



SAMSPELET

Tema: Konflikthantering

Arbetslivspsykologen Lena Hammarbäck
Vindrosen Konsult AB

Räkna med bråk

Årgång 1, utgåva 2

April 2009

I det här numret

Inledning, konfliktkunskap, lästips	1
Chefens roll i konflikter	3
Skyddsombudsrollen	3
Medarbetaren	3
Råd till medarbetare	4
Råd till organisationen	5
Lära mer	5

Lästips:

Jon Kabat-Zinn

Hitta hem till dig själv. 108 Lektioner i Mindfulness

Tänkvärda korta texter att reflektera kring.

Läser just nu:

Ingalill Roos

Kärlekens energi

-
-
-
-

Välkommen till nr 2 av Samspelet. E-mailbrevet som tar upp olika sidor av livet på jobbet. Redaktionen tackar för alla positiva kommentarer och tillrop till premiärnumret.

Detta nummer av Samspelet tar upp ämnet konflikthantering och vad man som chef, skyddsombud och medarbetare kan göra för att hantera och förstå motsättningar på arbetet.

När människor arbetar tillsammans för någon längre tid uppstår det konflikter förr eller senare. Det är ett naturligt inslag i en arbetsgrupps utveckling. En arbetsgrupp som aldrig har hanterat några motsättningar på ett bra sätt har svårt att prestera riktigt bra tillsammans.

Konflikter kan behövas på våra arbetsplatser

Lite konfliktkunskap

Konflikter kan uppstå av alla möjliga orsaker. De uppstår i ett samspel mellan oss själva som individer och omgivningen. Ofta lägger man hela skulden på individen och glömmer bort att se vad i arbetsmiljön som kan förorsaka att människor kommer i konflikt.

Det finns en mängd olika definitioner. Till exempel:

De Bono: En konflikt är en kollision mellan intressen, värderingar, handlingar eller in-

för att människor ska utveckla sin kreativitet och verksamheter utvecklas. Sådana konstruktiva motsättningar kanske vi inte ens tänker på som konflikter. Ibland spårar det ur och konflikter utvecklas som blir förödande för människor och organisationer.

I dagens arbetsliv behöver vi ha kunskap om hur vi själva reagerar i olika arbetssituationer och ha verktyg för att hantera svårigheter. Den delen av vår kompetens kallas ibland strategisk och är minst lika viktig för framgång i arbetslivet som fackkunskaper om inte viktigare.

Med de förändringar av arbetslivet som ständigt pågår är det troligt att antalet arbetsplatskonflikter ökar.

riktningar.

Newcomb: En konflikt är ett spänningstillstånd mellan individen och den grupp han tillhör med konsekvent störning i kommunikationsmöjligheterna.

Konflikter kan utlösas av:

1. *Olika bilder av verkligheten*

Människor har olika mentala kartor över verkligheten, som bara överensstämmer delvis eller inte alls. Den situationen kan



Olika världsbilder

Hos tandläkaren

Patienten: Kommer det att
göra ont att dra ut tanden?

Tandläkaren: För det
mesta går det bra. Ibland
får jag lite träningsvärk i

hanteras genom att man dels förstår att bilderna kan vara olika och dels att man berättar hur man uppfattar situationen.

Exempel:

Nästan alla länder ritat kartor där det egna landet ligger centralt. Vi är oss själva närmast och tolkar världen utifrån oss själva.

2. Det är mänskligt

Vi människor är inte så rationella som vi tror i alla lägen. Hanteras med ömsesidig ödmjukhet.

3. Olika behov

Olika mänskliga behov kan stå i konflikt med varandra.

Tex Personalens behov av rimliga arbetstider kan stå emot kunders behov av öppettider.

En chefs behov av effektiva möten kan stå emot några medarbetares behov av att umgås och ha trevligt.

Vissa medarbetares behov av utveckling kan stå emot andra arbetskamraters behov av förutsägbarhet och fasta rutiner.

Här gäller det att dels känna sina egna behov men också att ha förmåga att sätta sig in i en annans situation.

