

Konflikter



Konflikter blandt
medarbejdere
– hjælp til at håndtere og forebygge dem

Introduktion

Denne vejledning er udarbejdet til dig, som er leder og oplever konflikter mellem to eller flere medarbejdere i dit afsnit eller din enhed. Den kan også give inspiration til arbejdsmiljørepræsentanter (AMiR) og tillidsrepræsentanter (TR).

Hovedvægten i vejledningen ligger på isolerede konflikter mellem to medarbejdere.

Indhold

Forstå konflikten.....	side 3
Sådan kan du håndtere konflikten	side 4
Forebyg konflikter.....	side 7
Mere viden om konflikter	side 8
Rådgivning fra Forbedringsafdelingen	side 8

Specielt om mobning, trusler og vold

Hvis konflikten handler om mobning og krænkende handlinger eller om vold og trusler mellem personale og patienter eller pårørende, skal du i stedet bruge Rigshospitalets materialer på disse områder. Du kan hente dem på intranettet:

Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Værktøjer, guides og vejledninger

Forstå konflikten

Uenighed eller konflikt

Uenigheder på arbejdspladsen er uundgåelige, men når de er faglige og holder sig til sagen, kan de være med til at udvikle jer fagligt, ruske op i indgroede vaner og åbne for nye måder at se tingene på.

Hvis I ikke håndterer uenighederne respektfuldt og konstruktivt, kan de på den anden side udvikle sig til destruktive konflikter, som skaber et dårligt arbejdsmiljø og risikerer at gå ud over løsningen af jeres fælles opgaver. Som leder kan du være med til at skabe en kultur, hvor I håndterer de faglige uenigheder respektfuldt, så de ikke bliver til destruktive konflikter.

To elementer i konflikten

Ifølge Center for Konfliktløsning er der to elementer i en konflikt, nemlig uoverensstemmelsen og spændingen (eller ubehaget).

- Uoverensstemmelsen er de forskellige syn, parterne i konflikten har på en sag.
- Spændingen er det følelsesmæssige ubehag, vi naturligt mærker, når nogen eller noget går os på eller forhindrer os i at udføre vores arbejdsopgaver. Spændingerne henviser altså til relationen mellem de involverede parter i konflikten.

For at løse konflikten kræver det derfor, at I både løser uoverensstemmelsen og får genskabt en god relation mellem parterne.

Eksempler på konflikter

Konflikt over uløste opgaver

En medarbejder møder i aftenvagt og ser, at der er flere opgaver, som dagvagten ikke har løst, selv om det ellers hører til dagvagtens opgaver. Aftenvagten føler sig derfor bagud, allerede inden vagten er gået i gang og anklager dagvagten for ikke at prioritere sin tid ordentligt eller for at være doven.

Konflikten er udtryk for en uoverensstemmelse: aftenvagten får ekstra opgaver og er utilfreds med det.

Samtidig er den udtryk for aftenvagtens manglende tillid til sin kollegas evner eller holdning til arbejdet. Udover at aftenvagten således overskrider sine beføjelser ved at bedømme sin kollegas arbejde og dermed påtager sig en lederrolle, skaber det også en spænding og et ubehag imellem de to medarbejdere.

Uenighed om behandlingen

Ved et vagtskifte stiller medarbejderen, som møder i vagt, sig uforstående overfor den behandling, som kollegerne har udført på vagten. Da der ikke kun er én bestemt måde at udføre behandlingen på, er det til dels op til den enkelte medarbejders vurdering og dømmekraft.

Det drejer sig altså som udgangspunkt om en faglig uoverensstemmelse. Spændingen og ubehaget består i, at medarbejderen, som leverer rapporten, kan føle sig angrebet på sin faglighed.

Konflikt om kompetencer

En ny medarbejder kommer til afdelingssygeplejersken og beder om ikke at komme i vagt med en bestemt, ældre og mere erfaren kollega. Det viser sig, at den nye medarbejder oplever, at hun bliver talt ned til, og bliver talt grimt til, fordi hun – efter den ældre kollegas mening – ikke lever op til den faglige standard, hun burde.

Den nye kollega oplever, at der hele tiden bliver sat spørgsmålstejn ved hendes kunnen, og at der samtidig er for høje forventninger til, hvad hun skal kunne.

