

INDLEDNING

Ledelse af det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø er skrevet til ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter, som hver dag engagerer sig i at forbedre arbejdsmiljøet for deres kolleger. Ledelse omfatter i denne bog derfor den funktion og det ansvar, som varetages af både de formelle, udpegede ledere i arbejdsmiljøorganisationen, alle andre ledere med personaleledelsesansvar og de tillidsvalgte medarbejdere, som medvirker til at forbedre trivslen for deres kolleger. Dermed er bogen til alle dem, der er involveret på en eller anden måde og har en særlig rolle og en unik adgang til at være med til at skabe et sikkert, sundt (og måske også sjovt) arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Ledelse i denne bog er ledelse udad. Til forskel fra de mange lederuddannelser, som er optaget af lederens egen indre rejse, så er ledelse her en udadrettet aktivitet. Opgaven består i at afsende et budskab og indgå i dialoger for at få denne kommunikation gensidigt oversat, så alle forstår intentionen bag kommunikationen. Sammen skal vi undersøge, hvilke handlinger det medfører, og hvilke konsekvenser det har. Specielt det sidste er væsentligt at holde opmærksomheden på, når arbejdsmiljøet skal forbedres. Hvordan reagerer ledere og kolleger på indsatser? Hvordan forstår og indoptager de forbedringsforslag? Og sidst men ikke mindst: Har det en positiv virkning på deres arbejdsmiljø?

Det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø er bedre kendt under navnet psykisk arbejdsmiljø og mindre kendt under betegnelsen psykosocialt arbejdsmiljø. Den brede betegnelse er valgt her i bogen for at understrege, at det omgivende arbejdsmiljø kan og skal ledes, fordi trivsel og psykisk sundhed er afhængig af en fornuftig arbejdstilrettelæggelse og de sociale relationer, som støtter og udvikler os. Indimellem kalder jeg det bare arbejdsmiljø – mest fordi det ellers er nogle meget lange ord. Det indbefatter altså ikke viden og metoder til at arbejde med det fysiske arbejdsmiljø, selvom de fysiske rammer også har betydning for, hvordan vi trives. Jeg kalder det også helt kort at trives, fordi det igen bliver langt og besværligt at kalde det et sikkert og sundt arbejdsmiljø

hver gang. Dermed også sagt: Jeg vil gerne gøre det nemt at komme i gang med at forbedre trivsel og arbejdsmiljø.

Bogens hensigt er at inspirere til, hvordan det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø kan ledes på et fagligt funderet grundlag. Det ene ben i bogen består derfor af videnskabeligt funderet viden om området, og den anden del af bogen tager fat i metoder til at håndtere og forebygge, at arbejdsmiljøet bliver til en belastning. Under overskrifterne 'det organisatoriske arbejdsmiljø' og 'det sociale arbejdsmiljø' præsenteres i bogens første del evidensbaseret viden om, hvad der skaber en sund arbejdsplads, hvor både ledere og medarbejdere trives. Anden del beskriver arbejdsmiljøsystemet, og hvordan man fornuftigt kan trække på forskellige tanker om arbejdsmiljø, som hersker hos de mange aktører på området.

For at illustrere, hvordan viden og fakta skal gå hånd i hånd med metoder til at håndtere og forebygge problemer, handler bogens tredje del i fire kapitler om, hvordan håndtering og forebyggelse af problemer med konflikter, krænkende handlinger, stress og kriser kan ledes.

Der findes viden, og der findes metoder til at løfte arbejdsmiljøet – det er sjældent nemt, men altid spændende – nogle gange lidt for spændende, og meget lykkes da også kun ved hjælp af lange, seje træk, hvor engagerede ledere og medarbejdere finder veje til at forbedre det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø. 33.000 danskere er dagligt sygemeldt fra deres arbejde med en stressbetegnelse – og det på trods af de mange indsatser, som arbejdspladserne sætter i gang for at forbedre trivslen og arbejdsmiljøet. Det må vi kunne gøre bedre.

Det sociale og organisatoriske arbejdsmiljøets vidensfelt

Den viden, jeg har inddraget i denne bog, stammer fra tre forskellige vidensfelter, som jeg kort vil introducere her:

- Registerdata fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Organisationspsykologiske teorier og modeller
- Organisatoriske erfaringer med at rådgive og udvikle trivslen på arbejdspladser.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljøs registerdata

Siden 2012 har Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) hvert andet år sendt et elektronisk spørgeskema ud til ca. 50.000 danske lønmodtagere og modtaget mellem 36.-38.000 besvarelser retur. Besvarelsene er et omfattende talmateriale om, hvordan danske lønmodtagere opfatter deres arbejdsmiljø på centrale områder. Derudover kobler NFA data fra spørgeskemaet om arbejdsmiljøet med spørgsmål om, hvordan lønmodtageren vurderer sit helbred. I en sammenligning med de nationale opgørelser over personer med mere end tre ugers sygefravær kan man se, hvordan besvarelsene af det selvvaluerede helbred svarer overens med det reelle sygefravær. Overordnet er der nogenlunde overensstemmelse mellem de to registreringsmåder. Dvs. når NFA via cpr-numre sammenholder besvarelsene om, hvordan vi vurderer vores eget helbred, stemmer det nogenlunde overens med det faktuelle sygefravær. Det betyder også, at NFA kan sammenholde, hvilke faktorer i arbejdsmiljøet der er til stede, når lønmodtageren oplever forringet helbred og bliver sygemeldt.

Vi har derfor en unik og meget stor viden om omfanget af arbejdsmiljøbelastninger, og hvordan de bevæger sig over tid. Statistikker kan aldrig stå alene og skal altid følges op på, så vi får stillet relevante spørgsmål til videre undersøgelser. Men de er gode til at fastholde vores fokus, vise, hvordan billedet forandrer sig, og til at få prioriteret indsatserne.

Hvor mange tror du f.eks. svarer, at de har været udsat for seksuel chikane inden for de sidste 12 måneder? 3 %, 9 % eller 14 %? Det rigtige svar er 3,6 %.

Og måske er det endnu mere interessant at følge, hvordan hele MeToo-bægelsen har påvirket udviklingen af besvarelsene over de seneste otte år. En udvikling, der ser således ud:

ANDELEN, DER SVARER JA TIL SPØRGSMÅLET:

Har du inden for de seneste 12 måneder været udsat for seksuel chikane?

2012: 2,8 %

2014: 3,1 %

2016: 3,7 %

2018: 3,6 %

Tabel 1. Udsat for seksuel chikane? (Danskernes Arbejdsmiljø 2016 og 2018, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA).

Jeg ved ikke med dig, men jeg havde forventet, at den forøgede opmærksomhed på seksuel chikane ville få antallet til at stige betydeligt. Men MeToo ser altså ikke ud til at påvirke besvarelsenerne af, hvor mange der oplever seksuel chikane. Vi har altså et arbejdsmiljøproblem, hvor en relativ lille del af arbejdsstyrken er ramt, men hvor vi også ved, at det er en alvorlig risiko for denne lille gruppes mentale helbred at være udsat for seksuelt krænkende handlinger. Så 'fun facts' bliver det jo aldrig, men vigtigt at undersøge, hvordan vores arbejdsmiljø ser ud til at have det – og ikke kun gætte sig til det eller 'synes noget'.

Undervejs i bogen vil tal fra *Danskernes Arbejdsmiljø* om forhold i det sociale og organisatoriske arbejdsmiljø bidrage med viden om omfang og udvikling af de forhold, der spørges til. Det er forhold om:

Kvantitative krav og grænseløshed	Retfærdighed
Følelsesmæssige krav	Negative oplevelser
Indflydelse	Vold og trusler
Ledelseskvalitet	Uoverskuelighed og stress
Engagement og mening i arbejdet	Jobusikkerhed
Kollegial anerkendelse	Helbred
Kollegial støtte og samarbejde	Mentalt helbred
Konflikter mellem arbejde og privatliv	Træthed og søvnproblemer
Rolleklarhed	Angst og depressionssymptomer
Rumlighed	

Alle kan se besvarelsenerne på NFA's hjemmeside, og derudover er der svar på en lang række spørgsmål om det fysiske arbejdsmiljø, som ikke er medtaget her.

Jeg har tilladt mig at runde procentangivelser til hele tal. Desuden har jeg nogle steder medtaget tal, som de venlige statistikere på NFA har givet mig, når jeg har haft spørgsmål til tal, som ikke lå på deres hjemmeside.

Organisationspsykologiske teorier og modeller

Det andet vidensfelt er forskning og undersøgelser af, hvad der påvirker det organisatoriske og sociale arbejdsmiljø, hvilke konsekvenser det har for mennesker på arbejdspladser, og hvilke metoder og indsatser der har positiv virkning både hvad angår håndtering og forebyggelse.