4. Skilda värderingar

Olika värderingar kan också sätta igång konflikter. Man behöver våga granska sina egna värderingar men även förstå innebörden i andras.

Olika typer av konflikter

En del tror att bara vi pratar med varandra så blir vi överens. Det är inte säkert men det kan vara en god början.

Exempel på olika sorters konflikter är:

1. Pseudokonflikter och sakkonflikter

Kanske är allt ett missförstånd. Kan lätt redas ut under förutsättning att de inblandade vågar stå för att man kan ta fel.

2. Rollkonflikter

Kan uppstå när det är otydliga förväntningar eller motstridiga förväntningar på medarbetare.

Ett exempel En mellanchefer får uppdraget att genomföra en förändring inom en viss

tid. Förändringen försenas då personalen redan har svårt att hinna med det dagliga arbetet. Mellanchefer hamnar i konflikt mellan medarbetarnas förväntningar och den högre chefens förväntningar.

Ett verktyg som kan vara till hjälp här är att kartlägga olika intressenters förväntningar och utifrån det göra en tydlig rollbeskrivning som kommuniceras till alla.

3. Strukturkonflikter

Många personalkonflikter handlar om olika syn på graden av struktur. Det kan bli konflikter mellan dem som vill ha ordning och fasta regler och de som vill ha mer frihet. En arbetsplats behöver båda delarna. Att ge en rimlig struktur utifrån verksamhetens behov faller på chefen, även om en klok chef inhämtar medarbetarnas synpunkter

4. Konflikter som handlar om mål, värderingar och ideologi.

Här går det sällan att prata fram enighet utan andra verktyg behövs. Organisationens värderingar behöver bli tydliga. Samarbetskontrakt, skriftliga avtal, administrativa regler kan behövas.

I vissa konflikter finns stort engagemang, passion och heta känslor hos de inblandade.

Andra kan man uppleva som kalla det finns en hopplöshet och uppgivenhet bland konfliktparterna.

Chefens roll i konfliktarbetet

Som chef har du ett speciellt ansvar för de eventuella konflikter som utvecklas i din arbetsgrupp.

Din viktigaste uppgift för att förebygga destruktiva konflikter är att uppmärksamma dem medan tid är och få upp dem på bordet innan det hunnit bli en höna av en fjäder. En tumregel kan vara att om du funderar på om du ska ta upp konflikten eller inte: då är det dags.

Sätt gärna press på medarbetarna att lösa sina konflikter, men lämna dem inte åt sig själva. Visa att du bryr dig genom att ge dem förutsättningar.

Ta aldrig ställning mot eller för någon i en

konflikt hur dumt folk än har bettet sig. Måste du ta ställning för något så är det för verksamheten.

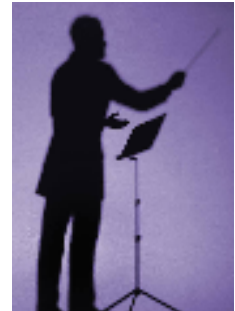
Lär dig en medlingsmetod.

Går du själv bet så kalla snarast på hjälp.

När det gäller konflikter är det lämpligast att anlita en utomstående konsult.

Granska din verksamhet. Är den organiserad så att det finns risk för destruktiva konflikter. När gjorde du en riskanalys senast? Har ni diskuterat i din arbetsgrupp hur ni kan hantera konflikter? Finns något tänk kring konflikter eller utvecklade rutiner från ledningens sida? Finns forum för synpunkter?

Fungerar arbetsmiljöarbetet? som du vill?



Chefen är ytterst ansvarig för arbetsmiljøet

Skyddsombudsrollen

Som skyddsombud ska du verka för en god arbetsmiljö för alla på arbetsplatsen.

Vid konflikter är din roll att vänligt men bestämt kräva att chefen vidtar åtgärder.

Chefen kan behöva en del stöttning av dig för att våga ta tag i konflikten. Om chefen är en del i konflikten får du gå till chefens chef.

Även om du tycker saker om dem som är inblandade och deras agerande är det viktigt att du är neutral. Det har med din trovärdighet som skyddsombud att göra. I konflikter är det ofta ett väldigt tryck från par-

terna att omgivningen ska ta ställning för eller emot. Gör allt för att stå emot det trycket.

