

”At påtage sig rollen som en fredssøgende hippie”

Når ledelse og tillidsvalgte samarbejder om konflikter

Liv Starheim & Peter Hasle

Abstract

En stor del af den akademiske litteratur om konflikter i organisationer fokuserer på konflikter mellem individer og konflikthåndtering som individuelle færdigheder. Denne artikel præsenterer muligheder og udfordringer, når arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdssystemet i fællesskab påtager sig en aktiv og systematisk rolle i forebyggelse af skadelige konflikter på arbejdspladsen. Vi fremlægger resultater fra et aktionsforskningsprojekt med 12 historieværksteder og et kompetenceudviklingsforløb på fire arbejdspladser omkring samarbejde om konflikter. Resultaterne fra projektet peger på, at individuelle færdigheder er nødvendige for at kunne påtage sig rollen som hjælper i konflikthåndtering, men at disse færdigheder ikke er nok til at drive systematisk forebyggelse af konflikter på arbejdspladsen. Projektet viser, at konflikter kan nedbringes, når arbejdspladsen aftaler et legitimt system med fordeling af roller og opgaver i både håndtering og forebyggelse af konflikter. Vi fremlægger dilemmaer og skift i positioneringer, når ledelse og tillidsvalgte skaber kapacitet på systemniveau til at identificere, analysere og igangsætte indsatser på det organisatoriske niveau til at drive konfliktforebyggelse i retning mod en professionel uenighedskultur.

Keywords: konflikthåndtering, konfliktledelse, samarbejdssystem, positioneringer, voicing, uenighedskultur

Konflikters negative påvirkning på det mentale helbred

Konflikter på arbejdspladsen opfattes oftest som uundgåelige og ubehagelige. Konflikters negative påvirkning på det mentale helbred er velbeskrevet i den internationale litteratur om mobning, konfliktrelateret stress og vold og trusler som øget risiko for depression, stress og posttraumatisk stress syndrom (Mikkelsen & Einarsen, 2001; Nielsen & Einarsen, 2012;

Høgh, Mikkelsen, & Hansen, 2011). Disse arbejdsmiljøproblemer er dokumenteret i National Overvågning af Arbejdsmiljøet (NOA-L, 2021), som viser, at 7,7 pct. har været udsat for mobning, 6,4 pct. for trusler og 3,5 pct. har været udsat for vold. NFA's undersøgelse af arbejdsmiljøet i Danmark i 2016 viser, at 17 pct. har været involveret i konflikter og skænderier, og 28 pct. har været vidne til mobning indenfor de sidste 12 måneder (Danskernes Arbejdsmiljø, 2016).

Virksomheders evne til at forebygge og håndtere konflikter påvirker risiko for stressbelastning (Semmer 2006) og er udslagsgivende for, om konflikter eskalerer til mobning (Einarsen & Hoel, 2008; Mikkelsen, Høgh, & Puggard, 2011). Konflikter er dokumenteret til at vise sig på arbejdspladsen i opløb til fysisk vold (Gadegaard, Høgh, & Andersen, 2019), og norske studier finder, at en stærk konflikt-håndteringskultur er buffer for, om mobning udvikler sig på arbejdspladsen (Hamre et al., 2022; Einarsen et al., 2016). Konflikt-håndteringskulturen på arbejdspladsen er derfor en vigtig prædikator for potentiel mobning (Einarsen et al., 2016), og arbejdspladsens evne til at forstå og håndtere mobning som en både personbåret og strukturbaseret konflikt er afgørende for, om virksomheder formår at håndtere en mobningssituation i opløbet (Saam, 2010).

Arbejdsgivere og lønmodtagere har institutionaliseret de traditionelle interessemod-sætninger i et omfattende samarbejdssystem med overenskomster og lokalt med samarbejdsudvalg (SU) og medindflydelsesudvalg (MED). Dertil kommer den lovbaserede arbejdsmiljøorganisation (AMO). Dette samarbejdssystem kan potentielt bidrage til at håndtere og forebygge konflikter og dermed til at forebygge negative helbredseffekter. Dokumenterede erfaringer med metoder til at øge samarbejdssystemets evne til at håndtere konflikter er sparsomme, til trods for at medarbejderrepræsentationssystemer er udbredte i de øvrige nordiske lande og store dele af Europa (Knudsen, 1995). Der er ligeledes begrænsede beskrivelser af, hvordan ledere og tillidsvalgte sammen kan arbejde med generelt at forebygge og håndtere problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Et enkelt dansk studie har fulgt et træningsforløb i konflikt-håndtering af samtlige ansatte på en arbejdsplads og konstaterer, at konflikter, der udspiller sig på ét organisatorisk niveau, udløser konflikter på andre niveauer. Træningsforløbene øge-

de deltagernes kompetencer til at indgå konstruktivt i interpersonelle konflikter, mens organisatoriske eller intragruppekonflikter i meget lille grad blev adresseret, endsize søgt håndteret (Mikkelsen, 2012).

Vi har i et aktionsforskningsstudie undersøgt fire arbejdspladsers muligheder for at udvikle samarbejdet om konflikt-håndtering og dermed bidrage til en mere effektiv forebyggelse af skadelige konflikter. Interventionen blev designet med udgangspunkt i den videnskabelige litteratur og et forstudie af 12 arbejdspladsers erfaringer om samarbejde om konflikter. Hovedelementet bestod i et tredages kursusforløb med deltagelse af medarbejdere og ledere fra AMO/MED/SU i de fire arbejdspladser og. I denne artikel vil vi: efter en kort præsentation af teoretiske perspektiver på konflikt-håndtering i organisationer fremlægge resultater fra aktionsforskningsprojektet og diskutere arbejdspladsernes forsøg på at styrke samarbejdet om konfliktforebyggelsen forfølge spørgsmål om, hvordan konflikter på arbejdspladserne blev forstået og beskrevet, og deltagernes muligheder og barrierer for at skabe konstruktive dialoger om uenigheder til sidst vil vi præsentere de bevægelser i positioneringer, som blev synlige undervejs i forløbet i form af nye roller og opgaver for ledere og tillidsvalgte i deres samarbejde om konflikter.

Vores pointe er, at virksomheders samarbejdsfora gennem et relativt enkelt uddannelsesforløb sammen kan skabe et legitimt system, som virker forebyggende på konflikter. Ydermere understøtter dette en konflikt-håndteringsstruktur, hvor professionelle uenigheder kan håndteres uden negative konsekvenser for det mentale helbred.

Forståelser af konflikter i organisationer gennem tiden

Litteraturen om konflikter i organisationer er bred med forskellige teoretiske perspektiver, men fokuserer hovedsageligt på intragrupperkonflikter og konflikter i relationen mellem ledelse og medarbejdere. Historisk set kan konfliktlitteraturen opdeles i tre perioder (Littlejohn & Domenici, 2001): 1) Den *traditionelle* periode rækker fra slutningen af 1800-tallet til 1940, hvor konflikter opfattes som uønskede på arbejdspladserne, og ledelsens primære rolle er derfor at eliminere dem. Ansatte, der rejser kritiske spørgsmål, bliver anset som besværlige og skal via organisationens magtsstruktur pacificeres. 2) Fra 1950 frem til 1980 bliver *adfærdskorrigerende* det primære fokus for konflikter. Konflikter anses som naturlige og ikke til at undgå i organisationer, og den primære håndtering er at uddanne og holdningspåvirke ansatte for at nivellere forskellige perspektiver mest muligt. 3) Fra 1980 til i dag hersker et mere *principielt* perspektiv, hvor fokus retter sig mod at kunne håndtere forskellige konfliktperspektiver, fordi uenigheder også ses som ønskværdige potentialer til forbedring af samarbejdet om opgaveløsning. En variant heraf rækker ud mod et mål om "a conflict positive organisation" (Tang, 2016; van de Vliert et al., 1999), hvor konflikter ses som en vej til at udnytte potentialer i forskellige perspektiver til at skabe udvikle og innovation.