Arbejdsmiljøpsykologi er ikke et rigtigt forskningsfelt i sig selv, men internationalt findes forskningsmiljøer som European Association of Work and Organisational Psychology og European Association of Organisational Health Psychology. Noget med organisationer, sundhed, arbejde og psykologi er de forskningsmiljøer, som jeg møder forskere fra på konferencer og på Work Labs, og som jeg orienterer mig i artikler fra. Jeg har forsket i, hvad der sker i virksomheder, når Arbejdstilsynet har været på besøg og givet påbud om at forbedre områder i det psykiske arbejdsmiljø, og jeg har forsket i, hvordan man kan samarbejde med arbejdsopgaven i fokus, når arbejdspladsvurderingen udarbejdes. Aktuelt handler mit forskningsprojekt om, hvordan virksomheder kan arbejde med konflikter, så de udvikler og understøtter samarbejdet om opgaveløsningen.

Så når jeg bevidst vælger at kalde det for det organisatoriske og sociale arbejdsmiljø, er det dels i forlængelse af den internationale udvikling – i Sverige bruger de nu betegnelsen – dels er det for at understrege, at vi taler indsatser på organisations-, gruppe- og ledelsesniveau, for at vi kan forbedre den mentale sundhed for ansatte.

Organisatoriske erfaringer med at rådgive og udvikle trivslen på arbejdspladser

Som organisationspsykolog bliver jeg inviteret ind på arbejdspladser, når de skal bruge viden om, hvordan arbejdsmiljøet forbedres, og hvordan man tilrettelægger dialoger til at skabe gode, konstruktive fællesskaber at udføre arbejdsopgaverne i. Mere og mere af mit arbejde retter sig mod at støtte arbejdspladsens egne ledere og tillidsvalgte i at styre gennem organisatoriske og sociale dialoger og tilegne sig organisatoriske kompetencer til at kunne undersøge problemer og sætte fornuftige indsatser i gang. Den viden, jeg har fået ved at drøfte alle disse problemstillinger på arbejdspladser, har jeg prøvet at formidle her.

For at illustrere, hvordan abstrakte begreber og tal fra statistikkerne ser ud i virkeligheden på arbejdspladser, præsenteres cases undervejs i bogen. De udvalgte cases er gengivet loyalt i deres essens af, hvad der var på spil, og hvordan vi arbejdede med at løse det. De er også slørede og gendigtede hvad angår type af arbejde og de mennesker, som i fortrolighed har fortalt mig om det daglige liv på deres arbejdsplads.

Jeg håber, at du som læser selv vil få aktiveret egne oplevelser på arbejdspladser undervejs i læsningen og forhåbentligt finde brugbare værktøjer til at forstå, hvordan arbejdspladsens dynamikker påvirker os, og hvad der skal til, for at vi kommer til at trives. For nu skal vi i gang – først med teorier om, hvordan vi kan skabe det gode arbejdsmiljø.

ARBEJDSMILJØ- UNDERSØGELSEN

Når arbejdsmiljøet lyser grønt, gult eller rødt

Tage Søndergaard Kristensen, som har forsket i det organisatoriske arbejdsmiljø i mange år, påstår, at når arbejdsmiljøet kortlægges – f.eks. via et elektronisk spørgeskema, så vil svarene for de fleste arbejdspladser vise følgende:

80-85 % har et grønt arbejdsmiljø, som kan være enten meget godt, godt eller o.k. 10-15 % befinder sig i det gule felt, hvor besvarelsene viser signaler om belastninger eller begyndende problemer, som påvirker trivslen. 2-5 % af besvarelsene befinder sig i det røde felt, hvor de ansatte er meget belastede og måske sygemeldt fra deres arbejde.

Så sidder man som arbejdsmiljøudvalg og ser på disse resultater, og nu er opgaven at beskrive og vurdere og senere prioritere og beslutte sig for indsatser til forbedring af arbejdsmiljøet. Og hvor tager man så fat?

Fokus på problemer og belastninger eller fokus på det positive og trivslen?

Et af de mange konfliktområder, der præger udviklingen af det gode arbejdsmiljø, er præget af forskellige meninger om, hvorvidt man skal have fokus på de positive forhold eller på at finde problemer og løse dem. Disse to spor går gennem hele det arbejdspsykologiske felt. Min vurdering er, at vi bør bruge de rigtige redskaber i de rigtige situationer med en indlevelse i, hvordan arbejdsmiljøet opleves af de andre på arbejdspladsen og tilsat en del sund fornuft.

På en offentlig arbejdsplads kommer jeg ind i personalerummet og hører et snøft fra et fjernt hjørne bag ved en rengøringsvogn. Jeg går nærmere og spørger, om der er noget galt, og medarbejderen i rengøringen smiler krampagtigt og får stammet noget om, at det er dem i familien, og så forstår jeg ikke rigtigt mere. Jeg går tilbage til den administrative leders kontor og fortæller ham, at der sidder en trist medarbejder i personalerummet, som vist trænger til en at snakke med. Han rejser sig og ser ind gennem glasvæggen og siger: »Hun er ikke ansat i vores område«. Derefter går han ud i kantinen, henter en kop kaffe og sætter sig hen til hende. Senere på dagen møder jeg hende på gangen, hvor hun smiler stort til mig.

Denne lille scene illustrerer, hvordan arbejdspladsens arbejdsmiljø er. Tager vi os af en ansat, som er tydeligt trist? Tager vi os også af dem, der ikke er ansat i denne afdeling? Og gør vi det mest enkle, at tage en kop kaffe og en snak om, hvad der foregår, eller kontakter vi vedkommendes leder eller arbejdsmiljøorganisation og beder dem om at overtage?

Denne leders fornuftige og rettidige ageren forebyggede sandsynligvis risikoen for, at der ikke blev gjort særligt meget rent den dag, eller at medarbejderen sygemeldte sig næste dag. Når samtalen ikke bliver taget, fordi man er på vej til et møde, eller dagens program er så pakket, at man ikke kan overskue at tage den snak i kantinen, så vokser problemet sig hurtigt og bliver til noget langt større.

Talte han med hende om alt det gode i livet? Nej, det tror jeg ikke. Jeg tror, hun fik lov til at fortælle om alt det, der gik dårligt – og måske lavede de en aftale om noget, hun kunne gøre for at overkomme problemet. Altså som i dette tilfælde en god, gammeldags problemløsningssamtale med udgangspunkt i verdens mest enkle opskrift:

- Hvad er der sket?
- Hvad har du gjort for at håndtere det?
- Hvilke muligheder er der for at komme videre?
- Hvad kan jeg hjælpe med?

Denne grundopskrift bygger på den problemorienterede samtale om trivsel og livets vilkår, hvor vi kortlægger, undersøger og laver en fremadrettet plan.

Hvornår kan man så bruge metoder fra den positive psykologi? Styrken i positivpsykologiens metoder med anerkendende interviews og fokus på visioner og udvikling er et godt udgangspunkt, når trivslen fungerer på arbejdspladsen. Når der er ro på og gode strukturer og systemer, der bygger bro mellem trivsel og udførslen af opgaven, så kan der fyres op under de positive metoder. Men hvis man får startet op med de positive tilgange over for ansatte, som føler sig kørt over af deres arbejde, så får man kun en modstandsreaktion, fordi den belastede, stressede eller frustrerede historie ikke får lov til at komme frem.

Når det er sagt, så er der viden fra de socialkonstruktivistiske og narrative organisationspsykologiske metoder, som positivpsykologien også har sine rødder i, som kan bidrage til bevægelse ud af fastlåste problemer. Når man i den somatiske sygdomsbehandling anvender undersøgelse og diagnosticering, før man griber ind i sygdommen med en behandling, er det, fordi undersøgelserne i sig selv sjældent skaber en biologisk forandring. Man får det jo ikke bedre af at få målt sin temperatur.

Men fra det øjeblik, vi bliver gjort opmærksom på et problem, begynder en forandringsproces, hvor vi parallelt med at undersøge, hvad der foregår, gennemtænker, hvordan problemet skal forstås, og hvordan det kan løses. Psykologisk set er der ikke tale om en totrinsrakket, selv om det ved første øjekast ser sådan ud. Fra det øjeblik, I taler om det i arbejdsmiljøgruppen og drøfter, om I skal gå i dialog med andre, så er forandringsprocessen i gang. Første trin er, at I sætter fokus på det, som ønskes forandret. Når I melder ud, at I er i gang med at undersøge et eller andet, så er I samtidig i gang med at forandre tingene. Det vigtige er at få signaleret, at alle involverede skal høres og have tid til at tænke sig om og komme med gode forslag – dette vil i sig selv skabe en forandring.

Man vil i sociale systemer altid forsøge at tilpasse sig de pres, man oplever indefra og udefra. Hvad der opfattes som positivt eller negativt, er hele tiden til forhandling i arbejdsgruppen. De dialoger, der udfolder sig i forbindelse med at fokusere på et problem, er derfor ikke værdifri, men i høj grad med til at præge, hvor villige og engagerede de involverede vil være til at flytte adfærd og vaner. Der opstår nødvendigvis uro, når en leder kalder det mobning, konfliktskabelse, chikane eller stress, før det er blevet undersøgt, hvordan de involverede selv opfatter problemerne. Populært sagt at kalde en spade for en spade vil sige, at man definerer situationen ud fra sit eget perspektiv, og det fastlåser ofte tingene på et alt for tidligt tidspunkt og levner kun få løsningsmuligheder tilbage.

