

1. Team, samarbejde og konflikthåndtering

Pernille Frisch

Introduktion

A. Samarbejde i team

B. Personlighed og mennesketyper

C. Konflikthåndtering

D. Mediation

INTRODUKTION

Teambuilding, samarbejde og effektivitet i grupper er et område, der igennem en del år har været – og fortsat er – stor opmærksomhed omkring. Interessen skyldes blandt andet, at moderne mennesker er nødt til at kunne arbejde sammen med andre for at nå fælles mål. På mange studier og uddannelser indgår gruppearbejde og teamsamarbejde om projekter og opgaver som en væsentlig del. Og på arbejdspladser er det en nødvendig kompetence at kunne indgå i en personalegruppe fagligt og socialt og at kunne arbejde sammen med andre omkring opgaveløsninger og kortere eller længerevarende projekter. På nogle arbejdspladser er det endda nødvendigt at samarbejde med personer, der opholder sig et helt andet sted, måske endda i et andet land, hvilket tillige giver udfordringer vedrørende kultur og sprog.

Vi bliver altså nødt til at opbygge kompetencer omkring det at indgå i sociale og arbejdsmæssige relationer, udvikle og vedligeholde teamsamarbejde samt løse de konflikter, der uvægerligt opstår, når mennesker skal arbejde og fungere sammen. At interessen for dette område er meget bredere end det, der kan læses i faglitteratur, ses også i den stigende mængde af reality-programmer i TV, hvor en gruppe mennesker lukkes inde i et hus, på en øde ø, i et køkken mv. Programmerne handler netop om at kunne samarbejde, opnå resultater og løse konflikter, samtidig med at de enkelte deltagere har egne mål, de forfølger. At dette er blevet populært TV skyldes nok, at vi

alle sammen kan spejle os i, hvor godt – eller ofte hvor galt – det kan gå, når vi skal samarbejde og indgå i team.

A. SAMARBEJDE I TEAM

Et af de store spørgsmål, når vi taler om team, er, om sådanne er mere effektive og opnår bedre resultater end enkeltpersoner, der arbejder individuelt. Altså, om vi kan opnå en synergieffekt – det vil sige, at helheden er større end summen af dens enkeltdele. Der er lavet masser af forskning omkring dette tema. Forskning viser gang på gang, hvordan teamarbejde kan medføre større effektivitet. Eksempelvis viste undersøgelser, at da man indførte gruppemål, blev der hentet en større mængde ædelsten ud af en ædelstenmine. Der blev fældet flere træer, da man indførte gruppemål ved skovarbejde, og hvad angår service på restauranter betød indførelse af arbejdsgrupper, at kunderne vurderede kvalitet, komfort og rengøring bedre.

Der er imidlertid også mange undersøgelser, der viser det modsatte. Et eksempel er undersøgelsen, hvor landbrugsstuderende blev bedt om at trække i et reb, hvor man kunne måle tyngden i trækket. En gennemsnitlig studerende kunne trække en vægt på 85 kg. Herefter blev de studerende inddelt i grupper på syv, som blev bedt om at trække så hårdt som muligt i rebet. Det gennemsnitlige træk var 450 kg og altså kun 75 % af, hvad de syv enkeltpersoner kunne trække sammenlagt. Det samme resultat viste sig, da man mange år senere gentog forsøget, men med den variation, at den forreste person fik bind for øjnene, og de seks andre gruppemedlemme stod bagved og lavede lyde, som om de trak, men *uden* at trække. Her trak personen også 75 % mindre, end når han trak alene – og var klar over at han trak alene.

Dette fænomen kaldes „at køre på frihjul“, hvilket betyder, at personer arbejder mindre hårdt i grupper, hvor ens eget arbejde eller bidrag ikke er let at identificere eller evaluere. Det er altså et kendetegn ved menneskelig adfærd, at man anstrenger sig *mindre*, når man arbejder i en gruppe, end når man er eneansvarlig for opgaven. Det udfordrer opfattelsen af, at teamsamarbejde skaber synergi.



■ En vanskelig operation er et godt eksempel på teamsamarbejde.
Foto: Timo Pylvanainen/Scanpix Nordfoto.

Andre udfordringer for gruppearbejdet kan være ineffektive beslutningsprocesser. I et forsøg fra 1952 skulle en gruppe personer udregne matematiske spørgsmål. Grupperne var sammensat, så man vidste, at *en* person var i stand til at løse spørgsmålet. Alligevel lykkedes det ikke for mange af grupperne at nå frem til den korrekte løsning. Dette skyldes, at grupper påvirkes af hierarkiske forhold. I de fleste team inden for sundhedsvæsenet vil lægens synspunkter have større indflydelse end fx lægesekretærens – uanset om deres synspunkter er korrekte. Mere dominante og talende personer vil få mere indflydelse end mindre dominante og talende personer. Dette betyder, at kvaliteten af de beslutninger, der tages i grupper, generelt er bedre end det gennemsnitlige gruppemedlems beslutning, men dårligere end præstationen hos gruppens mest kompetente person (i forhold til den aktuelle beslutning).

Forskel på en gruppe og et team

En *gruppe* er enhver samling af mennesker, der opfatter sig som en gruppe.

