

Faktaark

# Konflikthåndtering

**BFA** | Transport  
Service - Turisme  
Jord til Bord  
Branchefællesskab for Arbejdsmiljø

Marts 2019

## Indledning

Selvom vi måske kunne ønske det anderledes, så er de der – konflikterne. Enten vores egne eller andres, som vi bliver påvirket af eller inddraget i som kolleger eller ledere. Nogle oplever konflikter som en stor belastning, men konflikter vil aldrig kunne undgås. Der vil altid være forskellige interesser og forskellige forståelser af en konkret situation. Vi kan som enkeltpersoner og arbejdsplads lære at håndtere konflikter, så de ikke udvikler sig til belastninger. Og vi kan lære af dem, så de fører til nye erkendelser og udvikling.

## Hvad er konflikter og hvorfor opstår de?

Mange vil opfatte konflikter negativt og som situationer, som må ende med en vinder og en taber. "Vi må finde ud af, hvem der har ret". Men det er en tilgang til konflikter, som kan føre til, at nogle kan føle sig uretfærdigt behandlet. En mere konstruktiv tilgang er at se konflikten som opstået af en uenighed mellem to eller flere parter, der har forskellige udgangspunkter eller behov, eller som ser verden forskelligt. Derfor er det vigtigt at skabe gensidig forståelse