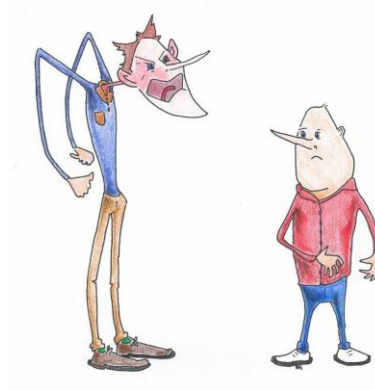


# Konflikthåndtering

---



**”Tal i vrede, og du kommer til at holde den bedste tale, du nogensinde har fortrudt.”**

Winston Churchill

## Indhold

Fire typer af konflikter .....	2
Konflikters udvikling - konflikttrappen .....	3
Konfliktskyhedstrappen .....	6
Personlige konfliktmønstre .....	7
Opskrift på nedtrapning af en konflikt .....	8
Forebyg konflikter .....	10
Aktiv lytning .....	10
Forhandling .....	104
Anerkendende undersøgelse .....	106
Kollegial supervision .....	107
Hold bedre møder .....	109

## Fire typer af konflikter

De fleste konflikter på arbejdspladser falder inden for én af fire typer:

1. konflikter om metoder
2. konflikter om ressourcer
3. konflikter om værdier
4. personlige konflikter

Når I skal løse en konflikt, er det godt at finde ud af, hvilken type konflikt der er tale om.

### 1. Metodekonflikter

Handler om mål, midler, struktur og procedurer. Metodekonflikter er almindelige og fører sjældent til fjendskab.

- Løsning: Dialog og problemløsning
- Resultat: Enighed

*Eksempel på metodekonflikt:* To medarbejdere i hjemmeplejen er uenige om, hvordan man bedst skal håndtere en meget konfus og plejekrævende borger. De er uenige om, hvad de bør gøre, men de er nødt til at blive enige for at komme videre.

### 2. Ressourcekonflikter

Udspringer af konkurrence om penge, tid, plads, materialer og personale.

Det er en velkendt konflikttype fra mange arbejdspladser, hvor ressourcerne ofte ikke er tilstrækkelige til at dække alles behov. Lederen kan være under stærkt pres fra alle sider og kan ikke opfylde alles ønsker. Der kan let opstå frustrationer, sladder og myter: "Hvorfor er det altid de andre, der får først?"

- Løsning: Forhandling og kompromis
- Resultat: Aftale

*Eksempel på ressourcekonflikt:* To forskellige teams ønsker at styrke samarbejde og udvikling gennem et forløb med faglig supervision, men der er kun penge til at gennemføre ét forløb. Begge teams oplever, at de har det største behov.

### 3. Værdikonflikter

Handler om kultur og om personlige værdier og holdninger. Hvad er rigtigt, og hvad er forkert? Moralske og etiske uoverensstemmelser, traditioner mv. Her kan der opstå konflikter mellem forskellige faggrupper, og kultursammenstød mellem for eksempel unge og ældre medarbejdere.

- Løsning: Dialog og lydhørhed, respekt for hinanden, respekt for forskellighed
- Resultat: Tolerance og gensidig forståelse

*Eksempel på værdikonflikt:* Den nyansatte unge lærer på en folkeskole stiller forslag om at ændre på julefest-traditionen. Hun synes ikke, at børnene skal i kirke, da mange børn har en anden trosretning end den kristne. Hendes kollegaer er af en anden opfattelse - og i øvrigt er det en tradition.

#### 4. Personlige konflikter

Handler om identitet, selvværd, loyalitet, tillid og afvisning.

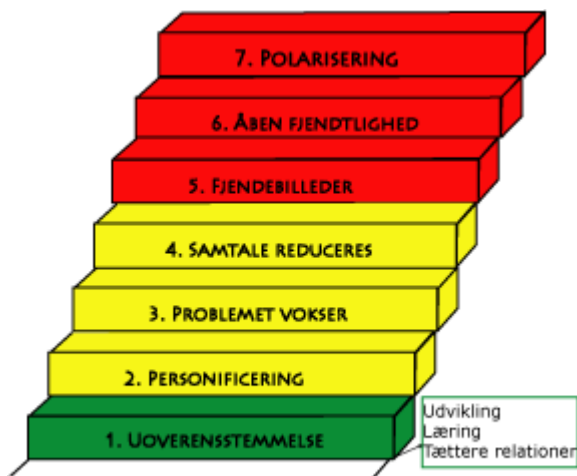
Konflikter af denne type medvirker ofte til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Ofte er det dybe og ubevidste følelser, som afgør, hvordan konflikten udvikler sig, og hvordan den enkelte medarbejder opfatter situationen.

- Løsning: Åben kommunikation og aktiv lytning over for andres forventninger og behov
- Resultat: Større forståelse for den andens situation, empati og selvindsigt

*Eksempel på personlig konflikt:* Lederen irettesætter Lise, fordi hun kommer for sent til et møde. På Lise virker han vred og sur, og ingen kollegaer tager hende i forsvar, selv om de godt ved, at hun i øjeblikket har nogle svære, private problemer, der gør hende ustabil. Efter mødet bryder Lise sammen. Hun føler sig svigtet af både lederen og kollegerne. Hun melder sig syg. Kollegaerne reagerer med irritation, idet de endnu engang skal løse opgaverne for Lise.

### Konflikters udvikling - konfliktrappen

Konflikttrappen er et godt redskab til at vurdere, hvordan en konflikt kan gribes an. Den beskriver, hvordan konflikter optrappes og giver nogle ideer til, hvordan man kan løse konflikter på de enkelte trin.



#### Grøn konflikt – fokus på sagen

Det første trin på trappen er en uoverensstemmelse, som er en positiv konflikt. Vi er uenige om noget, men vi løser situationen hurtigt og konstruktivt, fordi vi bevarer fokus på sagen og ikke drager den andens person ind i billedet.



