



LEDELSESKURSUS

MODUL 10



**Velkommen til vores online
ledelseskursus hos HumanSupport**

Modul 10

Arbejdsmiljø og konflikthåndtering

Et godt psykisk arbejdsmiljø bidrager til medarbejdernes mentale velbefindende og generelle trivsel. Du vil i denne artikel blive præsenteret for hvorfor det er essentielt at skabe positive arbejdsforhold, god ledelse, og klare kommunikationskanaler.

For at skabe et sundt og trygt arbejdsmiljø er det nødvendigt at etablere en kultur af tillid og tryghed, hvor der er balance, faglig udvikling og ansvar for de afgørende. Et sundt psykisk arbejdsmiljø er en forudsætning for at medarbejdere kan det direkte påvirker medarbejdernes engagement og præstationer. I denne artikel vil vi se hvordan ledere kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø ved at implementere strategier, værktøjer og metoder. Vi vil også se hvordan leder kan understøtte medarbejdernes velbefindende og trivsel.

Et godt psykisk arbejdsmiljø er det fundament for en positiv arbejdskultur, og god kommunikation, work-life balance og stresshåndtering er vigtige elementer. Et godt psykisk arbejdsmiljø er nemlig en forudsætning for organisationens succes, da det påvirker medarbejdernes motivation, produktivitet og tilhørsforhold. Vi vil udforske, hvordan vi kan skabe og opretholde et positivt psykisk arbejdsmiljø med hjælp af forskellige strategier og råd til hvordan du som leder kan støtte medarbejdernes mentale sundhed.



**I denne uges artikel
vil vi berøre
følgende emner:**

- **Psykisk arbejdsmiljø**
- **Hybrid arbejdspladser**
- **Kulturelle forskelle og diversitet**

- **Hvad er en konflikt?**
- **Konflikter i teams**
- **Forebyggelse af konflikter**
- **Manglende håndtering af konflikter og konfliktskyhed**
- **Konfliktens dimensioner**

PSYKISK ARBEJDSMILJØ

Det psykiske arbejdsmiljø refererer til det miljø, der påvirker medarbejdernes mentale sundhed og trivsel på arbejdspladsen.

Et godt psykisk arbejdsmiljø er karakteriseret ved et arbejdsmiljø, som bidrager til medarbejdernes mentale velbefindende og generelle trivsel på arbejdspladsen, samtidig med at det er afgørende for organisationens succes og produktivitet. Det er derfor nødvendigt at prioritere og understøtte medarbejdernes mentale og sociale sundhed og trivsel.

Det psykiske arbejdsmiljø er i høj grad et samspil mellem medarbejdernes psykiske oplevelse af arbejdets indhold og organisering samt af de sociale forhold på arbejdspladsen. Dette samspil kan påvirke medarbejdernes mentale, sociale og fysiske helbred i både en positiv og negativ retning. Andre forhold på arbejdspladsen, som indgår i det psykiske arbejdsmiljø, er bl.a. ledelse, negativ adfærd, indflydelse og krav.

For at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, og dermed dine medarbejders trivsel, kan du som leder med fordel anvende disse konkrete værktøjer: ➡



Styrk det sociale

- Opbyg en kultur af samarbejde og gensidig respekt, og opbyg en stærk følelse af teamidentitet og fællesskab. Opmuntre teamet til positive interaktioner og udfør jævnlig teambuildingsaktiviteter eller andre aktiviteter, der har til formål at styrke relationerne i teamet og kan være som f.eks. fejring af teams succeser m.m.
 - Arranger evt. sociale arrangementer eller aktiviteter, hvor medarbejderne kan lære hinanden bedre at kende og styrke relationen.
 - Vis interesse for medarbejdernes liv udenfor arbejdet og deres interesser og familiesituation. Dette kan være en god forbindelse og styrke relationen.
- 



ale fællesskab

sidig støtte i teamet, så der skabes en fællesskab. Gå forrest som leder og støt teamet med hinanden. Dette kan involvere regelmæssige sociale begivenheder for at omfatte teamritualer, fælles mål og

eller aktiviteter uden for arbejdstid, hvor teamet kan lære at kende og opbygge relationer.

uden for arbejdet, som deres hobbyer, kan bidrage til at opbygge personlige





Kommunikation m

- Vær opmærksom på, at kommunikation er respektfuld og ærlig. Skab en struktur og en opmærksomhed på, at alle teammedlemmer forstår.
 - Kommuniker klart din organisations vision og mål, så medarbejderne har en følelse af retning.
- 



med medarbejdere

ationen inden for teamet er klar, åben,
struktur for en regelmæssig dialog og have
medlemmer føler sig hørt og

s vision, mål og strategi. Dette giver
g og formål.





Understøttelse af

- Planlæg individuelle regelmæssige møder med medarbejdere. Dette kan omfatte ugentlige møder, hvor I kan diskutere fremskridt, udfordringer og give personlig støtte og vejledning.
 - Lyt aktivt til dine medarbejdere. Giv dem plads til at tale, og vis interesse for deres synspunkter og spørgsmål for at sikre, at du forstår dem.
 - Giv regelmæssig feedback og anerkendelse. Ros dem for deres arbejde og identificer deres styrker. Vær samtidig åben for feedback fra teamet om udfordringer og konstruktive bidrag.
- 

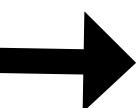


af medarbejdere

oder eller samtaler med dine
ntlige eller månedlige opfølgningsmøder,
dringer og mål. Dette giver dig mulighed
s behov og mål bedre, og du kan dermed

em din fulde opmærksomhed, når de
unkter og ideer. Stil opklarende
em korrekt.

ndelse for medarbejderes præstationer.
er områder, hvor de kan forbedre sig.
ammedlemmer og reager på deres



- 
- Indfør en åben dør-politik, hvor medarbejdere kan komme til dig med spørgsmål, bekymringer eller forslag til forbedringer. Gør dig selv tilgængelig og åbenhed.
 - Vær villig til at håndtere konflikter på en konstruktiv måde. Tal med medarbejdere med at løse konflikter og finde løsninger for alle parter.
 - Lær at forstå de forskellige arbejdsstile. Nogle har brug for mere autonomi, mens andre har brug for mere struktur. Husk at værdsætte hvert team og deres bidrag.
- 



bejderne føler sig velkomne til at komme
er ideer. Skab en atmosfære af tillid og

en konstruktiv måde. Hjælp
og finde løsninger, der gavner begge

larter og behov hos dine medarbejdere.
ns andre foretrækker mere vejledning og
ammedlems unikke bidrag og anerkend





Medarbejde

- Tilskynd medarbejderne til personlig og professionel udvikling og vækst inden for deres karrieremål og tilbyd støtte til at nå disse mål, være gennem faglig uddannelse, nye udfordringer og projekter.
 - Tilbyd ressourcer og support til medarbejdere, der har brug for det, og inkluder alt lige fra adgang til ekspertise om stresshåndtering, eller mindfulness.
- 



der tilbud

ig og faglig udvikling. Tilbyd muligheder
amet, hjælp dem med at identificere
og muligheder for at nå dem. Dette kan
mentorordninger eller at tilbyde nye

ental og social sundhed, som kan
tern professionel støtte, workshops
Inesssessioner.