Du bör som regel inte ta på dig medlarrollen.

Självklart kan du lyssna på de inblandade och uppmana och stötta dem att uttrycka sin mening och vad de vill. De kan även behöva stöd i att våga delta i en konflikthantering.

Det är dags att ta tag i konflikten när du går och funderar på om du ska göra det eller inte.

Medarbetaren

Som medarbetare har man en skyldighet att medverka till en positiv arbetsmiljö. En dag kan man kanske få vara gnällig, sur, argstint och irriterad eller ha något annat konfliktskapande beteende. Men knappast för jämnan. Kraven är höga på oss idag. Det räcker inte med vår yrkesskicklighet utan vi måste utveckla strategiska kompetenser som samarbetsförmåga, konflikthantering och stress-

hantering. Samtidigt är det viktigt att uttrycka sin mening om sånt som är viktigt för arbetet. Det kan ju innebära att man måste ta en konflikt ibland.

Om man håller på att bli indragen i en konflikt som tredje part får man fundera noga över sitt agerande. Är det jag gör till verklig hjälp eller förvärrar det bara?



Vid ett runt bord grälar man inte om platsen



Byt perspektiv Ta en promenad

Några råd till medarbetare

Ta ansvar för de konflikter du blir inblandad i.

Ju mer ansvar du tar för dig själv, dina handlingar och dess konsekvenser desto större är möjligheten att du ska komma igenom konflikten på ett hyggligt sätt. Ju mer du känner dig som ett offer eller skyller på andra desto sämre kommer du att må.

Bli inte ett rov för dina känslor

Var medveten om dina känslor men låt inte dem styra ditt agerande. Det är lätt att gå i baklås när man känner sig kränkt eller hotad. Plötsligt blir man som ett barn igen och man vill gråta, skrika, slåss eller gå och gömma sig. Vi har alla gamla barndomsupplevelser som kan spela oss ett spratt. Notera dina känslor och acceptera dem men låt inte dem bestämma hur du ska handla.

Ta din konflikt på promenad. Byt perspektiv.

Försök att få lite distans till det som händer. Vad betyder detta i ett 100-årigt perspektiv? Det är bra att motionera eller åtminstone röra på sig. Kanske kan din motpart gå med. Det är faktiskt svårare att hålla fast vid lästa ståndpunkter om man rör på sig. Vad handlar det om egentligen? Kan ni komma överens om vad ni är oeniga om, så har ni kommit en bra bit på väg.

Kan man se ert problem ur olika perspektiv? Vilka olika behov är konflikten ett uttryck för? Kan det finnas någon vinna/ vinna lösning?

Försök översätta klagomål till önskemål

Det är oftast ett ganska hopplöst företag att reda ut vad som har hänt. Vem som gjort eller sagt vad. Människor blir inte mer samarbetsvilliga av att man klagar eller gnäller på dem. Att säga aldrig kan du..... eller alltid gör du si eller så är sällan sant. En bättre strategi är att säga jag vill att du börjar med, slutar med, fortsätter med vad det nu kan vara så kan den andre ta ställning till om han eller hon vill tillgodose din önskan.

Man kan också använda jag-budskap dvs. berätta hur den andres handlingar påverkar dig.

Tänk efter: hur vill du att det ska vara

Tänk framåt. Hur vill du ha det? Vad är förhandlingsbart och vad är inte förhandlingsbart. Försök att ha en öppen och proaktiv attityd.

Ha lite medkänsla både med dina egna tillkortakommanden och andras

I konflikter säger ofta omgivningen, men hur kan vuxna människor bete sig på det viset. Men det är ju en del av innebörden i att vara människa att vi ofta är ganska irrationella och inte förstår vad som är bäst för oss och andra och agerar både oklokt och ologiskt. Ha lite misskand med både dig själv och de andra som är inblandade. Du behöver inte förlåta men acceptera och försona dig med det som hände.

Ta hjälp i tid.

