

Opbyg et konfliktberedskab – forudse konflikten

Gør organisationen forberedt til at møde hverdagens konflikter ved at indføre et konfliktberedskab. Konfliktberedskabet består af flere elementer. Fundamentet er et afklaret grundlag. På dette kan man bygge en konfliktpolitik. Endelig kan man udarbejde mere konkrete retningslinjer for, hvordan man vil møde de konflikter, der dukker op.

Læs mere her på siderne om, hvordan din arbejdsplads kan opbygge et konfliktberedskab.

Hvorfor konfliktberedskab?

I en tid, hvor viden vælter ind fra dag til dag og tilskynder til forandring af den faglige praksis samtidig med, at værdier udgør det gyngende grundlag for samme praksis, er der så oplagt lagt i gryden til konflikter. Det ville være ganske umuligt at forestille sig, at forandringer, der ledes på basis af værdier, kan glide stille ind i en organisation. Nyheder og forandringer vil blive mødt med alt fra jubel over sund skepsis til arg modstand.

På en del arbejdspladser er fysisk og psykisk forulempelse og vold en del af hverdagen. Især på sådanne arbejdspladser er personalets egen omgang med interne konflikter en vigtig indsats i forbindelse med det aktivt voldsforebyggende arbejde. Dels smitter personalets omgangstone af på brugerne, og dels er en medarbejder, der er bevidst om konfliktens signaler og handlemuligheder, bedre i stand til at gribe en konflikt med en truende borger eller bruger i opløbet.

Konflikthjælperen

Konflikthjælperen er den gennemgående hjælper i bogen *Mød konflikten*. En *konflikthjælper* er den, der fra sin nøgleposition i organisationen kan række en hjælpende hånd til *konfliktpersonen*, som er den person, der er ramt af en arbejdsrelateret konflikt. I *Mød konflikten* anses konfliktpersonen for at være *hovedperson* i konflikten. Der kan naturligvis være flere konfliktpersoner i samme konflikt.

Konflikthjælperen støtter konfliktpersoner gennem deres konflikt og bliver således samtidig en rollemodel, der i dagligdagen viser, hvordan man bevidst og kyndigt tager hånd om konflikterne på arbejdet.

Konflikthjælperen kan være leder, mellemlider, teamleder og projektleder, sikkerhedsrepræsentant, tillidsrepræsentant eller på anden måde tillidsvalgt. Eller vedkommende kan være intern personalekonsulent eller måske ligefrem ansat som konfliktmedarbejder i en organisation. Både en leder og en kollega kan fungere som konflikthjælper, og hjælperollen kan til tider være vanskelig at forene med den formelle plads i organisationen.

Det nødvendige fundament

Et konfliktberedskab får gennemslagskraft, når det er blevet til i en aktiv og involverende proces, hvor alle i organisationen medvirker og bidrager. Konflikthjælperen vil have en oplagt igangsættende og koordinerende funktion. Derfor finder man ikke her svaret på, hvordan netop *jeres* konfliktberedskab skal tage sig ud. Tanken er, at I kan lade jer inspirere til at stille de spørgsmål, som kan være til gavn for netop det konfliktberedskab, der passer til netop jeres praksis.¹

¹ Vejledningerne er inspireret af Socialt Udviklingscenter SUS's erfaringer fra arbejdet med voldsforebyggelse; læs inspirationshæftet »Vold på arbejdspladsen«, SUS 2007.

Konfliktberedskab opbygges i tider med tillid

De allerfærreste mennesker står op om morgenen og længes efter en konflikt. Snarere ønsker man sig vel nok i denne i forvejen usikre og omskiftelige tidsalder, at hverdagen må forløbe harmonisk. Dagligdagen glider som en leg, når man fungerer i skøn samdrægtighed, når de andre er enige med *mig*, og når alle af ren og skær lyst og interesse lærer nyt af og om hinanden. Virkeligheden ser som regel anderledes ud; uenigheder opstår, som vi dog i det store hele klarer i al venskabelig fordragelighed. Men uenigheder og konflikter kan som bekendt udvikle sig destruktivt. Og selv ubetydelige konflikter kan blive til kaos, hvis mennesker ikke har en grundfæstet indbyrdes tillid.

