Velliv Foreningen

Når arbejdsmiljøet slår knuder

EN GUIDE TIL HVORDAN DU FOREBYGGER OG HÅNDTERER HØJE FØLELSESMÆSSIGE KRAV

NGO arbejdsmiljø

Vi har i projektet "Tidspres og rolleuklarhed i mindre NGO'er", som er støttet af Velliv Foreningen undersøgt årsager til tidspres og rolleuklarhed og afprøvet en række redskaber i samarbejde med fem organisationer.

Redskaberne, vi præsenterer her, er redskaber, som har været særligt virksomme i arbejdet med at skabe mere rolleklarhed og mindre tidspres gennem projektet og i vores øvrige arbejde med at styrke arbejdsmiljøet i NGO'er.

FOREBYG ELLER HÅNDTÉR HØJE FØLELSESMÆSSIGE KRAV

Når medarbejdere og ledere i frivillige organisationer oplever høje følelsesmæssige krav, handler det om at arbejdet kræver, at man er i kontakt med mennesker, hvor denne kontakt stiller høje krav til, at medarbejdere og ledere skal kunne

1. sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd,
2. håndtere eller skjule egne tanker eller følelser eller
3. tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med.[1]

Høje følelsesmæssige krav kan være et vilkår for det sociale arbejde, fordi den målgruppe af borgere eller frivillige man arbejder med og for er i en udsat/sårbar position. Hvilket gør, at deres reaktioner eller adfærd kan være voldsom eller kræve, at man som ansat kan rumme deres holdninger og følelser. Høje følelsesmæssige krav kan også være til stede, selvom det ikke er et vilkår.

Der kan være en særlig norm på spil i frivillige sociale organisationer, som gør det vanskeligt at få taget hul på snakken om at håndtere høje følelsesmæssige krav og sætte grænser for sig selv. Vi kalder den norm 'Whataboutism'. Den kan beskrives som en 'stemme', der hvisker medarbejdere og leder i øret, og siger: "*Fordi sagen er større end dig (eller nogen har det værre), og fordi du får løn for dit arbejde, så skal du være klar til at 'gå den ekstra meter', acceptere mindre favorable arbejdsvilkår end på private eller offentlige arbejdspladser og være indstillet på et højt arbejdspres".*

I en kultur, hvor 'Whataboutism' er en norm, er der ofte nogle værdier, der guider medarbejdere og ledere i de valg, de træffer (og ikke træffer):

- Udholdenhed: Jeg skal bare holde ud, vise jeg kan, have brede skuldre, tage mig sammen.
- Rummelighed: De har det jo værre end mig, jeg må ikke svigte dem, når alle andre har gjort det, alle må være her, som de er.
- Tilgængelighed: Hvis jeg ikke er der, så er der ingen, vi skal være private sammen.

Værdierne er ikke negative værdier, men de begrænser medarbejdere og ledere i at få håndteret og forebygget/bygget værn mod høje følelsesmæssige krav og sat rimelige grænser i samarbejdet med borgere og/eller frivillige.

1 Arbejdstilsynet. AT-vejledning 4.2.1 *Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker*

WORKSHOPGUIDE TIL AT IDENTIFICERE HØJE FØLELSESMÆSSIGE KRAV

Hvilket problem kan workshoppen hjælpe med at løse?
Forebygge og håndtere belastningsreaktioner af høje følelsesmæssige krav i arbejdet.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?
I nogle tilfælde er høje følelsesmæssige krav et vilkår for medarbejdere og ledere i frivillige foreninger. Her er det vigtigt at have en klar procedure for at forberede, varetage og efterbehandle de situationer, hvor der er forekomst af høje følelsesmæssige krav.