for parternes synspunkter, behov eller situation, dernæst at finde en overenskomst, et kompromis eller måske endda enighed om den løsning, der viser sig, når man forstår hinanden.

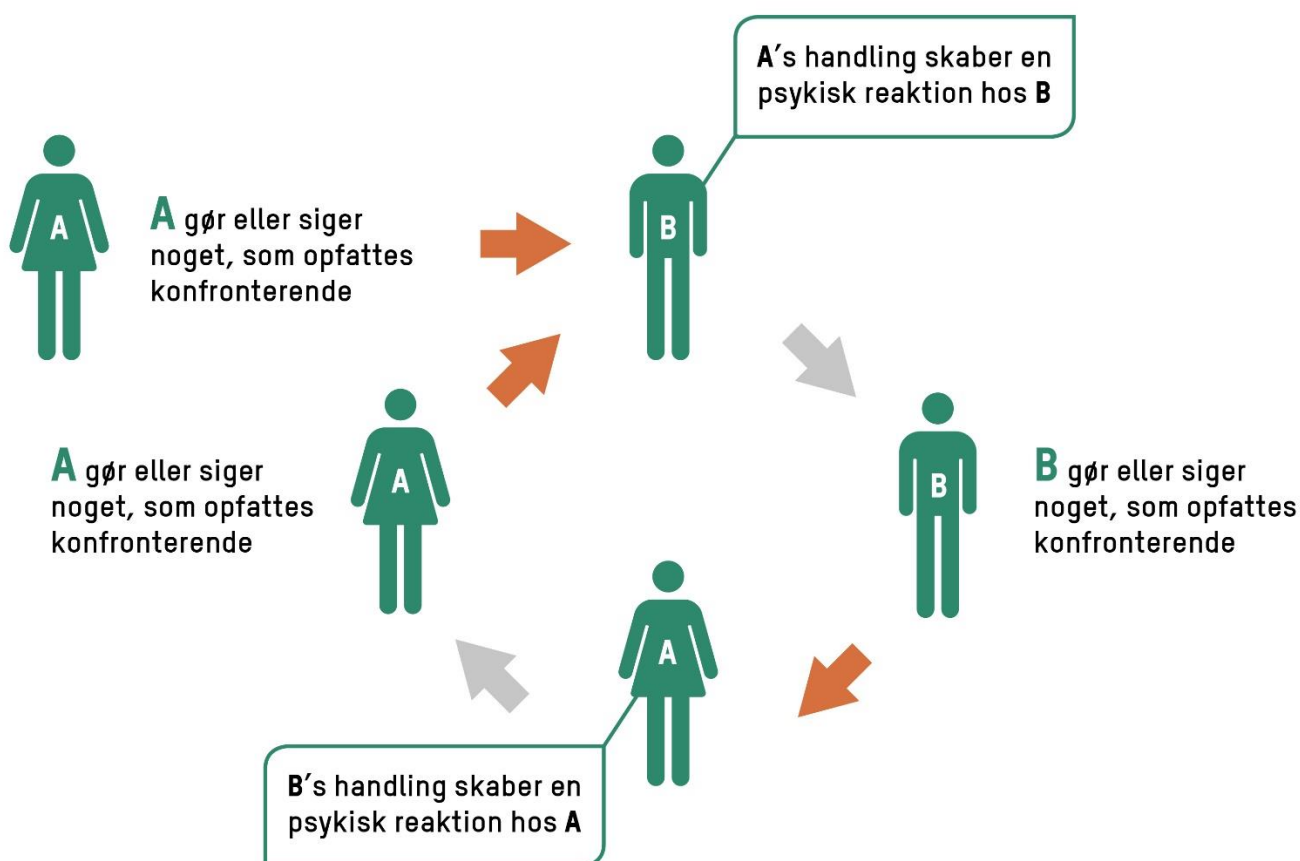
Nogle gange kan uenigheden bag konflikten fortone sig i tågerne. Så længe parterne kan forholde sig til at de har en uenighed, er situationen stadig til at håndtere. Men ofte sker der noget meget menneskeligt: Uenigheden udfordrer os måske personligt. Når en anden person mener eller gør noget andet end det, jeg mener er rigtigt, kan det - bevidst eller ubevidst - opfattes som en kritik af min måde at gøre tingene på. Og da vi selv mener, at vi har gode argumenter for at det, vi selv gør og synes, er rigtigt, må der være en mindre værdig grund til, at den anden mener noget andet. Og så ligger det lige for at tolke, hvilke motiver den anden har, og tillægge den anden holdninger, som man synes er typiske for personen, faget, rollen som fx leder eller medarbejder. Og her sker der noget helt afgørende i udviklingen af konflikten: Vi glemmer sagen og fokuserer på de motiver, vi tror, den anden har. Det er det første skridt ind i "konfliktspiralen" eller op ad "konflikttrappen".