Evaluer løbende din tilgang til
kontakt med medarbejdere
efter behov. Tag feedback
arbejd aktivt på at forbedre

Ved at fokusere på dis
som leder skabe en an
medarbejdere ikke kun
føler sig motiverede o
arbejde.





gang til at opbygge
ejderne og tilpas den
back i betragtning og
bedre dig over tid.

se områder, kan du
arbejdsplads, hvor
n trives, men også
og engagerede i deres



Næste skridt er at have fokus på teamet

For at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i teams skal man som leder være særligt opmærksom på:

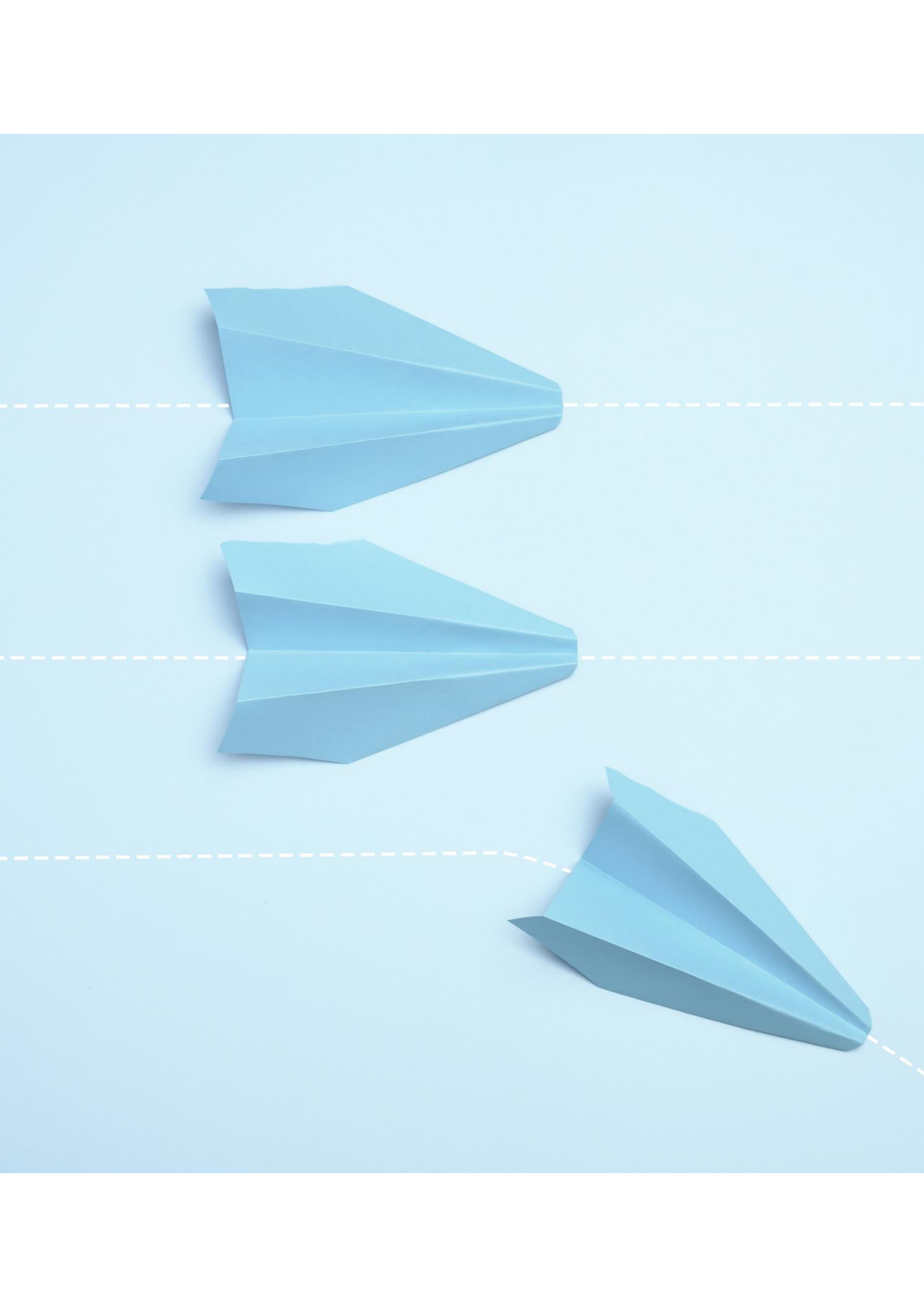
- At skabe en positiv arbejdskultur der fremmer åbenhed, respekt, inklusion og støtte. Dette fordrer et miljø, hvor medarbejdere føler sig værdsatte og anerkendte for deres bidrag.
 - Et arbejdsmiljø hvor tillid, tryghed og sikkerhed vægtes højt, så medarbejderne føler sig sikre og frie for trusler, mobning, chikane eller diskrimination. Medarbejderne skal føle sig trygge ved at udtrykke bekymringer eller problemer uden frygt for repressalier.
 - Klare kommunikationslinjer og -kanaler, som sikrer, at medarbejderne er velinformerede og har mulighed for at udtrykke deres meninger og bekymringer.
-





-
- En arbejdsplads, der anerkender vigtigheden af en sund balance mellem arbejde og privatliv, og som tilbyder fleksible arbejdstider, muligheder for fjernarbejde og en kultur, der afviser overarbejde som normen.
 - En proaktiv tilgang til at håndtere stress og arbejdsrelateret pres, inklusive tiltag som stresshåndteringsprogrammer, velværeiniciativer og en kultur, der tillader medarbejdere at tage pauser og hvile.
 - Effektiv håndtering af arbejdsrelateret stress og sikring af, at arbejdsbyrden er rimelig og håndterbar.
 - Et miljø, hvor medarbejdernes indsats og præstationer anerkendes og værdsættes, hvilket bidrager til en følelse af tilfredshed og mening med arbejdet.
-

- 
- Ledelsesstile, der fremmer tillid, autonomi og medarbejderinddragelse i beslutningsprocesser.
 - Effektive mekanismer til at håndtere og løse konflikter på en konstruktiv måde.
 - En inkluderende atmosfære, hvor forskelligheder værdsættes, og alle medarbejdere føler sig respekteret og værdsat uanset deres baggrund.
 - En kultur, hvor medarbejdere føler sig psykologisk sikre til at tage risici, tale åbent og være kreative uden frygt for negativ kritik eller straf.
 - En ledelse, der aktivt støtter og fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø gennem deres handlinger.
- 



Et godt psykisk arbejdsmiljø er afgørende for medarbejdernes sundhed, men bidrager også til engagement, produktivitet og jobtilfredshed.

Det er et ansvar, der deles mellem ledelse og medarbejdere, og kræver opmærksomhed og inddragelse af medarbejderne. Det er vigtigt at vedligeholde og forbedre arbejdsmiljøet.



Arbejdsmiljø er ikke kun
arbejdernes mentale
helb, men også til højere
aktivitet og generel

Samspillet mellem ledere
kræver kontinuerlig
indsats for at
forbedre.





HYBRID ARBEJDS PLADSE

At navigere i en hybrid arbejdsplads kræver fleksibilitet, åben kommunikation og opmærksomhed på at sikre, at alle medarbejdere føler sig inkluderet. Det er naturligvis en proces, der kræver justeringer, i takt med, at virksomhedens behov udvikler sig.

Der er nogle få ting du som leder bør være opmærksom på, når nogle medarbejdere arbejder på kontoret og andre fjernarbejder.



ARBEJDS- R

Arbejdsplads kræver en særlig
kation, og en ekstra
e, at alle medarbejdere ikke
esskab eller ikke føler sig
s en løbende proces, der
ed at arbejdspladsen og

leder skal være ekstra
medarbejdere arbejder på
ejder: →



Start med at udvikle klare retnings

... der sikrer en fair og konsekvent behandling af b
retningslinjer for fleksible arbejdstider, regler for h
medarbejderne er fysisk til stede i virksomheden.

Afhold regelmæssige møder via vi

... for at sikre, at alle teammedlemmer føler sig ink
eller ugentlige ugentlige teammøder.

Sørg for, at møder er tilgængelige

... for både fjern- og kontorarbejdere. Brug teknolo
for, at alle har mulighed for at bidrage. Skab evt. v
socialt, dele idéer eller bare chatte uformelt.

