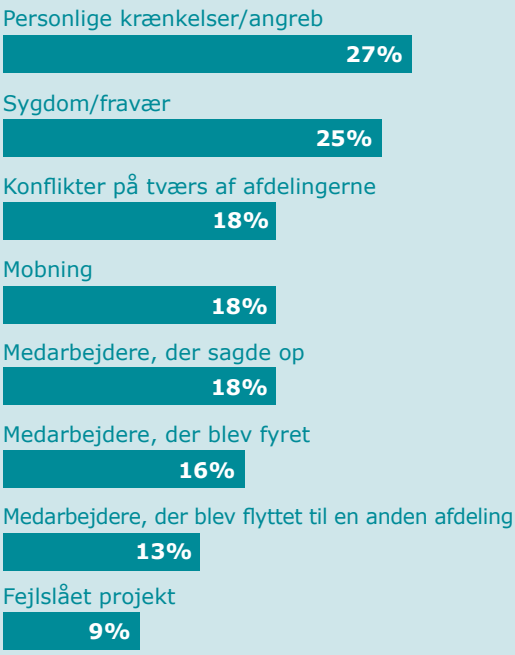
Kun én ud af ti ansatte (11%) har aldrig oplevet, at en konflikt tog til i omfang, hvilket antyder, at teknikker for konfliktmægling ikke er velintegrerede i organisationerne. Det er klart, når en konflikt eskalerer, at mæglingen kræver mere tid, før roen er genoprettet og gruppen atter fokuserer på det egentlige mål.

Omkostninger for den ansatte

Påvirkningen af den enkelte medarbejder

Når konflikter ikke gribes an på en effektiv måde, kan følelserne komme i kog, og det går ud over de enkelte medarbejdere. Virkningen heraf er lidt vanskeligere at beregne, men ikke mindre alvorlig, især kan det ses på personalets engagement. Mere end en fjerdedel af de ansatte (27%) har været involveret i en uoverensstemmelse på arbejdspladsen, som mundede ud i personlige krænkelser eller angreb, mens en tilsvarende procentdel (25%) har oplevet, at konflikter førte til sygdom eller fravær.

Hvilke negative resultater af konflikter på arbejdspladsen har du overværet?



Dette emne er tydeligvis et stort problem i den ikke-erhvervsdrivende sektor, hvor næsten halvdelen (48%) har været involveret i en konflikt, der førte til sygdom og/eller fravær.

Kortvarige problemer er ikke de eneste resultater af en dårligt håndteret konflikt: En ud af fem ansatte (18%) siger, at medarbejdere har forladt organisationen på grund af en konflikt, 16% siger, at medarbejdere blev fyret, og en ud af ti (9%) tilskriver uoverensstemmelser mellem de involverede parter, at et projekt slår fejl. Alle nye fremgangsmåder er sandsynligvis ikke uønskede, men afbrydelsen, indledt af konflikten som katalyserede dem, efterlader ofte ar, hvilket tyder på, at hurtig og målrettet konflikthåndtering er løsningen.

Antallet af medarbejdere, der oplever, at et projekt tabes, stiger næsten til en ud af fem (19%) ansatte i Tyskland, som også fører blandt landene i undersøgelsen med hensyn til negative resultater som fornærmelser og sygdom. Konflikters skadelige virkninger er meget sjældnere i Brasilien, Frankrig, Belgien og Holland. Faktisk siger næsten halvdelen af hollandske arbejdstagere (48%), at de ikke har oplevet nævneværdige negative resultater af konflikter på arbejdspladsen.

Underminering af gruppen

Ikke overraskende forringer en konflikt samarbejdet og følelsen af at være et 'team', når den håndteres dårligt. To-tredjedele af arbejdstagerne (67%) er bevidst gået udenom for at undgå en kollega på grund af en uoverensstemmelse på arbejdet, hvilket sandsynligvis virker forstyrrende og kan bringe gruppen ud af fokus. Dette stiger til tre-fjerdedele (76%) i USA, og det er generelt mere udbredt blandt kvinder (71%, mod 64% mænd). Kvinder er tilsyneladende mere usikre, når det handler om at tage hul på konflikter. Selvom det kun er et mindre antal, der griber til mere ekstreme måder at håndtere konflikter på, bliver gruppens og organisationens omkostninger hurtigt store med hensyn til tabt produktivitet, når der blot er en ud af ti arbejdstagere, der ikke kommer til møder, (10%) eller bliver væk i flere dage (9%) for at undgå konfliktsituationer.

En fjerdedel (24%) af medarbejderne i undersøgelsen er udeblevet fra et arbejdsrelateret socialt arrangement for at undgå konflikt, dette tal stiger til 36% i Tyskland. En ud af syv (14%) der er gået glip af en arbejdsdag, en ud af ti (9%) der har taget fri i mere end et døgn, (12%) indrømmer oven i købet, at det var konflikten, der fik dem til at forlade arbejdet. Dette tyder på, at forbigåelse af konflikter er en almindelig, men højst resultatløs teknik. For team betyder dette en forsømt lejlighed; konflikter, der håndteres godt i et team, kan føre til større tillid og bedre beslutninger i beslutningsprocessens kvalitet.

Men det stopper ikke her. De destruktive følelser, som de involverede i en konflikt har oplevet, forsvinder ikke bare lige med ét. Over halvdelen af arbejdstagerne (57%) har forladt en konfliktsituation med negative følelser, mest almindeligt demotiverede, vrede og frustrerede. Ansatte i Storbritannien er mest tilbøjelige til at føle således med 65%, der indrømmer, at konflikter påvirker dem negativt, mens kun 41% brasilianere har dette problem. Vi kan naturligvis ikke gætte på, hvor længe disse følelser har varet; nogle har måske fået det bedre efter konflikten. Desværre afskrækkes mange mennesker fra at løse problemet korrekt på grund af de ømtålelige følelser, der vækkes under selve konflikten.

Kvinder kæmper mest for at klare konfliktens følelsesmæssige nedtur. Næsten to-tredjedele (64%) kommer ud af en konflikt med negative følelser i modsætning til knap halvdelen (48%) af mændene. Kvinder er også dobbelt så tilbøjelige som mænd til at føle sig syge af nervøsitet eller lide af søvnløshed på grund af konflikter på arbejdspladsen.

Energiskabende

Konflikter kan imidlertid også føre til positive følelser, når de håndteres korrekt. Mere end tre-fjerdedele (76%) af arbejdstagerne har oplevet en god afslutning på en konflikt. En fjerdedel af medarbejderne (22%) siger, at de har det godt med konflikter, især fordi de kan skabe tillid til, at det pågældende problem er blevet grundigt luftet og klaret. Det faktum, at en ud af fire faktisk har lært at nyde processen, styrker idéen om, at barske samtaler kan være stimulerende og forfriskende!

Mens 5% af de interviewede, som oplever konflikt som en mulighed for at vise sit værd, stadigvæk har noget at lære om ægte samarbejde, har det samme antal interviewede, som oplever konflikt som 'et krydderi på tilværelsen', opdaget konfliktens aktiverende egenskaber med hensyn til forandring og kreativitet. Dette understreger den værdi, som en konflikt kan tilføre en organisation, hvis den håndteres på den rigtige måde.

Hvordan har du det med konflikter?

Arbejdstagerens perspektiv

Mens arbejdstagere i gennemsnit tilbringer ca. en dag om måneden med at klare konfliktsituationer, ryger det for professionelle HR medarbejdere op på en halv dag om ugen for næsten halvdelen (48%) af dem, og det der svarer til en hel dag om ugen for 12%. En væsentlig del af HR tiden tilbringes med at håndtere og løse konflikter på arbejdspladsen.

Eskalering er også et problem. Professionelle HR medarbejdere oplever sygdom og fravær samt enkeltpersoner, der forlader arbejdet og mobning, som de negative hovedresultater af konflikter. De 'personlige angreb', der af 27% af arbejdstagerne opleves som konfliktens væsentligste konsekvens, blev ikke taget op i samme grad af arbejdsgiverne, formentlig fordi disse angreb ikke bliver indberettet. HRs indgriben er måske ønsket eller påkrævet senere i konfliktens udviklingsproces, og det er muligt, at professionelle HR medarbejdere har behov for at blive gjort opmærksomme på spændinger af lederne, der agerer som deres advarselssystem, inden de fører til fravær fra arbejdet.

Årsager til konflikt

Arbejdslivets realitet

Med de mange personlighedstyper på en arbejdsplads og omfanget af de indre og ydre stressfaktorer, der er til stede, overrasker det ikke, at der findes konflikter. Omfanget af konflikter er derimod overraskende. Vores undersøgelse viste, at langt de fleste arbejdstagere (85%) må leve med konflikter i deres arbejdsliv. Spørgsmålet er, hvor meget af det, der er produktivt, og hvor meget der underminerer organisatorisk effektivitet?

Tre ud af ti (29%) siger, at de 'altid' eller 'hyppigt' må tage sig af konflikter. Kun en ud af syv medarbejdere (14%) siger, at de aldrig må tage sig af uoverensstemmelser.

Skal du nogensinde forholde dig til konflikter på arbejdspladsen?

Ja, altid	8%
Ja, ofte	21%
Ja, en gang i mellem	56%
Nej, aldrig	14%
Ved ikke	1%

Visse grupper må håndtere konflikter oftere end andre. En tredjedel (34%) af mændene under 50 år må altid eller hyppigt tage sig af uoverensstemmelser, sammenlignet med en fjerdedel (23%) af de ældre mænd.

De tre sektorer, hvor hyppige konflikter er mest almindelige, er velgørenhed/ikke-erhvervsdrivende (48%), catering (43%) og personaleafdelinger (43%). Det mest overraskende ved disse statistikker er nok, at HR, hvor man ville forvente at professionelle blev kaldt ind i forbindelse med konfliktsituationer, ikke er blandt de bedste.

Ud fra et internationalt perspektiv ligger Tyskland i spidsen for konfliktligaen. Mere end halvdelen af tyske medarbejdere (56%) konfronteres altid eller hyppigt med uoverensstemmelser på arbejdspladsen, med en fjerdedel i kategorien 'altid'. Andre lande, der scorer højere end gennemsnittet, når det handler om hyppige eller uophørlige konflikter, er Irland med 37% og USA med 36%.

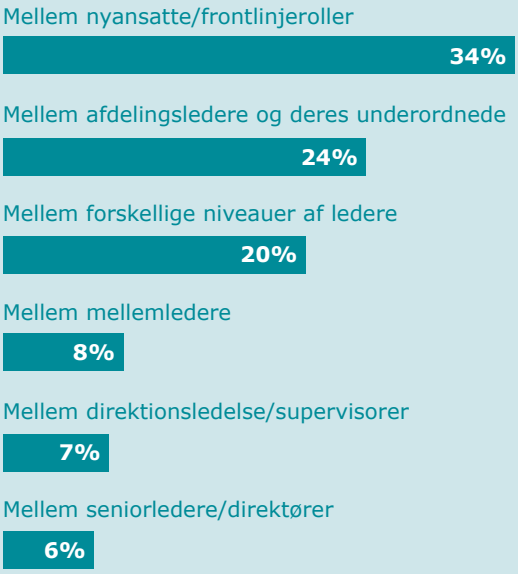
Hvor opstår der konflikter?

For at vurdere de mest almindelige brændpunkter spurgte vi de interviewede, på hvilket niveau i organisationen de oplever flest konflikter. I toppen af listen er konflikter mellem ansatte på niveauerne nyansatte/frontlinje funktioner, anført af (34%) af de interviewede. Disse arbejdstagere har sandsynligt tilbragt den korteste tid i organisationen og er derfor også dem, der mindst forventes at have lært, hvordan man bedst håndterer sådanne situationer.

Afdelingsledere og dem, der rapporterer til dem, bliver nævnt som det andet mest almindelige konfliktområde, anført som nummer et af en fjerdedel (24%) af de ansatte. Dette understreger den hovedrolle, afdelingsledere skal spille for at håndtere konflikter godt. Dette gælder især for Irland, hvor konflikter mellem afdelingsledere og dem, der rapporterer til dem aktuelt er den hyppigst forekommende form for sammenstød på arbejdspladsen. Næsten fire ud af ti irske ansatte (37%) oplever dette som den meste udbredte form for konflikt.

Selvom kun 6% af arbejdstagerne oplever, at de fleste konflikter opstår mellem seniorchefer og ledere, (hvilket formentlig delvis skyldes, at deres uoverensstemmelser finder sted bag lukkede døre), findes der konflikter på seniorniveauet i mange organisationer, der kan få en betydelig indflydelse på kulturen.

På hvilket niveau i din organisation ser du flest konflikter?



Som eksempel herpå siger kun en ud af fem af de ansatte (21%), at de overhovedet ikke oplever konflikter i deres organisations top, mens en ud af otte (12%) siger, at der er hyppige, eller endnu være, kontinuerlige uoverensstemmelser mellem deres seniorledere.

Hovedparten (56%) af de ansatte føler også, at hvis konflikter på dette niveau håndteres dårligt, skader det hele organisationen.