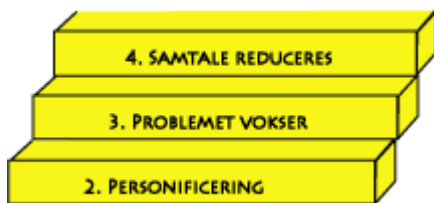
### ***Uoverensstemmelser kan være positive***

Vi er forskellige og ind i mellem bliver vi uenige om en sag. Det kan være spørgsmål eller beslutninger, som vi har forskellige opfattelser af. Fx: Hvordan skal vi løse en bestemt arbejdsopgave? Hvad skal vi bruge vores personalemøder til? Uenighederne er som udgangspunkt positive, fordi de gør os klogere på hinanden, og fordi de kan være med til at skabe en positiv udvikling på arbejdspladsen.

Som regel løser vi hurtigt uenighederne, uden at vi skader relationen til andre. Vi udveksler synspunkter, lytter til hinanden og skifter mening, hvis andres argumenter er bedre end vores egne. Der er plads til at være uenige og tage en god diskussion. Hvis konflikten bliver her på trinnet bevarer vi den positive relation, og vi bruger vores forskelligheder konstruktivt.

### **Gul konflikt – fokus på personen**

De næste tre trin på trappen er personificering, problemet vokser og samtale reduceres. Det er den gule konflikt. Her skifter fokus fra sagen til personen, og fokus bliver i højere og højere grad den andens negative egenskaber.



#### ***Personificering – det er den andens skyld***

På dette trin begynder vi at se den anden i et negativt lys. Vi går efter manden i stedet for bolden, og det er helt sikkert den anden, der er skyld i problemet! "Du tømmer da heller aldrig opvaskemaskinen!".

Her skal den gule alarmklokke ringe. På dette trin ændrer en harmløs uoverensstemmelse karakter og bliver til en skadelig konflikt.

#### ***Problemet vokser – der er meget i vejen***

Nu dukker nye problemer op. Eller gamle konflikter, der ikke er blevet afsluttet eller bearbejdet kommer igen op til overfladen. Vi husker tidligere fejl, den anden har begået og lukker spydige bemærkninger ud mellem sidebenene. "Du er da også altid så sur!".

#### ***Samtale reduceres – det nytter jo alligevel ikke noget***

Det oprindelige problem og hvordan det hele begyndte, er nu stort set glemt. Vi er så påvirkede af negative tanker om den anden, at vores synsfelt indsnævres, og vi har svært ved at lytte til hinanden. Vi begynder at undgå at tale sammen, for det nytter jo alligevel ikke noget - den anden hører jo ikke efter! I stedet for begynder vi at kommunikere med handlinger og kropssprog – går forbi hinanden uden at hilse, vender øjne osv. Vi begynder at tale **om** hinanden frem for **med** hinanden. Alliancer og klikker begynder så småt at dannes.

Dette trin er et vigtigt signal til at stoppe op. Hvis konflikten optrappes yderligere kan der ske så meget skade i relationen mellem kolleger og/eller ledelse, at de involverede får smertelige ar og arbejdsmiljøet drænes for energi.

## Rød konflikt – fokus på krigsførelse

De sidste tre trin på trappen er fjendebilleder, åben fjendtlighed og polarisering. Det er den røde konflikt. Konflikten bliver til krigsførelse, hvor vi retter anklager og destruktive angreb mod hinanden. Den oprindelige sag er glemt.



### ***Fjendebilleder – hvor er du åndssvag***

Vi har helt opgivet at tale sammen. Det oprindelige problem er fuldstændig glemt og er blevet erstattet af et sort-hvidt verdensbillede. Målet er at få ret og vinde over den anden. Vi drages af konflikten og al vores energi bruges på at få den anden til at undskylde eller overgive sig. "Han/hun har selv været ude om det!". "Han/hun fortjener ikke bedre!"

### ***Åben fjendtlighed – i vredens vold***

På dette trin ser vi ikke længere den anden part som et menneske. Vi skrider derfor til åbne, fjendtlige handlinger som fx at fyre sårende og nedgørende bemærkninger af: "Du kan da heller aldrig finde ud af noget!". Der er heller ikke længere plads til neutrale eller tilbageholdende parter – man er enten med eller imod. Vi bruger derfor stor energi på at hverve alliancepartnere. "Er det mig, der er helt galt på den?" eller "Synes du ikke, at det er for galt?". Målet i denne fase er utvetydigt at skade den anden.

### ***Polarisering – der er ikke plads til os begge***

Konflikten har nu udviklet sig så vidt, at vi ikke længere kan være i samme rum – eller måske endda ikke på samme arbejdsplads! Det er her medarbejdere bliver afskediget eller overflyttet til en anden afdeling. Selvom vi bryder med hinanden, kan det stadig ske, at vi kæmper videre mod hinanden på afstand.

*Konflikter behøver dog ikke at være åbne og synlige for at udvikle sig. Konflikten kan også udvikle sig ved at parterne trækker sig og forsøger at undvige den.*

## Konflikt-skyheds-trappen

En konflikt kan godt udvikle sig, selv om parterne trækker sig og forsøger at undvige den. I stedet for en åben konflikt, bliver der ikke sat ord på konflikten - men det kan være præcis lige så ødelæggende for arbejdspladsen som åben aggression.



### 1. Uoverensstemmelse

Her er sag og person stadig adskilt. Blot vil vi ikke det samme, og problemet skal bare løses.

### 2. Indre billeder (af den anden)

Nu bliver det afgjort, om konflikten udvikler sig destruktivt eller ej. Fra at være en sag bliver problemet personligt. Man tolker den andens ord og kropssprog og danner sig fantasier - men det hele foregår inden i én selv. Man diskuterer og argumenterer med sig selv, tvivler på sig selv, tvivler på den anden og ender tit med at konkludere, at det er den anden, der er noget galt med.

### 3. Man trækker sig

Hvor man før har sagt ja, siger man nu nej – men man siger ikke højt hvorfor. Konflikten optrappes i det stille, uden det umiddelbart er til at se, hvad der sker. Hvis den anden også trækker sig og ikke bringer sagen åbent frem, vil der tit også opstå tolkninger og indre billeder inden i den anden.