Alt efter niveauet af fjern arbejdspl virtuelle teambuilding-aktiviteter..

... eller teamudfordringer, for at styrke relationern

Husk at indsamle og reagere på fe

... om, hvordan hybrid-arbejdsmodellen fungerer fo

Ved at anvende disse strategier kan du hjælpe me
kommunikation i en hybrid arbejdsplads, hvor der m
hybrid arbejdskultur.





linjer...

åde fjern- og kontorarbejdere. Dette kan omfatte
hvornår man arbejder hjemme, og hvornår

deopkald...

kluderet og informeret. Dette kan omfatte daglige

og inkluderende...

gi, der tillader effektiv deltagelse fra alle, og sørg
virtuelle rum, hvor medarbejdere kan interagere

ladser kan man arrangere

•
e og forbedre teamdynamikken.

edback fra medarbejdere...

or dem.

ed at skabe et stærkt fællesskab og effektiv
naturligvis er store forskelle på organisering af en



KULTURELLE FORSKELLE OG DIVERSITET

Diversitet i teams er vigtig, da det er her, vi både kan vise vores forskellige kompetencer og roller, men også så vi kan komplimentere og lære af hinanden. Der findes utallige assessment værktøjer, der kan hjælpe os til at forstå vores forskellighed.



Når det kommer til teams, er der altid diversitet til stede, udfordringen er at bruge den konstruktivt, så vi kan complimentere hinanden, lære af hinanden og bruge vores kompetencer til at løse projekter og opgaver.

Dette sker ikke uden tillid og tryghed og den intelligente vej indtil det er at styrke og balancere dine intelligenser, særligt den emotionelle intelligens. For at vi effektivt kan anvende vores forskellige intelligenser i teamarbejde, er det afgørende at balancere dem, således at ikke alle medlemmer konstant opererer på fuld styrke med f.eks. deres IQ. Dermed mister man evnen til at samarbejde, skabe synergier og hjælpe hinanden med opgaverne.



Håndtering af kulturelle forskelle og at fremme diversitet på arbejdspladsen kræver en bevidst indsats og engagement fra ledelsens side for at skabe et inkluderende og respektfuldt miljø.

Først og fremmest er det vigtigt at have opmærksomhed på hvordan man skaber en kultur, hvor mangfoldighed og inklusion er kerneværdier. Dette kan omfatte at have en mangfoldigheds- og inklusionspolitik der afspejler virksomhedens værdier, mål og som samtidig sikrer, at alle medarbejdere føler sig respekteret og værdsat. Der kan med fordel tilbydes uddannelse og workshops til nøglemedarbejdere, der fokuserer på kulturel bevidsthed og følsomhed. Dette kan hjælpe medarbejderne med at forstå og værdsætte forskellige kulturer og baggrunde.



Som leder er det derudover vigtigt at være ekstra bevidst om sprogbarrierer og kulturelle kommunikationsstils forskelle. Anerkend og fejrr gerne andre kulturelle helligdage, traditioner og begivenheder. Dette kan omfatte at organisere kulturelle begivenheder eller have en 'international dag' for at fremme kulturel udveksling.

Vær opmærksom på hvordan din ledelsesstil fortolkes, da ledelsesstile er og fortolkes meget forskelligt i kulturer rundt om i verden. Dette kan omfatte at være opmærksom på forskellige tilgange til autoritet, konfliktløsning og beslutningstagning.



I forlængelse heraf, er det afgørende med en åben dialog om kulturelle spørgsmål. Dette kan hjælpe med åbenhed og nysgerrighed i forhold til andre kulturer og samtidig identificere og løse eventuelle kulturelle misforståelser eller konflikter. Ledere skal aktivt fremme og støtte mangfoldighedsinitiativer og vise, hvordan disse værdier integreres i hverdagens beslutninger og handlinger.

Ved at implementere disse strategier kan du hjælpe med at skabe et arbejdsmiljø, hvor kulturelle forskelle anerkendes, værdsættes og integreres, hvilket skaber en rigere, og mere mangfoldig og produktiv arbejdsplads.





-
- Så hvor gode er I til at se jeres forskelligheder som en styrke?
 - I hvor høj grad får du som leder stimuleret og udviklet din emotionelle intelligens ved at lytte, mærke efter, være i kontakt med følelser og være nysgerrig?
 - I hvor høj grad får I i teamet stimuleret og udviklet jeres samlede emotionelle intelligens ved at lytte, mærke efter, være i kontakt med jeres følelser og være nysgerrige i forhold til hinanden?
-

HVAD ER EN KONFLIKT?

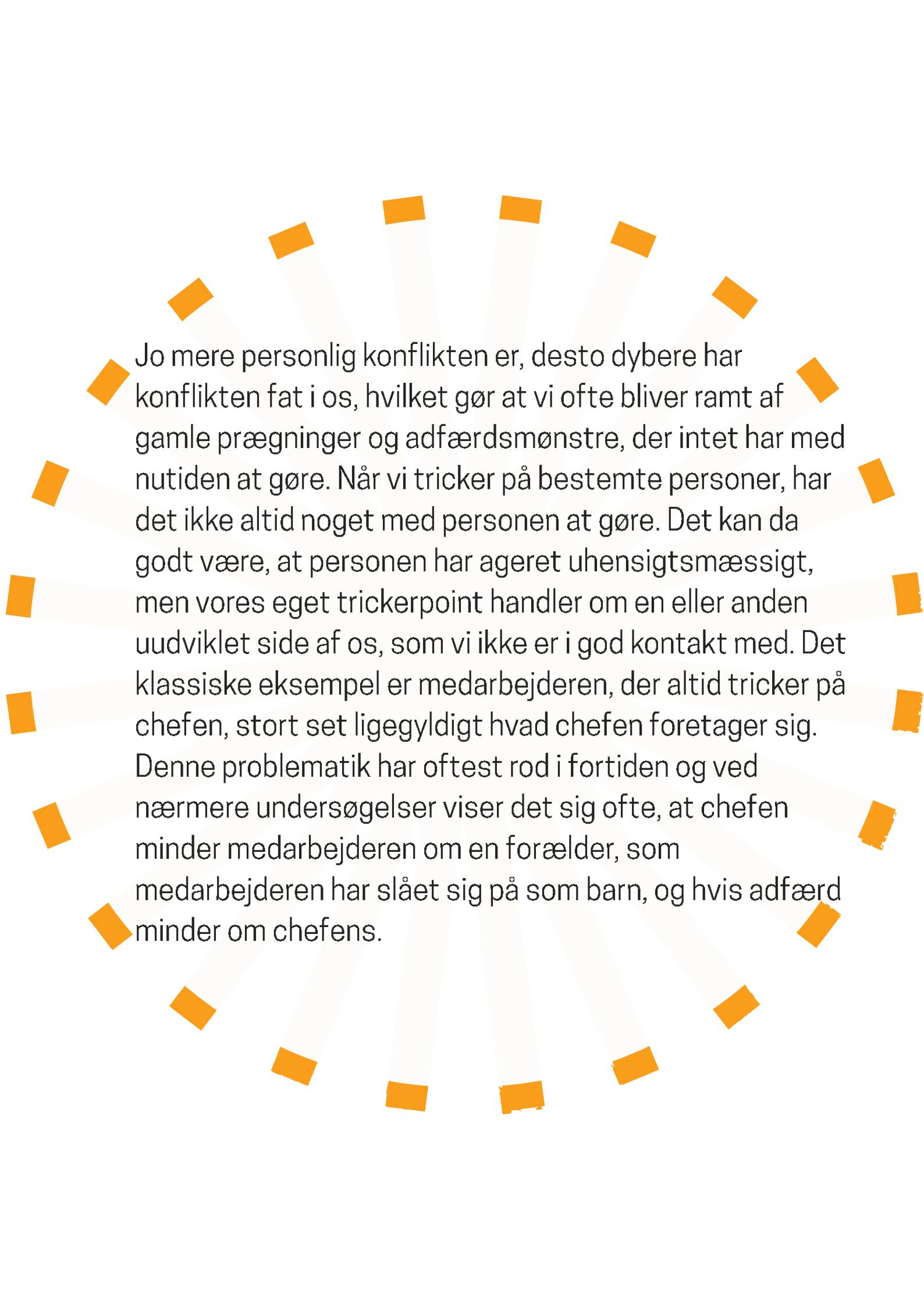
Mange mener, at konflikter er en nødvendig og uundgåelig del af livet, og nogle mener, at det ligefrem er med til at udvikle vores personlighed. Konflikt handler om grænser og forskellighed og kræver en eller anden form for forhandling. Problemer er konflikter eller uoverensstemmelser, der ikke bliver afsluttede eller færdigforhandlede. Konflikter kan i bedste tilfælde løse problemer og dermed skabe plads til en ny virkelighed, plads til accept af hinanden og hinandens forskelligheder.



