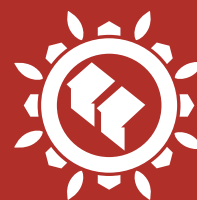


# Konflikthåndtering på arbejdspladsen

En værktøjskasse om konflikthåndtering

Arbejds miljø i industrien



[bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)



Denne vejledning er udgivet af BFA Industri, der er arbejdsmarkedets parter - i industrien - fælles forum for arbejdsmiljø. Indholdet er udtryk for parternes fælles holdning til emnet.

Dette er en generel vejledning. Der kan derfor være forhold i virksomheden, som gør at virksomheden bør tage kontakt til en autoriseret arbejdsmiljørådgiver.

Arbejdstilsynet har haft vejledningen til gennemsyn, og finder at indholdet i den er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen. Arbejdstilsynet har alene vurderet indholdet i vejledningen, som den foreligger, og har ikke taget stilling til om den dækker samtlige relevante emner indenfor det pågældende område.

Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert arbejdsmiljø, findes i elektronisk form på BFA Industris hjemmeside: [www.bfa-i.dk](http://www.bfa-i.dk)

Materialeerne fra BFA Industri kan også fås ved henvendelse til egne organisationer.



[bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)

Layout, produktion og tryk: Dplus · Trykt på miljøvenligt papir  
Oplag: 1.000 ekpl. · 1. udgave - November 2019 - ISBN 978-87-93916-04-3



## Indhold

### 4

Indledning

### 5

Hvad er en konflikt?

Hvordan opstår konflikter?

### 7

Konflikttrappen

### 8

Sagskonflikten

### 9

Personkonflikten

### 11

Dialogen stopper

### 14

Casehistorie Linimatic A/S

### 15

Værktøjskasse til konflikthåndtering for alle ledere og medarbejdere

### 17

Værktøjer til forebyggelse af konflikter i arbejdsgruppen

### 18

Tjekliste for hele virksomheden til at forebygge konflikter.

Her kan du få mere af vide



## Indledning

Værktøjskassens formål er at give alle medarbejdere på virksomheden ideer til at identificere og håndtere konflikter på arbejdspladsen.

Der findes konflikter på alle arbejdspladser. Når de håndteres korrekt, fører de ofte til en bedre arbejdsplads. Får konflikterne derimod lov til at ulme eller håndteres forkert, fører det ofte til ressourcspild og store menneskelige omkostninger. Det sker ofte ikke af ond vilje, men på grund af manglende viden om konflikthåndtering og konkrete værktøjer til at løse konflikter. Denne værktøjskasse giver gode råd og ideer til at arbejde med konflikthåndtering på arbejdspladsen, hvilket kan hjælpe til at fastholde et godt psykisk arbejdsmiljø.

Målgruppen er både de ansatte, arbejdsmiljørepræsentanten, tillidsrepræsentanten og lederne.

Du kan vælge kun at læse den del, der er mest relevant for dig.

1. Hvad er konflikter? Og hvorfor opstår de?
2. Hvordan er forløbet i en typisk konflikt på arbejdspladsen?
3. Værktøjer til den enkelte og arbejdsgruppen, samt en tjekliste for hele virksomheden.

Værktøjskassen er udarbejdet i regi af BFA Industri.

# Hvad er en konflikt?

En konflikt er et spørgsmål om uenighed og frustration mellem to eller flere personer. Konflikter er ikke altid synlige for andre udenforstående. En enkelt medarbejder kan have en konflikt med en kollega, som kun han selv for alvor kender til. Konflikter kan derfor præge samarbejdet, uden at andre altid forstår hvorfor. Der er rigtig meget følelsesmæssig energi i konflikter, så det er vigtigt, at de bliver håndteret korrekt, så de ikke "eksploderer". Den måde vi håndterer konflikter på, bestemmer om resultatet bliver positivt eller negativt.

## Hvordan opstår konflikter?

Konflikter kan opstå mellem to eller flere kolleger, når de:

- Har forskellige behov.
- Har forskellige grænser.
- Har forskellige personligheder.
- Har forskellige måder at arbejde på.
- Har forskelligt syn på løsning af opgaven.

### EKSEMPEL:

Henrik og Jens er montører på den samme arbejdsplads. De har forskellige måder at arbejde på. Henrik er meget ligefrem og tænker ikke så meget over at planlægge sit arbejde ud i den yderste detalje. Han har det bedst med at komme i gang med problemet med det samme. Jens vil gerne sætte sig ind i problemet, før han går i gang. Han vil gerne rådføre sig med en manual og arbejder bedst, når han går helt systematisk frem. Så når han ser, hvad Henrik laver, kan han hverken finde hoved eller hale i det.