Måske begynder den anden at tvivle på sig selv eller på modparten. Gamle sager kan dukke op. Magtesløshed og andre følelser indblandes. Nu er person og sag også blandet sammen for den anden.

### 4. Man bagtaler (og laver fjendebilleder)

Nu er konflikten vokset så meget indeni, at det bliver nærliggende at snakke højt om den til andre. Det kan gælde for begge parter.

Sladder bruges til at forstærke det indre billede, man har af den anden. Man tester, om man har fælles 'fjendebilleder' med andre og bliver bekræftet i, at man har ret. Skulle den person, det drejer sig om, komme forbi, vil der ofte opstå tavshed. Man står på sin ret og ser hinanden som forkastelige personer.

### 5. Intet er mere muligt

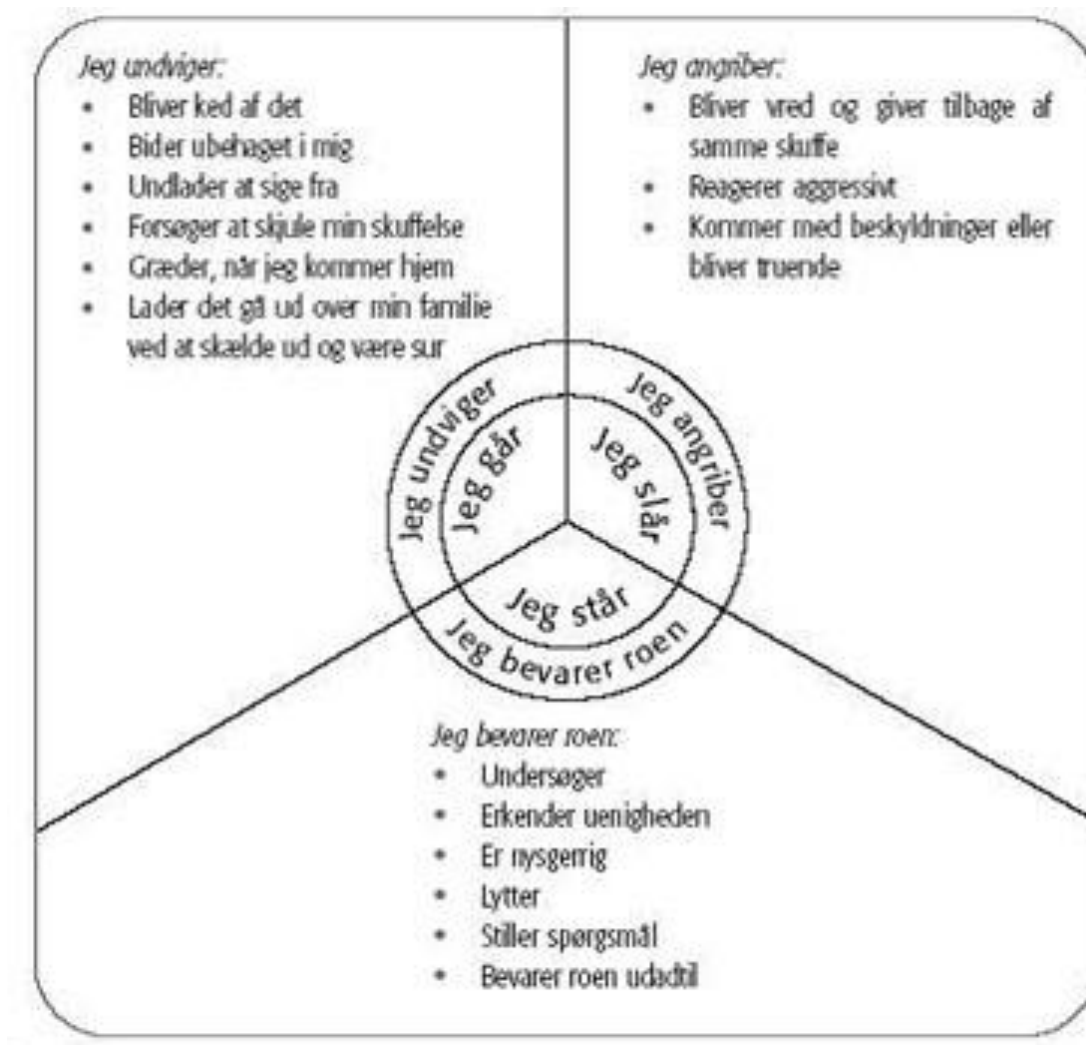
Konflikten er blevet en stor del af adfærdsmønstret. Man bruger megen energi på at kontrollere sine egne tanker og reaktioner. I denne fase er det som om rummet mellem personerne er tømt for energi. Al energi bliver inden i hver enkelt person. Det bliver vigtigt at kontrollere, hvad der kommer ud af munden. Det, kroppen og hovedet er fyldt af, kan man ikke få sagt.

## Personlige konfliktmønstre

Alle mennesker har fra barnsben indlært sig særlige måder at reagere på i ubehagelige situationer, såkaldte konfliktmønstre. Det er en fordel at være bedst om sit eget konfliktmønster, fordi man derved bliver bedre til at navigere på en konstruktiv måde i konfliktfyldte situationer.

Der findes tre grundlæggende typer af konfliktmønstre:

- Jeg undviger
- Jeg angriber
- Jeg bevarer roen



Når du samarbejder med ledelse, kollegaer, elever, patienter, brugere og pårørende er det altid bedst at bevare roen. Det er ikke hensigtsmæssigt at undvige konflikter eller reagere aggressivt.

### **Bevar roen**

Det er et mål og en styrke, at du i en konfliktsituation kan:

- Holde konflikten ud i strakt arm. Det vil sige bevare roen og forsøge at nedtrappe konflikten
- Efterfølgende reflektere over de følelser, konflikten har vakt, så du kan stå stærkere, næste gang en konfliktsituation opstår

At bevare roen og ikke unddrage sig konflikten er en træningssag, som du skal træne igen og igen. Du kan hele tiden blive dygtigere. Gevinsten er styrket selvtillid og selvværd, samt at du bliver mere professionel til at tackle konflikter og kritik.