Inspireret af denne udvikling i forståelsen af konflikt håndtering har vi udformet nedenstående grundforståelser af organisationers konflikt håndtering i en modningsmodel, hvor arbejdspladser forståelse af konflikter og opfattelse af håndtering udvikler sig fra at

ignorere og undertrykke hen til en professionel uenighedskultur. Modellen blev undervejs i forløbet brugt til at genkende og udvælge arbejdspladser til forskningsprojektet samt til at berige arbejdspladsernes egen forståelse af deres konflikt håndteringskultur, herunder hvordan de havde udviklet deres håndtering over tid og som guide til et udviklingsforløb fra venstre mod højre.

Modellen bygger både på udviklingen af den historiske forståelse af konflikter og på ideen om en bevægelse mod en mere moden konflikt håndtering. Elementer fra flere forskellige faser kan være aktive samtidig på arbejdspladser, og en indsigt heri kan give forståelse for, hvilke områder som håndteres med en moden og strategisk tilgang, og hvilke konfliktområder som søges ignoreret, eller kun mødes med en ad hoc og reaktiv tilgang.

Hvad forstås ved konflikter på arbejdspladsen?

Konflikter kan 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 & Callister, 1995, s. 517), og de kan beskrives gennem deres årsager, dynamikker og konsekvenser. Konflikter udspiller sig på flere personlige, interpersonelle, intergruppe, inter-organisatoriske og internationale niveauer. Der er desuden konsensus i hovedparten af organisationslitteraturen om, at konsekvenser af konflikter på et intergruppe-niveau kan afføde konflikter på det interpersonelle og personlige niveau, uden at dynamikken i denne afsmittning af konflikter er tydeligt beskrevet (Wall, Callister, & Callister, 1995).



Figur 1. Model for udvikling af samarbejde om konflikt håndtering på arbejdspladserne

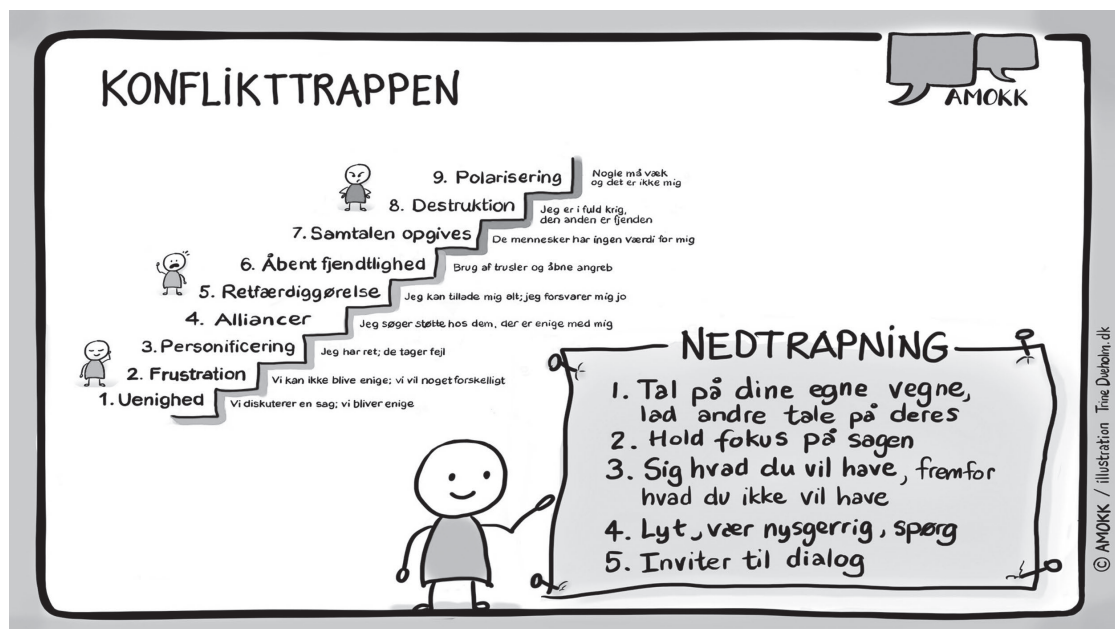
Norske konfliktforskere skelner mellem kolde og varme konflikter. Kolde konflikter i arbejdslivet udspringer af interesse og strukturelle konflikter, som søges reguleret gennem lovgivning og partssamarbejde, mens varme konflikter udspiller sig i relationer mellem mennesker (Heen & Salomon, 2018). De kolde konflikter kan brede sig til at skabe uenigheder mellem personer og dermed blive til varme konflikter, mens det omvendte sjældent er tilfældet. Hos andre forskere har vi fundet, at opdelingen af varme og kolde konflikter adresserer graden af emotionalitet i konflikten, som hos Semmer (2010), hvor varme er betegnelsen for graden af emotionalitet ved truslen om at blive behandlet uværdigt, uretfærdigt eller ydmygende.

Centrale konflikthåndteringsbegreber

Et centralt bidrag til konflikthåndteringsforståelser er opdeling af indholdet i konflikterne i opgavekonflikter, proceskonflikter og relationelle konflikter (Jehn 1997). Jehns studier viser, at grupper, som meget tidligt i teamdannel-

sen håndterede proceskonflikter, havde bedre samarbejde i midten af forløbet omkring opgaveløsningen og ressourceanvendelsen end dem, der ikke afklarede procesuenighederne tidligt i samarbejdet.

Et andet centralt bidrag er forståelsen af konflikter som sociale processer, hvor Fridrick Glasls (1984) konflikttrappe står centralt. Konflikttrappen er en optrapningsmodel, hvor nederste trin betegner en tilstand af oplevet uenighed mellem parter om et sagsindhold, som successivt udvikler sig opad til det øverste trin, hvor sagsindholdet er trådt tilbage for trangen til at destruere den anden part. Mulighed for dialog om uenighed og en løsning, som alle er tilfredse med, er det ene af modellens budskaber. Det andet budskab er, at ikke kontrolleret aggressiv adfærd udvikler sig med optrapning af stadig mere ekskluderende og truende handlinger. Konflikt bliver dermed en social proces igangsat af både en uenighed om en sag og en emotionel aktivering af aggression for at opnå et mål. Modellen peger på, at håndteringen af konflikter bør fokusere på at fastholde fokus på dialog om



Figur 2. Projektets bearbejdning af Glasls konflikttrappe

sagsindholdet og dermed at undgå at gribe til de eskalerende kommunikationsformer som personificering, alliancedannelser, fjendebiler og polarisering.

Evert van de Vliert (1999) beskriver et supplerende perspektiv på konflikters udvikling ved at adskille kontekst for konflikten fra selve konflikten tema og pege på, at der grundlæggende er to veje i en konflikt: Enten kan konflikten håndteres og skabe udvikling og læring. Eller konflikten forblives uløst og vender derfor tilbage og blusser op. Eskalering eller deeskalering af konflikten er de handlinger, som både implicerede og andre i systemet enten tilfældigt eller strategisk udfører.

Aktionsforskningsprojektets metode

Formålet med aktionsforskningsprojektet (kaldet AMOKK) var at finde ud af, om og hvordan samarbejdssystemet i form af AMO/MED/SU kan bidrage til at styrke arbejdspladsers forebyggelse af konflikter. Vi designede projektet i tre dele:

1. Indsamling af erfaringer fra arbejdspladser, der specifikt har arbejdet med deres organisatoriske evne til at forebygge og håndtere konflikter gennem 12 historieværksteder
2. Udvikling og afprøvning af et kompetenceudviklingsforløb, der styrker de formelle arbejdsmiljø- og samarbejdsstrukturers muligheder for at arbejde forebyggende og strategisk med konflikter
3. Evaluering af kompetenceudviklingsforløbet.

