

# Konflikthåndtering på arbejdspladsen

## – et TR-perspektiv

Temakursus 2024, 9. april



**Hvis konflikten trapper op**

Værktøjer til at håndtere konflikter og forebygge konfliktmobning.  
Til ledere med personaleansvar. 

**BFA** Branche Fællesskab Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Dagsorden

1. introduktion
2. konflikthåndtering – centrale greb
3. muligheder - værktøjskassen
4. de næste skridt

- konstruktiv konflikthåndtering
- klar interessevaretagelse
- øget kendskab til konflikthåndteringsværktøjer





## TR's opgaver

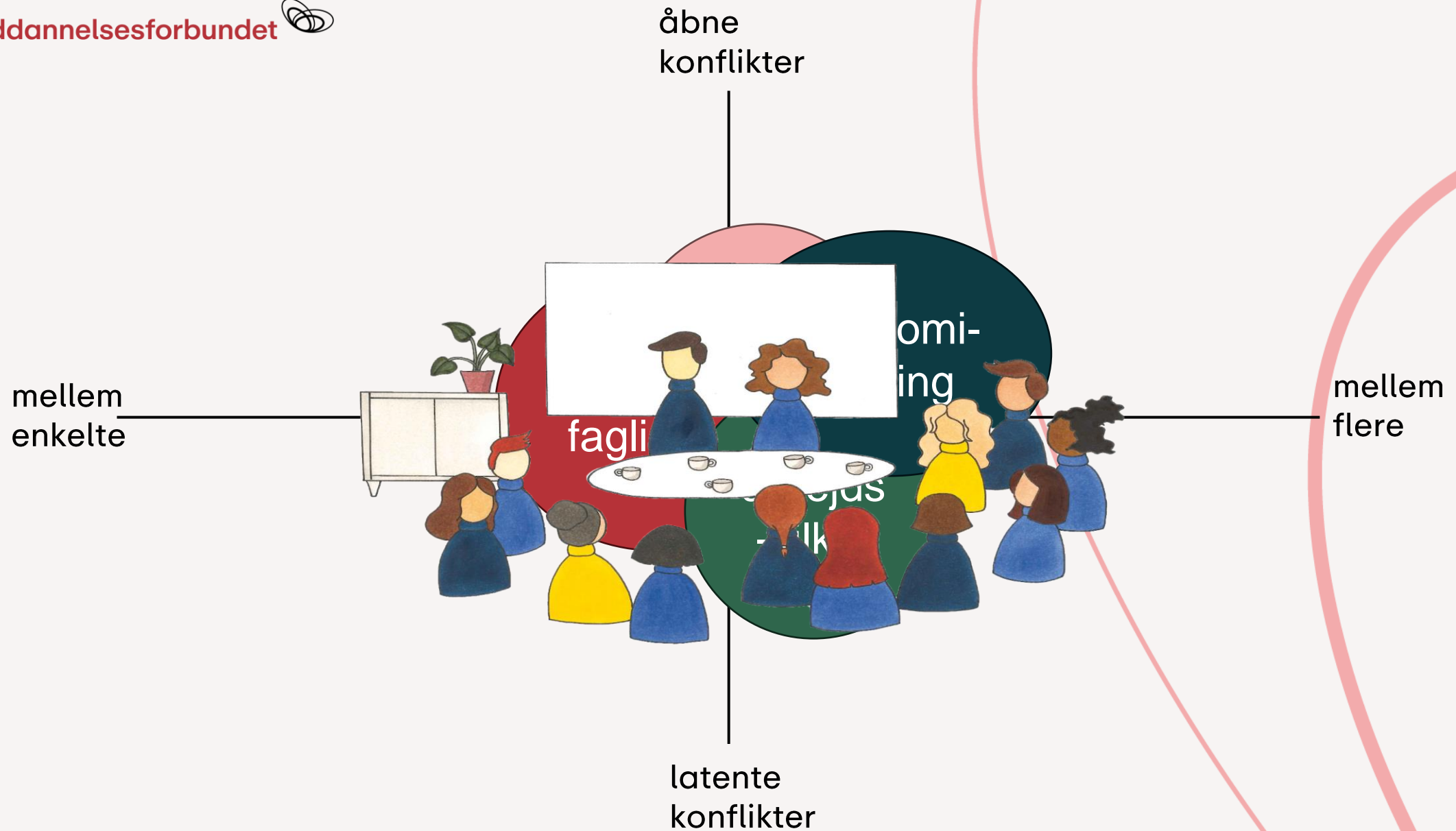
- Gøre sit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold
- Samarbejde med ledelsen
- Sikre at overenskomsten og aftaler overholdes
- Indgå og genforhandle lokalaftaler og personalepolitikker, fx uddannelsespolitik, kompetenceudvikling, seniorpolitik, stresspolitik
- Repræsentere kollegernes interesser overfor ledelsen





