



AMOKK

ARBEJDSMILJØORGANISATIONENS KOMPETENCER TIL AT
HÅNDBERE OG FOREBYGGE KONFLIKTER

Liv Starheim & Peter Hasle |SDU, Global Sustainable Production| 30. april 2023
www.sdu\AMOKK

Indhold

Resume på dansk	3
English abstract	4
Forord	7
Indledning.....	8
Forskningsspørgsmål	8
Projektforløb	9
Projektets første del.....	10
Konflikters udspring	10
Drivers til at få sat konfliktforebyggelsen i gang.....	10
Kompetenceudviklingsforløbets Programteori.....	11
Udvælgelse af de fire case-arbejdspladser	14
Case 1: Bostedet.....	16
Forundersøgelsen.....	16
Kompetenceforløbet	17
Forebyggelsesplaner og arbejdspladsens refleksioner	17
Evaluering i forlængelse af forløbet.....	18
Konsulenternes refleksioner over bostedets MED.	18
Case 2 Socialområdet Børn og Unge	19
Kompetenceudviklingsforløbet	20
Deltagernes refleksion over forløbet:	21
Konsulenternes refleksioner over forløbet.....	21
Case 3 Byggefirmaet.....	22
Kontekst og konfliktbillede	22
Forundersøgelsen.....	23
Kompetenceforløbet	24
Deltagernes evaluering af og refleksion over forløbet:	24
Case 4 Produktionsvirksomheden.....	25
Forundersøgelsen.....	25
Kompetenceudviklingsforløbet.....	26
Deltagernes evaluering af og refleksion over forløbet på den sidste kursusdag	26

Opsamling på tværs af de fire cases	27
Afsluttende perspektiv	28
Formidling af projektets resultater	29
Mundtlige præsentationer på internationale konferencer	29
Poster præsentationer	29
Projektets skriftlige publikationer	30
Mundtlige præsentationer og anden formidling	30
Bilag 1: Drejebog for kompetenceudviklingsforløbet	31
Bilag 2: Deltagerevaluering efter 3. kursusdag	38

Resume på dansk

Denne slutrapport beskriver resultater fra forskningsprojektet AMOKK, - *Arbejdsmiljøorganisationens kompetencer til at håndtere og forebygge konflikter på arbejdspladsen*, støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden fra 2018-2022.

I projektets 1. fase gennemførtes en forundersøgelse på 12 virksomheder, som havde erfaringer med at forbedre samarbejdet om at navigere i håndtering og forebyggelse af konflikter (Se projektets 1. delrapport). I denne rapport beskrives det udviklede kompetenceudviklingsprogram, som hviler på erfaringer fra de 12 virksomheder, samt refleksioner over hvilke kompetencer AMO skal udvikle for at blive i stand til at håndtere og forebygge konflikter på arbejdspladsen.

Projektet havde tre undersøgelsesspørgsmål.

1. Hvilke erfaringer har arbejdspladser, der specifikt har arbejdet med deres organisatoriske evne til at forebygge og håndtere konflikter?

I forstudiet udvalgte vi 12 arbejdspladser med positive erfaringer med at samarbejde om konfliktløsning og -forebyggelse. Vi fandt, at samarbejdet mellem ledelse og tillidsvalgte var den vigtigste drivkraft for at igangsætte en positiv proces hvor konflikter blev løst og nye konflikter forebygget. Dialogen i samarbejdsfora på både gruppe- og udvalgsniveau blev udpeget som den vigtigste faktor for denne udvikling.

Nogle arbejdspladser formår derfor uden et specifikt eksternt støtte at samarbejde om konflikthåndtering og forebyggelse. Kort sagt, - det kan lade sig gøre at forbedre arbejdsmiljøet og forebygge konflikter gennem systematiske forbedringsindsatser. Disse erfaringer med dialog i samarbejdssystemet (AMO/SU/MED) blev brugt som grundlag for at udviklingen af et kompetenceopbygnings forløb på tre dage.

2. Hvilke kompetencer skal tilføres, for at formelle arbejdsmiljø- og samarbejdsstrukturer kan arbejde forebyggende og strategisk med konflikter?

Den indledende analyse blev brugt til at udvikle en programteori for at løfte forebyggelsen til et system niveau, hvor kapaciteten lå i samarbejdet om forebyggelse, fremfor den enkeltes personlige færdigheder. Heri indgik også et vist element af træning i individuelle færdigheder til at håndtere opståede konfliktsituationer. Resultaterne peger på at for de individuelle medlemmer af samarbejdssystemet at indgå i en fælles kapacitetsopbygning, er det nødvendigt at tilføre dem metoder til at kunne håndtere opståede konfliktsituationer, som en forudsætning for at skabe forebyggelse i fællesskab.

Afprøvningen af forløbet viser desuden, at systematisk inddragelse af tillidsvalgte giver nye kanaler til viden om både igangværende og potentielle konflikter. Især i risikoenalysen og forebyggelsesplanerne, havde de tillidsvalgte en viden om både årsager og mulige løsninger, som ledelsen ikke kunne frembringe alene. I det forebyggende arbejde giver de tillidsvalgte derfor et unikt vidensbidrag til at løfte den organisatoriske opgave med forebyggelse.

3. Hvilke indsatser skal indgå i arbejdspladsernes konfliktforebyggelsesplan for at kunne håndtere både de kolde (strukturelle) og varme (personbårne) konflikter?

I forundersøgelsen på alle fire arbejdspladser viste at kilden til konflikter primært blev opfattet som det organisatoriske niveau. Enten i form af modsætningsforhold i opfattelsen af kerneopgaven eller som problemer med arbejdstilrettelæggelsen indenfor arbejdsgrupper eller mellem arbejdsgrupper. Når personer blev nævnt, var det som følge af at de havde vanskeligt ved at indgå i dialogen om håndtering af konflikterne og ikke som årsager til at konflikter opstår på arbejdspladsen.

I håndtering af opståede konflikter viste det udvidede samarbejde mellem tillidsvalgte og ledelsen dilemmaer ift. at viderebringe fortrolige oplysninger fra begge sider. På kursusforløbene blev dette præsenteret af deltagerne som behov for et mellemsprog, der kan balancere fortroligheden mellem de involverede, idet problemer formuleres uden for mange konkrete detaljer men alligevel så præcist, at det formår at beskrive den opståede konflikt. Vi har i projektet valgt "Voicing" begrebet, som en teoretisk rammesætning for evnen til at skabe dialog på arbejdspladsen om de vanskelige og konfliktfyldte emner. Vi har udvidet voicing begrebet og kaldt denne type mellemsprog for "Translated voicing", hvor de tillidsvalgte formår at oversætte informationer, så ledelsen bliver i stand til at agere på dem, uden at de involverede medarbejdere oplever at deres informationer er blevet misbrugt.

At tale om konflikter i fredstid ser desuden ud til at åbne arbejdspladsens tavse system for gensidige forventninger til ansvar og opgaver til at finde vej ind i et synligt system, som indbefatter både forebyggelse og håndtering. Hvorvidt de tillidsvalgte, skal have en aktiv eller opsøgende rolle overfor kolleger, der bevæger sig mod en konfliktsituation, viser studiet forskellige variationer af som afhænger af en række kontekstuelle faktorer. Bl.a. spiller de tillidsvalgtes erfaring og position på arbejdspladsen en vigtig rolle for hvilken type mægler, der vil være mest hensigtsmæssig.

Alt i alt ser samarbejdssystemet ud til at udgøre et brugbart og værdifuldt alternativ til både den individuelle tilgang med træning af individer i konflikthåndtering og til en ledelsestilgang, hvor det alene er ledelsen, der påtager sig et ansvar for konfliktforebyggelse på arbejdspladser.

Afslutningsvis kan vi derfor konstatere, at det ikke er indholdet og indsatsernes temaer, der er afgørende for, om arbejdspladserne formår at adressere både de varme og kolde konflikter, men den tillid og det samarbejde som samarbejdssystemerne oparbejder om at kunne løse de forskellige typer af konfliktfyldte situationer.

English abstract

This report describes results from the 2nd part of the research project AMOKK, *Competences of the Working Environment Organization to handle and prevent conflicts in the workplace*, supported by the Working Environment Research Foundation from 2018-2022

In the project's 1st phase, a preliminary study was carried out on 12 companies that had experience in improving cooperation in navigating the handling and prevention of conflicts. (See the project's 1st report). This report describes the competence development programme which is developed upon experiences from the 12 companies, as well as reflections

on which competences AMO must develop in order to be able to handle and prevent conflicts in the workplace.

The project had three research questions.

1. What experiences do workplaces have that have specifically worked with their organizational ability to prevent and handle conflicts?

In the preliminary study of the 12 workplaces, we found that the cooperation between management and employee representatives was the most important driving force for initiating a positive process, where the dialogue in cooperation forums at both group and committee level was identified as the most important factor for developing the working environment. It seems that the cooperation system (AMO/SU/MED) can develop these effective tools for conflict prevention through a competence program in three days.

Some workplaces therefore have, without a specific competence development course, positive experiences of collaborating on conflict management and prevention. In short, - it is possible to improve the working environment and prevent conflicts through systematic improvement efforts, - where a competence development program of three days can be one method.

2. What kinds of skills must be offered to the working environment and cooperation structures to make them capable of working preventively and strategically with conflicts?

The project's program theory proved to be a relevant framework for competences to work preventively with conflicts. Learning objectives and design of the content also proved to contribute competences to the participants, which raised prevention to a system level, where the capacity lay in the cooperation on prevention, rather than the individual's personal skills. Whether the course could have included less training in individual skills to handle conflict situations that arose was not tested in the course. A hypothesis could be that in order to enter into a joint capacity building of the members of the cooperation system, it is necessary to provide them with methods to be able to handle conflict situations that have arisen, as a prerequisite for creating prevention together.

The testing of the process also shows that the systematic involvement of employee representatives provides new channels for knowledge about both ongoing and potential conflicts. Especially in the risk analysis and prevention plans, the employee representatives had knowledge of both causes and possible solutions, which the management could not produce alone. In the preventive work, the employee representatives therefore provide a unique contribution of knowledge to lift the organizational task of prevention.

3. Which efforts must be included in the workplace's conflict prevention plan in order to handle both cold (structural) and hot (between people) conflicts?

In the preliminary investigation at all four workplaces, the dominant view was that conflicts arise from the organizational level. Either in the form of contradictions in the perception of the core task or as problems with work organization within work groups or between work groups. When people were mentioned, it was as a result of them having difficulty entering

into the dialogue about handling the conflicts and not as reasons why conflicts arise in the workplace.

In dealing with conflicts that have arisen, the extended cooperation between elected officials and the management showed dilemmas in relation to passing on confidential information from both sides. During the course sessions, this was presented by the participants as a need for an intermediate language that can balance the confidentiality between those involved, as problems are formulated without too many specific details, yet so precisely that it manages to describe the conflict that has arisen. In the project, we have chosen the term "Voicing" as a theoretical framework for the ability to create dialogue in the workplace about difficult and conflict-filled topics. We have expanded the concept of voicing and called this type of intermediate language "Translated voicing", where the employee representatives manage to translate information so that management is able to act on it, without the employees involved feeling that their information has been misused.

