

Om psykisk arbejdsmiljø i detailhandlen
Læs mere på www.detdumærker.dk

DET DU MÆRKER
TÆLLER OGSÅ!

Leder/arbejdsgiver

KONFLIKTER MELLEML KOLLEGER

TAG HÅND OM KONFLIKTER FØR DE ESKALERER

Andreas og Thomas, der er kolleger kommer op at diskutere om, hvem der har ansvar for, at der er ryddet op på lageret om aftenen, så dem der møder om morgenen ikke skal rydde op efter gårsdagens hold. Andreas synes, at alle skal rydde op efter deres egen vagt, mens Thomas på den anden side synes, at han ikke behøver at rydde op, hvis det har været en hård vagt med stor omsætning i butikken.

Vi undgår ikke konflikter. Uoverensstemmelser opstår i det daglige, når to eller flere er uenige om løsningen på et konkret problem. I de fleste tilfælde taler medarbejderne sig til rette, men i andre tilfælde bliver problemerne uoverskuelige. Vi kan derfor ikke forhindre konflikter, men lærer vi at opdage og håndtere dem, bliver de ikke værre.

Uløste konflikter tærer på energien, går ud over humøret, og arbejdsindsatsen. Der er derfor god grund til at lære om konflikter og måden, du håndterer dem.

Misforståelser er udgangspunkt for mange konflikter. Vi kan være grundlæggende uenige om noget og have modsatrettede interesser. Som arbejdsgiver/leder beslutter du, om og hvordan I tager hånd om en konflikt, inden det udvikler sig og pludselig involverer andre. Der er risiko for, at konflikten udater sig til mobning. Ved at kende til konflikthåndtering og identificere hovedårsagen til konflikten bag, kan du tage hånd om konflikten hurtigst muligt.

HVAD ER EN "KONFLIKT"?

En konflikt er en uenighed, hvor en eller flere personer bliver følelsesmæssigt involveret.

Følgende skal være til stede:

- Der er altid en sag, som er det uoverensstemmelsen drejer sig om, og som personerne i konflikten er uenige om
- Det er en konflikt, selvom kun den ene person i konflikten oplever det
- Konflikt og uenighed adskiller sig fra hinanden ved at mindst én bliver følelsesmæssigt involveret fx bliver vred, irriteret, ked af det. Er man uenige, kan man godt acceptere hinandens forskellige holdninger og diskutere sagen. Konflikten opstår først, når én tager noget personligt og reagerer i fx vrede eller irritation.

KONFLIKTTYPER

Konflikter kan opstå på alle arbejdspladser, og der kan være mange forskellige årsager til, de opstår. Ingen konflikter er ens, men du kan forsøge at finde ud af, hvilken form for konflikt der er tale om.

KONFLIKTTYPE	HÅNDBTERING	RESULTAT
<p>Pseudokonflikter</p> <p>Misforståelser og mangelfuld eller fejlslagen kommunikation. Kendetegnet ved ringe dialog med kold luft eller skænderi. Et arbejdsklima hvor tillid og samarbejde mangler.</p>	<p>Få alle informationer frem</p> <p>Lyt og stil åbne spørgsmål for at forstå parternes handlinger. Døm ikke. Diskuter ikke hvem der bærer skylden for misforståelsen.</p>	<p>Genoprettelse af den ægte dialog.</p>
<p>Personlige konflikter</p> <p>Forskellighed samt dybe og ubevidste følelser omkring identitet, selvværd, loyalitet, tillid og afvisning. Kendetegnet ved følelsesmæssig uenighed. Relationen mellem parterne har taget skade.</p>	<p>Åben kommunikation</p> <p>Lyt og stil spørgsmål, så parterne får mulighed for at fortælle deres version og lytte til hinandens forventninger og behov.</p>	<p>Opnå større gensidig forståelse.</p> <p>For nogle passer kemi eller karaktertræk bare ikke. Man kan forsøge at få samarbejdet til at glide. Det kan ende med, at adskillelse her er den bedste løsning.</p>
<p>Reel konflikt: Instrumentelle konflikter</p> <p>Mål, midler, metoder og procedurer. Fx Hvad skal der gøres? Hvem gør hvad? Hvordan skal opgaven løses?</p>	<p>Dialog</p> <p>Find saglige kriterier og argumenter til løsning af problemerne.</p>	<p>Løs problemet, så I når til enighed.</p>
<p>Reel konflikt: Interessekonflikter</p> <p>Konflikten drejer sig om, hvilke interesser, der skal tilgodeses, når alt ikke er muligt. Der kan opstå frustrationer, sladder og myter, Kendetegnet ved konkurrence om ressourcerne. Fx fordeling af arbejdsopgaver, kurser, tid og materialer.</p>	<p>Gennem information for at få forståelse for hinandens ønsker.</p> <p>Forhandling gennem reel villighed til at indgå kompromis.</p> <p>Lederens formelle autoritet kan bruges til at afgøre uenigheden.</p>	<p>Parterne får en aftale.</p>
<p>Reel konflikt: Værdikonflikter</p> <p>Kultur, personlige værdier og holdninger.</p>	<p>Gennem dialog. Parterne får talt ud og lytter til hinandens versioner.</p> <p>Lærer at anerkende hinandens forskelligheder og vise respekt for hinanden.</p>	<p>Parterne opnår tolerance og forståelse for hinanden på trods af forskellene.</p>