Overvejelser inden workshoppen
I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME-SÆTNING	Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop samt, hvad formål og mål med workshoppen er. Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger, og hvordan I samler op efter workshoppen. Oplæg der rammesætter. Brug evt. indledningen til afsnittet om høje følelsesmæssige krav ovenover til inspiration.	20 min
2. PLENUM-DRØFTELSE	Først skal I afdække, hvilke opgaver, der indebærer høje følelsesmæssige krav. Drøft først nedenstående spørgsmål (eventuelt to og to først alt efter antallet af deltagere): • Hvilke opgaver indebærer høje følelsesmæssige krav? I skal nu lave en liste over de opgaver, hvor I oplever at skulle håndtere høje følelsesmæssige krav, og hvordan kontakten til familie/borger/frivillige etc. er (telefonisk, mail, fysisk møde, online møde osv.). Herefter vælg de 2-4 vigtigste at arbejde med lige nu.	15 min

3. ARBEJDE I MINDRE GRUPPER	Lav grupper af 3-4 personer, hvor de skal vurdere risikoen for høje følelsesmæssige krav samt drøfte forebyggelsestiltag. Risikovurdering = omfang og karakter Se beskrivelse af gruppearbejdet nedenfor.	60 min
4. PLENUM	Tag en runde, hvor grupperne præsenterer deres situation/opgave, der indebærer høje følelsesmæssige krav. Grupperne præsenterer deres risikovurdering og forslag på forebyggelsestiltag.	20 min
5. OPSAMLING	Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål: • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører?	5 min

Gruppearbejde:

Grupperne skal vurdere risikoen ud fra omfang og karakteren af høje følelsesmæssige krav, samt drøfte forebyggelsestiltag. Her er en beskrivelse af gruppearbejdet:

1) Ud fra den enkelte opgave skal grupperne drøfte situationer og dernæst skal gruppen se på, hvad der karakteriserer de mennesker, de har kontakt med. Det kan særligt indebære høje følelsesmæssige krav til de ansatte, hvis:

- De mennesker, der arbejdes med, selv befinder sig i eller er pårørende til mennesker i alvorlige eller komplekse livsomstændigheder fx: mistrivsel, sorg eller krise, omsorgssvigt, fysisk eller psykisk sygdom, tilskadekomst eller funktionsnedsættelse, økonomiske vanskeligheder eller sociale problemer, misbrug eller kriminalitet.

- De mennesker, der arbejdes med, har en udfordrende adfærd fx i form af: udadreagerende, aggressiv eller grænseoverskridende adfærd, irettesættelser, utilfredshed eller anklager, manipulerende eller appellerende adfærd, uforudsigelighed eller utilregnelighed, selvskade eller trusler herom, opmærksomhedskrævende adfærd, forstyrrelser eller afbrydelser, hjælpeløshed, tavshed, gråd eller afvisning.

2) Når grupperne har identificeret de opgaver og de mennesker, I har kontakten med, så skal I vurdere, om de mennesker stiller et eller flere af følgende krav til jer:

A) Høje krav om at sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd. Det kan fx være krav til, at de ansatte skal kunne:

- Aflæse og sætte sig ind i disse menneskers tilstand og situation.
- Forudse en adfærd og på den måde være på forkant med en situation.
- Rumme grænseoverskridende, negativ eller anden følelsesladet adfærd.

B) Høje krav om at håndtere eller skjule egne tanker eller følelser. Det kan fx være krav til, at de ansatte skal kunne:

- Håndtere egne følelsesmæssige reaktioner, som opstår på grund af kendskab til alvorlige og svære livsomstændigheder hos de mennesker, de arbejder med.
- Skjule følelser som fx vrede eller afmagt, som opstår hos de ansatte i kontakten med de mennesker, de arbejder med.

C) Høje krav om at tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med. Det kan fx være krav til, at de ansatte skal kunne:

- Give udtryk for at føle noget, de egentlig ikke føler, fx at optræde smilende, høfligt og anerkendende, selvom de bliver mødt med kritik eller hård tone.
- Navigere i vanskelige dilemmaer, fx at skulle involvere sig, uden at involvere sig for lidt eller for meget eller udvise autoritet og myndighed samtidig med forståelse og omsorg.