## **Opskrift på nedtrapping af en konflikt**

1. Bevar roen og hold dialogen i gang. Stil åbne spørgsmål som "Jeg er usikker på, hvordan jeg skal forstå ...", "Kan du sige lidt mere om ...", "Jeg bliver overrasket, når ...".
2. Kontroller egne følelser og vis villighed til at tale problemet igennem. Reflekter efterfølgende over de følelser, situationen vakte. Brug refleksionscirklen.
3. Fremfør egne synspunkter i et neutralt tonefald og brug jeg-sætninger.
4. Forsøg at løse uoverensstemmelsen ved at finde løsninger, begge parter kan acceptere.

### **Optrappende og nedtrappende sprog**

Omgangstonen på en arbejdsplads kan i sig selv føre til konflikter. Hvis sarkasme og ironi er en del af hverdagen, vil nogle medarbejdere føle, at de ikke bliver taget alvorligt, og de vil trives dårligt.

#### ***Rå, men kærlig tone skræmmer***

Nogle steder siger man, at "vi har en rå, men kærlig tone". Det er udmærket, hvis alle er enige om det. Men problemerne opstår, når tonen bliver mere rå end kærlig, og det giver også knas, når nye kollegaer skal forholde sig til tonen.

I et sarkastisk og ironisk miljø er det:

- Svært at blive taget alvorligt.
- Svært at tale om vanskelige problemstillinger.
- Svært at håndtere konflikter; de bliver ofte bagatelliseret.

### **Sproget er afgørende**

Vores holdning til konflikter viser sig i sproget. Konflikter kan trappes op eller ned gennem den måde, vi taler til hinanden på. Jo større indsigt man har i de sproglige mekanismer, jo bedre bliver man til at bevare roen og finde en konstruktiv vej ud af begyndende konflikter.

Det kan være svært at blive i et nedtrappende sprog, hvis modparten insisterer på at trappe konflikten op. Det er en daglig øvelse at mestre et konflikt-dæmpende sprog. Gevinsten er en bedre omgangsform og større personlig selvtillid i konfliktfyldte situationer.



### **Optrappende sprog**

Hvis man vil trappe en konflikt op, skal man:

- Gå efter at få ret
- Gå efter personen: 'Det er også bare dig, der...'
- Tale i 'du-form'
- Fokuserer på andres fejl og mangler
- Fokuserer på det, der er sket tidligere
- Placere skyld
- Angribe, dømmende og vurdere
- Belære
- Stille krav eller forsvare sig
- Generalisere ("altid" og "aldrig")
- Råbe og afbryde
- Bruge afvisende kropssprog: Se bort eller på uret, lægge armene over kors, pege anklagende...

### **Nedtrappende sprog**

Hvis man vil trappe en konflikt ned, skal man:

- Gå efter sagen, den konkrete handling
- Gå efter at løse konflikten
- Fokuserer på fremtidige muligheder
- Prøve at nå til gensidig forståelse
- Tage ansvar
- Tale i 'jeg-form'
- Udforske sagen og den andens synspunkt
- Give plads til forskellighed
- Anmode eller ønske
- Konkretisere (give eksempler)
- Tale roligt og lytte til ende
- Bruge i mødekommende kropssprog: Se på den anden, nikke anerkendende, holde armene åbne...



### **Sociale færdigheder**

På de fleste arbejdspladser vil du have brug for en række sociale færdigheder for at få et godt samarbejde med ledelse, medarbejdere, brugere og borgere. På figuren kan du se nogle af de sociale færdigheder, som kan have betydning.



### **Reflekter over dine færdigheder**

Det er en god idé, at du enten selv eller i et team reflekterer over dine eller jeres sociale færdigheder. Spørg, hvilke signaler du eller I sender? Er der signaler, du eller I skal være opmærksomme på? Er der noget, som er særligt belastende for dig eller jer?

## **Forebyg konflikter**

En velfungerende arbejdsplads er god til at undgå negative konflikter. Den formår at få noget konstruktiv ud af de modsætninger og uoverensstemmelser, som altid vil opstå. Men den enkelte medarbejder kan ikke alene sikre en god konflikthåndtering. Det er en opgave for hele arbejdspladsen.

### **Kultur og værdier**

Kulturen på arbejdspladsen kan hjælpe jer til at håndtere konflikterne, så de ikke udvikler sig destruktivt. Kulturen hænger sammen med de værdier, I bygger jeres arbejde på.

### **Skab en konflikthåndterende kultur**

Konflikter løses bedst ved at lægge dem åbent frem og håndtere dem på en måde, I på forhånd har aftalt. Det er vigtigt, at jeres fælles spilleregler og holdninger til konflikter bliver diskuteret grundigt, og at alle bakker op om dem.

I kan stille jer selv følgende spørgsmål:

- Hvordan er vi til at håndtere konflikter og kritik på vores arbejdsplads?
- Hvad er vores værdigrundlag, og hvordan bruger vi det i dagligdagen?
- Hvilke funktioner skal ledelsen kunne løse i konfliktsituationer?
- Hvad er ledelsens, og hvad er den enkeltes ansvar i konfliktsituationer?
- Hvilke aftaler er vigtige for os, når ledelse og medarbejdere, eller medarbejdere indbyrdes kommer i konflikt med hinanden?
- Hvordan reflekterer vi over vores praksis? Bruger vi refleksionerne? På hvilken måde? Hvordan kan vi skabe tradition for refleksion?
- Hvordan er omgangstonen på skolen? Er der mønstre, der skal brydes?
- Hvad vil det sige at være en god leder? Hvad vil det sige at være en god kollega?
- Hvad forstår vi ved et godt møde?
- Hvordan kan en samtale gøres mere kvalificeret?

