



Konflikt- håndtering



Branchearbejdsmiljørådet
Finans / Offentlig Kontor & Administration

Indhold

Brug værktøjet	3
Overblik	3
En social færdighed	4
Undgåelse	4
Afvæbning	5
Konfrontation	5
Metoder	6
Håndtering af konflikter	6
Løse konflikter gennem forhandling	6
Stil diagnosen	7
Initiativ	7
Lyt. Forstå modpartens bevæggrunde og interesser	8
Problemløsning	8
Fem måder at håndtere konflikter	9
Find den rigtige stil	10
Forebyg konflikter	12
Konflikter sikrer dynamik	13
Konflikten mellem marked og produktion vs. de ansatte	13
Kultursammenstød	15
Lederen som "lusen mellem to negle"	16
Følg din samvittighed	17
Få feedback	18
Hvis du vil vide mere	19

Værktøjer til handling

Nye krav og udfordringer er dagens orden på danske arbejdspladser. På godt og ondt. I en travl hverdag kan det sætte arbejdsmiljøet under pres.

Dette hæfte er en del af en serie procesværktøjer, Branchearbejds miljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration har udgivet. Formålet er at sætte fokus på, hvordan arbejdspladserne kan styrke de menneskelige ressourcer på arbejdspladserne.

Værktøjerne er udformet som redskaber til ledelsesniveauet på arbejdspladserne. Men de kan også bruges som inspiration til dialog i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen på arbejdspladsen.

Serien behandler seks temaer, de fleste arbejdspladser på et tidspunkt skal evne at tackle:

- Forandringer på arbejdspladsen
- Manglende indflydelse
- Den vanskelige samtale
- Fravær og personalegennemtræk
- For stort arbejdspress
- Konflikthåndtering

Konflikthåndtering

Brug værktøjet

Dette værktøj kan hjælpe dig med at:

- ophæve eller mindske interessemodsatninger mellem dig selv og dine medarbejdere, så du møder mindre modstand
- mægle mellem medarbejdere, der bruger for meget energi på at kæmpe mod hinanden
- forebygge konflikter, som ellers typisk ville opstå på enhver arbejdsplads
- undgå at blive en lus mellem to negle – på den ene side dine overordnede og på den anden side dine medarbejdere

Inspiration til håndtering af konflikter

Procesværktøjet er ikke en udtømmende "køgebog", men giver nogle forklaringer og idéer til inspiration og handlemuligheder, som lederen selv må tilpasse i situationen.

Procesværktøjet giver først et indblik i, hvad konflikter er. Dernæst præsenteres en række råd til, hvordan lederen kan håndtere og forebygge konflikter.

Overblik

En social færdighed

Ved konflikt forstås sammenstød mellem to eller flere parter behov, ønsker eller værdier.

Konflikt er en hverdagsbegivenhed. Hjemme eller på arbejdspladsen kommer et individs behov og værdier uvægerligt i konflikt med andres behov og værdier. Nogle konflikter er relativt små, lette at håndtere og overskue. Men andre konflikter er større og kræver en løsningsstrategi.

At kunne løse konflikter er en af de vigtigste grundlæggende sociale færdigheder, et menneske kan have. Og den kan læres. Færdigheden består af en række sammenhængende delfærdigheder. Vi udvikler vore foretrukne fremgangsmåder til at håndtere konflikter, når vi er børn. Selv om vore metoder ikke viser sig at være gode, fortsætter vi med at bruge dem, fordi vi ikke er opmærksomme på alternativer.

Konfliktløsningsstrategier kan klassificeres i tre kategorier: Undgåelse, afvæbning og konfrontation. Figuren nedenfor illustrerer, at undgåelse og konfrontation begge er ekstremer i hver sin ende af en akse.

Konfliktløsnings-strategi



Undgåelse

Nogle mennesker forsøger at undgå visse konfliktsituationer eller konflikter i det hele taget. Sådanne mennesker forsøger at undertrykke følelsesmæssige reaktioner, se den anden vej eller trække sig helt ud af situationen. Eksempler herpå kan være, at man "stemmer med fødderne", tager sin afsked, går ud af skolen eller bliver skilt. Personen kan enten ikke se situationen i øjnene eller magter ikke at løse konflikten. Undgåelsesstrategier sikrer overlevelse i situationer, hvor flugt er en mulighed, men de giver sjældent individet nogen stor tilfredsstillelse. Undgåede konflikter resulterer ofte i frygt for at støde på lignende situationer i fremtiden og tvivl om eget mod og vedholdenhed.

