

# Kan konflikter på arbejdspladser forebygges? Resultater fra forskningsprojektet AMOKK

LAB 23

13. Oktober 2023

Nyborg Strand

Liv Starheim<sup>1</sup>, Peter Hasle<sup>1</sup> and Rikke Seim

<sup>1</sup>Global Sustainable Production, University of Southern Denmark

Projektet er støttet af Arbejds miljø forsknings fondet 2019-2022



# Program for workshop

Præsentation af AMOKK projektet og deres konflikter

Ved bordene: Risikovurdering af konflikter på jeres arbejdsplads?

”Det er altid mere i konflikter end det synlige”

Ved bordene: Årsagsanalyser af konflikter hos jer

Forebyggelsestiltag i AMOKK projektet

Ved bordene: Hvilke ideer skaber det til jeres konfliktforebyggelse?

Fra sikkerhedskultur til Vision Zero

# Baggrund

- **Negative konsekvenser for ansattes sundhed og trivsel af konflikter på arbejdspladsen er veldokumenterede** (Rispen & Demerouti 2016; Meier, Gross, Spector & Semmer, 2013; Semmer et al. 2015).
- **Konflikter optræder både eksterne (kunder, borgere) og interne relationer (kolleger, ledere). Især de interne konflikter kan eskalere til giftigt arbejdsmiljø og mobning** (Einarsen & Hoel; 2008, Mikkelsen, Høgh & Puggard 2011, Leon-Perez et. al 2015).
- **Virksomheders evne til at forebygge og håndtere konflikter er afgørende for, om at forhindre eskalering til mobning** (Einarsen & Hoel 2008, Mikkelsen, Høgh og Puggard 2011).
- **Alligevel skal konflikter ikke kun undgås, uenigheder er en vigtig mekanisme til forbedring af den daglige drift og innovation opgaveudførelsen** (Tang 2016; Tjosvold 2008; Van De Vliert et al 199

AMOKK: AMO's kompetencer til at forebygge og håndtere konflikter

Projektets formål:

Udvikle, teste og evaluere et 3 dages kursusprogram, der skal:

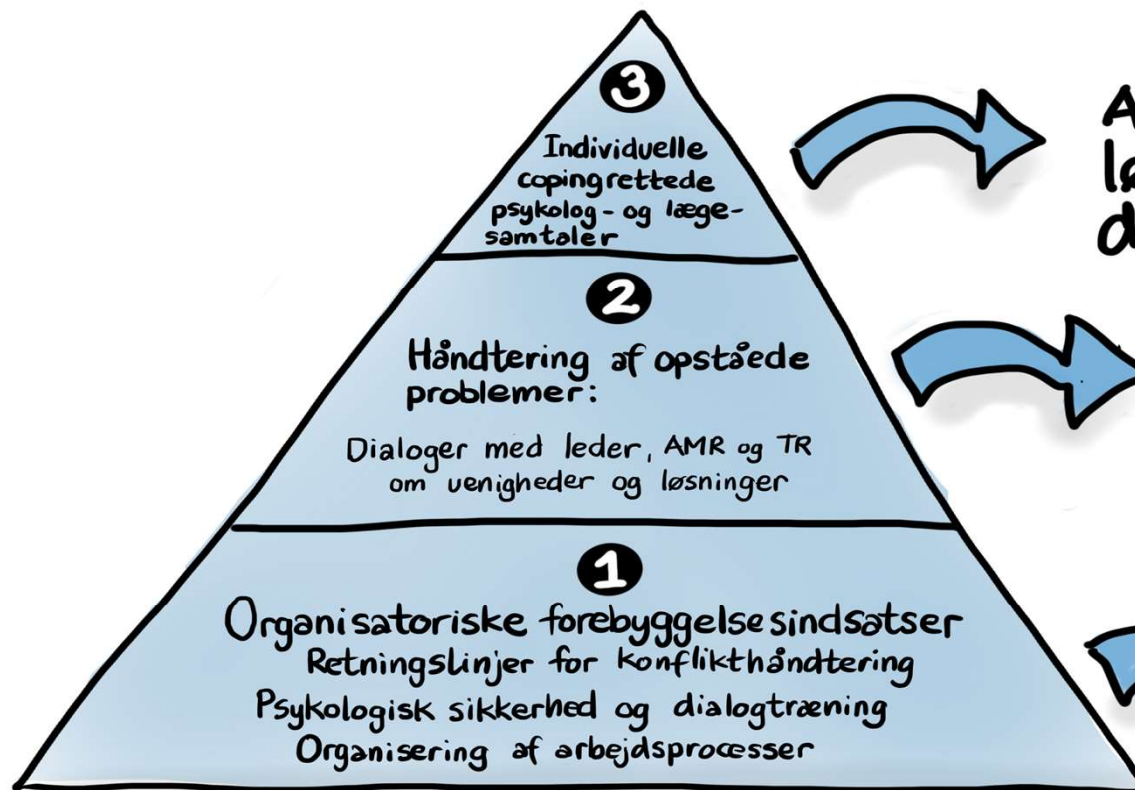
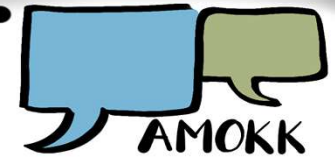
Øge Arbejds miljøudvalgets viden og evne til at navigere i konflikter