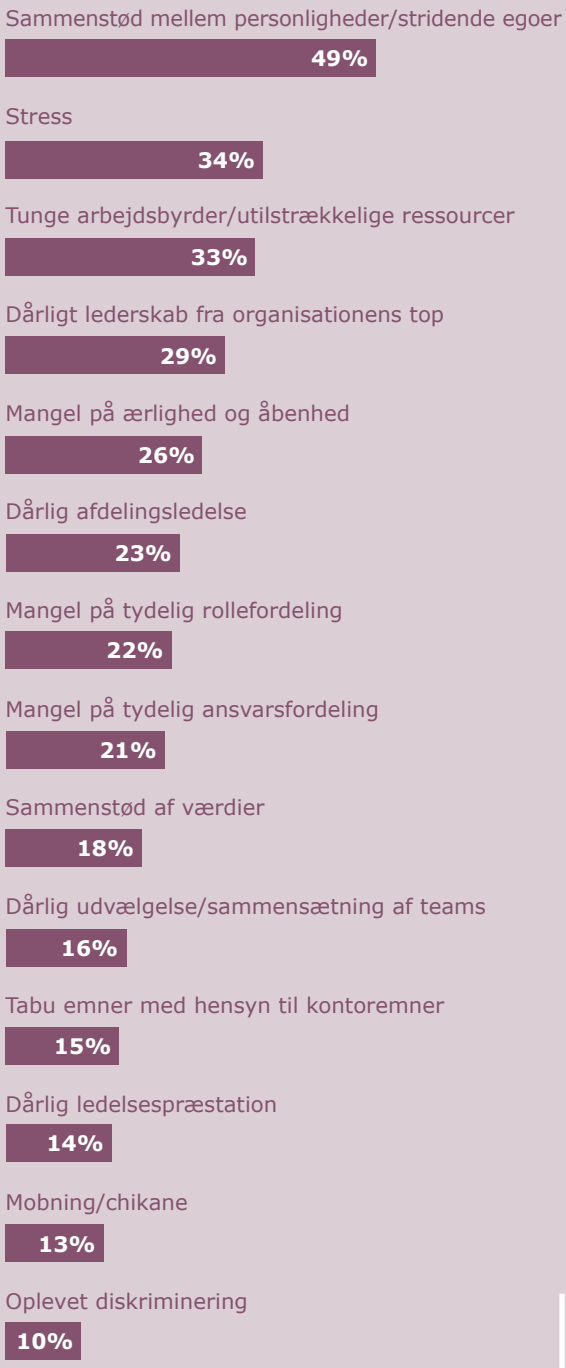
De lande, hvor de ansatte oplever flest konflikter mellem seniorledere, er Irland, Brasilien og Tyskland, mens Holland og Danmark oplever færrest. Marketingsektoren iagttager flest konflikter mellem seniorledere og er også mest tilbøjelig til at opfatte, at konflikten har en negativ virkning på organisationen: Otte ud af ti sælgere (79%) mener, at dette er sandt.

Hvad udløser konflikt på arbejdet?

Når medarbejderne bliver spurgt om, hvad de anser som årsag til, at konflikter udvikler sig, mener de, at personligheden spiller en afgørende rolle. Halvdelen af medarbejderne (49%) oplever personlighedssammenstød og stridende egoer som hovedårsagen til konflikt på arbejdspladsen. Stress kommer ind på en andenplads, valgt af en tredjedel (34%) af medarbejderne som hovedårsag til uoverensstemmelser, mens en tilsvarende procentdel (33%) identificerer arbejdspres som en hovedfaktor.

Kvinder nævner stress lidt hyppigere end mænd som hovedkilde til konflikt: 38% mod 32%.

Hvad er hovedårsagerne til konflikt?



Ledelse eller mangel på samme, betragtes også som et væsentligt element til at udvikle konflikt på arbejdet. Tre ud af ti medarbejdere (29%) oplever, at konflikt opstår af dårlig ledelse i organisationens top - godt en fjerdedel (23%) siger, at det skyldes dårlig afdelingsledelse.

Medarbejdere i Irland, USA og Storbritannien er mest tilbøjelige til at betragte personlighedssammenstød som hovedkilden til konflikt på arbejdspladsen, hhv. 66%, 62% og 59%. Omvendt er de ansatte i Tyskland de eneste, der ikke placerer stridende egoer i toppen af listen. Her betragter fire ud af ti medarbejdere (41%) stress som den første årsag til uoverensstemmelse.

Undersøgelsen fremhæver den kulturelle faktors indflydelse på konflikt:

- Sammenstød mellem værdier anføres som en stor underliggende faktor af 17% af medarbejderne i USA og Storbritannien, men dette tal stiger til 30% i Brasilien
- Mens kun en ud af tolv i den samlede gruppe (8%) oplever, at uoverensstemmelser opstår af ansvarlighedsproblemer, siger over en tredjedel af tyskerne, at mangel på klarhed på dette område er direkte årsag til konflikt
- Over en tredjedel (36%) af arbejdstagerne i Frankrig, siger at mangel på ærlighed og åbenhed er en hovedårsag til konflikt, men kun en ud af fem hollandske medarbejdere deler dette synspunkt

Arbejdsliv varierer hårfint mellem nationer, og disse forskelle har en væsentlig indflydelse på de faktorer, der mest sandsynligt fører til konflikt – en vigtig indsigt for enhver, der arbejder uden for sit hjemland.

Arbejdsgiverens perspektiv

Når vi spurgte professionelle HR medarbejdere om deres synspunkt, siger næsten halvdelen (44%), at de hyppigt eller kontinuerligt må klare konflikter på arbejdet, hvilket understreger størrelsen af dette udbredte problem.

Der er dog ikke desto mindre forskelle i opfattelsen af konflikt: Hvor arbejdstagere f.eks. oplever frontlinje funktioner som hovedkonflikt området, oplever arbejdsgivere, at hovedbrændpunktet ligger mellem afdelingsledere og deres direkte underordnede (47%). Professionelle HR medarbejdere er også langt mere tilbøjelige end de fleste arbejdstagere til at opleve konflikt i seniorledelser med en ud af fem (19%), der mener, at disse uoverensstemmelser er hyppige eller konstante. Dette skyldes klart, at de eksponeres for det, der til tider er mindre synligt for andre ansatte.

Arbejdsgivere og medarbejdere er enige i, at hovedårsagen til konflikt er personlighedssammenstød og stridende egoer. Men hvor medarbejdere nævner stress og tunge arbejdsbyrder som de væsentligste årsager, vælger professionelle HR medarbejdere i stedet dårlig afdelingsledelse og svagt lederskab – hhv. 29% og 21% – i modsætning til kun 23% og 14% for de ansatte.

Det er muligt, at HR afdelingen er i stand til at opfatte bagvedliggende årsager med større objektivitet end andre medarbejdere, eller at de måske er medvidende om begge sider af konfliktsituationen, hvilket giver dem større indsigt i bagvedliggende årsager.

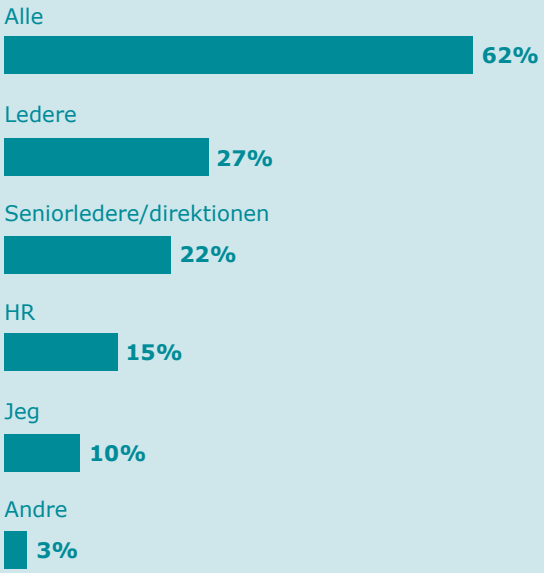
Lederens rolle

Hvis job er det at håndtere konflikter?

Hele organisationen skal spille en rolle i håndtering af konflikter, ikke kun HR afdelinger og afdelingsledere. Når medarbejderne bliver spurgt om, hvem der har det ultimative ansvar for at håndtere konflikter bedst på arbejdspladsen, svarer seks ud af ti (62%), at de mener, at alle i organisationen har et ansvar.

Andre mener, at afdelingsledere eller seniorledere har ansvaret, mens kun 15% føler, at konflikthåndtering udelukkende er personaleafdelingens ansvar.

Hvem har det endelige ansvar for at sikre at konflikter på arbejdspladsen håndteres mere effektivt?



Det må være en lettelse for personaleafdelingen og høre, at den blot betragtes som en brik i spillet, når det handler om at håndtere konflikter og ikke et 'universalmiddel', som et hvilken som helst menneskerelateret problem kan læsses over på.

Det må også glæde HR medarbejdere og se, at hvor en arbejdstager har en engageret HR funktion, og hvor de er involverede i at løse konflikter, scorer de stort. Vi spurgte arbejdstagere i organisationer med HR teams for at vurdere, hvordan de klarer konflikter, og hovedparten (63%) er tilfredse med det arbejde, deres kolleger i personaleafdelingen yder. Dette tal ligger helt oppe på 71% i USA og 68% i både Storbritannien og Brasilien. I Frankrig og Belgien er det derimod kun godt halvdelen.

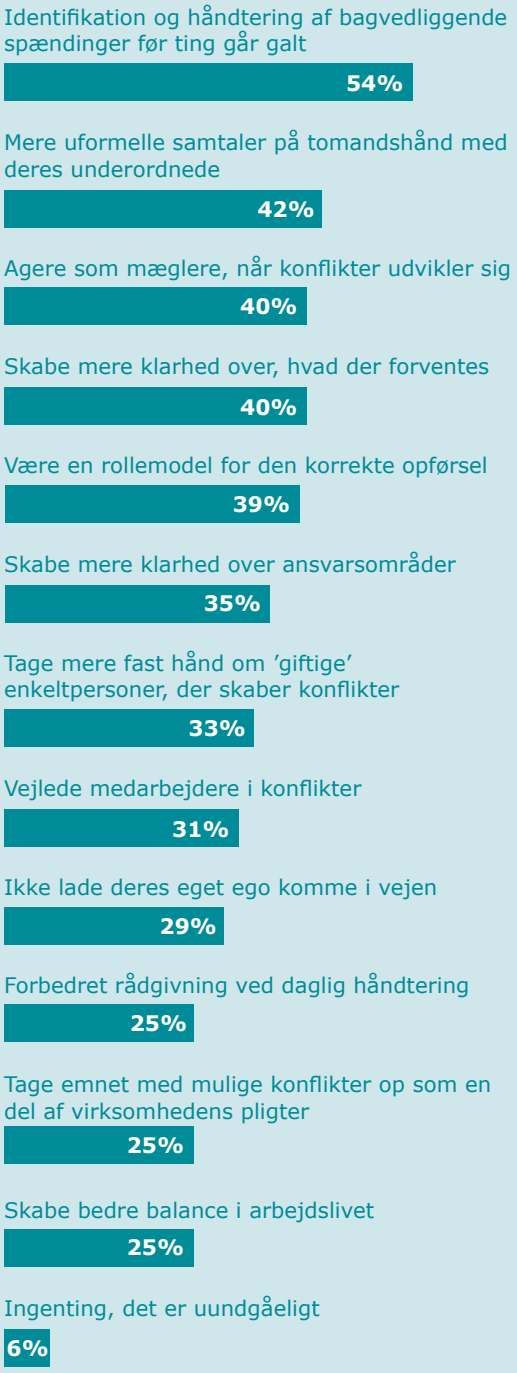
Tage føringen

Vi bad også medarbejderne vurdere, hvor vigtig konflikthåndtering er som ledelseskompetence. Eftersom mange oplever, at chefer og ledere har et hovedansvar på dette område, overrasker det ikke, at syv ud af ti (70%) opfatter konflikthåndtering som enten 'meget' eller 'særdeles' vigtige kompetencer hos en leder.

Hvis ledere således skal håndtere konflikter, er vi nødt til at vide, hvilke områder de skal fokusere på. Vi bad medarbejderne pege på, hvad ledere kan gøre for at løse konflikter på arbejdspladsen mere effektivt, og øverst på listen med 54% af stemmerne var identifikation og håndtering af dybereliggende spændinger, inden det går galt.

Et godt kendskab til teamets personligheder hjælper helt klart lederne med at være opmærksomme på brændpunkterne og personlighedssammenstød. Det vil også hjælpe dem med at finde de mest effektive løsningsmetoder for den enkelte baseret på behov og livsstil.

Hvad kan ledere gøre anderledes for at håndtere konflikter på arbejdet mere effektivt?



De interviewede anser samtale for at være det allervigtigste tiltag for effektiv konflikthåndtering:

- Mere uformelle samtaler på tomandshånd med medarbejderne (siger 42%)
- Mæglerroller (40%)
- Give mere klarhed om forventede måder at opføre sig på (40%)

Dette afhænger naturligvis alt sammen af, at der er en solid tillid mellem ledere og deres ansatte, der bygger på regelmæssig og konsekvent kommunikation. Tillidens betydning fremhæves især i konklusionen af, at en væsentlig andel (39%) af medarbejderne bemærker, at ledere kunne håndtere konflikter bedre, hvis de selv var et forbillede for korrekt opførsel og ikke fremhævede deres eget ego (29%).

Kun 6% af de ansatte mener ikke, der er noget ledere kan gøre for at håndtere konflikter mere effektivt. Målet for organisationer er helt klart, at der gøres noget for at sikre, at uoverensstemmelser med negative resultater undgås.

Selvbedrag eller uretfærdig kritik?