En undersøgelsesmodel

Vi skal nu se på, hvordan arbejdsmiljøorganisationen kan arbejde med resultaterne fra Arbejdspladsvurderingens, APV'ens, kortlægning af arbejdsmiljøet. Først og fremmest skal besvarelsenerne kategoriseres, så de emner, afdelinger eller faggrupper har vurderet som problematiske, bliver beskrevet. Dernæst kan man se opad i forebyggelsespyramiden og finde ud af, hvordan man arbejder sig nedad fra toppen til bunden ad pyramidens tre trin.

Behandling

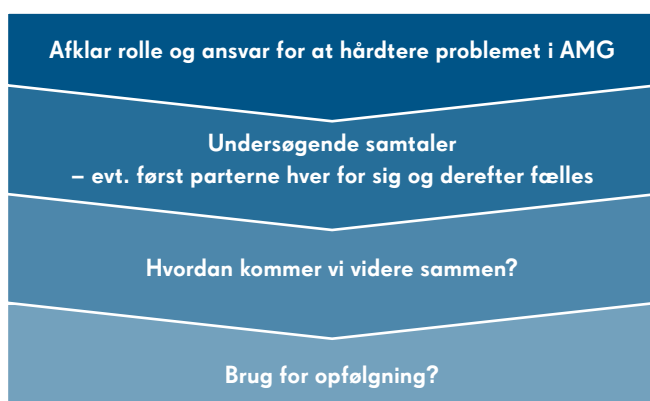
Er der nogen af de identificerede problemer, der kræver en akut indsats? Ja, det vil der som oftest være, men hvis der ikke allerede er taget initiativ til at løse de problemer, der befinder sig i det røde felt, så er det op til arbejdsmiljøorganisationen at se på, hvilke tiltag de er vidende om, der er taget i relation til enkelte medarbejdere, og om de stemmer overens med de problemer, der er kommet frem i APV'en. Hvis der mangler at blive sat tiltag i gang, kan arbejdsmiljøorganisationen f.eks. opfordre ledergruppen til at drøfte, hvordan den enkelte leder holder sig ajour med eksistensen af mistrivsel, og hvilke tiltag man tager, når en medarbejder viser tegn på mistrivsel.

I en stor håndværkervirksomhed besluttede arbejdsmiljøudvalget, at to HR-medarbejdere skulle have adgang til viden om, hvem der i den elektroniske arbejdspladsvurdering havde angivet, at de var ude for belastninger i arbejdsmiljøet med stress, konflikter eller krænkelser. Tre måneder senere fulgte HR-folkene op på medarbejdernes besvarelser ved at kontakte dem og høre, om der var taget hånd om deres problemer. Nogle havde ikke informeret deres leder om, at der var et problem, nogle havde været i forbindelse med deres tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant, men bedt dem om ikke at melde det videre i organisationen. Nogle havde informeret deres leder, men der var ikke igangsat tiltag for at løse problemet, mens andre oplevede, at de i løbende dialog med deres leder fandt frem til løsninger.

Håndtering

På dette niveau er der opstået et problem, som en eller flere har angivet som belastende i arbejdspladsvurderingen. Eller det er kommet til arbejdsmiljøgruppens eller en leders viden, at der er opstået et problem, selv om det måske ikke er helt klart, hvad problemet handler om, eller hvem og hvor man-

ge der er berørt af det. Det kan også være, at APV'en har vist problemer med trusler, mobning eller chikane, og oftere, end man tror, har ledere og medarbejderrepræsentant en anelse om, hvilke problemer der bliver angivet, selvom APV'en er anonym. En første udmelding kan være til hele personalegruppen, at de meget gerne må kontakte dem, først og fremmest fordi ingen skal gå alene med så alvorlige problemer. Så vil man sammen finde ud af, om der skal foretages yderligere i sagen. Det kan være svært at have viden om, at der er ubehageligheder, som man ikke ved, hvem der har været udsat for – det bedste råd er at invitere ind til dialog både med hele gruppen og også med dem, man har en anelse om har været udsat for ubehagelige situationer. Derefter skal medlemmerne af arbejdsmiljøorganisationen designe en proces, hvor man både omsorgsfuldt og uden tøven finder ud af, hvad der er på færde. Overordnet ser undersøgelsesmodellen således ud:



Figur 15. Design af håndtering af konkrete problemer.

Design af undersøgelsesprocessen

Man begynder med at tænke sig om. Tænker højt sammen i arbejdsmiljøgruppen eller i trio'en sammen med tillidsrepræsentanten og finder ud af, hvem man vil tale med for at få informationer om, hvad der foregår. I undersøgelsesplanen lægges der vægt på en værdig og fair behandling af alle involverede, og forløbet skal løbende justeres, gerne i et samarbejde med en medarbejderrepræsentant. Uanset om det handler om konflikter, stressbelastning, krænkelse eller noget helt fjerde, så handler grundmodellen for håndtering om at få de rigtige mennesker i tale på en ordentlig og konstruktiv måde. Også hvis der er en leder, som ikke helt har fået løst sin opgave hvad angår trivslen, og

også hvis det er en arbejdsmiljørepræsentant, som bliver oplevet negativt. Så tænk på, at hver gang der på en arbejdsplads opstår et problem, så skal alle i forløbet behandles fair. Først og fremmest skal de involverede ikke skriges ud på hele arbejdspladsen, men tværtimod bør så få som muligt informeres om problemerne. Den fortrolighed, som kan få folk til at åbne sig, hviler på en klar aftale om, hvad en undersøgelsesleder går videre med og til hvem.

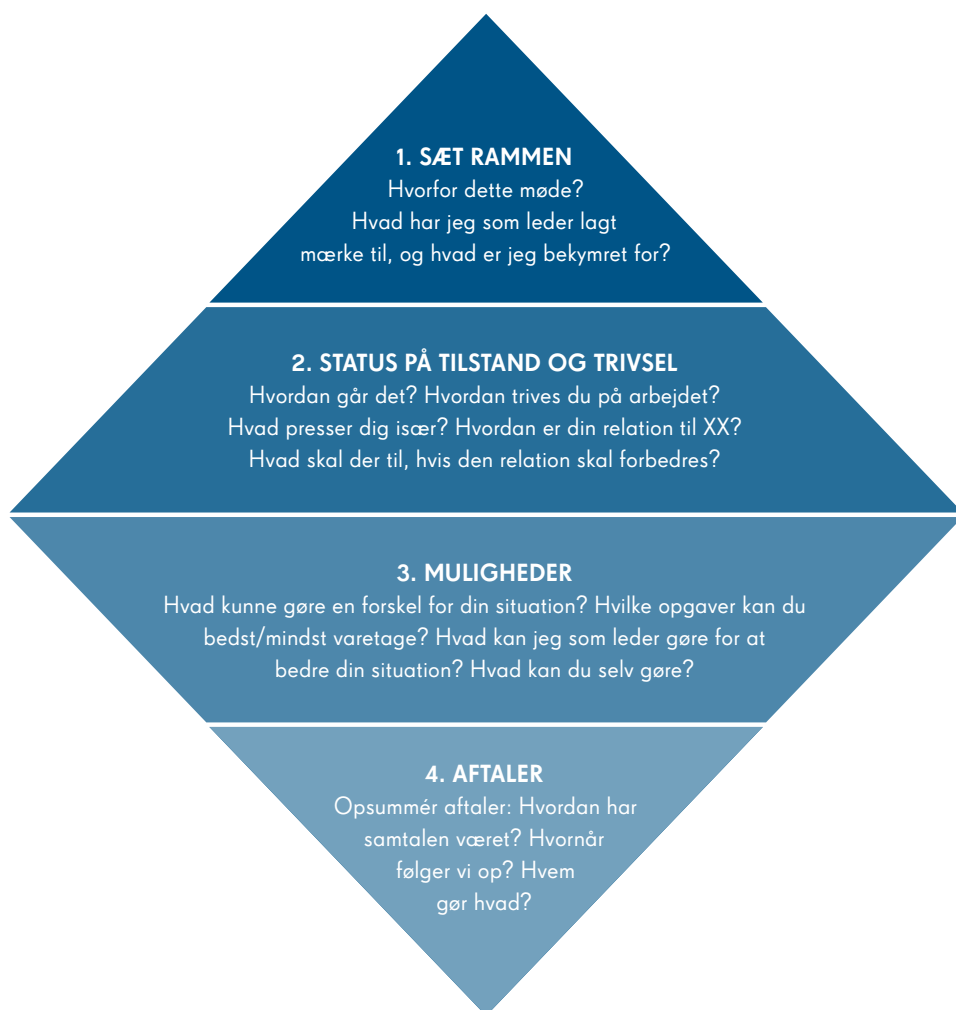
Mange gange er et erkendt problem en klokkeklar ledelsesopgave for medarbejderens nærmeste leder at løse. Andre gange er det mere speget – fordi lederen selv opfattes som en del af problemet, eller fordi andre forhold gør det svært for lederen at gennemføre en undersøgende dialog i samarbejde med medarbejderen. Her kan man bruge hinanden i arbejdsmiljøgruppen eller trioen og se, hvem der har en god og fornuftig relation til medarbejderen og kan tage den første kontakt til vedkommende. Formålet med den første kontakt er at invitere ind til en samtale og vise sin bekymring over en situation med mistrivsel og at spørge til faktuelle årsager og konkrete opgaver og situationer. Hvis medarbejderrepræsentanten tager den første dialog, er målet med samtalen at få den ansatte til selv at danne sig et overblik over situationen og dermed forhåbentligt også opnå overskud til at forstå, at noget skal forandres. Stress- eller konfliktbelastninger kan stamme fra privatlivet, og måske er der behov for, at man er i dialog med sin leder om eventuelle aflastningsbehov eller andre midlertidige løsninger. Så at få skabt et overblik over situationen, drøftet forskellige mulige løsninger og skabt broen til at få talt med sin leder om situationen er det første trin.