Et *team* er et mindre antal personer med komplementære færdigheder, der er forpligtet over for et fælles mål, som har en fælles arbejdsmetode og føler en gensidig ansvarlighed.

Teamsamarbejdets to dimensioner

Når man på trods af de udfordringer, der kan være i forhold til at arbejde i team, alligevel organiserer sig i team på mange arbejdspladser, er det fordi, man fortsat tror på og håber, at det giver bedre kvalitet, effektivitet og trivsel på arbejdspladsen. Der er to fundamentale dimensioner ved samarbejde i team:

- Den opgave, som teamet skal udføre.
- De sociale faktorer, som påvirker måden, teamet samarbejder på.

For at fungere effektivt skal teammedlemmerne kunne fokusere aktivt på deres mål og på teamets arbejdsmetoder. De skal kunne evaluere deres fremdrift og kunne revurdere metoder, sådan at opgaven løses, og de forventede resultater indfries.

Samtidig må teamet arbejde på at skabe et godt socialt klima, det vil sige hjælpe og støtte hinanden, kommunikere godt og løse uoverensstemmelser og konflikter, som måtte opstå undervejs. Teameffektivitet ses ifølge *Model A* som bestående af tre hovedelementer:

1. Opgaveeffektivitet – I hvor høj grad har teamet succes med at nå sine opgaverelaterede mål.
2. Psykisk trivsel – Medlemmernes velbefindende, vækst og udvikling.
3. Teamets levedygtighed – Sandsynligheden for at teamet fortsat vil samarbejde og fungere effektivt.

Model A

		Lav	OPGAVEEFFEKTIVITET	Høj
SOCIALT KLIMA	Høj	<i>Type A: Velfungerende team</i> – Høj opgaveeffektivitet – God psykisk trivsel – Lang levetid		<i>Type B: Hyggeligt team</i> – Lav opgaveeffektivitet – Gennemsnitlig psykisk trivsel – Kort levetid
	Lav	<i>Type D: Koldt, effektivt team</i> – Høj opgaveeffektivitet – Gennemsnitlig eller dårlig psykisk trivsel – Kort levetid		<i>Type C: Dysfunktionelt team</i> – Lav opgaveeffektivitet – Dårlig psykisk trivsel – Meget kort levetid

Det velfungerende team (Type A)

Det kan være et team på afdelingen – enten et tværfagligt team eller et team af lægesekretærer – som er meget klar over målene, og hvor alle arbejder på at nå dem. Teamet diskuterer veje til at nå målene, og teamet kan ændre strategi, hvis det er nødvendigt. Medlemmerne trives godt med hinanden og kan tale åbent om uenigheder. Dette team har en høj levedygtighed, hvilket vil sige, at det vil være i stand til at arbejde sammen over længere tid, såfremt der er behov for det.

Det hyggelige team (Type B)

Dette team vil være præget af et rigtigt godt klima. Medlemmerne kan godt lide at tale sammen og er gode til at støtte hinanden. Der er et godt sammenhold og en god stemning. Teamet er bare ikke så optaget af at få løst opgaverne, og derfor vil organisationens/lederens tilfredshed med teamet være lav. Medlemmerne ønsker givetvis

at fortsætte samarbejdet, men teamets levedygtighed er truet, fordi der simpelthen bliver produceret for lidt.

Det dysfunktionelle team (Type C)

Dette er den værste type team, da det hverken er rart at være i eller får produceret tilstrækkeligt. Man kan nogen gange forbavses over, hvor mange dysfunktionelle team, der findes rundt omkring på hospitalsafdelinger eller andre steder. Teamet kendetegnes ved utilfredshed, interne konflikter og dårlig trivsel – og der mangler kvalitet i opgaveløsningen. Teamet er derfor ikke ret levedygtigt. Det kan dog godt i praksis være svært at ændre, idet der måske ikke er så mange andre muligheder for teamsammensætning i afdelingen.

Det kolde, effektive team (Type D)

Dette team kan sammenlignes med et fornuftsægteskab, hvor kompetencerne er tilstede, og teamet producerer godt og med høj kvalitet. Der er bare ikke meget varme, støtte eller socialt samvær. Medlemmerne vil ofte føle, at der mangler noget, og derfor er levetiden for teamet ikke så lang. Man må dog ikke underkende, at nogle faktisk fungerer godt i sådan et team; de får deres sociale behov dækket uden for arbejdet og kommer på arbejde for at arbejde.

Ingredienser i succesfuldt teamsamarbejde

For at få et team til at fungere godt, må man arbejde på at skabe en solid platform for dets arbejde. Det skal for det første stå klart, hvad formålet med arbejdet er, hvilke opgaver teamet skal løse, og hvad der er målet med dets arbejde.

Den enkelte i teamet bør vide, hvorfor vedkommende er med, hvad vedkommendes rolle/roller er, og hvad der forventes. Dette indebærer også, at teammedlemmet ved, hvilke kompetencer han eller hun forventes at byde ind med i samarbejdet. Hvis der er en team-leder, er dennes rolle og funktion naturligvis vigtig. Lederrollen kan tydeliggøres gennem afstemning af forventninger mellem leder og teammedlemmer. Nogle team er selvstyrende, og der er ikke en egentlig leder af teamet. Det vil dog stadig være vigtigt at afklare, hvordan ledelse så skal ske i teamet, så der er beslutnings- og handlekraft.