Aktionsforskningsmetoden inddrager deltagerne i at skabe relevante og anvendelige løsninger på oplevede udfordringer (Greenwood & Levin, 2007). Vi har endvidere inddraget litteraturen, om hvordan interventioner i or-

ganisationer kan skabe et bedre psykosocialt arbejdsmiljø (Nielsen et al., 2018; Nielsen, Taris, & Cox, 2010). Interventioner i det psykosociale arbejdsmiljø ses som mest effektive, når de er faseopdelte i 1) projektetablering, 2) kortlægning af arbejdsmiljøet, 3) handlingsplaner, 4) implementering af handlingsplaner og 5) evaluering (Nielsen & Noblet, 2018; Kompier, Cooper, & Geurts, 2000). Desuden at interventionerne bygger på tre nøgleelementer 1) øverste ledelses fokus på at fastholde mellemlederes rolle og ansvar i implementering, 2) deltagerinvolvering og en generel partcipatorisk tilgang og 3) tilpasning af interventionen til arbejdspladsens etablerede systemer (Nielsen & Noblet, 2018).

Historieværksteder

Vi begyndte med indsamling af erfaringer med at flytte virksomheder fra et konfliktfyldt til et mere forebyggende samarbejdsklima. Vi fandt gennem egne og andre netværks-kontakter frem til 12 arbejdspladser, der blev beskrevet som havende et højt konfliktniveau tre til fem år tilbage, men siden havde arbejdet sig frem til et godt samarbejdsklima. Arbejdspladserne fordelte sig med den ene halvdel fra offentlige og den anden fra private virksomheder og over en bred vifte af brancher. Vi anvendte historieværkstedet som metode til dataindsamling (Grøn & Limborg, 2015) og sammenskrev arbejdspladsernes fortællinger med et katalog over brugbare metoder.

Historieværkstederne omfattede tre runder med post-it-sedler som bliver fordelt på en tidslinje over arbejdspladsernes historie. Runderne omfatter 1) forandringer i kontekst og vilkår, 2) forekomst af forskellige typer af konflikter og 3) hvilke metoder de havde benyttet til at navigere i opståede konflikter og forebygge dem. På tværs af de 12 arbejdspladser kunne udløsning af konflikter samles under tre overskrifter: 1) dårligt planlagte forandringer som omstruktureringer, implementering

af ny lovgivning, ændringer i faggruppesammensætning og fusioner, 2) ledelsens modvilje mod at inddrage tillidsvalgte i drøftelse af konfliktfyldte udfordringer og 3) økonomisk pres. Konflikterne viste sig som nedlæggelse af arbejdet, konflikter og chikane fra kunder og borgere, vold og trusler fra brugere og elever samt personaleflugt og ledelsesvakuum. Sammenfattende pegede alle arbejdspladser på, at øget samarbejde mellem ledelse og tillidsvalgte drev udviklingen i at vende det konfliktfyldte samarbejde. Initiering af dette konstruktive samarbejde tilskrev arbejdspladserne konkrete situationer med lederskifte, påbud fra Arbejdstilsynet, kritisk økonomi, vold og chikane fra brugere eller arbejdsnedlæggelse. Historieværkstederne blev afsluttet med en diskussion af modningsmodellen (se Figur 1) for at få deltagernes samlede vurdering af udviklingen på deres arbejdsplads i forhold til konflikthåndtering.

Resultaterne fra historieværkstederne blev fremlagt på en heldagsworkshop med specialister i konflikthåndtering på arbejdspladser. Fortællinger fra arbejdspladserne blev drøftet i al deres kompleksitet, og specialisterne konkretiserede derfra deres bidrag til kompetenceudviklingsforløbets indhold og læringsmål.

Kompetenceudviklingsforløbet

Kompetenceudviklingsforløbet blev bygget op omkring analyser af bagvedliggende årsager til konflikter, konflikttrappens eskalerings- og deeskalerings-forståelse samt en læringsforståelse, hvor undersøgelse af konflikten har potentiale til udvikling af opgaveløsning og samarbejde, når der gives plads til dialog om uenigheder. Konflikttrappen skulle desuden hjælpe deltagere til at forstå, hvilken hjælp de involverede i konflikter har behov for. Internt i samarbejdssystemet skulle konflikttrappen hjælpe til at afklare opgaver og roller for medarbejdere, ledere og tillidsvalgte i henholdsvis den grønne, gule og røde del af konflikttrap-

pen. Disse aftaler om opgaver og roller bidrog til kapacitetsopbygning på det organisatoriske niveau på arbejdspladsen og skabte en systematik til at håndtere og forebygge konflikter.

Kompetenceforløbet blev delt op i tre dage med tre til fire uger mellem hver kursusdag. Før og mellem kursusdagene undersøgte deltagerne, hvordan organisationens ledere og medarbejdere opfattede konflikter og håndteringen af dem. Deltagerne udviklede grundlaget for at aktivere et relevant og retfærdigt konflikthåndteringssystem ved at beskrive opgaver og roller for nærmeste ledelse, øverste ledelse, tillidsvalgte og HR på tre niveauer af konflikteskalering. Casearbejde med indbyggede dilemmaer og forumspil trænede deltagernes kompetencer til at observere og analysere konflikter samt designe håndteringsforløb og forebyggelsesmuligheder for præsenterede konflikter. På den sidste kursusdag udviklede deltagerne forebyggelsesplaner for fremtidige konfliktrisici.

Kompetenceudviklingsforløbet blev afprøvet på fire case-arbejdspladser indenfor byggeri (70 ansatte), produktion (480 ansatte), bosted for børn (65 ansatte) og borgerservice børn og unge (170 ansatte). Kriterier for udvælgelsen omfattede et fungerende medindflydelsessystem, erkendelse af at de havde konflikter, et ønske om at arbejde systematisk med konflikterne samt engagement i at deltage i et kompetenceudviklingsprojekt. Arbejdspladserne blev rekrutteret gennem konsulentnetværk, og i alt 68 medlemmer af MED/AMO/SU deltog i forløbene.

Evaluerings

Kompetenceudviklingsforløbet blev evalueret med henblik på identifikation af de mekanismer, som kunne få kompetenceudviklingsforløbet til at lykkes. Evalueringen blev systematiseret ud fra projektets programteori (Pawson, 2006; Pawson & Tilley, 1997; Pederesen, Nielsen, & Kines, 2012), som definerer

de læringsmål, undervisningsaktiviteter og ekspliciterede antagelser om de mekanismer, som skulle føre til arbejdspladsens kapacitetsopbygning til konfliktforebyggelse gennem forløbet.

Dataindsamlingen omfattede indsamling af data under og efter forløbene. Undervejs indsamlede vi referater og lydoptagelser af alle 12 historieværksteder, samt fra de indledende møder med de fire case-arbejdspladser. På kompetenceudviklingsforløbene indsamlede forskere og konsulenter referater af forløbene og opsamlede deltagerevalueringer af forløbene skriftligt efter hver undervisningsdag.

Opfølgende evaluering blev gennemført seks måneder efter sidste kursusdag med alle fire deltagende virksomheder. Evalueringen omfattede 27 individuelle og gruppeinterviews af deltagere, medarbejdere og nøglepersoner på arbejdspladserne.

