

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

DET DU MÆRKER
TÆLLER OGSÅ!

Medarbejder

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, men vi kan lære at opdage dem i tide og håndtere dem, så de ikke bliver værre. Konflikter kan have udgangspunkt i misforståelser, at vi er forskellige som mennesker, eller at vi er uenige om noget eller har modsatrettede interesser.

Konflikter kan vække nysgerrighed, men de kan også være fokuserede på at finde fejl eller skyld. Det udløser ofte reaktioner som angreb, forsvar og sårede følelser.

I de fleste tilfælde taler de involverede sig til rette, men i andre tilfælde bliver problemerne uoverskuelige. 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.

Er du i konflikt med en kollega, bør I tage hånd om det så tidligt som muligt. Hvis der er stor tillid mellem dig og din kollega, kan I begge slippe af sted med at sige og gøre meget. Men har I haft sammenstød før, skal der mindre til før en konflikt opstår. 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 nedtrapning, des bedre mulighed har du for at håndtere konflikten.

Som kollega kan du mærke, om der er en konflikt mellem nogle eller flere af dine kolleger ved at være opmærksom på misstemninger. Fx om der er nogle, der pludselig holder sig uden for eller bliver holdt ude af gruppen. Der kan også være direkte personlige angreb. I konflikter fylder følelserne, men der er også nogle, der forsøger at undvige og ikke viser reaktioner udadtil. Jo større kendskab du har til konflikter og deres opståen og nedtrapning, des bedre mulighed har du for at gribe ind i tide og evt. være med til hjælpe dine kolleger med at løse konflikten.

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 og diskutere hinandens forskellige holdninger og diskutere sagen. Konflikten opstår først, når én tager noget personligt og reagerer i fx vrede eller irritation.