Talking about conflicts in peacetime also seems to activate the workplace's silent system of mutual expectations in responsibilities and tasks to find its way into a visible system that includes both prevention and handling. The study shows different variations of whether the elected employee representatives should have an active or outreach role towards colleagues who are moving towards a conflict situation. Here, the employee representatives' experience and position in the workplace play an important role in which type of mediator will be most appropriate.

All in all, the collaboration system appears to constitute a useful and valuable alternative to both the individual approach of training individuals in conflict management and to a management approach, where it is only the management that assumes responsibility for conflict prevention at workplaces.

In conclusion, we can therefore state that it is not the content and the themes of the efforts that are decisive for whether workplaces manage to address both the hot and cold conflicts, but the trust and the cooperation that the cooperation systems build up to be able to resolve the different types of conflict-filled situations.

Forord

Er konflikter på arbejdspladser uundgåelige? Og udspringer konflikter oftest fra det intrapersonelle niveau? Vil der altid være konflikter, når det er mennesker? Og kan det lade sig gøre at få arbejdspladser til at samarbejde om at skabe systemer for konfliktløsning og forebyggelse gennem et tredages kursusforløb for arbejdsmiljøorganisationen?

Det er afgørende spørgsmål i mange virksomheder og stor tak til Arbejdsmiljøfondet, som har givet midlerne til, at vi kunne undersøge ovennævnte spørgsmål.

Tak til de fire arbejdspladser, som gennemførte kompetenceudviklingsprogrammet og lærte os hvad, hvem og hvordan der skal arbejdes med konfliktforebyggelse.

Projektets forskergruppe består af Liv Starheim, Peter Hasle fra SDU og Rikke Seim, der forlod projektet i 2021.

Projektgruppen i 2. del af projektet har desuden omfattet af selvstændig organisationspsykolog Lotte Rasmussen og Anne Helbo Jespersen fra Konventum/FH.

Projektet er evalueret af CRECEA A/S, som har beskrevet evalueringsresultaterne i projektets 3. delrapport.

Interessentgruppen har mødtes undervejs i projektet og diskuteret projektets fremdrift, resultater og muligheder for formidling. Interessentgruppen bestod af:

Nanna Simone Jensen/Lars Andersen, LH

Preben Meier Pedersen, KL

Charlotte Bredal, FOA

Maja Sasser/ Bente Hansen, BUPL

Anders Just, DA

Niels Munch Kofoed, FH

Endnu en tak til alle, der har bidraget. Og god fornøjelse med læsningen.

Liv Starheim og Peter Hasle

SDU april 2023

Indledning

Dette er slutrapporten til Arbejdsmiljøforskningsfonden for projektet: Arbejdsmiljøorganisationens kompetencer til at forebygge og håndtere virksomhedens konflikter – AMOKK.

AMOKK er et interventionsprojekt, som har til formål at udvikle, afprøve og evaluere et kompetenceudviklingsforløb for arbejdsmiljøorganisationen (AMO) samt SU/MED med henblik på at forebygge og håndtere konflikter på arbejdspladsen.

Kompetenceudviklingsforløbet skal sætte AMO/SU/MED i stand til at arbejde målrettet og strategisk med håndtering af konflikter og forebygge, at konflikter på arbejdspladsen påvirker det psykiske arbejdsmiljø negativt.

Kompetenceudviklingsforløbets mål er at øge AMO//SU/MED's viden om konflikter, give redskaber til at risikovurdere arbejdspladsens potentielle konfliktsituationer, udvælge og igangsætte relevante indsatser, samt sammenfatte indsatsen i en strategisk handlingsplan med løbende evaluering. Kompetenceudviklingen foregår over tre dage med ca. en måneds mellemrum mellem dagene.

FORSKNINGSSPØRGSMÅL

Projektet trækker på flere perspektiver, som med hver deres syn på konflikter i organisationer bidrager til kompetenceudviklingsforløbets viden om og metoder til henholdsvis at forstå, forebygge og håndtere konflikter. I et traditionelt organisationsteoretisk og institutionelt perspektiv beskriver Wall og Callister, at der hersker en form for enighed om, at konflikter beskrives gennem deres årsager, dynamikker og konsekvenser. Konflikter defineres som: *conflict is a process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party* (Wall & Callister 1995:517). Projektets grundforståelse er, at konflikters udspring og fremtræden kan forskydes og forplante sig mellem organisationens niveauer, og mellem opgaveudførelsen og det interpersonelle samarbejde. Dette er en vigtig del af kompetenceudviklingsforløbets videns- og analysedel.

Dette projekt retter sig både mod organisationens interne konflikter og eksterne konflikter med borgere og kunder, selvom disse er væsensforskellige i deres fremtrædelse og løsningsmuligheder. Antagelsen er, at projektet ved at styrke medarbejderes og lederes kompetencer til at samarbejde om konfliktfyldte områder, også styrker evnen til at forebygge eksterne konflikter med borgere og kunder. Dette opnås ved at adressere arbejdspladsens strategiske forebyggelse af konflikter.

Projektets undersøgelsesspørgsmål er:

1. Hvilke erfaringer har arbejdspladser, der specifikt har arbejdet med deres organisatoriske evne til at forebygge og håndtere konflikter?
2. Hvilke kompetencer skal tilføres, for at formelle arbejdsmiljø- og samarbejdsstrukturer kan arbejde forebyggende og strategisk med konflikter?
3. Hvilke indsatser skal indgå i arbejdspladsernes konfliktforebyggelsesplan for at kunne håndtere både de kolde og varme konflikter?

PROJEKTFORLØB

Projektets design er inspireret af aktionsforskning og interaktiv forskning (Ellström et al. 1999; Eklund et al. 2008), hvor forskere samarbejder med praktikere; arbejdsmiljørådgivere og undervisere og undervejs diskuterer med projektets interessentgruppe. Nedenstående figur viser oversigt over projektforsøget:

Figur 1: Projektforsøget

Denne delrapport fremlægger resultater fra projektets anden fase med afprøvning og evaluering af kompetenceudviklingsforsøget. Først præsenterer vi kort hovedpunkterne fra projektets første fase og implikationer for design af kompetenceudviklingsforsøget. Selve kompetenceudviklingsforsøget og de udviklede materialer beskrives derefter sammen med den udviklede programteori. Derefter følger resultater fra de fire arbejdspladser, som først fremlægges fra den enkelte arbejdsplads med beskrivelse af arbejdspladsens kontekst og specifikke forhold. Derefter diskuterer vi resultaterne på tværs af arbejdspladserne og trækker de generelle overvejelser frem over forløbene, drivere og hæmmere, refleksioner og overraskelser. Evalueringen af de fire forløb og træk på tværs af de fire arbejdspladser, fundet 6 måneder efter afslutning af kursusdagene, præsenteres i projektets 2. del rapport: Evaluering af AMOKK-projektet fra den eksterne evaluator.

Til sidst i rapporten opsummeres de fund fra projektet, som kan berige det videre arbejde i AMO/SU/MED og hvordan disse erfaringer kan formidles til arbejdspladser og konsulenter.

Projektets første del

Projektet indsamlede erfaringer på historieværksteder med 12 arbejdspladser fra både den offentlige og private sektor som blev udvalgt som positive eksempler (Se projektets 1. delrapport) Arbejdspladserne repræsenterede vidt forskellige brancher med hovedopgaver indenfor: Mejeri, Jobcenter, Kommunikationsvirksomhed, Håndværker, Entreprenørvirksomhed, Transport, Specialskole, Plejecenter, Bosted, Misbrugscenter, Hospital og et Autisme-center.

Erfaringer fra de 12 arbejdspladser blev præsenteret og analyseret på en workshop i januar 2020 med deltagelse af projektets forskere og interessentgruppen, suppleret med rådgivere og konsulenter med speciale i konfliktforebyggelse på arbejdspladser.

Fra historieværkstederne og analyseworkshoppen har vi taget en række overordnede resultater med i udviklingen af kompetenceforløbet:

Konflikters udspring

Alle de medvirkende arbejdspladser er lykkedes med at udvikle organisationen fra en konfliktfyldt hverdag til en hverdag præget af samarbejde – selvom konflikter stadig ses på disse arbejdspladser, så er der samarbejde omkring at løse dem.

For flere arbejdspladser har ændringer i lovgivning, organisering og kerneopgave medført øgede konflikter. For andre er det økonomiske problemer eller dårligt forberedte omstruktureringer, der har fået konfliktniveauet til at stige.

For nogle arbejdspladser har samarbejdet med at håndtere de øgede konflikter været til stede hele tiden, mens andre arbejdspladser først fik gang i samarbejdet mellem ledelse og tillidsvalgte, da en ny ledelse kom til.

Udover vanskeligheder med at få en topledelse til at samarbejde med de tillidsvalgte, fokuserer ingen af arbejdspladserne på enkeltpersoner eller grupper internt på arbejdspladsen som årsag til den manglende konfliktforebyggelse. Enkeltpersoner og grupper har dog været medvirkende til, at konflikthåndteringen blev forstyrret, fx gennem øget mediebevågenhed, fordi de har fortalt medier om arbejdspladsens konflikter.

Drivers til at få sat konfliktforebyggelsen i gang

For en del af arbejdspladserne var et ledelseskift eller et arbejdstilsynspåbud startskuddet til en positiv udvikling. De vigtigste aktører i denne udviklingsproces har været ledelsen i samarbejde med de tillidsvalgte. Alle arbejdspladsernes konflikthåndtering er præget af et differentieret katalog af indsatser rettet mod deres forskellige typer af konflikter.

Fra workshoppen med arbejdsmiljørådgivere og konsulenter har vi taget disse fire overskrifter med videre, som gruppen vægtede som tyngdepunkter for kompetenceudviklingsforløbet:

- Håndtering af interessekonflikter
- Forhold omkring løsning af kerneopgaven
- Organisatorisk analyse
- Relationsopbygning og konkrete kompetenceudviklingstiltag

Dermed vægtede workshopdeltagerne de organisatoriske kompetencer til at analysere og navigere i både interessekonflikter og konflikter udsprunget fra håndtering om arbejdsopgaven. Samtidig var der enighed om, at ledere og medarbejderrepræsentanter skal kunne forstå og analysere konflikters udspring, forløb og eskalerende eller de-eskalerende elementer for at kunne designe og gennemføre konflikthåndteringsforløb.