■ God kommunikation er nødvendig i et driftssikkert team.
Foto: Udlånt af Rigshospitalet.

For at teamet kan arbejde driftssikkert og udvikle sig er der behov for gode processer for medlemmernes virke og samarbejde. Her er kommunikationen i teamet meget vigtig, idet god kommunikation og godt samarbejde ofte hænger nært sammen. Teamet skal kunne kommunikere både om forhold relateret til opgaven og om forhold relateret til samspil og trivsel. Villighed og evner til at løse uenigheder og konflikter er tillige nødvendige ingredienser for samarbejdet. I den forbindelse er en god kultur i forhold til det at give og modtage feedback forebyggende for konflikters opståen. Feedback – og den fremadrettede dialog (feedforward) – er også nødvendige processer i teamets udvikling.

Sidst, men ikke mindst, har teamet brug for struktur for at være vel-fungerende. Det handler om planlægning, hvordan teamet organiserer sig omkring sit arbejde, hvor ofte man mødes og om hvad, samt hvordan der følges op på mål og resultater.

Belbins teamroller

Det er meget forskelligt, hvordan man på arbejdspladserne sammensætter team. Nogle steder giver det sig selv, sådan at forstå at de, der er i afdelingen, udgør et team. Andre gange kan man sammensætte team, som skal arbejde sammen i kortere eller længere tid. Det kan være kortere projekter eller opgaver til mere vedvarende team, der kontinuerligt skal deles om at løse indkomne opgaver – fx et sekretariat med skriveopgaver og telefonbetjening, bookning af behandlingstider mv. Hvis der er mulighed for at udvælge, hvorledes et givent team skal sammensættes, kan det være hensigtsmæssigt ud over de faglige kompetencer også at inddrage viden om typologi (se næste afsnit) eller teamroller.

Meredith Belbin, engelsk doktor i psykologi, har studeret team gennem mange år. Belbin har defineret ni teamroller, som tilsammen gør et team komplet og balanceret. Belbin siger:

„I en gruppe er det balancen, der er afgørende. Det, der er brug for, er ikke velafbalancerede individer, men individer, som er godt afbalanceret i forhold til hinanden. På den måde kan menneskers svage sider stives af, og de stærke udnyttes fuldt ud.“

Raymond Meredith Belbin

Raymond Meredith Belbin blev født i 1926 og uddannede sig til psykolog. Blandt hans vigtigste konklusioner var den påstand, at et effektivt team har medlemmer, der dækker ni centrale roller i forvaltningen af teamet, og hvordan det udfører sit arbejde. Belbin kategoriserede disse roller i tre grupper:

- Handlingsorienteret
- Socialt orienteret
- Analytisk orienteret

Hver rolle er forbundet med typiske adfærdsmæssige og interpersonelle styrker. Belbin definerede karakteristiske svagheder, der har tendens til at ledsage hver teamrolle, og de „tilladte“ svagheder, som teamet skal være opmærksom på og potentielt forbedre.

Belbin baserer sine definitioner på et ni år langt studie af 120 lederteam.

De ni teamroller er:

- *Idemand*: Producerer originale ideer, individualist, uortodoks, svag kommunikation.
- *Opstarter*: God til at sætte noget i gang, dynamisk, udadvendt og rastløs.
- *Koordinator*: Styrer og koordinerer opgaveløsning, rolig, målrettet, kan være manipulerende.
- *Analysator*: Sikrer kvalitet og realisme, nøgtern, god dømmekraft, kan opleves som en bremseklods.
- *Organisator*: Organiserer opgaver effektivt, pligtopfyldende, praktisk, noget uflexibel.
- *Kontaktskaber*: Sælger og skaber kontakt til interessenter, entusiastisk, god kommunikator, taber hurtigt interessen.
- *Specialist*: Har specialistviden inden for det aktuelle emne, målrettet, engageret, kan fortabe sig i detaljer.
- *Afslutter*: God til at gøre helt færdigt og følge op, omhyggelig, samvittighedsfuld, utilbøjelig til at delegere.
- *Formidler*: Skaber team-ånd og sammenhold, social, følsom, kan være ubeslutsom.

De ni roller følger en naturlig arbejdsproces i projektarbejde, og de ni roller dækker således alle facetter af teamarbejde. Belbin tydeliggør styrkerne ved hver enkelt rolle, men lægger heller ikke skjul på, at den enkelte ikke kan være god til alt. Til enhver rolle følger også det, Belbin kalder „tilladelige svagheder“ – det vil sige, hvis man fx er opstarter, er man som regel ikke god til at følge til dørs. Hvis man er god til at få kreative ideer, kan man ikke nødvendigvis „sælge“ ideerne. Man skal derfor søge at sammensætte team, så de ni teamrol-



■ En „kontaktskaber“ skaber blandt andet kontakt til interessenter, er entusiastisk og en god kommunikator. Foto: Ole H. Pedersen.

ler dækkes. Det betyder ikke, at der skal være ni personer i et team. Vi vil typisk have flair for at dække to til tre roller, og der er andre to til tre roller, vi måske kan dække, hvis vi har fokus på det og gør os umage, såfremt disse roller ikke dækkes bedre af andre i teamet.