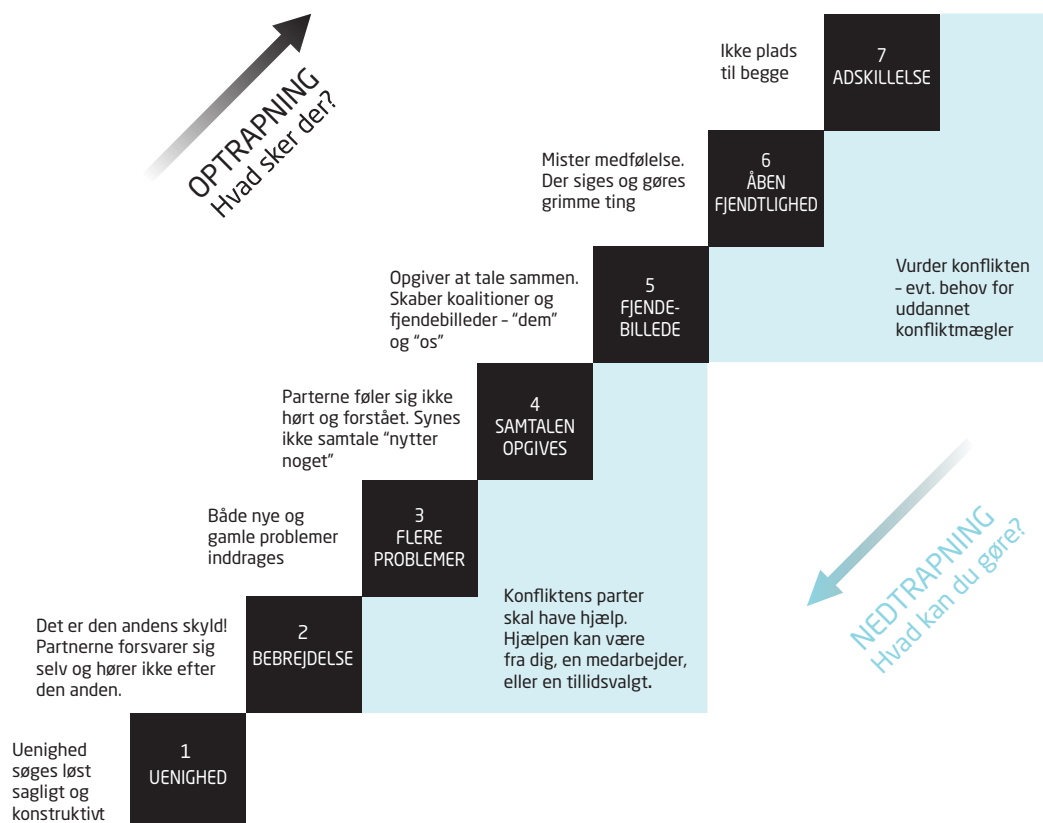
KONFLIKTTYPER

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	HÅNDTERING	RESULTAT
Pseudokonflikter Misforståelser og mangelfuld eller fejlslagen kommunikation. Kendetegnet ved ringe dialog med kold luft eller skænderi. Et arbejdsklima hvor tillid og samarbejde mangler.	Få alle informationer frem Lyt og stil åbne spørgsmål for at forstå parternes handlinger. Døm ikke. Diskuter ikke hvem der bærer skylden for misforståelsen.	Genoprettelse af den ægte dialog.
Personlige konflikter Forskellighed samt dybe og ubevidste følelser omkring identitet, selvværd, loyalitet, tillid og afvisning. Kendetegnet ved følelsesmæssig uenighed. Relationen mellem parterne har taget skade.	Åben kommunikation Lyt og stil spørgsmål, så parterne får mulighed for at fortælle deres version og lytte til hinandens forventninger og behov.	Opnå større gensidig forståelse. 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.
Reel konflikt: Instrumentelle konflikter Mål, midler, metoder og procedurer. Fx Hvad skal der gøres? Hvem gør hvad? Hvordan skal opgaven løses?	Dialog Find saglige kriterier og argumenter til løsning af problemerne.	Løs problemet, så I når til enighed.
Reel konflikt: Interessekonflikter 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.	Gennem information for at få forståelse for hinandens ønsker. Forhandling gennem reel villighed til at indgå kompromis. Lederens formelle autoritet kan bruges til at afgøre uenigheden.	Parterne får en aftale.
Reel konflikt: Værdikonflikter Kultur, personlige værdier og holdninger.	Gennem dialog. Parterne får talt ud og lytter til hinandens versioner. Lærer at anerkende hinandens forskelligheder og vise respekt for hinanden.	Parterne opnår tolerance og forståelse for hinanden på trods af forskellene.

KONFLIKTTRAPPEN

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 hvis du er i konflikt :

På dette trin kan I selv løse uenigheden ved at være nysgerrige overfor hinandens synspunkter og bevægegrunde, og ikke bliver personlige.

- stil spørgsmål til problemet, og hvorfor uenigheden er opstået
- vær konkret og hold dig til sagen
- tænk over de ord du bruger - undgå at bebrejde
- lyt til din modpart, og vis at du lytter ved fx at stille uddybende spørgsmål
- find i fællesskab en løsning

Men vær opmærksom på den hårfine grænse mellem dette og næste trin, hvor fokus skifter fra sagen til personen, og en af jer bliver følelsesmæssigt involveret. Så er I i konflikt og den skal håndteres anderledes og evt. med støtte fra leder, kollega, tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant eller andre der har erfaring med konflikthåndtering.

Hvad kan du gøre, hvis dine kolleger er i konflikt:

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 forsvare sig selv og bebrejder den anden. Ingen af dem føler, at den anden lytter eller forstår.

Hvad kan du gøre, hvis du er i konflikt:

Stop op og besind dig, og prøv at tænke situationen igennem og tag en snak med din kollega, som du er i konflikt med. Læs mere under "Hvad kan du gøre, hvis du er i konflikt"

Hvad kan du gøre, hvis dine kolleger er i konflikt:

Her kan du hjælpe med at nedtrappe konflikten ved at gribe ind som neutral mægler. Læs mere under "Hvad kan du gøre, hvis dine kolleger er i konflikt"

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, hvis du er i konflikt:

Her vil det være vigtigt, at I får støtte af fx ledere, kolleger eller tillidsvalgte til at trække konflikten ned.