De fleste medarbejdere mener, at ledere spiller en afgørende rolle med hensyn til at håndtere konflikter på arbejdet. Der synes imidlertid at være en væsentlig diskrepans mellem, hvor godt lederne mener, at de håndterer uoverensstemmelser og hvor godt andre medarbejdere mener, at de klarer det.

Blandt de interviewede som er, eller har været ledere, mener godt en tredjedel (31%), at de er gode til at håndtere konflikter. Mindre end en fjerdedel (22%) af medarbejderne uden ledelelsesansvar mener, at deres ledere udfører et flot arbejde med at håndtere uoverensstemmelser.

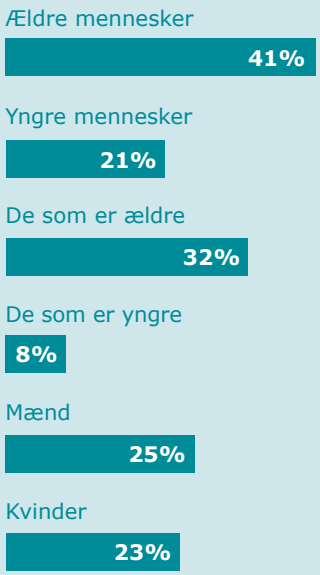
Tilsvarende mener næsten halvdelen af de ansatte (43%), at deres ledere ikke klarer konflikter så godt som de burde, mens kun 23% af lederne deler dette synspunkt.

Danmark og Frankrig er de lande, hvor lederne har det dårligste syn på deres kompetence som konfliktmægler, mens ledernes selvopfattelse i Storbritannien og USA ligger signifikant over gennemsnittet: Hhv. 17% og 15% mener, at de udfører et dårligt stykke arbejde under gennemsnittet.

Hvem er eksperterne iblandt os?

Når de ansatte blev spurgt om, hvilken gruppe på arbejdet, der håndterer konflikter mest effektivt, var det populæreste svar ældre mennesker, med fire ud af ti (41%) interviewede. De medarbejdere, der snarere er senior (ofte, men ikke altid det samme) kommer ind på anden pladsen med lige under en tredjedel (32%) af stemmerne. I Brasilien og Frankrig, stiger andelen af medarbejdere, der vurderer 'snarere senior' medarbejdere som de mest effektive, signifikant højere til hhv. 48% og 44%.

Hvem mener du, håndterer konflikt mest effektivt?



Det er måske forudsigeligt, at de fleste alders- og kønsgrupper mener, at de er de bedste til at håndtere konfliktsituationer. Flere arbejdstagere i 20'erne og 30'erne siger, at yngre mennesker er de mest effektive, mens medarbejdere i 50'erne og 60'erne er mest tilbøjelige til at vurdere ældre mennesker som eksperter i konflikthåndtering.

Derudover siger 28% af mændene, at de håndterer konflikter mest effektivt, sammenlignet med 21% som vurderer, at det er kvinderne. For kvinder er disse tal næsten modsat.

Arbejdsgiverens perspektiv

Selvom seks ud af ti ansatte mener, at konflikthåndtering er 'alles' ansvar, har kun 9% af HR medarbejderne det på samme måde. De er mere tilbøjelige til at sige, at det er helt op til ledere og seniorledere at håndtere stridigheder på arbejdet.

De er dog enige om, at det er vigtigt: 70% af medarbejderne opfatter konflikthåndtering som en 'meget' eller 'særdeles' vigtig ledelseskompetance, og 83% af de praktiserende HR medarbejdere deler dette synspunkt.

Der, hvor vores medarbejderundersøgelse fandt en diskrepans mellem, hvor godt ledere håndterer konflikter ifølge deres direkte underordnede, og hvor godt de mener, de gør det, fremviste arbejdsgiverundersøgelsen et tilsvarende billede. Seks ud af ti HR medarbejdere (59%) vurderer, at ledere ligger under gennemsnittet med hensyn til konflikthåndtering, mens kun 17% af lederne i Storbritannien er enige med dem. Næsten 85% af HR medarbejderne mener måske ikke overraskende, at de selv er ligeså gode eller bedre til at håndtere konflikter.

Både arbejdsgivere og medarbejdere mener dog, at det bedste ledere kan gøre for at håndtere konflikter er at gøre noget ved de bagvedliggende spændinger, inden der opstår problemer. Otte ud af ti HR ledere (81%) oplever dette som vejen frem for lederne, mens deres egen foretrukne tilgang er at skride ind, så snart de første tegn på konflikt viser sig. Forebyggelse er tilsyneladende bedre end helbredelse, især hvis din funktion består i, at du konstant får æren af at samle stumperne op, når det går rigtig galt.

Værdien af uddannelse

Fare vild i curriculum

Vi ved at konflikter på arbejdet er uundgåeligt. Vores undersøgelse afslører, at resultaterne heraf kan variere meget, og at den negative indflydelse medfører væsentlige personlige og organisatoriske omkostninger. Derfor er det måske overraskende, at den formelle (eller selv den uformelle) uddannelse i, hvordan konflikter håndteres ikke er så udbredt, som den burde være. Mindre end halvdelen af de interviewede medarbejdere (44%) har fået en eller anden form for uddannelse i, hvordan man klarer konflikter på arbejdspladsen.

For det meste er uddannelsen en del af ledelsesudviklingen, et grundkursus i konflikthåndtering og uformel en-til-en coaching. 7% af de interviewede søger, måske i desperation, 'råd på internettet' (til forskel fra e-learning) som en nøglekilde til vejledning i, hvordan man håndterer konflikt.

Kurser i konflikthåndtering er mere udbredt i HR og velgørenhedssektoren, hvor hhv. 69% og 63% er blevet undervist. Derudover har nogle lande sandsynligvis mere gavn af uddannelse i konflikthåndtering end andre, især som en fast del af medarbejderens udvikling: to-tredjedele (68%) af de brasilianske medarbejdere og 57% af medarbejderne i USA er blevet uddannet på dette område.

Blandt de sidstnævnte, er en ud af fem (22%) blevet uddannet ifm. ledelsesudvikling.

I det andet ydertilfælde, har tre-fjerdedele (72%) af de belgiske medarbejdere og et tilsvarende antal i Frankrig (73%) ikke modtaget nogen uddannelse i konflikthåndtering.

Det er vigtigt og erkende, at organisatoriske konflikter ikke bare lige løses ved at 'smække uddannelse på problemet'. Når det handler om at få det bedste ud af individuelle forskelle, er overfladiske løsninger ikke lige så kraftfuld (eller varig), som det at skabe og opbygge en bedre forståelse af sig selv og andre.

Modtaget undervisning i konflikthåndtering, efter land

	Modtaget undervisning i konflikter		
Land	Del af ledelsesudvikling	Eksternt grundkursus	Ingen
USA	22%	18%	43%
Brasilien	16%	11%	32%
Storbritannien	14%	12%	55%
Tyskland	13%	12%	57%
Irland	13%	10%	50%
Danmark	9%	14%	61%
Holland	7%	10%	63%
Belgien	6%	12%	72%
Frankrig	5%	11%	73%

Udvikling af positive resultater

Den generelle mangel på uddannelse er især beklagelig i betragtning af den påviselige forbedring af kompetencer, som uddannelse medfører. Over 95% af de personer, der modtager undervisning som en del af deres ledelsesudvikling eller på et eksternt grundkursus siger, at det hjalp dem på en eller anden måde. Især når der blev givet en eller anden form for undervisning, siger en fjerdedel (27%) af medarbejdere, at det gjorde dem mere trygge og selvsikre, når de skulle håndtere en konfliktsituation, og vi ved, at når man står overfor udfordringer, er selvsikkerheden ofte er en forudsætning for succes.

Dette stiger til 36% blandt amerikanske medarbejdere, 32% i Tyskland og imponerende 64% blandt de medarbejdere, der blev undervist som del af et ledelsesudviklingsprogram.

En ud af fem (19%) siger, at det hjalp dem med at få positive resultater ud af begge parter, der var involveret i uoverensstemmelsen – formentlig det bedst mulige resultat – mens en tilsvarende procentdel (20%) siger, at det gjorde dem i stand til helt at undgå konflikter.

Arbejdstagere anfører også nogle mere subtile resultater af undervisningen hhv. 14% og 10% siger, at det lærte dem at give efter på en stilfuld måde (i arbejdslivets videste forstand skal du være i stand til at 'tage kampen op') eller hjalp dem med at få det ud af en situation, de ønskede (sommetider må man vælge resultatet frem for forholdet).

Det er væsentligt, at 39% af medarbejdern siger, at undervisning overhovedet ikke bidrog med nogen hjælp. Dette sætter spørgsmålstegn ved noget af den undervisning, der udbydes på dette område: Er den rettet mod de ofte personligheds-styrede problemer og personlige forskelle, som normalt er de bagvedliggende årsager til konflikter på arbejdet?

Undersøgelsen afslører, at blandt de, der er blevet undervist, går seks ud af ti (58%) medarbejdere efter win-win resultat (det oftest fremførte resultat i denne gruppe). Blandt det brede udvalg af alle medarbejdere, forsøger næsten halvdelen (44%) at klare konflikter ved at søge et kompromis (det mest almindelige resultat, der nævnes i denne gruppe) og en anden fjerdedel (27%) forsøger helt at ungå konflikt. Dette underbygger undervisningens værdi som en måde, hvorpå man kan sikre, at arbejdstagere får det bedste ud af en konfliktsituation; mens det at søge et kompromis eller vende ryggen til en konflikt ikke nødvendigvis betyder et dårligere resultat, så oplever de, der har modet til at forsøge en win-win situation ofte et varigt skub fremad med hensyn til kvaliteten af deres arbejdsrelationer.

Hvordan hjalp undervisningen dig med at blive mere effektiv?

Konflikter som en styrke for udvikling og fornyelse

Positive resultater fra effektiv konflikthåndtering viser, at konflikter ikke i sig selv er dårligt, og at det faktisk kan være overordentlig gavnligt for organisationen.

Tre-fjerdedele (76%) af medarbejderne har oplevet, at en konflikt fører til noget positivt. Fire ud af ti (41%) fandt, at det førte til en bedre forståelse for andre mennesker, mens en tredjedel (33%) oplevede forbedrede arbejdsrelationer, og tre ud af ti (29%) konstaterede oven i købet, at konflikt førte til en bedre løsning af et problem eller en udfordring. En ud af ti (9%) siger faktisk, at konflikter resulterede i en stor nyskabelse eller ny idé på arbejdet.

Hvis de ansatte har fået undervisning, stiger forekomsten af positive resultater signifikant. Blot for at give et eksempel, så har 56% af de medarbejdere, der er blevet grunduddannet af en ekstern underviser, oplevet, at konflikter fører til bedre forståelse af andre, 42% sagde, at det førte til en bedre løsning og 19% har oplevet, at uoverensstemmelser resulterede i en stor nyskabelse.

Hvilke positive erfaringer har du fra en konflikt på arbejdspladsen?

Der er også en tydelig sammenhæng mellem de lande, hvor undervisning i konflikter er mere almindelig, og sandsynligheden for at opnå gunstige resultater er større. Brasilianske og amerikanske medarbejdere har hyppigst fået en grunduddannelse. Udover den øgede selvtillid nævnt ovenfor, har arbejdstagerne i disse to lande hyppigst oplevet positive resultater: henholdsvis 84% og 81%.

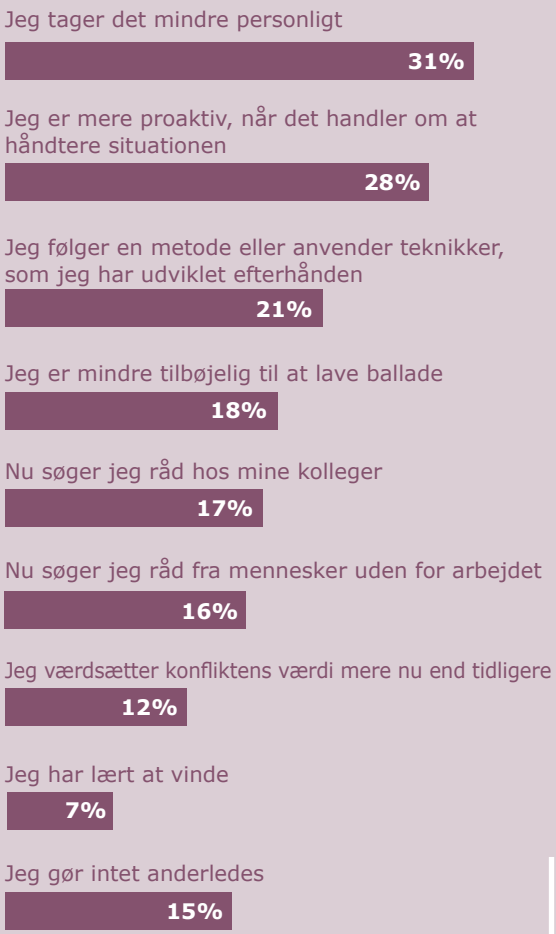
Belgien og Frankring er de lande, hvor medarbejderne har oplevet færrest positive resultater af konflikter. Det er samtidig de lande, hvor uddannelse i konflikthåndtering er mindst almindelig.

