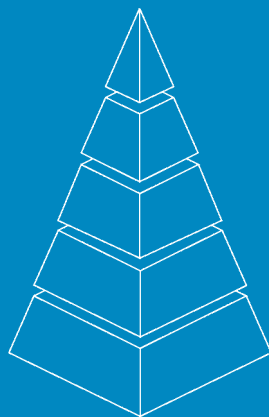


## Hotel og restauration

# EN VÆRKTØJSKASSE OM KONFLIKTHÅNDBLING

Lær konfliktpyramidens hemmeligheder at kende!  
Så kan du holde liv i den gode stemning,  
forebygge og håndtere konflikter



# FORORD

En arbejdsplads uden uenigheder hører til sjældenhederne. Meningsudvekslinger er tegn på, at der er liv og plads til forskellighed på arbejdspladsen. Forskellige holdninger kan faktisk føre til positive forandringer i hverdagen, bare de kommer frem i lyset og bliver tacklet som det, de er. Hvor mennesker er sammen, kan der ske sammenstød – man skal bare have aftalt færdselsreglerne.

Denne værktøjskasse kan give ansatte, arbejdsmiljø- og tillidsfolk samt ledere inspiration og gode råd, så de kan opdage konflikterne i tide og forebygge dem. Bliver uenighederne alligevel alt for store, så de udvikler sig til destruktive konflikter eller mobning, er det på tide at finde ud af, hvorfor arbejdspladsen har konflikterne, og hvad man kan gøre ved dem.

Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser vil med denne værktøjskasse støtte virksomheden og dens ansatte i at opnå et godt psykisk arbejdsmiljø.

Forhold vedrørende psykisk arbejdsmiljø bør behandles af ledelse og medarbejdere i fællesskab. Det kan f.eks. behandles af arbejdsmiljøorganisation, samarbejdsorganisationen eller MED-udvalg, da disse oftest har kompetence på hver sit delområde i forhold til trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Virksomheden kan også vælge at nedsætte en arbejdsgruppe til at arbejde med spørgsmålet.

## INDHOLD

<b>Forord</b>	<b>2</b>
<b>Indledning</b>	<b>5</b>
<b>Hvad er en konflikt og hvorfor opstår den?</b>	<b>6</b>
Samspil mellem personer	6
Grupper eller afdeling	6
<b>Konfliktpyramidens 6 trin</b>	<b>8</b>
Organisation/arbejdsplads	8
Konfliktpyramiden	8
<b>1. Platformen for den gode arbejdsplads</b>	<b>10</b>
Hold liv i den gode stemning og undgå negative konflikter	10
Gode råd om hvordan destruktive konflikter forebygges	10
Lyt til dig selv	12
<b>2. Trin. Uenighed eller konflikt</b>	<b>14</b>
Der skal mindst to til en konflikt	14
Gode råd om at forebygge konflikten, før den udvikler sig	14
Vær ikke konflikttsky	15
APV kan være en øjenåbner	15
<b>3. trin. Den personlige konflikt udvikler sig</b>	<b>18</b>
Når det bliver vigtigere at vinde end at finde en løsning	18
Gode råd om hvordan man undgår, at konflikten bliver personlig	18
Vær bevidst om din fremtoning	18
Støtte til konfliktløsningen	19
<b>4. trin. Konfliktens fronter trækkes op</b>	<b>20</b>
Alliancer og gamle konflikter findes frem	20
Gode råd til arbejdspladsen	20
<b>5. trin. Løses konflikten ikke, kan venskab blive til fjendskab</b>	<b>22</b>
Når dialogen standser, ser du kun din modpart som en fjende	22
Bliv ved med at tale sammen	22
Gode råd om mægling	22
Hvad indebærer en mægling	22
<b>6. trin. En konflikt kan blive uløselig</b>	<b>24</b>
På konfliktpyramidens top vil du opdage, at du er alene	24
<b>Gode råd til arbejdspladsen – når der skal forebygges</b>	<b>25</b>
<b>Konflikter med borgerne eller kunder</b>	<b>26</b>
<b>Her kan du få mere at vide</b>	<b>Bagside</b>



## INDLEDNING

# ”KÆRT BARN HAR MANGE NAVNE”

Meningsudvekslinger, uoverensstemmelser, murren i krogene, sladder i baglokalet, ballade på bagsmækken, konflikter, mobning eller verbal vold. Det er alt sammen forskellige ord for den lille eller store konflikt på arbejdspladsen.

Jeres sprog eller omgangstone på arbejdspladsen siger noget om, hvor mange konflikter I har lige nu, men også noget om jeres kultur. Ord kan have en positiv eller negativ klang – og det kan være med til at optrappe eller nedtrappe situationen.

Arbejdspladsens ”kultur” er afgørende for, om man mener, at uenigheder giver næring til udvikling eller modsat dræner jer for energi, så det går ud over arbejdsglæden og det psykiske arbejdsmiljø.

Hold øje med smiley’erne i teksten. Her er opmærksomhedspunkter 😞 og gode råd 😊 til, når konflikter skal trappes ned.

En god omgangstone og et arbejdsmiljø med plads til anerkendelse og forskelligheder kan forebygge meget. En almindelig ”kurre på tråden” eller forskellig holdning til arbejdet kan ende med at blive ”destruktivt”, hvis det bliver vigtigere at vinde over den anden frem for at få hul på et problem.