Samarbejdet om konflikter: enighed og uenighed i forståelsen af konflikter

I de følgende afsnit præsenterer vi de overordnede fund fra konfliktforløbene. Derefter følger et afsnit, hvor forløbene ses med et voicing-perspektiv på de ansattes engagement eller tilbagetrækning i at drøfte arbejdspladsproblemer. Til sidst i artiklen undersøger vi ændringer i lederes og tillidsvalgtes positioneringer, som kan have betydning for at skabe konstruktive rammer og dialoger for at håndtere og udnytte uenigheder til positive samarbejder.

Deltagerevaluering

Den skriftlige deltagerevaluering på den sidste kursusdag fra de 64 deltagere viser et højt udbytte af interventionsforløbet (mellem 61 pct. og 81 pct. angiver i "høj grad" eller "i meget høj grad" på alle otte spørgsmål om udbytte). Tilfredshed med viden og værktøjer er højest

(64 pct.-81 pct.). At have fået et fælles sprog scorer næsthøjest, og som nummer tre scorer deltagerne at have fået overblik over opgaver og ansvar i konfliktbehandlingsforløb. Mindst er tilliden til, at egen arbejdsplads vil lykkes med sine forebyggelsesplaner, men stadig svarer 44 pct. positivt på dette.

I et åbent spørgsmål sidst i spørgeskemaet blev deltagerne bedt om at rangere de mest nyttige elementer i forløbet. Udover konkrete redskaber kommenterede deltagerne, at tid til at reflektere sammen i små og større grupper havde givet det vigtigste fundament til at arbejde systematisk med konflikter på arbejdspladsen.

Ved de kvalitative interview seks måneder efter forløbene meldte både ledere og tillidsvalgte, at de efter kursusforløbet intervernerer oftere og tidligere i potentielle konflikter end før. Tre af fire arbejdspladser meldte desuden, at de havde registreret en markant reduktion i oplevede konflikter.

Enighed om konflikternes indhold

Først og fremmest udtrykte både deltagere i forløbet og de interviewede medarbejdere en overraskende enighed om indhold og typer af konflikter på arbejdspladsen. Både medarbejdere, tillidsvalgte og ledelse udpegede de samme konflikter omkring løsning af opgaver, fordeling af ressourcer og problemer med planlægning af arbejdsflow. Det overraskende – for både deltagerne og os – var, at medarbejderne udenfor de formelle fora pegede på de samme konflikter på det organisatoriske niveau. På spørgsmål om: "Hvilke konflikter er der på jeres arbejdsplads?", beskrev de konflikter om opgaveløsning, og adresserer dem til arbejdspladsens processer, organisering eller økonomi. Når person- eller relationskonflikter blev beskrevet, var det i tilknytning til den arbejdsituation, som de interviewede fremhævede som konflikternes årsager.

Alle fire arbejdspladser vurderede desuden – på trods af tilbagevendende konflikter med deres kunder/borgere – at de interne konflikter havde den største negative påvirkning på ansattes trivsel. Fx sagde en medarbejder på et bosted om en konflikt med en ung beboer:

"Nej, men det regner jeg ikke for en konflikt. Han [den unge] yder jo bare modstand, og det skal han for så vidt helst også. Det er jo en del af at være ung." (Medarbejder, Bosted)

Uenighed om hvem og hvornår håndtering af konflikter skal igangsættes

Enighed om konflikternes årsager og om betydningen af de interne konflikter genfandt vi derimod ikke i håndtering af konflikterne. Uenighederne, om hvem der har ansvar for at løse konflikter, hvor hurtigt der skal intervenes, og hvordan tillidsvalgte skal inddrages, var der mange modsatrettede holdninger til. En af de største uenigheder handlede om, hvornår medarbejdere selv skal løse konflikter med kolleger, og om og hvornår de kan få hjælp af ledelsen.

"Jeg var mentor for en nyansat, som var ældre og mere erfaren end mig. Men hun fik i løbet af meget kort tid sat brand i samarbejdet internt, og jeg vidste ikke, hvordan jeg skulle stoppe det. Jeg var hos min leder flere gange, og hun var enig i, at der var et problem, men hun mente, at det lå i min mentorrolle at få det til at fungere. Det endte med en afskedigelse af hende, da det også gik helt galt med samarbejdet eksternt. Her skulle ledelsen have været gået ind meget tidligere, for det var en rigtig dårlig periode for os alle." (Medarbejder, Borgerservice)

På produktionsvirksomheden udspillede uenigheden sig om, hvem der skulle håndtere konflikter med omvendte fortegn: Uenighe-

den handlede om, hvorvidt medarbejderne måtte kontakte de tillidsvalgte, før de informerede ledelsen om konflikter. De tillidsvalgte fortalte, at kolleger opsøgte hjælp til konflikter hos dem, fordi de manglede tillid til deres leder, og fordi de tillidsvalgtes beskyttelse gav dem en position, hvor de kunne bære informationerne frem til ledelsen, uden at medarbejderne risikerede at blive set på som kritiske og måske uønskede medarbejdere.

Voicing

Undervejs i forløbet drøftede medarbejdere, tillidsvalgte og ledere årsager til vanskelighederne ved at håndtere og forebygge interne og eksterne konflikter, samt muligheder for forebyggelse. Vi trækker her på begrebet "voicing" til at beskrive ansattes oplevelse af mulighed for at italesætte problemer i arbejdet som kan føre til konflikter,

Voicing og silent voicing

"Voicing" er et begreb, som indrammer betydningen af, at ansatte taler højt om også kontroversielle arbejdspladsemner, og hvilken gennemslagskraft deres stemmer har på alle niveauer i organisationen. Oprindeligt er begrebet udviklet af Albert O. Hirshmann (1974), som i sin bog "Exit, Voice and Loyalty" beskriver, hvordan utilfredse medlemmer af eller kunder i en organisation kan reagere ved enten at forlade organisationen, at fortælle om deres utilfredshed eller forblive loyale - på trods af deres utilfredshed. Senere er voicing en måde at beskrive, hvorvidt ansatte tør påpege potentielle konflikter og dermed udvikle arbejdspladsens modenhed i konflikthåndtering (Hansen & Morillas, 2024). Vi henter inspiration fra begrebet som en ramme til at forstå, hvornår og hvorfor medarbejdere påpeger problematiske forhold i arbejdet.

Elisabeth Morrison (2011, s. 375) definerer i en sammenfattende artikel voicing som: "an-

sattes kommunikation af ideer, forslag, bekymringer eller meninger om arbejdsrelaterede problemer med det formål at forbedre organisationens eller enhedernes funktion" (vores oversættelse). Virksomheder har brug for, at ansatte viderebringer informationer om uønskede forhold, der kan afværge skader eller fejl. Hvorvidt ansatte vælger at stå frem med beretninger om uønskede forhold, er i Morrisons oversigt en kompleks afvejning af kontekstuelle og individuelle forhold. Disse afvejninger handler om den personlige risiko ved at stå frem, og om det er ulejligheden værd at fremføre kritik i forhold til sandsynligheden for, at kritikken bliver hørt og ageret på. Lederens respons på voicing er afgørende for, om ansatte tror på, at det nytter noget at bringe konflikter og kritik frem. "Silent voicing" opstår, når ansatte frygter repressalier, eller at deres ytringer bliver ignoreret og beskrives som *"tilbageholdelse af information, forslag, ideer, spørgsmål eller bekymringer om potentielt vigtige arbejds- eller organisationsrelaterede emner fra personer, der muligvis er i stand til at handle for at løse disse problemer"* (Morrison, 2014, s. 376, vores oversættelse).