En ændring i måden at gribe det an på

De fleste ændrer interessant nok måden, de griber konflikter an på i løbet af arbejdslivet; de bliver mere proaktive og erfaringen gør, at de tager det mindre personligt. Næsten en tredjedel af arbejdstagerne (31%) mener, at de ikke 'tager sig det så nært', mens næsten lige så mange indrømmer, at de nu er mere proaktive med hensyn til at klare konflikt end de var tidligere. 85% af medarbejderne har faktisk en anden tilgang til uoverensstemmelser nu end tidligere.

Med tiden får man tilsyneladende både visdom og øget opmærksomhed om konflikt på arbejdet. Mens 22% af de ansatte siger, at de er kommet til at sætte pris på konflikten efterhånden, som deres karriere har udviklet sig (hvilket antyder, at de har fået kompetence til at skabe positive resultater), reflekterer næsten en fjerdedel (18%), at de nu er mere tilbøjelige til at 'lukke øjnene' med henblik på mindre forstyrrelser. Magtfulde små 7% påstår, at tiden har lært dem, hvordan man 'vinder' i konfliktsituationer. Det lader til, at forskellige mennesker, der ikke har været udsat for en koordineret fokus på uddannelse, udvikler sig på meget forskellige måder i overensstemmelse med deres erfaring og personlighedspræferencer – og høster bekymrende tilfældige resultater.

På hvilken måde håndterer du nu konflikter på arbejdspladsen anderledes i forhold til tidligere i din karriere?



Her er kønnet en faktor: Kvinder er mere tilbøjelige end mænd til at søge råd fra mennesker uden for arbejdspladsen (19% mod 13% mænd). Mænd er mere tilbøjelige til at udvikle større selvtilstrækkelighed; flere mænd end kvinder stoler på teknikker til konflikthåndtering, som de med tiden selv har udviklet (24% mod 18%).

Alderen er også afgørende for, hvordan man griber konflikter an, eftersom antallet af medarbejdere, der henvender sig til deres kolleger eller andre mennesker uden for arbejdet om råd til konflikthåndtering stiger, efterhånden som de bliver ældre. En fjerdedel (25%) af medarbejdere i 20'erne henvender sig til andre med henblik på vejledning sammenlignet med kun 11% af medarbejderne i 50'erne og beskedne 6% af medarbejderne i 60'erne.

Arbejdsgiverens perspektiv

Undersøgelsen blandt de ansatte konstaterer, at undervisning i konflikthåndtering giver en betragtelig værditilvækst. I lande og organisationer, hvor undervisning er mere almindelig, er holdningen til at opnå win-win situationer meget mere fremme, og forekomsten af positive resultater af konflikter er betydeligt højere.

Blandt HR medarbejdere er uddannelse mere udbredt (63% er blevet undervist som en del af deres professionelle udvikling), selvom det er bekymrende, at næsten en tredjedel (31%) henter deres viden om håndtering af stridigheder fra internettet og 15% fra familie og venner. Endnu engang, når undervisning tilbydes, giver det virkelig pote: Næsten to-tredjedel (65%) siger, at det hjælper dem til at opnå mere positive resultater for begge parter.

En ud af tre (34%) ser bedre teamwork, som den største potentielle gevinst ved undervisning i konflikthåndtering, og en tilsvarende del (31%) siger, at antallet af tidligere disciplinære og klagesager er reduceret. Alle forklarer dette med, at mere undervisning hjælper både organisationer og enkeltpersoner med at få gavn af de positive resultater af konflikter på arbejdspladsen.

Få det bedste ud af konflikter med kunder

Man forbinder nemt konflikter med en destruktiv kraft: De fleste har dårlige minder om konflikter, de har været en del af. Dette hænger sammen med det faktum, at konfliktprocessen sjældent er behagelig: Den involverer, at man skal beskæftige sig med nogen, der vil noget andet, end man selv vil.

Men konfliktens resultater kan være enormt positive. At tage gode beslutninger betyder f.eks. at man er i stand til at opfange forskellige informationer, der involverer forskellige menneskers forskellige meninger. Forskning i gruppepræstationer har konstateret, at i grupper, hvor der ikke er forskellige holdninger (hvor alle opfatter verden på samme måde), er man tilbøjelige til hurtigt at nå til enighed og have det godt med det, men i virkeligheden træffer de dårligere beslutninger: Et aspekt af det, psykologer kalder 'gruppetænkning'.

Dette gælder alle vore arbejdsrelationer. Når man tænker på konflikter på arbejdspladsen, tænker man uvilkårligt på forholdet til chefen eller til 'besværlige' kolleger. Når vi derimod taler med vore kunder, er et af de konfliktområder, de gerne ville have noget mere ud af, forholdet til deres kunder.

Forholdet til kunder viser mange klassiske kendetegn for konflikt: Begge parter ønsker at få det bedste ud af forholdet, men de arbejder ud fra forskellig information, og generelt er kommunikationen begrænset. Man kunne således formode, at enhver konflikt ville give konkurrenceprægede, negative erfaringer. Dette er sikkert sandt i visse situationer: Hvis en organisation har en kortvarig, forretningsmæssig kontakt til sine kunder, behøver den ikke at bekymre sig så meget om, hvad den skal stille op, hvis kunden er utilfreds.

Imidlertid arbejder mange organisationer efterhånden i industrier, hvor det er langt dyrere og vanskeligere at få en ny kunde end at beholde en. I den slags situationer kan det godt lønne sig at overveje, hvordan man bedst håndterer konfliktsituationer. At konkurrere er formentlig ikke passende med den slags kunder, og ignorerer man situationen, betyder det i sidste ende, at man mister deres ordre. I stedet har kundeorienteret personale behov for at lære andre strategier for at forbedre forholdet, for at kunne høste resultater på lang sigt i form af en større forståelse for kundens behov.

Der er også sikre tegn fra den modsatte side på dette forhold. Når der er et problem, har den behandling kunderne får af deres leverandør en væsentlig indflydelse, der går i begge retninger. Håndteres konflikten dårligt, påvirkes forholdet negativt, og kunden overvejer måske at flytte handlen et andet sted hen. Men håndteres konflikten godt, kan kundens tillid til virksomheden rent faktisk stige i form af større tiltro til, at man forstår deres behov, og at fremtidige problemer også kan klares ved sammen at løse vanskelige problemstillinger.

Organisationer tager sig af dette ved at overveje, hvordan de kan træne og støtte det kundeorienterede personale. Konflikter er sjældent behagelige, så længe de står på, og personalet har behov for støtte til at klare virkningen af uenighederne. Den oplagte kilde hertil er deres team og deres leder, men det er vigtigt, at empatien med den enkelte afbalanceres med respekt for kunden, fordi det er en kunde.

Et brud på tilliden og kompetencen kan være en god undskyldning for ikke at tage sig af problemer med kunden, eller endnu værre, at give dem falske forventninger med hensyn til problematiske anliggender som betaling eller kontrakter. Hvis man sikrer, at alle har en chance for at praktisere og udvikle deres kompetencer i konflikthåndtering i et trygt miljø, vil det øge deres effektivitet, når de arbejder med 'rigtige' kunder. Undervisning, der indeholder en del om forståelse for individuelle forskelle ved hjælp af f.eks. psykometri, giver det kundeorienterede personale en indsigt, som skaber en vedvarende adfærdsændring i stedet for blot en kortvarig kosmetisk virkning.

Det er fristende og tænke på, at dette lige må være noget for kundeservicepersonale, der håndterer arrige opkald om bredbånd; men mange organisationer søger at udvikle kompetencer på konflikthåndtering hos alle kundeorienterede ansatte, fra forretningsudvikler til projektledere og ingeniører og selv partnere i professionelle servicevirksomheder.

Udfordringen er at skabe gode løsninger, der består i at udvælge diverse meninger, indhente input fra medarbejderne med diverse erfaringer eller personligheder og at styre processen professionelt. Det er muligt: 76% af deltagerne i vores undersøgelse rapporterede om positive resultater af konfliktsituationer. Som for mange organisatoriske udfordringer, så er det ikke konflikten, der er problemet; men dårligt håndterede konflikter.

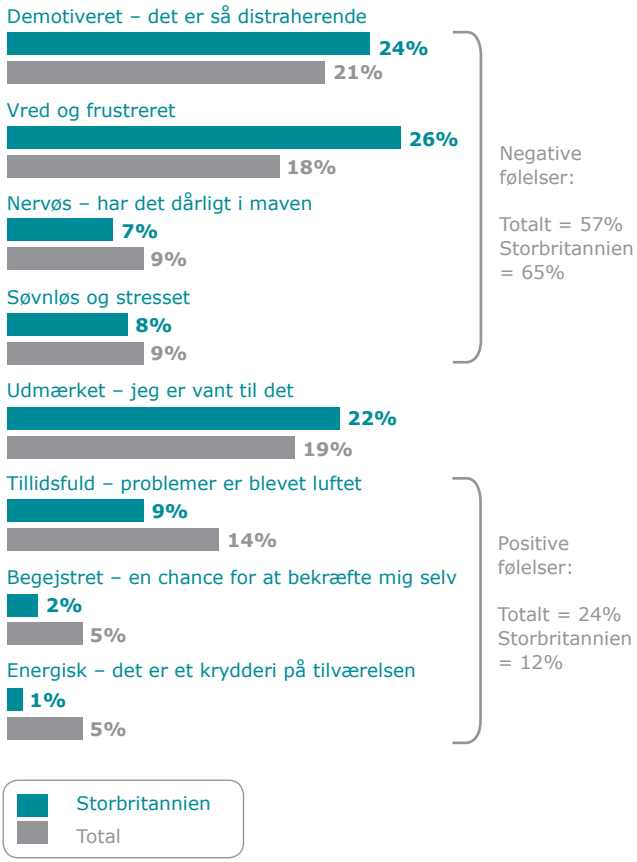
Storbritannien: undertryk det

Blandt alle de interviewede lande er det de ansatte i Storbritannien, der oplever færrest konflikter: 20% siger de aldrig skal klare en konflikt, mod gennemsnitligt 14%, mens 27% siger, at der aldrig er konflikter blandt seniorlederne i modsætning til gennemsnitligt 21%.

Når der er konflikter, bruges der samme tid på håndtering af dem, og den negative indflydelse på organisationen er den samme som i resten af verden. Engelske medarbejdere ligger på samme niveau eller næsten som det globale gennemsnit, når det handler om sandsynligheden for at blive uddannet i konflikthåndtering.

Hvordan har du det med konflikter?

Storbritannien overfor rundspørgens gennemsnit



Tilpasning af stereotyper?

Mens de engelske ansatte hører til dem, der sjældent har oplevet en konflikt eskalere (kun 14% rapporterer dette, mod gennemsnitligt 16%), oplever de hyppigst negative følelser som følge af konflikter. To-tredjedele af engelske medarbejdere (65%) indrømmer, at de føler vrede og frustration over for konflikter på arbejdspladsen, i modsætning til 57% af hele undersøgelsen.

Dette antyder, at engelske ansatte ikke nemt hidser sig op, men når først de gør det, udvikles den følelsesmæssige intensitet sig dramatisk. Det sætter også spørgsmålstegn ved, hvor effektivt de konfronterer problemerne: Næsten en tredjedel beretter, at konflikter har resulteret i fravær fra arbejdet (30%, i modsætning til gennemsnitligt 25%).

Kun hollænderne er mere tilbøjelige til at søge kompromis i forbindelse med uoverensstemmelser: Halvdelen (50%) af de engelske ansatte vælger denne løsning, sammenlignet med 52% af de hollandske medarbejdere og 44% i gennemsnit. Kun franskmændene er mere tilbøjelige end englænderne til at give afdelingsledelsen skylden, når der opstår konflikter: 27% af de engelske medarbejdere og 29% af de franske har denne holdning, mod gennemsnitligt 20%.

Uvidende eller undvigende?

Undersøgelsen fremhæver almindeligt tillagte nationale karaktertræk, som f.eks. ønsket om at undgå disharmoni og modvilje mod at blive involveret i konflikter (eller blot at være vidende om at det finder sted). Den store andel af engelske medarbejdere, som indrømmer følelser af vrede og frustration, og som har sygefravær for at klare konflikters påvirkning, antyder, at man hellere undertrykker følelser end at vise dem og klare dem på arbejdspladsen.

Det er også interessant, at næsten halvdelen (45%) af de engelske ledere håndterer konflikter "bedre end de fleste" eller "meget godt" – en af de største andele for et land i undersøgelsen. Det er ligeledes opmuntrende, at Storbritannien fremtræder med den fælles laveste andel af medarbejdere, som er uenige og som ikke mener, at deres ledere håndterer konflikter godt: en fjerdedel (25%), overfor gennemsnitligt 35%.

Mindre klart er det, i hvilken udstrækning dette rent faktisk reflekterer god ledelse, og i hvilken udstrækning det handler om at stikke hovedet i busken, fordi den britiske psyke bandlyser konflikt.

Belgien: en nation af diplomater?

Belgien er det land i undersøgelsen, der har den laveste forekomst af ansatte, der får undervisning i, hvordan man håndterer konflikter – kun 28% - og blandt disse siger halvdelen (49%), at det ikke hjalp.

En konfliktfri arbejdsplads?

Det ser ud til at Belgien generelt har et lavt antal konflikter på arbejdspladsen. Kun en ud af fem ansatte (18%) beretter, at de altid eller hyppigt må klare konflikter, mod gennemsnitligt 29%, og hovedparten af medarbejderne tilbringer kun 1,2 timer om ugen med at klare uoverensstemmelser på arbejdspladsen i modsætning til gennemsnittets 2,1 timer om ugen.