Uenigheder skal ikke undgås eller fejes ind under gulvtæppet – så vil de ligge og ulme og en dag være med til at ødelægge arbejdsmiljøet. Derfor er det vigtigt at bevare en god omgangstone og holde øje med, hvornår en konflikt er ved at udvikle sig. Det er noget alle kan blive gode til. Det er noget ledelsen kan skabe rammer for, og det er noget kolleger, sikkerheds- og tillidsrepræsentanter kan være med til at tage ansvar for.



## HVAD ER EN KONFLIKT OG HVORFOR OPSTÅR DEN?

Konflikt er et andet ord for uenighed. Forskellen er, at følelserne er på spil i en konflikt. Konflikter kan involvere én eller flere personer, en gruppe, en afdeling eller en hel arbejdsplads.

Faktisk skal bare én person være frustreret over, hvad en anden siger og gør – for at det kan føre til en konflikt. Så har vi en indre eller en "skjult" konflikt. Der er endnu ikke sat ord på uenigheden, men stemningen er ikke til at tage fejl af.

Der kan være mange forskellige årsager til, at konflikter opstår.

### **Samspil mellem personer**

I daglig tale siger vi, at der er noget galt med "kemien". Det er ofte forskellige tolerancetærskler eller frustration over en andens adfærd, der skubber konflikten i gang. Den konkrete årsag kan være uenighed om arbejdsmetoder eller arbejdsmoral. Får konflikten lov til at udvikle sig, kan det føre til mobning. Læs mere om, hvad der kan gøres ved mobning i værktøjskassen: Mobning. Værktøjskassen findes på [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk) under psykisk arbejdsmiljø.

En udløsende faktor kan også være for mange eller for uoverskuelige arbejdsopgaver eller uklare roller. Det kan føre til stress, og er man stresset, kan man reagere med at være irriteret på andre, isolere sig og dermed undgå samarbejdet. Læs mere om stress i værktøjskassen: Stress og stresshåndtering. Værktøjskassen findes på [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk) under psykisk arbejdsmiljø.

### **Gruppe eller afdeling**

Årsagerne kan næsten være de samme, som når konflikten er mellem enkeltpersoner. Den udløsende faktor handler tit om fordelingen af arbejdsopgaver eller ressourcer. Uklarhed, manglende social støtte eller for få hænder til arbejdsopgaverne, kan føre til stress. Grupper, der er i konflikt, er tilbøjelige til at skabe "fjendebilleder" af hinanden, og de er flittige til at holde billederne ved lige, fordi de har hinanden til at bekræfte, at "de andre" er udelige eller idiotiske. Konflikten "kitter" gruppen sammen på en destruktiv måde. Man er sammen om at bekæmpe "fjenden". "Fjendekulturen" kan udvikle mobning på arbejdspladsen.



# KONFLIKTPYRAMIDENS 6 TRIN

## Organisation/arbejdsplads

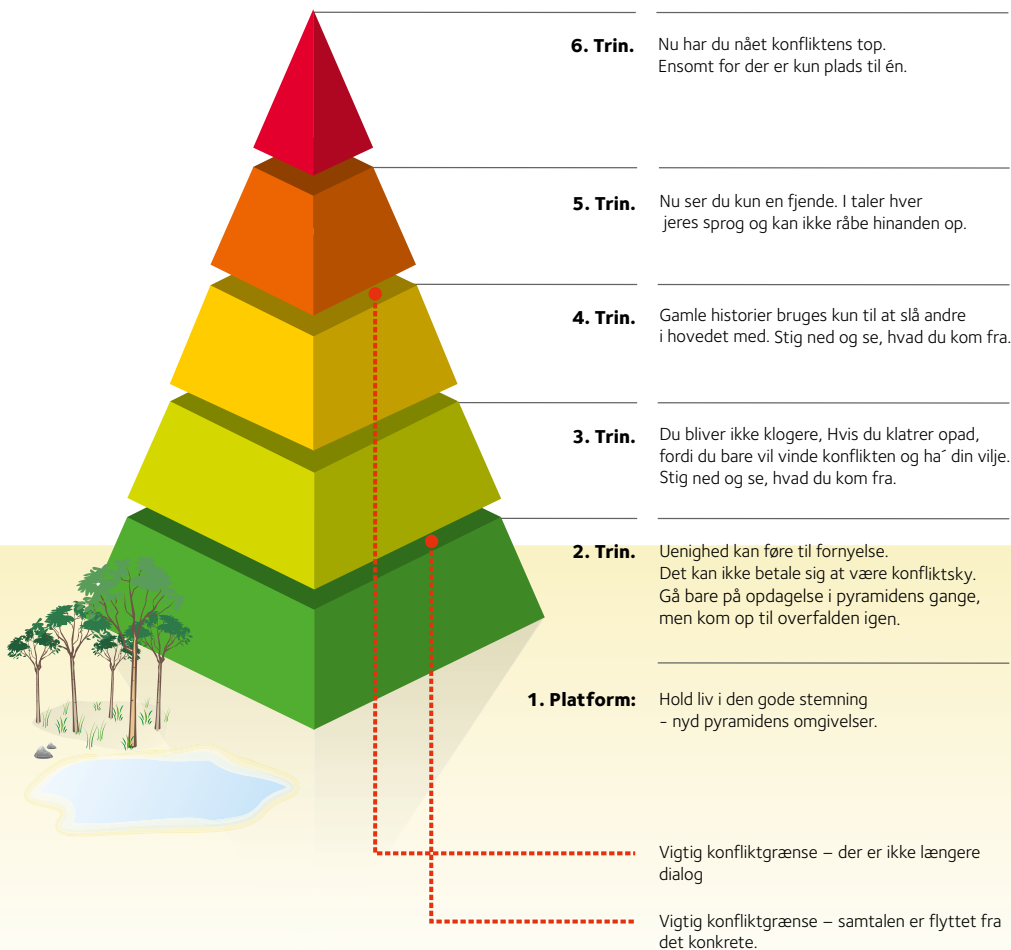
Konflikter kan udspringe af en stiv struktur, der står i vejen for god information, mødekultur eller samarbejde mellem afdelinger. Organisatoriske forandringer kan sætte skub i konflikter, hvis der eventuelt ændres på samarbejdsformer, arbejdsmetoder og lignende, og medarbejdere og ledere ikke er inddraget. Det undgås de steder, hvor de grundliggende værdier er tillid, anerkendelse og medinddragelse. Læs mere om håndtering af omstillinger i offentlige og private virksomheder i værktøjskassen: Om omstillingsprocesser. Værktøjskassen findes på [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk) under psykisk arbejdsmiljø.