Et lille overblik viser, hvad der kan hænde, når tillid eller mistillid spiller sammen med enighed eller uenighed i sager mellem mennesker på en arbejdsplads:

Enighed i en atmosfære af grundfæstet *tillid* giver harmoni. *Harmoni* kan medføre en lad og selvtilstrækkelig stilstand. *Enighed* i en atmosfære af *mistillid* ytrer sig i en slags kold krig med væbnet neutralitet – ingen rykker sig af frygt for modpartens reaktion.

Væbnet neutralitet kan medføre en anspændt og usikker stilstand med tendens til fastfrysning.

Uenighed i en atmosfære af *mistillid* ytrer sig i en mere og mere ukonstruktiv konflikt – konflikten bliver styrende for samvær og samarbejde.

Destruktive konflikter kan medføre en tilstand af stress og kaos og føre til regulære tilbageskridt.

Uenighed i en atmosfære af *tillid* ytrer sig gennem en konstruktiv meningsudveksling – mennesker ser under overfladen i konfliktens emner.

Konstruktive konflikter kan give anledning til vellykkede forandringer.

Sammenhænge mellem sag og relation – set på en ny måde SAG → RELATION ↓	Enighed	Uenighed
Tillid	Harmoni ↓ stilstand	Konstruktive konflikter ↓ udvikling
Mistillid	Væbnet neutralitet ↓ fastfrysning	Åben krig ↓ kaos ↓ og tilbagegang

Sammenhænge mellem sag og relation.

Til overvejelse:

Hvordan vil du karakterisere atmosfæren i samarbejdsrelationen:

- i din nærmeste samarbejdsgruppe, teamet eller tilsvarende?
- i afdelingen?
- i hele organisationen?

Er der noget, du gerne ville forandre eller justere? Hvilket? Hvad skulle målet være?

Stil samme spørgsmål til kollegerne på arbejdspladsen.

Ingen kan beordre eller tvinge nogen til at have tillid til andre. Tillid oparbejdes og vedligeholdes gennem daglige møder og handlinger i fællesskab. Tillid til andre beror på, om disse andre i deres aktive handlinger lever op til den tillid, man har vist dem. Derfor klinger et ord som »tillid«

måske højstemt, hult og indholdstomt, indtil der kommer handlinger på det. Som andre værdibegreber kan man fra tid til anden, fx på personalemøder, dvæle ved, hvordan man aktivt tilkendegiver tillid. Først når man belyser en værdi med daglige handlinger, bliver sådan et ord levende og meningsfuldt. Og man skal ikke være bange for at tilkendegive det, når man oplever, at her er bundgrænsen nået!

Hensigtserklæringer er varm luft, indtil de får liv i aktiv brug i hverdagen som retningsgivere og arbejdsredskaber.

I gang

Inden den ivrige konflikthjælper sætter konfliktberedskabs skib i søen, skal ikke alene kollegerne, men også ledelsen tages i ed. Er topledelsen fx indstillet på, at medarbejdere og mellemledere sætter tid af til at arbejde med et konfliktberedskab? Konflikthjælperen kan eventuelt bevæbne sig med argumenter såsom fakta om sygefravær på baggrund af konflikter, optælling af timer, der er gået til (ukonstruktive) møder osv. Ud over trivselsaspektet er der som regel god økonomi i at kende til bevidst konfliktarbejde.

Når interessen for konfliktberedskabet har vist sig at være bæredygtig og mere end blot en døgnflue, kan konflikthjælperen gå i gang med at få rede på spørgsmål som:

- Hvem har kompetence til at iværksætte og gennemføre processen?
- Hvem skal lede processen?
- Hvem skal medvirke i processen? Skal et oplæg fx udføres af:

- en enkelt eller flere medarbejdere? Hvilke?
 - en konsulent?
 - en mindre arbejdsgruppe? Og i givet fald: Hvem skal deltage? Leder? Tillidsvalgte? Ledelsesrepræsentanter? Medarbejderrepræsentanter? Alle på arbejdspladsen?
- Hvor mange ressourcer – økonomi, tid, medarbejdere – står til rådighed for processen?
 - Hvad er forventningerne til det færdige resultat?
 - Hvornår er processen tilendebragt?