På case-arbejdspladserne fortalte medarbejderne, at deres valg af voicing lå i direkte forlængelse af oplevelsen af, om ledelsen var villig til og i stand til at gøre noget ved konflikterne. Når konflikterne ikke blev løst, opgav de hen ad vejen at påpege problemer og overtog i stedet silent voicing:

"Jeg er holdt op med at fortælle min leder om det konfliktfyldte samarbejde. Min kollega sidder i MED, og min leder har ikke reageret på min henvendelse, så nu må det være, som det er."
(Medarbejder, Bosted)

Risikoen ved silent voicing er stigende intragrube-konfliktniveau på arbejdspladsen (Morrison, 2014). Dette blev forstærket på denne case-arbejdsplads, hvor den tillidsvalgte selv var involveret i konflikter, som ledelsen

ikke reagerede på, og medarbejderen trak sig tilbage i silent voicing.

Sladder er en form for voicing, som mange af arbejdspladsmedlemmerne spontant omtalte. Sladder blev beskrevet som en uforpligtende voicing, hvor ansatte beskriver uløste problemer i organisationen, men uden at kontakte de direkte involverede, tillidsvalgte eller ledere, der kan agere på situationen. Sladder fungerer som en forskudt voicing, hvor en del af konfliktens håndteringsforløb bliver vanskelig, fordi involverede ikke har en direkte dialog. Ydermere kan historier hurtigt løbe gennem organisationen, uden at ledelse og tillidsvalgte kan få stoppet misforståelser eller rettet op på uretfærdigheder, og sladder eskalerer derfor til konflikter.

Pseudo voicing

Manglende respons kan desuden udvikle sig til "pseudo voicing" (Morrison, 2014), når ledelsen aktivt har opsøgt informationer, som ansatte ikke oplever handling på. Fx i trivselsmålinger og APV, hvor der spørges til medarbejdernes vurdering af forhold på arbejdspladsen, uden at der responderes på de indsamlede informationer.

"Ledelsen taler meget om vigtigheden af trivsel på vores arbejdsplads. Men i de daglige sammenstød mellem økonomien og ambitionen om at gøre en forskel for borgerne, vinder økonomien altid. Og det er så besværligt for os at være en del af uretfærdigheden, og vi er splittet i intern konflikt om ikke at kunne udføre vores arbejde."

Dialogen stopper ved de forskellige perspektiver, når de er besværlige. Vi skal lægge vores forslag til indsatser frem på ugentlige visitationsmøder, og det er vi så bange for. Lederne bliver korte i deres kommunikation og stopper samtalen. Visitationsmødet er ikke et sted med en ordentlig dialog, men ledelsen insisterer på, at drøftelse af beslutninger skal tages op på disse

møder. Og ledelsen taler meget om, at forskellige perspektiver er værdifulde, men jeg får hurtigt følelsen af, at jeg taler på en forkert måde, eller at jeg ikke skal tale om situationer, tilbud eller beslutninger, der ikke mulige at ændre.

Disse uenigheder, om hvad vi tilbyder familierne, er det største problem for os og er ansvarlige for den høje personaleomsætning – nye ansatte bliver i gennemsnit ni måneder her.” (Medarbejder, Borgerservice)

Frustrationerne over ikke at kunne løfte disse uenigheder ind i en åben dialog med psykologisk tryghed blev gentaget mange gange af medarbejderne på denne arbejdsplads. Medarbejderne udtrykte samtidig forståelse for ledelsens dilemmaer mellem hensynet til organisationens drift, de ansattes faglighed og borgerens behov. Men de oplevede stadig de uløste problemerne som centrale for deres arbejdsmiljø. Oplevelsen af pseudo voicing fik dem til at trække sig tilbage til silent voicing og i sidste ende det, som Hirschman kalder ”exit” for at undgå den ubehagelige oplevelse af at blive udsat for personlige mikroaggressioner, som de ikke kunne forsvare sig mod.

Translated voicing med de tillidsvalgte

En gennemgående oplevelse hos tillidsvalgte og ledere var det gavnlige i at arbejde på et tættere og mere tillidsfuldt samarbejde mellem ledere og tillidsvalgte på kursusdagene.

”Jeg syntes jo, at vi brugte hinanden godt i vores TRIO¹. Men i drøftelserne på kursusdagene blev det meget tydeligt, hvor stor glæde vi har af at tale sammen, fordi situationerne bliver foldet ud, og vi får belyst mange flere dårligt oplyste hjørner.” (Leder, Borgerservice)

De tillidsvalgtes ageren i konkret opståede konflikter blev praktiseret forskelligt på de

undersøgte arbejdspladser, ligesom det formelle samarbejdssystems afklaring og forhandling af de tillidsvalgtes rolle varierede. Botilbuddets TR og AMR tog fx selvstændigt initiativ til dialoger om uenigheder blandt deres kolleger og informerede derefter ledelsen. Denne praksis var vokset frem gennem årene, fordi botilbuddets ledelse havde været skiftende, og fordi de to tillidsvalgte havde mange års erfaring både som fagpersoner og som tillidsvalgte. Graden af erfaring som tillidsvalgt afspejlede sig også på de tre andre arbejdspladser i graden af aktiv opsøgning samt tilbud om at fungere som sparringspartner og eventuel mægler i konflikter. På produktionsvirksomheden var der tidligere en tradition for, at de tillidsvalgte var aktive i konflikthåndteringen, men denne tradition kom til forhandling, da den nye øverste ledelse ønskede, at alle konflikter skulle håndteres af nærmeste leder, uden en tydelig opgavebeskrivelse af de tillidsvalgtes rolle.

Både tillidsvalgte og ledere anså tillid for at være nødvendigt for kunne være budbringer af informationer om følsomme emner og dermed for at kunne samarbejde om konflikter. Videregivelse af informationer begge veje er ikke uden dilemmaer for både tillidsvalgte og ledere og kræver afvejning af, hvilke informationer og hvor konkret konfliktsituationer kan gengives. En oversættelse bliver derfor nødvendig.

”Vi har talt meget om, hvordan vi kan finde et mellemsprog for at bringe relevant information ind på bordet, uden at vi afslører informationer, som kolleger eller andre ledere ikke synes, skal bringes frem. Det kræver tillid til hinanden i TRIO’en, men det er også en måde, at vi sammen udvikler en kommunikation, som er både nuanceret om problemerne og loyal overfor kolleger og andre implicerede, som har givet os informationerne.” (TR, Borgerservice)

Dette mellemsprog udtrykker behovet for at kunne oversætte potentielle konflikter ind i en dialog mellem ledere og tillidsvalgte, som fremlægger situationerne nuanceret, men ikke afslører for mange følsomme detaljer. Vi foreslår at berige voicing med begrebet med "translated voicing", som udvikles sammen på TRIO- og udvalgsniveau. Det indebærer, at der bliver lyttet til nuancer i de præsenterede oplevelser og med accept af, at ikke alle konkrete informationer videregives, men oversættes, så det væsentlige for at kunne håndtere konflikten kommer frem.

Kursusdeltagerne pointerede, at udbytte af forløbet først og fremmest skyldes, at de kunne tale om de konfliktfyldte områder i fredstid uden konflikters emotionelle ladning. Denne pointe peger på et potentiale for, at samarbejdssystemet kan være det sted, hvor arbejdspladsens vanskelige områder kan drøftes med translated voicing, som gør det mulig at behandle uenigheder som sager, fremfor at dialogen bliver akavet, fordi alle vægrer sig ved at tale om personer. Translated voicing er derfor et bud på, hvordan uenigheder kan ses med organisationsbriller og gengives som spørgsmål om bl.a. opgaveløsning, ressourcefordeling, processer og kompetencer på det samarbejdsniveau, som har mulighed for at løse sådanne problemstillinger.