Her kan relationen være så belastet, at konflikten er meget vanskelig at nedtrappe/løse

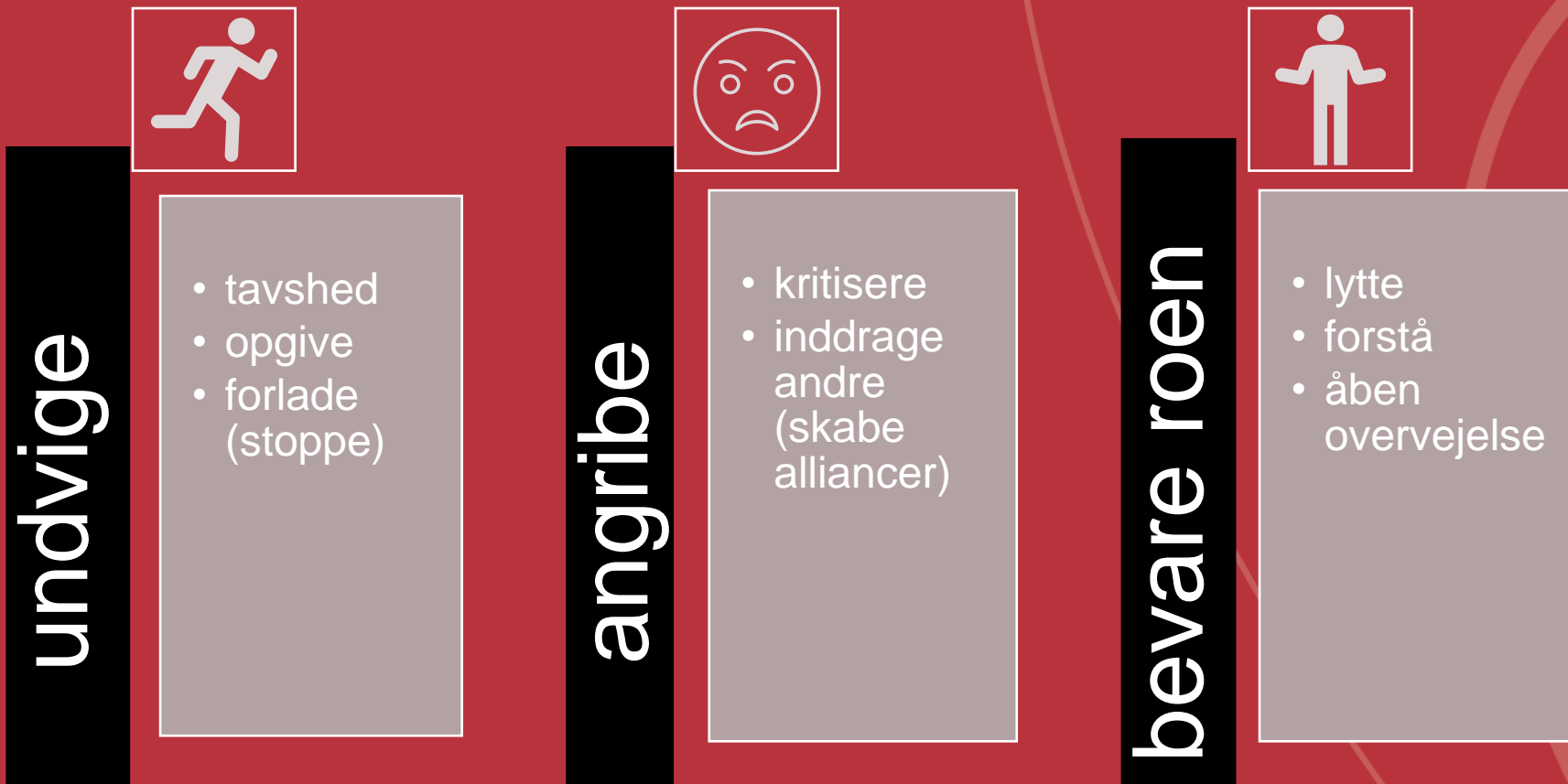
**Vigtigt at gøre noget inden problemet vokser og samtale helt opgives**