I overensstemmelse hermed har Belgien også en af de laveste andele af medarbejdere, der oplever konflikthåndtering som en 'særdeles' vigtig ledelseskompetence: 21% mod gennemsnitligt 28%.

Når der er konflikter, opstår disse blandt frontlinjepersonalet eller mellem forskellige niveauer i organisationen. En relativt høj procentdel af de ansatte (34%) søger så vidt muligt at undgå uoverensstemmelser sammenlignet med gennemsnitligt 27%.

Manglen på uddannelse kan imidlertid udgøre et problem, når der opstår konflikter. Belgien har en af de højeste andele af medarbejdere – tre ud af ti (29%), mod gennemsnitligt 23% - som ikke har oplevet positive resultater af konflikter. Endvidere har kun en fjerdedel (25%) positive følelser, når de klarer en konflikt, mod hele undersøgelsens 22%.

En passiv tilgang

Belgiske arbejdstagere ønsker muligvis, at konflikter bliver håndteret mere effektivt, men det lader til, at deres foretrukne tilgang er at håbe på, at en anden klarer ærterne. Næsten halvdelen (47%) ser gerne, at ledere påtager sig mæglerrollen, mod gennemsnitligt 39%, mens et tilsvarende antal (45%) ønsker at deres chefer skal være en rollemodel for den korrekte opførsel, i modsætning til gennemsnitligt 40%.

Dette viser endnu engang, at lederes synspunkt på, hvordan de klarer konflikter varierer mærkbart fra andre medarbejderes indtryk: Kun tre ud af ti belgiske ledere (29%) mener ikke, at de håndterer konflikter godt, men fire ud af ti medarbejdere uden ledelsesansvar (41%) evaluerer, at deres chefer håndterer konflikter dårligt.

Undervisning i konflikthåndtering på arbejdspladsen –

Belgien overfor total

Brasilien: få det bedste ud af konflikter

Maksimalt udbytte af undervisning

Der er flere brasilianske ansatte, der er blevet undervist i konflikthåndtering (60%) end noget andet land i undersøgelsen. Blandt disse fandt næsten tre fjerdedel (74%) at det var en hjælp, sammenlignet med gennemsnitligt 61%.

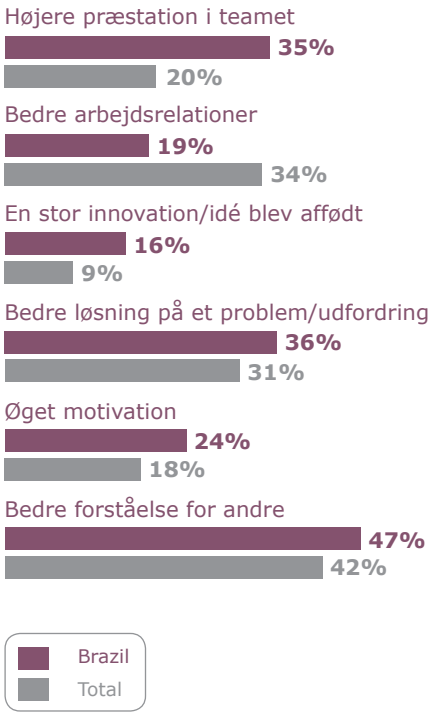
Resultaterne af denne fremgangsmåde er bemærkelsesværdig og afgørende. Så mange som halvdelen (50%) fandt, at deres seneste konflikt var blevet løst i løbet af den samme dag. Brasilianske medarbejdere ligger også i spidsen for ligaen, når der handler om positive resultater af konflikter; 84% mod 76% totalt.

Hvis fordelene ved en proaktiv tilgang til konflikter på arbejdet ikke er bevis nok, rangerer brasilianerne også lavest med hensyn til medarbejdernes negative resultater af konflikter som f.eks. fornærmelser, folk der bliver fyret og sygdom eller fravær. Fire ud af ti af de ansatte (42%) siger oven i købet, at de aldrig nogensinde har været involveret i en konflikt på arbejdspladsen, mod det globale gennemsnit på 37%.

Brasilianske medarbejdere er også dem, der har den mindste sandsynlighed for og opleve, at sammenstød mellem seniorledere påvirker deres organisationer negativt: Kun 41% sammenlignet med gennemsnitligt 54%.

Hvilke positive erfaringer har du fra en konflikt på arbejdspladsen?

(%) Brasilien overfor undersøgelsens gennemsnit



De mest positive resultater

Det tyder på, at positive resultater er almindeligt blandt brasilianske arbejdstagere: Næsten halvdelen (46%) føler, at de får mere energi, bliver opstemte eller selvsikre af uoverensstemmelser i modsætning til 22% af medarbejderne i gennemsnit. Der er også flere tegn på, at brasilianere udvikler kompetencer med tiden: 98% siger at deres nuværende tilgang til konflikter adskiller sig fra den de havde tidligere, mod gennemsnitligt 85%.

Det er interessant, at fire ud af ti brasilianere (41%) mener, at yngre mennesker håndterer konflikter bedst. Som den eneste nation rangerer de denne gruppe så højt.

Når der er konflikter, betragtes stress (rapporteret af 43% af de ansatte) og værdisammenstød (anført af 24%) som hovedårsagerne. Mere end to-tredjedele af de ansatte i organisationer, der har en HR afdeling, mener, at deres HR team er gode til at håndtere udfordringerne i forbindelse med konflikter på arbejdspladsen, i modsætning til gennemsnittet på 41%.

Der er en klar sammenhæng mellem omfanget af uddannelse, og i hvilken udstrækning konflikter opfattes positivt. En ud af seks brasilianere (16%) har oplevet, at en stor opfindsomhed er affødt af konflikter, og en tredjedel (35%) har oplevet en generelt større arbejdspræstation. Der er næppe tvivl om, at mange medarbejdere i dette land regelmæssigt oplever den positive effekt af sammenstød på arbejdet.

Danmark: i et større perspektiv

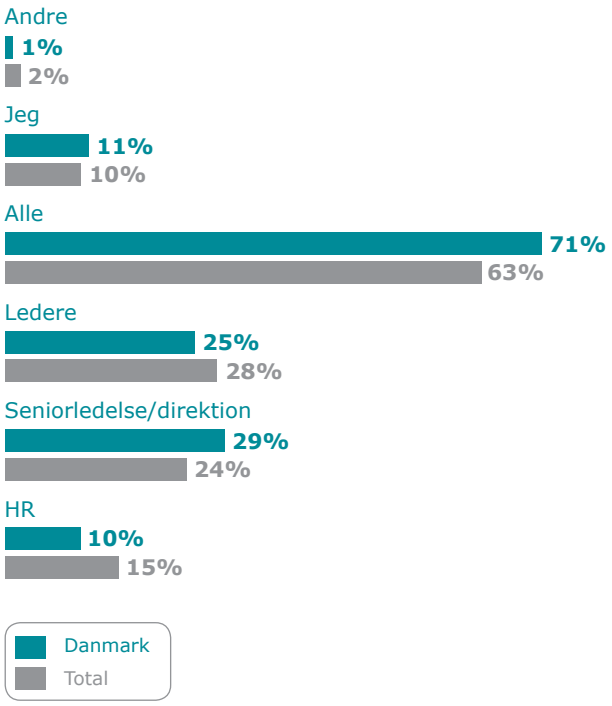
Det berører alle

Selvom danske ansatte konfronteres med et tilsvarende omfang af konflikter på arbejdspladsen, som undersøgelsens globale gennemsnit, oplever næsten to-tredjedele af arbejdstagerne (63%), at uoverensstemmelser, især blandt seniorledere, påvirker hele organisationen negativt (mod gennemsnitligt 54%).

Dette bredere perspektiv underbygges af det faktum, at danske medarbejdere mest sandsynligt oplever konflikthåndtering som 'enhvers' ansvar: Syv ud af ti (71%) giver udtryk for dette synspunkt mod gennemsnitligt 63%.

Hvem har det endelige ansvar for at sikre, at konflikter på arbejdspladsen håndteres mere effektivt?

(%) Danmark overfor undersøgelsens gennemsnit



Det er påfaldende, at danskerne også er mest tilbøjelige til at tilskrive kønnene gode kompetencer til at håndtere konflikter - uden at de er tydelige med hensyn til hvem, der håndterer konflikter mest effektivt. En tredjedel (35%) mener, at mænd er mest kompetente til at håndtere uoverensstemmelser, mod gennemsnitligt 23%, mens næsten lige så mange (31%) mener, at kvinderne er de bedste, igen mod gennemsnitligt 23%. (De resterende mente, at problemstillingen var kønsneutral).

Problemer i forhold til nyansatte

Danskerne bemærker, at de fleste konflikter opstår i forbindelse med nyansattes roller, dette oplever knap halvdelen (47%) af medarbejderne som hovedkilden til uoverensstemmelser på arbejdspladsen, i modsætning til 34% i gennemsnit.

Eftersom så mange konflikter opleves på dette tidlige niveau, hvor frafald ofte er på sit højeste, er det måske ikke så overraskende, at Danmark har den højeste procentdel af ansatte, der siger, at de har forladt deres arbejde på grund af konflikter. Det er tilfældet for en ud af seks (17%) og en tredjedel (32%) siger, at konflikter får dem til at føle sig demotiverede.

Danskerne har fået mindre undervisning i konflikthåndtering end undersøgelsens globale gennemsnit (38% sammenlignet med 44% for alle de interviewede lande), og halvdelen af disse (48%) følte ikke, at det hjalp. Men på trods af den manglende undervisning er danske arbejdere faktisk de ivrigste efter at få win-win situationer ud af konflikter: Fire ud af ti (40%) giver udtryk for dette synspunkt mod gennemsnitligt blot 20%.

Måske er denne samarbejdsmæssige tilgang et produkt af en kultur med et stærkt samspil. Ikke desto mindre føler en tredjedel af lederne (35%), at de ikke håndterer konflikter godt nok, hvilket de relaterer til mangel på effektiv undervisning, mens halvdelen (47%) af ikke-lederne vurderer, at deres chefer er dårlige til at klare uoverensstemmelser. Danskerne tror mindst på, at bedre konflikthåndtering hænger sammen med at håndtere 'giftige' enkeltpersoner (kun 13% mener dette), hvilket bekræfter den holdning, at gruppens dynamik – konsensus – forekommer vigtigere end isolerede enkeltpersoner.

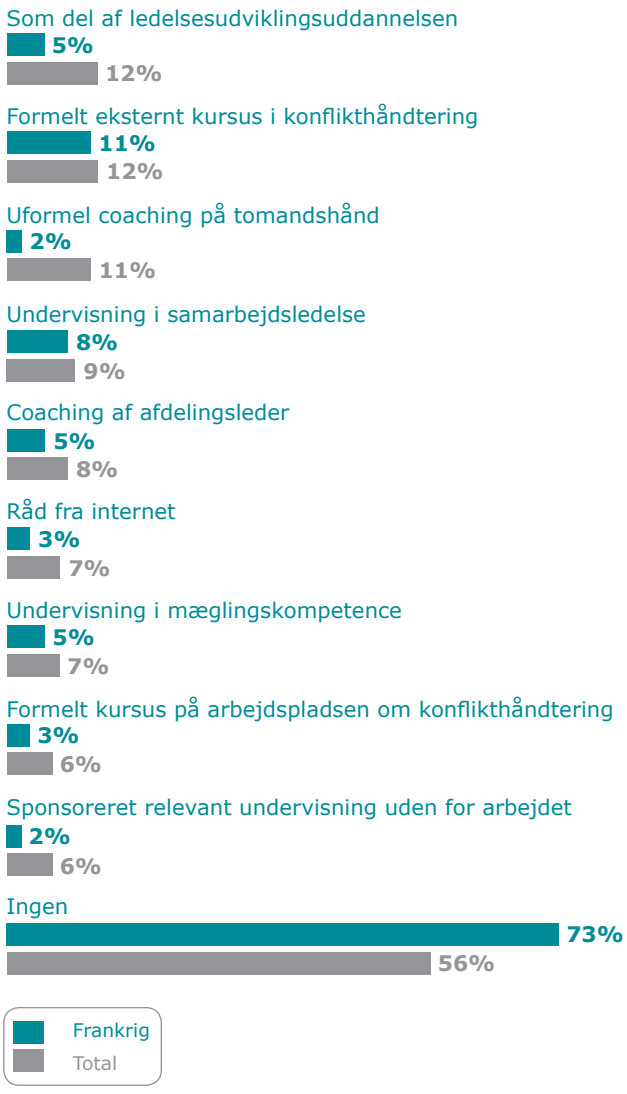
Frankrig: vejledning, ikke samtale

Selvom franske medarbejdere konfronteres med ligeså mange konflikter som arbejderne i de øvrige lande, oplever de færre negative resultater end de fleste. De rangerer på det laveste niveau med hensyn til konflikter, der har ført til personlige angreb (18% mod 28% i gennemsnit), folk der siger op (10% mod 18%) eller kolleger, der bliver fyret (9% mod 17%).

Som konsekvens af en konflikt er de mest tilbøjelige til at udeblive fra et møde – en ud af seks (16%) indrømmer dette sammenlignet med 9% af hele undersøgelsen. Dette antyder, at franskmænd på dette punkt foretrækker handlekraftig gestus frem for samtale.