## Konfliktpyramiden

- Der findes ikke to konflikter, der er ens, for mennesker reagerer forskelligt på det, der udløser konflikterne. Alligevel er der et mønster, der går igen
- Genkender man mønstret, er der en mulighed for at reagere, før konflikten udvikles til at blive destruktiv
- Konfliktpyramiden er et "billede" af det mønster. Konflikten udvikles, når man kravler opad konflikttrinene i pyramiden, men i pyramiden er også gemt gamle historier og konkrete fakta, som kan forklare, hvorfor en konflikt udvikler sig
- Konfliktpyramiden kan blive til en samarbejdspyramide, hvis man forstår at bruge historierne positivt og bliver på pyramidens nederste trin.



## Konfliktpyramide



# 1. PLATFORMEN FOR DEN GODE ARBEJDSPLADS

På platformen for den gode arbejdsplads arbejder I på at forebygge konflikter, acceptere uenigheder og skabe et godt arbejdsmiljø, hvor trivsel og samarbejde er højt prioriteret.

## Hold liv i den gode stemning og undgå negative konflikter

Håndtering af konflikter og at bruge uenighed konstruktivt på arbejdspladsen er vigtige elementer i skabelsen af et godt psykisk arbejdsmiljø. Dels fordi det holder liv i den gode stemning, dels fordi det gør jer i stand til at have en dialog om det, der betyder noget på jeres arbejdsplads. Vær opmærksom på arbejdspladskulturen, "landskabet", du er en del af, de kolleger, du er sammen med og de vaner og normer, I har. På din arbejdsplads vil du sommetider opleve at "landskabet" ikke altid er lige smukt. Kollegerne er måske meget forskellige fra dig, og I har forskellige forventninger. Derfor er det vigtigt at få jeres forventninger afstemt med hinanden, hvis et samarbejde skal lykkes.

## Hørt på en arbejdsplads:

Det er vigtigt, at ledergruppen er gode rollemodeller og har det godt med hinanden. Vi er uadvendte og imødekommende, for vi er i et servicefag. Vi vil ikke brænde inde med noget og er enige om omgangstonen. Personaleforeningen er med til at skabe den gode stemning på arbejdspladsen. Vi tager ud og spiller paintball, fodbold, fitness eller andre sjove ting.

## Gode råd om hvordan destruktive konflikter forebygges

### Pointer til arbejdspladsen

Skab en uenighedskultur på arbejdspladsen

- Kan din arbejdsplads rumme modsætningsforhold – så skabes der energi
- I et modsætningsforhold kan man se på en sag fra flere sider
- I kan dele jeres uenighed med hinanden – fordi I har tillid til hinanden
- "Uenighedskonflikter" skaber mulighed for at dele viden. Det giver positiv nytænkning
- Balancen mellem den positive og negative konflikt er hårfin, derfor er der mange, der undgår at se på uenigheder
- Kan man rumme uenigheder, kan man bruge de forskellige synsvinkler som "byggeklodser" – til en samarbejdspyramide – hvor taget er fladt!
- En samarbejdskultur, der kan rumme uenigheder, er et vigtigt element i at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

## 😊 Råd til dig, din kollega og arbejdspladsen

Start med at lytte

- Lyt til hinanden, når I taler sammen. Det stiller krav om gensidig opmærksomhed
- Det kan lade sig gøre, når arbejdspladsen har trygge og tillidsfyldte rammer
- Hør din kollegas idéer og argumenter til ende, så har du mulighed for at "bygge op" i stedet for at "rive ned", når sagen skal ses fra din synsvinkel
- I skal ikke overbevise hinanden om noget. I skal finde ligheder og forskelligheder. Er I nysgerrige og tålmodige nok, kan der komme nye løsninger på et problem.

Vær nysgerrig

- I en samtale, hvor du er oprigtig interesseret i, hvad den anden har på hjerte, behøver du ikke at bygge forsvarsværker op
- For at undgå at overskride grænsen mellem positiv og negativ konflikt, er det vigtigt, at du får viden om, hvordan konflikter kan udvikle sig.