Konflikter er ofte et udtryk for manglende erkendelse eller accept af hinandens forskelligheder og holdninger, og opstår, når vi forsøger at gøre hinanden ens, eller forsøger at overbevise hinanden om vores holdninger eller standpunkter.

Der findes mange måder at anskue og analysere konflikter på, og der findes lige så mange modeller, teknikker og værktøjer til at håndtere dem på.

Konflikter opstår i kontakten mellem mennesker ved, at dialogen mellem parterne ophører, og erstattes af en eller to monologer.



Jo mere personlig konflikten er, desto dybere har konflikten fat i os, hvilket gør at vi ofte bliver ramt af gamle prægninger og adfærdsmønstre, der intet har med nutiden at gøre. Når vi tricker på bestemte personer, har det ikke altid noget med personen at gøre. Det kan da godt være, at personen har ageret uhensigtsmæssigt, men vores eget trickerpoint handler om en eller anden uudviklet side af os, som vi ikke er i god kontakt med. Det klassiske eksempel er medarbejderen, der altid tricker på chefen, stort set ligegyldigt hvad chefen foretager sig. Denne problematik har oftest rod i fortiden og ved nærmere undersøgelser viser det sig ofte, at chefen minder medarbejderen om en forælder, som medarbejderen har slået sig på som barn, og hvis adfærd minder om chefens.



Så det vigtigste arbejde i forbindelse med konflikthåndtering består i at tilføre konfliktens parter kontakt, og ind i mellem undersøge, hvad der evt. er på spil i fortiden, således at konfliktens parter i fremtiden kan få hjælp til at skille nutid og fortid ad, og møde hinanden i nuet- uden en tung rygsæk af fortidens erindringer i bagagen.

Håndtering af konflikter er overordentlig vigtig, fordi ubehandlede konflikter optager vores mentale energi i meget stor grad og ofte fastholder os i fastlåste og ukonstruktive tankemønstre og handlinger.

Færdigbehandlede konflikter derimod giver os mulighed for at se fremad og giver rum til ny udvikling, nye erkendelser og perspektiver og efterlader ingen negative rester.

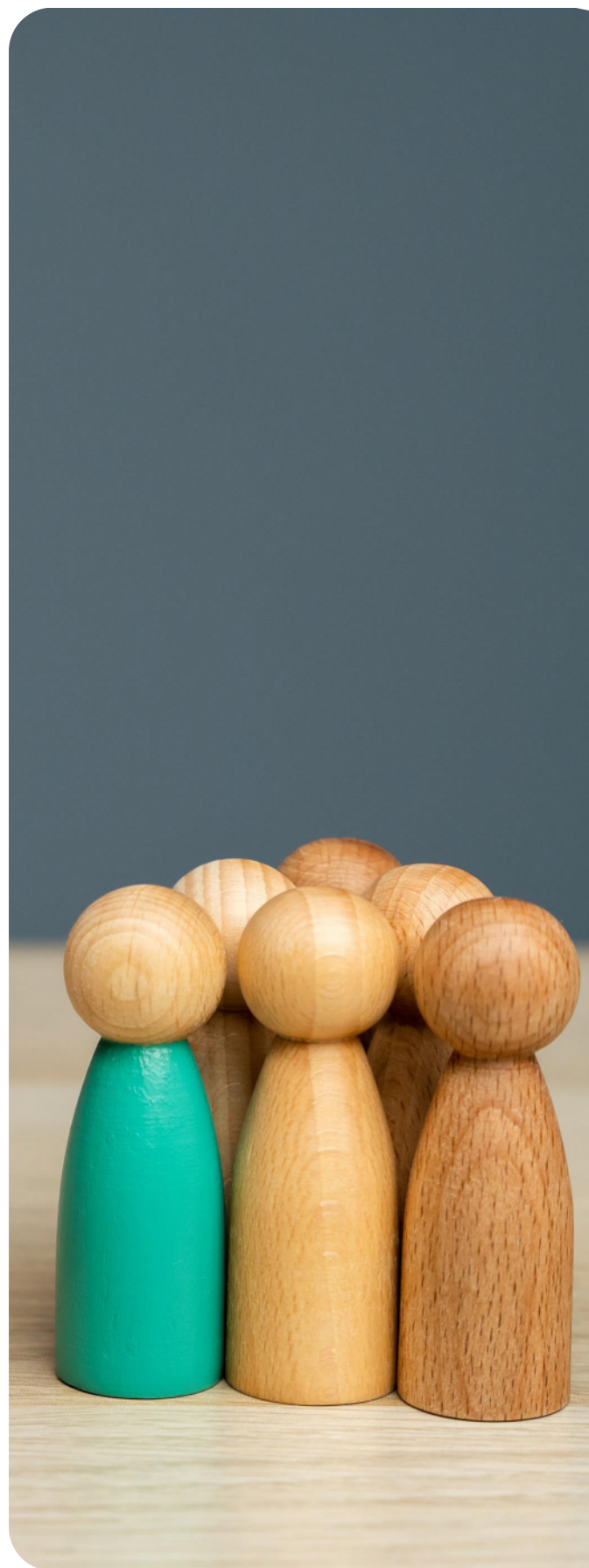


KONFLIKT

Konflikter kan naturligvis ske i alle udviklingsfaser, men er særlig udfordrende i de tidlige udviklingsstadier, hvor tilliden og trygheden ikke er opbygget. Det er derfor vigtigt, at lederen og teamet tager lederskab og personligt ansvar. Det er også opmærksomme på, at teamet har deres forskelligheder i al forberedelse, personlige, hvilket er kendetegnet af, at de går fra den konkrete sag til personlige konflikter, som kan accelerere konflikterne.

ERI TEAMS

e i alle teamets
gt følsomme i teamets
r kendskabet til hinanden og
oparbejdet endnu. Derfor er
mets øvrige medlemmer
t lederskab og er
et til at starte med ikke viser
nøj grad. Når konflikter bliver
egnet ved, at fokus rettes
onen, er der grobund for, at
meget hurtigt i grupper.



Andre teammedlemmer kan hurtigt blive inddraget, og i visse tilfælde skabes der alliancer og fraktioner.

Medarbejderne vil i starten forsøge at undgå hinanden på tværs af alliancerne, og når konflikten optrappes, vil de helt stoppe med at kommunikere, eller modsat have en meget uhensigtsmæssig og destruktiv kommunikationsform. Her er det ledelsesmæssigt vigtigt at komme på banen, evt. med en neutral mediator som facilitator. Det sidste er særligt vigtigt, hvis lederen har part i konflikten for at undgå bias, og fordi det er særdeles vanskeligt, nærmere umuligt, at løse en konflikt objektivt, som man selv er en del af.