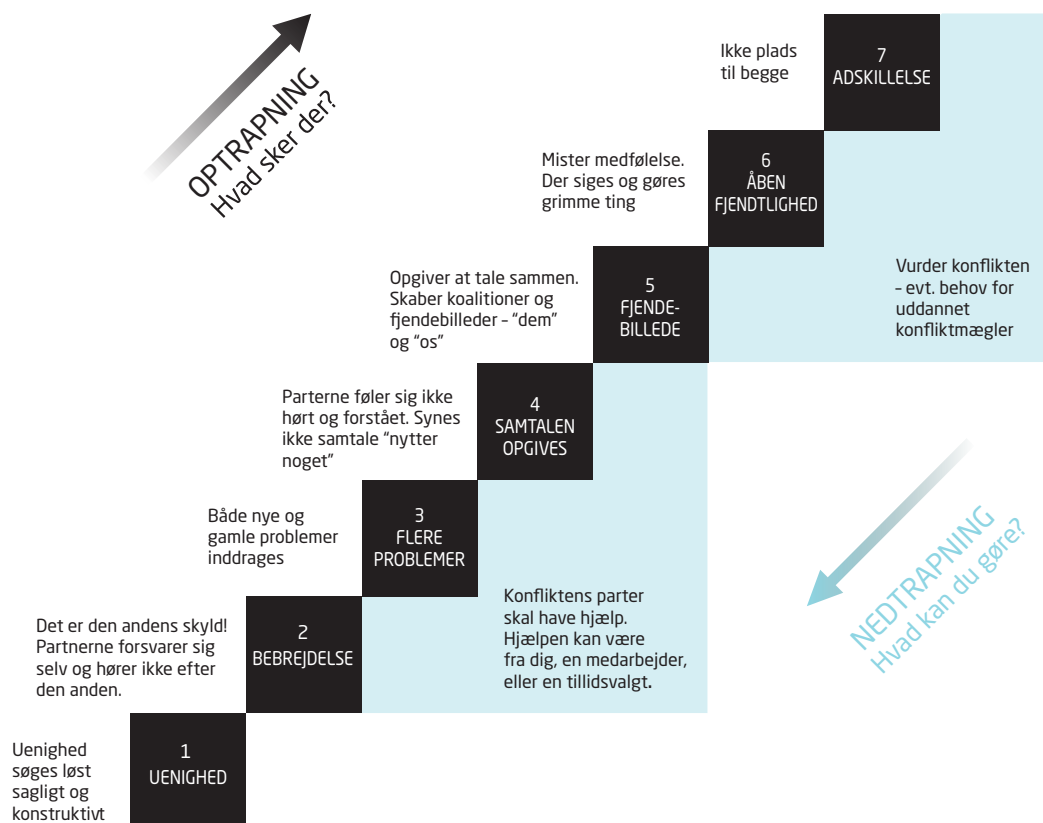
TEGN PÅ KONFLIKT

Når du er opmærksom på stemningen blandt personalet, kan du fornemme konflikter. Følelserne fylder hos nogle, mens andre undlader at vise reaktioner udadtil. Lyt til sprogbruget – både det verbale og nonverbale, og stol på, at hvis du fornemmer spændinger i luften, så er der nok noget om snakken.

KONFLIKTTRAPPEN

Husk på, at en konflikt altid vil optrappe og blive værre, hvis ingen tager initiativ og gør noget aktivt for at nedtrappe den. Jo større kendskab du har til konflikter og deres opståen og mulighed for nedtrapping, jo bedre mulighed har du for at håndtere konflikten.

Du kan bruge konflikttrappen til at forstå, hvordan konflikter optrapper, og hvad der sker i situationen.