Ud  
De  
(ko  
Me  
- hv  
Re  
- pe  
Væ  
- hv  
Pe  
- id

De fire dimensioner	Håndteres gennem	Resultat
<b>Metodekonflikter:</b> handler om mål, midler, metoder og procedurer. Metodekonflikter er almindelige og fører sjældent til fjendskab.	Dialog og problemløsning.	Enighed
<b>Ressourcekonflikter:</b> handler om, hvis tur det er til at få del i penge, plads, tid, personale og andre ressourcer. Det er en velkendt konflikttype fra arbejdspladser, hvor der ikke er ressourcer til at dække alles behov.	Information, forhandling og kompromis.	At parterne får en aftale
<b>Værdikonflikter:</b> handler om kultur og om personlige værdier og holdninger. Hvad er rigtigt, og hvad er forkert? Her kan der opstå konflikter mellem forskellige faggrupper og mellem for eksempel unge og ældre medarbejdere.	Dialog og lydhørhed, respekt for hinanden, respekt for forskellighed. Åben kommunikation, hvor parterne lytter i stedet for at prøve at overbevise hinanden.	At parterne opnår tolerance og gensidig forståelse.
<b>Personlige konflikter:</b> handler om identitet, selvværd, afvisninger, tillidsbrud og generelt om måder at gøre hinanden fortræd på. Konflikter af denne type medvirker ofte til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Der er tale om følelsesmæssige uenigheder, hvor relationen mellem parterne har taget skade.	Åben kommunikation og aktiv lytning, hvor parterne får tid til at tale ud og lytte til hinandens versioner.	Større forståelse for den andens situation. Empati og selvindsigt.

# 3 grundlæggende måder at håndtere konflikt



# Øvelse #1 – 20 minutter

2 og 2:

A fortæller kort om konflikt på arbejdspladsen

B lytter og stiller spørgsmål (til hvad konflikten handler om), men kommenterer ikke.

Bs værktøjer:

- at lytte
- at spørge respektfuldt
- at opsummere (tjekke korrekt forståelse).
  - B overvejer, om i hvilken udstrækning B skal omformulere As ord eller bruge de samme ord som A.

Rollerne byttes efter 10 minutter



# Vær rolig, rummelig og respektfuld – og opbyg tillid:

**Aktiv lytning:** Lyt opmærksomt til den anden persons synspunkter uden at afbryde eller dømme. Vis interesse for deres perspektiv og stille spørgsmål for at forstå deres tanker og bekymringer. Nuancer kan både være svære at forklare og forstå.

**Find fælles grund:** Identificer områder, hvor I er enige, og byg videre derfra. Selvom I måske er uenige om visse fakta, kan der være andre områder, hvor I har fælles værdier eller mål.

**Del personlige historier:** Del dine egne oplevelser og følelser. Dette kan skabe en mere menneskelig forbindelse og gøre det lettere at forstå hinandens perspektiver.

**Fokus på værdier:** Diskuter ikke kun fakta, men også de værdier, der ligger bag jeres synspunkter. Hvorfor er det vigtigt for dig? Hvad ønsker du at opnå?