Kompetenceudviklingsforløbets Programteori

Projektgruppen arbejdede videre med disse overordnede designtemaer og skabte et overordnet forløb, som oversat til en programteori model ser således ud:

Programteori for AMOKK:

Projektfase	Aktivitet	Mekanisme	Output
Case udvælgelse	Kriterier: Offentlige og private AMO i to niveauer Udfordringer med konflikter Engagerede Aktivt arbejdsmiljøarbejde Ledelsesopbakning	Specifikke og generelle kontekst Organisatoriske forudsætninger tilstede Skabe retning, rammer og prioritering	Skelettet på plads Organisationen kompetenceopbygges Nødvendige ressourcer tilstede
Kontrakt med Virksomheder	Aftale møde med udvalg og tovholder	Forankre forløbet i organisationen Sikre tovholders ledelsesopbakning	Deltager engagement Ledelsesopbakning
Forundersøgelse Kvantitativ	Spørgeskema Baseline til alle medarbejdere	Skabe fokus på håndtering og forebyggelse hos alle	Informationsgrundlag til at kunne tilrettelægge specifikt forløb
Forundersøgelsen Kvalitativ	Interviews med medarbejdere Interviews med nøglepersoner Observationer	Skabe fokus og ejerskab i organisationen på at forbedre konflikthåndtering og forebyggelse	Informationsgrundlag til at kunne tilrettelægge specifikt forløb

Kompetenceudviklingsforløbet			
Projektfase	Aktivitet	Mekanisme	Output
1. Hjemmeopgave forud for forløbet	Hvor ser vi konflikter i vores egen organisation? Hvem er involveret? Hvorfor opstår de? Og hvordan udvikler de sig? Medbringe eksempler til 1. dag	Rette opmærksomhed på konflikter via en konkret undersøgelsesopgave	Kunne identificere og beskrive konflikter i egen organisation
1. kursusdag	Udarbejde leveregler: Hvad skal vi gøre sammen for at det bliver et godt forløb	Styrke sproget og anledningen til at tale om sociale normer	Kunne arbejde med leveregler som forebyggende metode
1. kursusdag	Identificering og kortlægning af konflikter i egen organisation <ul style="list-style-type: none"> - Data fra hjemmeopgave - Data fra spørgeskema us. - Data fra kvalitativ forundersøgelse Identificering	Styrke AMO/MED observationer af konflikter i dagligdagen gennem konkret opgave, som præsenteres for de andre om typer af konflikter: Hvem er involveret og hvad handler konflikterne om Trænes i at inddrage og analysere data fra medarbejder spørgeskema us. Interviews og egne observationer	Sprog og træning i at kunne tale om og undersøge konflikter i AMO/MED Fælles sprog om konflikter og konflikttyper i egen organisation Fælles og eksplicit vurderingsgrundlag til omfang, alvorlighedsgrad og konsekvenser
1. kursusdag	Analyser af konfliktforløb (konflikttrappen) og årsager til konflikter	Kunne se konfliktforløbets op- og nedtrapping via konflikttrappen Forstå at konflikter har flere årsager gennem analyser af de fire årsager	Kunne vurdere konfliktens alvorlighed med et fælles rødt/gult/grønt instrument Kunne analysere egne konflikters årsager i strukturer, opgaven, relationer og processer i arbejdet
1. kursusdag	Roller i systemet Fælles billede af, hvad opgaven er for henholdsvis øverste og nærmeste ledelse,	Fra usynlig til synlig opgave og rollefordeling. Bevidsthed om forskelle	Kunne skabe legitimeret, mandat og forpligtelse til at indgå i konfliktprocesser

	medarbejderrepræsentanter i en rød/gul/grøn konflikt	Synliggøre og sammen beslutte et legitimt hjælpesystem i konflikter	Håndtere magtaspektet i organisationen
2.Hjemmeopgave	Dialoger med kolleger og evt. andre samarbejdspartnere om: Hvilke håndteringsmetoder oplever I som hjælpsomme? Hvilke ønsker er der til konflikthåndtering og forebyggelse af konflikter?	Kunne identificere, beskrive og præsentere ønsker til håndtering og forebyggende indsatser fra medlemmer i og udenfor egen organisation, til at lave konflikthåndteringsforløb	Udvikle egne roller og opgaver i at støtte kolleger og medarbejdere i at håndtere og forebygge konflikter på baggrund af ønsker fra organisationens medlemmer Øge refleksionsevnen om forskellige perspektiver og samlet integrere dem
2. kursusdag	Konflikthåndterende kommunikation Design af håndteringsforløb	Få viden om og træning i at skabe konflikthåndteringsdesign, der tilgodeser alle involverede	Kunne vælge mellem aktiviteter der fremmer eller hæmmer konflikthåndtering i et forløb Sikre værdighed og respekt om alle involverede
3. kursusdag	Situationsspil om konflikthåndtering	Træne metoder og design i en virkelighedsnær kontekst	Træning i at agere i konflikter og samarbejde om at sætte ind på individ-, gruppe- ledelses- og organisationsniveau
3.Hjemmeopgave	Hvilke konflikter kan vi forudse, at vi får i fremtiden? Hvilke retningslinjer/politikker skal forankre forebyggelsen af konflikter på vores arbejdsplads	Træning i at kunne forudse konflikter Konkret opgave til drøftelse og beslutning om konfliktforebyggelse på det strategiske niveau	Kunne gennemføre en risikovurdering om konflikter Kunne udvælge redskaber til systematisk og strategisk forbedring af indsatser i egen organisation
3.Kursusdag	Risikovurdering og forebyggelsesplaner på udpegede områder Afdække kompetencebehov	Træning i at udvikle og beskrive forebyggelsesplan Beskrive de tilhørende kompetencebehov	Kunne sætte konfliktforebyggelsen i system med konkrete forbedringsaktiviteter Kunne vurdere og beskrive kompetencebehov i virksomheden

Implementering af kompetenceudviklingsforløbet	Implementering af retningslinje/politik Gennemføre forebyggelsesplaner		
Evaluering			
Tilbagemeldig	Resultater fra evaluering præsenteres for AMO/MED	Opfølgning holder opmærksomheden og vedvarende fokus på indsatser	Arbejde systematisk over længere tid med håndtering og forebyggelse af konflikter og skabe resultater

Alle fire forløb er gennemført ud fra denne grundskabelon (bilag 1: Drejebog) Drejebog og PowerPoint slides til de tre kursusdage kan se på projektets hjemmeside: www.sdu.amokk. Hver kursusdag er nøje forberedt og tilpasset arbejdspladsens tempo og behov. En uge før workshopdagen har deltagerne fået tilsendt program og reminder om deres hjemmeopgave.

Udvælgelse af de fire case-arbejdspladser

Kompetenceudviklingsforløbet blev afprøvet på fire case arbejdspladser indenfor byggeri, produktion, døgninstitution og socialområdet. Udvælgelsen skete ud fra kriterier om at have et fungerende medindflydelsessystem, have erkendt at de havde konflikter, som de ville arbejde systematisk med samt engagement i at deltage i et kompetenceudviklingsprojekt. Arbejdspladserne blev rekrutteret gennem konsulenternes netværk.

Oversigt over antallet af ansatte og deltagere i kompetenceudviklingsforløbet på de fire deltagende arbejdspladser ser således ud:

	Antal ansatte	Deltagere på kursusdagene
Byggefirma	70	12
Produktionsvirksomhed	400	32
Socialområdet Børn og Unge	170	15
Bosted for børn med funktionsnedsættelser	65	13

Afviklingen af kursusdagene blev på grund af Corona skudt frem i tiden, da vi besluttede at forløbet krævede fysisk fremmøde og ikke kunne gennemføres på Teams. Begrundelse for dette valg var dels, at konflikter vækker følelser og derfor er det vigtigt at kunne være i rum

sammen og forstå perspektiver og værdier, der ligger bag ved de stærke følelser. Dels indebærer forløbet, at der skal beskrives, navigeres i og forhandles om de legitime processer, som AMO i fællesskab skal være enige om at bringe videre ud til resten af organisationen. Dette vurderede vi også krævede, at de var i rum sammen for at kunne skabe en åben og værdifuld drøftelse af de reelle oplevede konflikter. Det betød også, at vi måtte være kreative og finde et rum, der var stort nok til at vi kunne overholde afstandskrav mm. Så vi har afholdt kursusdage på et værksted og i et møderum med tilhørende tagterrasse. Begge dele fungerede fint.

Udskydelsen betød at der mellem de første tre forløb, var de planlagte 4 uger mellem de tre kursusdage. Det fjerde forløb blev afviklet i maj måned med en uges mellemrum, og det kan vi nu konstatere er alt for intenst et forløb. Konsekvensen var bl.a. at vi modtog en mail fra ledelsen dagen før den sidste kursusdag, hvor de skrev: *Kære Liv og Lotte. Vi har ikke lavet vores lektier til i morgen. Vi har simpelthen været lagt ned med opgaver og håber på tilgivelse.*

Den fjerde og sidste arbejdsplads valgte at gennemføre de første to dage samlet, for derefter at have et langt slip hen over sommeren til den tredje og sidste kursusdag i eftersommeren. Det fungerede idet de var kommet længere med at deres konflikthåndteringsdesign og dermed kunne de komme længere på tredjedagen med at skabe en overordnet ramme for fremtidige design og de organisatoriske forudsætninger for at implementere disse.

Overordnet ser det ud til, at tre dages workshop er passende til at få både viden, metoder og til at få drøftet vanskelige forhold i dybden.

Som en konsekvens af udskydelsen af kursusdagene, der medførte lang tid fra spørgeskemaresultaterne og til den første kursusdag, hvor organisationen skulle tage stilling til resultaterne, valgte vi at orientere øverste ledelse om hovedresultaterne. Dette gjaldt først og fremmest de markeringer, som medarbejderne havde sat om mobning og seksuelle krænkelser, som vi vurderede ville være uetisk ikke at orientere lederne om, så de havde mulighed for at kunne håndtere dette.

Den sidste konsekvens af udskydelsen var, at der i stedet for fulde 6 måneder blev 4½ måned mellem sidste kursusdag og evaluering. Dette valgte vi at leve med, selvom det ikke var optimalt i forhold til at aflæse virkninger af forløbet for både deltagerne og resten af organisationen.

I det følgende præsenteres de fire arbejdspladsers kontekst, konfliktmønstre og de områder de arbejdede med undervejs i forløbet og i de efterfølgende handlingsplaner.

Case 1: Bostedet

Bostedet for børn med fysiske og mentale handicaps består af tre bo-enheder med hver seks børn. Ca. 54 medarbejdere er fordelt i to teams i hver bo-enhed. De har fortrinsvis en social-pædagogisk uddannelse, men også anden faglig uddannelse som SoSu-assistent, fysioterapeut mm. To sygeplejersker arbejder på tværs af de tre bo-enheder, samt pedel/chauffør og en administrativ medarbejder.

Bostedet har indtil 2018 haft en ledelse gennem mange år, som har haft en familie-baseret form for ledelse. Dokumentation, overholdelse af regler og overenskomster gik man ikke så meget op i. Både Styrelsen for Patientsikkerhed og Arbejdstilsynet afgav påbud ved deres tilsyn – Styrelsen for Patientsikkerhed omkring dokumentation, medicinering mm og Arbejdstilsynet om mobning og høje følelsesmæssige krav. En ny leder blev ansat og der blev ryddet stort ud både blandt medarbejdere og i forhold til pædagogiske metoder og omgangsformer.