Undervisning i konflikthåndtering på arbejdspladsen –

Frankrig versus undersøgelsens gennemsnit



Ingen investering i undervisning

Franske organisationer har imidlertid større problemer: Nemlig, at deres medarbejdere har modtaget mindst undervisning i konflikthåndtering sammenlignet med undersøgelsens øvrige lande. Tre-fjerdedele (73%) er overhovedet ikke blevet undervist (mod et globalt gennemsnit på 56%), og blandt alle de interviewede rangerer franskmændene lavest med hensyn til at deltage i grundkurser. Blandt de få, der er blevet undervist, siger halvdelen (50%), at det ikke hjalp.

Den manglende investering i undervisning reflekteres i medarbejdernes tilgang til uoverensstemmelser på arbejdspladsen: Franske medarbejdere er mest tilbøjelige til at undgå konflikt (36%) og mindst tilbøjelige til at forsøge win-win situationer (kun én ud af ti gør det). De er også de mindst tilbøjelige til at søge råd hos kolleger eller til at anvende en dokumenteret metode (kun 14% gør det sidste, mod gennemsnitligt 23%).

Mangel på positive synspunkter

Med den manglende undervisning er de ansatte i Frankrig ikke overraskende de mindst tilbøjelige til at opfatte og udvikle positive resultater fra konflikter på arbejdspladsen: Tre ud af ti (30%) fornemmer ikke solen oven over skyerne, mod gennemsnitligt 23%.

Franske arbejdere er mest tilbøjelige til at se dårlig afdelingsledelse og manglende ærlighed og åbenhed som hovedårsager til konflikter (respektive 29% og 36%, sammenlignet med 20% og 26%). De er også mindst tilfredse med HR afdelingernes indsats for at håndtere det.

Det lader til, at det, de ønsker, er mere vejledning til medarbejderne. Næsten halvdelen (45%) siger, at deres ledere burde give bedre vejledning i at klare uoverensstemmelser, i modsætning til 30% i gennemsnit.

Det er som om erkendelse og håndtering af konflikter på arbejdspladsen, nærmest er tabu i franske organisationer. Det er snarere behandlingen af de negative virkninger end systematisk forebyggelse af ulemperne, der giver arbejdstagerne det største håb om en bedre færdighed.

Tyskland: stressede konflikter

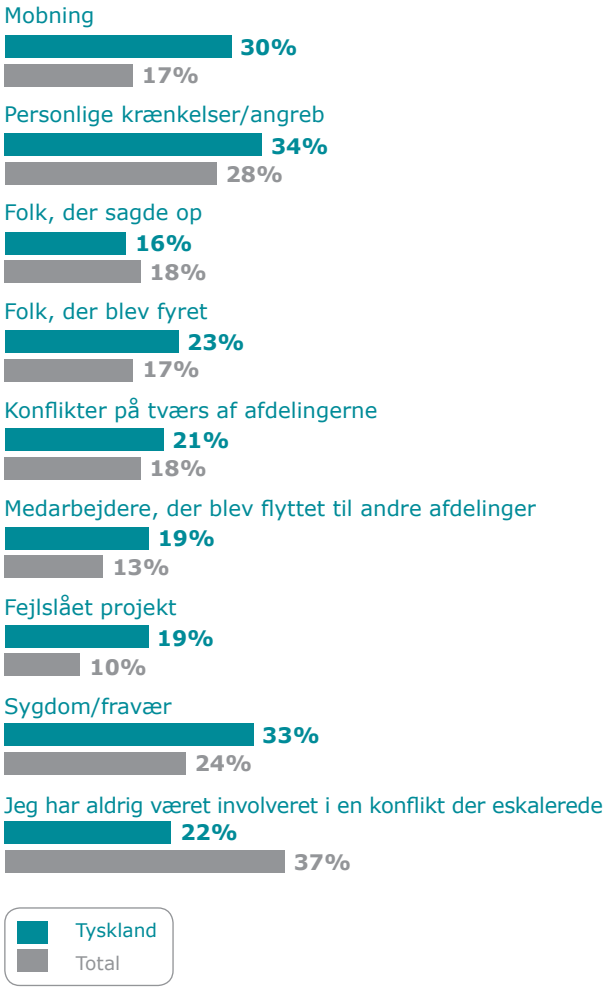
En arbejdsstyrke, der er hjemmevant med konflikter

Blandt alle de interviewede lande oplever Tysklands arbejdstagere flest konflikter på arbejdspladsen. Over halvdelen af de ansatte (56%) oplever det i højere grad "altid" eller "hyppigt" i forhold til de øvrige lande. Derudover tilbringer de i gennemsnit 3,3 timer om ugen med at klare konflikter - det højeste antal timer, der bruges - ligesom Irlan.

Tyske arbejdstagere rapporterer også den højeste forekomst af negative resultater: Næsten dobbelt så mange medarbejdere, som andre steder i verden, siger, at konflikter førte til mobning eller projektsammenbrud (henholdsvis 30% mod 17%, og 19% mod 10% gennemsnit).

Har du været involveret i en konflikt på arbejdspladsen, der førte til et af de følgende resultater?

Tyskland versus undersøgelsens gennemsnit %)



En tredjedel (33%) siger, at det førte til sygdom eller fravær, sammenlignet med under en fjerdel (24%) alle andre steder.

Med kun 22% er de også de mindst tilbøjelige til at sige, at de aldrig har været involveret i en uoverensstemmelse på arbejdspladsen.

Der er ikke gjort rede for lige under halvdelen af den gennemsnitlige del af de arbejdstagere, som modtog træning i konfliktløsning; I alt 43% har fået nogen undervisning, i lighed med gennemsnittet på 44% af alle interviewede lande i undersøgelsen.

Måske er en god forklaring den, at medarbejdere i Tyskland hælder til den opfattelse, at det er ledernes ansvar at styre konflikter: Mere end en tredjedel (36%) har det på denne måde mod 28% i gennemsnit, selvom undervisning af disse ledere ikke er særlig udbredt. Hvis den enkelte ville tage et større ansvar for at løse problemer i stedet for at overlade dette til hierarkiet, ville de måske opleve flere positive resultater af konflikterne.

Tyskland indtager også førstepladsen, når det handler om mellemlederes indbyrdes mundhuggeri. En ud af syv medarbejdere (14%) siger, at de iagttager flest konflikter i mellemledelsen, sammenlignet med kun 8% i gennemsnit.

Stress og socialt fravalg

Tyskland er bemærkelsesværdigt det eneste land i undersøgelsen, hvor sammenstød mellem personligheder ikke rangerer som den mest almindelige årsag til konflikt. På den tyske arbejdsplads er stress ifølge de ansatte hovedårsagen til underminerende tvistigheder. Virksomhedens sociale arrangement er et almindeligt offer for denne stress-relaterede konflikt: Fire ud af ti tyske arbejdere (37%) er udeblevet fra arbejdsrelaterede sociale sammenkomster på grund af en konflikt, sammenlignet med en fjerdedel (25%) i gennemsnit.

Det overordnede billede er et nærmest ængsteligt tysk arbejdsmiljø, hvor de negative følgevirkninger af konflikter forbliver uhåndterede. De ansatte fejlplacerer tilsyneladende forpligtigelsen på lederne med henblik på at forbedre arbejdslivet, men de har for travlt med at løse deres egne konflikter uden at have de rigtige kompetencer til at klare begge.

Irland: et optimistisk syn på konflikt

De irske arbejdstagere synes at konfrontere konflikters negative virkninger på et regulært grundlag: 37% af dem siger, at de altid eller ofte konfronteres med konflikter på arbejdet. En ud af fire (26%) har oplevet, at en konflikt førte til mobning. Den samme andel har oplevet folk forlade organisationen efter en uoverensstemmelse, selvom dette, indrømmet, ikke altid behøver at være et uønsket resultat.

Blandt alle interviewede var de irske arbejdstagere de mest tilbøjelige til at iagttage konflikter mellem afdelingsleder og den direkte underordnede: Hele 29% indrømmede dette, sammenlignet med 23% af det globale gennemsnit.

De tager det personligt

Konflikters indflydelse på den irske arbejdsstyrke er markant: Én ud af fem (18%) er udeblevet fra en arbejdsdag på baggrund af en konflikt, mod 12% i gennemsnit, mens én ud af seks (16%) oven i købet har opsagt arbejdet, dobbelt så mange som gennemsnittet på 8%. Desuden føler en fjerdedel (26%), at sammenstød på arbejdet gør dem vrede og frustrerede, i modsætning til 17% i gennemsnit.

Der er dog opmuntrende tegn: Over halvdelen (51%) af de irske ansatte har fået undervisning i konflikthåndtering, mod gennemsnitligt 44% af hele undersøgelsen. Næsten lige så mange (46% mod 30% i gennemsnit) siger, at de efterhånden, som de er blevet ældre, har de fået en mere proaktiv tilgang, end de havde tidligere i karrieren.

To-tredjedele af de irske medarbejdere (66%) mener, at sammenstød mellem personligheder er hovedårsagen til konflikt, hvilket er den største andel af samtlige interviewede. Tilsvarende oplever en ud af fem medarbejdere (18% mod gennemsnitligt 13%) mobning og chikane som en primær faktor. Konflikter mellem irske arbejdstagere kan tilsyneladende blive personlige.

Et positivt resultat skiller sig ud. Over en tredjedel (35%) har fundet bedre løsninger på organisatoriske dilemmaer som følge af konflikter på arbejdet, sammenlignet med 29% i gennemsnit. Disse data antyder, at den højere forekomst af undervisning i Irland er medvirkende til de positive resultater.

Positive erfaringer med konflikter på arbejdspladsen –

Irland versus hele undersøgelsen

Ledelsesmæssige fejlopfattelser

Irske ledere har for det meste et positivt syn på deres egne evner til konflikthåndtering: Næsten halvdelen (46% mod 33% i gennemsnit) mener, at de udfører et arbejde over gennemsnittet. Dette synspunkt deles ikke af dem rundt omkring dem, eftersom kun 20% af medarbejderne uden ledelsesansvar (sammenlignet med 19% i gennemsnit) er enige i, at konflikter håndteres godt af deres overordnede i organisationen.

Når det gælder medarbejdernes bedømmelse af, hvordan ledere kan blive bedre, ønsker de irske arbejdstagere, at lederne vil tage fat på de bagvedliggende spændinger og ikke lade deres eget ego komme i vejen. Resultaterne antyder, at en lille smule mindre selvoptagethed ville gøre dette til en lidt mere sandsynlig mulighed.

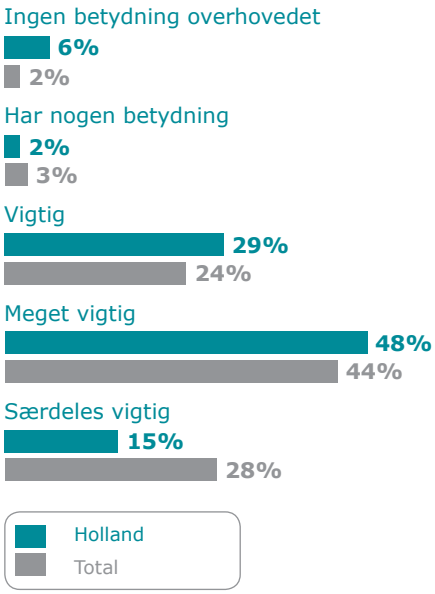
Holland: konflikt står ikke på dagsordenen

Næsten et ikke-eksisterende problem

Hollandske ansatte er mindst bekymrede for konflikter: De hollandske resultater afslører den laveste andel (15% mod 28% i gennemsnit) af medarbejdere overhovedet, der oplever konflikthåndtering som en særdeles vigtig ledelseskompetence. Faktisk mener 6%, at det overhovedet ikke er vigtigt, sammenlignet med 2% i gennemsnit.

Hvor vigtig er konflikthåndtering som en direktions-/ledelseskompetence?

- Holland versus undersøgelsens gennemsnit (%)



Sideløbende iger én ud af ni (11%), at der ikke er noget lederne skulle gøre anderledes, sammenlignet med et gennemsnit på 6%, fordi man ikke kan undgå konflikt.

Denne afslappede holdning reflekteres andre steder i de hollandske resultater. Næsten halvdelen af de ansatte her (46%, henholdsvis 26% i gennemsnit) kender intet til, at der skulle være uoverensstemmelser mellem deres seniorledere.

Derudover har kun en tredjedel (37%) fået en eller anden form for undervisning i at håndtere konflikter sammenlignet med 44% i gennemsnit. En fjerdedel (27%) af arbejdstagerne håndterer ikke konflikter anderledes nu end tidligere i deres karriere, sammenlignet med 15% af hele undersøgelsen.

Ingen andre steder i Europa har så få medarbejdere givet udtryk for at have lært og tilpasset deres tilgang til konflikter som følge af modenhed og karriereforløb.

De selv samme 27% (mod 23% i gennemsnit) har ikke oplevet, at der kom positive resultater ud af en konflikt, og kun 4% (mod gennemsnitligt 9%) har oplevet, at et sammenstød førte til en stor innovation. Dette antyder, at den hollandske tendens til at gå på kompromis i konfliktsituationer generelt giver neutrale og middelmådige resultater for begge parter.

De tager det, som det kommer

Det lader til, at den bagvedliggende årsag til den manglende interesse for konflikthåndtering skyldes, at hollandske medarbejdere oplever det laveste niveau af konflikter i deres organisationer blandt alle landene i undersøgelsen. Én ud af fem (21%) hollandske arbejdstagere har aldrig skullet klare en konflikt på arbejdspladsen sammenlignet med 15% i gennemsnit.