Når der nedsættes en arbejdsgruppe, skal arbejdsgruppen også kende sine rammer. Læs om Ledelseshuset i *Mød konflikten*, kapitel 12:

- Hvor langt må en arbejdsgruppe gå i beslutningerne? Hvordan og til hvem melder arbejdsgruppen tilbage undervejs?

Især når medarbejdere deltager i en sådan opgave, skal beslutningskompetencen være soleklar. Her kan konflikt-hjælperen bede lederen besvare følgende spørgsmål:

- Skal en arbejdsgruppe komme med indledende skitser?
- Kan en arbejdsgruppe komme med forslag?
- Må en arbejdsgruppe komme med prioriterede forslag?
- Hvad har arbejdsgruppen bemyndigelse til at beslutte selv?

Konfliktpolitik

Konfliktpolitik kan lyde som et stort ord, en vidtløftig hensigtserklæring. Formålet med at fastslå organisationens konfliktpolitik er dog, at organisationen tilkendegi-

ver, at konflikttarbejdet er en vigtig kerne i samarbejdet og dermed i selve arbejdet med arbejdspladsens brugere.

En konfliktpolitik består dels af en redegørelse for det grundlag, man bygger på, og dels af en erklæring om konflikttarbejdets mål og formål. Konfliktpolitikken kan blive en uddybning af organisationens værdigrundlag. Bogen *Mød konflikten* bygger på en grundholdning til konflikters væsen og indhold. Måske har jeres organisation en ganske anden grundholdning. Som udgangspunkt kan I tage en dialog om jeres eget grundlag, så I ved, hvad I bygger på.

Til overvejelse:

- Hvordan definerer I konflikt?
- Hvad betyder den definition for jeres måde at gribe konflikter an på – helt konkret?

Konflikterklæring

Rammen herunder er et forslag til en konflikterklæring, som passer til *Mød konflikten*'s grundlag. Konflikthjælperen kan benytte forslaget eller udarbejde et andet oplæg, der kan give anledning til de første dialoger om, hvordan I ønsker at møde konflikterne på jeres eget arbejde.

Konstruktive konflikter er vejen til ny indsigt og udvikling.

Konflikter er udtryk for et rungende NEJ til noget.

Bag NEJ'et er der altid et JA til noget andet!

Konflikter findes, om vi ser det i øjnene eller ej.

Konflikter, der undertrykkes, dukker op igen og igen iført forskellige forklædninger.

Konflikter på arbejde – indbyrdes eller med brugere og borgere – er et fælles anliggende.

Kendskab til og kundskab om konflikter er en nøglekompetence i vores samarbejde.

Til dialog på arbejdet:

- Hvordan forholder I jer til disse udsagn?
- Hvordan ønsker I at møde konflikterne på jeres arbejde?
- Hvad er jeres grundholdning til konflikter?

Mål

Hvis man anerkender, at konflikter eksisterer, hvad enten man er glad for dem eller ej, er målet for et konfliktberedskab *ikke* at fjerne konflikter, men *at skabe rammer for mødet og arbejdet med de konflikter, der uvægerligt dukker op.*

Til overvejelse:

Hvad kunne være overordnede mål for et konfliktberedskab på jeres arbejde?