Afvæbning

Afvæbning er egentlig en forsinkelsestaktik. Gennem afvæbning forsøger man at afdramatisere og nedkøle situationen, i det mindste foreløbig, eller at opretholde en så stor uklarhed, at konfrontation ikke er sandsynlig. Eksempler på afvæbningsmanøvrer er at løse mindre problemer og udskyde de større, at udsætte konfrontationen til et mere favorabelt tidspunkt og undgå klarhed om de spørgsmål, der ligger til grund for konflikten. Afvæbningstaktikker fungerer, når forsinkelse er en mulighed. Men sådanne taktikker giver sjældent personlig tilfredsstillelse, men bekymring for fremtiden for en selv og mindre selvtillid.

Konfrontation

Konfrontation kan underopdeles i magt- og forhandlingsstrategier. Magtstrategier går ud på at bruge sin styrke (i kraft af position eller bagland) til at få sin vilje og at straffe og betvinge andre. Magtstrategier er ofte meget effektive set fra "vinderens" synspunkt. Men uheldigvis er den egentlige konflikt først lige begyndt. For "taberen" vil nu prøve på at få oprejsning. Fjendtlighed, hævn, angst og fysiske skader er ofte bivirkningerne af tab-vind magt-taktikker.

Derimod giver *forhandlingsteknikker* mulighed for, at begge parter kan "vinde", dvs. opnå noget, de ønsker. Målet med en forhandling er at løse konflikten på en måde, som er tilfredsstillende for alle parter i konflikten. Af de tre konfliktløsningsstrategier synes forhandling at have de mest positive effekter og de mindst negative bivirkninger.

Metoder

Håndtering af konflikter

Eftersom konflikter er uundgåelige, må du lære at håndtere dem. Der er en række muligheder for dig som leder. Du kan vælge forskellige indfaldsvinkler:

- Løse konflikter gennem *forhandling*, herunder *mægle* (mediere) mellem medarbejdere eller grupper af medarbejdere
- Anlægge den *konflikthåndteringsstil*, du får mest ud af i situationen
- *Forebygge* konflikter, der ellers typisk ville opstå i enhver virksomhed
- *Lære at leve med* den konflikt, at du er *mellemlider* – en lus mellem to negle.

Løse konflikter gennem forhandling

For at forhandling kan lykkes, skal man beherske en række færdigheder:

- kunne diagnosticere, hvad konflikten handler om
- kunne tage initiativet til en konfrontation
- kunne lytte til og reflektere over andres synspunkter
- kunne bruge teknikker til problemløsning, der fremmer en konsensus beslutning.

Stil diagnosen

Til at begynde med må man afgøre, om vi har at gøre med en konflikt mellem værdier (holdninger) eller en konkret konflikt (adfærd).

En værdikonflikt er meget svær at løse ved forhandling. Men det er muligt at forhandle om konkrete forhold, der har udspring i forskellige værdier. Der kan findes en forhandlingsløsning på, om islamiske kvinder i Danmark må bære hovedtørklæder på deres arbejde eller ej. Man behøver ikke at være enige om de dybereliggende, åndelige værdier for at nå til en god løsning på det konkrete plan.

Initiativ

Med initiativ menes ikke, at man skal gå til angreb på den modsatte part. Angreb udløser næsten altid en forsvarsreaktion, som blokerer for en hurtig løsning. Men den ene part bør redegøre for de konkrete, følelige effekter, konflikten har på ham/hende. Uden dette initiativ kan vi ikke komme i gang med en forhandling.

Afsæt i adfærd og praktiske løsninger

Vær på vagt, når nogle siger, at "vi skal have fælles holdninger". Det er for meget at forlange i en konflikt-situation og grænser til hjernevask. Hold jer til adfærd og praktiske løsninger, der kan observeres, og som I kan blive enige om at samarbejde om.

Du har initiativet

Hvis du er blevet bedt om eller selv har ønsket at mægle i konflikten, så har du initiativet og beder først den ene part om et udspil: "Prøv at beskrive, hvad den anden part gør, som du har noget imod. (Men lad være med at sige, hvorfor du tror, at den anden gør, som han eller hun gør)."

Metoder

Lyt. Forstå modpartens bevæggrunde og interesser

Når den ene part har taget initiativ til konfrontation, gælder det om at lytte til og forstå modparten. Hvis modpartens svar er noget andet, end man havde håbet at høre, kan det føre til et skænderi, hvis man ikke passer på. Initiativtageren bør ikke stille krav eller starte med at forsvare et standpunkt, men prøve at finde ud af, hvorfor modpartens adfærd er, som den er.