### ***Konkrete retningslinjer***

Det kan være hensigtsmæssigt at vedtage nogle retningslinjer for, hvordan I skal håndtere konflikter på arbejdspladsen. Retningslinjer kan I udarbejde i SU- eller MED-udvalget, men dialogen og holdningsdrøftelser forud skal foregå i hele gruppen. Alle implicerede skal have et ansvar for beslutninger og være loyale over for de aftalte retningslinjer.

### ***Vær enige om det grundlæggende værdier***

Både som medarbejder og leder er du bedre rustet til at tackle konflikter, når du er bevidst om, hvilke værdier og holdninger arbejdspladsen arbejder ud fra.

Du tænker sikkert ikke over værdigrundlaget i det daglige. Det er mere et spørgsmål om, at "sådan plejer vi at gøre". Men bag enhver handling ligger en værdi, og værdisættet har afgørende betydning for samarbejdet på skolen. I skal derfor være enige om, hvad I mener med de enkelte værdier, og I skal være loyale over for beslutningerne.

### ***Dialog er vejen frem***

De fælles værdier skal I som ledere og medarbejdere finde frem til i fællesskab gennem dialog. Processen består i først at bestemme, hvilke værdier I vil prioritere. Derefter skal I beslutte, hvorfor den valgte værdi er vigtig. Derefter tager I et spadestik dybere og afklarer, hvordan den valgte værdi skal komme til udtryk i handlinger og væremåder i dagligdagen.

Erfaringen viser, at det ikke er svært at finde frem til de vigtigste værdier, men mere kompliceret at afklare, hvad vi mener med værdierne og endnu sværere at omsætte værdierne, så de afspejler sig i hverdagens handlemåder.

### **Et eksempel på værdidebat :**

Efter grundig debat nåede en medarbejdergruppe frem til følgende:

**Værdi:** Vi respekterer forskellighed.

**Fordi:** Vi ER forskellige, og har forskellige meninger, kompetencer og interesser. Men vi supplerer hinanden godt både menneskeligt og fagligt – og det er i øvrigt vigtigt, at alle føler sig godt tilpas på arbejdet.

**Derfor vil vi:** Respektere de regler og aftaler, vi har med hinanden. Prøve at se en sag fra to sider. Gå til rette vedkommende, hvis der opstår en uoverensstemmelse.

**Værdi:** Gode kolleger er værdifulde.

**Fordi:** Gode kolleger viser respekt både fagligt og personligt. De er åbne, nærværende, lyttende og stiller krav.

**Derfor vil vi:** Overholde indbyrdes aftaler og tidsfrister. Engagere os i hinandens arbejde og give hinanden konstruktiv kritik. Ikke kritisere hinanden i andres påhør.

## Ledelsens ansvar

Lederen har et centralt ansvar for at forebygge og håndtere konflikter på en god og konstruktiv måde. Dels fordi ledelsen er part i mange konflikter, dels for fordi lederen bliver rollemodel for, hvordan konflikter bliver løst på arbejdspladsen.

Hvis ledelsen tager konflikter op, bearbejder og afslutter dem med ny læring til følge, er der gode muligheder for at udvikle en arbejdspladskultur, hvor I løser konflikter frem for at fortrænge dem og måske lade dem udvikle sig i det skjulte.

### *Lederen er rollemodel*

Lederen skal derfor være bevidst om sin rolle og tage sin autoritet på sig. Lederen skal tilbyde at hjælpe med at løse problemerne, men lederen skal også signalere, at der skal ske en forandring.

Derfor skal ledelsen:

- Kende sine funktioner og sit ansvar
- Handle med autoritet uden at være autoritær
- Se sig selv som rollemodel

### *Ledelses- og kollegaadfærd*

For at skabe et trygt og givende psykisk arbejdsmiljø bør I udvikle en fælles forståelse af, hvad det vil sige at være en god leder og en god kollega. Processen kan hjælpe ledelse og medarbejdere med at afklare, hvor I har hinanden, og hvilke forventninger I har til hinanden.

I kan:

- Finde nøgleord for, hvad en god leder og en god kollega betyder på netop jeres arbejdsplads.
- Definere indholdet i eller værdien bag nøgleordene.
- Aftale, hvordan værdierne skal afspejle sig i samarbejdet, for eksempel ved at aftale spilleregler og grænser i forudsigelige konfliktsituationer.

## Aktiv lytning

Oftest opstår konflikter, fordi vi fokuserer på at fremføre vores egne synspunkter og glemmer at lytte til det, andre siger.

I aktiv lytning er målet at forstå, hvad den anden mener - ikke kun at fremføre egne synspunkter. Det skaber større gensidig forståelse.

### ***Lad den anden tale og selv finde løsninger***

I aktiv lytning over du dig i at sige så lidt som muligt og lade den anden tale. Du kan understøtte samtalen ved at være nærværende og signalere et åbent og imødekommende kropssprog. Du skaber dermed den bedst mulige stemning for den, der fortæller. Den talende får et refleksionsrum, så han eller hun selv får øje på de løsninger, der føles rigtige i situationen.

## Dialog og kommunikation

I et samarbejde er det nødvendigt at være i dialog. Det er ikke det samme som at diskutere.

Kommunikationen på arbejdspladsen har betydning for, hvordan du oplever det psykiske arbejdsmiljø. Derfor skal I forholde jer til, hvordan I generelt kommunikerer med hinanden, og du skal forholde dig til, hvordan du selv kommunikerer. Er kommunikationen fremmende eller hæmmende for et konstruktivt samarbejde? Eller for konflikter?

### ***Gå i dialog og undgå diskussion***

I et samarbejde er det nødvendigt at være i dialog. Det er ikke det samme som at diskutere. Når samarbejdet er præget af evindelige diskussioner, er det vanskeligt at nå frem til en beslutning. Stemningen er måske oven i købet efterfølgende præget af fjendtlighed og magtesløshed i stil med: "De er umulige at samarbejde med. Vi kommer ingen vegne".