Faser i teamets udvikling

Når et team etableres og er nyt, kan man ikke bare forvente, at det er velfungerende og effektivt. Alle team går igennem en udviklingsproces, og man kan identificere nogle generelle udviklingsfaser, som teamet gennemgår.

Den nye gruppe – Udviklingsfase 1

Jeg tror, alle har prøvet at være ny i en gruppe. De fleste vil i den situation optræde lidt forsigtigt, mens man samtidig ser de andre an for at finde ud af, hvem de er, og hvad det er for en gruppe, man er kommet ind i. Man optræder pænt og ordentligt over for hinanden, og man ønsker ikke at blotte sig.

Som regel er en ny gruppe hverken særlig kreativ eller produktiv. Det, som denne fase handler om, er at lære hinanden at kende og at skabe tryghed i gruppen. Lederen – eller teamet selv – skal skabe tydelige rammer og sørge for, at forventninger og roller bliver afklaret.

Måluklarhed og frustration – Udviklingsfase 2

Når man har lært hinanden lidt bedre at kende, bliver man optaget af, hvad gruppen skal opnå, og hvad gruppemedlemmerne kan med hinanden. Hvad er egentlig meningen med teamet? Hvilke krav og forventninger er der fra lederens eller arbejdspladsens side – og kan vi leve op til det?

Man kigger rundt på de andre teammedlemmer og begynder at danne en mening om dem. Nogle synes man om; andre finder man er mindre spændende. Er der andre team i afdelingen, kigger man også på dem for at se, om man hellere ville have været med *der*, eller om det går dem bedre – græsset er som bekendt altid grønnere på den anden side af hækken.

Gruppen her er stadig ikke så effektiv, og den kan godt have vanskeligt ved at nå målene. Hvis dette er tilfældet, vil gruppen oftere have tendens til at finde forklaringer og undskyldninger, der ligger uden for gruppen end at tænke på, hvad den selv kan gøre for at forbedre målopfyldelsen. Det er altså ledelsens, hospitalets, nedskæringernes og så videre skyld, at vi har svært ved at nå målene.

I denne fase skal lederen – eller teamet selv – holde fast i de aftalte mål, strategier og spilleregler. Endvidere er det vigtigt at tale om de følelser, der er på spil i gruppen, og behandle eventuelle konflikter åbent – inden de vokser sig større.

Idyl – Udviklingsfase 3

Nu er teamet kommet igennem startvanskelighederne, har lært hinanden bedre at kende og har fået mange ting til at fungere. Teamet er også begyndt at producere, selv om kvalitet og effektivitet endnu ikke er i top.



■ *Der skal være dynamik i et team...*

Foto: Ole H. Pedersen.

Successen kan så få teamet til at opfatte sig selv som et vældig godt team, hvor man har det utrolig godt med hinanden. Hvis man ser lidt nærmere efter, vil man dog opdage, at teamets medlemmer er søde og anerkendende over for hinanden, og at uenigheder og konflikter undgås. Teamet snakker mest om det, man er enige om, og det man alligevel ikke kan gøre noget ved. Det er et faresignal, idet der skal være en vis mængde dynamik i et team – hvilket også indebærer uenigheder og mindre konflikter – for at teamet kan udvikle sig, forbedre resultaterne, nytænke og højne kvaliteten af arbejdet.

Fordi det er rart at være i denne fase, risikerer mange team at blive hængende her – og altså blive til „det hyggelige team“ (jf. Model A). Teamet har brug for ledelse for at komme videre, og lederen – eller teamet selv – skal sætte tydelige krav og synliggøre, når der skabes resultater, og når der *ikke* skabes resultater. Lederen skal også hjælpe til at få skjulte meningsforskelle frem i lyset.

Storm – Udviklingsfase 4

Nu kender man hinanden så godt i teamet, at man kan se hinandens stærke og svage sider mere tydeligt. Man tør også sige mere til hinanden og føler sig mere fri. Det betyder, at magtkampe eller en hård tone kan stikke sit hoved frem i visse situationer. Vi bruger nogle gange udtrykket: „Der er for mange høvdinge og for få indianere i teamet“, hvilket betyder, at for mange gerne vil bestemme og kan virke dominerende. Dette giver naturligvis konflikter, og derfor kan denne fase virke hård og ubehagelig. Det er bare vigtigt at være opmærksom på, at det er en nødvendig fase for teamets udvikling frem mod et modent team.

På dette tidspunkt er der også brug for en klar og tydelig ledelse af teamet, som kan se, hvad der foregår, og behandle det professionelt. Det handler om at holde fast og pointere mål og krav til teamet, og få taget konflikterne op, så diskussionen styres i en konstruktiv retning. Spillereglerne skal også rides op igen, så man sikrer, at „vi går efter bolden og ikke efter personen.“

Den modne og produktive gruppe – Udviklingsfase 5

Teamet har nu været igennem så meget sammen og har lært hinanden at kende på godt og ondt. Man er ikke bange for at dumme sig i teamet længere

Igennem forløbet har teamet lært sine stærke og svage sider at kende og ved, hvorledes samspillet skal være for at få bedst mulig produktion, kvalitet og effektivitet i forhold til krav og mål. Teamet tager ansvar for både produkt og proces, så hvis noget ikke fungerer, tager man det op og finder en løsning. Sådant et team kan potentielt blive et high performing team, hvor der er høj grad af synergieffekt i dets arbejde og samarbejde.