3) Nu skal grupperne vurdere risikoen ud fra omfanget og karakteren af den kontakt, der stiller høje følelsesmæssige krav. Grupperne skal drøfte:

Omfanget afhænger af:

- Hvor ofte kontakten er til stede i det daglige arbejde, og hvor lang tid ad gangen.
- Hvor længe kontakten har stået på.

Karakteren afhænger af:

- Hvor komplekse og alvorlige livsomstændighederne er hos de mennesker, der arbejdes med.
- Hvor udfordrende adfærden er hos de mennesker, der arbejdes med.
- Hvor svære og komplekse de ansattes opgaver er i forhold til de mennesker, der arbejdes med.
- Hvilke konkrete følelsesmæssige krav, kontakten stiller, og hvor høje disse krav er.

4) Til slut skal grupperne drøfte hvilke forebyggende tiltag, der kunne matche omfanget og karakteren af kontakten. Tiltagene skal være tilstrækkelige og relevante i forhold til:

- At forberede kontakten. Det kan fx handle om, at de ansatte har den nødvendige viden om de mennesker, de er i kontakt med, herunder om deres behov og adfærd.
- At varetage kontakten. Det kan fx handle om, at de ansatte har tilstrækkelige kompetencer og tid til at håndtere de arbejdsopgaver, der stiller høje følelsesmæssige krav, samt at de har indflydelse på, hvordan og hvornår opgaverne løses.
- At efterbearbejde kontakten. Det kan fx handle om at bearbejde de følelsesmæssige belastninger i arbejdet via kollegial og ledelsesmæssig støtte og sparring eller supervision.

Eksempler på, hvad man kan gøre:

- I kan sørge for en fælles tilgang til arbejdet med mennesker ved at have tydelige mål, metoder, roller og retningslinjer for arbejdet.
- I kan løbende afstemme eller kommunikere forventninger til service- eller kvalitetsniveau med de mennesker, I arbejder med, så de ved, hvilken ydelse, hvilken service eller hvilket produkt, de kan forvente.
- I kan sørge for, at der er tilstrækkeligt med tid til at udføre de opgaver, der knytter sig til kontakten med mennesker, bl.a. til forberedelse, varetagelse og efterbearbejdning af kontakten.
- I kan tilrettelægge arbejdet, så følelsesmæssigt krævende opgaver afveksles med andre typer opgaver, fx administrative opgaver, eller varieres ift. kompleksitet eller problemstilling hos de mennesker, den enkelte ansatte har kontakt med.
- I kan understøtte en god pausekultur, der giver mulighed for restitution.

- I kan sørge for, at der er passende fysiske rammer, fx rum til at gennemføre fortrolige eller svære samtaler uden forstyrrelser og til at kunne forberede og efterbearbejde kontakten til de mennesker, I arbejder med.

- I kan have systematisk opmærksomhed på ansattes behov og mulighed for at forberede, varetage og efterbearbejde kontakten til de mennesker, I arbejder med, ved fx at afsætte tid til sparring, møder og supervision.

WORKSHOPGUIDE TIL AT LAVE FÆLLES GRÆNSER I ARBEJDET

Hvilket problem er I ved at løse?
Workshoppen forebygger konsekvenser ved høje følelsesmæssige krav og kan afhjælpe, hvis der fx er uhensigtsmæssige samarbejder, fordi nogle medarbejdere kan 'holde' til mere end andre.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?
Når I arbejder sammen om at sætte grænser for adfærd, flytter I ansvaret fra den enkelte medarbejder til at blive en fælles opgave.
Tydelige og ens grænser er hjælpsomme i alle tilfælde, hvor der kan opstå høje følelsesmæssige krav til medarbejdere og ledere.