TRIN 1: UENIGHED (SAGEN)

Hvad sker der:

Det starter med en uenighed. Parterne har det ok med at være uenige, og synes det er interessant at diskutere. Diskuterer parterne sagen uden at blive følelsesmæssigt involverede, opstår der ikke konflikt.

Hvad kan du gøre:

Parterne kan selv løse uenigheden ved at være nysgerrige overfor hinandens synspunkter og bevægegrunde, og ikke bliver personlige. Men grænsen mellem dette og næste trin er hårfin, hvor fokus skifter fra sagen til personen.

TRIN 2: BEBREJDELSE (PERSONIFICERING)

Hvad sker der:

Fokus skifter - man går efter manden, ikke efter bolden. Parterne bliver personlige og skyder skylden på hinanden. Officielt taler man stadig om sagen, men den bliver nu et påskud for at beskæftige sig

med modpartens dårlige egenskaber. Parterne forsvarer sig selv og bebrejder den anden. Ingen af dem føler, at den anden lytter eller forstår.

Hvad kan du gøre:

Her kan du hjælpe med at nedtrappe konflikten ved at gribe ind som neutral mægler.

TRIN 3: FLERE PROBLEMER INDDRAGES

Hvad sker der:

Parterne inddrager flere problemer i diskussionen. Tidligere uenigheder eller konflikter bliver brugt generaliserende om den anden. Parterne er reelt ikke længere interesserede i at forstå hinanden. De er optagede af svagheder i modpartens argumentation og evt. at dække over sine egne.

Hvad kan du gøre:

Parterne skal have støtte fra dig som leder eller fra fx kolleger eller tillidsvalgte til at nedtrappe konflikten.

TRIN 4: SAMTALE OPGIVES

Hvad sker der:

Partnerne opgiver at tale sammen. Indstillingen er, at det alligevel ikke nytter, og at den anden ikke er til at holde ud at snakke med eller være i nærheden af.

Hvad kan du gøre:

Det er absolut sidste chance for at søge at løse konflikten uden, at relationerne mellem de involverede lider skade. Et godt samarbejde bliver svært at genetablere. En neutral person, som har lært konflikthåndtering, kan mægle i konflikten.

TRIN 5: FJENDEBILLEDER

Hvad sker der:

Begge parter danner fjendebilleder af modparten. Men konflikten forsvinder ikke, fordi parterne ikke længere taler sammen. Tværtimod. De får behov for at dele konflikten med andre og blive bekræftet i hver deres oplevelser af situationen. De skaber alliancepartnere og flere koalitioner. Beskrivelserne af hidtidige forløb begynder at afvige stærkt fra hinanden.

Fjendebillederne kan blive så stærke, at én forløber sig. Den, som mister selvbeherskelsen, risikerer at blive syndebuk. Der er altså risiko for, at konflikten udarter sig til egentlig mobning.

Hvad kan du gøre:

Der kan her være behov for en neutral person, som har lært konflikthåndtering, til at mægle i konflikten.

Trin 6: Åben fjendtlighed

Hvad sker der:

Konflikten er blevet rigtig ubehagelig. Parterne mister medfølelse og behandler hinanden uacceptabelt, fx ved trusler eller sårende og nedgørende bemærkninger. Målet er at skade den anden. Også her er der risiko for, at konflikten udarter sig til egentlig mobning.

Hvad kan du gøre:

Ofte kræver det inddragelse af uvildige konfliktmæglere til at løse konflikten.

TRIN 7: ADSKILLELSE (POLARISERING)

Hvad sker der:

Parterne kan ikke længere tåle at være i nærheden af hinanden. I de fleste tilfælde bliver én sygemeldt, fyret eller finder et nyt arbejde. Andre gange omplacerer arbejdspladsen begge parter.

HVAD KAN DU GØRE?



Vurder sagen inden du griber ind

- Det er ikke givet på forhånd, at du skal gå ind i konflikten. Det kommer ganske an på sagen og forholdet mellem de involverede parter.
- Find ud af følgende:
 - hvordan kommer konflikten til udtryk?
 - hvor på konflikttrappen er konflikten?
 - hvad er konfliktens årsag?
 - hvordan er konflikten indtil nu blevet håndteret?
 - hvad er forudsætningerne for en løsning?
 - hvem skal du tale med, hvornår og i hvilket regi?
- Herefter skal du overveje om du vil gå i dialog med de involverede parter med henblik på, at de tager ansvar for selv at finde en løsning. Eller om du vil invitere dem til en fælles dialog, hvor du stiller spørgsmål og hjælper med at finde en løsning.
- Taler dine medarbejdere ikke længere sammen – altså er du på trin 4 eller mere, bør du overveje, om du er den rette til at mægle. Se mere under Konflikttrappen.