Gør det muligt for virksomheden at arbejde strategisk med konflikter

# Konfliktdefinition

- "... konflikt er en proces, hvor en part opfatter, at dens interesser bliver modsat eller negativt påvirket af en anden part (Wall & Callister 1995: 517).

# FOREBYGGELSESPYRAMIDEN OG VALG AF INDSATSER \*



Aftal hvem der holder løbende kontakt med de involverede

Leder, AMR, TR inddrages. Resten af gruppen orienteres efter aftale med de involverede

Alle inddrages

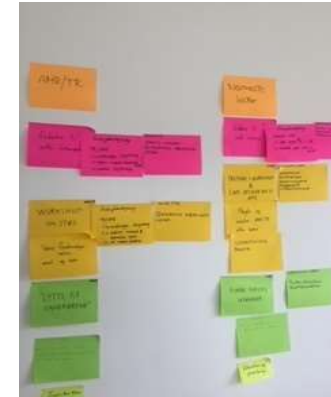
\* La Montagne m.fl. 2007



# Det nye?



Flytte focus fra individuelle færdigheder i konfliktmægling til AMO fælles kompetencer



Fokus på organisatoriske systemer til at forebygge og håndtere konflikter





# Arbejdspladsens perspektiv på konflikter





# Risikovurdering af konflikter

Præsenter jer for hinanden ved bordene og fortæl om:

- Hvad er den vigtigste konflikt på jeres arbejdsplads nu og i den nærmeste fremtid?
- Hvor befinder jeres arbejdsplads sig i sit perspektiv på konflikter:

Casearbejdspladser Konflikttemaer	Antal ansatte	Deltagere på kursusdagene
Byggefirma <b>Samarbejdet I byggegruppen</b>	70	12
Produktion virksomhed <b>Samarbejdet mellem afdelinger i proceslinjen</b>	480	28
Borgerservice Børn og Unge <b>Uenighed om tildeling af indsatser</b>	170	15
Bosted for børn med funktionsnedsættelser <b>Uenighed om pædagogiske metoder</b>	65	13

# AMOKK



## Hjemmeopgave:

Hvor ser du konflikter i vores egen organisation?  
Hvem er involveret?  
Hvorfor opstår de?  
Hvordan udvikler de sig?

## Hjemmeopgave II:

Hvilke konflikthåndteringsmetoder opfattes som nyttig i organisationen?  
Hvilke ønsker er der til konflikthåndtering og konfliktforebyggelse i organisationen?

## Hjemmeopgave III:

Hvilke konflikter kan vi forudsige, at vi vil have i fremtiden?  
Hvordan forankrer forebyggelsen af konflikter på vores arbejdsplads?