Man bør vise modparten, at man har forstået hans/hendes bevæggrunde. Derefter kan initiativtageren koncentrere sig om de konkrete, synlige uheldige sideeffekter af konflikten og undgå værdiladede beskyldninger. Når folk lytter til hinanden og prøver på at forstå, mindskes modstanden, og modtageligheden for hinandens synspunkter bliver større.

Stil spørgsmål

Som mægler (mediator) kan du tvinge parterne til at lytte til hinanden ved at sige til dem: "Hvad er det X prøver at sige til dig? Hvad hører du ham/hende fortælle?" – "Er det rigtigt opfattet, X?"

Problemløsning

Denne sidste proces kan have flere faser

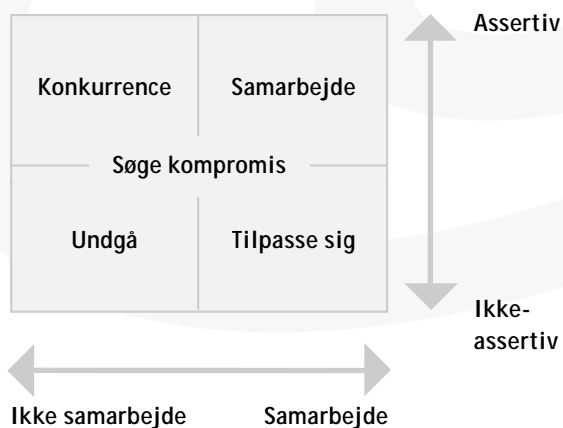
- Afklaring. Find de konkrete, synlige forhold der skal gøres noget ved. Drop ambitionen om "fælles holdninger"
- Vurder flere mulige løsninger. Brainstorm.
- Hvis modparten undervejs bruger bissetricks: Spørg om forhandlingen er reel. ("Jeg er nødt til at spørge dig: Har du lagt dig fast på forhånd?"). Så skifter stilen typisk – og dermed ofte også holdningen
- Find sammen ud af, hvilken løsning der er bedst (mest acceptabel og fordelagtig) for begge parter. Undgå at hver part for sig udarbejder forslag til en løsning (det graver kun grøfterne dybere). Hold jer til et enkelt fælles forslag til løsning, som I kan uddybe og finpudse, f.eks. et fælles papir. Hvis der er tale om en konflikt mellem grupper: Lad fornuftige højtrespekterede folk fra hver "lejr" sætte sig sammen og skrue en løsning sammen
- For parterne: Lad dig aldrig presse til en løsning, hvor du ikke helt ved, hvad du føler for den. Forlang et time-out eller sig, at du vil sove på det
- For parterne igen: Tal altid ud fra dig selv. Hvis du taler på vegne af din gruppe, bliver du let for firkantet ("Vi er mange, der mener..."). I forhandlingen kan du indvie din modpart i, hvad nogle af dine kolleger har det svært med og prøve at få ham til at hjælpe dig med at imødekomme dem. Men forhold dig kritisk til dit eget bagland. Du er ikke bare sendt i byen med et ufravigeligt standpunkt
- Aftal en handleplan for løsningen. Hvordan og hvornår?
- Aftal en evaluering af løsningsmodellen. Den valgte løsning vil ikke altid være den bedste eller mest anvendelige. Det er derfor vigtigt at aftale, hvordan løsningen tages op til fornyet overvejelse. Hvis løsningen viser sig at have mangler, starter man ved "Afklaring" og gennemløber problemløsningens faser igen

Fem måder at håndtere konflikter

Der er et helt repertoire af stile til håndtering af konflikter til rådighed. Nogle gange har man mest ud af at gennemtrumfe sin vilje (!) Andre gange er det mest fornuftigt at overgive sig betingelsesløst. Nu er det ikke længere forhandling, vi taler om, men at begå sig magtpolitisk.

Som en integreret del af sin personlighed vil man være tilbøjelig til at bruge 1-2 stilarter mere end andre. Men husk på, at der er tale om et repertoire, du skal bruge situationsbestemt. Du slipper ikke godt fra at bruge samme stil hver gang.