Nye positioneringer for tillidsvalgte og ledere

De nye roller og opgaver for tillidsvalgte og ledere i forbindelse med strategisk konfliktforebyggelse medførte bevægelser i positioneringer i forhold til forståelsen af konflikter. I dette sidste afsnit præsentere vi mulige bevægelser i positioneringer ved at gå tæt udviklingen i en af casene.

Byggefirmaet havde foruden deres lokale TRIO, som bestod af direktør, tillids- og arbejdsmiljørepræsentant, inviteret deres entreprisedere med i forløbet. De fortalte, at

deres konflikter i forhold til bygherre og deres rådgivere oftest handler om tid og økonomi. Forsinkelser, som stammer fra bygherre, forplanter sig til alle underentreprenørers planer, og for de små underleverandører er det væsentligt, at tidsplaner bliver overholdt. For de 70 ansatte tømrere i byggefirmaet betød usikkerheden med tidsestimeringer, at de blev smidt rundt til forskellige byggepladser, og usikkerheden forplantede sig til interne konflikter tømrerne iblandt og mellem dem og deres ledelse.

Positioneringsteori

Vi anvender positioneringsteori til at indfange, hvordan kursusforløbet skabte en bevægelse i deltagerne konflikter og konflikthåndtering, og hvordan disse bevægelser skabte nye handlinger hos både ledere og tillidsvalgte. Casen er udvalgt, fordi byggefirmaet havde mange åbne diskussioner på de tre kursusdage om, hvordan de opfattede konflikthåndtering, og hvordan deres ideer til handlinger udviklede sig i forløbet.

Positioneringsteori er før anvendt i arbejdsmiljøsammenhænge til at se på tilsynsførendes og arbejdsmiljøkoordinatorers navigering i forskellige situationer (Ajslev & Møller, 2023; Starheim & Bøgehus Rasmussen, 2014). Positioneringsteori fokuserer på den sociale orden i en given social arena og de legitime rettigheder og forpligtelser, som den sociale moral tillader (Langenhove & Harré, 1999; Davies & Harré, 1990). Positioneringsteori ser på den sociale ordens mikroniveau og de specifikke situationer, der udspiller sig mellem mennesker. Hvad siger og gør eksempelvis tillidsvalgte, når de bliver gjort opmærksomme på potentielle konflikter? De specifikke situationer er underlagt overordnede "storylines" om rettigheder og forpligtelser i konflikter: Fx vil en storyline, om at konflikter er uønskede og helst skal kvæles uden at få opmærksomhed, tillade og belønne, at man ignorerer konflik-

Traditionelle positioneringer når konflikter ses som uønskede eller håndteres ad hoc	Positionering i systematiske/strategiske konfliktmiljøer
Mennesker skaber konflikter	Dialogskaberen Mennesker løser konflikter
Forebyggelse er ikke altid mulig, og at undgå at "voice" konflikter kan få dem til at gå væk af sig selv	Den fredselskende hippie Håndtering er nemmere, jo tidligere man intervernerer, og forebyggelse forhindrer frustration
Jeg undgår at involvere mig for ikke at skulle være dommer i konflikter	Perspektivskifteren At se andres forskellige perspektiver er ikke at acceptere dem, men at vise respekt for forskellighed
Jeg drukner i følelser	Den emotionsforberedte Følelser kan tolereres, når jeg er forberedt, har opsøgt hjælp og fået sparring, og jeg kan lede efter årsager bag ved følelserne
Politikker og retningslinjer er ikke nødvendige, når vi kan bruge vores sunde fornuft	Bureaukraten Vi skal udarbejde aftaler om håndtering og forebyggelse af konflikter i fredstid. Så skaber vi tryghed og fælles sprog som platformen til at tale sammen, når det bliver anspændt
De tillidsvalgtes opgave er at løse konflikten	Translatøren De tillidsvalgtes opgave er at kunne bære konflikten hen til den leder, som kan være med til at løse den gennem dialog

Tabel 1. Bevægelser i lederes og tillidsvalgtes positioneringer i konfliktsituationer på arbejdspladsen i Byggefirmaet

ten. På samme måde kan der være storylines om, hvem der primært skal "løse" konflikter på en arbejdsplads. I positioneringsteorien fryses en temporal og forhandlet position i konkrete situationer, men det sker indenfor de overordnede storylines om, hvordan vi forstår konflikter på denne arbejdsplads, og dermed hvilke mulige positioneringer denne storyline tillader (Hirvonen, 2019).

Vi har valgt at se på den bevægelse, som deltagerne selv fremhævede på kursusforløbet i forbindelse med konflikter, når de afprøvede de systematiske og strategiske tilgange til håndtering. Vi har tilstræbt at anvende deres egne benævnelser af de nye roller, som både beskriver opfattelsen af opgaven og den ambivalens, som de udtrykte ved at agere på nye måder. Vi har valgt at kalde dem: dia-

logskaberen, den fredselskende hippie, perspektivholderen, den emotionsforberedte, bureaukraten og translatøren.

Dialogskaberen

En dialogskaber inviterer til dialog om uenigheder med tro på, at anledninger til at facilitere konstruktiv tale aktiverer ansattes egne evner til at løse konflikter. Det er første skridt væk fra den overordnede storyline, om at konflikter er uønskede, og mod at kunne bruge konflikter konstruktivt. Tavshed og mangel på anledninger til at tale om arbejdsprocesser (silent voicing) bliver til barrierer i konflikter og i konflikthåndtering.

I casen fra byggefirmaet erkender deltagerne tidligt i kursusforløbet, at de havde en

del forskudte konflikter, som ikke skyldtes forhold i byggefirmaet, men hvor ansvaret for løsninger alligevel havnede på deres bord. Håndtering af konflikter mellem beboere og boligselskaber i renoveringsopgaver ligger udenfor byggefirmaets ansvar og råderum. Bygherres forsinkelser kan byggefirmaet ikke forhindre eller tage ansvar for, men da håndværkere og entreprenører er synlige og til stede på byggepladsen, henvender vrede beboere sig til dem.

I byggefirmaet påtog de sig derfor bevidst rollen som dialogpartner, fordi de på kursusdagene havde konstateret, at de alligevel blev involveret. På samme måde bliver de involveret i konflikter mellem underentreprenører, og de besluttede at holde forpligtende mandag-morgen-møder med alle underentreprenører og gennemgå ugens arbejdsplan i detaljer, for at deltagerne kunne træne problemløsning sammen.

Samtidigt påtog de sig også at gå tidligt ind, når de så en situation, der kunne eskalere til en konflikt, for at *"give sig selv muligheden for at have dialogen med de involverede, inden de tændte helt af"* (AMR, Byggefirma).

Den fredselskende hippie

Deltagerne udtrykte fra starten af forløbet, at konflikthåndtering var vanskelig, men nødvendig. Vanskeligheder med at håndtere de mange forskellige perspektiver og den høje følelsesmæssige intensitet i dialogerne er ubehagelige. Endelig oplevede de at komme til kort, fordi dialogerne var følsomme, og de var bekymrede for at eskalere situationer.