Forudsigeligt nok er den gennemsnitlige tid, der tilbringes med at håndtere uoverensstemmelser samtidig den lavest rapporterede blandt alle interviewede: Mindre end en time om ugen i stedet for undersøgelsens gennemsnitlige 2,1 timer.

Når der opstår konflikter, lader det til, at hollandske medarbejdere ikke er foruroligede over det, men snarere tager det, som det kommer. Én ud af seks (15%) hollandske arbejdere siger, at konflikter giver dem energi sammenlignet med kun 4% i gennemsnit. Procentdelen af arbejdstagere, der har negative følelser i forbindelse med en konflikt, er også lidt lavere end det globale gennemsnit (51% mod 57%).

Den mest almindelige tilgang til konflikter blandt de interviewede i Holland er at søge et kompromis. Over halvdelen (52%) foretrækker denne metode frem for andre, mod 44% i gennemsnit. Kun 19% søger at undgå konflikter, når de opstår mod et globalt gennemsnit på 27%. Det hollandske syn på konflikter er tilsyneladende, at kompromis er vejen frem og alt andet bare overkomplicerer tingene.

USA: en mere struktureret tilgang

Det vrimler forholdsmæssigt med konflikter

Niveauet for konflikter på arbejdspladsen er relativt højt i USA, hvor 36% af medarbejderne altid eller hyppigt må klare konflikter mod 29% i gennemsnit. 62% (henholdsvis 52% globalt) giver sammenstød mellem personligheder og stridende egoer skylden, mens kun én ud af fem (20%) nævner dårlig præstation af ledelsen som årsag mod 15% af alle test svar.

Amerikanske ansatte rapporterer negative resultater af konflikter på arbejdspladsen, hvor andelen af folk, der siger op og konflikter på tværs af afdelingerne, begge er højere end gennemsnittet. Desuden indrømmer en fjerdedel (24%), at de har været involveret i en konflikt, der kulminerede med, at en medarbejder blev fyret mod gennemsnitligt 17%.

Undervisning som undsætning ...

Potentialet for konflikter på den travle amerikanske arbejdsplads erkendes og håndteres imidlertid på en struktureret måde: Over halvdelen (57%) af de amerikanske arbejdstagere har fået en eller anden form for undervisning i konflikthåndtering. For knap en fjerdedel (22%) af medarbejderne er det en del af ledelsesudviklingsprogrammerne – den højeste andel i undersøgelsen, der vælger denne vej mod det overordnede gennemsnit på kun 13%.

Det er også mest sandsynligt, at amerikanske medarbejdere har fået et grundkursus i konflikthåndtering: 15% er blevet undervist på arbejdspladsen og én ud af fem af dem (19%) har været på et eksternt kursus sammenlignet med henholdsvis 6% og 13% gennemsnit.

Investeringen i denne undervisning taget i betragtning er det betryggende og bemærke, at de amerikanske medarbejdere er de mest tilbøjelige til at opleve enhver form for undervisning som anvendelig. Kun 28% sagde, at det ikke hjalp, mod 39% i hele undersøgelsen.

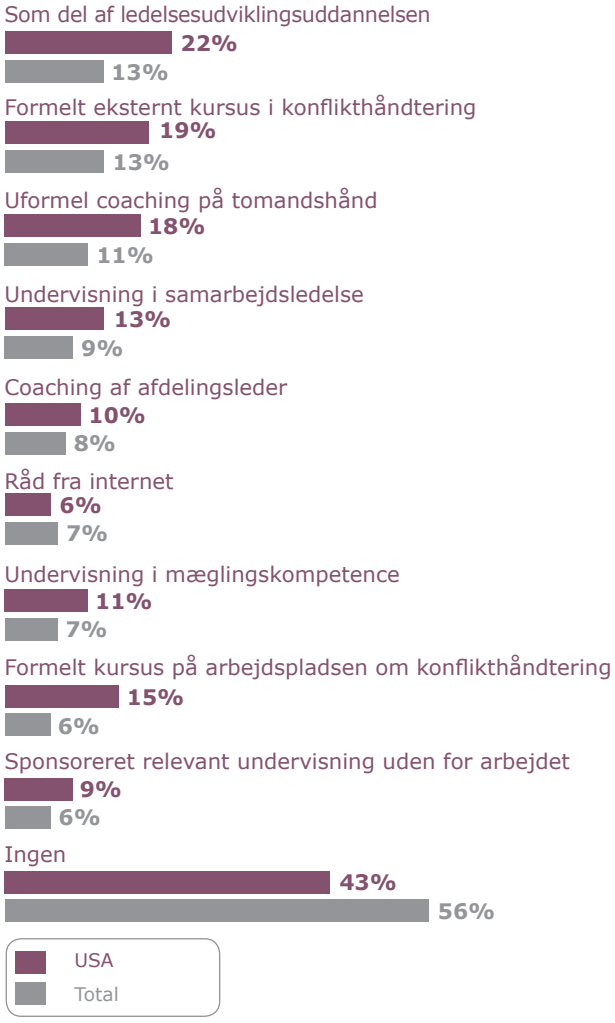
En sund respekt for konflikt

I et land, hvor de ansatte næsten rangerer helt i toppen af den globale liga, hvad undervisning angår, er det ikke overraskende, at de amerikanske interviewede ser mange positive resultater af konflikter. Over halvdelen af medarbejdere (54% mod 42% i gennemsnit) rapporterer om bedre forståelse for andre som et resultat af konflikt, mens fire ud af ti (40%) føler, at det fører til bedre løsninger på problemer på arbejdet sammenlignet med 31% i gennemsnit.

Det er måske ikke overraskende, at det blandt alle de interviewede er de amerikanske ledere,

Undervisning i konflikthåndtering på arbejdspladsen

– USA versus undersøgelsens gennemsnit



der er mest tilbøjelige til at synes, at de håndterer konflikter 'bedre end andre' eller 'rigtig godt'. Næsten halvdelen (47%) mener dette, og dette underbygges af, at kun 17% ikke-ledere, det laveste sammen med Storbritannien, siger, at deres chefer ikke håndterer konflikter så godt, som de kunne ønske. Det er opløftende at se dette omfang af undervisningseffektivitet, eftersom medarbejderne i mange lande er signifikant mere tilbøjelige til at være på kant med deres lederes selvopfattelse.

I overensstemmelse hermed er amerikanske arbejdstagere mest tilbøjelige til at opfatte konflikthåndtering som en særdeles vigtig ledelseskompetence. Fire ud af ti (38%) mener, at dette er tilfældet mod et globalt gennemsnit på 28%, idet de understreger, at en mere fokuseret og systematisk tilgang til håndtering af konflikter på arbejdspladsen fører til gunstige resultater både for organisationen og den enkelte.

Realisering af de positive resultater fra konflikter:

Vigtigste tips til arbejdsgivere og organisationer

1. Klarhed overvinder konflikter

Uoverensstemmelser stortrives med tvetydighed: omkring grænserne mellem arbejdsroller eller faggrupper, organisatoriske prioriteters relative betydning, eller ejerskabet af midlerne. Hvis beslutningsrationalet ikke er gennemskueligt, hvis lederne undgår de vanskelige problemstillinger, eller hvis medarbejderne konstant overrumples af beslutninger, som de ved ikke stemmer overens med virkeligheden, avler det konflikter. De ansatte forsvarer deres eget domæne mod organisationens interesse.

Undersøg derfor om din organisations politikker og procedurer er klare og konsekvente, og eftersom disse aldrig hverken er statiske eller perfekte, skal det kræves, at ledere lærer at benytte enhver lejlighed til at delagtiggøre deres teams i deres tanker og rationaler. Organisationer bør sørge for at opretholde et konsekvent retfærdighedssystem. Hvis folk ikke får det, de føler, de fortjener, kan det formildes, når de i det mindste ved, hvordan beslutningen blev taget og opleve, at det samme gør sig gældende for de andre medarbejdere.

Forvent ikke at tvær-faglige forhold blomstrer medmindre der er en klar information fra toppen om, at det forventes, og at ledelsen selv går foran som rollemodeller.

2. Træn, træn... og træn lidt mere

Alle konflikter giver mulighed for positiv forandring. Det er imidlertid sværere at realisere forbedringer, hvis lederne ikke har kompetencer til at håndtere potentielt vanskelige samtaler på en konstruktiv måde, som billiger, at kreativitet får lov til at blomstre. De fleste bryder sig naturligvis ikke om konflikter, og kompetencetræning vil derfor forbedre resultaterne dramatisk, gøre det nemmere for lederne at gå selvsikkert 'gennem ilden' af barske samtaler til fordelene på den anden side.

Begynd med at værdsætte konflikt som et værdifuldt indslag i arbejdslivet i stedet for noget, der skal undertrykkes eller ignoreres. For det andet skal ledere indse, at samtale er den eneste vej 'gennem ilden'. For det tredje bør de støttes i at opbygge tillid med samtaler, hvor enighed ikke kommer af sig selv, og hvor der ikke nødvendigvis er fælles interesser. Og for det fjerde, skal de grundliggende kompetencer, der handler om at give og modtage feedback, trænes igen og igen.

Undgåelse

Ved første blik synes det udelukket at gøre brug af strategien; undgåelse af konfliktsituationen. Der er imidlertid mange positive aspekter i forbindelse med at undgå konflikter. Vi ved alle, at det at 'sove på det' kan få os til at falde ned og tænke over, hvad det i virkeligheden er, vi ønsker. Kunsten at lykkes handler om at sikre, at du ikke bruger denne stilfærdige tankegang som en undskyldning for ikke at tage fat på de problemer, der kan forværres, hvis de ikke løses. En fælles udfordring for nye ledere består i at lære, hvornår man skal bruge undvigelse. Det kan give ledere fremgang i deres karriere ved at involvere sig i problemerne og løse dem. Som leder kan det imidlertid også betyde, at man tilbringer al sin tid med at løse konflikter, og det reducerer også andres muligheder for udvikling og synlighed.

Tilpasning

Tilpasning indebærer hovedsageligt forståelsen for, hvad den anden ønsker at få ud af situationen, og at du gør dit bedste for at sikre, at dette sker. I stedet for at tænke på dine egne behov, vælger du at investere i forholdet. Dette kan være en udmærket tilgang, når det handler om at optage kunderelaterede roller eller indenfor et team, hvor du måske håber på at udvikle fremtidige forhold. Den største ulempe ved denne tilgang er selvfølgelig, at dine egne behov ikke imødekommes. Dette kan måske være i orden på kort sigt, med med tiden bliver du måske taget for givet og kunne begynde at føle dig forurettet.

3. Lad være med at gøre ingenting

Det er let og tro, at undgåelse af konflikter vil bringe dig i stand til hurtigere at nå dit individuelle, team eller organisatoriske mål. Men det er ofte selvbedrag. At holde planer hemmelige, når de er modstridende; Holde planer hemmeligt fordi de kunne blive modsagt; stille beslutninger i varig bero mens der indhentes flere data; udskyde møder i det uendelige i håb om, at tingene ændrer sig, er alt sammen handlinger, der sandsynligvis udløser konflikter med ødelæggelse til følge. Kunsten består i at vægte omkostningerne ved ikke at træffe en beslutning op imod fordelene - og at være åben omkring valget.

Organisationer, hvor ledere lukker øjnene for forskelligheder med hensyn til mening, personlig stil, kulturelle præferencer, splittes som regel af understrømme af uproduktive konflikter. Ledere skal derfor lære at opmuntre deres ansatte til at give udtryk for og tale om forskelle og huske at overveje eller måske altid have de involverede med i deres beslutninger.

4. Invester energi når tiderne er barske

Det er uundgåeligt, at der kommer tidspunkter, hvor alle ingredienser til en konflikt er til stede og hvor det ser ud som om, lederen har beskeden kontrol over arbejdslivets kvalitet. Når økonomien har trange kår; besparelser og aggressiv konkurrence og faldende omsætning, fremkalder det stigende stressniveau selv de mindste problemer.

I et sådant klima er det vigtigt at spørge: Bliver medarbejderne belønnet for deres individuelle bidrag eller for at arbejde sammen i teams mod et fælles mål? Har alle mulighed for at bidrage med deres bedste idéer på en konstruktiv og positiv måde ved regelmæssige møder? Er der en balance mellem formelle og uformelle kommunikationskanaler, som fremmer ægte dialog og diskussioner? Er ledere bevidste om at opbygge et godt forhold til alle deres ansatte?

Det er en fejl og tro, at vedligeholdt produktivitet udelukkende udledes af at 'præstere mere' i sådanne tider i stedet for at tale sammen – og lytte – mere opmærksomt end normalt.

Konkurrence

Nogle gange er det simpelthen vigtigere, at du får det, du ønsker. Dette synes at være en gyldig strategi i to situationer. For det første, når det, der er til diskussion er for vigtigt at sætte på spil: Etiske- eller kerneværdier. For det andet er det den situation, hvor dit forhold til de andre involverede ikke betyder noget for dig. En konkurrerende tilgang giver dig muligvis det, du vil have, men det bliver formentlig på bekostning af det langvarige forhold. Denne tilgang kan derfor være brugbar i kortsigtede salgsmodeller eller under særlige omstændigheder til hensigtsmæssigt at kanalisere ud til eksterne kilder som f.eks. konkurrenter. De, der anvender denne tilgang for meget, oplever måske sig selv konkurrerende med ligemænd, underordnede, deres leder og deres kunder, alt sammen til skade for forretningen.