## 😊 Et råd til dig og din kollega

En samtale mellem dig og din kollega kan bruges til at:

- Bygge bro
- Opdage ressourcer
- Finde nye måder at samarbejde på
- Opdage at din kollega er spændende.

### Hørt på en arbejdsplads:

Det kan lykkes at undgå konflikter, når man kender hinanden godt. Vi giver os tid til at hilse på hinanden om morgenen. Vi ved, hvordan kollegaen ser ud, når han er morgensur – så giver vi ham lidt fred. Vi er opmærksomme på kropsproget. Vi spørger med det samme, hvis det ser ud som om, der er noget galt: "Har du lige tid?".

### Lyt til dig selv

Dit eget humør har selvfølgelig også indflydelse på den stemning og tone, der er på arbejdspladsen. Er det en af de dage, hvor du har fået det forkerte ben ud af sengen? Hvis du er træt, uoplagt og småsur – bliver du også lettere irriteret på andre. Måske er det en af de dage, hvor du ikke skal kaste dig ud i diskussioner, for så kan dit dårlige humør hurtigt smitte. Tæl til 10 og træk vejret. Start dialogen når du er klar frem for at klatre halvvejs op ad konfliktpyramiden. Det er især vigtigt for ledere som rollemodeller at holde sig dette for øje.

### 😊 Et råd til dig

- Lyt til din "mavefølelse"
- Lær dine stærke og svage sider at kende
- Start dialogen hvis du fornemmer, "noget" er under opsejling – gem ikke problemet
- Brug din øjne og ører, f.eks.: "Jeg kan se, at du ikke siger noget, når..."
- Undgå vurderinger, f.eks.: "Du bliver nok sur, når ..."
- Undgå at sætte "mærkater" på hinanden, f.eks.: "Du er doven og ikke til at stole på"
- Skaf dig viden om, hvordan konflikter kan udvikle sig.



## 2. TRIN.

# UENIGHED ELLER KONFLIKT

På konfliktpyramidens trin 2 kan uenighed risikere at gå over i konflikt. I er stadig i stand til at adskille person og problem og holde jer til sagen. I kan selv klare uenighederne, hvis I har viden om konflikters udvikling og ved, hvad der fremmer et godt samarbejde. Det er vigtigt, at arbejdspladsen støtter udvikling af "samarbejdskompetencerne" og tager temperaturen på trivslen.

Samarbejde og uenighed hænger sammen. Når du samarbejder med andre, kan "konflikter" i form af uenigheder ikke undgås. Kan arbejdspladsen rumme uenigheder, er det tegn på, at der er liv og forskellighed. Det kan føre til fornyelse.

### Der skal mindst to til en konflikt

Men det passer ikke altid. Hvis du synes, at din kollega "altid" er en forhindring for, at du selv kan udfolde dig. Hvis du "altid" er frustreret over, hvad den anden siger og gør. Hvis du "altid" føler, at du bliver afvist af din kollega eller leder. Så er der en konflikt under opsejling. Den er ikke åben, for du kommer ikke ud af busken. Mange destruktive konflikter opstår, fordi vi prøver at gætte, hvad den anden tænker – og gætter forkert. Sommetider forestiller man sig tingene mere negative, end de i virkeligheden er. Du er på vej op ad en af konfliktpyramidens første trin. Din "modpart" aner ikke, hvad du gemmer i det hemmelige rum inde i pyramiden. Det ved kun du!

### Gode råd om at forebygge konflikten, før den udvikler sig

#### Et råd til dig

- Vær nysgerrig overfor din modparts situation. Stil spørgsmål
- Spørg til problemet, og hvorfor det er opstået
- Vær konkret og hold dig til "sagen"
- Tænk over de ord, du bruger
- Fortæl om dine ønsker og behov
- Lyt til din "modpart" – og vis, at du faktisk lytter, f.eks. ved uddybende spørgsmål
- Afstem forventninger med hinanden
- Tænk på, at uenighed kan skabe udvikling
- Nu er I godt på vej til at sikre et godt resultat og forblive venner.

### **Hørt på en arbejdsplads:**

Vi har en åben holdning, er engagerede og viser forståelse. Vi hæver ikke stemmen over arbejdet. Er der arbejdsmæssige fejltagelser, må de aldrig munde ud i vrede, alle gør jo deres bedste. Vi bliver ikke utålmodige med hinanden.

Vi viser tolerance, fordi det multikulturelle er en del af denne branche. Vi er åbne for at lære nyt. Vi har mange sjove oplevelser, og der er en iværksætterånd på arbejdspladsen.

### **Vær ikke konfliktsky**

Konflikter er ikke noget, der skal undgås. Konflikter er heller ikke et nødvendigt onde. Konflikter kan være positive, fordi de skaber eftertanke, leder til selvkritik og giver anledning til fornyelse. Derfor kan det ikke betale sig at være konfliktsky. Det udvider hverken din egen eller den anden parts horisont.

Som regel starter en konflikt med, at man f.eks. har forskellige holdninger til metoder, procedurer eller hvornår det er nødvendigt at informere hinanden, hvordan man aftaler fridage mv. For at finde ud af hvad uenigheden indeholder, kan det være nødvendigt at "gå på opdagelse i pyramidens gange", det vil sige, prøve at finde ud af, hvad uenigheden egentlig drejer sig om, hvilke historier og idéer, der gemmer sig. For at undgå at uenigheden udvikler sig til en negativ konflikt, er det vigtigt ikke at blive personlig, men komme "ud i lyset" – tilbage til sagen igen.