Nu kunne man jo tænke, at teamet er nået i mål og er kommet op på det højeste udviklingsniveau. Men sådanne team ved godt, at det hurtigt kan gå tilbage igen, hvis man begynder at blive for magelige. Lederen – eller teamet – skal fortsat sikre udvikling i teamet, blandt andet ved at give det nye mål og udfordringer.

Teamudviklingen gennem de fem faser kan tage længere eller kortere tid. Udviklingen er ikke noget, der sker automatisk – den skal drives frem gennem god teamledelse. Ikke alle team når hele vejen igennem. Team kan blive hængende i alle faser undervejs.

Når et team får et nyt medlem, er det pr. definition et nyt team, og udviklingen begynder forfra. Dog vil udviklingen ofte gå hurtigere, hvis det er et veletableret og velfungerende team.

B. PERSONLIGHED OG MENNESKETYPE

Når man samarbejder og kommunikerer med andre mennesker, er det med udgangspunkt i den person, man er. Personligheden spiller derfor en stor rolle i måden, vi går ind i samspillet med andre mennesker på, og i måden vi opfattes på af andre.

Begrebet *personlighed* er multifacetteret, og der er skrevet meget litteratur om personlighed, og om hvorledes personligheden kan måles og beskrives. I denne sammenhæng er valgt teorien og de tilknyttede indikatorer omkring mennesketype som en god og dækkende indgangsvinkel til feltet omkring personlighed og samarbejde.

Carl Gustav Jung udarbejdede i 1921 sit store værk *Psykologiske typer* (da. 1998). Efter Anden Verdenskrig påbegyndtes udviklingen af et af de mest kendte værktøjer til vurdering af type, nemlig Myers Briggs Type Indikator, som blev udviklet af to amerikanske kvinder på baggrund af C.G. Jungs teorier. Indikatoren anvendes i en lang række lande og er oversat til mange sprog.

I 2001 kom et alternativ på det skandinaviske marked kaldet Jungiansk Type Index (JTI), som er udviklet af to norske psykologer.

Test dig selv!

Prøv en forkortet udgave af typeindikatoren på www.jobindex.dk.

Typeindikatoren måler personlighedsmæssige præferencer og giver et godt overblik over menneskelige ligheder og forskelle. Indikatoren måler på otte forskellige parametre inddelt i fire modsætningspar/dimensioner:

- Første parameter handler om vores grundindstilling i verden, og hvor vi henter vores energi fra. Man kan have præference for ekstroversion, hvor man henter sin energi fra sociale sammenhænge og dialog med andre. Eller man kan have præference for introversion, hvor man henter energi i ro, refleksion og egne erfaringer.
- Anden parameter omhandler, hvorledes vi indsamler informationer og data, altså vores perception. Den sansende præference handler om en sansning af konkrete indtryk, man har sans for detaljer og for det, der sker her og nu. Den intuitive præference omhandler fokus på mønstre og sammenhænge i det perciperede, man er fantasifuld og kreativ og vægter fremtidige muligheder.
- Tredje parameter omhandler vores måde at vurdere og træffe afgørelser på. Som tænketype bruger man logik, fornuft og rationel analyse, når man vurderer en sag. Man tager udgangspunkt i fakta. Som føletype tager man sit udgangspunkt i værdier, principper og sagens betydning for de involverede. Man engagerer sig mere personligt, når man foretager vurderinger.
- Fjerde parameter handler om livsstil og arbejdsmetode. Man kan have præference for vurdering (judging) og værdsætter så struktur, planlægning og afslutning. Eller man kan have præference for opfattelse (perceiving) og værdsætter frie rammer, fleksibilitet og udvikling/forbedring.

Kombinationen af disse otte parametre giver 16 forskellige personlighedstyper. Der knytter sig kommunikative karakteristika til de otte parametre, og er man kendt med typologien, kan man ofte afkode en persons personlighedstype via det ordvalg og sprogbrug, personen benytter sig af. Typologien er især nyttig til at forklare og forstå samspil og kommunikation mellem den professionelle og pati-

ent eller pårørende, mellem kolleger, mellem forældre og børn, ægtefæller, venner mv. Typologien er ikke mindst til hjælp, når man vil forstå samspillet med et menneske, der er meget forskellig fra *en* selv. Alle mennesker rummer dog elementer af alle parametre – blot er det forskelligt, hvor fremtrædende en plads de har.

Som ansat er det godt at kende sine egne præferencer, og hvorledes de indvirker på kommunikation og adfærd i en arbejdsmæssig sammenhæng. Denne viden og bevidsthed kan hjælpe den ansatte til at være opmærksom på, hvordan vedkommende kommunikerer med patienter eller kolleger, som er typemæssigt forskellige. Jeg har gennem flere år testet og undervist kontorelever og lægesekretærelever i JTI. Eleverne benytter denne viden og indsigt i sig selv i samarbejdet med den elevansvarlige på afdelingen og opnår derved en bedre oplæring, idet der ligeledes er typeforskelle omkring, hvordan man lærer bedst.