Der er fem stilarter, som fremgår af figuren nedenfor:



Modellen har 2 dimensioner. Den ene er et spændingsfelt mellem to impulser: (1) at tilfredsstillende personlige behov (assertion) eller (2) at imødekomme andres behov (ikke-assertion). Disse to impulser kan være forskellige, men også være sammenfaldende. Den anden dimension er et spændingsfelt mellem (1) samarbejde og (2) ikke-samarbejde. Således fremkommer der i alt 5 stile til konflikthåndtering.

Hver konflikthåndteringsstil har sin eksistensberettigelse i bestemte situationer.

Fem stilarter

Konkurrere

Denne stil går ud på *ikke at tabe*. Adfærden er typisk udfordrende, dominerende og kan være aggressiv. Til gengæld véd de andre, hvor de har den pågældende. Adfærden er berettiget og i visse situationer den bedste, hvilket vil fremgå senere.

Samarbejde

Denne stil går ud på, at begge parter skal være tilfredse. "Samarbejde" betyder ikke, at man er tossegod eller konfliktsky, tværtimod. Man insisterer på at samarbejde, selv om modparten måske kvier sig, og selv om man selv skal slagte et par hellige køer.

Søge kompromis

Denne stil går ud på, at det er nok, hvis begge parter bliver nogenlunde tilfredse, og at der findes en moderat, måske ufuldstændig løsning.

Undgå

At undgå kan virke som ligegyldighed. De, der undgår, overlader problemløsningen til skæbnen eller udviklingen. Når de konfronteres med problemet, prøver de enten på at aflede opmærksomheden fra det eller at ignorere det. I nogle situationer kan denne stil være den mest diplomatisk.

Tilpasse sig

Med denne stil tilgodeser man andres behov – måske endda på bekostning af sine egne. I visse situationer er det det bedste, man kan opnå – skaden ville ellers blive større. Og man har nu vist vilje til at bøje af. Så er der lagt pres på modparten til næste forhandlingsrunde!

Metoden

Find den rigtige stil

Umiddelbart skulle man tro, at stilarten "Samarbejde" er den bedste – og det er den også i de fleste situationer, hvor de demokratiske spilleregler gælder, f.eks. på danske arbejdspladser. Men selv dér gælder det, at konflikthåndteringsstilen skal vælges afhængigt af, hvad man *kan og vil opnå*.

- Hvis man ikke har noget at vinde ved en forhandling, er det bedst at vælge "Konkurrere" eller "Undgå"
- Hvis man har meget at tabe i en situation, hvor der ikke kommer et forhandlingsresultat, eller har brug for goodwill, kan man vælge "Tilpasse sig"
- Hvis man intet kan udrette og heller ikke er truet, men nødt til at opretholde kontakt, kan man vælge "Undgå"
- Hvis man har brug for, at der sker noget, men på den anden side ikke for meget, så er "Søge kompromis" velegnet
- Hvis man kan se, at man alligevel taber, kan man måske ligeså godt indordne sig, komme modparten i forkøbet og bevare følelsen af – og illusionen om – at man bestemmer noget, ved at vælge "Tilpasse sig"

Karakteristika og deres anvendelighed:

Stil	Karakteristik af bruger	Anvendelig, når
Konkurrere	Indtager faste standpunkter. Kan virke skræmmende på andre, der frygter uenighed.	Der foreligger en nødsituation. Beslutningen er upopulær. Man er sikker på, at man har ret i en vigtig sag. Man er oppe imod opportunister, som udnytter situationen, hvis man ikke står fast.
Samarbejde	Ser uenighed som en lejlighed til at skabe forbedringer. Gør sig undertiden urimelige anstrengelser for at skabe konsensus om uvigtige ting.	Begge parter ønsker er for vigtige til en simpel handel. Man ønsker at få indsigt i andres ideer og meninger. Man vil have et nuanceret beslutningsgrundlag. Man søger konsensus for at opnå fælles ejerskab. Man vil rette op på et tidligere fjendtligt forhold.
Søge kompromis	Anser måske kynisk kompromiset som vigtigere end konfliktens substans. Er i stand til at give og tage. Upåvirket af stress i en situation, hvor der skal indgås en handel.	Man er ikke i direkte modstrid med mål og principper, og en konflikt ville have uacceptable omkostninger. Begge parter er lige stærke og fastlåst i et nulsumspil. Man søger en hurtig, midlertidig løsning i en kompleks sag. Der er en deadline, som skal holdes. Samarbejde og konkurrerende stil er forsøgt, men har ikke virket.
Undgå	Accepterer, at der ikke træffes beslutninger. Er tilbageholdende med bidrag til beslutninger. Er omhyggelig med at undgå konflikt. Vil meget nødig såre andres følelser. Overlader kontroversielle spørgsmål til andre.	Konflikten er i småtingsafdelingen og trivial. Sejr er umulig. Udbyttet ved at løse problemet står ikke mål med de mulige omkostninger. Det er fordelagtigt at lade vrede og lidenskab rase ud, før man håndterer konflikten. Nærmere undersøgelser er nyttigere end en hurtig løsning. Der er andre, der kan løse problemet bedre. Konflikten er ikke af central betydning.
Tilpasse sig	Giver efter over for andre mod garantier (og måske uden). Fornuftig. Villig til at indrømme fejl. Klog nok til at overgive sig, når det er det rigtige at gøre. Ved, hvornår det er rigtigt at gøre en undtagelse i forhold til den vedtagne politik.	Den anden part har en bedre sag og fortjener at vinde. Man ønsker selv at foretage ændringer. Konflikten betyder mere for den anden part end for en selv. Man ønsker at bringe den anden part i taknemlighedsgæld, så han skylder én en tjeneste. Den anden part har de bedste kort på hånden. Man foretrækker fred frem for det, man måske kunne vinde ved en konflikt.