Overvejelser inden workshoppen
I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME-SÆTNING	Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop, og hvad formål og mål med workshoppen er. Brug eventuelt 'kort om grænser for adfærd', som du ser nedenfor, til at rammesætte workshoppen Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.	15 min
2. INTER-VIEW-ØVELSE	Del dine kolleger i makkerpar, og giv dem interview-guiden herunder. Sæt tidsrammen og understreg, at det er vigtigt, de interviewer hinanden skiftevis (det er ikke en samtale).	30 min
3. INDIVI-DUELT	Efter interviewet får dine kolleger mulighed for re-fleksionstid alene omkring spørgsmålet: • Hvilke grænser vil det være hensigtsmæssigt at gøre mere tydelige? Skriv emner på post-it notes eller en tavle.	5 min
4. I PLENUM	Drøft det, I har noteret og tal om: • Hvad beslutter vi at prøve af? Og hvornår skal vi evaluere?	30 min

5. OPLÆG	Præsenter redskabet 'papegøjenæb', som er en trin-for-trin guide til, hvordan man kan sætte grænser og håndtere reaktioner eller adfærd, som stiller krav til ansatte om at kunne håndtere høje følelses-mæssige krav. Redskabet hedder 'papegøjenæb', fordi sætningerne og systematikken ofte skal gentages flere gange, førend I kan nå frem til en aftale om næste skridt.	15 min
6. GRUPPE-DRØFTELSE	Inddel dine kollegaer i makkerpar lad dem arbejde med sætningerne i redskabet. Det er vigtigt, at sætningerne bliver tilpasset jeres egen kontekst. Makkerparrene skal tilpasse sætningerne og øve sætninger på de situationer, I ønsker at sætte tydelige grænser i. Det er vigtigt, at sætningerne passer godt til deres eget sprogbrug.	20 min
7. OPSAM-LING	Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål: • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører?	20 min

Kort om grænser for adfærd

Hvor grænserne går i jeres arbejde med frivillige, må aldrig være et individuelt anliggende. Det er nemlig ikke de 'bredeste skuldre', som skal definere, hvad de 'smalleste skuldre' skal kunne bære eller finde sig i. Hvis grænser er et individuelt anliggende, bliver det et spørgsmål om magt, status og hierarki blandt medarbejdere: Hvem er mest hårdfør, hvem har retten til at definere rigtigt og forkert arbejde med frivillige osv. Det gør det utrolig svært at sige fra blandt de medarbejdere, der oplever, at deres grænser overskrides. Hvis borgere og/eller frivillige oplever, at grænserne er forskellige for medarbejdere, og der fx ikke er en kultur for, hvad der er ok og ikke ok, så kan det være med til at forstærke negative oplevelser i samarbejdet med frivillige. De frivillige vil reagere på ikke at få det ligesom ovre hos x-medarbejder, hvis en ny medarbejder fx siger fra overfor noget uhensigtsmæssig adfærd. Derfor er grænsedragning en fælles opgave, og tydelige og ens grænser er hjælpsomme i alle tilfælde, hvor der kan opstå høje følelsesmæssige krav til medarbejdere og ledere.

Interviewguide

Interview parvis:

- Hvad gør du i dit arbejde, som du vil kalde 'at sætte en grænse' for, hvad der er ok adfærd fra frivillige/medlemmer mod dig eller dine kolleger?

- Hvad tror du, dine kolleger/frivillige/medlemmer (vælg mest relevant) tænker om det, du kalder 'at sætte en grænse'?

- Hvis du for en stund lader værdien ligeværdighed guide dig i dit arbejde med frivillige/medlemmer, hvad forpligter det dig så til at begynde at gøre? Og hvad forpligter det dig til ikke at gøre længere?

- Hvilke grænser i arbejdet med frivillige/medlemmer kunne du godt tænke dig at gøre mere tydelige?

- Hvordan kan vi støtte hinanden, når det alligevel ikke er muligt at sætte en grænse, og hvilken hjælp kunne være givende at få?