Hvad kan du gøre, hvis dine kolleger er i konflikt:

Hvis du ikke selv kan gå ind og støtte til løsning af konflikten, kan du måske få inddraget en anden kollega, en leder eller tillidsvalgt til at hjælpe med 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, hvis du er i konflikt:

Det er absolut sidste chance for at søge at løse konflikten uden, at jeres relation og samarbejde lider skade. Her kan der være behov for at en neutral person, som har lært konflikthåndtering, går ind og mægler i konflikten.

Hvad kan du gøre, hvis dine kolleger er i konflikt:

Det er absolut sidste chance for at søge at løse konflikten uden, at relationerne og samarbejdet mellem de involverede lider skade. Her kan der være behov for at en neutral person, som har lært konflikthåndtering, går ind og mægler 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, hvis du er i konflikt:

Overvej om I har behov for en neutral person, som har lært konflikthåndtering, til at mægle konflikten. Tal med jeres leder eller tillidsvalgte herom.

Hvad kan du gøre, hvis dine kolleger er i konflikt:

Her kan du ofte ikke gøre så meget, da der kan 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, hvis du er i konflikt:

Ofte kræver det inddragelse af uvildige konfliktmæglere til at løse konflikten. Tal med jeres leder eller tillidsvalgte herom.

Hvad kan du gøre, hvis dine kolleger er i konflikt:

Ofte kræver det inddragelse af uvildige konfliktmæglere til at løse konflikten, så her kan I som kolleger støtte op om et sådanne initiativ.

TRIN 7: ADSKILLELSE (POLARISERING)

Hvad sker der:

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

HVAD KAN DU GØRE, HVIS DU ER I KONFLIKT?

HÅNDBLING AF KONFLIKTEN

Det er lettere at håndtere en konflikt, inden den udvikler sig. Det gælder derfor om at opdage den så tidligt som muligt. Konflikter handler om kommunikation, og du er nødt til at tale med din kollega om dine oplevelser. Jo længere tid en konflikt har varet, jo mere omfangsrig og følelsesladet kan konflikten være. Inden du går i dialog med din kollega, så forbered dig.

- Accepter konflikten – bebrejd hverken dig selv eller din kollega. Konflikten er opstået, fordi vi er mennesker med forskellige måder at håndtere situationer på.
- Overvej dine reaktioner – vi reagerer ofte på en konflikt ved angreb eller undvigelse (når du ikke reagerer selvom du er vred, ked af det eller irriteret). For at kunne indgå i en dialog bliver du nødt til at besinde dig.
- Tænk over situationen – stil dig selv følgende spørgsmål:
 - Hvad er der sket? Vær objektiv
 - Hvorfor reagerer du følelsesmæssigt? Hvordan påvirker din kollegas opførsel dig?
 - Prøv at forstå din kollega – hvad får din kollega til at reagere følelsesmæssigt?

KAN DU SELV HÅNDBLING KONFLIKTEN?

Accepter hvis du ikke har overskud til at håndtere konflikten, og bed din arbejdsgiver/leder eller en anden på arbejdspladsen om hjælp, før konflikten optræder. Bed din arbejdsgiver/leder eller andre om hjælp, hvis konflikten er optrappet dertil, hvor sagen er blevet personlig, og I ikke længere taler sammen.

Måske vil dine kolleger eller andre opfordre jer til at få hjælp til at løse konflikten. Måske vil jeres leder selv tage konflikten op med jer. Vær åben over for dem der vil hjælpe jer, selvom det er svært.

Er din konflikt med din nærmeste leder, kan du inddrage og søge hjælp hos HR, din arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant.

DIALOG

Konflikthåndtering 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.

Jo større og mere personlig konflikten er blevet, jo sværere er det at indgå i en dialog. Men én skal tage initiativ. Foreslå din kollega at tage en snak. De færreste vil afslå. Gør opmærksom på du vil tale om jeres relation. Undlad bebrejdelser. Vil kollegaen ikke tale med dig, søg da hjælp hos din leder eller andre steder i organisationen.

DIALOGEN - ET VÆRKTØJ TIL KONFLIKTHÅNDBLING

Hvad handler konflikten om?