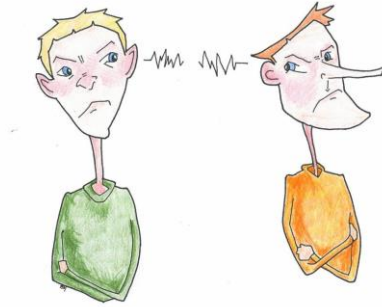
I dialog er målet:

- At finde fælles og bedre løsninger
- At forstå den andens mening
- At lytte til den anden
- At søge efter et fælles punkt, hvor vi kan mødes

I diskussion er målet:

- At få ret
- At overbevise den anden
- At forsvare egne meninger og løsninger
- At angribe den andens argumenter

Dialog frem for diskussion virker enkelt. Alligevel har mange konflikter sit udspring i, at diskussion erstatter dialog. Hvis ikke I er meget bevidste om det, vil mange møder ende i diskussion. Det medfører frustration, konflikter og ressourcospild.



### **Undgå defensive rutiner**

Kommunikationen kan udvikle sig til såkaldte defensive rutiner eller mønstre, som du selv eller dine kollegaer benytter jer af:

- Projektioner, som bebrejder andre. I stil med "Ledelsen er umulig"
- Introjektioner, som er selvbebrejdelser. Det kan være: "Jeg er for ung / for gammel / jeg dur ikke"
- Fortrængninger, i stil med at problemer skubbes væk eller glemmes: "Det var da vist ikke mig, der skulle ..."
- Ansvarsforflygtigelse: "Nogen må gøre noget"

### **Forhold dig til din måde at kommunikere på**

Alle på arbejdspladsen har et medansvar for at bryde uhensigtsmæssige kommunikationsmønstre. Det gælder både ledelse og medarbejdere generelt. Du har selv et ansvar for at vurdere din egen adfærd og forholde dig til din måde at kommunikere på.

### **Forhandling**

Mange uoverensstemmelser i hverdagen kan vi selv løse, inden de vokser sig store og bliver til fastlåste konflikter.

Her er nogle tips til, hvordan I selv kan forhandle jer frem til en løsning.

### **Gode forhandlingsråd**

1. Hold person og sag adskilt – fokusér på uenigheden i stedet for den andens uvidenhed, inkompetence osv.
2. Spørg nysgerrigt ind til den andens synspunkter. Fx "Når du siger dét, skal jeg så forstå det sådan at...?".
3. Sæt dig i den andens sted og prøv at forstå, hvad der er vigtigt for ham/hende.
4. Forlad tanken om den andens skyld og formuler i stedet dine egne ønsker og håb. Fx: "Jeg kunne godt tænke mig, at..." eller "Det er vigtigt for mig, at...".
5. Undersøg sammen forskellige løsningsmuligheder og vælg dem, der tilgodeser både dig og den anden. Fx: "Hvad ville være den bedste løsning for dig?" eller "Hvad skal der til, for at du er tilfreds med løsningen?".
6. Aftal at følge op på et senere tidspunkt for at sikre, at løsningen fungerer godt for jer begge.

### **Forudsætninger for en konstruktiv forhandling**

Der er særligt tre forudsætninger, der skal være opfyldt, for at det kan lykkes selv at forhandle sig frem til en løsning uden hjælp fra en tredjepart.

1. Konflikten skal tages i opløbet og befinde sig på et stadie, hvor I stadig kan holde jer til det saglige indhold.
2. I skal være villige til at sætte jer sammen og have en åben dialog.
3. Det skal være vigtigt for jer at have en fælles fremtid på arbejdspladsen.

Med inspiration fra Gitte Haslebo "Relationer i organisationer – en verden til forskel"

### **Mediation**

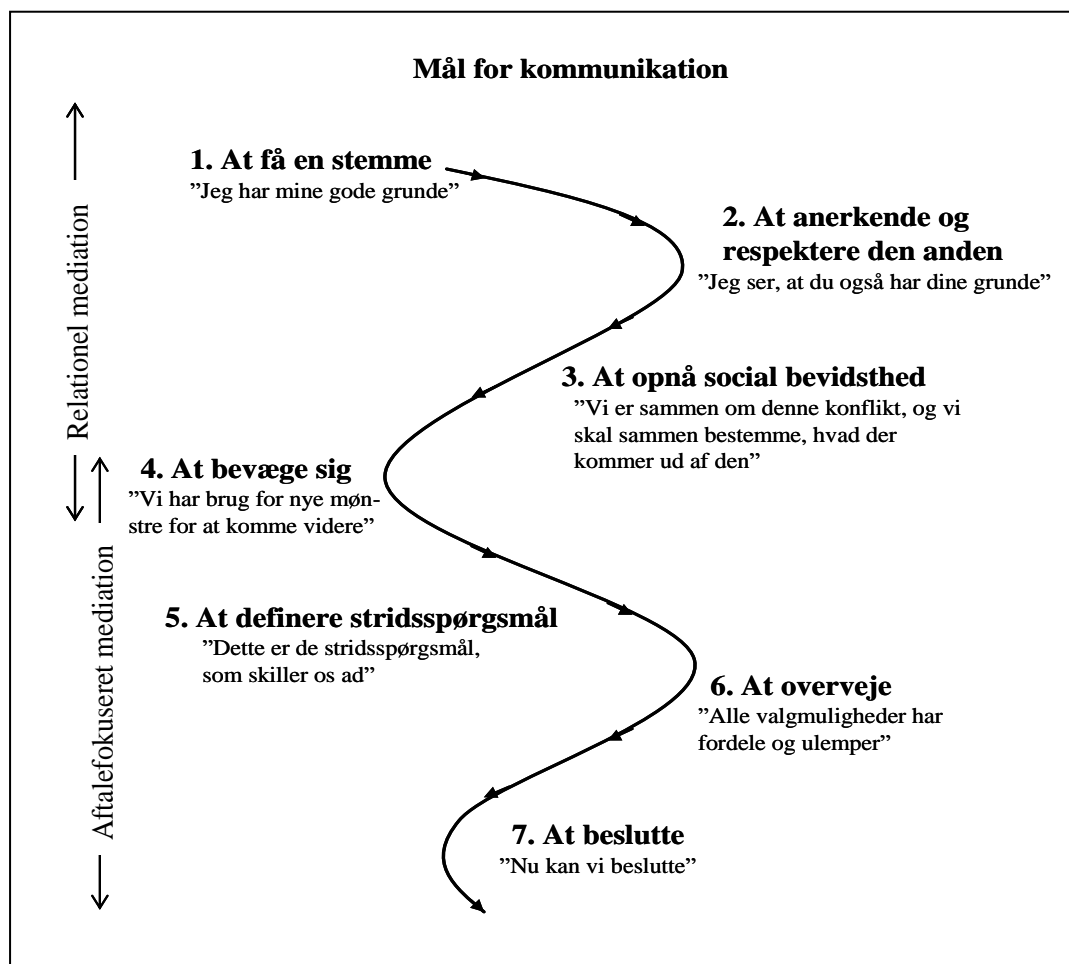
Mægling eller mediation kan være nødvendig, når forholdet mellem os i en konflikt er så dårligt, at vi har svært ved at tale sammen. Vi får hjælp fra en upartisk tredjepart. Det kan være lederen på arbejdspladsen eller en ekstern konsulent.