Når Henrik og Jens skal arbejde sammen, kan der hurtigt opstå konflikter. En konflikt kunne starte med udsagn som: "prøv nu at vente lidt, vi skal lige have overblikket først", eller "vær nu stille, mens jeg tænker". Både ledere og kolleger kan i samarbejde med Henrik og Jens hjælpe dem til at blive mere bevidste om deres indbyrdes forskelligheder. Så kan de bedre tage hensyn til hinanden i det daglige arbejde. Når Henrik og Jens bliver bedre til at samarbejde, vil de også bedre kunne se hinandens kompetencer og muligheder for at supplere hinandens færdigheder.

### Hvorfor skal vi bruge tid på konflikter?

Når konflikter bliver håndteret rigtigt, fører de ofte til en bedre arbejdsplads med et sundere psykisk arbejdsmiljø. Et vist konfliktniveau kan give udvikling og skabe forandringer på arbejdspladsen. Konflikter er tegn på, at medarbejderne er engagerede og interesserede i hinanden, arbejdet og virksomheden. Kunsten er derfor at give plads til konflikterne på arbejdspladsen, men samtidig styre håndteringen af konflikterne, så de bliver holdt på sagen og ikke bliver personlige eller vokser sig for store. Voldsomme konflikter koster mange ressourcer for virksomheden og har store konsekvenser for ledelse og medarbejdere.

Konflikter kan også opstå mellem grupper og afdelinger pga.:

- Fordeling af ressourcer og goder.
- Fordeling af arbejdsopgaver.
- Uklarhed om ansvar og roller.
- Gensidig afhængighed med fx flaskehalsproblemer.
- Forskellige holdninger til omgangstonen.

Her kan der opstå en "dem og os kultur". Den er kendetegnet ved et sort/hvidt verdenssyn, hvor alt hvad "vi" står for er rigtigt, og alt det "de andre" står for er forkert. Vores fejlopfattelser forstærkes af gensidig bekræftelse. Vi ser ikke vores egne fejl og uretfærdige handlinger, mens de andres fejl gøres større, end de virkelig er.

### EKSEMPEL:

På en virksomhed var der konflikter mellem dag- og aftenholdet. De syntes hver især, at de andre lavede for lidt. Efter en længere periode med konfliktproblemer, satte ledelsen sig sammen med medarbejderne og fandt en løsning, alle var tilfredse med. Nu er der en stor opslagstavle midt i produktionslokalet. Her bliver hver dag noteret, når produktionen stopper, så alle kan se, hvad der er sket og for hvem. Samtidig er alle nu klar over, at aftenholdet producerer mere end dagholdet. Det sker fordi dagholdet bliver mere "forstyrret" i arbejdet, da ændringer i produktionen, diverse møder og kontakter med omverdenen, tager noget af deres tid. Så de laver ikke mindre, men bare noget andet.

Det er vigtigt tale åbent om de konflikter, der opstår mellem afdelingerne. Afdelingerne imellem kan opleve, at de har meget forskellige interesser, og at de først og fremmest bør tilgodese deres egne interesser. Men i virkeligheden er det vigtigst, at hele virksomheden fungerer godt. En kæde er ikke stærkere end det svageste led.

### **Konflikter kan have sit udspring i hele virksomheden, hvis:**

- Virksomheden har uklare mål (fx om kvalitetskrav).
- Der er en ufleksibel struktur, der gør samarbejde svært.
- Der stilles modsatrettede krav (fx om kvalitet og tidsfrister).
- Ansvar og kompetencer er uklart beskrevet.
- Virksomheden mangler en god mødekultur.
- Ledere og medarbejdere mangler relevant information.
- Virksomheden ikke planlægger udvikling og forandringer.
- Der er for mange "hovsa"-løsninger og for lidt planlægning.
- Der mangler en synlig ledelse og åbenlys styring.

Alle ledere og medarbejdere bør være klar over, hvilken retning virksomheden bevæger sig i. Der bør være synlig ledelse og klare værdier, så ledere og medarbejdere kan arbejde frem mod det fælles mål.

### **Konflikter ved nyansættelser**

Når der opstår konflikter ved nyansættelser, må ledelsen indenfor prøvetiden vurdere, om fællesskabet kan holde til det, eller om vejene må skilles igen. Mange gange er det nok at genvurdere kompetencerne og flytte den nye medarbejder til en anden afdeling for at få samarbejdet til at fungere.

### **Hvem har ansvaret?**

Medarbejdere forventer som udgangspunkt, at ledelsen ser og tager sig af de konflikter, der kan opstå på arbejdspladsen, men det er ikke realistisk, at ledelsen kan have det totale overblik. Derfor er det op til medarbejderne selv at gøre opmærksom på eventuelle konflikter. En stor del af lederens tid kan gå med at håndtere konflikter. Det kan gøres ved at give plads til de konflikter, der er nødvendige og sørge for, at de bliver håndteret på den rigtige måde. Lederen skaber rammerne for, hvordan konflikterne håndteres på arbejdspladsen. Kollegerne, arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten skal fylde rammerne ud på en god måde.