Da vi skal i gang med kompetenceforløbet, er der igen udskiftning af ledelse, men den konstituerede leder fra en anden enhed beslutter at fortsætte. Det lykkes hende at headhunte tre afdelingsledere, som alle tre starter første maj 2021, hvor vi har første kursusdag d. 11. maj. Vi når at møde lederne inden vi starter forløbet, og de ser det som en anledning til at kickstarte samarbejdet med medarbejderrepræsentanterne. De betegner forløbet som en gave til at få lært hinanden hurtigt at kende og komme i gang med samarbejdet.

FORUNDERSØGELSEN

På bostedet gennemførte vi i december 2021 18 miniinterviews på ca. 20 minutter hver fordelt over tre dage med medarbejdere med overskrifterne:

- Kan du give mig et eksempel på en konflikt, du har været involveret i/har været vidne til?
- Er der aktuelle konflikter?
- Hvad handlede konflikten om?
- Hvorfor opstod konflikten?
- Hvem var involveret i konflikten (hvilke parter var der)?
- Hvordan blev konflikten håndteret?
- Blev konflikten løst?

Interviewene viste at det primært var interne uenigheder om det pædagogiske arbejde med børnene, som førte til personkonflikter. Desuden var der konflikter med børnenes familier samt leder/medarbejder frustrationer over en dårligt fungerende vagtplanlægning, og uklare beslutningsprocesser om fx i hvilken bo-enhed et nyt barn skulle bo.

Spørgeskemaresultaterne viste et samstemmende mønster af årsager til konflikter, som bundede i samarbejdet omkring løsningen af hovedopgaven. Dette viste sig i det daglige samarbejde mellem medarbejderne: Uklarhed om ansvar og arbejdsområder, for lidt tid til at drøfte forskellige perspektiver og uenigheder om det pædagogiske arbejde, miskommunikation/misforståelse, uenighed om omgangstone/sprogbrug, uenighed om rammer for arbejdet, beslutninger og ledelsesrum, samt en negativ oplevelse med at modtage feedback.

KOMPETENCEFORLØBET

Bostedet havde lejet sig ind i et lokale på det nærliggende plejehjem for at skabe gode rammer for den første kursusdag. Stemningen var positiv og dialogen, også med de nye ledere, startede hurtigt med både en let kommunikation og en mere vanskelig og tung stemning af at noget havde været meget svært. Tidligt blev der sagt at medarbejderne havde store forventninger til de nye ledere, og selvom de endnu ikke var blevet skuffet i deres forventninger, var de tilbageholdende: *“Fordi vi ved ikke, hvor længe I bliver”*. En medarbejderrepræsentant gjorde opmærksom på, at hun havde haft den samme oplevelse det meste af det første år hun var der, og at det var en del af kulturen, at man lige skulle se om man kunne klare mosten. Forstanderen kvitterede med at takke medarbejderen for den information og sagde så til de andre: Vil I så ikke også huske at sige til mig, når I begynder at tro på at jeg bliver?

FOREBYGGELSESPLANER OG ARBEJDSPLADSENS REFLEKSIONER

Bostedet beskrev tre forebyggelsesplaner med dertilhørende plan over kompetencebehov:

1. Pårørendesamarbejdet og styrkelse af information i det gensidige samarbejde
2. Samarbejdet om det enkelte barn
3. Procedure på tværs af huset til et styrket introforløb

Bostedet havde undervejs en del refleksioner, som vi samlede op på og præsenterede for dem den sidste dag:

- MED repræsentanten er forpligtet til at gøre ledelsen opmærksom på konflikter. Alle skal være brobyggere og hjælpe videre til en leder.
- Vi skal turde bringe de kolde konflikter videre, så vi kan være forberedte/ forebygge i MED.
- Vi mangler et sprog for ansvar og roller i MED og i medarbejdergruppe - vi skal skabe sproget sammen.
- Når vi mangler fælles mål, fælles viden og gensidig respekt, så har vi kun os selv. Og så bliver det personligt, og det er svært.
- Jeg har som medarbejder en forventning om, at vi spiller hinanden gode – gensidigt mellem ledere og medarbejdere.
- Vi skal lige komme over døgnfluestressen, ”sig lige til når I tror på, at vi bliver”.
- I er begyndt at fortælle os ledere, når vi har trådt forkert.
- Sladder, vi skal stoppe det og give redskaber til dem, der synes, det er svært at stoppe sig selv og andre.
- Jeg skal ikke selv have en masse konflikter som tillidsvalgt, de skal have tillid til mig.
- Vi skal blive længere i analysen, især os ledere.
- Hvordan holder jeg op med at få følelser i klemme. Håndtere mig selv i konflikterne?

- Der ligger altid en historie, som påvirker forældrene. Den skal vi lytte os ind på, men også sætte klare grænser, hvis deres grænser skrider. (fx ved konflikt mellem et forældrepar)

EVALUERING I FORLÆNGELSE AF FORLØBET

På den sidste kursusdag udfyldte alle tilstedeværende deltagere et evalueringsskema med 9 spørgsmål om, hvilke kompetencer de havde tilegnet sig gennem forløbet (bilag 2). Den korte evaluering viste, at de 90 besvarelser fordelte sig med 26 markeringer på at kursusforløbet havde givet kompetencer ”i meget høj grad”, 38 markeringer på ”i høj grad” og 26 markeringer på ”delvist”. Der var ingen markeringer på ”i meget ringe grad” eller på ”i ringe grad”.

Deltagerne havde under feltet : Hvilken viden og hvilke værktøjer har været mest nyttige i kursusforløbet skrevet (tallet i parentes er antallet af respondenter der angiver): Psykologisk sikkerhed (4), Konflikttrappen (3), Analyserne og fire årsager (3), Leveregler (2) Forebyggelsesplaner (2) og derudover peger enkelte på : Dialog mellem ledere og medarbejdere, grundlæggende viden om konflikter, retning for MEDs arbejde med konflikthåndtering, rolle og ansvarsfordeling, samt opdeling i varme og kolde konflikter.

KONSULENTERNES REFLEKSIONER OVER FORLØBET

- Lederne tog opgaven på sig, selvom de tre afdelingsledere var startet knapt 10 dage før.
- Lederne tog ansvar, - gjorde meget for at bidrage positivt og med meget stor opbakning til os og projektet.
- Nogle meget ansvarlige og reflekterende TR og AMR.
- MED tog fat de steder, hvor de har deres største konflikter.
- Der skete et kvantespring i rummet med psykologisk tryghed fra 1. til 2. dag.
- De var meget åbne - og ikke i forsvar. Hverken overfor konsulenterne eller hinanden.

Forløbet var for komprimeret. Men de gjorde det. Sidste dag blev meget forstyrret af nogle eksterne udfordringer, som lederne var nødt til at gå til og fra for at ordne, hvilket de undskyldte og beklagede. Men det forhindrede ikke, at der blev udarbejdet tre grundige forebyggelsesplaner og at medarbejderne bare lakonisk bemærkede, at de var vant til at det blev hektisk omkring dem. Men så arbejdede de bare videre med dagens kursusopgaver.

Case 2: Socialområdet Børn og Unge

Enheden består af ca. 180 medarbejdere fordelt på 6 teams. Medarbejderne er overvejende uddannede som socialrådgivere, socialpædagoger og psykologer. Afdelingen lavede en organisationsjustering parallelt med forløbet, og deres overskrift var derfor forebyggelse af konflikter under organisationsforandring. Justeringen bestod i, at de tre af teams'ene blev opdelt efter alder. Myndighedsopgaven og indsatserne lå i de samme teams for de tre aldersgrupper. Dertil blev der i perioden rekrutteret 6 koordinatore, som blev et supplement til de seks afdelingsledere og den øverste leder.

Forundersøgelsen bestod i at konsulenterne mødtes med den arbejdsgruppe, som var nedsat under deres MED. Konsulenterne havde tilbagemeldinger fra medarbejder og leder om, hvordan de så deres konfliktmønster, og hvilke ønsker de havde til at opbygge kompetencer. Desuden interviewede vi seks medarbejdere individuelt over Teams. Og dertil havde 116 besvaret det elektroniske spørgeskema.

Arbejdsgruppen til kompetenceforløbet meldte tilbage fra deres respektive møder med ledere og medarbejdersiden, hvor de havde drøftet vores spørgsmål:

- Hvad er jeres største udfordringer med konflikter?
- Hvor ser I jeres største styrker i samarbejdet, når I oplever uoverensstemmelser/konflikter?
- Hvordan kan samarbejdet styrkes om håndtering og forebyggelse af konflikter?
- Hvad håber I at AMOKK-projektet kan bidrage til hos jer?

Tilbagemeldingen lød temmelig enstemmigt fra begge sider: Enheden er stor med langt mellem de seks teams, og der er i øvrigt en meget vidtspændende erfarings- og uddannelsesbaggrund i hele enheden. Gnidninger opstår mellem teamene og der er en indbygget interessemodsatning mellem myndighed og de udførende medarbejdere. Det kan fx være at myndighed mener at sagen skal lukkes mens den udførende medarbejder vurderer, at det vil være godt at tilbyde en indsats til en familie. Andre gnidninger vedrører forskellige syn på kerneopgaven og vurderinger af familiers situation.

Ledergruppen ser deres styrker i en etableret ledergruppe med et godt samarbejde og med fokus på at skabe psykologisk sikkerhed. MED samarbejdet har også været på en positiv vej de sidste par år. Medarbejderrepræsentanterne synes dog, det er sværere at agere i konflikterne, fordi det er kompliceret at skulle navigere i spændet mellem at tilgodese både den enkelte, teamet og organisationen på samme tid. Repræsentanterne ser det også som siddende, at de har svært ved at trække positive træk frem her.

De ønsker helt klart at få drøftet og aftalt retningslinjer, roller og ansvar i de mange forskellige typer af interne konflikter. "Et stisystem til at vise: Hvor går man hen og hvordan bliver det grebet?" De ønsker at de kan få drøftet, hvordan dette stisystem også kan hjælpe på deres samarbejde i MED organisationen om at navigere gennem disse konflikter i fællesskab.

De seks medarbejdere, der deltog i de individuelle interviews, var udpeget af de seks afdelingsledere ud fra kriteriet om at det var medarbejdere, som havde erfaringer med konflikter, men som ikke på nuværende tidspunkt var involveret i en aktuel konflikt. Medarbejderne modtog følgende spørgsmål på forhånd.

- Hvilke konflikter har du været involveret i/har du kendskab til på din arbejdsplads?
- Hvem var involveret i konflikten (hvilke parter var der)?
- Hvad handlede konflikten om?
- Hvad er årsagen til konflikten?
- Hvordan er den blevet håndteret/løst?

I interviewene blev tolv konflikter beskrevet i detaljer og kun de to af dem var med eksterne (en med en familie og én med en samarbejdspartner). Hovedparten handlede om interne konflikter mellem medarbejdere om vurderinger, visitationer og arbejdsfordeling samt mellem ledere og medarbejdere om rekruttering til interne funktioner, ros og anerkendelse, visitation af opgaver og uenighed om hvornår en leder skal gå ind og hjælpe, når samarbejdet med en kollega - evt. en nyansat kollega – er for svær. Sladder fylder også en del af konfliktbilledet, fordi det er svært at se årsagerne bag og der kan gå negative spiraler i gang, hvor ingen rigtigt forstår, hvad årsagen til den negative omtale af hinanden bunder i.