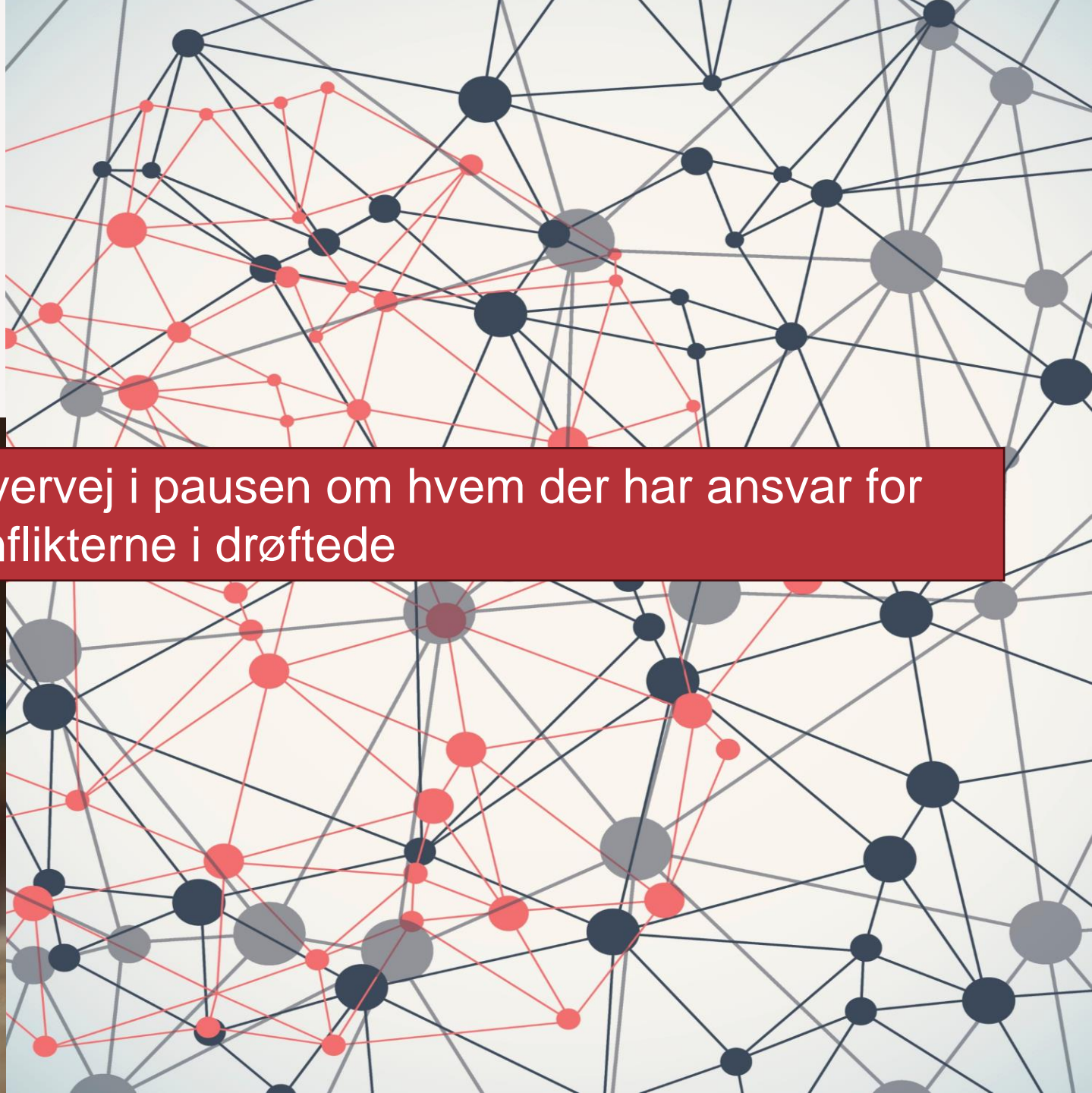
**Undgå angreb:** Undgå at angribe den anden persons karakter eller intentioner. Hold samtalen respektfuld og fokuser på emnet.

**Brug troværdige kilder:** Del kilder og troværdig information. Når du præsenterer fakta, skal du bruge kilder, som begge parter kan acceptere som pålidelige.

**Vær tålmodig:** Ændring af holdninger tager tid. Vær tålmodig og vedholdende i dine bestræbelser på at opbygge tillid og forståelse.



- overvej i pausen om hvem der har ansvar for konflikterne i drøftede



## Jens og Anna – en case story

Anna og Jens arbejder i administrationen på en kontorarbejdsplads. Der har været sammenlægninger, og Jens er blevet flyttet til afdelingen mod sin vilje. Anna har fået til opgave at lære ham op. Anna har i forvejen alt for mange opgaver og må flere gange aflyse deres møder. Hver gang modtager hun en mail fra Jens, hvor han med cc til Signe, deres leder, beklager, at Anna ikke prioriterer hans oplæring.

En dag kalder Signe Anna ind på sit kontor. "Jens er ked af, at du ikke har tid til hans oplæring. Kan

du ikke prioritere den højere", siger hun. Anna prøver at forklare, hvor stresset hun er, men samtalen afbrydes, da Signes lederkollega træder ind af døren.