### **Her er et par gode råd til god konflikthåndtering:**

- Få konflikterne ud i det åbne landskab ved at gøre opmærksom på dem.
- Forhold jer til sagen og ikke til de involverede personer
- Beslut sammen, hvilken vej I skal gå for at løse konflikten.

# Konflikttrappen

Der findes ikke to konflikter, der er ens. Men der findes et mønster ved konflikter på arbejdspladsen. Konflikttrappen viser dette handlingsmønster, og når I har kendskab til konflikttrappen, så kan I identificere konflikter og standse dem i tide.

## To vigtige årsager til negative konflikter:

### Fra sag til person

Konflikter på arbejdspladsen har en indbygget natur. De bevæger sig fra at handle om en sag eller en arbejdsopgave til at handle om personer. Når følelserne tager over, vokser konflikterne, de kan blive personlige og dermed et problem.

### Vi fralægger os ansvaret

Samtidig har vi mennesker et indbygget forsvar. Mens konflikterne stiger, så daler vores ansvarsfølelse. Jo højere en konflikt er nået op ad konflikttrappen, jo mindre mener vi, at det er vores ansvar. Vi giver de andre skylden for det hele.

Vi kan forklare, hvordan vi selv er havnet i den situation, vi er havnet i – ud fra nogle ydre omstændigheder, mens kollegerne er havnet i situationen, fordi de ikke har styr på tingene. Fx som i følgende udsagn:

”Jeg faldt over kassen, fordi den stod i vejen. Du faldt, fordi du var klodset og ikke så dig for.”

## Konflikttrappen:



# Sagskonflikten

På trin 1 i konflikttrappen har vi en sagskonflikt. Vi er afhængige af hinanden, og vi har naturligt forskellige interesser. Derfor er konflikter og samarbejde to sider af samme sag. Her tør vi stadigvæk være uenige, fordi vi respekterer og stoler på hinanden. Vi vil hinanden det godt. Vi bruger vores uenighed til at få modspil og udvikle os selv og arbejdspladsen. Her kan vi stadigvæk lave retfærdige aftaler. Vi kan diskutere os frem til en løsning eller et kompromis uden de store problemer. Måske tager det lang tid, men det er muligt. De interessekonflikter, der er på arbejdspladsen, vil løbende blive forhandlet og falde på plads igen.

På trin 2 kan vi ikke blive enige. Vi begynder at blive mere frustrerede. Pas på at konflikten ikke vokser yderligere. Du kan selv gøre meget for at blive på dette trin.

Hvis din kollega går op ad konflikttrappen, skal du ikke gå med. Heller ikke hvis du bliver stødt over ting, der bliver sagt eller gjort. Stop op og tag ansvar. Hold konflikterne nederst på trappen. Du skal holde fokus på sagen. Hvis din kollega ned, hvis han fortsætter op ad trappen og begynder at blive personlig, ved at insistere på sagens kerne.

Kommer du selv til at gå et trin op, skal du hurtigt vende tilbage til din kollega og give en forklaring eller måske en undskyldning. I må tilbage til en situation, hvor I kan tale om sagen.

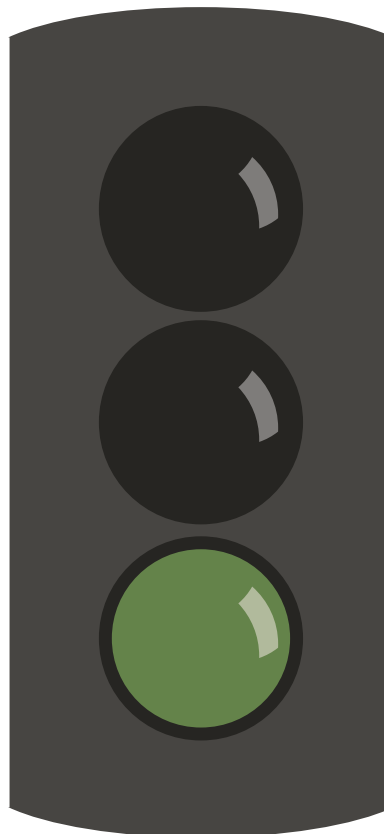
Det kan allerede være svært nu: Få hjælp fra værktøjerne sidst i pjecen.

## I sagskonflikten skal leder og medarbejder holde fast i at:

- Det er i orden at være uenige.
- Uenigheder bør frem i lyset og kan bruges konstruktivt.
- I bør lede efter muligheder i de forskellige synspunkter.
- I bør gå efter et kompromis, ikke vind eller tab, så har begge parter ejerskab for løsningen.
- I bør stræbe efter at holde jer til sagen.
- I bør undgå at se kollegaen som problemet.