## Dag 1: Identificering af konflikter:

Baseret på resultater af Hjemmeopgave I:

- Identifikation og kortlægning af konflikter i organisationen
- Analyser af konfliktprocesser og årsager
- Forskellige perspektiver og roller i konflikthåndtering

## Dag 2: Håndtering af konflikter

Baseret på resultaterne af Hjemmeopgave II:

- Kommunikation i konflikthåndtering
- Design af håndteringsprocesser

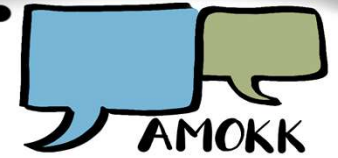
## Dag 3: Forebyggelse af konflikter

Baseret på resultater af Hjemmeopgave III:

- Risikovurdering af konflikter
- Udvikling af forebyggelsesplaner i udpegede områder
- Identificere behov for kompetenceudvikling



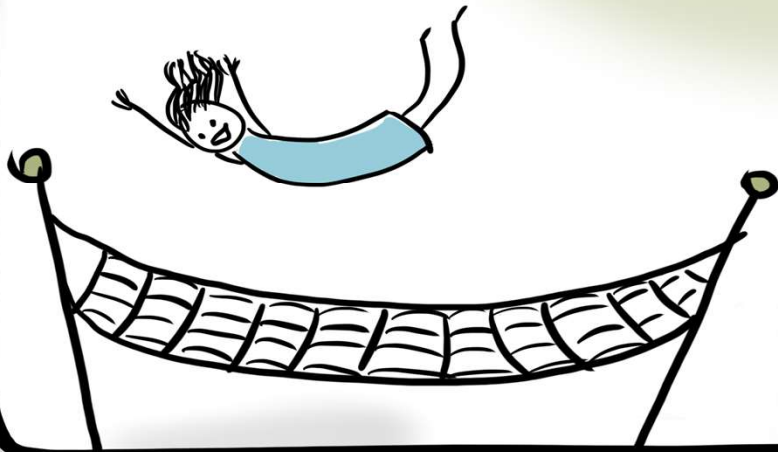
# PSYKOLOGISK SIKKERHED



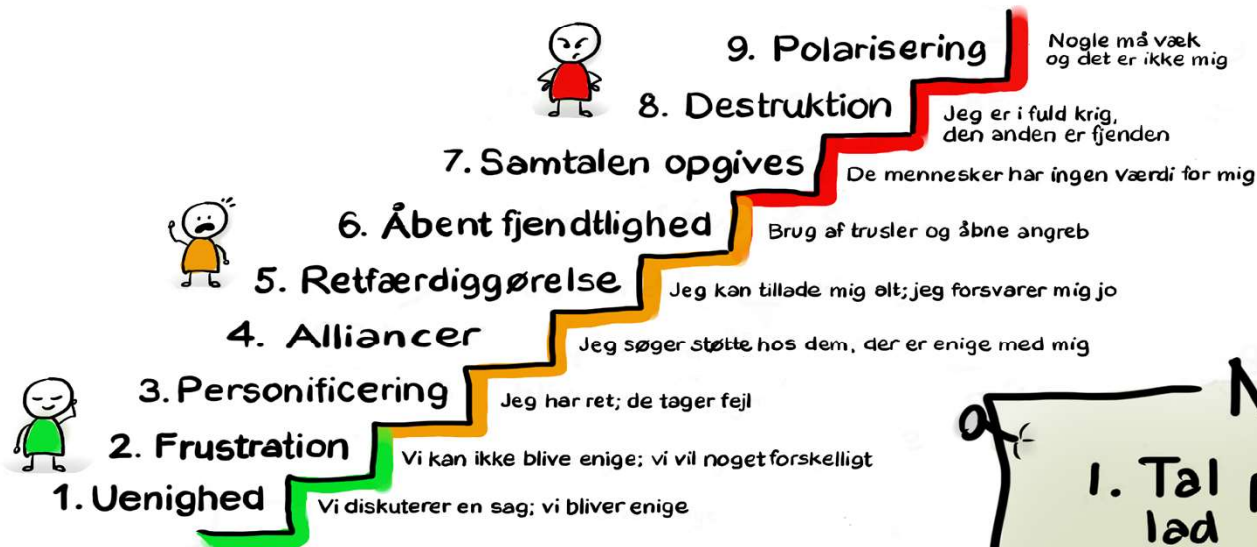
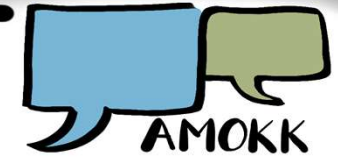
” Psykologisk sikkerhed er troen på, at jeg ikke vil blive straffet eller ydmyget for at komme frem med idéer, spørgsmål, bekymringer eller fejl.