## Konflikters udvikling

To kolleger kan være uenige om fx en måde at løse en opgave på. Den ene af kollegerne (A) fortæller sin kollega (B) at hun er uenig i den måde, B løser opgaverne på. B oplever det som en personlig kritik, og det skaber en modstand hos B. Derfor giver B igen med omvendt at kritisere A's opgaveløsning. Den handling skaber yderligere modstand hos A, og de er godt i gang med at spinde hinanden ind i en konfliktspiral.

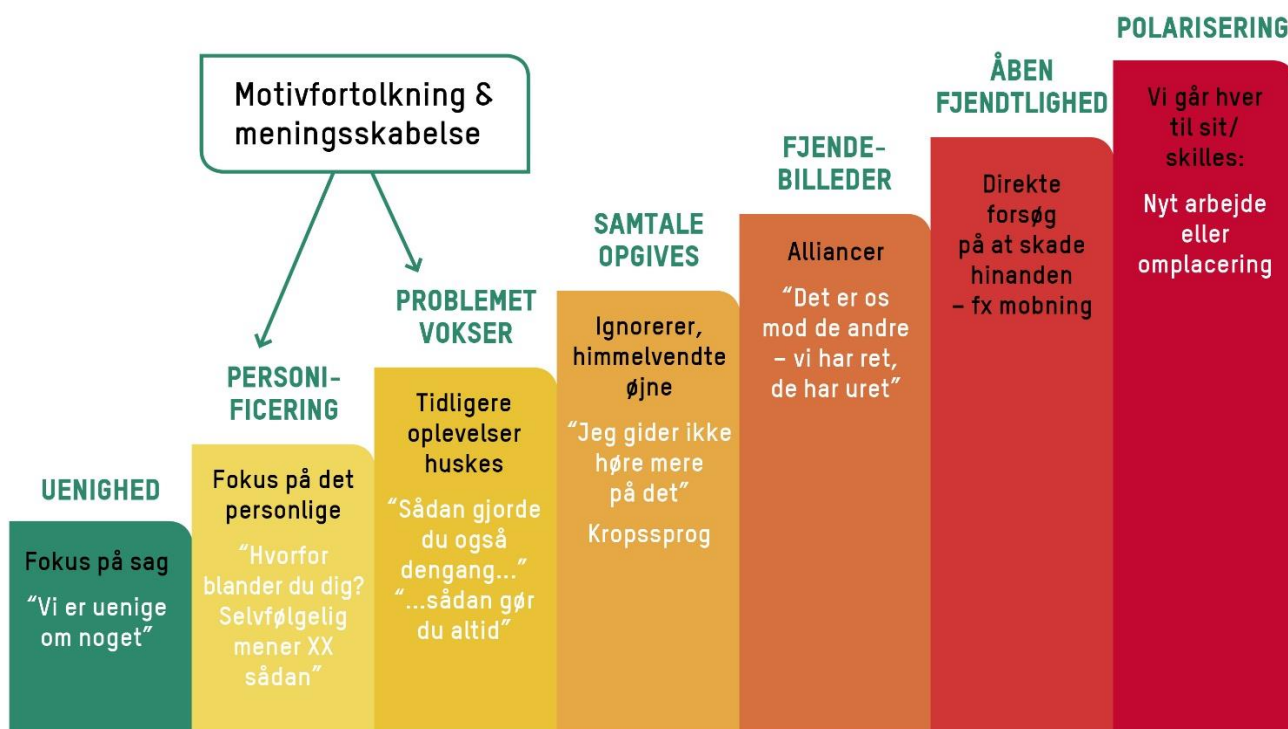
### Motivgætning og misforståelser

Et vigtigt element i konfliktens udvikling er, at vi tror, vi ved, hvorfor den anden gør, som vedkommende gør. Det vil sige, vi gætter den andens motiver, hvilket kan være kilde til misforståelser – i stedet for at prøve at forstå og undersøge baggrunden for den anden parts handlinger.



*Tegningen illustrerer, hvordan parternes handlinger kan påvirke hinanden så de eskalerer konflikten.*

Man kan også illustrere den eskalerende udvikling af en konflikt med en trappe, hvor konflikten for hvert trin bliver mere og mere kompliceret at løse. Først har man en uenighed, og på dette trin vil det oftest være let at løse konflikten.