## Tag temperaturen allerede nu

Omgangstonen på arbejdspladsen siger en del om det indbyrdes arbejdsklima og en hård omgangstone kan være et symptom på underliggende konflikter. Der skal arbejdes bevidst for at holde en god omgangstone. Tag temperaturen på jeres arbejdsklima ved at se



på, hvordan I taler om og med hinanden. Det viser en hel del om, hvordan I håndterer konflikter. Stil jer selv følgende spørgsmål:

- Har vi en god omgangstone? Er det de positive sider ved hinanden, der bliver fremhævet? Eller er det alt det, som vi ikke kan lide, vi taler om?
- Ser vi på vores forskelligheder som en ressource eller som et problem?
- Har vi en omgangstone, der er tolerant? Eller er omgangstonen hård og uforsonlig?
- Er det alt det negative ved arbejdspladsen, der bliver talt om, eller taler vi om succeser og de gode ting ved arbejdet?
- Er vi gode nok til at give ros, når vi lykkes?

Mellem 2. og 3. trin i konflikttrappen er der en afgørende grænse. Hvis konflikten får lov til at stige mere, vil det komme til at dreje sig om, hvem der er problemet i stedet for, hvad der er problemet.



# Personkonflikten

På trin 3 i konfliktrappen er konflikten gået fra at handle om en sag til at handle om personer. Det viser sig typisk ved udsagn som: "Jeg har ret, og du tager fejl" og "nu vil jeg ikke gå på kompromis, og så er der jo ikke noget at diskutere."

På trin 4 søger vi støtte hos andre, og konflikten breder sig på arbejdspladsen. Vi går kun til de kolleger, der bekræfter vores opfattelse og giver os ret. Vi samler tropperne og skaber fronter til kamp mod hinanden og til skade for virksomheden: "Du er enten med eller imod os". Den oprindelige sagskonflikt tabes af syne, gamle konflikter tages op, og der opstår nye konflikter ud af småting. Og nu er det gerne personkonflikter. Her bliver konflikten synlig for udenforstående. De involverede har svært ved at stoppe pga. konfliktens indbyggede natur.

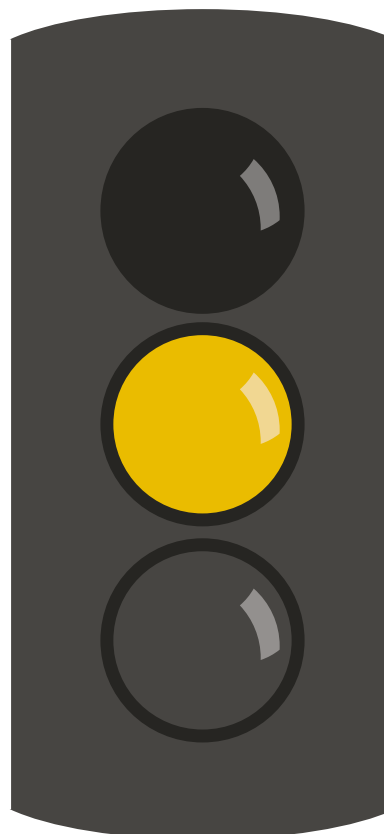
Hvis konflikten får lov at stige yderligere, spreder den sig ofte fra at handle om et par medarbejdere til at handle om mange. Og det kan være meget vanskeligt for den enkelte medarbejder at holde sig neutral og holde sig uden for konflikterne."

På trin 5 kan vi tillade os hvad som helst – synes vi selv – da vi jo blot "forsvarer" os. Vi har mistet respekten for modparten. Alle vores handlinger kan forklares ud fra det. Dette konfliktniveau er kendetegnet ved udsagn af typen: "Hun er jo ikke rigtig klog! Så jeg er nødt til at råbe af hende", "han forstår jo ikke et ord, han er en idiot, så jeg må tage mine forholdsregler", "jeg må hellere advare de andre om denne her person" og "jeg er nødt til at forsvare mig."

På trin 6 opstår der åbenlyse og overlagte angreb. Der bliver råbt højt og talt med "store bogstaver". Nu er konflikten meget synlig, og der opstår fortsat nye konflikter, fordi vi behandler hinanden rigtig dårligt. Her er vi nødt til at have hjælp fra kolleger og ledelse til at håndtere konflikten.

## Når du bliver involveret i en personkonflikt:

- Stop op og tænk dig rigtig godt om.
- Forsøg at gå til den kollega, du har konflikten med og påbegynde en løsning ved få sat ord på konflikten.
- Læg op til fornyet dialog om konflikten.
- Få konflikten tilbage til sagen.
- Der bør være sammenhæng mellem det du siger, og det du gør.
- Få hjælp hos din leder, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant.
- Du må forstå, at alle taber, hvis ingen "hiver i nødbremsen" og træder et skridt ned af konfliktrappen.



## Som kollega til konfliktende kolleger bør du være opmærksom på:

- At det er vigtigt, at nogen tager ansvar og begynder en håndtering af konflikten ved at bringe den frem i lyset.
- At konflikten ikke breder sig til flere personer.
- At du bør hjælpe i stedet for at gå med i konflikten eller prøve at ignorere den.
- At du sagtens kan kommentere på dine kollegers omgangstone uden at vælge side i konflikten.
- At hvis du ikke kan standse konflikten, så gå til din leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant.