## Jens og Anna – en case story (fortsat)

Da Anna og Jens næste gang sætter sig sammen, synes Anna, at Jens virker sur og uinteresseret. Hun oplever også, at han hele tiden stiller spørgsmål ved de ting, hun siger. Faktisk er det hver gang, de skal samarbejde, at han stiller spørgsmål ved måde Annas måde at gøre tingene på.

Hun bliver mere og mere irriteret, og en dag får hun nok. Mens de sidder og drøfter en opgave, siger hun vredt: "Sig mig – er du altid så skide

negativ?". Jens ser på hende. Så rejser han sig og går. På vej ud af døren mumler han noget med "sur mokke". Anna er rasende. For at få luft fortæller hun en kollega om episoden.

Spørgsmål til casen:

- Hvor på trappen er konflikten nu?
- Hvordan kan kollegaerne medvirke til at nedtrappe konflikten?
- Hvordan kan lederen medvirke.

8

HVIS KONFLIKTEN TRAPPER OP

HVIS KONFLIKTEN TRAPPER OP

9

# Overvej: Hvem har ansvar for hvad?

## Jens og Anna – en case story

### **Jens har ansvar for:**

- At reagere på sin oplevelse af ikke at blive lyttet til
- At give konstruktiv udtryk for sin følelse af afvisning

### **Anna har ansvar for:**

- At reagere på sin oplevelse af at blive behandlet nedladende
- At give konstruktiv udtryk for sin følelse af afvisning

### **Begge har ansvar for:**

- Nærvær
- Interesse
- Nysgerrighed
- Opmærksomhed
- Åbent kropssprog
- Ja-tilkendegivelser