I spørgeskemaet blev mønsteret bekræftet, idet 55 % af de 111 respondenter svarede ja til at de havde været involveret i konflikter indenfor de sidste 12 måneder, og at 70% af disse konflikter var med kolleger. Beskrivelsen af indholdet i disse konflikter var fokuseret på arbejdsopgaverne, sagsretning, faglige diskussioner og uenighed, om tilrettelæggelse af arbejdet og ledelseskompeterer. Misforståelser og miskommunikation i den faglige dialog blev også beskrevet, samt nogle få angivelser af at en borger var uenig i en afgørelse.

KOMPETENCEUDVIKLINGSFORLØBET

Med denne viden var det ingen overraskelse at hjemmeopgaven om hvilke konflikter de oplevede på arbejdspladsen, hvem der var involveret og hvad de handlede om, blev gentaget som primært interne uenigheder og dårlig kommunikation mellem medarbejdere. Eksemplet var i Covid pandemiperioden, sendte ledelsen en fælles mail ud om retningslinjer for håndtering af smitterisiko, med opfordring til at komme med frem med forslag til yderligere håndtering af situationen. En medarbejder sendte et svar ud til alle med opfordring til at alle skulle bære maske på arbejde. Det blev opfattet meget forskelligt og vakte stor opmærksomhed og mange diskussioner frem og tilbage om det rimelige i at bede sine kollega om dette. I realiteten har enheden ikke haft et smitteudbrud, de få tilfælde af ramte ansatte blev hurtigt isoleret og bredte sig ikke på arbejdspladsen eller til borgere. Denne hurtige dynamik blev også genfundet i de rollespil, som blev gennemspillet på 2. kursusdag, hvor både de hurtigtgående rygter om fx kriterier der ligger til grund i lønforhandlinger, rollen som støtterepræsentant i samtaler med leder.

Arbejdspladsens ledelse ønskede at afkorte de tre dage i kompetenceforløbet med to timer hver. Vi fik dog til sidst sneget os til en godkendelse af at første dag var en fuld dag og de to følgende dage foregik fra kl. 8.30-13.30. Det viste sig at de to korte dage lå på fredage, hvor der var visitationsmøder, så kun halvdelen af ledelsen deltog.

Allerede på 2. dagen kneb det med at have løst hjemmeopgaven, og på tredjedagen var det ikke lykkedes medarbejdersiden i MED at få drøftet fremtidige risici for konflikter, selvom de havde forsøgt at indkalde til møde i flere omgange. Vi klarede det med at lave et åbent akvarie for medarbejderrepræsentanter, mens ledelsen lyttede på og ikke måtte kommentere på, hvordan de drøftede ledelsens oplæg til risikokortlægning og hvad de ville supplere med.

Arbejdspladsen udarbejdede forebyggelses- og kompetenceplaner med overskrifterne:

1. Styrkelse af Lokal MED processer til at indgå og overholde aftaler.
2. Arbejdspres/driftspres modbilleder mellem afdelinger og mellem ledelsen/medarbejdere.
3. Styrket fællesskab mellem alle teams og etager.
4. Tydelig og ønsket samarbejdskultur.

DELTAGERNES REFLEKSION OVER FORLØBET:

- Måske skal vi udvikle et mellemsprog – til samtaler med fortroligt indhold mellem ledere og medarbejderrepræsentanter.
- Lokal Med repræsentant skal ikke lade sig involvere, når de selv er part i konflikten.
- Nærmeste leder skal altid med i konflikthåndtering.
- Vi skal lytte og spørge mere og lade være med at forklare så meget.
- Vi skal kunne rumme medarbejderes konflikter og stå bag dem, hvis det udvikler sig (Så kan de klare mere selv, og måske selv få konflikten ned i det grønne felt).
- Lovgivningen er et vilkår, men der kan være brug for hjælp til at håndtere følelsesmæssige krav.
- Det er mindre kompliceret at håndtere konflikter med borgerne end internt mellem kolleger.

KONSULENTERNES REFLEKSIONER OVER FORLØBET

Er det et arbejde med så mange indbyggede konflikter og har de så dårlige vilkår til at lykkes med deres arbejde på socialområdet, at indbyrdes kritik, udfordring og afventning bliver en del af kulturen?

Det virker som om myndighedsfunktionen påvirker de ansatte, så de bliver lidt mindre bløde og runde. Måske en forråelse som værn mod at de hele tiden skal gøre noget mod andre mennesker, som de ikke selv har lyst til og som efterlader familierne med udækkede ønsker og behov.

MED medlemmerne havde vanskeligt ved at afsætte tid til det og typisk for deltagelsen på dagene var også at de besvarede deres telefoner og forsvandt i flere timer ad gangen, fordi der opstod akutte sager, eller fordi de skulle deltage på visitationsmøder.

De havde insisteret på at forkorte 20% af kursustiden, og dagene lå på fredage, så lederne skulle deltage på de ugentlige visitationsmøder. I den mundtlige evaluering i direkte forlængelse af kursusdagene sagde de, at de gerne ville været nået længere.

En leder beskrev desuden i den mundtlige evaluering, at de havde gennemført størstedelen af organisationsjusteringen og at der ikke var opstået konflikter undervejs. Hvis der var opstået konflikter, havde projektet været en gave, men det gjorde der jo ikke. Vores eftertanke er dels, at de har forstået projektet som et brandslukningsprojekt, dels at de ikke kædede forløbet sammen med, at de selv havde fået mere fokus på forebyggelse af konflikter og dermed havde afværget eventuelle konflikter tidligere.

Case 3: Byggefirmaet

KONTEKST OG KONFLIKTBILLEDE

Byggefirmaet leverer fortrinsvis renoveringsopgaver til boliger og offentlige institutioner. De knapt 60 ansatte er en del af en større virksomhed med ca. 400 ansatte og med hovedsæde i en anden dansk by. De udførende medarbejdere har overvejende en tømreruddannelse men har også anden håndværksmæssig baggrund. De ni entreprisedere har en bachelor som bygningskonstruktører og desuden er der en HR ansvarlig og en administrativ medarbejder på sitet.

Arbejdsmiljøorganisationen består af sitets direktør og en nyvalgt arbejdsmiljørepræsentant, som er en erfaren lageransvarlig medarbejder. TR på stedet havde deltids plejeorlov i den periode kompetenceforløbet varede.

Direktøren tager kontakt med os på baggrund af vores efterlysning af casearbejdspladser. Han beskriver konflikter med årsag i samarbejdet mellem de ansvarlige for byggeprocessen, - dvs. bygherre (ofte en boligforening) og dennes rådgiver (oftest arkitekt og ingeniør) - om planlægning, tidsfrister, udskydelser og det samarbejde som skulle være omkring alle de ting, der opstår i byggeprocesserne, men som ofte halter. Nogle konflikter er helt forudsigelige mens andre er uforudsigelige. Fx var der i deres sidste byggeforløb en mistanke om, at der var noget svamp i de boliger, de skulle renovere, men det viste sig også at der var asbest.

For renoveringsopgaver af boliger er det desuden af afgørende betydning, når boligforeningen, som i et aktuelt tilfælde, beslutter at beboerne skal blive boende under renoveringsprocessen. Det skaber støv, rod og støj, og beboerne er meget forståeligt frustrerede og irriterede. Kontakten med beboerne skal officielt gå gennem boligforeningens repræsentant, og det varierer, hvor meget denne er til stede i området for at tale med beboerne om deres frustrationer og hjælpe med at løse deres problemer. Desuden varierer det, hvor meget erfaring beboerrepræsentanten har med byggeprocesser. Det kan være afgørende, hvis der fx bliver sat opslag op i alle opgange med information om, at byggeprocessen forløber over de næste 10 dage, når der skulle have stået 10 uger.

Vigtigt er det også at boligforeningen har styr på varslingsfristerne i forhold til, hvornår beboerne skal tage stilling til fx hvilken type køkkengulv de vil have, eller for hvornår håndværkerne kan tillade sig at gå ind i en lejlighed og fjerne vinduer og udskifte disse. Da boligselskaberne har forskellige varslingsfrister, er det vanskeligt for firmaet at være på forkant med, hvornår og hvad der skal varsles. De kan kun forsøge at lave en klar byggeplan, som dog allerede efter få uger ikke holder, fordi der er alle mulige forsinkelser. Det betyder at varslingerne for, hvornår beboerne kan forvente, at der kommer håndværkerne i lejlighederne, ikke holder, og beboerne bliver forståeligt irriterede. For firmaets repræsentanter bliver problemstillingen at det egentlig ikke er deres opgave at høre på beboernes beklagelser, men at det er sværere hele tiden at henvise til boligforeningen, hvis deres repræsentant ikke tager sig af det.

Så konflikter i samarbejdet med bygherre og rådgiver, konflikter med beboerne og konflikter med de mange underentreprisefirmaer, er overskrifterne for deres ønske om at deltage i projektet.

FORUNDERSØGELSEN

Forundersøgelsen bestod, udover det elektroniske spørgeskema, af et første møde med firmaets entreprisedergruppe på teams, hvor vi fik lejlighed til en kort observation af mødet inden vi kom på. Desuden interviews med direktør, arbejdsmiljørepræsentant, en ingeniør og en arkitekt, som var rådgiver på et igangværende projekt. Vi ville gerne have haft kontakt med bygherre og endnu bedre have observeret et byggemøde, men Corona satte stopper for disse møder. Der skulle flere telefonsamtaler med entreprisechefen til for at forstå, at når de sagde at bygherre var "gået i flyverskjul", så betød det, at repræsentanten for boligforeningen ikke svarede på telefonopkald eller mails og at han ikke dukkede op til indkaldte fysiske- eller til online møder. Dette stod på i flere måneder og blev yderligere forværret i Corona perioden.

Både interviews og observationer viste en afdeling, hvor man talte fornuftigt og ordentligt til hinanden, og hvor ordentlighed i det hele taget var en vigtig værdi. Internt mente hverken AMR eller direktør at der var de store konflikter, men når samarbejdet på byggeledermøderne gik dårligt med forsinkelser til følge, så forplantede det sig hele vejen ned til de enkelte medarbejdere og ikke mindst til de underentreprisefirmaer, som blev forstyrret af forsinkelserne.

Ingeniør og arkitekt beskrev at en væsentlig årsag til konflikter var, at firmaet var for lille en enhed til at have stramme processer for styring af tid og kvalitet. Desuden havde vi vanskeligheder med at forstå, hvordan ansvaret var fordelt mellem de mange aktører i byggeprocessen. Undervejs i de to interviews sagde de at firmaet "nok ikke skulle have fundet sig i så meget". Kompetencen til hvem der kan få processen til at køre og at få bygherre til at tage beslutninger samt firmaerne til at følge tidsplanen er spredt ud over mange og med utydelig ansvarsfordeling mellem aktørerne.