Forslag til sætninger i Papegøjenæb

1. **Anerkend frustrationen:**

- *"Jeg kan godt høre, at…"*
- *"Hold da op, der kommer da lige…"*
- *"Det lyder til, det, der kommer ud her, er noget du har gået med længe…"*
- *"Når du lige siger det på denne måde, hvad er det så, du særligt gerne vil have jeg høre…"*

2. **Fortæl hvad præmissen for dialogen er:**

- *"Hvis vi to skal forsætte samtalen, så skal vi finde en tone, jeg også kan…"*
- *"Her hos os taler vi egentlig ikke sådan til hinanden, derfor…"*
- *"Jeg værdsætter sådan at kunne hjælpe, og for at kunne det, skal du…"*

3. **Fortæl hvad du gør/ikke gør:**

- *"Jeg kan desværre ikke gøre det, du beder mig om, men det jeg kan gøre herfra, er…"*
- *"Det, du kan gøre herfra, er…"*
- *"Jeg kan tilbyde, at x-person tager fat i dig, og…"*

4. **Inviter personen til at bekræfte din position:**

- *"Har du overblik over, hvad der skal ske herfra?"*
- *"Hvad ser du dig selv gøre herfra?"*
- *"Hvem skal du tale videre med?"*

GUIDE TIL KOLLEGIAL DEBRIEFING

Hvilket problem er I ved at løse?
Håndtering af følelsesmæssigt krævende situationer

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?
Redskabet er en guide til, hvordan I kan lave kollegial debriefing, når I har stået i situationer, der har været grænseoverskridende eller følelsesmæssigt krævende.

Overvejelser
I din planlægning er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvilke beslutninger er nødvendige at træffe? Og har du allerede ideer til løsninger?
- Hvilken effekt, vil du gerne opnå med de tiltag, I beslutter?

- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?

1. RAMME-SÆTNING	Rammesæt mødet ved at gøre det tydeligt, hvad formålet med debriefing er.	5 min
2. SAMTALE	Tag udgangspunkt i spørgsmålene i din debriefing.	45 min
3. OPSAM-LING	Som opfølgning på mødet kan du stille følgende spørgsmål: • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? Hvilke eventuelle positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører?	10 min

Spørgsmål til inspiration til kollegial debriefing

- Hvad, hvem og hvornår…
- Er du ok/ikke ok?
- Hvad har du behov for, vi bruger denne debriefing til?

- Hvornår tænkte du første gang, at her var et problem?
- Hvornår fylder problemet mest/mindst? Er der særlige situationer?
- Hvordan forklarer du det?
- Kunne der være andre forklaringer?

- Hvem er det det største problem for? Hvem er mest påvirket af det?
- Hvor meget fylder det for (navngivne andre)?
- Hvordan forklarer du forskellen?

- Hvilke effekter har det på dig lige nu?
- Hvilke effekter har det på dine samarbejdsrelationer / måder du går ind i relationer på?
- Hvad ser du dig selv gøre mere/mindre af næste gang/hvis det sker igen?

- Hvilke værdier, som bor hos dig / i din måde at arbejde på, kunne være på spil her?
- Er det okay – er der nogle værdier, som ikke får lov til at komme i spil?
- Og hvorfor det? Hvad siger det eventuelt om hvilke værdier, du hellere vil have træder frem?

- Hvor godt, synes du, du er i gang med at få dette problem løst?
- Er du tilfreds med det?

- Er der noget, der er blevet klarere for dig undervejs i dette interview?
- Hvis ja, hvad?
- Hvem har du evt. lyst til at tale videre med?

KONFLIKTHÅNDTERINGSPROCESGUIDE

Kort om konflikter

Konflikter med frivillige eller i frivilliggrupper kan ofte have udgangspunkt i forandringer, der sker i organisationen, og som påvirker frivillige med en oplevelse af tab af status, tab af retten til medbestemmelse, en følelse af usikkerhed eller en følelse af uretfærdighed.[2] Konflikter påvirker alles trivsel – også dem der ikke er direkte involveret. Årsager til konflikter findes ofte i uklarhed og modstridende krav og forventninger, som ikke bliver håndteret rettidigt[3]. Det kan fx udspringe af, hvem der har 'ledelsesretten' over hvem, som vi behandler i kapitel 6.