Psykologisk sikkerhed er fundamental for at kunne indgå i teams og lære.”

Amy Edmondson.

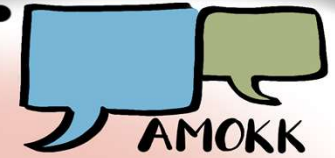


# KONFLIKTTRAPPEN

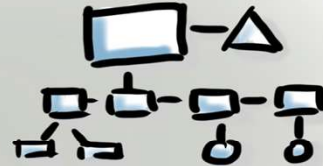


## NEDTRAPNING

1. Tal på dine egne vegne, lad andre tale på deres
2. Hold fokus på sagen
3. Sig hvad du vil have, fremfor hvad du ikke vil have
4. Lyt, vær nysgerrig, spørg
5. Inviter til dialog



## STRUKTUR



- Lovgivning
- Ledelse
- Samarbejdssystemet
- Arbejdsmiljøsystemet
- Organisering af arbejdet

## RELATION



- Vores
- grænser
  - værdier
  - personlighed
  - måde at arbejde på
  - kulturelle og politiske forskelle
  - omgangstone som vi har med hjemmefra

# 4 årsager til konflikter

## OPGAVE



- Opfattelser af kerneopgaven
- Målsætning for opgaven
- Opgavefordelingen
- Gensidig afhængighed
- Faglige krav og kompetencer
- Information

## PROCES



- Arbejdsmetoder
- Ansvar og roller
- Fordeling af ressourcer
- Tids- og vagtplaner
- Mødekultur
- Planlægning
- Forandringsprocesser



## Analyse af årsager i egne konflikter

Ud fra jeres konkrete eksempler på konflikter på jeres arbejdsplads

- 1: Gennemgå de fire felter og find flest mulige årsager til jeres konflikt.
- 2: Analysen er første skridt til at afdække de mange muligheder for at skabe forebyggelse: En mulighed for hver årsag.

# Hvad værdsatte deltagerne i forløbet:

- At tale om konflikter på arbejdspladsen i fredstid og med høj grad af psykologisk sikkerhed
- At gå ned i tempo og analysere situationerne og tænke sammen
- Konstruere dialogdesigns i fællesskab
- Modeller af processer som konfliktrappen, tale i grønt, gult eller rødt, fremad eller baglæns i dialogen, isbjerget mm.
- Brug af risikovurderinger og forebyggelsesplaner om konflikter og nyheden om, hvor meget organisatorisk information de gjorde synlige i den proces



# Follow up interviews af deltagere efter 6 måneder:

Deltagere på alle fire arbejdspladser:

- Givet dem viden og værktøjer til at håndtere konflikter
- Aktiverede et fælles sprog blandt dem om konflikter
- Både medarbejderrepræsentanter og ledere hævdede, at de tager ansvar og griber tidligt ind i uenigheder. Så de slipper for de ubehagelige dialoger, når konflikten er eskaleret.
- Implementering blev beskrevet som indvævet i planlægningen af opgaverne: Indsatser overlevede, når de blev opfattet som brugbare for opgaveløsningen

<p>Casearbejdspladser Konflikttemaer</p>	<p>Tiltag</p>
<p>Byggefirma <b>Samarbejdet I byggegruppen</b></p>	<p>Indledende samarbejdsaftale I byggeopstart Mandagsmøde med alle entreprenører</p>
<p>Produktion virksomhed <b>Samarbejdet mellem afdelinger i proceslinjen</b></p>	<p>Månedsmøder med alle AMR som drøfter proceslinjen Kampagne om God omgangstone</p>
<p>Borgerservice Børn og Unge <b>Uenighed om tildeling af indsatser</b></p>	<p>Samarbejdet på tværs af afdelinger Dialogen og samarbejdet ml. AMT/TR og ledelsen</p>
<p>Bosted for børn med funktionsnedsættelser <b>Uenighed om pædagogiske metoder</b></p>	<p>Ugentlige telefonmøder med forældre Teamet klæder kp på med oplevelser med og refleksioner sammen om barnet</p>

# Dialogen mellem medarbejderrepræsentanter og ledelse

- *Vi har desuden 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 Trioen, 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 Børn og Unge*

- *Jeg syntes jo, at vi brugte hinanden godt i vores TRIO. 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 Børn og Unge

# Drøft ved bordene

- Hvilke ideer til forebyggelsestiltag findes der i jeres analyser af årsager til konflikterne?