Den erfarne kollega mener ikke, at den nye medarbejder er fagligt dygtig nok, og ser det ikke som sit ansvar at lære den nye kollega op og samtidig løbe stærkere på sin vagt end ellers.

I denne konflikt er der en uoverensstemmelse om kvaliteten af den nye kollegas arbejde, men det er nok især spændingen og ubehaget, der fylder meget. Det skyldes måske, at håndteringen af uoverensstemmelsen ikke har været særlig respektfuld eller konstruktiv.

Typiske konflikter på Rigshospitalet

Mange af de konflikter, som opstår mellem medarbejdere på Rigshospitalet, omhandler et eller flere af følgende overordnede emner:

- Faglige uenigheder – hvad er den bedste behandling, og hvilken faglighed kommer først?
- Samarbejde mellem erfarne og nye kolleger.
- Dårlig kommunikation mellem kolleger.
- Manglende tillid til at kolleger gør deres arbejde ordentligt.
- Oplevelsen af at kolleger ikke yder nok.
- Kamp om ressourcer.
- Uretfærdighed, fx i vagtplanlægningen eller i forbindelse med særlige hensyn til en enkelt kollega.

Sådan kan du håndtere konflikten

Konflikter løser ikke sig selv

Konflikter går sjældent over af sig selv, så du skal som leder forholde dig til dem. Det betyder ikke nødvendigvis, at du skal gribe ind og mægle. Det er nemlig bedre, at medarbejderne håndterer konflikten selv – hvis de vel at mærke er i stand til det.

Det er derfor nødvendigt, at du i hver enkelt situation laver en konkret vurdering af, om medarbejderne selv kan løse konflikten. På den ene side er det uholdbart, hvis du skal blandes ind i hver eneste uoverensstemmelse, og på den anden side kan det være meget ødelæggende for hele afsnittet eller enheden, hvis konflikter får lov til at udvikle sig. Uløste konflikter vil på et tidspunkt få en negativ effekt på arbejdsmiljøet for hele afdelingen og kvaliteten i jeres opgaveløsning.

Derfor skal parterne løse konflikten selv

- Det støtter en kultur, hvor medarbejdere taler TIL hinanden fremfor OM hinanden.
- Det styrker tilliden i medarbejdergruppen, at man ved, at ting bliver sagt direkte til hinanden.
- Du kan som leder ikke altid være til stede.
- Det tager tid fra andre ledelsesopgaver, hvis du skal gå ind i mange konflikter

En balancegang

Som leder skal du være tydelig i dine forventninger til, at dine medarbejdere løser deres interne konflikter selv, hvis det overhovedet er muligt. De skal som minimum have gjort et forsøg. De behøver ikke elske hinanden, men de skal kunne arbejde sammen.

Du skal på den anden side også tydeligt markere, at du ikke accepterer konflikter, som uddarter sig. Derfor skal du også være klar til at gribe ind hvis en konflikt fx udfolder sig offentligt og i arbejdstiden, hvor andre medarbejdere og patienter bliver en del af den. Vær også opmærksom på nye og eventuelt nyuddannede medarbejdere, som kan være særligt sårbare i en konflikt, og have sværere ved at løse den selv, fordi de formentlig ikke har høj status i det faglige og sociale hierarki i medarbejdergruppen.

Hvornår skal du gribe ind?

Her skal du gribe ind:

- Hvis du vurderer, at parterne ikke selv kan løse konflikten.
- Hvis konflikten påvirker omgivelserne og opgaveløsningen negativt, fx hvis parterne skændes højtlydt og spreder dårlig stemning blandt kolleger og måske også patienter.
- Hvis der er mange konflikter med samme udgangspunkt, er de muligvis udtryk for et generelt problem for hele afsnittet eller enheden. Det kan fx være, hvis der er konflikter mellem flere medarbejdere om vagtplanlægningen, kvaliteten i opgaveløsningen, omgangstonen i afdelingen eller overleveringen mellem vagtskifte. I de tilfælde er der brug for en samlet løsning for hele afsnittet eller enheden.
- Hvis det påvirker parternes samarbejde om at løse opgaverne, fx hvis de nægter at gå i vagt sammen.