- Se ikke den anden som besværlig – vær saglig og se situationen som svær.
- Forsøg først at forstå, derefter at blive forstået – en person i konflikt har svært ved at lytte og er mere interesseret i at forklare og forsvare sig.
- Fortæl kort, hvordan du oplever situationen – sig din mening og kom med konkrete eksempler på dine oplevelser.
- Vær nysgerrig og lyt til kollegaens oplevelse – giv kollegaen mulighed for at fortælle sin side af sagen. Fokuser på at forstå meningen. Spørg hellere én gang til, hvis der er noget, du ikke er sikker på.

- Vis at du lytter og forstår – både verbalt og i dit kropssprog med nik.
- Stil åbne spørgsmål – de signalerer forståelse og at du gerne vil finde en løsning.
- Sæt ord på situationen – forklar hvordan du oplever den – uden at bebrejde den anden.
- Brug jeg-sprog – du tager ansvar for dig selv og bliver på egen banehalvdel. Du åbner op for dialog. Generaliseringer er et tegn på, at I er på vej op ad konflikttrappen. Derfor:
- Tal på egne vegne. Ikke alle andres
- Brug vendinger som "jeg tror" - "jeg kan" - "jeg vil" - "jeg mener"
- Vær faktuel – sig kun ting som den anden kan acceptere som fakta. Alt andet kan virke bebrejdende.
- Skab en vi-følelse – hvad kan vi gøre for at løse sagen?
- Brug et værdsættende sprog – fokuser på det, du vil opnå, frem for det du vil undgå. Du hjælper din kollega til at forstå dine ønsker og mål.
 - Tal om dine ønsker
 - Tal om det, der virker godt
 - Tal om den fremtid, du ønsker
 - Anerkend jeres forskellige holdninger
- Vær rolig – hav god øjenkontakt. Kropssprog er vigtig, stå med åbne hænder og arme.
- Tag ejerskab – vis velvilje, at du vil finde en løsning. Din kollega skal forstå dine løsningsforslag. Lyt tilsvarende til kollegaens.

Måske bliver I ikke enige, men I kan lære at acceptere hinandens forskellige måder at anskue tingene. Hvis andre er inddraget i konflikten, så tal om, hvordan I informerer dem om, at I har fundet en løsning. Det er ikke let, og det lykkes ikke altid at nedtrappe en konflikt. Husk du ikke alene bærer ansvaret for konflikten, og for eventuel manglende løsning. Du kan træne konflikthåndtering blandt andet ved at øve dig i aktiv lytning og i spørgeteknikker.

HVAD KAN DU GØRE, HVIS DINE KOLLEGER ER I KONFLIKT

Overvejelser inden du henvender dig til dine kollegaer

- Hvornår er der behov for min hjælp til at løse en konflikt? Behovet for at hjælpe en kollega i konflikt kan være der, når kollegaen ikke tager initiativ til at håndtere konflikten. Enten fordi kollegaen ikke selv er opmærksom på konflikten, eller fordi kollegaen har svært ved at tage initiativ.
- Konflikten kan være mere eller mindre kompliceret og følelsesladet. Du kan overveje den bedste handlemulighed alt efter dit overskud og din rolle på arbejdspladsen.
- Er andre gået ind i konflikten, fx en anden kollega, jeres leder, en HR medarbejder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant? Konflikten bliver da håndteret, og du skal derfor vurdere om også din hjælp er nødvendig.

SÅDAN HJÆLPER DU KOLLEGER I KONFLIKT

Gå direkte til kollegaen. Har du overskud til selv at tage fat i en af konfliktens parter og gå i dialog uden at optrappe konflikten yderligere, er det en god mulighed for at hjælpe parterne lidt mere uformelt. Specielt som kollega eller leder, kan dette være en løsning.

Gå til en leder. Hvis du som kollega ikke har en mulighed for at tage snakken, kan du gå til en af parternes leder og gøre ham/hende opmærksom på situationen. Lederen kan vælge selv at gøre noget ved konflikten eller overlade det til en anden på arbejdspladsen.

Gå til en ansvarlig for løsningen af konflikter. Alternativt kan du gå direkte til den person, der er udpeget til at være kontaktperson i konfliktsammenhæng. Er der ikke sådan en person på arbejdspladsen, så gå til HR-afdeling, arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant.

Vælger du selv at hjælpe, er det vigtigt at gå i dialog, være aktivt lyttende og stille åbne spørgsmål.