Der er mange måder at håndtere eller løsne i konflikter på. Mange flere end vi behandler her. Vi har valgt at fokusere på de konflikter, hvor du ikke selv er part, og hvor du som ansat fortsat selv har mulighed for at håndtere eller løse konflikterne. Der er dog det vigtige opmærksomhedspunkt, at du skal accepteres af parterne som tilstrækkeligt neutral til at kunne mægle mellem dem.

En konflikt kan beskrives som en uoverensstemmelse, der indebærer spændinger i og imellem mennesker. Konflikten består dels af en sag (noget, vi er uenige om; uoverensstemmelsen) og en relation (nogen, der er uenige; spændingen). For at løse konflikten skal man altså både finde en løsning på problemet og genetablere en tillidsfuld relation.[4] De konflikter, vi mødte mellem ansatte og frivillige i projektet, vil vi betegne som uoverensstemmelser om, hvem der har retten til at stille krav og opgaver til hvem og utydelige forventningsafstemninger om aftaler og deadlines. Det er uoverensstemmelser, som medarbejderne selv kunne håndtere i deres hverdag, men ikke løse, fordi de udspringer af

2 *Det professionelle arbejde med frivillige*. Kapitel 6. Ingerfair 2024

3 Læs mere om sammenhængen mellem uklarhed og konflikter her: https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/5t3enjfg/bfa-klare-forventninger_web.pdf

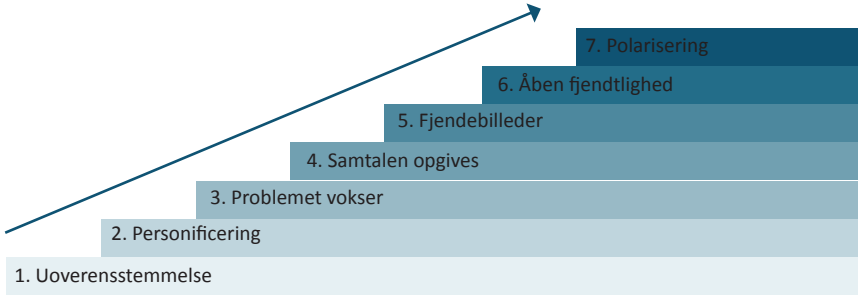
4 Hunt, Julia et. al. (2020): *Sådan leder du frivillige*. Ingerfair. Side 148.

noget, som de ikke kan løse alene. Fx udfordringen med at frivillige både kan være ens leder som bestyrelsesmedlem og samtidig være frivillig i en aktivitet, den samme ansatte er leder for (det ser vi nærmere på i næste kapitel).

En konflikt indeholder altid en sag og en relation (man kan ikke have en konflikt med nogen, der ikke ved det), og når vi håndterer eller løser konflikter, så er det både sagen og relationen, vi arbejder med.

En konflikt kan vokse fra en lille uoverensstemmelse til grænseoverskridende og uværdige handlinger og sprogbrug. Ofte bruges konflikttrappen herunder til at illustrere dette.

Konflikttrappen[5]
En måde at forstå konflikters eskalering er gennem konflikttrappen. Trinene illustrerer, hvordan konflikter kan udvikle sig fra mindre uenigheder og uoverensstemmelser til decideret fjendskab.
Hvert trin repræsenterer et nyt niveau i konflikten. En konflikts udvikling og hastighed afhænger af parternes konfliktstil.



Figur 4 Konflikttrappe

5 Afsnittet er skrevet med inspiration fra bogen Hunt, Julia et. al. (2020): *Sådan leder du frivillige*. Ingerfair.

Uoverensstemmelsen: Vi vil ikke det samme. Her er konflikten endnu ikke personlig, men den handler om forskellige synspunkter, ønsker, idéer eller lignende. Konflikten kan løses ved at nå til enighed, eller ved at en af parterne går på kompromis. Ved alle de kommende trin skal man tilbage til uoverensstemmelsen for at kunne løse konflikten.