Mål forbliver ofte ret så overordnede og ukonkrete hensigtserklæringer: »Konflikter skal være et fælles anliggende«, »Ingen sladder, kun åbne samtaler« eller lign. Derfor kan det betale sig at ofre tid på at gøre målsætninger så konkrete og operationelle som muligt. Hvad er det, arbejdsstedet kan og gør, når de har opbygget et velfungerende konfliktberedskab? For eksempel:

- Antallet af sygedage på grund af konflikter, dårlig trivsel o.l. er nedsat med X procent om et år.
- Alle medarbejdere kan og skal anvende vores konfliktberedskab i praksis. Vi har punktet »ugens konflikt« på personalemødet.
- Vi tager åbent de konflikter op, som berører både væsentlig sag og relation mellem os og kolleger, ledelse eller borgere. Konflikthjælperen står til rådighed.
- Kommunikationen om vores beslutninger følger Ledelseshuset, (kap. 12 i *Mød konflikten*).

Til overvejelse:

Hvilke elementer ville det være vigtigt at have med i målet for en konfliktpolitik på din arbejdsplads?

Handleplan

Når man har styr på et grundlag, formål, mål og konkretiserede mål, er det på tide at sætte handling bag snakken. Punkt for punkt gennemarbejdes målene, fx ved hjælp af disse spørgsmål:

- Hvornår har vi nået målet? Deadline.
- Hvilke aktive skridt, trædesten, fører til målet?
- Hvem gør hvad?
- Hvad har vi, kan og ved vi allerede, som kan være en hjælp til at nå målet?
- Hvad kan forhindre os i at nå målet?
- Hvordan vil vi overvinde forhindringen?
- Hvordan vil vi evaluere målet?

Til sagen

Den afgørende prøve for et konfliktberedskab står, når konflikten presser sig på i dagligdagen. Derfor kan det være en god idé til slut at se hinanden i øjnene og forsøge så ærligt som muligt at besvare spørgsmål som: Hvordan gør vi helt præcist, når en uenighed truer med at ødelægge vores indbyrdes relation? Når uenigheden vokser til en ustyrlig konflikt? Hvem gør hvad og hvordan? Hvordan kan vi for eksempel bestræbe os på, at konflikten mellem to personer ikke bliver gjort til noget privat – og ej heller kommer til at fylde hele afdelingens eller gruppens mødetid?

Fem gode råd

Afsluttende et citat fra Socialt Udviklingscenter SUS' arbejde med voldsforebyggelse; fem gode råd, der uden videre kan omskrives til arbejdet med at skabe et kon-

fliktberedskab, når ordet »vold« som her erstattes af ordet »konflikt«:

Fem gode råd til arbejdspladser, der skal i gang med at møde konflikten (Holm & Møller, 2007):

1. *Ledelsen skal gå forrest*
Ledelsen skal være tydelig og engageret og bakke medarbejderne op. I det hele taget gå forrest i indsatsen med at tage hånd om arbejdspladsens konflikter.
2. *Medarbejderne skal føle ejerskab for indsatsen*
Alle på arbejdspladsen skal være informeret om indsatsens idé og formål. Hvis medarbejderne ikke føler ejerskab for indsatsen, bliver den måske ikke prioriteret højt i en travl hverdag. Sørg derfor for god information til alle medarbejdere. Både i begyndelsen og undervejs.
3. *Sæt tid af*
Sæt tid af til diskussion og refleksion over de tanker og erfaringer, arbejdspladsen har med konflikter på arbejdet. Og tid til at samle op på den læring, der sker undervejs.
4. *Vær realistisk*
Sørg for, at ambitionerne for indsatsen er afstemt i forhold til ressourcer, engagement og tidsramme.
5. *Juster undervejs*
I længerevarende indsatser eller projekter: Gør det muligt at indarbejde mindre justeringer i forløbet undervejs.

Litteratur

- * Berliner, Peter: *Vold og trusler på arbejdet*. København: Gad, 1995.
- * Frydensberg, Kirsten & Else Hammerich: *Konflikt og kontakt*. Højbjerg: Hovedland, 2006.
- * Holm, Per & Bjarne Møller (red.): *Vold på arbejdspladsen – erfaringer med voldsforebyggelse på social- og sundhedsområdet*. Hæfte. København: Socialt Udviklingscenter SUS, 2007. (Fås gratis ved henvendelse til SUS, www.sus.dk)
- * Plenge, Nethe: *Mød konflikten*. København: Hans Reitzels Forlag, 2008.