Det er generelt en god ide at skabe en kultur, hvor der er plads til forskellighed og meningsudveksling i forhold til de forskellige holdninger, vi har. Samtidig er det vigtigt at skabe rum for grænsesætning, således at ethvert medlem kan bevare sin integritet.



Det er en god ide at adressere konflikterne og skabe tryk så alle får et ansvar for at skabe et godt samarbejde. Mange medarbejdere har faktisk stor pris på at have en leder, der ved at være åben, lytter og opmærksom tager konflikter alvorligt. Det giver tryghed og et godt arbejdsklima.



afdække
e en kultur, hvor alle
ige til eller fra i tide.
e sætter rent
t have en leder, som
dhør og
onflikter i opløbet.
et godt



MANGLENDE HÅNDTERING AF KONFLIKTER OG KONFLIKTSKYHED

Konfliktskyhed, og en deraf manglende evne til håndtere uenigheder og problemer, er en stor udfordring på de fleste arbejdspladser.

Når vi ikke får løst problemer eller tror, at vi nødvendigvis skal være enige om alting, er der en stor risiko for, at ting eskaleres og bliver til konflikter.

Konfliktsky ledere og medarbejdere prøver som regel at tilsløre eller undvige konflikterne, men derved kommer de næsten altid til at optrappe uoverensstemmelserne – stik imod hensigten.

Konfliktsky ledelse kan føre til uklare roller, psykisk pres og dårligt arbejdsmiljø. Det kan også dræne arbejdsgrupper for engagement og gøre forandringer vanskelige. Der er altså mange gode grunde til at gøre op med denne kultur, og som leder påtage sig et ansvar for løsning af problemer og udfordringer.

Det er dog, naturligvis ikke kun ledelse, den er gal med, det er i højere grad personlig ledelse hos alle involverede parter, der er behov for. Det er et fælles ansvar at løse problemer i dagligdagen, ikke kun en ledelsesmæssig udfordring.



Når det er sagt har ledere en særlig status, og ledere er ofte kulturbærere, hvilket også forpligter ledere til at gå forrest som gode forbilleder: “Leading by example”.

Der er utallige eksempler på ledere og medarbejdere, der har været konfliktsky og som derved mislykkedes med deres projekter, eller ikke har kunne få teamsamarbejder til at fungere. Hos de fleste konfliktsky mennesker er der en tendens til at dele verden op i det gode og det onde, det rigtige og det forkerte. Men konflikter handler om meget mere end det, og er som udgangspunkt ikke kun den ene parts skyld. Udgangspunktet for at undgå problemers udvikling til konflikter er at kunne rumme det konfliktfyldte, gå i dialog og navigere i løsningerne – uden at skabe polarisering.



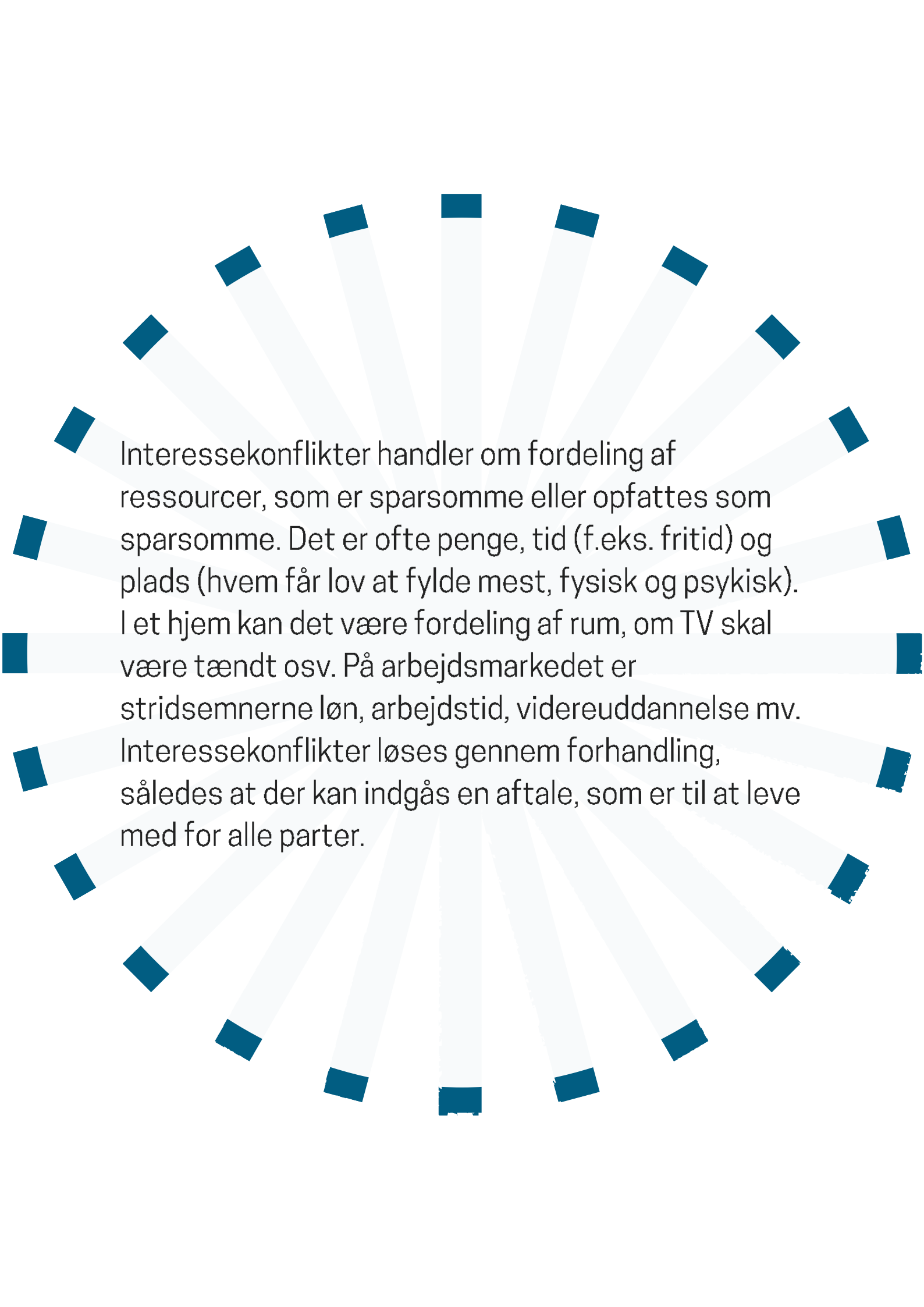
Konfliktens dimensioner

Lidt forenklet kan vi dele konflikter op i flg. dimensioner:

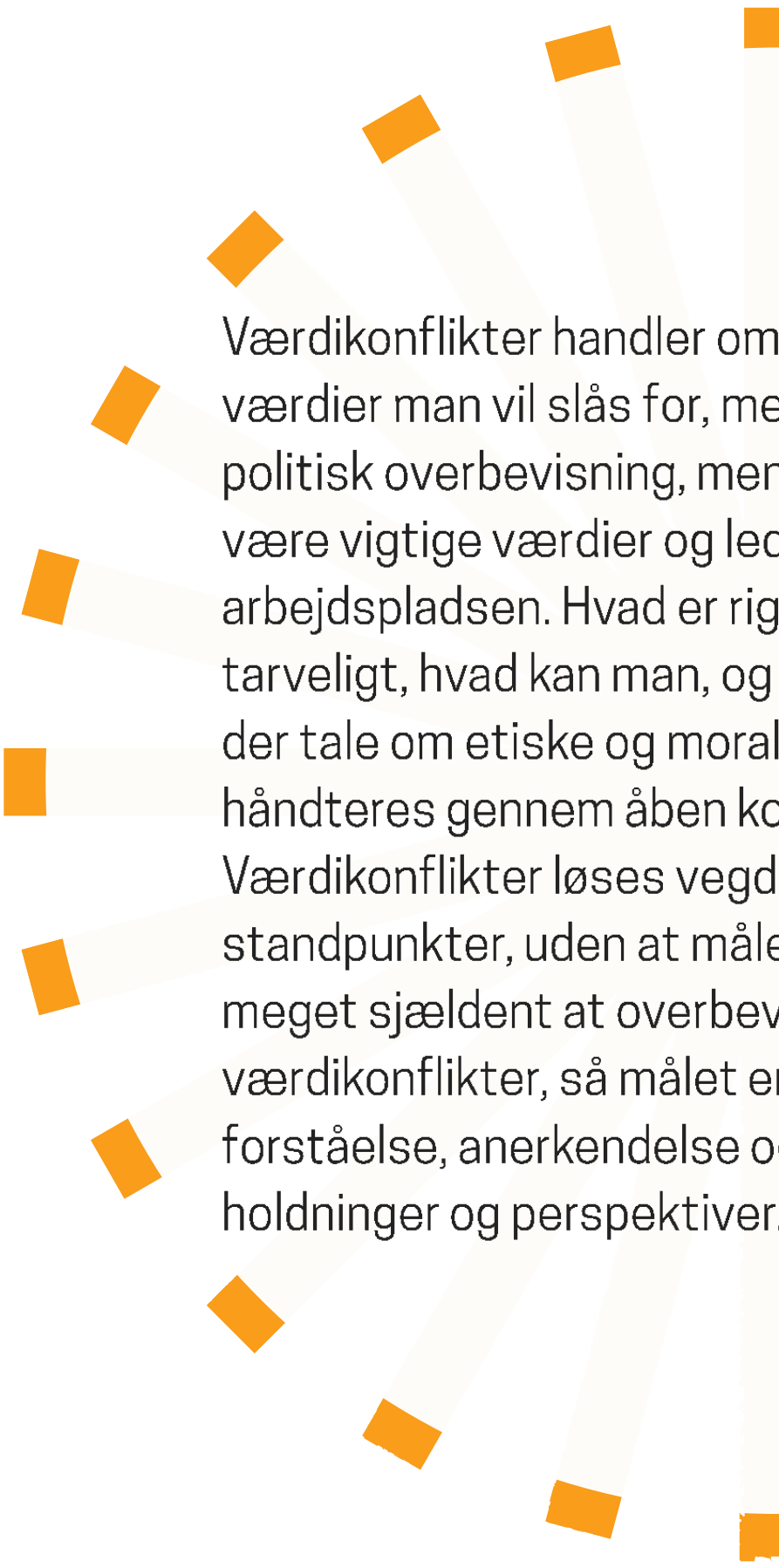
- Instrumentelle konflikter
 - Interessekonflikter
 - Værdikonflikter
 - Personlige konflikter
 - Strukturelle konflikter
-



Instrumentelle konflikter handler om konkrete mål, midler, metoder, strukturer, procedurer. Her er tale om “rene” konflikter, som endnu ikke er “forurenede” af negative følelser, personificeringer, bebrejdelser m.m. To mennesker eller flere i en gruppe har en uoverensstemmelse. Det kan være uenighed om, hvor familien skal holde ferie, hvordan en opgave skal udføres osv. De er uenige om, hvad de skal gøre, og de må finde en løsning for at komme videre. Den type konflikter har vi ofte, og kun et fåtal af dem fører til fjendskab eller traumer. Instrumentelle konflikter løses ofte ved at finde ud af, hvad der vil være win-win for alle parter, så vi kan blive enige, indgå kompromisser og komme videre i processen.



Interessekonflikter handler om fordeling af ressourcer, som er sparsomme eller opfattes som sparsomme. Det er ofte penge, tid (f.eks. fritid) og plads (hvem får lov at fylde mest, fysisk og psykisk). I et hjem kan det være fordeling af rum, om TV skal være tændt osv. På arbejdsmarkedet er stridsemnerne løn, arbejdstid, videreuddannelse mv. Interessekonflikter løses gennem forhandling, således at der kan indgås en aftale, som er til at leve med for alle parter.



Værdikonflikter handler om værdier man vil slås for, men politisk overbevisning, men være vigtige værdier og led arbejdspladsen. Hvad er rigt tarveligt, hvad kan man, og der tale om etiske og moral håndteres gennem åben ko Værdikonflikter løses ved standpunkter, uden at måle meget sjældent at overbev værdikonflikter, så målet er forståelse, anerkendelse og holdninger og perspektiver



personlige eller kulturelle
menneskerettigheder, religion,
og det kan naturligvis også
værelsesprincipper på
rigtigt og forkert, hvad er
hvad kan man ikke. Ofte er
der modsætninger. Dette
kommunikation.

at lytte til hinandens
et er enighed. Vi opnår
hvise hinanden i
at opnå en gensidig
og respekt af hinandens



Personlige konflikter handler om identitet, selvværd, loyalitet, tillidsbrud, afvisning, m.m. Dette er en dimension ved konflikter, der kan forpuste hverdagen og skabe enorm forvirring. For her spiller dybe og ofte skjulte følelser den store rolle, og parterne bliver usikre og sårbare:

- Regner de andre mig for noget?
- Er der overhovedet nogen, som ser mig?
- Kan jeg stole på de andre?
- Bliver jeg holdt udenfor?
- Foragter de mig?







Personlige konflikter løses, ved at være så åbne som muligt og italesætte vores fantasier og forestillinger på en måde, ved at sige JEG, hvor vi ikke projicerer på andre. Ofte kan det være relevant at invitere fortiden ind, så begge parter kan få en gensidig forståelse af hinandens baggrund for handlingsmønstrene.

Den strukturelle dimension handler om lovgivning, skrevne og uskrevne regler, ledelse og arbejdsform, arbejdsdeling, budget samt organisering. Dette er de ydre rammer, eller betingelser som vi kan agere indenfor. Disse rammer kan ikke altid ændres, i hvert fald ikke umiddelbart, og ikke kun gennem konfliktarbejde mellem de parter, der er i strid.



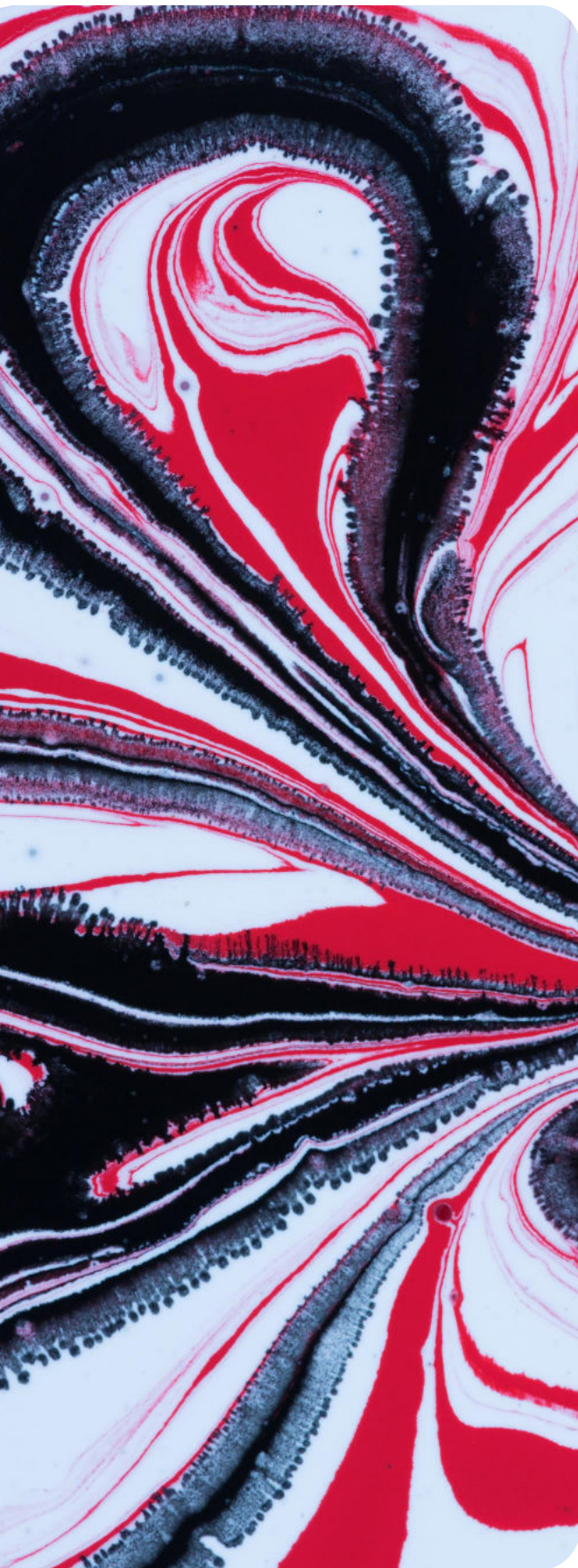
Et eksempel kan være for
arbejdsplads, hvor der g
konflikter over fordeling
Håndtering af strukturel
ved tydelighed i forhold
og hvad der ikke kan. Pol
lobbyarbejde er en måde
kan være med til at påvir