Træd frem og vær tydelig

Når du har opfanget konflikten, så vær klar omkring, hvad du ser, og sig hvad du vil gøre ved det. Du skal være tydelig i forhold til sagen.

Husk at konfliktløsningen kommer fra parterne selv. De ved, hvor skoen trykker. Autoriteten skal bestå i, at du tager ansvar for, at konfliktløsningen finder sted. Du går enten selv ind som mægler, eller tilkalder bistand fra en professionel. Se mere under Konflikttrappen.

HÅNDBTERING AF KONFLIKTEN SOM KONFLIKTMÆGLER

Aftal rammer og spille regler på forhånd

Aftal rammer på forhånd, hvis du vælger at konfliktmægle. Hvem skal deltage, hvornår og hvor lang tid. Spillereglerne hjælper parterne med at respektere hinandens grænser, fx:

- accept af forskellige oplevelser af konflikten
- at man taler for sig selv
- at man ikke afbryder
- at man bestræber sig på ikke at gå i forsvar
- at man viser vilje til at forstå den anden
- at man søger at blive forstået

Gå i dialog

Konflikt håndtering handler om dialog. Alle parter i konflikten kommer til orde, lytter til hinanden uden fordømmelse og forholder sig åbne og undersøgende. Det drejer sig om at finde en løsning ikke om at pålægge skyld.

Løsningen er forskellig, alt efter om det er en værdi-, person-, instrumentel- eller interessekonflikt, men selve håndteringen af konflikten handler om dialog. Gå frem efter følgende:

1. Skab kontakt mellem parterne og blive enige om, hvad de er uenige om
2. Sikre dig at parterne ønsker at løse konflikten
3. Parterne fortæller hver deres version uden at blive afbrudt
4. Find hovedlinjerne og det konkrete problem
5. Find de interesser og behov, der ligger bag de fremførte standpunkter og argumenter
6. Brainstorm på løsninger uden begrænsninger og vælg dernæst løsningen
7. Lav en konkret aftale, som begge parter er tilfredse med

Husk at det kan være svært at være upartisk. Som leder kan du have en særlig interesse i konfliktens udfald, eller der kan være ting, du ikke kan frigøre dig fra i din fremtidige relation med den eller de pågældende medarbejder. Så ha' det for øje, når du taler med de involverede parter.

Du kan lære mere om konflikt håndtering i det følgende.

DIALOGEN - ET VÆRKTØJ TIL KONFLIKTHÅNDBLING

Hvad handler konflikten om?

- Du kan åbne en konflikt ved at lade hver part fortælle om konflikten. Spørg til hvad konflikten handler om, og hvordan de oplever den. Lad hver part få lov til at fortælle sin historie uden at blive afbrudt. Husk på, at det kan være svært for parterne i konflikten at lytte.
- Når den ene har fortalt sin historie, kan den anden eventuelt med din hjælp spørge ind. Tænk i spørgsmål som: Hvorfor er konflikten opstået? Hvornår? Hvilke følelser? Hvordan påvirker konflikten dig? Hvad er dine behov? Formålet er at flytte fokus fra krav til behov.
- Husk, at du kun skal lytte og udvise forståelse for den vanskelige situation, uden at give nogen af dem ret. Brug aktiv lytning og åbne, enkle og afklarende hv-spørgsmål.

Gentag, lyt og hold jer til sagen

- Gentag og opsummer det, der bliver sagt.
- Udvis engageret kropssprog, imødekommenhed og hold øjenkontakt.
- Inddrager en part yderligere problemer, diskuterer i det senere. Hold jer til sagen. Sig fx "Det lyder til, at det er væsentligt for dig, at tale om xx, så kan vi komme tilbage til det senere?"
- Bliver der trods aftalen sagt hårde ord, prøv da at oversætte dem til mindre dramatiske.
- Få parterne væk fra at tale om skyld
- Vis interesse både verbalt fx sig "ja" "hm" og i dit kropssprog. Nik og læn dig frem mod personen, som taler.
- Opsummer, hvad du har hørt af fakta, følelser, behov og bekymringer. Du kan lade parterne genfortælle, hvad de har hørt og supplere med hvad de opfatter, der er vigtigt for den anden, og om det har ændret deres opfattelse af situationen. Det skulle gerne være med til at sikre, at de har forstået hinanden.