- **Dialogen:** Husk, at mennesker i konflikt ikke er særlig modtagelige for gode argumenter. Lad derfor være med at forsøge at løse konflikten eller påpege, hvad parterne burde stille op. De er i deres følelsers vold.
- **Aktiv lytning:** Giv din kollega mulighed for at fortælle om sin oplevelse af situationen, mens du er oprigtigt nysgerrig og lytter aktivt.
- **Stil spørgsmål:** Vis, at du lytter og forstår. Stil åbne hv-spørgsmål, som starter med hvem, hvad, hvor, hvordan, hvornår og hvorfor. Der er risiko for, at du ikke kan hjælpe. Men husk at give dig selv et klap på skulderen for at have forsøgt.

Læs mere under "Dialogen - et værktøj til konflikthåndtering."

Hvis din hjælp ikke har hjulpet til at løse konflikten, overvej da, om du skal hente hjælp hos andre på arbejdspladsen, fx en leder.

FOREBYG KONFLIKTER

At forebygge konflikter handler om at opdage dem i tide. Nedenfor er en række mulige tiltag, som du kan tage udgangspunkt i, hvis du gerne vil undgå, at uenigheder blandt dine kolleger optrapper og bliver til konflikter.

Kend hinanden

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, er med til, at I lærer hinanden nærmere at kende, og det skaber tillid og respekt.

Omgangstone

Omgangstonen på arbejdspladsen siger en del om det indbyrdes arbejdsklima. Der skal hele tiden arbejdes med at holde en god omgangstone. Overvej:

- Har vi en god 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?
- Er omgangstonen tolerant, eller er den hård og uforsonlig?
- Taler vi om det negative ved arbejdspladsen, eller taler vi om succeserne og de gode ting ved arbejdet?
- Er vi gode nok til at give ros, når vi lykkes?

Hav en god forståelse for hinanden

Erkend og hav forståelse for, at I er forskellige og gør tingene på forskellige måder. Lad derfor aldrig arbejdsmæssige fejltagelser munde ud i vrede, tænk på at alle gør deres bedste, men på hver sin måde.

Vær klar over butikkens mål

Når butikkens mål og værdier er tydelige, er det også nemmere at arbejde i samme retning og forstå de beslutninger, der bliver truffet. Alle ledere og medarbejdere bør være klar over, hvilken retning virksomheden bevæger sig.

Vær klar over hvem der gør hvad

Konflikter har ofte baggrund i uklare målsætninger for arbejdet eller uklare roller i forhold til, hvem der har ansvar for og kompetence til hvad. Sørg for at afstemme forventningerne til arbejdets udførelse med din leder.

Lær egne reaktioner at kende

Når du kender egne måder at reagere på i en uenighed eller konfliktsituation, kan du lære at bevare roen og overblikket frem for at lade følelserne dominere. På den måde udvikler du evnen til at håndtere konflikter og kritik, og samtidig kan du forsøge at nedtrappe konflikten.

Lyt aktivt

Oftest opstår konflikter, fordi vi fokuserer på at fremføre egne synspunkter og glemmer at lytte til den anden. Aktiv lytning er en god måde at skabe gensidig forståelse, fordi man giver plads til hinandens synspunkter.

Brug jeg-sprog

I jeg-sprog taler du for dig selv og bliver på egen banehalvdel. Det giver den anden part mulighed for at komme med sine synspunkter, og at I kan have en dialog. Brug ord som "jeg tror" i stedet for "man kan". "Jeg mener" i stedet for "de andre synes også", eller "jeg vil" i stedet for "alle er vist enige om".

Brug værdsættende sprog

Når du taler i et værdsættende sprog, vender du opmærksomheden mod muligheder i stedet for begrænsninger. Fokuser på det, du vil opnå, frem for det du vil undgå. Du hjælper din kollega til at forstå dine ønsker og mål. I værdsættende sprog:

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

Undgå fejl- og mangelsproget

Når vi bruger fejl- og mangelsproget, fralægger vi os 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

Undersøg i stedet for at anklage

Spørg og undersøg - det skaber dialog. Kom med konkrete eksempler på det, du oplever - det giver forståelse.