### **Hørt på en arbejdsplads:**

Hvis der er en konflikt med en kollega/medarbejder, går vi til vedkommende med det samme. Vi bruger hinanden og går til hinanden, hvis der er problemer. Vi håndterer nemmere konflikter, fordi vi har en god kommunikation i forvejen – god omgangstone/-sprog – og så det personlige kendskab. Vi mener selv, at det er lederens ansvar at mægle. Det kan f.eks. også være mellem afdelingerne. Derfor er det vigtigt, at afdelingsledelsen har menneskekundskab.

### **APV kan være en øjenåbner**

For at forebygge mistrivsel og negative konflikter på arbejdspladsen er det nødvendigt af og til at stikke en finger i jorden og tage temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø. Det kan gøres ved trivselsmålinger eller APV af det psykiske arbejdsmiljø. Arbejde med samarbejdsformer og konfliktåndterning kan være nyttige redskaber i hverdagen både for ledere og medarbejdere.

På en af branchens arbejdspladser tog man "tyren ved hornene". Der havde været en del klik-kedannelse og en halvdårlig omgangstone. Mange ting blev ikke bragt videre, men ulmede som uløste konflikter. Det gik ud over sammenhold og arbejdsglæde på en arbejdsplads, hvor mange ellers havde fået "drømmejobbet". Det var på tide at "kortlægge landskabet".

En APV, hvor der blev taget fat på det psykiske arbejdsmiljø, fik hul på bylden. Der blev sat en handleplan i gang. Både ledere og medarbejdere kom på seminar og fik hjælp til at arbejde med den "gode omgangstone". Det, der tidligere kunne være "åben krig" i og mellem arbejdsgrupper, blev ændret, da man fik mere viden om hinandens arbejdsområder. Lederne fik kursus i at forebygge og håndtere konflikter. Seminarerne på alle niveauer på arbejdspladsen har givet respekt for hinanden. Man har lært at gå direkte til den, man synes, man har et problem med – og deler det ikke længere kun med en 3. person.

### **Opmærksomhedspunkt til alle på arbejdspladsen**

Tegn på at konflikten er ved at bevæge sig op i "gul zone"

- Uenighederne begynder at blive "personlige". "Det er klart, at du ikke kan forstå det i din alder ...", "Er det noget, din kone har bildt dig ind? ..."
- Sproget er på vej til at blive "optrappesprog"; "Du er også altid ..", "Du hjælper aldrig med ..",
- Du begynder at finde alliancepartnere på arbejdspladsen. "Synes du ikke også, at han er ..?", "Var du ikke også med til det møde, hvor han igen kom med sine banale ...",
- I har en "fejlfinderkultur" på arbejdspladsen".





### 3. TRIN.

## DEN PERSONLIGE KONFLIKT UDVIKLER SIG

På konfliktpyramidens trin 3 kan I have vanskeligt ved selv at løse konflikten. Derfor er det vigtigt, at ledere, tillidsvalgte eller kolleger kan støtte jer I at kravle ned af konfliktpyramiden igen. Det kan de gøre ved at gøre jer opmærksomme på, hvor I har bevæget jer hen i konflikten – og hjælpe jer til at se sagen fra den andens synspunkt.

#### **Når det bliver vigtigere at vinde end at finde en løsning**

På det her trin er konflikten ved at udvikle sig til konkurrence. Det bliver vigtigere at få ret end at fortsætte den dialog, hvor man kan lytte til hinanden og undersøge, hvad problemet egentlig indeholder. For at vinde over den anden, kan man være tilbøjelig til at gå efter manden i stedet for bolden. Man begynder at mistro hinanden. Ord og kropssprog er ikke længere i overensstemmelse. Angrebet begynder at blive personligt.

**“Hvis du vil se efter en fejl – så brug ikke en kikkert, men et spejl!”**

#### **Gode råd om hvordan man undgår, at konflikten bliver personlig**

##### **Et råd til dig og din kollega**

- I får den bedste løsning på en konflikt, hvis I har samme syn på konflikter
- Der skal dialog til: Hvornår har I en konflikt? Hvordan opstår den? Hvad forhindrer konflikten os I at gøre?
- Hold liv i den gode dialog. Tal rolig til din modpart. Lad kropssprog, ordvalg og tone understrege de gode hensigter.
- Undgå en konfliktkultur, hvor I som udgangspunkt betragter konflikten som en vinder/tabersituation, hvor kun én løsning er mulig: “Denne gang vil jeg have min vilje...”
- Undgå magtspillet ved at afslutte konflikten med: “Jamen det bliver, som jeg har sagt!”.

#### **Vær bevidst om din fremtoning**

Din fremtoning ses blandt andet gennem dit kropssprog, dit tonefald og måden, du stiller dine spørgsmål på. Dit kropssprog og dit tonefald understreger de ord, du bruger. Det er især vigtigt at være opmærksom på, når det er en “konfliktsamtale”, der er under opsejling.

### 😊 Et råd til dig og din kollega

- Undgå "absolutter": Brug ikke ord som "aldrig" og "altid". Det kan få enhver konflikt til at blusse op, f.eks. "Det er altid mig der" – "Du kan da heller aldrig ..."
- Undgå, at følelserne tager overhånd og styrer
- Spørg ind til dele af historien/argumenterne for at få dem uddybet
- Bekræft, at du har lyttet – ved at nikke, sige ja eller lignende
- Undersøg, om du har forstået problemet rigtigt – spørg til det
- Undgå, at bruge gensidige personlige beskyldninger frem for at forholde dig til det faktuelle. Det er her konflikter kan stoppes
- Alle store konflikter har engang været små. De kan stoppes i tide.