*Konflikttrappen: Hvordan en konflikt kan udvikle sig trin for trin*

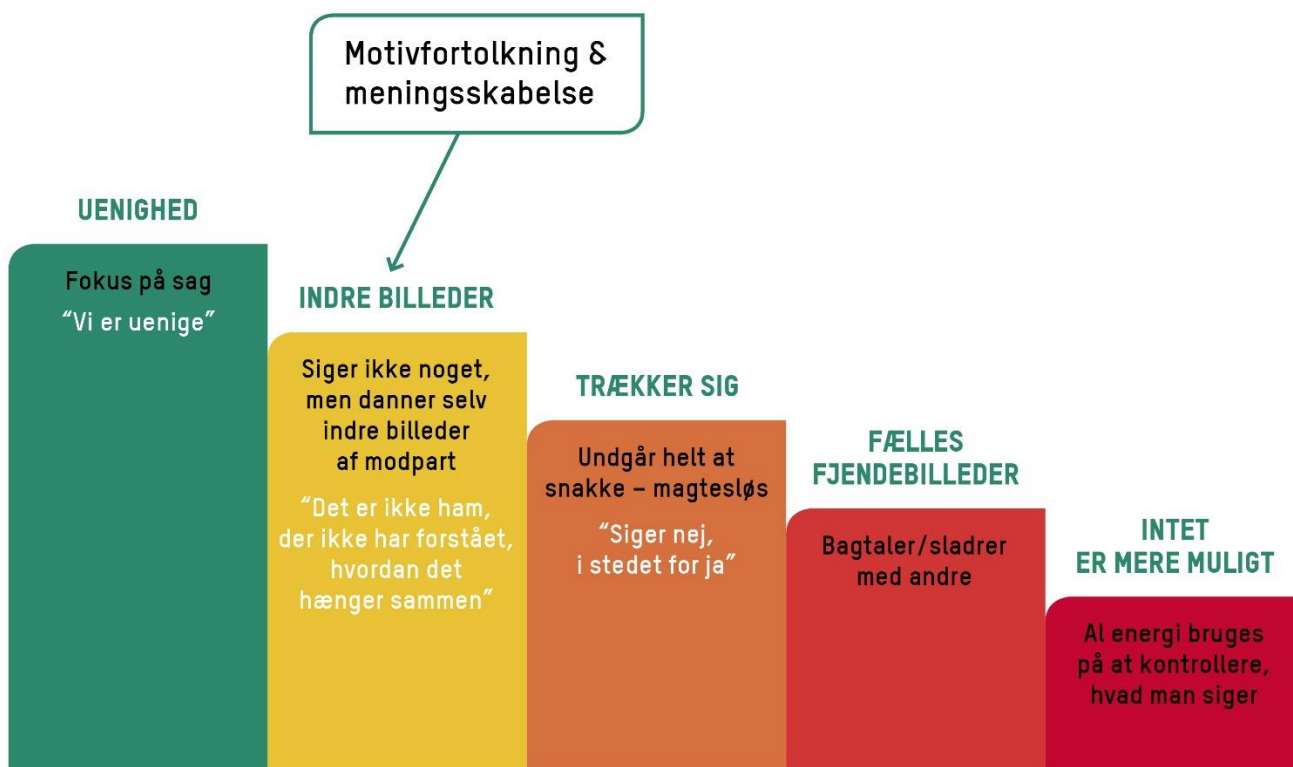
Det afgørende trin er der, hvor parterne går fra at være uenige om en sag, til at de ser uenigheden som noget personligt. Som sagt er det meget menneskeligt, fordi vi måske føler os ramt, eller det er nemmere at forklare uenigheden med nogle personlige egenskaber, end at prøve at finde kompromiser og løsninger. Det er, når man fortolker den andens motiver og skaber en mening for sig selv, at der er fare for, at først en part og dernæst den næste ser konflikten, som noget der udspringer af personlige egenskaber. Og personlige egenskaber kan vi jo ikke lige sådan gøre noget ved, og vi er dermed fanget i konflikten.

## Dæmonisering

Hvis konflikten yderligere bevæger sig op ad trappen, bliver den mere og mere fastlåst. Handlinger og beskyldninger bliver hårdere, man skaber fjendebilleder og dæmoniserer hinanden. Løsningen

er at forsøge at komme tilbage til sagen som konflikten handler om. Her kan parterne have brug for hjælp udefra. Er parterne kommet op på øverste trin, kan de have skadet relationen så meget, at eneste løsning er at skille dem fra hinanden. Derfor gælder det om at løse konflikter så tidligt som muligt.

Konflikttrappen illustrerer en konflikt, der udvikler sig åbent og åbenlyst – parterne diskuterer og skændes måske på de første trin af trappen. Men lige så ofte udvikler konflikter sig i det skjulte. To parter er uenige om en sag, men de taler ikke om det. De er konfliktsky – og det er der rigtig mange af os der er. Udviklingen på trappen er stort set den samme – det afgørende og konfliktoptrappende trin er der, hvor parterne prøver at skabe mening for sig selv ved at tolke den anden parts motiver. Det udfordrende her er, at det er sværere at opdage der er en konflikt og dermed sværere at hjælpe med at få den løst. Men konsekvenserne kan blive lige så alvorlige, fx bagtalelse og en mere skjult form for mobning som at undgå eller ignorere en person.