#### **Mediation består af to faser**

Mediation handler om at opbygge relationen mellem de stridende parter og dernæst arbejde med forslag til løsninger. Derfor er processen bygget op omkring to faser:

1. **Den relationelle mediation**
2. **Aftalefokuserede mediation**

Inden for disse to faser er der syv mål for kommunikationen, der bruges i mediationen med en tredjepart.



### Syv mål for kommunikationen

1. At få en stemme: Alle parter inviteres til at fortælle deres historier på en måde, så de oplever at blive taget alvorligt og føler sig respekteret. Den enkelte oplever at blive hørt og føler sig styrket.
2. At anerkende og respektere den anden: Mediatoren er med til at skabe et samarbejds-klima, der gør, at deltagerne taler på en måde, der inviterer andre til at lytte. Der skabes gensidig forståelse og anerkendelse.
3. At opnå social bevidsthed: Parterne opbygger en bevidsthed om, hvordan konflikten også vedrører og påvirker øvrige kolleger. Mediatoren spørger til de relationer, som parterne har til andre og der findes evt. ressourcer i den øvrige kollegagrube, som parterne kan trække på.
4. At bevæge sig: Parterne forpligtes til sammen at være med til at løse konflikten på en konstruktiv måde.
5. At definere stridsspørgsmål: Sammen undersøger parterne hvilke spørgsmål, der skiller dem ad.
6. At overveje: Parterne samarbejder om at skabe forskellige handlemuligheder og udveksler synspunkter om fordele og ulemper ved dem.
7. At beslutte: Nu kan parterne beslutte, hvad de vil gøre, og hvordan de senere vil følge op på, hvordan det går.

Bevægelserne mellem de syv trin kan være mange. Det kan fx. være nødvendigt at gå baglæns i modellen eller bruge længere tid på nogle trin end andre.

Kilde: Gitte Haslebo "Relationer i organisationer – en verden til forskel"

### Anerkendende undersøgelse

I fastlåste konflikter er den anerkendende undersøgelse et godt alternativ til den traditionelle måde at løse konflikter på. Metoden er også god til konflikter, hvor mange parter er involveret.

Anerkendende undersøgelse går udenom konflikten og opløser negative kommunikationsmønstre. I stedet for at tale om det, der er gået galt, inviteres parterne til at tale sammen om en ønsket fremtid.

Filosofien er, "at der bag ethvert problem skjuler sig en frustreret drøm", og at det er mere konstruktivt at skabe fælles dialog om det, vi ønsker skal ske end at se på det, der ikke fungerer. På trods af fastlåste konflikter er der altid noget på arbejdspladsen, der fungerer godt, og det kan vi bruge til at løse op for en konflikt.

#### Principperne i den anerkendende undersøgelse

Når I vil bruge den anerkendende undersøgelse, skal I først nøje overveje, hvilke temaer I skal tale om og hvem, der skal deltage i processen. Her er de overordnede principper for processen:



1. Anerkend de gode ting:

De involverede parter interviewer hinanden ud fra en nøje udarbejdet spørgeguide. Spørgsmålene har til hensigt at undersøge specifikke situationer eller dage, hvor tingene har fungeret godt. Hvad skete der? Hvad gjorde du? Hvem bidrog på en særlig måde? osv. Efterfølgende deler parterne interviewresultaterne med de øvrige involverede, så der skabes fælles læring og en større gensidig anerkendelse.

2. Skab positive ønsker for fremtiden:

Ved at tænke på de situationer i fortiden som har fungeret godt, deler parterne deres håb og drømme for fremtiden. Tænk stort og bredt. Fx: Hvordan vil arbejdspladsen se ud, hvis de ting, der gør samarbejdet allerbedst, var der hele tiden? Hvilke resultater ville kunne opnås? Hvad ville andre sige om dem?

3. Skab fælles dialog om fremtiden:

Nu følger parterne drømmene for fremtiden op og omsætter dem til mere konkrete bud på, hvad der skal gøres, for at de kan realiseres. Målet er at skabe et fælles billede af, hvordan den fremtidige arbejdsplads eller det fremtidige samarbejde skal være.

4. Skab fornyelse – tilføj noget anderledes:

Vælg mellem de forskellige veje, I kan følge for at virkeliggøre den ønskede fremtid. Aftal hvilke skridt I skal tage for at komme i den ønskede retning? Hvordan kan den enkelte bidrage? Hvad er den mindste ting, der vil gøre den største forskel?

Kilder: Gitte Haslebo "Relationer i organisationer – en verden til forskel" og Mads Ole Dall & Solveig Hansen: "Slip anerkendelsen løs!"

## Kollegial supervision

Kollegial supervision skaber fælles læring og udvikling på arbejdspladsen. Som medarbejdere bliver vi i fællesskab klogere på svære problemstillinger, lærer af succeshistorier, deler viden og erfaringer, får nye idéer og inspiration og ikke mindst lærer vores kolleger bedre at kende. Det skaber en konstruktiv dialog i hverdagen, som gør det muligt at undgå skadelige konflikter.