## Som leder bør du være opmærksom på:

- At sørge for at medarbejderne lærer om konflikt-håndtering.
- At du kan være med til at standse konflikten ved fx at optræde som neutral mægler.
- At aftale regler for samarbejde og konflikthåndtering i hele arbejdsgruppen på forhånd.
- At alle parter bør høres og gøres ansvarlige for deres andel i konflikten.
- At stress giver flere konflikter og øger de eksisterende konflikter. Arbejd derfor systematisk med det psykiske arbejdsmiljø.
- At parterne sjældent selv kan stoppe konflikten, når den er blevet personlig (trin 3).

- At den information, du får, bliver mere og mere usikker jo længere tid konflikten løber.
- At destruktiv kommunikation bør påtales.
- At brug af syndebukke fjerner fokus fra de oprindelige konflikter, der ikke bliver løst og formentlig vil blusse op igen.
- At genopretning af god kommunikation mellem parterne er afgørende for konflikthåndtering.
- At søge hjælp hos andre neutrale parter, hvis du selv er involveret i konflikten.

#### Som leder bør du:

- Påtage dig mæglerrollen.
- Tage fat i de involverede parter for at genoprette kommunikationen mellem dem.
- Tilbyde din hjælp – vær neutral.
- Stille krav til medarbejdernes omgangstone og adfærd. Ikke alle kan klare en frimodig omgangstone, og den "mindste fællesnævner" bør være styrende for omgangstonen på arbejdspladsen.
- Påtale bevidste "ikke-handlinger" fx tilbageholdelse af information overfor kolleger.
- Give advarsler, når det er nødvendigt og være villig til at føre dem ud i livet, hvis en advarsel ikke er nok til at løse problemet.
- Planlægge det videre samarbejde sammen med de involverede.
- Lægge et opfølgingsmøde snarest efter konflikthåndtering og følge op på sagen løbende.

Mellem 6. og 7. trin er der en afgørende grænse. Vi opgiver samtalen.



# Dialogen stopper

På trin 7 er al dialog stoppet. Der er sket en ændring i vores opfattelse af den anden part, som ikke længere er værdig til vores ord, og så gælder alle midler – synes vi selv.

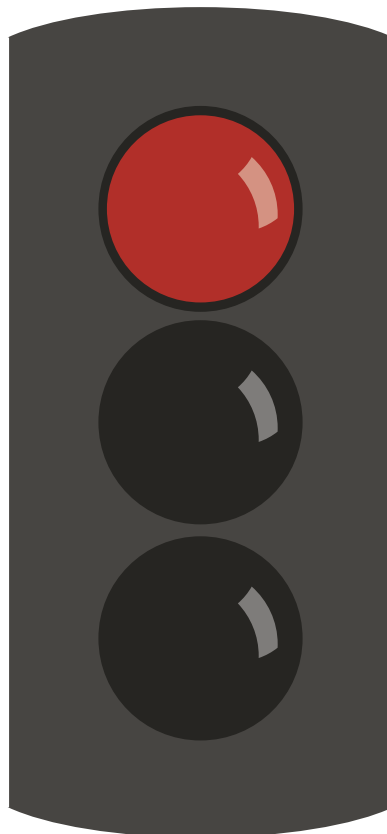
På trin 8 er vi i "åben krig". Et ofte benyttet "våben" i denne krig er "ikke-handlinger". Fx taler vi ikke til hinanden, vi giver ikke hinanden information og vi involverer ikke hinanden i beslutninger. I det hele taget forholder vi os, som om den anden part ikke findes. Vi har fuldstændig opgivet ethvert samarbejde. Holdningen er: "Jeg kan jo ikke gøre noget ved det her. Det er jo kun de andres skyld." Når al dialog er stoppet, ser du kun din kollega som en fjende og I arbejder bevidst på at skade hinanden. Her kan mægling være løsningen.

## Gode råd til hele arbejdspladsen:

1. På det her tidspunkt kan det være svært for leder og medarbejdere, at få konflikten ned ad konflikttrappen uden hjælp udefra. Det er ved at være sidste chance, for at gribe ind.
2. Nu kan I kun få konflikten ned af trappen, hvis I får parterne til at tale sammen igen. Det kan være svært, når dialogen har været helt stoppet. Jo længere tid det har stået på, jo sværere er det at komme i gang med at tale sammen igen. Selv små samtaler som at hilse på hinanden og sige godmorgen, kan føles kunstige i begyndelsen, hvis I ikke har talt sammen i en længere periode.
3. Derfor kan løsningen være at bruge en konfliktmægler udefra, der kan se nøgternt på sagen og kan accepteres af begge parter som neutral.
4. Lederen, arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten kan sammen med konfliktmægleren sammensætte et konfliktbehandlingsforløb for alle involverede parter.