De fik tidligt øje på, hvordan konflikter kunne forudses og forebygges, og at et konstruktivt og psykologisk trygt samarbejde mellem ledere og tillidsvalgte gjorde dem i stand til at tale om løsninger, inden konflikten eskalerede. De afprøvede derfor en indledende forventningsafstemning af nye byggeprojekter med inspiration fra introduktionen af

psykologisk tryghed og leveregler for samarbejde, og direktøren fortalte på kursusforløbet, hvordan han ikke var helt komfortabel med sin nye rolle:

"Jeg kæmper lidt med at påtage mig rollen som facilitator, der forsøger at etablere samarbejde ved, at vi skal tale om, hvordan vi, i og udenfor møderne med bygherre, rådgivere og os som entreprenører, skal håndtere vores fremtidige konflikter. De andre var meget positive overfor, at vi fik forventningsafstemt og talt om, hvordan vi skal informere hinanden tidligt om problemer som fx forsinkelser. Men selvom de modtog det positivt, var jeg ikke i en komfortabel rolle. Især overfor kunden føltes det ubehageligt at påtage sig rollen som en fredssøgende hippie." (Direktør, Byggefirma)

Ambivalensen ved at være en hippie retter også en opmærksomhed på en storyline, hvor man ikke påpeger risikoen for problemer, inden de er opstået - "why fix it, if it ain't broken" - og indbefatter, at konflikter skal løses ad hoc, når de opstår, og at man ikke behøver tale om dem, før de viser sig som synlige problemer.

Perspektivskifteren

I konflikthåndtering er evnen til at se de andres perspektiver grundlaget for, at dialogen kan føre til løsninger af uenigheder. At kunne bruge sin empati og indlevelse i andre menneskers intentioner, følelser og ønsker, er forudsætning for at kunne forstå de andres situation. Derved får man grundlag for at tale sig frem til mulige løsninger, som tilgodeser flest mulige - på trods af forskellige opfattelser af situationers årsager og løsninger. Kursusdeltagerne forklarede, at deres tøven med at indlede dialoger om konflikter skyldtes en uvilje mod at positionere sig som "dommere" over, hvem der havde ret, og hvem der tog fejl. Genfortællinger af konfliktsituationer i forløbet viste, at når de forskellige perspekti-

ver blev udfoldet til nuancerede fortællinger, så blev evnen til at rumme forskelligheden styrket. Og at selvom man kunne forstå og sympatisere med en uenighed om opgaveløsningen, så var det måske opførslen, man ikke ville acceptere, som eksempelvis: *"Når han kommer trampende ind i skurvognen, så ved jeg, at det bliver ubehageligt"* (AMR, Byggefirma).

At kunne se den andens perspektiv og respektere det uden at nødvendigvis at acceptere det, er en relationskompetence, som denne arbejdsplads forsøgte at understøtte. Fx blev en alvorlig fejl i beboerinformation forklaret med stress hos medarbejderen i boligforeningen, hvilket flyttede årsagsforklaringen væk fra at bebrejde vedkommende til en årsagsforklaring om et belastet arbejdsmiljø. Ligeledes blev en situation, hvor en ansat på en anden lokalitet havde fusket med afregningen af indkøbte materialer, præsenteret som en ulykkelig økonomisk situation, og direktøren benyttede anledningen til at opfordre til, at ansatte fortalte ham om uregelmæssigheder, så man kunne finde løsninger uden politianmeldelse. Situationen med den bortviste medarbejder forhindrede derfor heller ikke, at en af deres forebyggelsesplaner forenkledede processen med materialebestilling og stoppede en ekstra kontrol af bestillinger. Og som den ansvarlige for kontrollen sagde, da han hørte om forslaget: *"Det betyder simpelthen, at jeg ikke længere skal sidde flere timer fredag aften og kontrollere bestillinger på materialeindkøb. Det er da SÅ velkomment"* (Entrepriseleder, Byggefirma).

Den emotionsforberedte

I dialogerne på forløbet kom det frem, hvor forskelligt deltagerne opfattede deres egne kompetencer til at indgå i følelsesladede dialoger:

"Jeg er glad for forløbet, men jeg er bare nødt til at sige, at to dage efter den sidste kursusdag

kom en mand ind og var helt oppe og ringe på trin fem, og jeg svarede resolut igen på trin syv. Så jeg må sige, at jeg synes, det er rigtig svært at holde sig til de værktøjer, vi har lært på kurset." (Entrepriseleder om konflikttrappen, Byggefirma)

Denne mellemleder fortalte desuden, hvordan vanskeligheder med at håndtere følelser i konflikter havde ført til to perioder med sygdommelding pga. stress.

"Vi snakker mere åbent om stress og travlhed nu, og for mig er stress opstået, når travlhed bliver kombineret med et giftigt arbejdsmiljø, hvor man hele tiden ved, at lige om lidt kommer nogen med kniven. Det er først gået op for mig her i forløbet, hvor meget konflikterne har påvirket mig." (Entrepriseleder, Byggefirma)

At have et sprog om, hvad der sker i situationer, som fx at befinde sig på konflikttrappens trin fem og syv, er et af de værktøjer, som deltagere benyttede sig af som en kompetence til både at kunne forstå og analysere egen og andres reaktioner i konflikter. At respektere egen uformåen og opsøge sparring og samarbejde med andre var en anden kompetence. Selvom storylinen omkring at håndtere følelser ikke var udtalt, blev der specielt fra de unges side givet et billede af, at en moderne arbejdsplads ikke skulle bestå af sure og brokkende håndværkere, men at det var en helt almindelig social kompetence at kunne håndtere sine egne følelser i relationer på sit arbejde.

Bureaukraten

Byggefirmaet er en del af en større virksomhed, hvor politikker og retningslinjer bliver udarbejdet centralt. Fire gange årligt sætter direktøren og AMR sig ind i en bil sammen, kører til hovedkvarteret og deltager i det centrale arbejdsmiljøudvalgs møder. Deres tradition for at udarbejde retningslinjer lokalt er

ikke stærk. De foretrækker mundtlige informationer og ugentlige møder med drøftelser med alle på deres lokalitet.

På kursusforløbets sidste dag arbejdede deltagere med forebyggelsesplaner på fire områder: projektopstart, mandagsmøder, materialebestilling og konflikter mellem håndværkerne. Hvordan forebyggelsesplaner skulle blive til et egentligt strategisk konflikthåndteringsdesign, havde de ikke tydelige ideer til. Direktøren kom ind og smed en mappe og nogle faneblade på bordet og bad deltagere om at sætte deres planer ind i mappen og skrive deres overskrift på første side. Et uformelt bureaukrati, hvor de nødvendige informationer i form af fire nedskrevne procedurer bliver samlet i en mappe.

Translatøren

For de tillidsvalgte blev opgaven med at opfange interne konflikter flyttet til et bredere samarbejde med de relevante ledere. Fra at de havde forsøgt sig med selv at opfange sladder og misforståede historier og afkræfte disse, så begyndte de mere regelmæssigt at inddrage ledelsen. Dels bragte kurset mere tillid ind i samarbejdet, dels havde træningen i dialogen givet dem mod på at tale om problemerne på en loyal måde, som ikke kompromitterede de involverede medarbejdere eller satte de tillidsvalgtes integritet på prøve. Lederne rettede på samme måde deres dialogform til, så det ikke var et forhør af, hvem der havde sagt hvad, men tid til at de tillidsvalgte kunne forklare situationen og deres tanker om, hvad der kunne være arbejdspladsens tiltag i situationen.

Vi lader direktøren i firmaet få det sidste citat i denne afsluttende gennemgang af nye positioneringer i byggefirmaet.

"Jeg bliver jo ked af, at der er nogen, der ikke tør gå til mig med konflikter, men det må jeg jo lære at leve med. At de altså ikke tør, og så

er det jo godt, at vores tillidsvalgte kan skabe en bro over til, at jeg kan gøre noget ved det."
(Direktør, Byggefirma)

Afsluttende perspektiver på projektet

Læringen fra dette studie peger på relevante perspektiver for forebyggelse af helbredstruende konflikter på arbejdspladsen. Det ser ud til, at samarbejdssystemet (AMO/MED/SU) gennem en relativt begrænset kompetenceopbygning på tre dage kan udvikle effektive redskaber til konfliktforebyggelse på et systematisk niveau. I forstudiet af 12 arbejdspladser fandt vi, at dialogen i samarbejdsfora på både gruppe- og udvalgsniveau blev udpeget som den vigtigste faktor for forebyggelse af de konflikter, som kan have en negativ betydning for arbejdsmiljøet. Disse arbejdspladser udpegede opstart på et tæt samarbejde i de formelle fora som afgørende for, at samarbejdet og tillid blev genoprettet på hele arbejdspladsen. Kort sagt: Det kan lade sig gøre at forbedre arbejdsmiljøet og forebygge konflikter gennem systematisk samarbejde, og et kursusforløb på tre dage kan være en relevant metode til at igangsætte denne proces.