# Hypoteser om konflikter på arbejdspladsen

1. Hovedkilden til konflikter skyldes menneskelige uenigheder

Nej, hovedkilden til konflikter på arbejde findes i problemer med opgaveløsningen

2. Når der er mennesker samlet - fx på arbejdspladser vil der altid opstå konflikter

Nej, ikke hvis arbejdspladsen kan udvikle de gode arbejdsprocesser

3. Negative påvirkninger på trivsel fra konflikter på arbejde kan derfor ikke undgås

Jo, de kan undgås. Det kræver at vi ser mennesker som dem der bærer løsningerne fremfor dem, der skaber problemerne

# Fra sikkerhed til Vision Zero kultur

Traditionel arbejdsmiljøstrategi	Vision Zero
Kontrolstrategi – vi/I skal	Arbejdsmiljø forpligtigelsesstrategi (vi ønsker)
Arbejdsmiljøarbejde er målrettet	Arbejdsmiljøarbejde er en rejse, en proces
Forebyg skader og sygdomme	Skab sikkerhed og sundt arbejde
Arbejdsmiljø programmer (sidevognen)	Arbejdsmiljøarbejdet er integreret i forretningen
Arbejdsmiljø styring/management	Arbejdsmiljø lederskab
Arbejdsmiljøarbejdet ejet af få	Arbejdsmiljøarbejdet ejes af alle
Benchmark på skader og sygdomme	Benchmark på god praksis og positive og proaktive Arbejdsmiljø indikatorer
Arbejdsmiljø er en omkostning	Arbejdsmiljø er en investering
Medarbejdere en del af problemet	Medarbejdere en del af løsningen
Arbejdsmiljø-hændelser er nederlag	Hændelser er muligheder for læring
Arbejdsmiljø-systemer	Arbejdsmiljø kultur og læring



# Fælles refleksioner ?

Spørgsmål, tanker, kommentarer, hypoteser?





## Resultater fra forundersøgelse på 12 arbejdspladser

Konflikter blev beskrevet som forårsaget af:

- Dårligt forberedte organisationsforandringer
- Uenigheder om opgaveløsning
- Stram økonomi
- Ingen af arbejdspladserne pegede på personlige relationer som årsag til konflikter,

Den primære drivkraft for at løse situationen var et tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter om løsning af økonomiske, strukturelle og faglige opgaveproblemer.



# Project design

Data from 12 workplace experiences

Reflection workshop with researchers and conflict consultants

Design of teaching programme

Baseline in four workplaces

- Quantitative baseline; electronic questionnaire to all employees
- Qualitative baseline; interviews with employees and participants

Testing of competence development courses

Evaluation – Questionnaire and interviews

Quantitative baseline; electronic questionnaire to all employees

Qualitative baseline; interviews with employees and participants

	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	1,9	16,6	66,7	14,8
2.	Skabt overblik over, hvem der har ansvar og opgaver når konflikter skal håndteres?	0	3,8	18,9	64,1	13,2
3.	Skabt et fælles sprog om hvad konflikter er?	0	0	31,5	57,4	11,1
4.	Rustet dig bedre til at gå ind i en dialog om konflikter?	0	3,8	26,4	52,8	17,0
5.	Givet dig værktøjer til at skabe overblik over, hvem der er involveret i konflikter på jeres arbejdsplads?	0	5,6	29,6	51,8	13,0
6.	Givet værktøjer til at håndtere konflikter?	0	1,9	26,4	64,2	7,5
7.	Givet værktøjer til at arbejde med forebyggelse af konflikter?					