*Konflikttskyhedstrappen: Hvordan en skjult konflikt kan udvikle sig trin for trin*

## Bryd cirklen eller kom ned af trappen

Kunsten er altså at bryde cirklen eller stoppe opstigningen på konfliktrampen. Men hvordan gør man det? For det første er det vigtigt at forstå konflikter og være opmærksom på, hvordan konflikter udvikler sig, herunder hvilken rolle man selv kan spille i en konflikt. Vores måde at handle på – hver især - har en afgørende betydning for, om konflikter udvikler sig destruktivt eller konstruktivt. Men ikke alene. Kulturen på arbejdspladsen sætter rammerne for vores muligheder som enkeltpersoner. Er det fx legitimt at være uenige, eller skal vi helst være enige om alt. Det sidste er gift for en arbejdsplads, fordi vi vil støde ind i uenigheder eller misforståelser. Og hvis vi ikke kan snakke om det, når det sker, så udvikles og fastlåses konflikterne. Vi får en "konfliktskyheds-situation". Måske kan vi glemme en konflikt i en periode, men hvis der så opstår en ny uenighed, aktiveres den gamle konflikt igen.

## Håndtering af konflikter

Helt grundlæggende er det vigtigt at være opmærksom på, at en sag kan opfattes på flere måder. Hvordan vi griber en opgave an eller vores holdning til en sag, vil fx være afhængig af vores fag, erfaring fra nuværende og andre arbejdspladser, og om vi er leder, medarbejder eller arbejdsmiljørepræsentant el.lign.



*Hvad er en gris? Det afhænger af øjnene der ser*

Som illustrationen viser, så har de fire personer hver sin position og opfattelse af grisen:

Landmand og slagter ser grisen som indtjening og udskæringer, den ene kvinde ser grisen som en livret, den anden som forbudt spise. Alle opfattelser er legitime. Nu skal disse personer heldigvis ikke samarbejde om grisen, men på en arbejdsplads skal vi samarbejde om fælles opgaver. Derfor er det vigtigt for det første at have en fælles forståelse af, hvad kerneopgaven eller målene er i arbejdet, så alle arbejder med nogenlunde de samme mål for øje. Og for det andet at have kendskab til hinandens opgaveløsning, vilkår og udgangspunkt. Ofte tager vi det for givet, at vi har den samme opfattelse af hvordan opgaverne skal løses, og hvad der er det vigtige at prioritere. Men det er ikke sikkert og derfor kan et perspektivbytte, hvor man sætter sig ind i andres sted, være en god forebyggelse af senere misforståelser.

Det er en vigtig ledelsesopgave at skabe klarhed over mål og retning for arbejdet samt skabe mulighed for at medarbejdere med forskellige funktioner og fag får kendskab og indblik i hinandens opgaveløsning. Det kan forebygge en del konflikter samt gøre det nemmere at håndtere dem, når de opstår.

## **Typer af konflikter**

Når vi skal håndtere konflikter, kan det være en hjælp at være opmærksom på, at der er forskellige typer konflikter, som i udgangspunktet bør håndteres forskelligt:

- Strukturelle konflikter
- Instrumentelle konflikter
- Interessekonflikter
- Værdikonflikter

**Strukturelle konflikter** er ofte relateret til magt og mere vedvarende forhold. På arbejdspladsen er det mest relevant at have øje for forholdet mellem ledelse og medarbejdere, hvor den ene part, lederen, pr. definition har mere magt i kraft af ledelsesretten. Konflikten handler altså om, at den ene part kan beslutte noget, som den anden part ikke synes om. Forebyggelse af konflikter af denne type handler om at have fokus på retfærdighed – især mht. at skabe gennemsikuelighed i beslutninger. Det handler både om at begrunde og forklare beslutninger og om at involvere berørte personer. Dvs. afstemme forventninger til, hvilke roller den enkelte kan spille samt hvor meget indflydelse den enkelte kan få på hvad. Retfærdighed handler på en arbejdsplads ikke om at alle

skal have lige meget, men om at kende og forstå de principper der ligger bag beslutninger og fordeling af fx ressourcer og opgaver.