or få ressourcer på en
entagende opstår
en af ressourcerne.
le konflikter løses ofte
til, hvad der kan ændres,
itisk arbejde og
e at agere på her, så man
rke beslutningstagere.





SAMMENB AF DIMENS

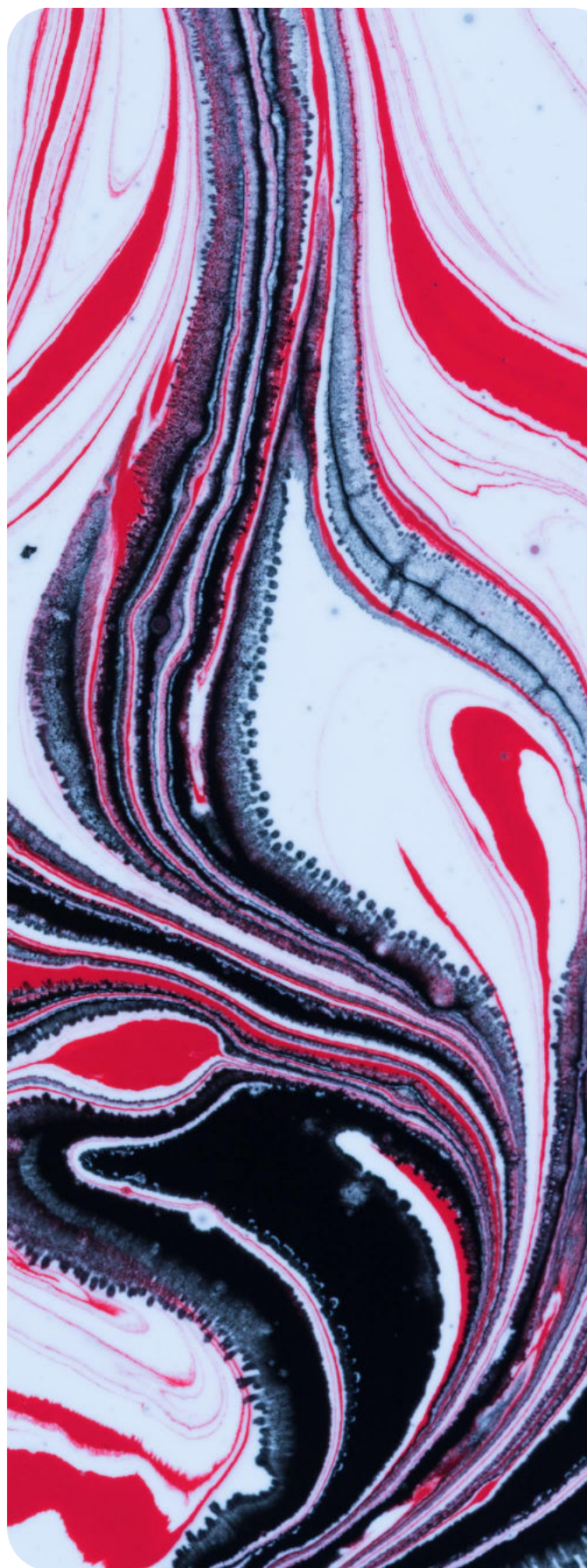
De fleste konflikter rækker in
som regel vil der være en ker
rolle som leder har et særligt

Konflikter, der handler om no
ressourcer eller metoder – lø
indtager den ligefremme pos
for konflikten ved at bringe a
banen. I din tilgang bør du væ
interesser og stræbe efter a
acceptabel for de involvered

LANDING SIONERNE

nd i alle dimensioner, men
ne i konflikten, som du i din
ansvar for at håndtere.

get mellem parterne –
ses bedst ved, at du
sition, hvor du tager ansvar
lle relevante argumenter på
ere åben om behov og
t indgå en aftale, der er
e.





De forskellige former for konflikter optræder ikke altid i deres rene form, som de fremstår her. Virkeligheden er, at forskellige typer af konflikter ofte er viklet ind i hinanden. I konflikthåndtering kan det være en fordel at få dimensionerne på plads først, så vi kan få overblik og klarhed over, hvad det er for en slags konflikt, vi har med at gøre.

I praksis viser det sig dog ofte, at vi først under konflikthåndteringen får overblikket over, hvilken dimension af konflikt vi har med at gøre.



Hvis kernen i konflikten handler om noget i den personlige dimension, har du mest gavn af at vælge den venlige konfliktansvarlige position, hvor du bringer dig selv og parterne til at lytte, og hvor vi prøver at skabe forståelse gennem dialog. Konflikter i den personlige dimension kan sjældent løses gennem aftaler. Hvis de kan løses, er det gennem gensidig forståelse, tillid og respekt.

KONFLIKTTRAPPEN

Der findes ikke to ens konflikter. Det enkelte menneske, den enkelte kultur eller subkultur og den samfundsmæssige sammenhæng sætter sit præg på hver enkelt konflikt. Enhver konflikt er unik, uanset på hvilket plan eller i hvilken sammenhæng, den befinder sig.

Det kan være i det enkelte menneske, mellem to personer, mellem grupper, lokalt, samfundsmæssigt eller internationalt.

Center for konfliktløsning har udviklet konflikttrappen, der viser hvilke destruktive mønstre, som ofte er på spil, når konflikter optrappes. Konflikttrappen kan bruges som en slags drejebog for, hvordan konflikter undgås at optrappes.

Modellen er udviklet i Nordirland som et billede på, hvordan alle konflikter – både dem mellem to mennesker, mellem grupper og mellem nationer – udvikler sig, hvis ingen griber ind.