Personificeringen: Det er din skyld. Når noget bevæger sig væk fra en uoverensstemmelse, er det ikke længere 'bare lige' at blive enige. For nu er det blevet personligt. Det handler ikke længere om det, man er uenige om, men om dem, man er uenig med. Man skal tilbage til første trin i konflikt- trappen for at løse konflikten. Nogle elementer i en personlig konflikt kan godt være uløste, uden at det gør noget. Så længe begge parter blot accepterer, at de bare ikke vil det samme.

Problemet vokser: Sådan er det altid. Når problemet vokser, trækkes gamle eksempler og situationer frem i lyset som argumentation, og parterne bliver (måske ufrivilligt) mere fokuserede på at fastholde konflikten end på at løse den.

Samtalen opgives: Det kan være lige meget. Når samtalen opgives, er de frivillige nået dertil, hvor de ikke hører, hvad modparten siger, men forvrænger alt. Alle udmeldinger fra modparten lyder som en gentagelse, og man føler ikke, at samtalen bringer noget med sig. Opgives samtalen, har du først og fremmest til opgave at få parterne til at mødes og tale om konflikten.
De frivillige skal altså tilbage til trin 3, 'Sådan er det altid', før du kan få dem helt ned til første trin. Husk, at det ikke er nemt.

Fjendebilleder: Du er ikke et ordentligt menneske. Når der kommer fjendebilleder af modparten, er konflikten helt derude, hvor det overhovedet intet har med uoverensstemmelsen at gøre længere. Den frivilliges billede af modparten er unuanceret, og alt drejer sig om, at modparten ikke er til at arbejde sammen med eller har nogle egenskaber og holdninger, som man mener, er uforenelige med ens egne. Som leder skal du være opmærksom på, at de frivillige slet ikke er klar til at indgå aftaler eller kompromiser.

Åben fjendtlighed: Jeg er imod dig, for du er imod mig. Her kommer konflikten virkelig frem i lyset. De frivillige laver åbenlyse fjendtlige handlinger, og alle, som forholder sig løsningsorienteret til parterne i konflikten, bliver ikke hørt. Alle idéer om, at konflikten kunne løses, er glemt. Det er sjældent, at I når at være i dette stadie særlig længe. De frivillige vil formentlig stoppe deres engagement.

Polarisering: Vi kan ikke være sammen. Polariseringen er det sidste stadie i konflikten. Det er her, de frivillige går hver til sit og konkluderer, at der ikke findes en løsning på konflikten, eller at der ikke er grund til at fortsætte arbejdet. Når du når dette stadie, vil det ofte være tæt på umuligt at genskabe en tillidsfuld relation.
I konfliktløsningen handler det om at tale folk tilbage til uoverensstemmelserne, for det er der, både sag og relation kan komme i spil. Jo længere oppe på trappen, parterne er, jo mere vil relationen ofte fylde, og selve sagen/uoverensstemmelsen vil træde i baggrunden. Derfor kan det være svært at finde frem til, hvad det overhovedet handler om. Det er det, vi tager fat i nu.

Et godt refleksionsspørgsmål, du kan stille dig selv til konflikttrappen, er, hvilke trin du lige umiddelbart vurderer, at konflikten befinder sig på? Hvis du vurderer, at I er der, hvor samtalen endnu ikke er opgivet, kan du som tommelfingerregel samle parterne og tage dialogen sammen. Hvis samtalen er opgivet, men endnu ikke er blevet til 'åben fjendtlighed', så er en bedre vej at gå, at tale med parterne hver for sig først (måske af flere omgange), og er der tale om åben fjendtlighed eller polarisering, så skal du overveje, om samarbejdet med den/de frivillige bør fortsætte (der kan dog være vedtægter, der forhindrer dig i at opsige samarbejdet med den/de frivillige).

Hvilket problem er I ved at løse?
Konflikter mellem parter (fx ansatte og frivillige eller mellem frivillige)

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?
Håndtering og løsning af de mindre konflikter og uoverensstemmelser.

Overvejelser
I din planlægning er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvad vil dem, der indgår I konflikten, tænke om at indgå i konfliktløsningsproces?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs/efter samtalen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i organisationen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af samtalerne? Hvad er dine intentioner?
- Sæt rammen for, hvor lang tid møderne kan tage.