Her skal du afvente:

- Hvis du har en forventning om, at medarbejderne hurtigt løser konflikten selv.
- Hvis en medarbejder gør dig opmærksom på en konflikt mellem andre kolleger. I første omgang vil det være en god idé at finde ud af, hvorfor medarbejderen kommer til dig, hvad han eller hun forventer, at du gør ved det, og på hvilken måde, medarbejderen er generet af de to kollegers konflikt.

Tre måder at håndtere konflikter

Der er grundlæggende tre forskellige måder, du som leder kan støtte medarbejdere, som har en konflikt, de ikke kan løse alene.

- Du rådgiver den ene part i en konflikt.
- Du optræder som mægler mellem de to parter i konflikten.
- Du hjælper en gruppe med at løse en konflikt.

kontakt din lokale personalekonsulent

Hvis du er i tvivl om konfliktens karakter (fx om der bør afholdes en tjenstlig samtale), kan du med fordel tage fat i din lokale personalekonsulent.

Når du rådgiver den ene part

Hvis en medarbejder kommer til dig for at få hjælp og støtte i en konflikt, er det vigtigt, at du gør præmisserne klare: at du forventer, at parterne gør, hvad de kan for at løse konflikten selv, men at du vil gøre, hvad du kan for at understøtte, at det kan lade sig gøre. Det er det mest konstruktive og fremmende for parternes fremtidige samarbejde.

I dialogen med medarbejderen kan du fokusere på, hvilke muligheder medarbejderen har for at trække konflikten ned og undgå, at I fortaber jeg i konfliktens detaljer. Du kan fx bruge de nedenstående spørgsmål til at holde fokus på, hvad medarbejderen ønsker, der skal være anderledes, og undersøge hvad medarbejderens handlingsmuligheder er fremfor at dvæle ved fortiden.

- Hvordan har du forsøgt at løse konflikten? Hvad kan du ellers gøre?
- Hvad ser du som forudsætningerne for en løsning?
- Hvad skal der til for, at du føler dig klar til at gå i en konstruktiv dialog med din kollega?
- Hvordan kan jeg støtte dig i selv at tage hånd om konflikten?

I nogle tilfælde kan det være en hjælp for din medarbejder, at du bidrager til at formulere nogle konkrete sætninger, som han eller hun kan bruge i sin dialog med den anden part i konflikten. Det kan gøre, at medarbejderen føler sig bedre forberedt. Her kan du med fordel introducere feedback-værktøjet *Klar Tale* (se side 8). Det er vigtigt, at du ikke tager parti, men forsøger at forholde dig objektivt til hændelsen eller konflikten. Hold fast i, at det er vigtigt for den enkelte medarbejder, dennes kollega, medarbejderstaben generelt, og ikke mindst den fælles opgaveløsning, at konflikten bliver løst.

Tilbyd at stille op til en opfølgende samtale, når medarbejderen har forsøgt at løse konflikten.

Når du mægler mellem parter i en konflikt

I nogle konflikter er parterne kørt så langt ud, at det ikke er muligt for dem at løse konflikten selv. I dette tilfælde skal du som leder agere mægler mellem de to medarbejdere og hjælpe dem med at håndtere og løse konflikten.

Når du mægler, handler det om at støtte parterne i at finde deres egne løsninger på konflikten gennem dialog og forhandling, så tilliden mellem dem genoprettes. I første omgang gælder det om at få dem til at se hinandens perspektiv.

Tal eventuelt først med parterne individuelt

Det kan i nogle tilfælde være en god idé at tage en individuel samtale med hver part, inden I mødes alle tre. Det vil give begge medarbejdere mulighed for at få sagt alt det, de ønsker at sige, og det kan give dig en mere nuanceret forståelse af konflikten. Risikoen er dog, at det kan skabe mystik om, hvad du har talt med den ene og den anden om. Derfor er det vigtigt, at du gør det helt tydeligt, hvad formålet med samtalerne er.

De fire overordnede trin i konfliktløsning mellem to parter

Indled den fælles dialog med at gøre det klart, at alle er her med det mål at finde en løsning, som fungerer for begge parter. En løsning, som sikrer, at begge parter kan trives i deres arbejde, opgaveløsning og det daglige samarbejde. Gør det klart, at din rolle er at støtte parterne i at finde en løsning på konflikten, og gennemgå kort de punkter, I skal igennem på mødet.