Som lægesekretær kan du også benytte viden om typologi, når du besvarer henvendelser fra patienter, eller når du servicerer patienter på afdelingen for at opnå bedre kvalitet i samspillet og øget patienttilfredshed.

C. KONFLIKTHÅNDTERING

Uenigheder og konflikter opstår overalt, hvor mennesker er sammen – dette være sig imellem kolleger på arbejdspladsen eller i forhold til patienter og pårørende, som er i en presset situation.

Langt de fleste konflikter opstår som følge af en forståelig problemstilling. Der er som regel en sag, man er uenig om, og måden denne sag behandles på – eller ikke behandles – danner udgangspunkt for den potentielle konflikt. Sagen kan fx være en patient, som ikke kan komme så hurtigt til en undersøgelse, som ønsket. Eller det kan være en faglig uenighed imellem kolleger eller en uenighed om, hvem der skal have et bestemt skrivebord, når afdelingen skal flytte til andre lokaler.

De involverede bliver frustrerede og reagerer verbalt og/eller følelsesmæssigt. Hvis der er tale om en konflikt med en patient, er det den ansattes opgave at håndtere situationen. I en konflikt internt på en afdeling har alle de involverede parter naturligvis et ansvar for at få løst op for problemet – eller i sidste ende at gå til ledelsen.

Konfliktdefinition

„To individer, et individ og en gruppe eller to grupper er i konflikt, når den ene part oplever den anden som en hindring eller kilde til frustration.“

Kilde: Ståle Einarsen, professor i psykologi ved Bergen Universitet.

Ifølge Ståle Einarsen er det ikke sikkert, at begge parter er klar over, at der er en konflikt. Det er nok, at den ene part oplever det. En sådan „mild“ definition på konflikter giver mulighed for at gå ind i konflikter, før de bliver til åbne konfrontationer.

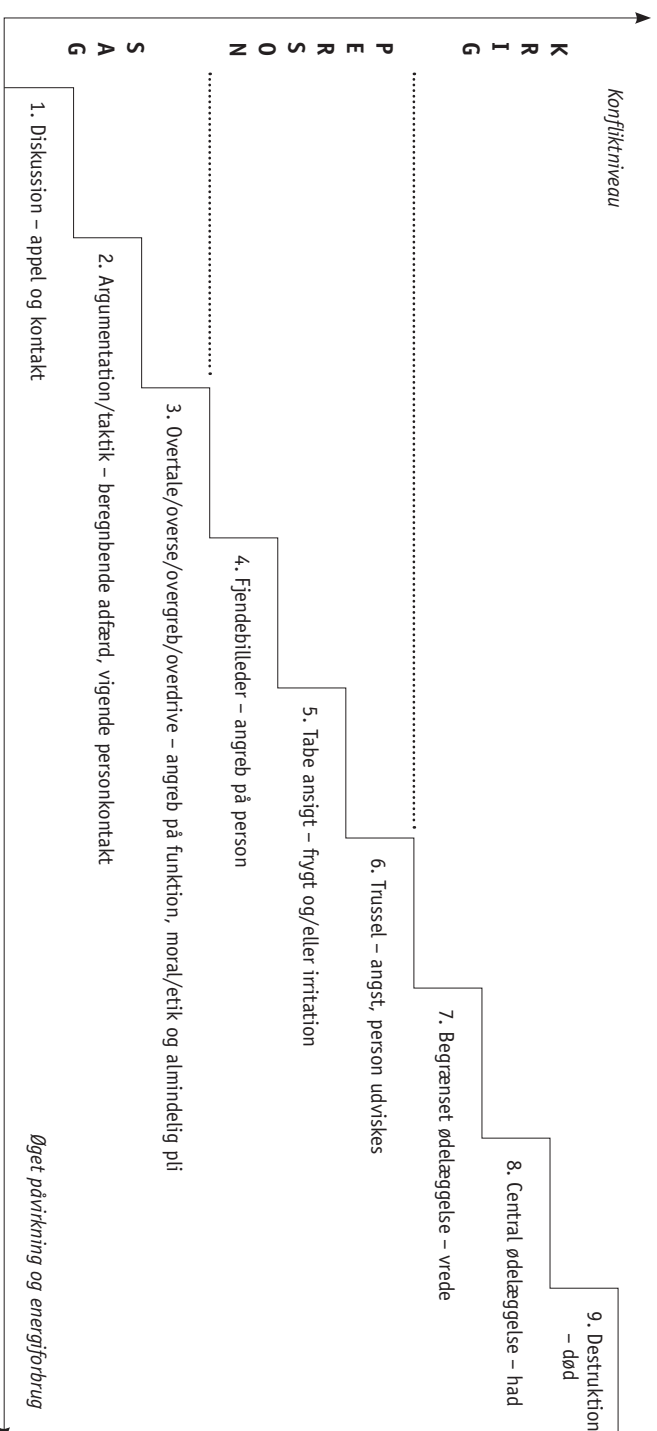
Konflikttrappen

Figuren *Konflikttrappen* i det følgende viser, hvordan en konflikt udvikler sig fra uoverensstemmelse, som giver diskussion, til en situation (i fald konflikten ikke løses), hvor man ser hinanden som fjender og i sidste ende ønsker at destruere hinanden.