1. INVITÉR PARTERNE	Inviter parterne til en fælles samtale. Hvis parterne har opgivet at tale med hinanden, bør I først invitere dem til en individuel samtale. Se guide nedenfor
2. INVITÉR TIL FÆLLES-MØDE MELLEM PARTERNE	Brug samtaleguiden i samtalen med parterne (nedenfor) Kom rundt om alle fire punkter: • Tanker • Følelser • Behov • Handlinger Aftal med parterne, hvornår og hvordan I skal følge op på samtalen.
3. OPFØLG-NING	Følg op på den aftale, du har lavet med parterne.

Samtaleguide til at tale med parterne hver for sig, før du bringer dem sammen (når samtalen er opgivet)

Sæt rammerne

Du indleder samtalen:

- Hvorfor er vi her?
- Hvad skal vi tale om?
- Hvad skal der komme ud af det?
- Hvad er de faktuelle omstændigheder?

Brug det konfliktnedtrappende sprog og aktiv lytning

- *Det, jeg hører dig sige, er …*
- *Som jeg hører det, handler det primært om …*
- *Så det, det handler om for dig, er …*
- *Så I er uenige om …*
- *Det har påvirket jeres relationen ved …?*
- (Kodeord/emne) *siger du?*

Udforsk

Tanker:

- *Hvad tænker du, konflikten handler om?*
- *Hvorfor tror du, konflikten er opstået?*

Følelser:

- *Hvordan har du det med konflikten?*
- *Hvordan føles det, når du skal tale med …?*

Behov:

- *Hvilke behov har du, som ikke bliver imødekommet?*
- *Hvorfor er det vigtigt for dig at …?*

Perspektivér

Tanker:

- *Hvad tror du, modparten tænker om konflikten?*
- *Hvis han/hun/de stod her nu, hvad ville I så sige hver især?*

Følelser:

- *Hvordan tror du, den anden har det med konflikten?*
- *Hvordan ville jeres relation kunne være, hvis konflikten blev løst?*

Behov:

- *Hvilke behov tror du, den anden har?*
- *Hvad tror du er vigtigt for vedkommende?*

Afrund og afstem det videre forløb

- *Hvordan vil det være at mødes med modparten og tale videre?*
- *Hvad vil du gerne have sker nu?*
- *Hvad kan jeg gøre for at hjælpe?*

Hvis en konflikt er meget tilspidset, og I ønsker at løse den, så begge parter kan fortsætte i organisationen, kan det være nødvendigt at søge ekstern bistand hos en konfliktmægler.

Samtaleguide til at tale med parterne i samme rum

Tanker:

- Hvad tænker I hver især om konflikten lige nu?
- Hvorfor tror I hver især, konflikten er opstået, som I ser på situationen lige nu?

Følelser:

- Hvordan har I det hver især med konflikten lige nu?
- Hvilke følelser kan komme i spil hos jer hver især, når vi går i gang med at finde en løsning, I begge kan være i?

Behov:

- Hvilke behov har I hver især, som ikke bliver imødekommet lige nu?
- Hvorfor er det vigtigt for jer hver især, at ...?

Handlinger:

- Er vi enige om, at de centrale punkter i konflikten, som vi ser det lige nu, er…?
- Hvad håber I, at der sker nu?
- Hvilke handlinger ville muligvis imødekomme begge jeres behov?
- Hvad kunne vi gøre som det første for at løse konflikten?

Afrunding:

- Hvad tænker I hver især, vi med fordel kan aftale, at I gør nu?
- Hvad kan jeg gøre for at hjælpe?
- Som I har det lige nu, hvad kunne så være små tegn på, at det går den rigtige vej?

Bemærk den tentative sprogbrug i guiden 'lige nu', 'kunne', 'muligvis'. Det hjælper med at bløde samtalen op, og det hjælper parterne til ikke at være definerende i deres udsagn. På den måde kan det være nemmere senere i samtalen for parterne at bløde lidt op i deres udsagn om og holdninger til modparten.