Konflikten mellem marked og produktion vs. de ansatte

En klassisk konflikt handler om at afbalancere på den ene side hensynet til produktion og marked (det svarer til serviceydelsen og borgerne), og på den anden side hensynet til de ansatte.

Det ideelle er, at de to hensyn tilgodeses optimalt og går op i en højere enhed (9,9).

- 9,1-lederen er en hård hund, som først og fremmest tænker på, at arbejdet skal gøres (task management) og lægger meget lidt vægt på menneskelige omkostninger
- 1,9-lederen er en "blød" leder, der sætter trivselen i højsædet, også selv om det kan gå ud over resultaterne og kvaliteten
- 5,5-lederen har lidt af det hele, men går på kompromis og opnår ikke det optimale
- 1,1-lederen er bare en dårlig leder, der ikke tilgodeser nogen af de to hensyn i tilfredsstillende grad

En arbejdsplads, der gennem længere tid har haft 9,1-ledelse, vil ofte få en konflikt, fordi medarbejderne ikke bliver ved med at finde sig i, at der drives rovdrift på dem i jagten på gode resultater, hurtig levering, lave omkostninger etc.

Men en arbejdsplads, der igennem længere tid har haft 1,9-ledelse vil også få en konflikt, fordi medarbejderne efterhånden glemmer, hvorfor de går på arbejde, bliver "forkælede" og "sammenspiste" og begynder at svigte deres brugere. Det er i sådan et tilfælde vigtigere for dem at bevare et godt forhold til en kollega, der udfører dårligt arbejde, end at holde selvjustits. Her vil konflikten blive startet udefra – fra brugerne eller fra et højere ledelsesniveau.

På mange arbejdspladser svinger pendulet da også mellem 9,1 og 1,9 – alt efter, hvad situationen kræver.

En arbejdsplads med 1,1-ledelse vil formentlig få konflikter, fordi fraværet af ledelse betyder, at alt for meget er overladt til de enkelte ansattes forgodtbefindende. Nogle vil finde sammen og istemme klagesange over, at de har alt for travlt, selv om de måske i virkeligheden laver meget lidt. Andre vil til gengæld gøre en kæmpeindsats, men også være sure over, at det er de få, der trækker læsset. Der vil være masser af uenighed om, hvad der er rigtigt og forkert samt formentlig også magtkampe mellem forskellige uformelle ledere i organisationen.

Få pendulet til at svinge

- Prøv at forene hensynet til marked/produktion og hensynet til ansatte ud fra devisen: Mennesker, der trives, skaber gode resultater (9,9)
Eller: (Hvis du ikke kan den kunst eller ikke tror på, det kan lade sig gøre)
- Sørg for at pendulet svinger, så du med jævne mellemrum presser på for at nå resultater og holder enheden på et højt energiniveau (9,1) og at du indimellem sørger for, at der er tid til refleksion og fordybelse og fokus på det sociale miljø (1,9)

Forebyg konflikter

Hensyn til trivsel og produktion

Hvis du vil 9,9: Trivsel skal være en funktion af arbejdet, engagement – ikke en "rettighed". Modvirk aktivt, at medarbejderne bliver for nøjeregnende eller "forkælede". Lad derfor være med at være nøjeregnende selv, vær med din arbejdsindsats et eksempel til efterfølgelse og vær kun krævende på udvalgte, vigtige områder.

