



### TekSam

TekSam står for teknologi og samarbejde og er et samarbejdsorgan mellem DI og CO-industri. TekSam behandler emner, som er af interesse for samarbejdsudvalgene og/eller den teknologiske udvikling i de enkelte virksomheder.

TekSam administrerer Samarbejdsaftalen. TekSam igangsætter projekter, hvis formål er at medvirke til industriens udvikling med fokus på teknologiske og samarbejds-mæssige tiltag.

[www.teksam.dk](http://www.teksam.dk)



**CO-industri**  
Vester Søgade 12, 2  
1790 København V  
Tlf.: 3363 8000  
Fax: 3363 8099  
e-mail: [co@co-industri.dk](mailto:co@co-industri.dk)  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)



**DI**  
1787 København V  
Tlf.: 3377 3377  
Fax: 3377 3780  
e-mail: [di@di.dk](mailto:di@di.dk)  
[www.di.dk](http://www.di.dk)

# Konflikt

Håndtering



## Konflikter

Mange af os oplever konflikter på arbejdspladsen mellem enkeltpersoner, grupper eller afdelinger. Konflikter påvirker det psykiske arbejdsmiljø og dermed samarbejdet. Det betyder, at gode ressourcer risikerer at gå til spilde.

## Mennesker er forskellige....

Hvor der er mennesker samlet, er der også forskellige interesser, værdier og meninger. Forskellighederne kan være begrundet i de opgaver, vi udfører, den gruppe, vi er en del af, vores uddannelse og erfaringer eller den person, vi er. Mennesker er i det hele taget forskellige. Det er forskellene der gør, at samarbejdet får mening og dynamik, og at der skabes nye ideer. Derfor håndterer vi for det meste også disse forskelle uden problemer, og oftest bemærker vi slet ikke, at de er der, fordi de er en del af den daglige omgang, vi har med hinanden.

## Årsager til konflikter

Hvor der er forskelligheder vil der fra tid til anden kunne opstå uoverensstemmelser, som kan udvikle sig til egentlige konflikter. Konflikter, der får lov til at udvikle sig over lang tid, opleves som en belastning. Ikke blot for de implicerede, men i høj grad også af omgivelserne.

Konflikterne opstår, når vi ikke kan håndtere vores forskelligheder. Nogle konflikter får lov at leve i lang tid, uden nogen griber ind. Ingen har måske rigtig lyst, mod, eller måske kompetence til at gribe ind. Eller de, der ser konflikten, har måske en andel i den.

Resultatet er, at modsætningerne bliver større. Konflikten oprindelse bliver mere og mere utydelig for alle, og fokus rykker dermed fra det oprindelige emne til at blive personligt.

## Hvorfor arbejde med konflikthåndtering?

Længerevarende konflikter er ressource og omkostningskrævende for alle parter. Konflikter skal derfor løses, før de bliver permanente eller kun kan løses ved at adskille parterne som henholdsvis taber og vinder. Kun hvis konflikten løses, kan de forskelle, der rummes i en begyndende konflikt, gøres nyttige for den fælles opgave.

## Hvordan startes arbejdet med konflikthåndtering?

Konflikthåndtering er et personalepolitisk tiltag. Det fremgår af Samarbejdsaftalen, at SU skal inddrages i udarbejdelse af principperne for virksomhedens personalepolitik. SU er derfor stedet at få drøftet virksomhedens håndtering af konflikter.

## SU og arbejdet med principper og politikker for konflikthåndtering

Seriøst arbejde med principper for konflikthåndtering forudsætter, at hvert enkelt SU udarbejder principper, som passer med de værdier, der er gældende i den enkelte virksomhed. SU kan lade sig inspirere af andre virksomheders måde at gøre det på, men kritikløs kopiering frarådes.

På grundlag af de udarbejdede principper, skal der udarbejdes en politik. Politikken er en konkret beskrivelse af, hvorledes principperne udmøntes i praksis. Når det gælder konflikter, kan personalepolitikken anvise metoder til at forebygge og håndtere konflikter.

En personalepolitik kan f.eks. foreskrive at i situationer, hvor udviklingen kommer ud af kontrol, inddrages nærmeste leder eller tillidsrepræsentant. I tilfælde hvor ingen af disse kan fremme en hensigtsmæssig afslutning,

kan politikken også give retningslinier for, hvad næste skridt så er. Det kunne eksempelvis være inddragelse af en intern eller ekstern neutral mægler, en såkaldt mediator.

Det vil være en god ide, hvis SU i princip- og politikformuleringerne blandt andet forholder sig til følgende:

- Hvordan forholder vi os som virksomhed til konflikter?
- Hvem er ansvarlig for, at konflikter ikke udvikler sig negativt?
- Hvornår skal der gribes ind i en konflikt (eller en potentiel konflikt)?
- Hvem skal inddrages, når en konflikt skal løses?
- Hvordan sikres, at der i virksomheden er personer, som har den nødvendige kompetence, erfaring og anerkendelse, til at kunne bistå i løsningen af konflikter?
- I hvilket omfang skal SU inddrages i den måde, hvorpå konflikter søges løst?

Inspiration til udformning af principper og politikker for konflikthåndtering kan du finde på [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk).

## Opfordring

Med denne folder opfordrer TekSam samarbejdsudvalgene og sikkerhedsorganisationerne til målrettet at arbejde med udvikling af det psykiske arbejdsmiljø, herunder forebyggelse af konflikter. Organisationerne ønsker at støtte denne opgave.

De samarbejdsudvalg eller sikkerhedsorganisationer, der ønsker støtte eller inspiration i spørgsmål om arbejdet med konflikthåndtering, kan henvende sig til TekSam's samarbejdskonsulenter.