Hvis det drejer sig om konflikter eller krænkelser, bør alle direkte involverede inviteres. Nogle af parterne er måske uvidende om, at andre oplever relationen til dem som problematisk. En god tommelfingerregel er, at det aldrig er arbejdsmiljørepræsentanten, der går ind i de typer samtaler alene. Repræsentanten har selv en aktie i problematikken i den forstand, at han er alle medarbejders repræsentant og sjældent kan få lov til at forholde sig neutralt, hverken over for de involverede parter eller de øvrige kolleger. Så at undersøge konflikter og krænkende handlinger er altid et lederansvar, måske bistået af en af de tillidsvalgte, og det er altid en god idé at have sparret med en medarbejderrepræsentant eller en anden leder, inden man begiver sig ind i sådanne dialoger. Hvis der er mistanke om krænkende handlinger fra en leders side, skal det altid grundigt overvejes, hvornår i forløbet lederlaget højere oppe skal involveres.

Processen skal gennemtænke: Hvem skal indkaldes til samtaler, hvor der er mistanke om konflikter og krænkelse? I hvilken rækkefølge? Hvad skal være overskriften på indkaldelsen? Hvordan skal problemet præsenteres for dem, der føler sig krænkede, og dem, der bliver mistænkt som krænkere? Har lederen konkrete eksempler på grænseoverskridende adfærd, eller skal det være en del af undersøgelsen at få konkrete situationer om, hvem der sagde hvad, hvornår og til hvem, tydeligt frem?

Den gode dialog

Den gode dialog kan skematisk forberedes og tænkes som samtalediamanten.



Figur 16. Samtalediamanten (udviklet af Arbejdsmiljø København).

Samtalediamanten er et eksempel på, at det er lederens opgave at have fokus på de relevante problemer og at invitere til et samarbejde om at arbejde på at løse dem. Det er *ikke* en samtale, hvor:

- Lederen prædiker, hvordan det gode arbejdsmiljø skal være.
- Lederen stiller tydelige krav og forventninger til medarbejderen.
- Lederen stiller et ultimatum op hvad angår medarbejderens fremtidige arbejdsindsats og opførsel.

Den type samtale er en tjenstlig samtale, som skal varsles, og det skal være tydeliggjort for medarbejderen i indkaldelsen, at det netop er en tjenstlig samtale. Tjenstlige samtaler kan blive nødvendige længere henne i forløbet, men som udgangspunkt er vi stadig ved at undersøge, hvad der er op og ned i situationen, og når der er flere personer involveret, er der altid flere perspektiver.

Udover at strukturere samtalen om samtalediamanten, så er det en god ide, at samtaler forløber over nogle gange. Hvis man er uforberedt på, hvad der bliver lagt frem i samtalen, kan man have brug for at tænke sig om og sove på det. Hvis man føler sig trængt op i et hjørne, kommer der sjældent noget godt ud af det. Så tid og ro til at tænke sig om – med aftaler om, hvornår samtalen fortsætter. På et tidspunkt vil det blive tydeligt, hvad der er sket, og hvilke forskellige opfattelser de involverede har af situationen.

Analyse og vurdering af situationen

Tredje del af undersøgelsen handler om at få samlet alle perspektiver og finde årsager, og hvad der har optrappet og nedtrappet situationen. I den proces kan medarbejderrepræsentanter eller en lederkollega bidrage til, at man får analyseret situationen hele vejen rundt og får inspiration til, hvordan man kommer videre i processen. En analysemåde er at bruge IGLO-modellen, så man får tænkt alle de niveauer med, som kan påvirke situationen. Opmærksomheden bør også rettes mod løsningen af konkrete arbejdsopgaver, og hvorvidt der hersker enighed om, hvad opgaven er, og hvordan og på hvilket niveau den skal løses. Forandringer og omstruktureringer er også et opmærksomhedspunkt, idet forandringer ofte fører til, at strukturer og samarbejdsrelationer, som før var med til at afgrænse arbejdstilrettelæggelsen, er i opbrud og skal genopstå i en ny form. I den mellempriode, hvor opgaveløsningen, samarbejdet og ansvaret skal på plads, har mistrivsel, stress og konflikter et større spillerum.

De involverede bør også tænke sig godt om, og det kan være en fordel for alle, at der er tid til, at man går i dialog med sig selv og med andre for at skabe klarhed over, hvad der skaber mistrivsel. Processen kører stille og roligt, når det er klart for alle involverede, at noget skal forandres. Det er vigtigt, at lederen ikke bare bakker ud og tænker, at nu er alt på plads igen, uden at der er sket en egentlig forandring. Problemer af denne type forsvinder sjældent af sig selv ud i det blå.

Hvordan kommer vi videre sammen?

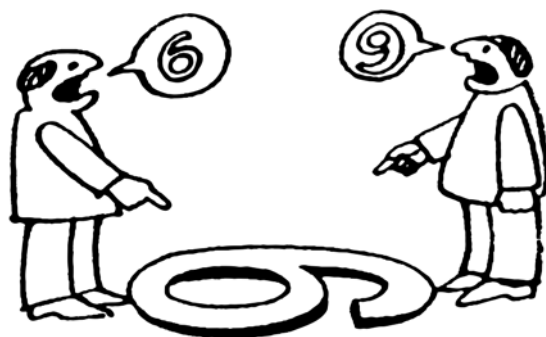
Det videre arbejde med at løse problemerne kan ske i form af tætte dialogmøder mellem en leder og en medarbejder eller ved at få bragt de involverede parter sammen for at få talt sig ind på, hvor uenighederne stammer fra. En løsning kan være at rokere rundt på de personer, der har stødt sig for meget på hinanden og har brug for en pause, eller det kan være godt at involvere personer, der kan bidrage med faglig viden eller sociale kompetencer. Grundprincippet er at involvere de implicerede og høre deres forslag til, hvad der skal til for at løse problemet. Hos HR-afdelingen eller andre med erfaring i at skabe konstruktive løsninger kan man få råd og sparring om, hvordan man laver et godt løsningsmøde.

Opfølgningsmøder

Sidst, men ikke mindst skal der følges op, så de involverede ikke ryger tilbage i gamle vaner, men hele tiden bliver mindet om de nye aftaler, og hvad lederen forventer af deres ageren på arbejdspladsen. Det kan være alt fra at tale ordentligt til hinanden, til at man ikke sniger arbejde med hjem i weekenden eller er på mail og telefon hele tiden, når det ikke er nødvendigt. Mennesker er langt hen ad vejen vanedyr, og vanerne bliver ofte en flugt, når man bliver presset. Vi ændrer sjældent vaner frivilligt, og det kan virke mere truende at skulle ændre adfærd end at vedligeholde den eksisterende adfærd. Så venlig, fastholdende og kontinuerlig opfølgning skal der til. Det er et langt, sejt træk, men det er sådan, det i bedste fald kan lykkes.

Denne grundmodel kan bruges både ved problemer med konflikter, krænkelser, stress og kriser. Håndtering og forebyggelse af disse specifikke problemer behandles grundigere i de næste fire kapitler, men ud fra den samme overordnede undersøgelsesmodel.

HÅNDTERING OG FOREBYGGELSE AF KONFLIKTER



»Bag ethvert problem gemmer der sig et håb og en drøm om, at noget kan blive bedre«.

Peter Lang

Hvor mange er udsat for konflikter på arbejde?

I Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljøes undersøgelse af 50.000 danske lønmodtageres vurdering af arbejdsmiljøet lyder et af spørgsmålene: »Har du inden for de sidste 12 måneder haft skænderier eller konflikter med nogen på din arbejdsplads?« Knap 17 % svarer ja på dette spørgsmål.

Tallet er stabilt over de fire målinger fra 2012 til 2018. Dvs. knap hver sjette danske lønmodtager har inden for det sidste år oplevet konflikter og skænderier på deres arbejdsplads enten dagligt, ugentligt eller månedligt.

Hvad er en konflikt? – van de Vliert

Vi begynder med den hollandske forsker van de Vlierts definition af konflikter som 'en situation, hvor en eller flere personer føler, at de bliver forhindret i at gøre noget, eller føler sig frustreret over andre' (van de Vliert, 1998). Denne definition fokuserer på oplevelsen af at blive forhindret eller frustreret – altså at vi vil opnå noget, som nogen eller noget forhindrer os i. De andre ved måske ikke, at de forhindrer os, de andre er måske ikke engang opmærksom på, at jeg har mit blik rettet mod deres handlinger, og at jeg tolker deres handlinger i min forståelse af, at de er ude på at ødelægge noget for mig.