Gør dine medarbejdere til deres egne "ledere". Lad dem f.eks. holde alle de pauser, de vil, men sørg for, at de har nok at lave, og at de har et personligt ansvar for at levere veldefinerede produkter. Eller endnu bedre: Giv veldefinerede opgaver til mindre grupper af medarbejdere, der kan godt sammen, og lad deres kollektive selvjustits sikre, at der arbejdes med tilstrækkelig flid og kvalitet.

De fleste mennesker synes ikke, det er sjovt, hvis der er for lidt at lave. Lad medarbejderne selv komme med forslag til, hvordan de i praksis kan overkomme arbejdet. Vær imødekommende og hæng dig ikke i småting, hvis du kan se, at de leverer det ønskede resultat. Lad dem engang imellem yde en ekstra indsats udover normal arbejdstid. Lad dem tage på kontorseminar en fredag-lørdag. Lad kompetenceudvikling finde sted på jobbet som et led i arbejdet og i mindre grad gennem kursusvirksomhed væk fra arbejdspladsen.

Husk at rose både ildsjælene, der er med på alt det nye, og dem, der udfører ekstra meget rutinearbejde, så ildsjælene kan frigøres. Spørg jævnligt dig selv, idet du tænker på enkelte medarbejdere og arbejdskollektiver: "Hvad kan jeg gøre mere for, at de glæder sig til at komme på arbejde?" – og – "Hvad kan jeg gøre for, at hver enkelt har tilstrækkelige udfordringer og er stolt af sit arbejde?". Hvis du ikke selv har svaret på dette, så spørg medarbejderne. Vælg nogle ud, hvis dømmekraft du har tillid til, og som ikke taler dig efter munden, og lad dem rådgive dig.

Kultursammenstød

Skift mellem forskellige stilarter

Hvis du vil skifte mellem 9,1 og 1,9:

Gør begge dele ordentligt. 9,1 kan køre i en periode. Sørg for klare mål, veldefinerede ansvarsområder og højt tempo. Men sørg også for, at perioden slutter, så I ikke brænder ud, men til afveksling får en ny periode, hvor noget andet (1,9) kan komme i fokus. 1,9 skal ikke bare være et pusterum, hvor man lader op, men en periode, hvor flere kan blive inddraget i refleksion, planlægning og langsigtet udvikling. Det er her, man fejrer (!) resultaterne af 9,1-perioden, evaluerer ledelse og samarbejde, udvikler nye procedurer, indfører et nyt system for medarbejdersamtaler, gennemfører projekter med fortrinsvis sociale formål, holder personalekonference, drøfter Ny løn: "Hvad vil vi belønne i vores afdeling?"

Det er muligt, at du ikke er god til 1,9-ledelse og f.eks. har svært ved at skabe god stemning på et møde og mangler blik for, hvordan man kan fejre resultater. Men så allier dig med udvalgte medarbejdere, eller med din souschef/nærmeste leder. Der er mennesker tæt på dig, der har mange ideer. Lad dem endelig supplere dig. Det er til dit eget og din afdelings bedste.

I praksis er det svært for de fleste arbejdspladser at finde en sådan biorytme mellem 9,1 og 1,9. Men det er muligt at lade grupper inden for enheden gennemgå de to faser forskudt, således at afdelingen altid har både 1,9 og 9,1.

En anden klassisk konflikt er kultursammenstød – noget der finder sted ved sammenlægninger af afdelinger, fusioner.

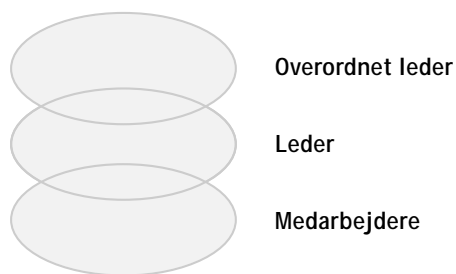
Her gælder det om at finde noget, der forener parterne, og som de kan se fornuften i at samarbejde om. Det vigtige er ikke, at man er forskellige, men at man er enige om at gøre noget sammen. F.eks. fælles mål og projekter, hvor man samarbejder på tværs.