Når konflikterne er blevet så voldsomme, er det en besnærende tanke at begynde at skille sig af med de besværlige kollegaer. Men det løser ikke noget. For erfaringen viser, at hvis det er blevet en vane at bruge syndebugke på arbejdspladsen,

så vil det ofte fortsætte. Personkonflikter dækker nemlig over, hvad de egentlige konflikter handler om. Derfor er personkonflikter et tegn til at stoppe op og få gennemdiskuteret, hvor konflikterne stammer fra. Er det modsatrettede krav til de ansatte, er det organiseringen af arbejdet, eller er det opgavefordelingen?



I bør være tålmodige. Det tager lang tid og mange ressourcer at komme ned ad konflikttrappen fra de højeste trin, men det kan lade sig gøre.

På trin 9 vil der ofte ikke være nogen vej tilbage. Der vil være medarbejdere, der selv vælger at holde op eller bliver fyret, og nogle bliver frosset ud. En del af medarbejderne har brug for individuel hjælp. Der bliver brugt mange ressourcer både økonomisk, men også menneskeligt. Her taber alle.

## Gode råd til hele arbejdspladsen:

Her er det ikke muligt at komme videre uden hjælp. Her er brug for udefrakommende konfliktmægling for at få de tilbageværende ansatte til at se fremad igen. Det er afgørende at arbejde bevidst med at genopbygge samarbejdet fra bunden, ellers fortsætter den negative konfliktkultur.

## Konfliktmægling trin for trin

En ekstern konsulent kan tilføje konflikthåndteringen den neutrale professionalisme og de metoder, der skal til. Det kan være relevant at bruge en ekstern konfliktmægler, hvis mindst et af følgende forhold er tilfældet:

- Der er større konflikter med mange involverede.
- Konflikterne er blevet meget personlige.
- Konflikterne har løbet over længere tid, og lederen har forsøgt at løse dem uden resultat.
- Lederen er selv indblandet i konflikterne.

### 1. fase: Rammerne sættes.

De fysiske og tidsmæssige rammer for mæglingen aftales og arbejdet begyndes. Processen ridses op, og der aftales nogle spilleregler for at beskytte de medvirkende. Det giver den nødvendige tryghed. Det kan tage tid, og der skal måske allerede her indgås et kompromis. Parterne skal acceptere, at de har ansvaret for en god mæglingsproces, og at mægleren har retten til at stoppe parterne, når det er relevant. Løsningen er noget parterne selv vælger, ikke noget de påtvinges.

### 2. fase: Kortlægning af konflikterne.

Her bliver parterne enige om, hvad de er uenige om. Alle får lov til at fortælle deres side af historien. De aftalte spilleregler sørger for, at deltagerne får lov til at tale i fred uden afbrydelse eller andre følelsesmæssige tilkendegivelser. Her må kun stilles afklarende spørgsmål og mægleren styrer denne fase stramt.

### 3. fase: Afklaring.

Her deles konflikterne op i mindre dele, som prioriteres. Det sker ved at sætte overskrifter på hver enkelt del. Det giver overblik og en bedre dialog mellem parterne.

### 4. fase: "Udforskning" af løsninger og tiltag.

Hver enkelt konflikt udforskes grundigt, og der ses på mulige kompromiser og løsningsforslag. Det kan være en god ide med en brainstorm, hvor alle ideer kommer på bordet. Det er vigtigt ikke at låse sig fast på bestemte løsninger i denne fase, men at lade alle muligheder stå åbne. Denne fase er præget af, at begge parter giver og tager.

### 5. fase: Valg af løsninger.

Løsningerne vælges i fællesskab, og der kan nu ses fremad på netop denne konflikt. Det er vigtigt, at mægleren sikrer sig, at alle parter er tilfredse med løsningen. Det er vigtigt at formulere aftalen på skrift. Skriv også hvad der sker, hvis parterne ikke overholder aftalen. Lav en handlingsplan for, hvordan løsningen sættes i værk.

### 6. fase: Opfølgning og evaluering.

Der bør altid være et eller flere opfølgningsmøder, når aftalerne er skrevet ned. Hermed sikrer I, at aftalerne fortsat overholdes. Alle gør sig mere umage, når de ved, at de kommer til at stå til ansvar for deres handlinger på et senere møde.



# Casehistorie: Linimatic A/S

Linimatic A/S er en virksomhed indenfor Metal- og Maskinindustrien. De er specialiseret i at trykstøbe zink. Der er 40 ansatte.

På Linimatic A/S har der før været en del konflikter. Nu arbejder leder og medarbejdere mere bevidst for at forebygge konflikter.

Det sker bl.a. automatisk gennem arbejdet med Lean og arbejdsmiljø. Her tages uhensigtsmæssige forhold i produktionen op med det samme.