I konflikter er der derfor både intention, handling og konsekvens, og de første to kan blive misopfattet af begge parter. Min intention kan være at lade min chef i fred, fordi hun ser travl ud. Min chef kan opfatte min handling som et forsøg på at undgå hende og ikke engagere mig i vores fælles samarbejde.

Konsekvensen kan være, at hun begynder at se mig som besværlig og ikke samarbejdende, mens jeg begynder at se hende som stadigt mere kort for hovedet. Konsekvensen er måske også, at vi udvikler mistillid til hinanden. Først når en af parterne eller en tredje part ændrer på dette handlingsmønster og får skabt en dialog om, hvorfor vores relation har ændret sig, og hvad vores intentioner var med dette, kan vi få udrettet misforståelser og genoprettet tilliden. Det lyder enkelt, men er i realiteten meget svært. Så denne dialog, som kan genoprette tilliden og få os til at se nærmere på, hvad der udløste situationen, skal der ydes støtte til på arbejdspladser – af ledelsen og/eller af medarbejderrepræsentanterne. For at kunne forstå konflikternes følelser og dynamikker vil vi derfor i dette kapitel se på nogle nyttige redskaber, når man konstruktivt skal løse konflikter.

Holdninger til konflikter

Traditionelt opfattes konflikter på arbejdet som uønskede og destruktive. Det kan de også blive, men uenigheder er ikke i sig selv uønskede. De er bare besværlige, fordi det altid er lettere, når vi er enige. Derfor er det umiddelbart også lettere at ignorere at tale om uenigheder eller oplevelse af uretfærdigheder.

Den lange tradition med at forsøge at holde konflikter nede og ikke få dem frem i lyset resulterer desværre ofte i, at vi ikke bliver bedre rustet til at håndtere dem. Det kræver træning i at forstå, hvordan involverede i konflikter tænker og oplever konflikten, hvorfor de låser sig fast, og hvordan man kan få

dem lirket dem op. Systematisk træning i gode dialoger om konflikter skal der til, for at potentialet i konflikterne kan blive forvandlet til udvikling og innovation.



Figur 17. Udvikling af arbejdspladsens modningsproces i holdningen til konflikt-håndtering.

Konflikter på arbejdet kan ses som to ligeværdige måder at opfatte en situation på. Derved adskiller konflikter sig fra krænkelser eller magtovergreb, hvor der er udøvet krænkende eller diskriminerende handlinger, som ikke er udtryk for 'ligeværdige måder at opfatte konflikten på'. I tilfælde med magtmisbrug og krænkelser skal det måske håndteres med både personalejura og anden lovgivning. Det ser vi på i næste afsnit.

Men inden man når dertil, ser vi ofte, at der har været en konflikt mellem forskellige parter, og da vi ved, at konflikter nemmest håndteres i opløbet, og at de ikkehåndterede konflikter ofte udvikler sig til at skabe et giftigt arbejdsmiljø, er der mange gode grunde til, at man ikke bør ignorere eller håbe på, at konflikterne går over af sig selv.

Følelser i konflikter

Det kræver viden og træning at hjælpe andre gennem deres konflikter, lige så vel som det kræver, at vi kan styre vores egne følelser, når de truer med at oversvømme os, så vi mister overblikket. Selvom arbejdspladsen muligvis ser konflikter som produktive uenigheder, undgår vi ikke, at de medfører ubehagelige følelser som vrede, irritation, magtesløshed og frygt. Mange kender nok oplevelsen af ikke at kunne slippe en situation, og at tankerne vedholdende genspiller situationer, der udløser de negative følelser én gang til.

En del af dette skyldes både vores trang til at kæmpe for vores ret – en anden del vores frygt for at blive udelukket fra fællesskabet. Disse store følelser har evolutionært bragt os hen, hvor vi er i dag med en balance mellem at få tilfredsstillet vores egne behov og vores behov for at tilhøre en gruppe. Vi kan træne os til at blive gode til at lytte til og oversætte diffuse og ubehagelige følelser til konkrete ønsker og aftaler. Men vi må også indse, at ubehagelige følelser altid vil være til stede som en del af at være part i en konflikt. At kunne udholde ubehagelige følelser og at få styr på egne reaktioner, når vi bliver presset, er derfor også en vigtig del af vores evne til at indgå konstruktivt i konflikter – både på og uden for arbejdspladsen.

Konflikttrappen

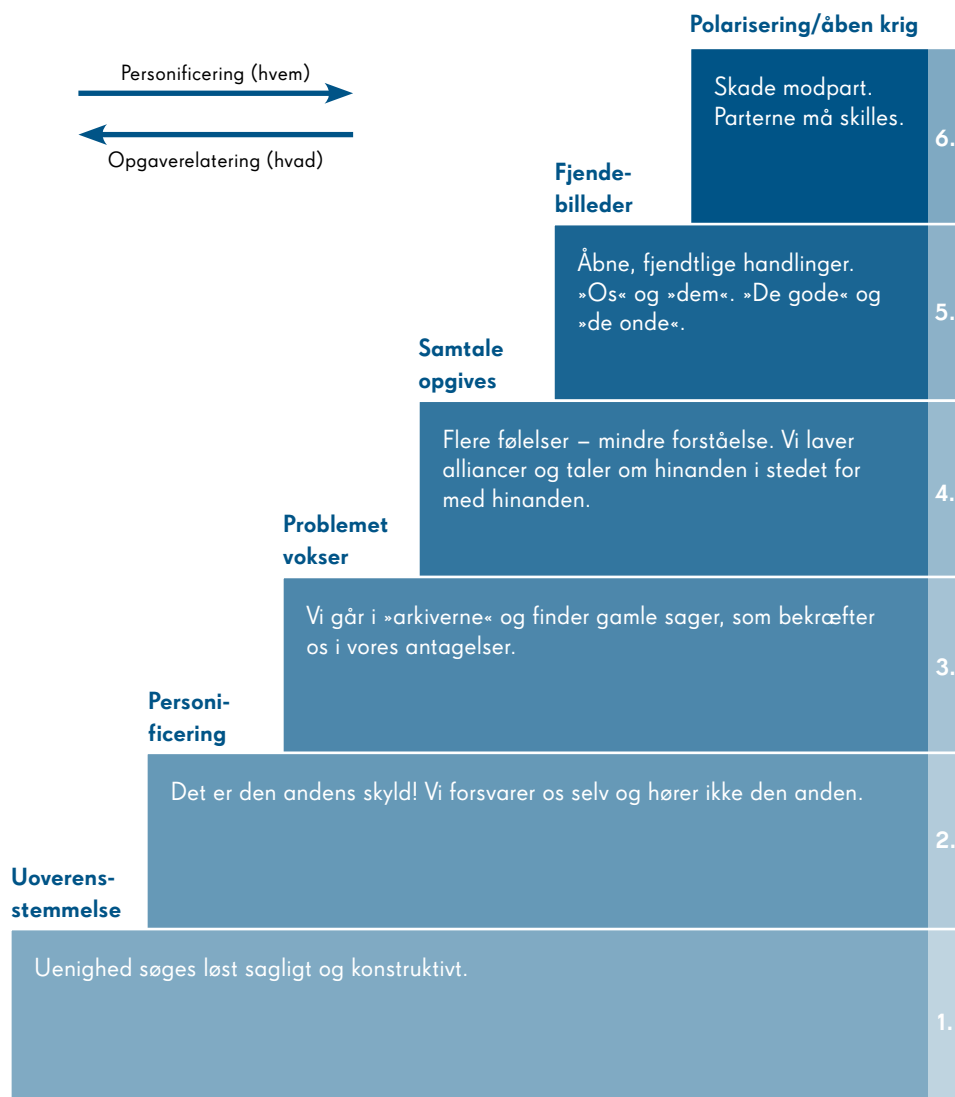
En konflikt har altid et sagsindhold og et relationsforhold. Vi bliver uenige om noget, f.eks. om vinduet skal være åbent eller lukket, og i de fleste situationer finder vi en måde at løse uenigheden på. Når uenigheder bliver til konflikter, er spørgsmålet om selve sagen blevet reduceret drastisk, og spørgsmålet om personer og deres handle- og væremåde har indtaget scenen. Diskussionerne kommer til at handle om det rimelige i andre menneskers handlemåder frem for at dreje sig om de uenigheder, der vedrører faglige, sociale eller ressource-mæssige spørgsmål, som findes på enhver arbejdsplads. Forskydningen fra sag til person sker umærkeligt. Sagsspørgsmål kan indeholde vanskelige beslutninger, som har store konsekvenser for andre mennesker, uanset hvilken vej man vælger at gå. Afgørelsen om, hvad der var rigtigt og forkert, vil man måske aldrig få klarhed over, men beslutningen skal tages, og man skal kunne holde uvisheden ud. Så det bliver let fristende at skubbe diskussionen om, hvad der er rigtigt og forkert, over til et spørgsmål om de rigtige eller forkerte holdninger hos kolleger og ledere.