### Hørt på en arbejdsplads:

Vi er en familievirksomhed – hvor vi har en "fordragelig tone". Vi vil ikke have noget "grimt sprog" på arbejdspladsen. Vi mødes ved morgenkaffen. Starter dagen godt, bliver resten af dagen også god. Vi synes, det er vigtigt, at vi både som ledere og kolleger er åbne og ærlige. Det er vigtigt, at man viser sit menneskelige ansigt, er forstående og lyttende.

### Støtte til konfliktløsningen

Det er ofte lederen, der i sidste ende må træde til og støtte en konfliktløsning. Det fungerer bedst, når medarbejderen er tryk ved at henvende sig med et problem, og lederen er parat til at lytte. Viser lederen forståelse for medarbejderens situation og problemer i det daglige, er det nemmere for begge parter at tage tyren ved hornene, hvis der er problemer. Det samme gælder, hvis det er en arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant, der træder til på sidelinjen.

### 😊 Et råd til dig, der er kollega

- Som kollega kan du være med til at standse konflikten
- Du kan lytte, stille åbne spørgsmål og give gode råd i stedet for at blive "medløber". På den måde bliver du en vigtig samtalepartner
- Kan du ikke selv påtage dig rollen, som den der standser en konflikt, så henvend dig til leder, arbejdsmiljø- eller tillidsvalgt. De kan pege på den, der er bedst til det, hvis de ikke selv påtager sig rollen
- Ledere eller arbejdsmiljø- og tillidsvalgte kan få en vigtig rolle. Derfor er det vigtigt at lære mæglingskunst.

## 4. TRIN.

# KONFLIKTENS FRONTER TRÆKKES OP

På konfliktpyramidens trin 4 er der ikke nogen god dialog længere. Den destruktive konflikt optrædes blandt andet, fordi I forsøger at få allierede over på jeres parti. Her er det nødvendigt med personlig hjælp fra en neutral person, der har lært konflikthåndtering. Det er vigtigt at være opmærksom på, at konflikten ikke kun er trappet op mellem to parter – men måske også blevet et problem for flere i virksomheden. Det vil sige, mægling kan ikke stå alene. Derfor er det også nødvendigt at tage fat på at fremme trivsel og samarbejde på virksomhedsniveau.

### Alliancer og gamle konflikter findes frem

Hvis I ikke får talt sammen i tide, kommer I på et tidspunkt langt væk fra den oprindelige konflikt. Der kan være stødt flere problemer til, som er udsprunget af den oprindelige uenighed. Gamle og uafsluttede konflikter findes frem. Man kan høre det på sproget. Man taler ikke længere med hinanden, men mere om hinanden. Man finder "forbundsfæller", der kan være med til at bekæmpe modparten.

### Gode råd til arbejdspladsen

Det er ikke for sent at klatre ned af konfliktpyramiden – eller komme ud af den, hvis man for længe har gravet i de gamle historier. Her kan de konfliktende parter få brug for en neutral 3. part, der ikke er viklet ind i jeres, gruppens eller afdelingens historier. Det kan f.eks. være tillidsvalgt, leder eller HR konsulent, der har kompetencer til denne opgave, og som begge parter har tillid til. Mægling er noget, man skal lære og træne sig i. Der er 9 trin at støtte sig til, hvis man vil hjælpe kolleger eller medarbejdere gennem en konfliktløsning. Se under næste trin – hvilke trin man kan støtte sig til under en sådan konfliktløsning.

### 😊 Råd til hele arbejdspladsen

- Vælg konfliktredskaber på arbejdspladsen
- Undersøg, hvilken type konflikter har I på arbejdspladsen?
- Lær "ikke voldeligt" sprog. Undersøg, om der er en skæv fordeling af ressourcer, uhensigtsmæssige arbejdsprocesser/arbejdsfordeling, uklare målsætninger for arbejdet eller uklare roller. Arbejd på, at klargøre dette
- Sørg for undervisning i konfliktforståelse
- Alle niveauer på arbejdspladsen inddrages. Mød folk i den virkelighed, de er. Vælg derefter den undervisning, der kan tilpasses arbejdspladsens behov

- Aftal retningslinier for godt samarbejde
- Undersøg, hvordan jeres kultur ser ud lige nu. Formulere positive handleplaner. Aftal, hvordan alle kan bidrage til en god uenighedskultur – og bidrage, hvis de vil nedtrappe konflikter. Aftal også, hvem der er ressourcepersoner – hvem man kan henvende sig til for at få hjælp.

### **Opmærksomhedspunkt til alle på arbejdspladsen**

Tegn på at konflikten er ved at bevæge sig op i "rød zone"

- Der er ikke plads til rummelighed og anerkendelse
- Man bliver mere og mere utålmodig overfor hinanden
- Idéer bliver ikke vurderet, om de er gode eller ej. De bliver skudt ned og angrebet, før de er blevet vurderet
- Man lytter ikke til problemstillingen – men angriber hinanden personligt
- Man angriber hinanden for ikke at forstå, hvad der "virkelig" er vigtigt
- Man angriber dele af det, som den anden siger – og hører det, man vil høre.