Følg derefter i hovedtræk disse fire trin:

Trin 1: Standpunkter og observationer

Hver part fortæller om sagen, sit standpunkt og konflikten kendsgerninger, som man selv ser dem – og lytter til den andens historie. Her kan bølgerne godt gå højt, så din rolle er at sørge for, at hver part får lov til at tale ud, og at de lytter til hinanden.

- Spørg fx parterne, hvordan de oplever konflikten. De skal ikke overbevise hinanden om, hvad sandheden er, men forstå situationen ved at høre den anden parts version.
- Afslut evt. denne del ved at opsummere, hvad du har hørt og tjek med medarbejderne, om de er enige i din opsummering. Alternativt kan du give dem den opgave at fortælle, hvad de har hørt, den anden har sagt. Så tvinges de til at se tingene fra den andens perspektiv samtidig med, at de begge oplever, hvordan deres fortælling bliver modtaget.

Trin 2: Følelser

Hver part fortæller om deres følelser og lytter til den andens. Selvom det ikke er muligt at forhandle om værdier, holdninger og følelser, kan det at tale om dem gøre det nemmere at forstå både sig selv og den andens perspektiv. Denne forståelse kan lette forhandlingerne om selve uenigheden.

- Det kan igen være godt at opsummere, hvad du har hørt, men i et mere neutralt og konstruktivt sprog end parterne måske selv har brugt. Det afspænder situationen og anerkender begge parter perspektiv, oplevelser og følelser omkring konflikten.

Trin 3: Behov

Hver part gør sine egne underliggende interesser og behov tydelige og lytter til den andens.

Du kan fx spørge:

- Hvad ønsker du, at [indsæt navn] skal gøre anderledes?
- Hvilke ønsker har du til jeres fremtidige samarbejde?

Sørg for at fokusere på fremtiden i stedet for fortiden. Det er ofte nemt for parterne at definere, hvad de er utilfredse med, eller hvad de ikke kan lide. Det kræver en større refleksion at sætte ord på, hvad de har behov for og ønsker sig fremover.

Trin 4: Handling

Hver part finder idéer til løsninger, som imødekommer – eller forsøger at imødekomme – begges behov og vælger den bedste.

- Spørg fx medarbejderne: *Hvad vil du selv gøre anderledes i jeres samarbejde?*
- Bed medarbejderne om at komme med flere forskellige konkrete løsningsforslag, og lad dem brainstorme, uden at du vurderer eller kritiserer eventuelle forslag.

Hvis du oplever, at forslagene ikke tager højde for begge parter interesser, kan du med fordel opsummere indholdet af dialogen. Når parterne er blevet enige om en løsning, kan du hjælpe dem med at kvalificere den ved fx at stille spørgsmål om,

- hvad konsekvensen af løsningen kan være,
- hvad der kan stå i vejen for, at det lykkes,
- hvordan de vil undgå, at det stopper dem,

- hvordan de vil kunne mærke, at konflikten er blevet løst, og hvordan andre vil kunne mærke det,
- hvornår det skal ske,
- hvem der skal involveres,
- om de begge tror, at det vil virke om en måned.

Tidsramme

Forløbet tager 1-2 timer alt efter konfliktens omfang.

Vær åben overfor muligheden for at mødes mere end en gang om det samme emne

Det er vigtigt at nå igennem alle fire punkter, da du ellers kan risikere, at konflikten blusser endnu mere op, fx hvis der ikke bliver tid til at tale om behov og handling.

Opmærksomhedspunkter

Hvis parterne begynder at forhandle værdier og følelser, så sørg for at bringe dem tilbage til at forhandle om konkrete løsninger på problemet.

Nogle gange er det nok med et enkelt møde, og andre gange er der behov for flere. Afslut altid mødet med at evaluere udbyttet. Hvad opnåede vi? Hvad skal vi arbejde videre med? Skal vi mødes igen?

Er det en konflikt, som har involveret store dele af afdelingen, bør I også have en dialog om, hvad I skal fortælle videre til resten af personalegruppen.

Når du hjælper en gruppe med at løse en konflikt

Hvis du står overfor at skulle hjælpe en gruppe medarbejdere med at løse en konflikt, kan det være en god idé at søge råd og sparring hos din egen leder eller ledelse. Du kan også kontakte Forbedringsafdelingens konsulenter for at få sparring til netop den situation, I står i. Se kontaktoplysningerne på side 8.