Der er flere ugentlige møder, både i produktionen med Leanmøder, hvor alle ledere og medarbejdere er med og med møder mellem ledelsen og værkførerne. Det vil sige, at der er rig mulighed for at tage konflikterne i opløbet. Derfor når de ikke at vokse sig for store. Endelig kan konflikter være positive. De kan være med til at udvikle arbejdspladsen.

Allerede ved ansættelsen får ledere og medarbejdere at vide, at her hos os, der taler vi pænt til hinanden og om hinanden. Hvis det ikke bliver fulgt, så bliver der skredet ind overfor det.

Der bliver arbejdet målrettet med at give medarbejderne en ordentlig instruktion og oplæring. Det forebygger fejl, fejlproduktioner og stress, hvilket mindsker konflikterne mellem medarbejderne.

På Linimatic A/S har medarbejderne arbejdet bevidst med håndtering af konflikter ved at deltage i kurser. Her lærte medarbejderne, at der ikke er noget, der hedder en rå og kærlig tone. Det er enten eller.

Så væk med sarkasme, ironi og hårde ord. Ind med ros, og hvad det er, vi ønsker af hinanden. Her taler vi med hinanden, så har du et problem med en kollega, så gå direkte til kollegaen først.

Der arbejdes med selvstyrende grupper i produktionen. Her bliver medarbejderne også hørt. Så har de nogle gode forslag, bliver de taget med næste gang, der skal laves en opgave. Medarbejdernes ideer opfattes som en hjælp til virksomheden. Så der er frihed under ansvar.

# Værktøjskasse til konflikthåndtering for alle ledere og medarbejdere

I det følgende finder I nogle værktøjer, som kan hjælpe jer med at blive nederst i konfliktrampen eller nedtrappe voksende konflikter.

## 1. Lyt til din kollega

En vigtig del af kommunikationen er at lytte. Kommunikation er en gensidig proces. Det er derfor vigtigt at lære at lytte. Det er faktisk noget af det sværeste ved at kommunikere. Når vi diskuterer med hinanden, og især når vi er uenige, lytter vi ikke altid. Vi afbryder og har travlt med at få vores egne synspunkter igennem. Men vi må lære også at lytte til andres mening og holdninger. Det kan være let at få gennemtruffet en beslutning eller en aftale, men den holder ikke i længden, hvis der er for stor uenighed om den. De andres meninger er derfor vigtige, også for at kunne opnå dine egne mål.

## 2. Brug jeg-sprog

I jeg-sprog taler jeg for mig selv. Jeg tager ansvar for mig selv, og jeg bliver på min egen banehalvdel. Når du taler i jeg-sprog, giver du kollegaen mulighed for at komme med sine synspunkter. Det vil sige, at du åbner for dialog. Generaliseringer er et tegn på, at I er på vej op ad konfliktrampen. Derfor:

<b>Bør du tale på dine egne vegne:</b>	<b>Og ikke på alle mulige andres:</b>
Jeg tror	Man kan
Jeg kan	Vi føler nok alle
Jeg vil	Alle er vist enige om
Jeg mener	Mange synes sikkert

## 3. Værdsættende sprog

Når du taler i et værdsættende sprog vender du opmærksomheden mod muligheder i stedet for begrænsninger. Her fokuserer du på det, du vil opnå, frem for det du vil undgå. Det vil sige, at du hjælper din kollega til at forstå dine ønsker og mål. Du tager ansvar for, at du opnår, det du vil. Det giver dig en mulighed for at handle, når der er noget, du gerne vil opnå.

I værdsættende sprog:

- Taler du om det, du ønsker dig.
- Taler du om det, der virker godt.
- Taler du om den fremtid, du ønsker.
- Anerkender du forskellige holdninger.

På vej op af konfliktrampen kommer vi ofte til at bruge fejl- og mangelsproget. Her fralægger du dig ansvaret og siger, at det er de andres skyld, fordi de gør eller ikke gør noget.

I fejl- og mangelsprog:

- Taler du om det, du ikke vil have.
- Taler du om det, der ikke virker.
- Taler du om det, du vil undgå.
- Ser du uenighed som konflikt.

Hvis kollegaen siger:

”Du rydder aldrig op efter dig. Jeg er så træt af altid, at gå og falde over dine ting. Det er så irriterende, at du aldrig overholder aftalerne.”

Så holder du op med at lytte, fordi du naturligt vil tage det personligt, og så går du i forsvarsposition. Din kollega opnår ikke, det han vil.

I stedet kan kollegaen sige:

”Kan vi ikke lave en aftale om, at vi rydder op efter os selv. Jeg er bange for at falde over alle de ting, der står på gulvet. Jeg vil blive glad for, at du rydder op efter dig selv.”

Her er der større chance for, at du lytter efter og ikke føler dig angrebet. Her kan du gå i dialog, og sige hvad du mener om sagen. Der er derfor større chance for, at din kollega opnår, det han vil.