## 5. TRIN.

# LØSES KONFLIKTEN IKKE, KAN VENSKAB BLIVE TIL FJENDSKAB

På konfliktpyramidens trin 5 er det sidste mulighed for at finde hinanden igen. Fronterne er trukket meget skarpt op, og det kan forekomme, at fjendskabet har udviklet sig til mobning. Der er ikke længere dialog mellem parterne. Afhængig af situationen kan der være brug for ekstern professionel hjælp, f.eks. en uddannet konfliktmægler og eventuel psykologhjælp til dem, der er blevet "ofre" for den destruktive konflikt. Det er fortsat nødvendigt, at handleplanerne også omfatter arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø, og at man har handleplaner klar til håndtering af de vanskelige situationer.

### **Når dialogen standser, ser du kun din modpart som en fjende**

#### **Bliv ved med at tale sammen**

Den værste grænse at overskride i en konflikt er den, hvor man holder op med at tale med hinanden. Man kan ikke holde ud at høre på, hvad den anden siger, og sproget bliver mere og mere nonverbal. Undgår f.eks. at hilse, gabe eller vende ryggen til, når den anden siger noget.

#### **Gode råd om mægling**

Hvis uenigheden er for stor, kan der nu være brug for en uddannet konfliktmægler. Vedkommende vil ofte være ekstern.

#### **Hvad indebærer en mægling:**

1. Direkte kontakt mellem parterne. Bliv enige om, hvad parterne er uenige om
2. Accepter at forsøge. Begge parter skal ønske at komme videre og acceptere, at det ikke kun er "den andens skyld". Træd 3 skridt tilbage, benyt f.eks. en professionel intern eller ekstern mægler, der har lært konflikthåndtering. Aftal konkret, hvad der skal ske og hvornår
3. Tid og rum. Begge fortæller sin historie, og den anden lytter uden at afbryde! Mægleren kan være til stor hjælp i denne proces, som en aktiv ordstyrer
4. Find hovedlinierne. Begge skal nu hjælpes til at formulere, hvad der er det vigtigste i konflikten. Herefter prioriteres, hvad det er for et konkret problem, der skal løses
5. Find behov og interesser. Næste skridt er at få formuleret, hvad det er, der ligger bag de standpunkter og argumenter, der blev fortalt i de to historier. Mægleren hjælper med at "lukke op" med åbne spørgsmål til den enkelte

6. Brainstorm. Nu starter arbejdet med at foreslå løsninger på problemet. Det er vigtigt at finde mange, og at begge er kommet til orde i denne proces. Det kan være befriende at "skyde løs" med gode idéer, inden man går over til at vælge en løsning
7. Sikre, at begge "vinder". Her er det vigtigt at holde øje med, at begge bliver tilfredse med løsningen, og at den er realistisk
8. Konkrete aftaler. De helt konkrete aftaler skrives ned. Det skal være en handlingsplan – ikke bare en hensigtserklæring
9. Tid til at tænke over tingene. Undervejs i en konfliktløsning er det vigtigt at give hinanden tid til at tænke situationen igennem.



## 6. TRIN.

# EN KONFLIKT KAN BLIVE ULØSELIG

På konfliktpyramidens trin 6 er situationen endt med en "vinder" og en "taber". Begge dele er ensomt. Begge parter har brug for hjælp til at starte på en frisk og til at bearbejde situationen, så den ikke opstår igen et andet sted.

### **På konfliktpyramidens top vil du opdage, at du er alene**

Når dialog ikke længere er mulig – kan det være, man skal gå hver sin vej. De fleste arbejdspladser vil formentlig opdage konflikten længe inden, det når dertil. Hvis man vel og mærke har en "konfliktløsningskultur" – og ikke fejer tingen ind under gulvtæppet. Hvis konflikten har udviklet sig til grov mobning, der er foregået skjult for kolleger og ledere, kan det ende med, at den "tabende" part forlader arbejdspladsen. Her skal ydes hjælp. Læs mere om, hvad I kan gøre ved det i værktøjskassen om mobning med gode råd om, hvad arbejdspladsen kan gøre, "når skaden er sket".

### **Råd til dig**

- Overvej, om det er arbejdspladsen for dig. Skal du hellere starte på en frisk et andet sted?
- Pas på dig selv og tag ansvar for dit eget liv
- Søg professionel hjælp
- Brug ikke livet på "at få ret" – finde retfærdigheden
- Lær af dine erfaringer. Hvordan kan du blive bedre til at håndtere uenighed og tackle konflikter.



# GODE RÅD TIL ARBEJDSPLADSEN – NÅR DER SKAL FOREBYGGES

## 😊 Råd til arbejdspladsen – en opsamling

Skab en professionel uenighedskultur.

- Man skal blive enige om, at der er en konflikt, før den kan løses
- Respekter uenighed. Det skaber udvikling
- Grib ind med det samme, hvis uenighed bliver til personangreb
- Find balancen mellem at "undvige" og bruge "magt"
- Lyt til brokkehovederne. Er der en sandhed i det, de siger, eller er det småtingsafdelingen?
- Lær "nedtrappersproget": Vær konkret, lyt til ende, stil åbne spørgsmål, vær interesseret, udtryk egne ønsker, fokuser på problemet og på nutid/fremtid
- Husk, tillid og kritik er ikke hinandens modsætninger
- Lær af jeres erfaringer og brug dem til at udvikle konflikthåndtering og samarbejdskulturen
- Udvikl handleplaner, der kan forebygge stress og mobning.