Konflikter og mobning

Nogle konflikter kan opfattes af de involverede parter som mobning, og resultere i at visse medarbejdere enten bliver ekskluderet eller vælger at ekskludere sig selv fra arbejdsfællesskabet. Er dette tilfældet, henviser vi til Rigshospitalets materiale omkring mobning, som du kan finde på intranettet:

Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Trivsel og psykisk arbejdsmiljø > Mobning

Forebyg konflikter

Her skal du være særlig opmærksom

Erfaringerne viser, at konflikter er særlig hyppige i visse situationer. Det er især:

- I forbindelse med forandringer, hvor den enkelte kan være usikker på sin fremtidige rolle eller sit job. Det kan fx være besparelser, fusioner eller indførelse af ny teknologi, som fx Sundhedsplatformen.
- I perioder med stort tidspres.
- Efter akut stressede situationer i dagligdagen, hvor nerverne har været på højkant.

Det er ikke muligt at forebygge alle konflikter, og det giver heller ikke mening. Mange konflikter er nødvendige og fører til nye løsninger eller indsigter, når parterne behandler hinanden respektfuldt og holder sig til sagen.

De ukonstruktive og måske destruktive konflikter er der derimod al mulig grund til at forebygge, og her er der en del, du som leder, eller I som arbejdsmiljøgruppe, kan gøre.

I kan blandt andet:

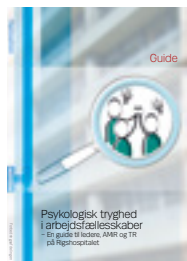
- Styrke den psykologiske tryghed i medarbejdergruppen
- Være opmærksom på omgangstonen
- Skabe en konstruktiv feedbackkultur

Find mere information, om hvordan du arbejder med disse emner, på næste side.

Guider og værktøjer fra Rigshospitalet

Du kan finde Rigshospitalets materialer på intranettet:

Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Værktøjer, guider og vejledninger



Psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber

Denne guide handler om at skabe teams og andre arbejdsfællesskaber, hvor medarbejderne stiller spørgsmål, er åbne omkring fejl og tør komme med idéer og forslag. Hvor man ikke holder sig tilbage af frygt for at virke dum eller blive stemplet som inkompetent, emsig eller negativ.



Skab en konstruktiv feedbackkultur

Al erfaring viser, at god feedback ikke kommer af sig selv. Den er baseret på organiserede processer og kendte spilleregler. Som leder er din indsats og dit engagement helt nødvendigt, hvis feedback skal blive en naturlig del af udviklingen i dit afsnit eller din klinik. Forbedringsafdelingen har udarbejdet en række feedbackværktøjer, der handler om at få sagt de svære ting, hvad enten de er positive eller negative.

Center for Konfliktløsning: Mere viden om konflikter

<https://konfliktloesning.dk/>

Konflikt & Kontakt – om at forstå og håndtere konflikter.

Hammerich, E. & Frydensberg, K.: DK. Forlaget Hovedland 2002

Rådgivning fra Forbedringsafdelingen

Har du brug for rådgivning, fx om hvordan du hjælper medarbejdere med at løse en konflikt, eller hvordan du tager fat i nogle af de andre emner introduceret i guiden, kan du kontakte en konsulent fra Forbedringsafdelingen, Enhed for arbejdsmiljø- og ledelsesudvikling:

- **Morten Westerbjerg Andersen**, chef for Enhed for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling
Morten.westerbjerg.andersen@regionh.dk, 24 42 87 09
- **Caroline Nik Marcussen**, caroline.nik.marcussen@regionh.dk, 21 52 22 64
- **Morten Korshøj Andersen**, morten.korshoej.andersen@regionh.dk, 61 24 71 37
- **Mette Bærntsen**, mette.baerntsen@regionh.dk, 29 74 73 91
- **Lise Korsholm Billund**, lise.korsholm.billund@regionh.dk, 51 81 63 82
- **Morten Gade Jensen**, morten.gade.jensen@regionh.dk, 51 83 16 76



Rigshospitalet

Forbedringsafdelingen
Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelsesudvikling
Blegdamsvej 9, 2100 Kbh Ø