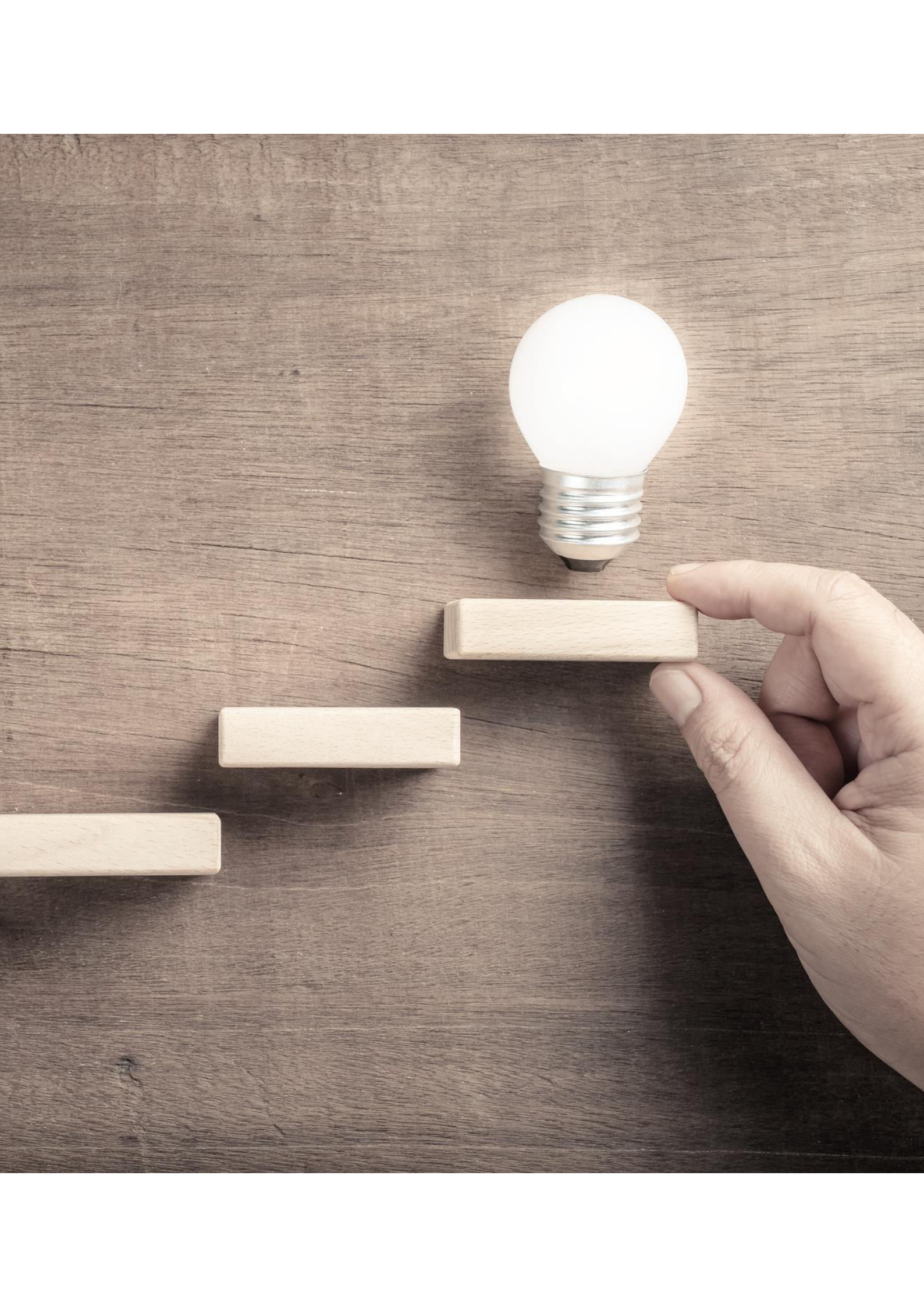
Om de enkelte trin på konflikttrappen:

Uoverensstemmelse

Her prøver parterne at løse en opstået uenighed om, hvordan de skal forholde sig og handle. Når det lykkes at komme til enighed, er problemet løst, og der er ingen konflikt. Men det kan ske, at en af parterne træder ved siden af den saglige problemløsning, den anden part reagerer, og situationen udvikler sig.

Grænsen mellem "uoverensstemmelse" og "personificering"

Denne grænse er afgørende. Når den er passeret, kan den gensidige modvilje, dårlige stemning og forvirring hurtigt brede sig. Det er lige netop denne grænse, hvor den fatale (og normale) sammenblanding af sag og person sker, – man går efter "manden" i stedet for "bolden". I stedet for at blive vred eller bange, retter man næsten automatisk sine negative følelser mod modparten. Dette sker på et nanosekund, og det sker for alle. Det er her, man kan overveje, hvordan man vil reagere på aggressionen og prøve at gøre det på en måde, som afspænder, uden at man giver køb på sine egne mål. Det er især ved denne grænse, at træning i at nedtrappe konflikter nytter.







Personificering

Hvis man lader sig rive med, vil konflikten udvikle sig, og nu er problemet ikke længere sagen men den anden person.

Negative følelser som irritation, frygt og forvirring begynder at afskære den indbyrdes kontakt. Man bebrejder og angriber – sagt eller usagt.

Vi mistænkeliggør hinandens hensigter og begynder at stemple den andens karakter.

Problemet vokser

Når man nu er i gang med den negative opmærksomhed på den anden, kommer man i tanke om, at det jo ikke er første gang. Pludselig husker man andre episoder, og ser brister og fejl hos den anden, og de problemer han/hun skaber. Gammel uret og uafsluttede konflikter dukker frem.



Grænsen mellem "problemet vokser" og "samtale opgives"

Her er også en vigtig skillelinje. Det at opgive at tale sammen har konsekvenser, som kan være svære at overskue. Når samtalen er opgivet, og kontakten er brudt, kan alt ske, for det er netop kontakten og dialogen mellem parterne, der kan rette op den dårlige relation. Så at opretholde kontakten, hvor besværligt og ubehageligt det end kan være, er en af de vigtigste konfliktløsende handlinger, man kan foretage.

Samtalen opgives

De negative følelser indsnævrer tankebanerne, og man kan blive fanget i et tunnelsyn. Man kommunikerer upræcist, og begge parter forvrænger. Vi begynder at undgå at tale sammen, – i stedet for taler vi mere OM hinanden. Vi kommunikerer med handling, undlader at hilse, gaber, når den anden siger noget til et møde, undgår øjenkontakt, vender ryggen til, og det, der er værre. Man søger forbundsfæller, alliancer og danner partier og har brug for at tale med nogen om konflikten og søger bekræftelse på, at man bliver behandlet urimeligt.

Personificering

Man begynder at tænke så dårligt om den anden, og bliver så unuanceret, at man ikke skimter noget som helst positivt hos den anden. Det kan også ske, at man i den anden part ser træk, som man helst undgår at se hos sig selv (projektioner). Nu er den oprindelige uoverensstemmelse næsten usynlig. Metakonflikten, som handler om at vinde over sin modpart, har nu taget over. Når de gensidige fjendebilleder dominerer, er konflikten blevet som en magnet, der tiltrækker meget energi, og vejen er banet for åben fjendtlighed.

Åben fjendtlighed

Man ser nu ikke længere hinanden som mennesker af samme slags som en selv – fornuftige mennesker, som dybest set ønsker fred og rimelighed, og som lider ved konflikten. Det er her, at man kan få den tanke, at målet helliger midlet. Nu kan de fjendtlige handlinger tage fart.

Polarisering

Når konflikten dette trin, kan parterne ikke være på samme sted. Det er fyringernes, opsigelsernes, flugtens, skilsmissens og ghettodannelsernes tid. Man flygter eller jages væk.

Konflikttrappen er ikke en naturlov, men et grundmønster, som forekommer, og som er forudsigeligt, medmindre man vælger at handle anderledes. Mønstret kan genfindes på alle niveauer: Individuelt, gruppe- og samfundsmæssigt og internationalt.





Vi håber at ugens artikel har inspireret dig til at gå
hvordan du som leder aktivt skaber et godt og sur
hve

I ugens podcast anviser vi bl.a. nogle meget konk
konf

Mange

HumanS



å videre med ugens opgave og at kigge nærmere på
ndt psykisk arbejdsmiljø og håndterer konflikter i din
rdag.

rete værktøjer til at skabe dialog og dermed undgå
flikter.

e hilsner

Support