Om det läser sig så ta hjälp utifrån. Be din chef om att få anlita en medlare som kan hjälpa er. Det är ont om tid. Ju längre en destruktiv konflikt pågår desto besvärligare blir den och ju mer lidande skapas.

Från klagomål till önskemål.



Ta hjälp i tid

På sikt

Lär dig av dina konflikter

Om du tänker igenom dina konfliktsituationer i livet, kan du se några mönster? Vilka är dina varningssignaler, symtom på att du håller på att hamna i en konflikt? En vanlig fråga vid anställningsintervjuer är: hur agerar du i konflikter. Kan du svara på den?

Var inte en krutdurk!

Samla inte på dig en massa missnöje. En vacker dag blir det kanske en explosion där du kanske häver ur dig en del mindre genomtänkta ord. Det som är sagt är sagt vilka bortförklaringar man än försöker komma med. En bättre strategi är att ta tag i saker direkt som är relevant för arbetet.

Var särskilt artig mot dem du inte kommunicerar så bra med.

Du gillar inte alla och alla gillar inte dig. Ansträng dig att vara särskilt artig och att ha enkla relationer med de arbetskamrater som du har lite svårt för.

Råd till organisationer

Ta tag i konflikter tidigt

Förutom det mänskliga lidandet så kan det på många sätt bli dyrt med långvariga konflikter för en organisation. Produktionsbortfall, energiläckage, medarbetare som slutar, samt missnöjda kunder för att nämna några effekter.

Ge cheferna stöd i det akuta konfliktarbetet

Chefen kan behöva coaching från utomstående och känna sig uppbackad av ledningen

Anlita utomstående konsulthjälp vid behov

Dra er inte för att anlita konsulthjälp om ni känner att en konflikt håller på att spåra ut. Det är starka krafter igång med mycket känslor. Det är ofta viktigt att hjälpen uppfattas neutral och professionell av flertalet inblandade så anlita någon utanför organisationen.

Förebyggande arbete

- Utveckla den psykosociala arbetsmiljön
- Ge chefer och ledande personal utbildning i kommunikation och konflikthantering.
- Ta upp frågor om arbetsklimat och arbetsmiljö på personalträffar och i utvecklingssamtal.
- Var tydlig med vilket samarbetsklimat och vilka värderingar ledningen står för.
- Utveckla arbetsgruppers och individers samarbetsförmåga genom regelbundna insatser.

Lära mer:

Fredsforskaren Tomas Jordan har utvecklat en hemsida där man kan läsa det mesta om konflikter. Se www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se/

Lästips:

Tamm Luyet Förtroendefullt samarbete

Ekstam Handbok i Konflikthantering

Esbjörnsdotter Lär dig förstå och hantera konflikter

Personkonflikter på arbetsplatsen beställes från Prevent



Ta tag i konflikter tidigt!

Ansvarig utgivare:
Lena Hammarbäck
Leg psykolog/organisationskonsult



Arbetslivspsykologen
Vindrosen Konsult AB
Murkelv 164
18434 Åkersberga

Tlf.08-54068386
Mobil 0704971907
E-mail
info@vindrosen.se
www.arbetslivspsykologen.com

Arbetslivspsykologen erbjuder tjänster inom följande områden:

- Psykosocial arbetsmiljö
- Kris och problemhantering
- Stresshantering och Mindfulness
- Coaching/handledning av ledare och arbetsgrupper
- Organisations och verksamhetsutveckling
- Utbildningar-seminarier och work-shops

För mer info se hemsidan www.arbetslivspsykologen.com

Nästa nummer kommer i juni **Tema: organisationsförändringar**

Temat för nästa nummer är
organisationsförändringar

Skriv gärna till redaktionen om
dina erfarenheter, goda eller mindre bra.

Vad är dina bästa tips till dem som
ska leda en förändring?

Vad ska man som medarbetare tänka på?

Till slut:

Några tips för pressade arbetsperioder.

- Se till att du får sova, äta och röra på dig. (du blir inte effektiv annars)
- Kom överens med din chef om yttre gräns.
- Sätt upp delmål och pusta ut lite när du nått dem
- Förbered dina närmaste och be om deras stöd
- Lägg in en ledighet efteråt