Konflikter kan eskalere ganske hurtigt, og konflikten skal ikke køre ret lang tid, før der sker en glidning fra *sag* til *person*. Det vil sige, at fokus skifter fra sagen, man er uenig om, til den anden som person; man bryder sig mindre og mindre om hinanden. Man oplever fx på mange arbejdspladser, at konflikter kan blive sejlivede og vanskelige at gøre noget ved på trods af, at både ledelsen og til tider flere konsulenter har forsøgt at løse op for situationen.

Nogle konflikter udvikler sig til åben krig, hvor man ikke skyr nogen midler for at få modparten ned med nakken og „vinde den endelige sejr“. I den slags tilfælde er det ofte glemt, hvad der egentlig

Konflikttrappen



startede konflikten, eller der er meget forskellige udgaver af årsagen til konflikten.

Som en tommelfingerregel kan parterne kun løse konflikten selv så længe, det er en sagskonflikt. Det er derfor vigtigt at komme hurtigt i gang med konfliktløsningen både med kolleger og patienter. At tænke: „Det går nok over“ er en risikabel strategi; det går sjældent over af sig selv, men man risikerer, at konflikten overskrider grænsen og bliver en personkonflikt. Når det sker, har parterne brug for hjælp udefra for at løse konflikten. Dette kan være lederen, som må træde til eller en konsulent eller en mediator.

Vinder/vinder-situationer

Som hovedregel er konflikter bedst løst, hvis der kommer en „vinder/vinder“ udgang på konflikten, hvilket vil sige, at selv om man har været i konflikt med hinanden, har ingen af parterne tabt ansigt, og begge har fået noget ud af konflikten.

Patienten fik måske ikke, hvad han kom efter, men vedkommende kan bagefter sige: „Min anmodning blev godt nok ikke imødekommet, men hun var sød og venlig, og hun forstod min situation“.

Hvis den ene af parterne føler sig som taber, er konflikten ikke afsluttet, og kollegaen eller patienten vil sandsynligvis vende tilbage for at få oprejsning, hvilket kan føre til endnu større konflikt i næste omgang.

Indimellem kan det naturligvis være svært at skabe en „vinder/vinder“-udgang på konflikter, især hvis man er arbejdsmæssigt presset, og ens tålmodighed er tyndslidt. Desuden er der den hage ved det, at man jo ikke altid kan give patienter og samarbejdspartnere det, de ønsker. Man skal altså både være venlig, menneskelig og forstående over for den andens perspektiv, og man skal stå ved sin egen position og holde fast i de regler og aftaler, der gælder. Det kan være en meget vanskelig balancegang.



■ *Forsøg at nå frem til en vinder/vinder-situation...*
Foto: Ole H. Pedersen.

Redskaber til løsning af konflikter

Først og fremmest er det vigtigt, at man sørger for at have overskud og tålmodighed til at håndtere vanskelige situationer på sin arbejdsplads, for de vil opstå fra tid til anden. Dette opnås ved at gøre, hvad man kan for at holde sig i god fysisk såvel som psykisk form, spise sundt og motionere, sørge for at holde stressniveauet på et rimeligt plan både på arbejde og privat og løbende få løst de problemer, man har arbejdsmæssigt og privat. På den måde minimerer man at op-hobe frustrationer hos sig selv.

Kort sagt skal man gøre sit eget liv så uproblematisk som muligt – det er jo meget enkelt at sige, men vanskeligere at efterleve. Man må være opmærksom på, at det kræver energi at håndtere konflikter, og jo mere af ens energi, der sluges af stress og dårlig livsførelse, jo mindre er der til at klare de udfordringer og konflikter, der opstår.

Medmenneskelighed

Indlevelsesevne og forståelse for de mennesker, man møder i sit arbejde, er vigtige redskaber til at tackle konflikter. Vel at mærke, hvis man i sin adfærd og kommunikation viser de pågældende, at man har medmenneskelighed og forståelse. Noget af det værste man kan møde, når man har et problem, er en ufølsom og kold person.

Stå ved egen position – med fleksibilitet

Vi har alle vores egen konfliktløsningsstil. Nogle har tendens til at blive for undvigende og eftergivende, og andre kan blive for kæmpende og dominerende. Begge dele kan have negative konsekvenser på længere sigt. Er man for eftergivende, kan det på sigt give frustrationer hos *en selv*, er man for kæmpende, kan andre i længden opleve *en* for besværlig og ufleksibel at samarbejde med.

Der skal derfor findes en balance mellem hensynet til egen position og opfattelse og hensynet til den andens position og opfattelse. Den balance er ikke nødvendigvis et kompromis. Kompromiser er gode, hvis sagen ikke er alt for vigtig. Hvis sagen er vigtig, vil kompromiset opleves som en halv løsning for begge.

I situationer, hvor sagen er vigtig, må man gå ind i en dialog, hvor man forstår, hvad den anden virkelig ønsker, og hvad der er vigtigt for vedkommende. Og man må forklare egne ønsker, og hvad der er vigtigt for *en selv*. Via den dialog må man så vidt muligt forhandle sig frem til en løsning.