### **Andet end en almindelig samtale**

Den kollegiale supervision foregår i fastsatte rammer og ud fra bestemte metoder og spilleregler. Vi laver aftaler om, hvornår samtalen skal foregå, hvordan den skal forløbe, hvad den skal bruges til, og hvem der gør hvad.

### **Der er bestemte roller og opgaver**

Supervisionen foregår i en gruppe på mellem 4-8 kolleger med hver sin funktion:

En fokuspersion: En kollega, der ønsker hjælp til eller sparring på et bestemt tema. Det kan fx være en

bestemt situation i arbejdet, som er svær at håndtere eller at man ønsker input til en ny arbejdsopgave.

En supervisor: En kollega, der hjælper fokuspersonen med at udforske temaet ved at spørge ind til sagen.

Et reflekterende team: En gruppe på 2-6 kolleger, der lytter til samtalen mellem fokusperson og supervisor. Efterfølgende reflekterer de over det, de har hørt, og bringer nye perspektiver og handlemuligheder på banen.

### ***Hvordan foregår det?***

Et typisk forløb for supervision:

Supervisor interviewer fokuspersonen om det valgte tema. Det reflekterende team lytter uden at deltage i samtalen. Teamet reflekterer over samtalen. De udforsker forskellige opfattelser, hypoteser, dilemmaer, handlemuligheder osv. Fokusperson og supervisor lytter uden at deltage i samtalen. Supervisor interviewer fokuspersonen om teamets refleksioner. Har det skabt nye idéer eller handlemuligheder? Teamet lytter uden at deltage i samtalen.

### ***Værd at vide om kollegial supervision:***

Det skal handle om arbejde og ikke private problemer. Nogle temaer er mere velegnede end andre. Der er særlige spilleregler for kommunikationen – det gælder om at tale anerkendende og respektfuldt. I skal indgå en grundig aftale om rammer og mål for supervisionen.

## **Få styr på rammerne**

Klare spilleregler og faste rammer for, hvordan konflikter skal gribes an, gør det lettere at finde en god Uløste konflikter på arbejdspladsen giver ofte de involverede medarbejdere en følelse af usikkerhed, nederlag og af ikke at kunne magte situationen. Klare spilleregler og faste rammer for, hvordan konflikter skal gribes an, gør det lettere at finde en god udgang på situationen.

### **Klare spilleregler**

I kan i fællesskab vedtage spilleregler for, hvordan I vil håndtere konflikter. Når I sammen har forholdt jer til, hvordan I skal reagere, så står den enkelte langt stærkere, når en situation opstår.

Der er mange områder, hvor det er vigtigt at aftale fælles spilleregler. Oplagte emner er:

- Hvordan forholder vi os, når vi hører brugere, patienter, elever eller andre medarbejdere tale negativt om en kollega?
- Hvad gør vi, når samarbejdet ikke fungerer?
- Hvilke spilleregler har vi, når vi oplever, at en kollega er kørt af sporet eller ikke lever op til indgåede aftaler?
- Hvordan håndterer vi sladder og myter?
- Hvordan håndterer vi klager fra brugere eller kollegaer? Hvad gør hvis, hvis klagerne handler om en anden kollega?
- Hvad gør vi i forhold til medarbejdergrupper, der er i konflikt med hinanden?

### Eksempel: Når elever og forældre snakker om en kollega:

Lone kommer ind i 6. klasse. Eleverne har netop haft matematik med Lones kollega, Preben. Eleverne siger til Lone, at Preben lugter af spiritus. Lone ved ikke helt, hvordan hun skal forholde sig. Hun slår det hen og siger til eleverne, at "det kan vist ikke passe".

Efter timen taler Lone med en anden kollega for at finde ud af, om hun skal gøre noget. Efterhånden er der flere kollegaer, der taler om, hvad der siges om Preben, uden at nogen endnu har sagt det til ham selv.

Skolelederen er i Brugsen for at købe ind. Han møder en forælder, som siger, "Det er ikke, fordi jeg vil klage over lærer Petersen, men du skal lige vide ..."



### Hold bedre møder

Møder på arbejdspladsen er et nærliggende sted at drøfte og afklare uoverensstemmelser og konflikter. Det forudsætter, at I holder gode og konstruktive møder. Dårlige og ineffektive møder kan i sig selv være en kilde til spændinger på arbejdspladsen.

Her er en række gode råd til, hvordan I kan holde bedre og mere inspirerende møder:

- Forbered mødet grundigt med en aktuell dagsorden og en klar prioritering af punkterne (gerne med cirka-tider). Lav en opdeling af punkterne inden mødet: Hvad er til orientering, idé-generering, diskussion eller beslutning? Hvordan skal beslutninger tages (fx høring, konsensus, uddelegering)?
- Tænk på de fysiske rammer. Vælg et lokale, der passer til formålet med mødet. Vælg evt. et sted i andre omgivelser end normalt, fx en café, en spejderhytte, en græsplæne eller et sted, der har relevans for de emner, I skal drøfte.
- Vedtag generelle spilleregler, fx at alle skal deltage, at alle skal være forberedte, at man får tid til at tale ud, at det er OK at være uenige og at personoplysninger er fortrolige.
- Mødeledelse: Vær aktiv og procesorienteret som mødeleder. Tag ansvar for rammerne og for mødets forløb. Sørg for at alle kan komme til orde. Saml op undervejs og lav klare konklusioner. Hold tiden!
- Variér mødeformen, så møderne ikke bliver ens. Hav fx diskussion i mindre grupper, interviews parvis, arbejdsgrupper på stedet, runder hvor alle kommer til orde eller oplæg udefra.
- Evaluér mødet: Hvad var det bedste ved mødet? Hvad kunne vi gøre anderledes næste gang?
- Følg op de beslutninger, der er truffet – og informer de øvrige mødedeltagere om, hvad der er sket. Sørg for gode referater og god information til de, der ikke deltog.

Kilde: arbejdsmiljøweb