5. Sørg for at alle 'påtager sig' et ansvar for at løse konflikter

Det er fristende at opfatte lederen, eller den formelle leder, som ansvarlig for de problemer en konflikt kan skabe, når den håndteres dårligt og derfor også for at hale teamet ud af rodet. Det er sandt, at ledere spiller en afgørende rolle med henblik på at sikre et godt resultat af konflikter i organisationen, men det er et fælles ansvar at undgå den eskalerende konflikts nedadgående spiral. Medarbejdere, der overlader det til chefen at klare alle de uoverensstemmelser, de møder på deres vej, modnes aldrig til dygtige, organisatoriske borgere, og kan glemme alt om at blive fremtidige ledere – og lederne fratager dem denne chance ved at tage deres byrde på skuldrene.

Det er vigtigt med regelmæssige møder, hvor medarbejderne coaches til at håndtere situationer, de opfatter som 'vanskelige', men det handler i virkeligheden om, at den stadigt stigende organisatoriske kompleksitet får uddelegeret sine nøje styrede opgaver. Man kan godt hjælpe andre gennem minefeltet uden først at skulle skære fodtrinene ud.

Kompromis

Løsninger baseret på et kompromis ses ofte hos dem, der oplever det som den mest modne tilgang. Det føles helt sikkert modent at dele kagen i lige store stykker; at tillade at alle de involverede parter imødekommes med et stykke af deres behov. Dette valg træffes ofte af de, der ønsker at undgå det følelsesmæssige aspekt ved konflikthåndtering; stræbende efter en hurtig og retfærdig om end ikke helt tilfredsstillende løsning. Den virkelige ulempe ved sidstnævnte punkt er, når man sætter sin lid til denne tilgang: At alle til sidst er lige utilfredse. I nogle situationer kan det være bedre at lade den anden få alt, det han ønsker; dette vil glæde ham og styrke jeres forhold.

6. Pas på balancepunktet

Pareto princippet anvendes i organisatoriske konflikter såvel som på alle andre områder. På frontlinje niveauet kommer de fleste negative konflikter fra et relativt lille antal problemstillinger. Ledere skal tune ind på de 'afgørende punkter' som opildnede følelser samles om i deres teams og organisationer. Dette kan være problemer som kun eksisterer på de enkeltes egen radarskærm, men som dominerer folks opfattelse af arbejde, som f.eks. kontorets størrelse, arbejdstid, eller misforståelser (inklusiv bemærket favorisering, eller gentagne fejlkommunikationer med et andet team).

Ledere må se tingene ud fra deres medarbejderes perspektiv, som måske ikke har det fulde billede. Det er også en nøgle til at bemærke hvilke enkeltpersoner, der ophidser til konflikt på en usund måde. Disse er ikke de samme som ens toneangivende medarbejdere, som det er vigtigt at informere. Det kan være vanskeligt at sige hvad forskellen er mellem en, som er villig til at være uenig med dig, selv om du 'ved' du har ret, og de som simpelthen elsker uenigheder – ofte bag kulisserne. Men ledere skal lære at skelne ved, at de holder deres ego ude, når der træffes beslutninger, og de skal være ydmyge nok til at indrømme det, når de tager fejl. Hvis 'giftige' medarbejderes hensigter og handlinger er i modstrid med organisationens interesser, så få dem ud.

De bedste råd til den enkelte og lederen

1. Indse at en størrelse ikke passer til alle

Man opnår ikke de bedste resultater, hvis man anvender den samme tilgang til konflikter i alle situationer; forskellige omstændigheder kræver forskellige tilgange, her gælder loven om aftagende resultater. Det er vigtigt at afveje det bedste resultat, man 'kunne' opnå mod den tid, der skal til for at nå derhen. Er uoverensstemmelsen virkelig det arbejde værd, der involveres i samarbejde?

Mens en 'win-win' tilgang måske ville gøre begge parter glade, kan nogle problemer håndteres bedre og hurtigere, hvis der gøres indrømmelser, der indgås kompromis – eller simpelthen ved at undgå uoverensstemmelser helt. Du har sikkert en foretrukket måde at håndtere konflikter på, som du til tider kommer til kort med. Kunsten består i at være opmærksom på dette og stoppe op og spørge, hvorvidt det er det bedste i situationen, hver gang du står over for et nyt problem.

2. Prøv at forstå bagvedliggende følelser

Det er en mental vane og formode, at vi gør noget godt, fordi vi prøver på at være gode og når vi gør noget dårligt, er det fordi situationen ikke gav os noget andet valg. Men når det handler om andre, er vi tilbøjelige til at formode, at de gør noget godt som en følge af situationen og noget dårligt, fordi de i virkeligheden er sådan. Det er derfor essentielt at grave ind under overfladen af den position, som modparten indtager, for at nå ind til dennes oprigtige bekymringer og behov.

Det man ser i sin 'modpart', er ikke nødvendigvis det sande billede af det, den pågældende i virkeligheden føler inderst inde. Du kan ikke forvente at gennemskue modpartens psyke, især ikke hvis I allerede er oppe at toppes, men du kan tilbyde ham at få muligheden for at se ind bag dit eget overfladiske indtryk, og der er gode chancer for, at dette belønnes. Mange kompetente forhandlere udveksler tanker og rationaler, men de fleste stridende parter husker ikke engang at gøre dette.

Men det er ikke alt. Det kan være svært at forklare sine følelser, men det kan skabe en slags gennembrud, som styrker forholdet på længere sigt. Brug derfor tid på at forstå dine personlige behov i situationen og den følelsesmæssige virkning, den har på dig. Kom med 'jeg' udmeldinger og fremhæv ikke skyld. Invitér modparten til at gøre det samme. I bedste fald løftes dialogens kvalitet op på et ærligt plan, som fjerner det meste af det overophedede i situationen.

3. Lad dig ikke forføre af 'konkurrerende ophidselse'

Dette udtryk er opfundet af Deepak Malhotra ved Harvard Business School og beskriver levende den tilstand, hvor ønsket om at 'vinde for en hver pris' dominerer. Som Malhotra foreslår: "Når vi ikke kun oplever vore modstandere som modparter, men som fjender, taber vi ofte det egentlige mål af syne. Et nyt mål dukker op: At vinde over den anden part, koste hvad det vil."

Denne form for interpersonel rivalisering kan bringe hele teams i krig med hinanden. Det er fristende, fordi det skaber en vis energi (udtrykket 'ophidselse' er ikke brugt skødesløst) og kan tilvejebringe en samlet opfordring til teamsammenhold. Undgå derfor at afvise din konfliktmodstander (dvs. som 'inkompetent') eller at undergrave dem over for dit team og prøv at genkalde dig de styrker, du tidligere har bemærket hos dem. Som Malhotra anbefaler: "Hvis oplevelsen af rivalisering bliver for meget

1. *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond,* Deepak Malhotra og Max Bazerman, Bantam 2008.

af det gode, så overvej at få en anden fra teamet til at tage over - en som er i stand til at bedømme situationen mere objektivt og ikke er en del af kampen".

4. Livet går videre i morgen... og rygter varer for evigt

At brænde alle broer bag sig er aldrig fornuftigt. Mens tilfredsstillelsen ved at slippe alle dine følelser løs måske er overvældende på kort sigt, har du ikke fantasi til at forudse, på hvilke måder dine ord kan vende tilbage og plage dig. Det er klogt i konfliktens hede og prøve at give dig selv tid til at samle din selvbeherskelse, selv om dette betyder, at du lægger afstand til en, du har tillid til, går lidt afsides for dig selv, eller 'sover på det'. Den omtale, en større konflikt kan fremkalde, skaber ofte en fælles uvished, og et uovervejet argument kan opfattes som konfliktens kerne. Det er på eget ansvar at lade sig rive med.

De fleste bliver i samme branche, og selvom du i sidste ende forlader et arbejde, fordi du ikke var i stand til at løse en problemstilling, er det højst sandsynligt, at dit omdømme til en vis grad følger med dig ind i den næste organisation. Hvis du nogensinde har slået noget værdifuldt i stykker, så mind dig selv om, hvordan du havde det, da du vågnede den næste morgen – og undgå at gentage den samme fejl.

5. Husk på, hvad du ikke brød dig om hos dig selv tidligere i din karriere

Ofte bryder vi os ikke om dèt hos andre, som vækker ubehag hos os selv, så selverkendelse er et hovedaktiv for en varig, effektiv håndtering af konflikter. Gennemførelsen af en psykometrisk test* og feedback fra en dygtig professionel er en udbytterig måde at udføre dette på, og det er noget du kan bruge i mange situationer, hele vejen gennem din karriere. Skriv fem træk ned, som ryster dig, når du ser dem hos andre og vær opmærksom på, at disse er udløsende faktorer for dig.

Andre former for 'overføring' indebærer at hænge fast i en problemstilling, fordi en enkelt irriterende hændelse er opstået, som du endnu ikke har bearbejdet helt eller fordi den fremprovokerer destruktive følelser fra fortiden. Det er også muligt, at roden til din frustration over en enkeltperson lige nu skyldes, at det minder dig om en anden, som du allerede er vred på. I forhold, hvor egoer rutinemæssigt støder sammen, kan visse reaktioner blive en vane og tage over, inden du overhovedet bliver opmærksom på dem.

Tag dig derfor tid til at spørge dig selv, hvorfor denne problemstilling er så vigtig for dig, hvorvidt de følelser, den fremkalder hos dig udelukkende vedrører denne særlige, aktuelle situation. Hvis alt andet slår fejl, så bed en anden om at mægle – helst en, der er rutineret og upartisk.

Samarbejde

Win-win er den ideelle løsning på alle problemer, og denne tilgang kan derfor betragtes som et stort mål: Metoden tillader både dig selv og de andre involverede at blive imødekommet i jeres behov. Der er dog ulemper; som ved alt teamwork er samarbejde afhængig af tillid og kommunikation. At gå ind i et samarbejde uden denne basis bliver meget svært. En anden ulempe er, at samarbejde tager mere tid. De, der hælder til denne tilgang vil opleve, at selv små beslutninger kan tage lang tid, selvom det at arbejde sammen med en, du har tillid til på langt sigt betyder, at det går hurtigere og mere effektivt.

*Anerkendelse af TKI instrumentet – *fremragende til at identificere din foretrukne konflikthåndteringsmåde og til at lære alternative teknikker.*

Anerkendelse af FIRO-B instrumentet – *fremragende til at afsløre diskrepanser mellem det folk ønsker versus det, de beder om.*

Anerkendelse af MBTI instrumentet – *fremragende til at værdsætte individuelle forskelle og at arbejde med dem.*

Since its founding in 1956, CPP, Inc. has been a leading publisher and provider of innovative products and services that maximise the performance of individuals, leaders and teams. CPP provides reliable and proven products and training solutions to businesses of all sizes, including many of the Fortune 500. The company's offerings have been used by millions of individuals in more than 100 countries, in more than 20 languages, to help people and organisations grow and develop by improving performance and increasing understanding. Among CPP's world-renowned brands are the Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI), Strong Interest Inventory®, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), FIRO-B® and California Psychological Inventory® (CPI 260® and CPI® 434) assessments, and Davies-Black® Publishing.

The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) is the professional body for those involved in the management and development of people and has 133,000 individual members.

Mixed Sources
Product group from well-managed forests and other controlled sources
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-004037
© 1996 Forest Stewardship Council

® OPP is a registered trade mark of OPP Ltd.
® MBTI, Myers-Briggs Type Indicator, Myers-Briggs and the MBTI logo are registered trade marks of the Myers-Briggs Type Indicator Trust. OPP Ltd is licensed to use the trade marks in Europe.
® FIRO-B, the FIRO-B logo, California Psychological Inventory, CPI and CPI 260 are registered trade marks of CPP, Inc. OPP Ltd is licensed to use the trade marks in Europe.
® Strong Interest Inventory is a trade mark or registered trade mark of CPP, Inc. in the United States and other countries. OPP Ltd is licensed to use the trade mark in Europe.
® The CPP logo and Davies-Black are registered trade marks of CPP, Inc.
™ The TKI logo is a trade mark of CPP, Inc.

OPP-ansatte fotograferet af Ben Rice

United Kingdom
OPP Ltd
Elsfield Hall
15–17 Elsfield Way
Oxford
OX2 8EP
United Kingdom
t: +44 (0)845 603 9958
e: enquiry@opp.eu.com

Belgium
OPP Belgium
Pegasuslaan 5
1831 Diegem
Belgium
t: +32 (0)2 709 2919
e: belgium@opp.eu.com

Denmark
Gl. Køge Landevej 22
2500 Valby
Tlf : + 45 3644 1040
e: danmark@opp.eu.com

France
OPP France
112 rue Réaumur
75002 Paris
France
t: +33 (0)1 55 34 92 00
e: france@opp.eu.com

Ireland
OPP Ireland
The National Management Centre
Clonard
Sandyford Road
Dublin 16
Ireland
t: +353 (0)1 295 6443
e: ireland@opp.eu.com

The Netherlands
OPP Nederland
Naritaweg 229
1043 CB Amsterdam
The Netherlands
t: +31 (0)20 586 3300
e: nederland@opp.eu.com

USA
IPAT, Inc.
P.O. Box 1188
Champaign, IL 61824-1188
USA
t: +1 217 352 4739
e: custserv@ipat.com

Product code: ZXDK0010