**Instrumentelle konflikter** handler om uenighed om konkrete mål og midler, fx hvordan en opgave skal løses. Den slags konflikter vil der opstå mange af i løbet af en arbejdsdag, men det er også vigtigt at være bevidst om, at mange af disse uenigheder eller konflikter bliver løst ved en hurtig forhandling, så man kan komme videre. Men hvis de kommer til at stikke lidt dybere, fx hvis det bliver til en konflikt om interesser (interessekonflikter) eller værdier (værdikonflikter), så er der brug for mere opmærksomhed.

**Interessekonflikter** udspringer af, at der ikke er nok ressourcer til at alle kan opnå det de ønsker – det kan være tid, penge, plads, arbejdsredskaber. Her vil parterne formentlig være enige om, hvad de gerne vil have, de vil bare have det samme, som der ikke er nok af – fx lederens opmærksomhed eller den bedste opgave eller projekt. Hvis sådan en konflikt skal løses, må man forhandle. Også her er gennemskelighed med klare principper for fordeling og beslutninger afgørende.

**Værdikonflikter** vedrører de personlige og kulturelle værdier, som man hver især synes er de rigtige. Hvad er fx den rigtige måde at betjene en besværlig kunde på? Skal man gøre forskel på kunderne? Er service vigtigere end indtjening? Disse konflikter vil ofte være tæt forbundet med parternes identitet og formentlig også faglighed og rolle på arbejdspladsen. Her er det ikke så nemt at forhandle. I stedet må man prøve at skabe forståelse for parternes synspunkter og finde en måde at samarbejde, selvom udgangspunkterne er forskellige. En vigtig huskeregel er, at man ikke behøver være enig med den anden for at kunne forstå eller respektere vedkommendes synspunkt.

## Forebyggelse af konflikter

Som tidligere skrevet har både den enkelte og arbejdspladsen en rolle at spille for at forebygge og håndtere konflikter. Når det gælder arbejdspladsen, er det især ledere som i samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanter kan skabe nogle hensigtsmæssige rammer på arbejdspladsen – bl.a. gennemskelighed og mulighed for dialoger om uenigheder.

Det handler først og fremmest om at skabe klarhed over krav til opgaveløsningen og hvilke fælles mål der skal ligge til grund for samarbejde samt kendskab til de forskellige funktioner eller faggruppers bidrag til den fælles opgaveløsning. Mange konflikter bunder i at medarbejdere kan



være uenige om, hvordan kvaliteten skal være, hvad kvalitet overhovedet er eller hvordan en opgave løses tilfredsstillende. Forventningsafstemning er også vigtigt – fx i forhold til hvilke informationer man skal give hinanden og hvordan eller i hvilken grad man kan forvente hjælp og støtte fra hinanden.

Det er også en fordel at være afklaret med, at uenigheder *vi*/opstå, men at man har en forventning til, at medarbejderne forsøger at nå frem til forståelse og kompromisser.

## **Hvad kan den enkelte gøre?**

### Forebyggende:

- Gør en indsats for at forstå kollegers eller andre faggruppers opgaveløsning, vilkår og synsvinkler – prøv fx et perspektivbytte – dvs. sæt dig i den andens sted
- Gør dig umage med at give nødvendige informationer videre
- Vær nysgerrig fremfor dømmende – dvs. Spørg før du tolker
- Hvis der opstår problemer: Gå konstruktivt ind i at løse problemet fremfor at pege fingre og give andre skylden
- Forhold dig kritisk men konstruktivt, hvis en kollega er dømmende over for en anden kollega. Forsøg at få vedkommende til at blive på nederste trin af konfliktrappen og holde sig til sagen.