## 4. Kommunikationsstigen

Du bør undersøge i stedet for at anklage. Det kan være en hjælp at forsøge at formulere dig efter følgende regler:

1. Sig din mening - det skaber tryghed.  
(Fx "det er et problem for mig, at du er længe væk til frokost. Jeg har meget travlt, når du ikke er der.")
2. Kom med konkrete eksempler på det, du oplever/ tolker - det giver forståelse. (Fx "i går var du væk i 45 minutter, og jeg kunne ikke nå at lave alle opgaverne, da jeg var helt alene.")

3. Spørg og undersøg - det skaber dialog. (Fx "hvorfor var du så længe væk, da du holdt frokost? Lavede du noget andet, eller var der bare utrolig hyggeligt ude i frokoststuen?") Hvis nu kollegaen løste en opgave for lederen, er der jo ingen grund til at blive sur over, at kollegaen var længe væk i forbindelse med frokost.

Hvis det bliver sagt på en negativ måde, kan kollegaen blive stødt over, at han bliver angrebet. Det er jo ikke sikkert, at det, vi tror, er sket, faktisk er sket. Derfor er kommunikationsstigen et godt redskab, da den undersøger og ikke anklager, når vi undrer os.

# Værktøjer til forebyggelse af konflikter i arbejdsgruppen

## 1. Spilleregler for samarbejde og konflikthåndtering

De arbejdspladser, der har været igennem voldsomme personkonflikter ved, at når det først går galt, så mister alle overblikket, og så kan det være for sent at lave aftaler.

### Derfor: Planlæg nedrustning i fredstid.

På en virksomhed havde der været voldsomme konflikter i lang tid. Til sidst blev konflikterne så personlige, at det var direkte skadeligt for både virksomheden og medarbejderne. Selv små ting, som diskussion om fridage og ekstravagter, endte i store personlige konflikter. Virksomheden fik hjælp af en konsulent udefra. Det tog otte måneder at få arbejdet sig igennem alle problemerne og få alle aftalerne på plads. Først her kom konflikterne ned på et niveau, hvor de kunne diskutere sagen igen. De fik i fællesskab udarbejdet nogle spilleregler for konflikthåndtering og samarbejde.

Førhen, når kollegaerne overværede voldsomme personkonflikter, var de handlingslammede. Men efter at have arbejdet målrettet med spillereglerne, har alle nu mandat til at stoppe kollegerne, hvis de taler sammen på en uhensigtsmæssig måde. Førhen var der ikke nogen, der turde gøre det. For så gik det bare ud over dem selv. Men efter at de på forhånd har aftalt, at det skal vi gøre i vores team, ved alle, at når kollegerne blander sig i konflikter, er det for at hjælpe fordi dem der har konflikten er gået for langt.

### Eksempel på spilleregler for samarbejde og konflikthåndtering.

(Det er bedst, hvis I i fællesskab udvikler jeres egne spilleregler.)

1. Hvis du er uenig med en kollega, så gå direkte til vedkommende. Hold fokus på sagen. Sig hvad du gerne vil opnå.
2. Hvis din kollega kommer til dig og taler om en tredje kollega, så spørg om han har sagt det til vedkommende.
3. Vi må godt afreagere en gang imellem, men hvis det ofte handler om den samme kollega, bør vi tage diskussionen med den pågældende.
4. Hvis du skal tale med en kollega og du ved, at det kan blive konfliktfyldt, skal du vælge tidspunktet med omhu. Vent evt. til næste dag, så du kan formulere dig ordentligt og behersket. Tag fat i din kollega på et tidspunkt, hvor vedkommende har god tid.
5. Når vi har brug for at gå til 3. mand om en kollega, så er vi der, hvor vi skal passe på og evt. bede om hjælp til at håndtere konflikten.
6. Hvis din kollega siger, at der er en konflikt, så skal du tage ham alvorligt og lytte, selvom du ikke kan forstå problemet.

## Tjekliste for hele virksomheden til at forebygge konflikter.

	Vi stiller krav om en ordentlig omgangstone allerede ved ansættelsen af nye medarbejdere.
	Vi sørger for ordentlig instruktion og oplæring.
	Vi involverer medarbejderne i ideer og udvikling.
	Vi udnytter medarbejdernes viden om produktionen.
	Vi holder løbende møder om produktionen.
	Vi sørger for en tydelig vision og tydelige værdier i virksomheden. Vi arbejder alle for det samme overordnede mål.
	Vi har en klar og synlig ledelse.
	Vi arbejder løbende med at forbedre vores informationsniveau.
	Vi sørger for, at der er rolleklarhed: Hvem der har ansvar for og kompetence til hvad?
	Til støtte for det, må der ikke være uklare eller modsatrettede krav til den enkelte i forhold til ansvarsområder og arbejdsopgaver.
	Vi tager konflikterne ved begyndelsen og håndterer dem bevidst.
	Vi arbejder bevidst med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.
	Vi prioriterer i fællesskab, hvis der er begrænsede ressourcer.





CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377



Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 32 83 32 83



[bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)