Den elektroniske undersøgelse havde desværre en meget lille svarprocent, hvilket direktøren påtog sig ansvaret for, idet man meget kort tid før havde udsendt et andet skema, hvor der fejlagtigt var medsendt en række spørgsmål, som ikke skulle besvares af medarbejderne. Dette medvirkede sandsynligvis til at kun 17 ansatte besvarede spørgeskemaet, 2 fra AMO, 3 ledere og 12 medarbejdere. Selv om det er et lille antal har vi nu 12 medarbejdere, som bekræfter det overordnede billede som direktøren tegnede.

Besvarelsene pegede på at konfliktniveauet med bygherrer/rådgivere var højt og belastede entreprisedernes arbejde væsentligt. Konfliktniveauet internt mellem medarbejderne og mellem ledelse og medarbejderne var lavt, nærmest ubetydeligt. Konflikter mellem entreprisederne og underentreprenører forekom, men sås som en del af det daglige samarbejde om at få opgave løst.

KOMPETENCEFORLØBET

Ni entreprenører, en arbejdsmiljørepræsentant, en HR leder og direktøren deltog i kompetenceudviklingsforløbet, som foregik i virksomhedens værksted over tre dage med en måneds mellemrum.

Vi afveg fra første dags eftermiddagsprogram, hvor vi skulle have set på rollefordeling internt i organisationen, men i stedet udarbejdede vi en oversigt over det sidste meget konfliktfyldte byggeforløb, inspireret af Historieværkstedet og Lean metoden. Det gav en grundig indsigt i de mikroprocessorer, som var gået galt i forløbet.

Desuden lavede vi på anden dags formiddag en interessentanalyse for de fremtidige byggeforløb, som en opstart på at tænke i risikovurdering og forebyggelse.

På tredje kursusdag fortalte lederen at de allerede havde startet et nyt byggeforløb med et andet fokus end på de første byggemøder, hvor de talte om leveregler og hvordan de skulle samarbejde, når det blev svært. Deres samarbejdspartnere var meget glade for dialogen og aftalerne. Direktøren synes selv at han som mødeleder blev mere og mere langhåret og følte sig som en hippie. Heldigvis, som han sagde, havde han sin entreprenør chef med, som konkretiserede nogle af de potentielle problemer med specifikke byggeproblemer. Så leveregler ville de tage med sig som opstart i fremtiden.

FOREBYGGELSESPLANER

Byggefirmaet udarbejdede planer på disse fire områder:

1. Konflikter med beboerne

MÅL: Vi skal kunne fortælle bygherres beboerkoordinator, hvornår der skal arbejdes i hjemmene og hvor længe. Bygherre skal gennemskue, om og i hvor lang tid der skal varsles og foretage varslingen.

2. Konflikter internt

Når fx en medarbejder bliver bedt om at lave en opgave, han ikke synes er sjov. Spørgsmål om at højne retfærdighedsoplevelsen, større ejerskab for at løse opgaverne og etablering af en mere flydende kommunikationskanal.

3. Konflikter ift. underleverandører

Bestilling og kontrol af bestillinger fra leverandører. Risikoen er, at de ikke får de rigtige materialer til tiden, får de forkerte materialer leveret, eller at prisen ikke stemmer overens med de indgåede aftaler.

4. Konflikter i forhold til bygherre og rådgiver

Hvordan skal vi samarbejde om de uenigheder der opstår om tid og økonomi?

DELTAGERNES EVALUERING AF OG REFLEKSION OVER FORLØBET:

Besvarelserne på de udleverede spørgeskemaer med 9 spørgsmål til forløbet fordelte de 14 deltagerne deres markeringer således: "I meget høj grad": 15, "I høj grad" 69, "Delvist": 37

og ”I ringe grad” 4. Der er ingen markeringer i ”I meget ringe grad”. De mest nyttige værktøjer er: Konflikttrappen (4), Forventningsafstemning (3), Indgå klare aftaler (3), At have fået tid til at udarbejde forebyggelsesplan (2), Leveregler (2), Fælles forståelse og sprog (1), Egen mulighed for at have indflydelse på håndteringen (1), Frem ad kommunikation (1), Tre Guld-karameller øvelsen (1), Kompetenceplaner (1).

Desuden kommenterede deltagerne, at de var tilfredse med forløbet og at det havde været veltilrettelagt med faglig tyngde. Gruppearbejde og fælles drøftelser blev fremhævet som mest gavnlige samt at konsulenterne var gode til at spørge ind til disse drøftelser.

Undervejs samlede vi følgende refleksioner op fra deltagerne:

- En meget stor del af de konflikter vi skal håndtere, er vi ikke selv en del af/årsag til.
- Det vigtigste er, at vi forstår at lytte og finder en måde at få de andre til lytte mere.
- Det er åbenbart ikke nok, at vi siger til hinanden at vi skal være ordentlige!
- Vi skal lave mange flere konkrete aftaler.
- Den med levereglerne skal vi måske sætte i gang på de første byggemøder?

Case 4. Produktionsvirksomheden

Produktionsvirksomheden er en del af en international ejet koncern med flere sites i Danmark med mere end 4.000 ansatte. På dette site arbejder knapt 400 håndværkere og administrative medarbejdere. Covid pandemien har været hård ved virksomheden, da nedgangen i ordrer har presset økonomien endnu mere end den allerede var. I efteråret 2020 var der derfor en afskedigelsesrunde, som tog hårdt på alle fire sites og efterlod alle med en fortsat bekymring for fremtiden. En bekymring, som de er vant til, men som alligevel har konsekvenser for trivsel og konfliktniveauet hos medarbejderne, hvoraf en stor del har været der i mange år.

FORUNDERSØGELSEN

På denne case arbejdsplads valgte vi kun at udsende spørgeskemaet til arbejdsmiljøorganisationen, som består af 32 medlemmer. Interviewene blev gennemført over teams med 10 nøglepersoner fra virksomheden. Dagen før den første kursusdag var vi på rundvisning på virksomheden sammen med arbejdsmiljølederen, som vi derefter interviewede. Om eftermiddagen interviewede vi fire medarbejdere fra fire forskellige afdelinger.

Interviewene med nøglepersonerne viste først og fremmest, at det var vanskeligt at få samarbejdet til at glide i den nye organisering af virksomheden, hvor det hørte til sjældenhederne at ens nærmeste leder også befinder sig på det samme sites. Det medførte vanskeligheder for relationen mellem ledere og medarbejdere, især når ledere skal tage beslutninger på områder, hvor de ikke kender de lokale vilkår.

Virksomheden har tradition for en aktiv medarbejderrepræsentant indflydelse, som har stor betydning for at fx en afskedigelsesrunde kan gennemføres forholdsvis fredeligt, da

tillidsfolkene bliver involveret meget tidligt i forløbet. Således valgte fælles TR at invitere sig selv og de andre TR med på kompetenceforløbet efter at vi havde interviewet ham. Senere på eftermiddagen varslede vi direktøren om at han ville få denne anmodning, men han var allerede blevet spurgt og havde indvilget. Direktøren havde et ønske om, at projektet kunne styrke tilliden mellem medarbejderne og deres nærmeste leder.

Andre af nøglepersonerne udtrykte, at de ofte så at store følelser og personlige fortællinger om hinanden kom til at overtage konflikthåndteringen. På kryds og tværs af en stor virksomhed er der mange "dem" og "os" fortællinger, som farver og nogle gange komplicerer billedet, under en konflikt.

Fra de fire medarbejdere fik vi et billede af en virksomhed, som fungerer vidt forskelligt i administration, produktion og servicering. Forskelle i arbejdsopgaverne og i ledelsesstruktur gav vidt forskellige vilkår for om konflikter opstod og hvordan ledelsen håndterede dem. Et fælles træk var at alle fire medarbejdere havde været længe i virksomheden og var meget tilfredse. De er ikke nødvendigvis lønførende, men der hersker en ordentlighed og et godt samarbejde både mellem ledere og medarbejdere og mellem ledere og medarbejderrepræsentanter. Økonomiske nedskæringer er ingen selvfølgelig begejstrede for, og der er stor op-tagethed af, hvordan det vil påvirke løn og bonusniveauet.

KOMPETENCEUDVIKLINGSFORLØBET

Følgende emner fik udarbejdet en handlingsplan ud fra deres risikovurdering i de enkelte afdelinger

- Koordinering, uddelegering af arbejdsopgaver.
- Hårfin deadline på en levering der skal ud ad døren.
- Ferieplanlægningen.
- Lærlinge opgaven frem og tilbage mellem lærlingeansvarlige og mestrene: Hvem er ansvarlig for lærlingene?
- Flaskehalsproblemer.
- Indeklima i storrums kontor.

DELTAGERNES EVALUERING AF OG REFLEKSION OVER FORLØBET PÅ DEN SIDSTE KURSUSDAG

Den skriftlige evaluering viser overvejende afkrydsning i "I meget høj grad" og "I høj grad". De er meget tilfredse med forløbet.

Opsamling på tværs af de fire cases

I dette afsnit fremlægger vi resultater af de tre undersøgelsesspørgsmål og de perspektiver, som projektet peger mod:

1. Hvilke erfaringer har arbejdspladser, der specifikt har arbejdet med deres organisatoriske evne til at forebygge og håndtere konflikter?

Det ser ud til at samarbejdssystemet (AMO/SU/MED) gennem en kompetenceopbygning på tre dage kan udvikle effektive redskaber til konfliktforebyggelse. I forstudiet af de 12 arbejdspladser fandt vi, at samarbejdet mellem ledelse og tillidsvalgte var den vigtigste drivkraft for at igangsætte en positiv proces, hvor dialogen i samarbejdsfora på både gruppe- og udvalgsniveau blev udpeget som den vigtigste faktor for udvikling af arbejdsmiljøet.

Nogle arbejdspladser har derfor uden et specifikt kompetenceudviklingsforløb, positive erfaringer med at samarbejde om konflikthåndtering og forebyggelse. Kort sagt, - det kan lade sig gøre at forbedre arbejdsmiljøet og forebygge konflikter gennem systematiske forbedringsindsatser, - hvor et kompetenceudviklingsprogram på tre dage kan være en metode.

2. Hvilke kompetencer skal tilføres, for at formelle arbejdsmiljø- og samarbejdsstrukturer kan arbejde forebyggende og strategisk med konflikter?

Projektets programteori viste sig at være en relevant rammesætning af kompetencer til at arbejde forebyggende med konflikter. Læringsmål og design af indholdet viste sig desuden at bidrage med kompetencer til deltagerne, som løftede forebyggelsen til et system niveau, hvor kapaciteten lå i samarbejdet om forebyggelse, fremfor den enkeltes personlige færdigheder. Hvorvidt forløbet kunne have indeholdt mindre træning i individuelle færdigheder til at håndtere opståede konfliktsituationer, blev ikke afprøvet i forløbet. En hypotese kan være, at for at indgå i en fælles kapacitetsopbygning af de individuelle medlemmer af samarbejdssystemet, er det nødvendigt at tilføre dem metoder til at kunne håndtere opståede konfliktsituationer, som en forudsætning for at skabe forebyggelse i fællesskab.