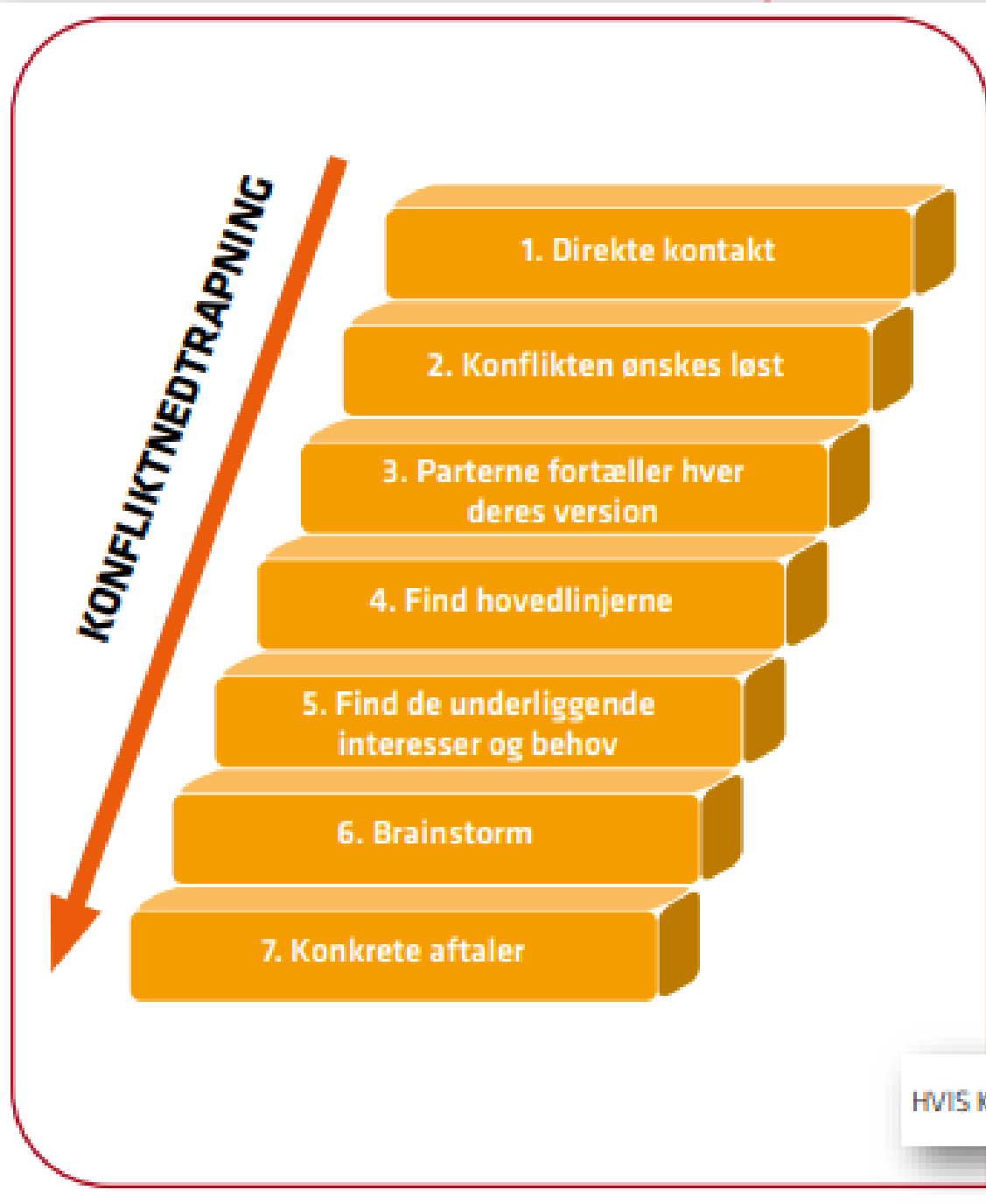
## Optrappende og netrappende sprog

### Når man optrapper en konflikt, vil man:

- Gå efter at få ret
- Placere skyld
- Tale i 'du-form'
- Fokuserer på andres fejl og mangler
- Fokuserer på det, der er sket tidligere
- Generalisere ("altid" og "aldrig")
- Råbe og afbryde
- Bruge afvisende kropssprog: Se bort eller på uret, lægge armene over kors, pege anklagende...

### Hvis man vil nedtrappe en konflikt, skal man:

- Tage ansvar
- Fokuserer på fremtidige muligheder
- Tale i 'jeg-form'
- Udforske den andens synspunkt
- Anmode eller ønske
- Konkretisere (give enkeltstående eksempler)
- Tale roligt og lytte til ende
- Bruge imødekommende kropssprog: Se på den anden, nikke anerkendende

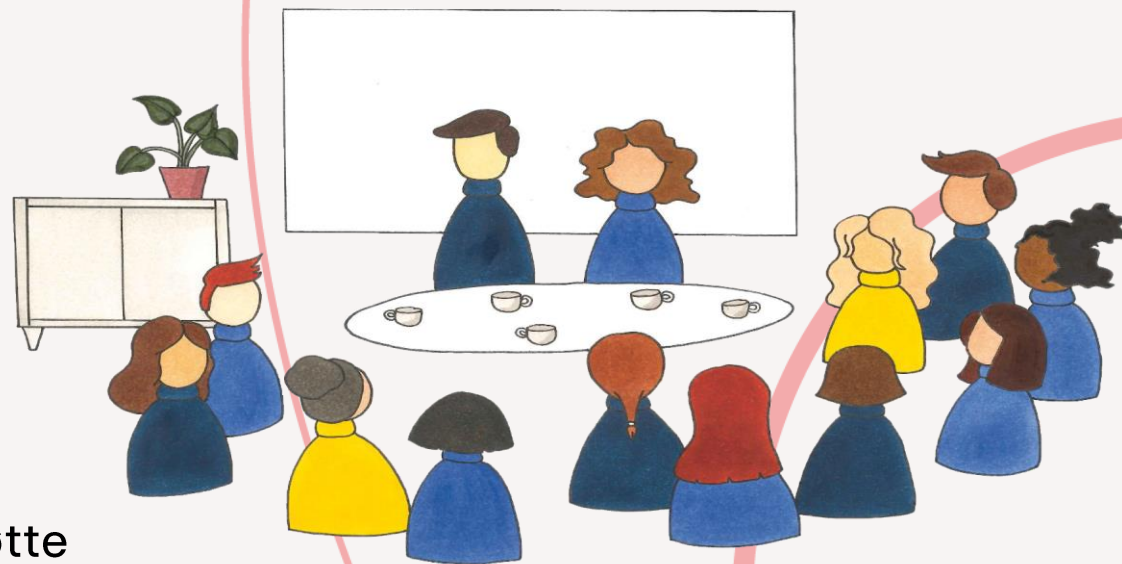


# Konfliktløsning på arbejdspladsen - dialog er vejen frem. Også når det gælder værktøjer

- først enighed om problem
- ..
- siden enighed om proces (forskellige løsninger skal på bordet)
- ..
- siden enighed om løsning