Parterne i konflikten bevæger sig langsomt fra at have respekt for hinanden til at devaluere hinanden til objekter. For at kunne bekæmpe den anden part overses de menneskelige træk, og de gode intentioner og handlinger ignoreres. Organisationen kan også gøre sig skyldig i at gøre medarbejderne til objekter, når f.eks. organisationsudviklinger gennemføres ovenfra gennem rationalisering, effektivisering og omplacering uden at høre og anerkende medarbejdernes viden og ønsker. Derefter etableres den nye organisation, ved at medarbejdere sendes på kursus i, hvordan de nu skal opføre sig.

Center for Konfliktløsning har i mange år arbejdet med uddannelse i konflikthåndtering og mægling. De følgende modeller er hentet fra deres materialer. Efterfølgende vil vi se på, hvordan disse generelle modeller om konflikter kan anvendes i en arbejdspladssammenhæng, hvor der er en special magtstruktur og en arbejdsopgave, som skal løses i fællesskab.

Konflikters udvikling kan beskrives som en trappe, hvor hvert trin er en eskalering af konflikten.

KONFLIKTTRAPPEN



Figur 18. Konflikttrappen.

Første trin: Uoverensstemmelse

Konflikten er begyndt som en fornuftig diskussion med udveksling af synspunkter, som fører til fælles løsninger. Parterne lytter til hinanden og forsøger at forstå den andens synspunkt/idé/erfaring. Der er en gensidig tillid til, at man vil hinanden det godt, og at uenighed handler om en sag, som man gennem dialog kan finde en løsning på.

Andet trin: Personificering

Men når det nu ikke lykkes at finde en fælles løsning, og afhængig af om det er en vigtig sag for mindst en af parterne, så har vi nu en tilbøjelighed til at fokusere vores argumentation på, at det er den anden, der er noget i vejen med. Det er nu engang lettere at få et skænderi i gang med f.eks. en p-vagt fremfor at gå ind i lokalpolitik og ændre på kommunens regler for parkering, når man har fået en p-bøde. Evolutionært scanner vi omgivelserne for at finde en person, vi kan rette vores vrede og frustration mod, og energien anvendes til at få den anden til at reagere på samme måde. Hensigtsmæssigt? På ingen måde! Bortset fra i sammenhænge, hvor den, der er vredet, får ret – hvilket undertiden også sker på arbejdspladser.

Tredje trin: Problemet vokser

Konflikten eskalerer nu, ved at parterne inddrager andre konflikter og forsøger at skabe sig alliancer med andre på arbejdspladsen. Det gælder om at vinde, og derfor begynder man at samle opbakning for at befæste sin position. En af måderne er at latterliggøre modpartens standpunkter ved at finde fejl og mangler i den andens holdninger og handlinger. Holdninger skærpes, og synspunkter trækkes ud til yderpunkter.

Parterne forsøger at involvere flest muligt i konflikten og eventuelt afkræve dem et standpunkt til fordel for en selv. I 'hvervekampagnen' fortælles alle historierne om modpartens fejl og svagheder, og ens egen indsats forherliges – i al beskedenhed. Der opstår et autoritært lederskab i grupperingerne, og det bliver afgjort, hvem der er loyale nok til at være inde i gruppen og 'til at stole på', mens de neutrale – dem, der ikke vil tage part i konflikten – forsøges lukket ude.

Allerede på dette trin er uenigheden, der er årsag til konflikten, blevet noget uklar. Det kan også være svært at finde ud af, hvad det at vinde konflikten vil medføre, bortset fra at den anden skal lægge sig fladt ned, sige undskyld og

indrømme at have haft uret hele vejen igennem. Hvilket modparten som oftest ikke gør, for hvis det havde været vores foretrukne metode til konflikthåndtering, ville vi evolutionært ikke have overlevet.

Fjerde trin: Samtale opgives

Nu er modparten ikke længere mennesker, som det betaler sig at tale med. Den sort-hvide tænkning er dominerende, og modpartens handlinger fejlfortolkes for at få bekræftet egne negative forventninger. Der næres mistro, og der er ingen medfølelse med modparten. Grupperingerne i konflikten er nu tydelige. Samtale bør helst også undgås, for ellers vil man måske komme til at høre på fornuftige argumenter, som principielt kan give mulighed for at etablere en rimelig dialog rettet mod at løse uoverensstemmelsen. Og tidspunktet for en sådan fremgangsmåde er for længst forpasset.

Femte trin: Fjendebilleder

Her gælder det om at få modparten til at tabe ansigt. Man forsøger at afsløre og ydmyge den anden offentligt. Meget gerne uden at den anden part er til stede. At true med at fortælle historien i sociale medier ses også på dette trin. Desuden suppleres strategien ved at isolere den/de udpegede syndebukke og udstøde dem fra fællesskabet.

Sjette trin: Polarisering og åben krig

Nu er konflikten kommet så langt, at den anden part ikke mere er menneskelig. Der bruges magtmidler for at skubbe modparten af banen. Krav og et ultimatum opstilles. Der trues med alle de midler, der er til rådighed.

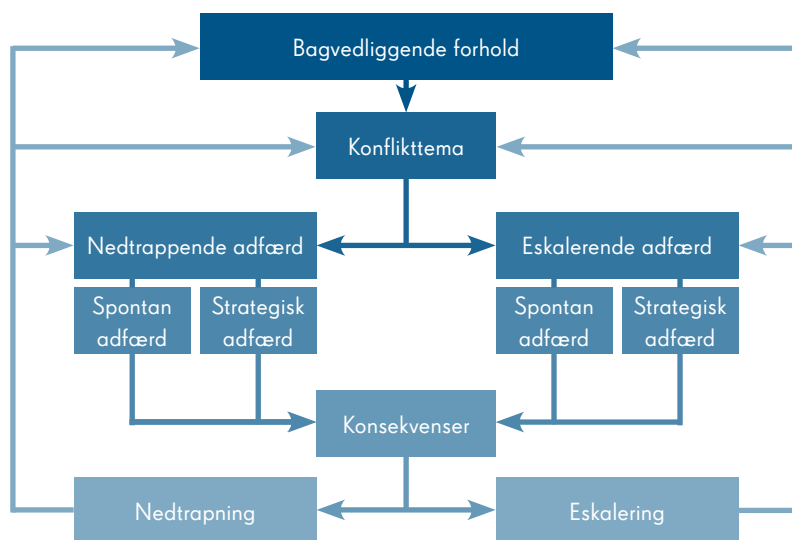
Kræfterne rettes nu mod at ødelægge den anden og dermed den andens mulighed for at vinde konflikten. I organisationer vil det typisk indebære at få en leder eller medarbejder fjernet, degraderet eller frataget kompetencer og dermed uskadeliggjort. På dette trin er man villig til selv at lide skade, hvis ulykken for modparten, er større.

Når konflikten har nået dette trin, kan en eller begge parter benytte sig af angreb rettet mod modpartens fysiske og psykiske velbefindende. Chikane, opringninger om natten eller anonyme trusselbreve er måder at forsøge at ramme den andens sundhed og grundlæggende tillid til verden på.

Heldigvis vil fornuften oftest bremse de fleste mennesker, så konflikterne ikke eskalerer til de øverste trin. Men for nogle personer er grænserne for, hvor

langt de vil gå, meget vide, og i ekstreme situationer, hvor vi selv eller vores familie trues på livet, vil mange af os formentlig have viljen til at tilintetgøre det, der truer vores eksistens.

Konflikter på arbejdspladser kommer sjældent over trin 5. Herefter må der tungere juridiske midler til for at hindre, at konflikten eskalerer. På de første to trin er samtalen mellem parterne stadig en mulighed, på 3. og 4. trin kan konflikterne løses, hvis der er en formidler, der kan hjælpe parterne med at høre på hinanden. På det 5. og 6. trin er det fornuftigt at inddrage hjælp udefra, enten i form af personaleafdelingen eller en ekstern konsulent, som er trænet i at gennemføre dialoger med meget vrede og frustrerede parter i en konflikt.



Figur 19. Undersøgelse af konfliktens udvikling med udgangspunkt i van de Vlierts struktur- og procesmodel.

Når vi medvirker til at håndtere eller forebygge konflikter, har vi brug for værktøjer til at forstå, hvorfor konflikten er opstået, og hvordan den er blevet forsøgt løst. Det kræver, at ledere og medarbejderrepræsentanter får undersøgt, hvad der er gået forud for konflikten opståen, og hvordan forskellige måder at tale om konflikten på har været optrappende eller nedtrappende. Van de Vlierts model over konflikter er en huskeliste til at komme hele vejen rundt i konflikten. Noget vil man have viden om på forhånd, og noget må man have samtaler med de involverede om

De *bagvedliggende faktorer* er alle de vilkår og forandringer, der påvirker organisering og tilrettelæggelsen af arbejdet, fordelingen af opgaver og det ansvar og den selvopfattelse, som organisationens medlemmer har. Det har betydning, om man er på en arbejdsplads med god trivsel og udvikling, eller om arbejdsmiljøet er slidt med f.eks. mange ledelses- og medarbejderudskiftninger og mangel på kontinuitet og faglig stolthed. Arbejdspladsens hverdag påvirkes af krav fra omverdenen via lovgivning, overenskomster, markedet og muligheden for at rekruttere kompetente medarbejdere. Disse systemiske betingelser har den enkelte arbejdsplads sjældent indflydelse på, men det er vigtigt at forstå, hvordan disse bagvedliggende faktorer også påvirker konflikterne.