Afprøvningen af forløbet viser desuden, at systematisk inddragelse af tillidsvalgte giver nye kanaler til viden om både igangværende og potentielle konflikter. Især i risikoanalysen og forebyggelsesplanerne, havde de tillidsvalgte en viden om både årsager og mulige løsninger, som ledelsen ikke kunne frembringe alene. I det forebyggende arbejde giver de tillidsvalgte derfor et unikt vidensbidrag til at løfte den organisatoriske opgave med forebyggelse.

3. Hvilke indsatser skal indgå i arbejdspladsernes konfliktforebyggelsesplan for at kunne håndtere både de kolde og varme konflikter?

I forundersøgelsen på alle fire arbejdspladser dominerede opfattelsen at konflikter udspringer fra det organisatoriske niveau. Enten i form af modsætningsforhold i opfattelsen af kerneopgaven eller som problemer med arbejdstilrettelæggelsen indenfor arbejdsgrupper eller mellem arbejdsgrupper. Når personer blev nævnt, var det som følge af at de havde vanskeligt ved at indgå i dialogen om håndtering af konflikterne og ikke som årsager til at konflikter opstår på arbejdspladsen.

I håndtering af opståede konflikter viste det udvidede samarbejde mellem tillidsvalgte og ledelsen dilemmaer ift. at viderebringe fortrolige oplysninger fra begge sider. På kursusforløbene blev dette præsenteret af deltagerne som behov for et mellemsprog, der kan balancere fortroligheden mellem de involverede, idet problemer formuleres uden for mange konkrete detaljer men alligevel så præcist, at det formår at beskrive den opståede konflikt. Vi har i projektet valgt "Voicing" begrebet, som en teoretisk rammesætning for evnen til at skabe dialog på arbejdspladsen om de vanskelige og konfliktfyldte emner. Vi har udvidet voicing begrebet og kaldt denne type mellemsprog for "Translated voicing", hvor de tillidsvalgte formår at oversætte informationer, så ledelsen bliver i stand til at agere på dem, uden at de involverede medarbejdere oplever at deres informationer er blevet misbrugt.

At tale om konflikter i fredstid ser desuden ud til at aktivere arbejdspladsens tavse system for gensidige forventninger i ansvar og opgaver til at finde vej ind i et synligt system, som indbefatter både forebyggelse og håndtering. Hvorvidt de tillidsvalgte skal have en aktiv eller opsøgende rolle overfor kolleger, der bevæger sig mod en konfliktsituation, viser studiet forskellige variationer af. Her spiller de tillidsvalgtes erfaring og position på arbejdspladsen en vigtig rolle for hvilken type mægler, der vil være mest hensigtsmæssig.

Alt i alt ser samarbejdssystemet ud til at udgøre et brugbart og værdifuldt alternativ til både den individuelle tilgang med træning af individer i konflikthåndtering og til en ledelsestilgang, hvor det alene er ledelsen, der påtager sig et ansvar for konfliktforebyggelse på arbejdspladser.

Afslutningsvis kan vi derfor konstatere, at det ikke er indholdet og indsatsernes temaer, der er afgørende for, om arbejdspladserne formår at adressere både de varme og kolde konflikter, men den tillid og det samarbejde som samarbejdssystemerne oparbejder om at kunne løse de forskellige typer af konfliktfyldte situationer.

Afsluttende perspektiv

Vi indledte i forordet med at stille tre af de spørgsmål, som opstod undervejs i projektet i både projekt-, forsker og interessentgruppen om:

Er konflikter på arbejdspladser uundgåelige? Og udspringer konflikter oftest fra det intrapersonelle niveau, fordi der altid vil være konflikter, når der er mennesker? Og kan det lade sig gøre at få arbejdspladser til at samarbejde om at skabe systemer for konfliktløsning og forebyggelse gennem et tredages kursusforløb for arbejdsmiljøorganisationen?

Vi starter med det sidste spørgsmål og kan konkludere, at det kan lade sig gøre på et tre-dages forløb at få de arbejdspladser, som havde forudsætningerne og vilje til at deltage i forløbet til at kunne arbejde med at opbygge systemer for vedvarende forebyggelse af konflikter i tråd med forebyggelse af andre arbejdsmiljøproblemer. Og vi må konstatere at arbejdspladserne lærte os, at det vigtigste er at få fokus på de forebyggende tiltag, fordi håndtering af konflikter er så udfordrende for følelser og relationer, at der er tendens til at undgå at op-søge og indgå i håndteringen af disse situationer.

Dette leder videre til den næste læring, som virksomhederne overraskede os tidligt med i projektet: Når vi stillede spørgsmålet: Hvilke konflikter er der på din arbejdsplads? Så pegede ansatte på alle niveauer på konflikter knyttet til arbejdets vilkår eller opgavens udførelse. Vi troede først, at det var fordi spørgsmålene i forundersøgelsen blev stillet i kontekst af samarbejdssystemet, men det viste sig efterfølgende i de individuelle interviews, at dette fokus på organisatoriske konflikter blev fastholdt. Dette fører til en overvejende definition af konflikter på arbejdspladserne, som peger på det organisatoriske niveau, som udspring for konflikten og de personlige og relationelle konflikter, som en konsekvens af modstridende eller uklare organisatoriske forhold.

Videre fører dette til den tredje og sidste antagelse om, at når der er mennesker samlet, vil konflikter være uundgåelige. Dette viser sig at kunne afløses af en forståelse af at hvor der er en opgave, der skal løses i en organisation, er det muligt at tage fat og forsøge at forebygge konflikter. Dette kan gøres ved at ændre på planlægning og udførelsen af opgaverne i systematiske dialogkanaler og med forebyggelsen af modstridende interesser for øje. Konklusionen bliver dermed at, det er muligt at forebygge konflikter på arbejdspladsen og at dette studie har vist en retning for hvilke indsatser arbejdspladser med fordel kan igangsætte for at nedbringe og forebygge deres konflikter.

Formidling af projektets resultater

MUNDTLIGE PRÆSENTATIONER PÅ INTERNATIONALE KONFERENCER

Starheim & Seim: *Organizational competencies to handle and prevent workplace conflicts*. Nordic Ergonomic Society conference. Helsingør 2020

Starheim, Seim & Hasle: *Design of learning circles for conflict management*. NEON conference: How to organize for a sustainable future? Lillehammer November 2021

Starheim, Seim og Hasle: *Creating strong workplace culture to manage conflicts*. EAOHP, Bordeaux 6.-8. July 2022

Starheim & Hasle: *Orchestrating Voicing as organisational intervention to resolve and prevent conflicts at workplaces*. European Association of Work and Organizational Psychology Congress 2023: The Future is now. The changing world of Work. Katowich Poland

POSTER PRÆSENTATIONER

Best practice study of conflict prevention strategies in 12 workplaces. Arbejdsmiljøforskningsfondens årskonference 2020

Liv Starheim & Rikke Seim: *How do corporate committees work with conflict prevention in the workplace?* EAWOP conference, Cypern 2020. Abstract accepted men konferencen aflyst

AMOKK - Stress reducing organisational interventions through resolution of conflicts at workplaces. Stressforskningskonference 2. november 2022. Panum, København

PROJEKTETS SKRIFTLIGE PUBLIKATIONER

Starheim, Liv og Hasle, Peter: *Når ledelse og tillidsvalgte samarbejder om konflikter*. Indsendes i april 2023 til Tidsskrift for Arbejdsliv

Artikel til Nordic Journal og Working life indsendes juni 2023

Udover nærværende slutrapport om projektets 2 del, er følgende rapport udarbejdet:

Delrapport 1: Arbejdsmiljøorganisationens kompetencer til at håndtere og forebygge konflikter

Delrapport 2: Evaluering af projekt: Arbejdsmiljøorganisationens kompetencer til at håndtere og forebygge konflikter.

MUNDTLIGE PRÆSENTATIONER OG ANDEN FORMIDLING

Presentation af projektet på IDA Arbejdsmiljøets medlemsmøde d. 28. november 2022

Anmeldt workshop på arbejdsmiljøkonferencen LAB 23 Konfliktforebyggende systemer på arbejdspladsen

LinkedIn gruppe etableret med titel: Konfliktrådgivere i DK. Netværksmøde planlagt til foråret 2024

Hjemmeside med materialer, drejebøger slides til fri afbenyttelse og publikationer:

www.sdu.amokk

Bilag 1: Drejebog for kompetenceudviklingsforløbet

3 dages kompetenceudviklingsforløb til arbejdsmiljø-/samarbejds-/MED udvalg i konfliktforebyggelse på arbejdspladsen

Forløbets formål er at deltagerne efter de tre dage er i stand til at:

- *Identificere arbejdspladsen forskellige konflikter med et fælles sprogbrug, begreber og definitioner*
- *Analysere konflikttyper og behov for håndtering og forebyggelse*
- *Afdække kompetencebehov til håndtering og forebyggelse af konflikter på individ-, gruppe-, - ledelses- og organisations niveau*
- *Design og beslutte en arbejdsmiljøstrategi til håndtering, forebyggelse samt uddannelse af arbejdspladsens aktører, der skal løfte strategien.*
- *Gennemføre konfliktforebyggelsesstrategiens aktiviteter*

Kursusmodul 1: Identificere konflikter, analysere årsager og samarbejdet i AMO/MED

- *Identificere og analysere arbejdspladsen forskellige konflikter med et fælles sprogbrug, begreber og definitioner*

Hjemmeopgave til brug for første dag

- Hvordan forstår I konfliktbegrebet?
- Hvilke konflikter ser I på jeres arbejdsplads?
- Hvem er involveret?
- Hvad drejer konflikterne sig om?