At stille spørgsmål

At stille spørgsmål og at lytte til, hvad modparten siger, er vigtigt i konfliktsituationer. Det virker provokerende, når den ene part afbryder og har alle svar på forhånd. Derimod kan vi alle godt lide, når der bliver lyttet til det, vi har at sige, og når den anden stiller uddybende spørgsmål.

Ligeledes kan man, hvis modparten er ved at hidse sig godt op, bringe vedkommende ned på jorden igen ved at stille et spørgsmål. Det får nemlig som regel denne til lige at stoppe op for at kunne svare.

At finde alternative løsninger

Hvis man lytter godt til hinandens interesser, kan man undertiden komme frem til alternative løsninger, som begge parter vil være tilfredse med. Dette kaldes „at gøre kagen større“. Hvis fx to kolleger begge ønsker det same bord i det nye kontorlokale, kan en nærmere dialog afsløre, at for den ene er lyset vigtigt, for den anden handler det om at undgå træk. Ved at flytte lidt rundt på møblerne kan det lykkes, at begge parter får deres ønsker opfyldt.

At sætte en grænse

Man har som medarbejder og kollega ret til at markere, at der findes grænser for, hvad man lader sig byde i form af dårligt sprog og attituder. Konflikten skal jo have en ende, så hvis man har afprøvet de forskellige redskaber til at løse den, men uden held, må man markere, at nu må man gå en anden vej.

Det er bedst, hvis kolleger kan løse deres konflikter selv, men hvis ikke det lykkes, må man søge hjælp hos lederen, som så må få problemet løst eller i sidste ende træffe en afgørelse. Er konflikten eskaleret højt op på konfliktrappen, kan det være nødvendigt at tilkalde

en neutral part – en mediator – der kan styre og facilitere dialogen frem mod en brugbar aftale for det fremtidige samarbejde.

D. MEDIATION

Mediation – også kaldet konfliktmægling – er en måde at håndtere konflikter på, hvor en neutral tredjepart ved en struktureret proces hjælper de stridende parter til selv at finde frem til en tilfredsstillende løsning. Parterne bør deltage frivilligt, og det, der foregår før, under og efter en mediation, skal holdes fortroligt parterne imellem og eventuelt deres leder/ledere. Det grundlæggende i mediation er parternes frivillighed og aktive deltagelse i selv at finde løsninger på konflikten. Mediator eller konfliktmægler kommer som regel ikke med forslag til løsninger og træffer ikke afgørelser, men fungerer alene som procesleder.

Mediation kan gennemføres både som direkte møder, hvor parterne mødes sammen med en upartisk mediator, eller som indirekte mægling, hvor mediator holder separate møder med hver af parterne og efter aftale viderebringer budskaber mellem dem. I Danmark er direkte mediation mest udbredt.

Mediationens faser

En mediation forløber typisk over fem faser:

1. Parterne gør rede for konflikten og lytter til hinandens oplevelser.
2. Parterne finder fælles målsætning.
3. Parterne brainstormer på forskellige løsninger.
4. Parterne forhandler om løsninger.
5. Parterne indgår aftale.

Mediation som konfliktløsningsmetode anvendes på flere og flere arbejdspladser, hvor har man uddannet nøglepersoner, som har fået

kompetencer til at håndtere og afhjælpe problemer affødt af mobning samt kompetencer til at identificere og afhjælpe konflikter, der kunne føre til mobning på arbejdspladsen.

SAMMENFATNING

I kapitlet her har vi set på, hvilke elementer der indgår i et teamsamarbejde, hvordan team udvikler sig, og hvad der kendetegner velfungerende og mindre velfungerende team. Gennem kendskab til egen personlighed og personlighedstype kan man blive en bedre samarbejdspartner. Ligesom kendskab til teamroller kan hjælpe teamet til bedre at nå sine mål.

Kapitlet har desuden omhandlet konflikter i samarbejdet, og hvordan disse kan forsøges løst. Mediation er en metode, som kan tages i anvendelse ved konflikter, som er fastlåste, og hvor parterne selv har svært ved at løse op for konflikten.

Kilder

Jon R. Katzenbach og Douglas K. Smith, *The Wisdom of teams*, Harvard Business School Press, 2005.

Michael A. West: *Teamwork, metoder til effektivt samarbejde*, Psykologisk Forlag, 2002.

Ståle Einarsen, *The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience*, Elise Ledoux, 2005.

Internetadresser

<http://neft.dk/dk-jungs.htm>

<http://www.statsforvaltningen.dk/site.aspx?p=7279>

www.hk.dk

TJEK-SPØRGSMÅL

- 1) *Hvad er forskellen på en gruppe og et team?*
- 2) *Hvad kendetegner det dysfunktionelle team?*
- 3) *Hvilke ingredienser forudsætter et succesfuldt teamsamarbejde?*
- 4) *Nævn fem af Belbins teamroller?*
- 5) *Hvad kendetegner stormfasen i et teams udvikling?*
- 6) *Hvad måler typeindikatoren?*
- 7) *Hvordan defineres en konflikt?*
- 8) *Hvad illustrerer konflikttrappen?*
- 9) *Hvilke „redskaber“ kan du som ansat benytte til at håndtere en konflikt med en utilfreds patient?*
- 10) *Hvad kendetegner en konflikt, som er løst på en god måde?*