Selve *konfliktens tema* er ikke altid åbenlys. Konflikter opfattes først og fremmest som personkonflikter, og man skal et spadestik dybere for at finde frem til, hvad man selv er forhindret i at gøre, eller hvad de andre gør, der skaber frustration. Temaet kan være, at samarbejdet halter, at aftaler ikke overholdes, at kolleger kommer for sent til arbejde og møder, ikke sørger for at melde afbud eller taler grimt til og om kolleger.

Nedtrappende adfærd kan være at få en god dialog i gang om de handlinger, som er en forhindring for det gode samarbejde. Eller begynde med, hvordan alle involverede parter opfatter situationen, og hvordan de kan og vil bidrage til at løse konflikten. Her spiller de bagvedliggende forhold også en rolle i forbindelse med muligheden for at få den gode dialog i gang. Hvis man dårligt kender hinanden, eller der er økonomiske nedskæringer, så er det sværere at invitere hinanden til en åben dialog.

Optrappende adfærd er at tale bag om ryggen på hinanden og på den måde bevæge sig op ad konfliktrappen. Optrappende adfærd er også at være det tavse vidne, som ikke tager dialogen op, men giver sig selv lov til at være konfliktsky, fordi man ikke påtager sig et ansvar for at medvirke til at få talt om uenighederne.

Konfliktmodellen viser, hvordan både baggrund, tema og den måde, konflikten håndteres på, påvirker forløbet. Baggrundsfaktorerne har vi sjældent indflydelse på, men vi kan vælge, om vi vil være optrappende eller nedtrappende i vores deltagelse i forløbet. Vi kan spontant gøre noget, der bidrager til at optrappe eller nedtrappe en konflikt, eller vi kan tænke os om, være mere strategiske og dermed overveje vores handlinger i stedet for at reagere på en spontan impuls. Når følelserne tager over, indser vi først bagefter, at vi var med til at optrappe konflikten ved at være angribende, ironiske eller ikke

tage imod en invitation til at løse den. At være strategisk betyder derfor at kunne reflektere over sin egen rolle og få øvet sig i at gå i dialog om, hvilken type konflikt det drejer sig om, og om, hvordan de forskellige konflikttyper bør håndteres.

Konflikters indhold

– fem typer og hvordan de bør håndteres forskelligt

Når konflikter skal håndteres, er det hjælpsomt at finde tilbage til, hvad uenigheden i konflikten handler om. Forskningslitteraturen har flere bud på, hvordan konflikter kan kategoriseres efter konflikttemaet. I det følgende er medtaget fem typer som de mest relevante i en arbejdspladssammenhæng.

- Metodekonflikter
- Ressourcekonflikter
- Værdikonflikter
- Personlige konflikter
- Strukturelle konflikter.

Forskellige typer af konflikter kræver forskellige løsninger og kan håndteres forskellige steder i organisationen. Flere typer af konflikter er ofte til stede i den samme situation, og så er det vigtigt at få adskilt delene og lavet løsninger i relation til hver af konflikttyperne.

1. Metodekonflikter

Handler om mål, midler, struktur og procedurer. Faglige spørgsmål om, hvordan arbejdet udføres, og hvilke metoder der bruges til at løse opgaven, er de mest almindelige – og mest konstruktive uenigheder – vi har i forbindelse med arbejdet.

Når vi har forskellige opfattelser af, hvordan opgaven bedst løses, så tvinges vi til at sætte ord på de daglige aktiviteter, vi udfører, og begrunde vores faglige vurderinger. Det skaber både udvikling og nytænkning. Men metodekonflikter er helt afhængige af, at man gennem dialog får skabt enighed om, hvordan arbejdet udføres. Ellers skaber metodekonflikten hele tiden ufred, fordi den dagligt bliver gentaget som spændinger internt på arbejdspladsen og ved at sprede sig til relationen til borgere og kunder.

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. De beslutter sig for sammen at gennemføre et besøg hos borgeren og derefter drøfte, hvordan de helt konkret kan løse de vigtigste opgaver i hjemmet på samme måde, så borgeren ikke bliver mere konfus.

Håndtering af metodekonflikter går gennem dialogen for at finde en fælles problemløsning. De involverede er nødt til at finde den grad af enighed, der skaber den bedste opgaveløsning, og dermed også at finde frem til, hvor det er vigtigt at handle ens, og hvilke dele af arbejdsopgaven der kan løses mere varieret uden at forstyrre den overordnede opgaveløsning.

2. Ressourcekonflikter

Konflikter om ressourcer udspringer af konkurrence om penge, tid, plads, materialer og personale.

På nogle arbejdspladser er ressourcerne ikke tilstrækkelige til at dække alles behov. Dette kan være en udfordring, især i arbejdet med mennesker, hvor ønsker til og behov for hjælp, omsorg og service sjældent opleves som tilfredsstillende for hverken medarbejderen eller modtageren. Prioriteringerne af ressourcer gennem tildeling af tid er selvfølgelig ledelsens ansvar, men er også en stor del af den enkelte medarbejders hverdag. Lederen kan være under stærkt pres fra alle sider og kan ikke opfylde alles ønsker. Samtidig er det lederens opgave hele tiden at skabe dialog om, hvilke opgaver medarbejderne i det daglige arbejde skal prioritere. Frustrationer over ikke at kunne give den nødvendige service eller omsorg kan blive vendt indad i organisationen til en frustration over ledelsen eller mod kollegerne, selvom årsagen først og fremmest er oplevelsen af ikke at råde over de ønskede ressourcer.

Ressourcekonflikterne skal løses i den form for aftaler, hvor der gennem forhandling er indgået kompromiser. Aftalerne kan også indebære, at nogen får tildelt ressourcer og andre får lovning på, at det bliver deres tur næste gang. Dette kræver en stor, gensidig tillid på arbejdspladsen, og at ledelsen er i stand til at holde deres løfter.

Et synligt eksempel på en ressourcekonflikt er tildeling af kursusmidler på en arbejdsplads, hvor efteruddannelse er væsentlig for de ansatte, både som udtryk for egen faglig udvikling, men også som en synlig anerkendelse af, at man er en værdsat medarbejder.

Et mere usynligt eksempel er tildeling af tid til at løse opgaverne og tildeling af opgaver i det hele taget, som bestemmer, hvor meget tid vi har til hver af opgaverne.

Håndtering af ressourcekonflikter har overskriften forhandling og kompromis, hvor man indgår en fælles aftale.

3. Værdikonflikter

Værdikonflikter handler om kultur og om personlige værdier og holdninger. Hvad er rigtigt, og hvad er forkert i de store spørgsmål – som ikke nødvendigvis er knyttet til opgaven på arbejdspladsen. Moralske og etiske spørgsmål, religiøs og politisk overbevisning styrer vores værdisæt. Her kan konflikter opstå mellem enkeltpersoner, faggrupper og i kultursammenstød mellem for eksempel unge og ældre medarbejdere.

Et eksempel på en værdikonflikt er, når yngre lærere på en folkeskole stiller forslag om at ændre på traditionen med en juleafslutning. De synes, at man skal finde en fælles afslutning, som kommer alle børnenes trosretninger i møde. Andre kolleger er af en anden opfattelse – at gå i kirke er en tradition i det danske samfund, og det skal alle være med til.

I denne konflikt er der derfor både en værdidel, som handler om, hvorvidt vi skal værne om danske traditioner eller respektere alles religioner, samt en metodedel, som handler om den konkrete afvikling af juleafslutningen. Begge dele skal drøftes og håndteres, gerne med to forskellige formål: Selve juleafslutningen skal man blive enige om, men den religiøse del behøver man for så vidt ikke være enige om. Pointen er, at vi ikke behøver at være enige om religiøse forestillinger og politiske standpunkter, men kan arbejde sammen, når vi respekterer hinandens forskelligheder, som ikke betyder noget for vores daglige fælles praksis. Vi kan også blive beriget af at høre om og forstå, hvordan livet og døden bliver opfattet og symboliseret i forskellige religioner. Eller hvordan et politisk standpunkt kan være forskelligt fra ens eget. Eller at man holder med et andet fodboldhold. Den tolerance af forskellige opfattelser kan både udvide vores verdensbillede og evne til at respektere forskellighed og til at skabe enighed om den konkrete gennemførelse af juleafslutningen på skolen.

I håndtering af værdikonflikter er fokus derfor på lydhørhed og respekt for hinandens forskellighed fremfor at indgå konkrete aftaler om opgaveløsning. Irritation over, at kollegaen folder hænderne og beder en bøn, før hun spiser, er ikke et ritual, der forstyrrer opgaveløsningen. Men hvis kollegaen missionerer

sin religion over for kunder/borgere, så er det ikke accepteret adfærd på de fleste arbejdspladser.

Tolerance og gensidig forståelse af værdier bør derfor adskilles i, hvad der er relevant for opgaveløsningen, og hvad der ligger uden for arbejdspladsen. At vi har forskellige politiske holdninger eller holder med forskellige fodboldklubber eller har forskellige præferencer for kærlighedspartnere, har sjældent konsekvenser for udførelse af opgaven. Men kulturen på arbejdspladsen om, hvordan vi tolererer forskellighed, har både stor indflydelse på vores tryghed ved hinanden og ved vores tilgang til de mennesker, vi løser opgaver for.