De enkelte kulturformer har hver for sig noget, der er værd at bevare. Men der vil typisk også være noget i kulturformen, der har haft sin tid, men som man nu med fordel kan overveje at afvikle. Og endelig er sammenlægningen af afdelingerne med de forskellige kulturformer et tegn på, at tiderne har skiftet, og at der er brug for at udvikle nye kulturelementer.

Noget sådant kan man godt få de ansatte til at drøfte fordrageligt. Men det er vigtigt at understrege, at man ikke smider barnet ud med badevandet.

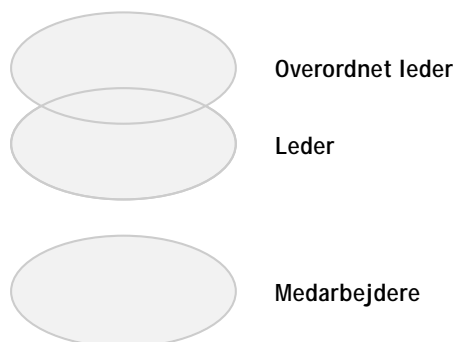
Lederen som "lusen mellem to negle"

En tredje klassisk konflikt er lederen som "lusen mellem to negle", dvs. konflikten mellem på den ene side hensynet til det overordnede niveau og på den anden side hensynet til det underordnede niveau.



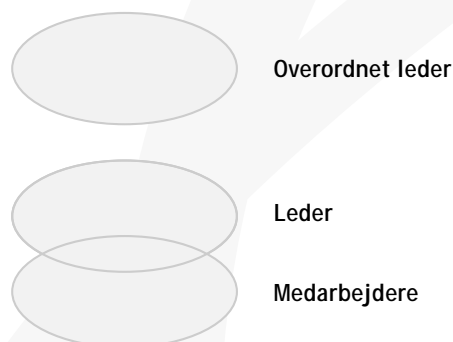
Lederen skal på den ene side varetage sin overordnede leders interesser. Men på den anden side skal lederen også være anfører for sine medarbejdere. Disse to hensyn kan det være svært at forene eller afbalancere.

Lederen kan vælge den ene side og lægge sig tæt op ad sin overordnede leder:



På den måde undgår lederen en konflikt med det overordnede niveau, men han eller hun løber ind i problemer i forhold til medarbejderne. De oplever lederen som en marionet, det overordnede niveaus forlængede arm eller som "mere katolsk end paven" (det sidste når lederen bliver overforsigtig og urimeligt detailfikseret).

Lederen kan også vælge den anden side – medarbejdernes:



Herved bliver lederen måske populær. Men hans enhed kommer ud af trit med organisationen som helhed, eller måske endda på konfliktkurs med den.

Operer i spændingsfeltet

- Gør en dyd af konflikten – den er din eksistensberettigelse – og placer dig imellem det overordnede niveau og dine medarbejdere
- Hold afstand til begge sider – søg evt. støtte og socialt samvær hos andre mellemledere
- Sig undertiden nej til såvel din overordnede som til dine medarbejdere for at udvikle bevidstheden om dine grænser og for at skabe din egen profil
- Fortolk ordrer ovenfra på en måde, du kan leve med, og sælg budskabet som dit eget
- Kæmp for dine medarbejdere og din enhed – men vælg dine kampe med omhu

Følg din samvittighed

Mellemlederen bør bestræbe sig på at lægge sig i midten af spændingsfeltet, således at du aftvinger både den overordnede og de underordnede respekt. Du bør altid afveje de to modsatrettede hensyn. Men du skal være *tro mod dig selv* og have din samvittighed i orden. Placer dig, hvor dit hjerte og din samvittighed siger, du skal ligge. Ellers kommer du til at virke utroværdig. Det er muligt, at du i højere grad ser dig selv som den øverste ledelses repræsentant. Eller at du snarere er dine medarbejderes anfører. Det er i orden. Vær det, du *føler* er rigtigt.

Et tegn på, at du formår at håndtere den indbyggede konflikt mellem det overordnede og det underordnede niveau, er, hvis du engang imellem siger "nej" til såvel din overordnede som dine underordnede. Eller når du vil og gør noget andet end det, de umiddelbart vil. Det er vigtigt, at du ikke er nogens marionet, men er meget bevidst om, at der er en indbygget konflikt, som du har ansvaret for at håndtere og få det bedst mulige ud af.