# Konfliktforebyggelse på arbejdspladsen

- styrk den kollegiale åbenhed og menneskelige støtte
- find og værn om fælles ritualer (sammenhold)
- bidrag med fokus på "sagen"
- begræns "alliancer"
- Vær åben for nye erfaringer, der lader jer komme videre
- Vær forberedt på/afklaret med/ærlig omring forhold, der ikke fungerer
- Brug organisationen (rette niveau og fora) til at løse konflikter
- Vær ærligt om ting, der næppe ændrer sig (uløselig konflikter)





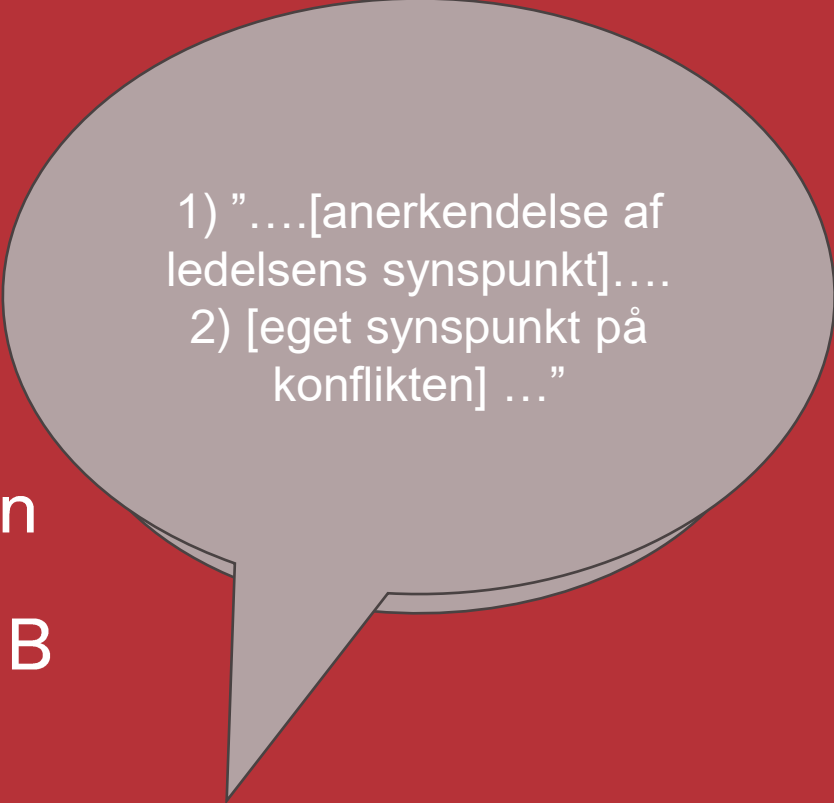
## Overvej ved bordene

- Hvordan kan du bruge aktiv lytning og anerkendelse af ledelsens synspunkter (som meningsfulde og legitime)?
- I hvilke situationer (hvis nogen) kan du forestille at træde ud af rollen *som part* (eller TR)?
- Kan det være en fordel for dig som part en gang i mellem *ikke at have rollen som part*?

# Øvelse #2 - 20 minutter

Tag udgangspunkt i konflikten fra før:

1. Overvej hvordan en anerkendelse af den anden parts synspunkt kunne lyde (skriv den gerne ned)
2. Overvej hvordan du med udgangspunkt i anerkendelse af den anden parts synspunkt, kan formulere dit eget synspunkt på konflikten (skriv den gerne ned)
3. A fremmelægger sin sammenfatning for B og B opsummerer (fx ”Jeg kan høre at...”)
4. B fremlægger sin sammenfatning for A og A opsummerer



1) ”...[anerkendelse af ledelsens synspunkt]....  
2) [eget synspunkt på konflikten] ...”