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

Håndtering af opståede konflikter påviste dilemmaer for det udvidede samarbejde mellem tillidsvalgte og ledelsen i forhold til at viderebringe fortrolige oplysninger. Deltagerne pegede på behov for et mellemsprog, som balancerer fortrolighed mellem de involverede, hvor problemer videregives uden

for mange konkrete detaljer, men alligevel så præcist, at det formår at beskrive den opståede konflikt. Denne type sprog kan betegnes som "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 deres informationer misbrugt.

Ved at anvende positioneringsteorien som ramme for at se på bevægelser i deltageres opfattelse og ageren i roller og opgaver, har vi fra studiet præsenteret positioneringer som dialogskaber, fredselskende hippie, perspektivskifteren, den emotionsforberedte, bureaukraten og translatøren, som måder at forstå de nye opgaver på. Ingen af disse positioneringer er uproblematisk for deltagerne at indgå i, men nødvendige for at opnå en mere strategisk konfliktforebyggelse.

At tale om konflikter i fredstid ser ud til at aktivere arbejdspladsens tavse viden om gensidige forventninger i ansvar og opgaver. Derved opstår der anledning til at finde vej ind til et synligt system, som omfatter både forebyggelse og håndtering. Hvorvidt 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 af mægler, der vil være mest hensigtsmæssig.

Alt i alt ser samarbejdssystemet ud til at udgøre et brugbart og værdifuldt alternativ til den individuelle tilgang. Det er en tilgang som typisk handler om træning af individer i konflikthåndtering og hvor ledelsen alene håndterer af konflikter.

Acknowledgement

Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden

Noter

- 1 Leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant

REFERENCER

- Ajslev, J. Z. N. & Møller, J. L. (2023). The art of role-switching-positioning practices and the relational roles of OSH coordinators in the Danish construction industry. *Constr. Manag. Econ.* 41, 703–723
- Cox, T., Taris, T. W., & Nielsen, K. (2010). Organizational interventions: Issues and challenges. *Work & stress*, 24(3), 217–218.
- Danskernes Arbejdsmiljø 2016 (2018). Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Davies, B. & Harré, R. (1990). Positioning: The Discursive Production of Selves. *J. Theory Soc. Behav.* 20, 43–63
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and Harassment in the Workplace. Development in Theory, Research, and Practice* (2nd ed., pp. 227–243). Boca Raton, London, New York: CRC Press. Taylor & Francis Group
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2008). Bullying and Mistreatment at Work: How Managers May Prevent and Manage Such Problems. In *Employee Well-Being Support: A Workplace Resource*. <https://doi.org/10.1002/9780470773246.ch14>
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1164216
- Gadegaard, C. A., Høgh, A., & Andersen, L. P. (2019). A longitudinal study of the possible escalation of aggressive behaviors - from bullying and conflicts to workplace violence. Is emotional exhaustion a mediator? *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 64(2), 371–383. <https://doi.org/10.3233/WOR-192998>
- Glasl, F. (1984). The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. In: Bomers, G.B.J., Peterson, R.B. (eds) *Conflict Management and Industrial Relations*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6_6

Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Grøn, S., & Limborg, H. J. (2015). *Chronicle workshops – a participative method to develop workplaces*. Proceedings 19th Triennial Congress of the IEA, Melbourne 9-14 August 2015

Hamre, K. V., Fauske, M. R., Reknes, I. et al. (2022). Preventing and Neutralizing the Escalation of Workplace Bullying: the Role of Conflict Management Climate. *Int Journal of Bullying Prevention* 4, 255–265.
<https://doi.org/10.1007/s42380-021-00100-y>

Heen, Hanne & Salomon, Robert H. (2018). *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Gyldendal Akademisk, Oslo

Hirschman, A (1972). *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press

Hirvonen, P. (2019). Positioning, Conflict and Dialogues in management Teams. *Qualitative Research in Organizations and Management*. Vol. 14 No. 4.

Høgh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. In S.Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Workplace Bullying: Development in Theory, Research and Practice* (2nd ed., pp. 107-128). Boca Raton, London

Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557. <https://doi.org/10.2307/2393737>

Kompier, M. A., Cooper, C. L., & Geurts, S. A. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 371-400.

Knudsen, H. (1995). *Employee Participation in Europe*. London: Sage Publications

Langenhove, V. L., & Harré, R. (1999). Introducing Positioning Theory. In R. T. Harré, & L. van Langenhove (Eds.), *Positioning theory. Moral contexts of intentional action* (pp. 14-31). Oxford: Blackwell.

Littlejohn, S., W. & Domenici, K. (2001). *Engaging Communication in Conflicts*. Sage Publication Inc.

Mikkelsen, E.N. (2012). *Making sense of organisational conflict*. Doctoral School of Organisation and Management Studie Ph.d. Serie 43.2012

Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393–413.
<https://doi.org/10.1080/13594320143000816>

Mikkelsen, E. G., Hogh, A., & Puggaard, L. B. (2011). Prevention of bullying and conflicts at work - Process factors influencing the implementation and effects of interventions. *Interantional Journal of Workplace Health Management*, 4, 84-100.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 1

Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress* 26(2): 91–111.

Nielsen, K. & Noblet, A. (2018). Organizational interventions: where are we and where do we go from here? In K. Nielsen and A. Noblet: Designing, implementing and evaluating organizational interventions. Routledge.

Nielsen, K., Taris, T. W., & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*, 24(3), 219–233.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.519176>

Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress, iFirst article*, 1-24.

NOA-L; National overvågning af Arbejdsmiljøet (2021) Arbejdstilsynet

Olesen, K. G., Thoft, E., Hasle, P., & Kristensen, T. S. (2008). *Virksomhedens sociale kapital - Hvidbog*

Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage. Retrieved from
https://findit.dtu.dk/en/catalog?f%5Bformat%5D%5Bpct.5D%5Bpct.5D=book&q=Pawson+Tilley&search_field=all_fields

Pawson, R. (2006). *Evidence-based Policy. A Realist Perspective*. Sage Publications.

- Pedersen, L. M., Nielsen, K. J., & Kines, P. (2012). Realistic evaluation as a new way to design and evaluate occupational safety interventions. *Safety Science* Volume 50, Issue 1, January 2012, Pages 48-54
- Saam, N. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 51-75.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Starheim, L. & Bøgehus Rasmussen, M. (2014). Labour Inspection Strategies Addressing the Psychosocial Work Environment. *Policy Pract. Health Saf.* 12, 53–70
- Tang, D. T. W. (2016). Conflict-Positive Organizations: Applying Mediation and Conflict Management Research. *Industrial Relations & Conflict Management*, 219(3).
https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0_12
- van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475–491.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<475::AID-JOB897>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<475::AID-JOB897>3.0.CO;2-G)
- Wall, J. A., Roberts Callister, R., & Ronda Roberts Callister, J. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.
<https://doi.org/10.1177/014920639502100306>

Liv Starheim, lektor, SDU Global Sustainable Production, lsta@iti.sdu.dk

Peter Hasle, professor, SDU Global Sustainable Production, hasle@iti.sdu.dk