## KONFLIKTER MED BORGERNE ELLER KUNDER

### Hørt på en arbejdsplads:

Husk ikke at "spille med" situationen ændrer sig. Hvis nogen bliver for "hidsige", går vi en tur bagefter. Bagefter drøfter vi tingene ved morgenkaffen eller ved frokosten. Kan vi ikke klare situationen, bruger vi mobilen og får hjælp fra leder/kollega.

Heldigvis hører det ikke til dagens orden, at "kommunikationen" med borgeren bliver så konfliktfyldt, at luften er fyldt med trusler, chikane eller andre ubehageligheder, men når det sker, kan oplevelserne virke næsten lige så ubehagelige, som hvis det havde været fysisk vold, du var udsat for.

Husk. Du er den, der kan holde begge ben på jorden.

### Kunde eller borger:

- Er den, der er vred og oprevet
- Har svært ved at lytte til det, du siger
- Kan ikke altid forstå dine argumenter
- Vil selv forklare og argumentere
- Er vred på virksomheden - ikke dig - husk det!
- Bliver beroliget, hvis du er rolig og lytter.

### Hørt på en arbejdsplads:

Der kan komme konflikter med beboerne. En del kommer på kommunal henvisning. Det kan være folk, der har det vanskeligt (psykisk syge), der kommer for tidligt ud i lejligheder. Derfor er det godt med kontakt til beboerrådgivere + netværk i kommunen/hjemmeplejen. Vi snakker sammen om det, hvis der er konflikter med beboerne. Vi gør noget ved det. Man skal behandle folk ordentligt. Vi ses jævnligt med beboerne i vaskeriet. På den måde bliver vi bekendt med dem og omvendt. Har vi på forhånd nogle gode relationer, er det nemmere, hvis der kommer problemer.

### 😊 Et råd til dig og din kollega

- Lad være med at se på en konflikt som en personlig magtkamp
- Undgå at blive vred i situationen, men giv besked om, hvornår grænsen er nået, og kend dine egne grænser for, hvor langt du vil gå
- Forsøg at holde dig til "sagen"
- Undgå at "svare igen" på de personlige "angreb"
- Tal roligt til folk, men vær bestemt. Giv entydige svar
- Det er vigtigt at "høre" på borger/kunde, men du behøver ikke altid at give ham ret
- Læg ikke hele din sjæl i konflikten – men hold en professionel distance
- Husk altid: Det er din situation! Du kan være med til at trappe konflikten op eller ned.

### 😊 Råd til arbejdspladsen

- Det er vigtigt, at I aftaler, hvordan I tackler utilfredse borgere/kunder
- Det kan lette en besværlig kommunikation, at en anden træder til, enten for at tage sig af klagen eller støtte dig. Brug din kollega eller leder, hvor det er muligt
- Aftal klare retningslinier for, hvordan I får hjælp, hvis situationen spidser til
- Lær at tackle de vanskelige situationer gennem uddannelse.

### **Værktøjskassen om Konflikt håndtering er en del af en serie, udgivet af BFA-service:**

Alene arbejde

At arbejde systematisk med fravær - fra fravær til nærvær

Det rummelige arbejdsmarked - Hvordan skaber vi plads til alle

Den gode samtale i vanskelige situationer

Forandringsprocesser. Politi, forsvar og kriminalforsorg

Forebyggelse af arbejdsulykker ved forlystelser

Forebyggelse af PTSD i kriminalforsorgen

Forebyggelse af trusler og vold

Jobsikkerhed

Konflikt håndtering

Lykkelige omstændigheder

Mobning

Omstillingsprocesser - er du klar til at skift plads

Overvågningsarbejde

Social og faglig støtte

Stress og stresshåndtering

Sundhedsfremme på arbejdspladsen

Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder

Gravid i job

# Her kan du få mere at vide

## [www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

Center for Konfliktløsnings hjemmeside. Her er gode informationer og artikler.

## [www.trapned.dk](http://www.trapned.dk)

Hjemmeside udviklet af BAR Handel. Her findes informationer, mødematerialer og idéer, til hvordan man nedtrapper en kundekonflikt.

## **Bøger:**

Monberg, Tina. Konfliktåndtering. Børsens Forlag 2006  
Thorning Marion. Lær at løse konflikter. Frydenlund 2005  
Evan-Jones, John. Konfliktens kunst. Schultz Forlag 2007

[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)



## **Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme**

### **Arbejdsgiversekretariatet**

H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf. 33 77 33 77  
[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

## **Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme**

### **Arbejdstagersekretariatet**

Kampmannsgade 4  
1790 København V  
Tlf. 88 92 01 43  
[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

## **Sekretariat for**

### **BFA Transport, Service – Turisme og Jord til Bord**

H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
[www.bfa5.dk](http://www.bfa5.dk)

## **ANDRE ADRESSER**

### **Arbejdstilsynet**

Landskronagade 33  
2100 København Ø  
Tlf. 70 12 12 88  
[www.amid.dk](http://www.amid.dk)

### **Videncenter for Arbejdsmiljø**

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf. 39 16 53 07  
[www.amid.dk](http://www.amid.dk)

ISBN 978-87-92754-23-3  
Netudgave 2013