## Øvelse #3 – 20 minutter

1. vælg en af dine stærke personlige egenskaber.
2. overvej 2 og 2 (på skift) hvordan egenskaben ville komme til udtryk hvis den kom
  - for meget til udtryk
  - for lidt til udtrykfx mod → overmod → frygt
3. vælg en egenskab hos en person du har haft en konflikt med
4. overvej 2 og 2 (på skift) hvordan denne egenskab ville komme til udtryk, hvis den kom
  - passende til udtryk
  - for meget til udtryk
  - for lidt til udtryk

# Øvelse #4 - 20 minutter

Uddannelsesforbundet 

Konflikthåndtering på  
arbejdspladsen

– et TR-perspektiv

Værktøjskassen

1. Find ”værktøjskassen” (sendt per mail)
2. Overvej hvilke værktøjer (helst flere), der kunne egne sig til de konflikter I har på jeres arbejdsplads
3. Overvej hvordan du vil kunne bringe værktøjerne i spil (hvad der skal til for at din leder vil overveje dem).

# Ansvarsfordeling og samarbejde mellem TR og AMR

Et velfungerende samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanten på arbejdspladsen er en væsentlig forudsætning for at kunne forbedre arbejdsmiljøet.

Som TR varetager du opgaver, der har med jeres løn- og arbejdsvilkår at gøre.

Det vil blandt andet sige lønforhandlinger, ansættelser, advarsler og afskedigelser. Arbejdsmiljørepræsentanten (AMR) varetager derimod opgaver, der vedrører psykisk og fysisk arbejdsmiljø, arbejdsskader og arbejdspladsvurdering.

Selvom jeres ansvarsområder er forskellige, så er der stadig masser af snitflader, hvor de griber ind i hinanden. Det gælder for eksempel i forhold til arbejdstid, det psykiske arbejdsmiljø, sygefravær, trivsel og samarbejdet på arbejdspladsen.

## Artiklen indgår i emnet



### Arbejdsmiljø

Et godt arbejdsmiljø fremmer medarbejdernes trivsel. Det kan blandt andet [...]

## Et godt arbejdsmiljø kommer ikke af sig selv: Start her



Find nemme værktøjer til at styrke jeres arbejdsmiljø. Klik ind på de forskellige temaer og få adgang til værktøjer, som hjælper jer med at styrke arbejdsmiljøet på jeres arbejdsplads. **Find værktøjerne og start her.**

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/>

## Organisationerne bag



# En systematisk indsats



<https://at.dk/media/6654/godt-psykisk-arbejds miljoe.pdf>

## Evaluering:

Her samler I op på, hvilken betydning indsatsen har haft. I ser på, om I har opnået det, I gerne ville og på, hvor langt I er nået i den rigtige retning. I gør status og diskuterer, hvad I kan lære til det videre arbejde med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

## Forarbejde:

Her tager I stilling til, hvad I vil opnå med jeres indsats og hvilke ressourcer, der er til rådighed. I sikrer, at der er den nødvendige opbakning fra alle i virksomheden. I planlægger også, hvordan arbejdet skal foregå, hvem der skal være drivkraft og hvor omfattende indsatsen skal være.

## Gennemførelse:

I denne fase indfører I de nye aktiviteter. I er her optaget af at få aktiviteterne indarbejdet og få dem til at blive en del af hverdagen. Her forsøger I at få de relevante medarbejdere og ledere til at tage del i at få de nye aktiviteter til at fungere.

## Planlægning af aktiviteter:

På baggrund af den viden, som kortlægningen gav, tager I stilling til, hvilke områder, der skal gøres noget ved. Hvilke problematikker vælger I at tage hånd om først og hvorfor? I beslutter jer for, hvad I gerne vil opnå, og I finder frem til, hvilke aktiviteter, der kan føre arbejdspladsen derhen. I denne fase laver I handleplaner, dvs. I finder frem til, hvad der skal ske, i hvilken rækkefølge og hvem, der skal involveres.

## Kortlægning:

Her tager I stilling til, hvordan I vil undersøge arbejdsmiljøet. I kan fx vælge at bruge spørgeskemaer eller dialogmetoder. Dette arbejde drejer sig om at vælge en metode, der passer til jeres virksomhed og giver jer indsigt i, hvad der er af problemer og muligheder på arbejdspladsen. I denne fase kortlægger I også, hvilke organisatoriske ressourcer virksomheden har til at understøtte arbejdet, fx HR-funktion, tillidsrepræsentanter eller sikkerhedsorganisation.