4. Personlige konflikter

Personlige konflikter handler om identitet, selvværd, loyalitet, tillid og afvisning.

De fleste konflikter ser ved første blik altid ud til at være en personlig konflikt – fordi de bliver synlige i en relation mellem personer. Først når man har undersøgt konfliktens indhold, kommer de forhold frem, som uenigheden også handler om, og som det ikke altid er inden for parternes muligheder at løse. Den del af konflikten, som handler om de personlige forhold, er oftest de vanskeligste at tage hånd om. Personlige konflikter aktiverer dybe og ubevidste følelser, som handler om venskab, sympatier og jalousi, som kan være svære at håndtere på en arbejdsplads, men er afgørende for, hvordan den enkelte medarbejder eller leder oplever sin arbejdssituation.

Fokus på metode-, ressource- eller værdidelen af konflikten opløser ikke den del, hvor de involverede har oplevet en illoyal opførsel, som har skabt mistillid mellem dem. Men at begynde med at fokusere på de konkrete forhold, som angår arbejdspladsen, kan skabe et rum for samtale, hvor dialogen om opgaveløsningen bliver det sted, hvor man kan forsøge også at reparere den ødelagte relation.

Konflikten forværres, når der er forskellig opfattelse af konflikttypen og dermed, hvordan den skal løses. Hvis en leder irrettesætter en medarbejder, fordi hun kommer for sent, kan medarbejderen opfatte lederen som vred og sur på hende. Hvis ingen kolleger tager hende i forsvar, kan hendes oplevelse forstærkes af, at de andre ikke kan lide hende og er illoyale over for hende. Denne forståelse af konflikten som personlig kan overskygge hendes forståelse af, at man overholder tidsaftaler på en arbejdsplads som en bærende del af at samarbejde om opgaverne.

Personlige konflikter bør undersøges med styret og åben kommunikation. Undersøgelsens mål er, at parterne får så meget ro på sig selv og tillid til de andre, at de kan indgå i dialoger med en aktiv lytning til andres forventninger og behov. Resultatet skal føre til, at vi både får større forståelse for den andens situation og en selvindsigt i, hvordan vi selv har medvirket til at skabe en konflikt med et andet menneske.

5. Strukturelle konflikter

Strukturelle konflikter udspringer af de modsætningsforhold, som opstår mellem medarbejdere, ledere og borgere og kunder, når der fastlægges lovgivning, partsaftaler og overordnet faglige og etiske praksisser. Et cirkulære om magt-anvendelse søger mod at skabe rettigheder for borgerne vendt mod uretmæssig magtanvendelse, men giver samtidig ansatte lovhjemmel til at anvende magt underlagt kontrol og eftersyn ud fra en faglig vurdering. Konflikter, hvor magtanvendelse tages i brug, er de mest synlige og voldsomme konflikter på arbejdspladser. En anden strukturel konflikt kan være, når lov om selvbestemmelse indebærer, at en borger har ret til at gå til spejder og få en spejderkniv, hvorimod Arbejdstilsynet ikke vurderer, at det er sikkert og sundt, at borgeren råder over en kniv. Andre, mere usynlige konflikter kan være spørgsmålet om løn, hvor oplevelsen af status og anerkendelse også er knyttet til lønforskelle på arbejdsmarkedet. Kendetegnet for strukturelle konflikter er, at de grundlæggende årsager ikke kan løses på arbejdspladsniveau. Strukturelle konflikter skal forhandles og reguleres overordnet på det organisatoriske eller politiske niveau, hvor de er vedtaget, selvom de udløses på arbejdspladserne.

En vej til at håndtere strukturelle konflikter er at fastholde, at de skal håndteres på det overordnede niveau, hvorfra de udspringer. I forsøget på at finde veje at gå i de daglige dilemmaer på arbejdspladsen bliver man nødt til at se på de metode- og ressourcekonflikter, som strukturelle konflikter medfører, fremfor at falde i personkonfliktfælden. Det kræver en moden og reflekterende arbejdsplads at udvikle en konfliktkultur, hvor det er muligt at adressere konflikterne til de overordnede niveauer samt samarbejde om at håndtere hverdagens dilemmaer på arbejdspladsen.

Forebyggelse af konflikter

Forebyggelse af konflikterne indebærer ikke, at man skal have kvalt alle uenigheder i fødslen. For så dør hele organisationen, når der ikke er plads til, at der findes forskellige ideer og opfattelser af, hvordan opgaverne skal løses. Forebyggelse af konflikter er rettet mod at håndtere og minimere negative effekter af de konflikter, som ligger indbygget i tilrettelæggelsen af arbejdet eller i strukturelle systemer.

I bogens første del blev de faktorer, som er nødvendige for, at vi trives og yder en effektiv og engageret indsats, præsenteret. Forebyggelsen handler om at få disse faktorer i spil i hverdagen. Det drejer sig om klare krav og tilhørende kontrol og indflydelse over arbejdet, så vi ved, hvem der gør hvad; tilstrækkeligt med informationer, så man er klædt på til at løse opgaverne og oplever sig som en del af organisationen; meningsfuldt fagligt indhold i både opgaver og i opgaveløsningen; belønning og anerkendelse af alle og ikke mindst god social støtte understøttet af tillid, retfærdighed og den psykologiske sikkerhed og det gode psykosociale sikkerhedsmiljø.

Til sidst skal to metoder specielt velegnede til forebyggelse af destruktive konflikter kort nævnes til inspiration.

Udvikling af leveregler

Leveregler kunne også hedde spilleregler eller social omgangsform. Levereglerne udvikles i den samlede personalegruppe, gerne først i mindre grupper for derefter at blive samlet i én tekst. Leveregler skal formuleres positivt, dvs. at de handlinger og holdninger, man gerne ser på arbejdspladsen, skal beskrives konkret. F.eks. »Vi hilser alle på hinanden med et godmorgen, når vi møder ind«. »Vi spørger nysgerrigt ind til andres holdninger og handlinger«. »Vi lytter respektfuldt til hinanden« og »vi hjælper hinanden med at stoppe sladder og bagtalelse«. Det lyder banalt, men det kan være vigtigt for nogle arbejdspladser at få det gjort meget konkret og præcist. Apropos Jody Hoff Gittels bud på kommunikation, at den gode kommunikation er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende.

Udviklingen af leveregler etableres oftest hurtigt og nemt. Dels vil alle gerne tale om, hvordan de helst vil have det med hinanden, dels har gruppen en konkret opgave med at formulere levereglerne og få den præsenteret for hinanden. Et konkret produkt og en forpligtigelse til at dele den med de andre skaber gode forudsætninger for, at en forebyggelsesmetode har succes.

Efterfølgende kan en lamineret udgave af levereglerne være til stor gavn i den videre omgang med hinanden. Vi skal ikke underkende, hvor meget det betyder, at vores aftale hænger synligt i arbejdsrummene og minder os alle om vores fælles håndslag. Levereglerne er også en måde at indføre nye medlemmer i organisationen i de usynlige sociale normer samt giver lederen en mulighed for at omtale forventninger til adfærd ud fra fælles besluttede værdier.

Retningslinjer for dialoger om konflikter

Den samlede personalegruppe kan på samme måde involveres i at formulere retningslinjer for arbejdspladsens håndtering af konfliktfyldte dialoger. Hvad forventes det, at man selv gør? Hvad kan man gøre som kollega? Og hvad kan man forvente af sin leder, når der er opstået knuder i et samarbejde? Retningslinjer har på samme måde som levereglerne en forebyggende effekt, idet alle forhindres i automatisk at optrappe en konflikt, så den suser op ad konfliktrappen, inden nogen når at gøre noget for at få talt den ned igen. Retningslinjer skaber tydelige forpligtigelser til, hvad man selv er ansvarlig for: at prøve at tale med den anden part – lytte og kommunikere anerkendende og problemløsende. Desuden hvor der er hjælp at hente i organisationen, og at det er velkomment, at man tilkalder hjælp.

I en NGO havde man oplevet nogle situationer, hvor de frivillige og de ansatte i organisationen havde forskellige opfattelser af løsning af en opgave. Organisation var som de fleste NGO'er afhængige af de frivilliges indsats, og i det hele taget ville man nødtigt være en organisation, som tromlede dem, der ikke var 'rigtige ansatte'. En arbejdsgruppe satte sig ned og så på et gammelt samarbejdsrapport og opdagede, at der var beskrevet meget om den enkeltes individuelle ansvar for at kommunikere i konflikten, men at der ikke var tilbud om hjælp eller støtte til at tage vanskelige dialoger. Ledelsen mente ikke, at de var de rette til at mægle i disse sager, så man udpegede en lille gruppe konfliktmæglere, som havde uddannelse og erfaring i dialoger om konflikter. Samarbejdsrapporten fik derefter et trin tre, hvor proceduren for, hvordan en konflikt, som ikke havde kunnet løse sig på det første individuelle trin eller på det andet med hjælp af en mægler, skulle præsenteres for øverste ledelse af begge parter og af mæglerne.