### Når konflikten er opstået

- Lyt og prøv at forstå den anden part
- Hold dig til sagen
- Vis interesse for den andens synspunkter og situation
- Undgå at tolke, hvad den anden siger og mener – spørg i stedet
- Undgå at blive personlig
- Fokuser på nutid og fremtid (Undgå fx at bruge vendinger som altid/aldrig – forhold dig kun til den aktuelle sag)
- Respekter den andens synspunkt – det er ikke det samme som at være enig
- Undgå at afbryde og bebrejde.

## **Hvad kan lederen gøre?**

### Forebyggende

- Vær selv en rollemodel
- Skab klarhed over opgaver og mål
- Skab kendskab til forskellige medarbejderes bidrag og hvordan de spiller sammen i en fælles opgaveløsning
- Skab kendskab til forskellige medarbejderes eller medarbejdergrupperes vilkår og opgaveløsning
- Gør det klart, at det er legitimt at være uenige
- Vær selv en rollemodel, undgå fx selv at tolke og fordømme andre.

### Når konflikten er opstået, men befinder sig på de nederste trin

- Snak med hver af parterne, hver for sig, for at finde ud af, hvad konflikten handler om – lad begge få lov at komme frem med deres perspektiv, men hør også, om de selv har nogle bud på løsninger
- Bring dem sammen, og forsøg at få dem til at finde en løsning, de begge kan bakke op om eller indgå et kompromis om
- Hvis det ikke er muligt, må du træffe en beslutning, som skal være velbegrundet.

### Når konflikten er eskaleret

- Undgå at løsningen ender med en vinder og en taber. Tal først med hver af parterne, så du kan få indblik i konflikten, og hver part får mulighed for at fortælle uden afbrydelser. Hør her, om parterne selv har nogle bud på en løsning af konflikten
- Skab et rum, hvor hver af parterne får mulighed for at fortælle deres oplevelse og synspunkt, mens den anden part lytter. Fortæl, at den anden part får samme mulighed bagefter
- Giv hver af parterne tid til at tænke over, hvad den anden har sagt, før de giver en tilbagemelding om, hvordan de forstår det den anden har sagt og stiller eventuelle opklarende spørgsmål
- Undersøg sammen med parterne, hvor de er enige og hvor de er uenige
- Undersøg, om parterne sammen kan finde en løsning på konflikten eller indgå et kompromis
- Er det ikke muligt, kan du eller en evt. mægler foreslå et kompromis.

## **Hvad kan arbejdsmiljørepræsentanten gøre?**

### Forebyggende

Understøt en kultur, hvor der er

- klarhed over opgaver og mål
- kendskab til forskellige medarbejderes bidrag, og hvordan de spiller sammen i en fælles opgaveløsning
- kendskab til forskellige medarbejderes eller medarbejdergrupperes vilkår og opgaveløsning
- klarhed om, at det er legitimt at være uenige
- praksis med, at man er nysgerrig og ikke dømmende.

### Når konflikten er opstået

Understøt, at der medieres frem for at finde vindere og tabere. Dvs. skab forståelse og kompromisser, hvor parterne så vist muligt selv indgår i.

## **Hjælp og mere læsestof**

"En værktøjskasse til konflikthåndtering", BAR Service og Tjenesteydelser, 2013

"Har I brug for at pudse tonen af", BAR Transport og Engros, 2016

"Hvis konflikten trapper op – værktøjer til at håndtere konflikter og forebygge mobning. Til lederen med personaleansvar", BFA Velfærd og offentlig administration, 2014

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/5077118/hvis-konflikten-trapper-op-web-.pdf>

Center for konfliktløsning, "Konflikter på arbejdspladsen"

<https://konfliktloesning.dk/videnscenter/konflikter-paa-arbejdspladsen/>

### **Baggrundslitteratur**

Vindeløv, Vibeke; "Konflikter og deres eskalering", Kapitel 2 i Konfliktmægling, Jurist-Økonomforbundets Forlag, 2004