Tid		Opgave	Læringsmål
Start 9 og slut 15.30			
9.00 20 min	Præsentation af kursusforløb, undervisere, dagens program og Deltagerne: Runde med navn mm. og hvad de forstår ved konfliktbegrebet	Oplæg om kursusforløbet	Forstå formål med kursusforløbet
9.20 15 min	Leveregler Checkin øvelse ved starten af dagen og bruges på resten af kurset og evalueres ved slutningen af seminar dag 2 og 3 Der spørges ind til at gøre levereglerne meget konkrete – hvad betyder	2 og 2 summe over: <i>Hvordan får vi en god seminar dag sammen, Hvad skal vi hver især tage ansvar for, for at sikre at vi får en god og udbytterig dag?</i>	Anvende en metode til at øge opmærksomheden på at uudtalte forventninger til social adfærd, kan føre til konflikter.

	at 'lytte', at være 'respektfuld' – så det ber konkrete adfærdregler at efterleve og ikke værdiord, som i kan tolke forskelligt.	Der spørges til input til spilleregler fra en ende af og fyldes på. De forskellige input hænges op på Flip Over af kursisterne	
9.35 15 min	Præsentation af forskellige måder at forstå konflikter på og hvordan identificere, håndtere og forebygge konflikter er det vigtigste redskab	Præsentere fra ad hoc til strategisk brug til at de skal drøfte arbejdspladsens konfliktforståelse, samt psykologisk sikkerhed	Kendskab til forskellen på traditionel og moderne forståelse af kultur og egen forståelse af konflikter Kendskab til sammenhæng mellem organisatoriske og relationelle konflikter Anvende psykologisk sikkerhed
9.50 10 min	Pause		
10.00 45 min	Hjemmeopgave: <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke konflikter ser I på jeres arbejdsplads? • Hvem er involveret? • Hvad drejer konflikterne sig om? 	15 min Inddeles i grupper Hvert par skriver post it's med deres konflikttyper, som facilitatorer hjælper med at organisere på væggen 30 min op på tavlen og kategorisere efter deltagere og tema	Reflektere over egen praksis Kendskab til hvad der findes i egen organisation Synliggøre interne, eksterne og konflikter
10.45 30 min	Hvad sagde spørgeskemaundersøgelsen om hvilke konflikttyper (mellem hvem og om hvad) medarbejderne oplever? Forundersøgelsen Konflikttyper	Slides med resultater fra spørgeskemaundersøgelsen Tematikker fra interviews Mangler der nogen konflikttyper i vores kortlægning?	Inddrage data fra Medarbejder spørgeskema us.
11.15	Pause		
11.25 30 min	Hvad er en konflikt? Hvor og hvorfor opstår konflikter? Hvad vedligeholder eller opløser konflikter?	Oplæg med: Definition Udvikling af konflikter Konflikttrappen	Kendskab til og forståelse af analysemodeller til konflikters årsager, udvikling og håndtering

	Hvordan kan konflikter flytte sig rundt i organisationen?	Konfliktårsager: Op-gave, proces, relation og struktur konflikt	
11.55 35 min	Hvordan kan vi analysere vores konflikter?	Gruppearbejde med hvert sin konflikt type	Analysere egne konflikter på arbejdspladsen
12.30 30 min	Frokost		
13.00 45 min	Fremlæggelse af konfliktanalyser	Hver gruppe fremlægger analyser af konflikttyper	Analysere konflikttyper
13.45 15 min	Pause		
14.00 60 min	Roller og opgaver for relevante aktører på arbejdspladsen – hvem gør hvad hvornår, hvordan og hvorfor i forhold til at identificere, håndtere og forebygge håndterede konflikter?	Præsentation af samarbejds-huset Perspektivøvelse ud fra case fortløbende case	Forstå rollefordeling Træne opgave og rollefordeling Forstå evnen til at indgå i fortrolige rum Kendskab til formel og uformel magt og Medarbejderindflydelse
15.00 10 min	Pause		
15.10 5 min	Præsentere hjemmeopgave til næste kursusmodul Hjemmeopgave: Dialoger med kolleger: <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke håndteringsmetoder oplever i som hjælpsomme? • Hvilke ønsker er der til konflikthåndtering og forebyggelse af konflikter? 	Gruppen skal drøfte hvordan de fordeler hjemmeopgaven mellem sig	Kunne identificere og beskrive indsatser i egen organisation
15.15 15 min	Evaluering af dagen	Det vigtigste jeg har lært i dag? Hvad er vigtigt at få talt om næste gang? Hvad kan jeg gå i gang med at bruge med det samme	Kunne trække hovedpointer ud og omsætte til handling
15.30	Tak for i dag		

Kursusmodul 2: Håndtering af konflikter

- *Analysere konflikttyper og behov for håndtering og forebyggelse*
- *Afdække kompetencebehov til håndtering og forebyggelse af konflikter på individ-, gruppe-, - ledelses- og organisations niveau*

9.00-15.30	Emne/overskrift	Opgave	Læringsmål
9.00	Velkomst og præsentation	Formåls og oversigts slides: Hvorfor er vi her, hvad er behovet? Genbesøge leveregler og P Plads Hvem er her Ikke? Nogle nye fra sidst?	
9.15	Konflikthåndterende kommunikation	Konfliktforståelse, konfliktrappen, jeg og du sprog, Forlæns og Baglæns (Træk og tryk), Standspunktsbjerge	Viden om konflikt-nedtrappende kommunikation
9.45	Pause		
10.00	Resultater fra hjemmeopgave,	Skriv på flipover papir i gruppen i 10 minutter Fremlæg for de andre 8-10 minutter til hver Vi supplerer med input fra forundersøgelsen og spørgeskema	
10.45	Pause		
11.00	Konfliktforløbsdesign	3-4 slides om design	Viden om design af konflikt-håndteringsforløb
11.15		3-4 Mini case (konstrueret ud fra viden om arbejdspladsens egne konflikter) 1.Tænk individuelt i 5 minutter. Hvad vil jeg gøre, med min position, når jeg får kendskab til denne konflikt? 2.Arbejd sammen ved bordene. Hvordan kan vi samarbejde om at forbedre situationen? 3.Design et konflikt-håndteringsforløb i 5-7 punkter for casen	Kunne designe forløb
11.45	Konfliktdesign	Opsamling i plenum ud fra flipover	Kunne evaluere og vurdere effekt af konfliktforløbsdesign

12.30	Frokost		
13.00	Forumsspil	Deltagerne melder sig ind på 3-4 temaer Udarbejder et spil på max 5 minutter med en dårlig afslutning og spiller for hinanden Konsulenten agerer som forumspils instruktør	Træne og Anvende Konflikthåndterende kommunikation og design
15.00	Pause		
15.10	Hjemmeopgave til næste gang	Hvilke konflikter kan vi forudse opstår i fremtiden? Hvilke retningslinjer/systemer/aftaler har vi, der kan hjælpe os i samarbejdet om konflikter? Hvilke andre redskaber kan vi udvikle og anvende? Send til konsulenterne senest d. XX	Risikovurdering
15.20	Evaluering og afslutning	Hvad har været det vigtigste i dag? Hvad kan vi gå i gang med at bruge med det samme? Gode ideer til at forbedre dagen?	

Kursusmodul 3: Indsatser til at forebygge konflikter på arbejdspladsen

- *Design og beslutte en arbejdsmiljøstrategi til håndtering, forebyggelse samt uddannelse af arbejdspladsens aktører, der skal løfte strategien.*
- *Gennemføre konfliktforebyggelsesstrategiens aktiviteter*

Tid	Emne	Opgave & vidensgrundlag	Læringsmål
9 -15.30			
9.00 5 min	Velkomst, program og form og formål	Oplæg	
9.05 10 min	Oplæg om forebyggelsestrekanten og opgaven i grupperne	Oplæg med eksempler	Forståelse af indsatser på de tre forebyggelsesniveauer
9.15 45 min	Refleksion over forløbet indtil videre	Slides med deres og vores refleksioner Fælles refleksion	
10.00 15 min	Pause		
10.15 5 min	Hvilke fremtidige konflikter vil/kan opstå, hvis de ikke bliver forebygget? Konflikter: Internt i medarbejdergruppen Mellem ledelse og medarbejdere Mellem ansatte og brugere/kunder Med pårørende/samarbejdspartnere	Indplacering i grupper Slides +post its	Kunne risikovurdere og prioritere
10.20 40 min	Forebyggelsesplan udarbejdes	Gruppe drøftelse – en konflikttype til hver gruppe Konsulenterne fordele ”lyttegrupper”	Kunne formulere en forebyggelsesplan
11.00 45 min	Fremlæggelse af forebyggelsesplaner	En konsulent spørger ind, den anden konsulent skriver på flipover	
12.00 45 min	Frokost		
12.45 75 min	Redskabs- og kompetenceudvikling	Oplæg om redskab og kompetencer Gruppearbejde om værktøj og kompetenceudvikling	Kunne identificere kompetencebehov

		Fremlæggelse	
14.00 15 min	Pause		
14.15 45 min	Implementering af forebyggelsesplan Tænkes ind i årshjul, kompetenceudviklingsplaner procedurer, retningslinjer, politikker Hvordan informeres og inddrages resten af organisationen?	Pennefører: arbejdspladsen selv gennempost it's, vi faciliterer Laver post it's på Brown Paper som de selv skriver og sætter op	Udarbejde Implementeringsplan og informationsplan
15 30 min	Afslutning og evaluering Evaluering af alle tre kursusdage	Skriftligt evalueringsskema udfyldes Dialog værktøj: Hvordan har det været i dag? Hvad skal blive bedre?	Anvende procesværktøj til at evaluere egne møder

Bilag 2: Deltagerevaluering efter 3. kursusdag

Deltagerevaluering af kursusforløbet efter 3. kursusdag om konflikthåndtering og forebyggelse i AMOKK

I hvor høj grad vurderer du at kursusforløbet har:

	I hvor høj grad vurderer du at kursusforløbet har:	I meget ringe grad	I ringe grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
1.	Givet dig viden om konflikters årsager?	0 0,0 %	1 1,9 %	9 16,6 %	36 66,7 %	8 14,8 %
2.	Skabt overblik over, hvem der har ansvar og opgaver når konflikter skal håndteres?	0 0,0 %	2 3,8 %	10 18,9 %	34 64,1 %	7 13,2 %
3.	Skabt et fælles sprog om hvad konflikter er?	0 0,0 %	0 0,0 %	17 31,5 %	31 57,4 %	6 11,1 %
4.	Rustet dig bedre til at gå ind i en dialog om konflikter?	0 0,0 %	2 3,8 %	14 26,4 %	28 52,8 %	9 17,0 %
5.	Givet dig værktøjer til at skabe overblik over hvem der er involveret i konflikter på jeres arbejdsplads?	0 0,0 %	3 5,6 %	16 29,6 %	28 51,8 %	7 13,0 %
6.	Givet værktøjer til at håndtere konflikter?	0 0,0 %	1 1,9 %	14 26,4 %	34 64,2 %	4 7,5 %
7.	Givet værktøjer til at arbejde med forebyggelse af konflikter?	0 0,0 %	1 1,9 %	18 34,0 %	29 54,7 %	5 9,4 %
8.	I hvor høj grad tror du I vil komme I mål med jeres forebyggelsesplaner?	0 0,0 %	1 1,9 %	28 52,8 %	18 34,0 %	6 11,3 %
9.	I hvor høj grad har kursusdagens længde og udstrækning over tid været passende?	0 0,0 %	3 5,7 %	12 22,6 %	26 49,1 %	12 22,6 %
	Bemærkning: Til spørgsmål 1, 3 og 5 er der 54 svar til de resterende kun 53 svar.					

Hvilken viden og hvilke værktøjer har været mest nyttige i kursusforløbet?

Ikke prioriteret rækkefølge.

Konflikttrappen
Kilder til og konkretisering af konflikter
Rolleklarhed
Standpunktsbjergene
Psykologisk sikkerhed
Dialoger mellem ledere og medarbejdere
Forebyggelsesplaner
Fremadrettet kommunikation
Illustrationerne
God tid til interessante analyser
Leveregler
Konkrete værktøjer. Fx øvelse med karameller
Forventningsafstemning og klare aftaler
Fælles sprog/begreber
Refleksion over egen indflydelse på konflikthåndtering
Tid til gruppearbejde
Konsulenterne var gode til at spørge ind
Rollespil
Refleksion over egen indflydelse på konflikthåndtering