# Voicing, silent voicing and pseudo voicing

- **Voice:** *discretionary communication of ideas, suggestions, concerns, or opinions about work-related issues with the intent to improve organizational or unit functioning (Morrison 2011)*
- **Silent voicing:** *Withholding on information, suggestions, ideas, questions or concerns about potentially important work- or organization related issues from person who might be able to take action to address those issues (Morrison 2011)*
- **Pseudo voicing:** When managers reject and ignore invited responses from employee in organisational voice opportunities (de Vries, Jehn & Terwel 2011)

# An illustration of voicing

*Management sent out an e-mail to all with the Health Authorities recommendation of dealing with the pandemic and some concrete local regulations. We should partly work from home, but continue meeting with the families. When walking around in the building we should wear a face masc, otherwise not. The manager ended the mail by encouraging any suggestions that could improve the situation.*

*Five minutes later one colleague prompted answered to all 180 colleagues, recommending that all should be wearing face masc all the time: " ...to better protect our families".*

*15 seconds after reading that email, I knew what was coming, - and then hell broke loose on the email tread. Some leaders and employee representatives tried to stop it by sending out the message that we would discuss it and come back, but it did not stop for 10 days. And people were ugly, and accusing one antoher of having all sorts of intentions....*

*Working environment representativ at the social welfare office*



# An illustration of silent voicing on two levels

- On the second course day, a shop steward in an aggressive and hard voice said he had to say something important. He asked the present manager, how they thought the colleagues perceived, that upperlevel management repeatedly stated the importance of talking to management, instead of involving the employee representatives.
- First one manager tried to state, that this was not a problem....
- Then four employees representatives in row told him that not all colleagues trusted their manager (in a very fast and distinct tone)
- Then another manager stated (calmly), that if that was the case, - they should work together on how to increase trust at the workplace

# Pseudo-voicing

- A study of 137 employees and 14 managers in a deutch healthcare organisation on the employees experience of managers responsiveness to employee voice behaviour (intentionally expressing work related ideas, information and opinions) (de Vries, Jenx & Tervel 2011 p222)
- If managers reject and ignore invited responses from employee in organisational voice opportunities, the employee decreases their reporting in eg. suggestions boxes or employee satisfaction survey
- Lower voicing increases the level of intragroup conflicts
- Responsive managers rise the level of productivity (Bryson, Charlwood and Forth 2006)

# Pseudo voicing in our study

*The management talks a lot about the importance of well-being in our workplace. But in the daily collides between the economy and the ambition to make a difference for the children, the economy always wins. And it is so troublesome for us to be a part of the injustice, and we a torn apart in inner conflict about not being able to do our job*

*The dialogue stops on different perspectives when they are troublesome. We have to lay out our suggestions for the families in the weekly visitation meetings, and we are so afraid of doing that. The managers get short in their communication and stop the conversation. I do not know where to go, when I experience conflicts, the team meeting is definitely not a place for a decent dialogue, but the management insists that discussion of decisions should be handled in these meetings.*

*And managements talks a lot about different perspectives are valuable, but I soon get the feeling, that I'm talking in a wrong way or that I should not talk about situations, that are defined as not possible to change.*

*These disagreements about what we offer the families are the biggest problem for us and are responsible for the quick turnover we have, - new people stay on average 9 months here.*

*Employee at the Social Office*





# Follow up interviews:

## Employees outside the cooperate commitee

### Employees:

- At the construction site the appreciated the monday meetings
- At the children intitutions they knew about the project intentions and tools, but surviving the pandemic and new leaders had overruled the improvements
- At the production site the evalutation was mixed: The did notice monthly meetings and more often risc assesments helped the work flow between departments. On the other hand they had experienced a tough conflict on wages in the period
- At the social welfare service employee did not experience improvements, they did not know about the project

# Summing up

- The three day course improved the participants capable of identifying, analysing, respond and cooperate on disagreements in the workplace
- The degree to which the capabilities where implemented at the workplace varied
- The use of voicing, silent voicing and pseudo voicing is usefull in looking for the patterns of variation in handling conflicts at the workplace level
- How management responds to vocing about disagreements kan partly explain some of the variation



Thank you for listening!

Liv Starheim

[lsta@iti.sdu.dk](mailto:lsta@iti.sdu.dk)