Når du skal eksekvere en ordre ovenfra (f.eks. en besparelse, en organisationsændring etc.), så fortolk den på en måde, du personligt kan gå ind for, og sælg den som din egen idé eller i det mindste som noget, du bakker helhjertet op. Undgå udtryk som "Ja, vi er jo blevet pålagt ..." eller "Det er jo ikke noget, jeg har fundet på ...". Hvis du er inderligt imod det, du bliver sat til at gøre, så søg væk (eller tag kampen op. Se nedenfor). Hvis du bliver på posten, er det fordi, du mener, det – alt taget i betragtning – er det rigtige du gør.

Omvendt skal du, når det er vigtigt, også kæmpe for dine medarbejdere og din enhed. Det bekommer måske ikke din overordnede vel, og der vil være tidspunkter, hvor du ikke er i kridtuset. Men vælg dine kampe med omtanke og vær så standhaftig og vis, at du kan skabe et resultat trods modstand. Det aftvinger respekt til begge sider, og du har det godt med dig selv. Samtidig udvikler du de lederegenskaber, der er brug for højere oppe i organisationen. Hvis du aldrig tager en kamp med din overordnede leder, tror han ikke på, at der er gods i dig.

Få feedback

Om du gør arbejdet som mellemlider godt, kan du også finde ud af ved at bede om feedback, både "oppefra" og "nedefra". Feedback nedefra fås f.eks. gennem medarbejdersamtaler. Et sæt af spørgsmål til den enkelte medarbejder kunne være: "Hvordan oplever du min ledelsesform?" "Blander jeg mig for lidt eller for meget?" "Får du vejledning og støtte nok fra mig?" "Kontrollerer jeg for lidt eller for meget?" "Er det klart, hvad jeg forventer af dig og andre, eller er det uklart?" "Er jeg god nok til at gribe ind, når noget er galt, eller synes du, jeg svigter lidt på dette punkt?" "Har du et godt råd til, hvordan jeg kan lede afdelingen bedre?"

Feedback oppefra kan du bl.a. få gennem en samtale med den overordnede leder, og et sæt af spørgsmål kunne her være: "Synes du, vi leverer varen?" "Holder jeg orden i eget hus, eller kommer mine folk til dig med deres problemer?" "Får du det mod- og medspil, du kunne ønske dig fra mig?"

Hvis du vil vide mere

Litteratur

Willem F.G. Mastenbroek, "Conflict management and organisation development", John Wiley & Sons, 1987, ISBN 0-471-94141-7

Robert Fisher og William Ury, "Få Ja når du forhandler", Borgen, 1988, ISBN 87-418-5431-4

Birgitte W. Christiansen, "Fra konflikt til løsning: om kommunikation og konfliktløsning i grupper og organisationer", Foreningen/Forlaget Sind, 1998, ISBN 87-88006-07-7

Christopher W. Moore, "The Mediation Process", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996, ISBN 0-7879-0248-9

Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, "Difficult conversations", Penguin Books, 1999, ISBN 0 14 02 8852 X

Udgivelse: BAR FOKA
Udarbejdelse af værktøj: BAR FOKA og Andersen Management International A/S, tlf. 35 46 46 46
Design: Bysted HQ
Tryk: Quickly Tryk
Pjecen er trykt på miljøvenligt papir
Fotos: Bysted HQ
Oplag: 8.000
Copyright: Pjecen må gerne kopieres med tydelig kildeangivelse. Må ikke kopieres til erhvervs-mæssig udnyttelse

Pjecen kan købes hos Arbejdsmiljørådets Service Center, Ramsingsvej 7, 2500 Valby, tlf. 36 14 31 31
E-mail ekspeditionen@amr.dk
www.asc.amr.dk

ISBN 87-90998-18-9
Varenr. 222 001



Denne tryksag er svanemærket
Licensnr. xxx xxx

Hvem er BAR FOKA?

Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration (FOKA) er sammensat af repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside. I fællesskab tilrettelægger vi indsatser, der kan give et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø i sektoren.

BAR FOKA har repræsentanter for

Finansministeriet

Kommunernes Landsforening

Amtsrådsforeningen

Københavns Kommune

Frederiksberg Kommune

Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Akademikernes Centralorganisation

FTF (Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd)

- Dansk Socialrådgiverforening
- Finansorganisationerne i FTF
- Kommunalforeningerne

Det kommunale Kartel/Statsansattes Kartel

- HK-Kommunal
- DKK (Det Kommunale Kartel)
- HK/STAT
- StK (Statsansattes Kartel)

Arbejdsmiljøsekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 25, st.

1553 København V

Tlf. 33 93 12 55

E-mail sekretariat@3bar.kk.dk

www.bar-foka.dk