Find en løsning

- Når kernen i konflikten er fundet, skal I finde en løsning.
- Find ud af, hvilke behov og ønsker der ligger bag fremførte standpunkter og argumenter. De kan være en del af løsningen. Du kan stille åbne hv-spørgsmål med øje for, at parterne er parate til at tale om løsninger og fremtidig samarbejde. Hvis ikke, så undersøg, hvad der skal til. Måske vil de lige fordøje det, der er sket eller tænke sig om. Aftal i det tilfælde et møde næste dag.
- I brainstormer jer frem til en løsning. Det er forbudt at kommentere eller skyde hinandens forslag ned. Jo flere des bedre.
- Er et møde ikke nok, tal da om mulighederne for at komme videre og aftal, hvornår og hvem der skal følge op. Spørg dig selv, hvor langt du kan hjælpe og om du kan blive ved med at være upartisk?
- Det er en god ide at slutte mødet med at tale om, hvad kollegerne skal vide.
- Afhængig af konflikten kan det være en ide at skrive aftalen ned.

FOREBYG KONFLIKTER

For at forebygge konflikter skal du opdage dem i tide. Herunder følger en række tiltag, du kan tage udgangspunkt i for at undgå, at uenigheder optrapper sig og bliver til konflikter.

Skab en konflikthåndterende kultur

En konflikthåndterende kultur handler både om, at I kan rumme uenigheder, men også at I har en fælles holdning til, at I håndterer konflikter ved begyndelsen og at de løses bedst i åbenhed – gerne efter en måde, der er aftalt på forhånd.

Når I accepterer uenigheder, kan I tale om ting, der er vigtige. Det kan være med til at udvikle arbejdspladsen i positiv retning, samtidig med at risikoen for konflikter mindskes.

Lær hinanden at kende

Når I kender hinanden er det lettere at gå til hinanden, hvis der er problemer, uenigheder og konflikter. Sociale arrangementer og muligheder for at tale sammen i dagligdagen, giver jer mulighed for at lære hinanden at kende, og det skaber tillid og respekt.

Hold god omgangstone

Omgangstonen på arbejdspladsen siger en del om arbejdsklimaet. Overvej:

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

Stil krav til medarbejdernes omgangstone og adfærd. Ikke alle kan klare en hård men kærlig omgangstone. Tag især hensyn over for nye medarbejdere og lad laveste fællesnævner være styrende for omgangstonen.

Hav klare spilleregler

Meld klart ud, at en åben holdning og forståelse for hinanden er vigtige spilleregler for samarbejdet. Fx at fejl aldrig må munde ud i vrede, og at alle gør deres bedste, men på sin egen måde. Sørg som leder for at gå forrest og være rollemodel.

Sørg for tydelige mål og synlig ledelse

Når mål og værdier er tydelige, arbejder I lettere i samme retning og forstår de beslutninger, der bliver truffet. Alle ledere og medarbejdere bør være klar over, i hvilken retning virksomheden bevæger sig. Med synlig ledelse og klare værdier, kan alle arbejde frem mod det fælles mål.

Fordel arbejdsopgaver og roller

Konflikter kan udspringe af modsatrettede krav til de ansatte, organiseringen af arbejdet eller opgavefordelingen. Sørg for en ligelig fordeling af ressourcer og arbejdsdeling. Hvis der er begrænsede ressourcer, så prioriter i fællesskab. Det skaber større forståelse og enighed om beslutninger, I træffer.

Skab klarhed om roller og ansvarsområder samt de mål den enkelte og i samlet set skal nå. På den måde er det også lettere at se, om der er modsatrettede krav og få talt om det.

Informer

Ved løbende at informere om forhold der er af betydning for medarbejderne, minimerer du risikoen for konflikter, da medarbejderne føler tryghed. En god mødekultur sikrer at alle får de nødvendige informationer, mulighed for at udveksle erfaringer, forventninger til hinanden og tale åbent om problemer.

Planlæg

For mange hovsa-løsninger og for lidt planlægning, kan give anledning til konflikter, da medarbejderne bliver usikre. Planlæg derfor arbejdsopgaver, arbejdsdagen og nye arbejds gange.

Sørg for god instruktion og oplæring

God instruktion og oplæring giver ny medarbejder overblik over sine arbejdsopgaver, hvad der forventes, og hvilke rammer og ansvar den pågældende har. Derudover skal medarbejderen introduceres for kollegerne. Jo hurtigere han eller hun bliver en del af gruppen des bedre.