

Trivselskampagne på CBS

Af Trine Madsen, HR udviklingskonsulent på CBS og MKM7'er

Om arbejdet med konflikthåndtering på CBS del 2 – på vej til den konfliktkompetente organisation?

Sidste år skrev jeg en artikel til nyhedsbrevet om en større trivselskampagne, som jeg, via min funktion som udviklingskonsulent i HR, har været med til at udføre på min arbejdsplads, CBS. Jeg delte mine erfaringer om et af initiativerne i kampagnen, et pilotprojekt om konflikthåndtering og konfliktforebyggende tilgange i en afdeling, der håndterer klager. Det kan I læse om i juni-nyhedsbrevet fra 2016.

Vores kampagne sluttede først i februar 2017 og den har kastet flere erfaringer af sig, som jeg synes, det er værd at dele med jer til inspiration. Derfor er jeg nu tilbage.

Kort om kampagnen Vejen til Trivsel

Kampagnen "Vejen til Trivsel", løb fra efteråret 2015 og indtil februar 2017 på CBS. Kampagnen arbejdede med forebyggelse af trivselsproblemer på individ-, afdelings-, leder- samt organisationsniveau. Aktiviteterne i kampagnen blev udviklet i tæt samarbejde mellem afdelingens ledere, medarbejderrepræsentanter og HR, og hvor nogle af aktiviteterne var for en hel medarbejdergruppe, så havde andre karakter af pilotprojekter.

Kampagnens to hovedfokusområder var, på baggrund af CBS' trivselsmåling, dels arbejdspress og arbejdsbelastning og dels mobning. Et mindre område i kampagnen, der kom til på baggrund af medarbejderønsker, var konflikthåndtering.

Konflikthåndtering for ledere og tillidsrepræsentanter

Den erfaring jeg vil dele med jer, var et kursus om konflikt—håndtering på arbejdspladsen, som jeg undervejs blev opfordret til at sammensætte for lokale ledere og tillidsrepræsentanter.

Oprindeligt var kurset kun tiltænkt ledere. Så blev vi derudover opfordret til også at tilbyde et tilsvarende kursus til tillidsrepræsentanterne.

Men så tænkte jeg, hvorfor ikke sætte ledere og TR sammen og se hvad der sker? Lad dem blive kloge sammen på konfliktteorien, og lad dem prøve hinandens roller og dilemmaer

af i rollespil. Vi MKM´ere ved jo, at det kun fremmer dialog og samarbejde at sætte sig i hinandens sted. Og her har vi to parter, der til dagligt skal samarbejde om at finde løsninger på konflikter på arbejdspladsen. Hvorfor ikke give dem et rum til at blive klogere sammen, sparre og øve sig på hinanden?

Med respekt for de to forskellige roller, og deres indbyrdes styrker som leder og TR, blev formålet at give dem et fælles afsæt i konflikthåndteringsredskaberne, som forhåbentligt kunne komme dem til gavn i fremtidige samarbejder om løsning af konflikter på arbejdspladsen. Og vi ville gøre det ved at sætte fokus på konfliktteorien, deres roller, og ikke mindst give dem teknikker og metoder fra konfliktmægling til brug for svære samtaler, dialogmøder osv.

Jeg må ærligt indrømme, at jeg var en anelse spændt på, hvor mange der ville tilmelde sig kurset. Og jeg var også en anelse spændt på, om det ville lykkes mig at få skabt et trygt og fortroligt rum, hvor de for alvor ville åben op og sparre med hinanden, og således få gavn af ideen bag kurset.

Jeg blev faktisk kun positivt overrasket. Kurset blev udbudt 2 gange, med 12 pladser på hvert kursus. Det blev lynhurtigt fyldt op, og deltagerne har efterfølgende kun meldt positivt tilbage.

Jeg sammensatte et kursus både med teori og praktisk træning via rollespil. I den konfliktteoretiske undervisning lærte de bl.a. om konfliktadfærd, op- og nedtrappende kommunikation, samt de forskellige dimensioner en konflikt kan have i en organisation som CBS. Jeg bad også på forhånd deltagerne, enten individuelt eller leder og TR sammen, om at sende mig anonymiserede cases eller eksempler på en situation, de gerne ville blive bedre til at håndtere, så jeg bedst muligt kunne målrette undervisningen. Og endelig sluttede vi kurset af med et rollespil, som var en konstrueret case.

Der var et par forbehold og bekymringer på forhånd ifht. fortroligheden. Derfor understregede jeg, at deres egne eksempler ikke blev brugt direkte i undervisningen, men at de kunne vælge enten udelukkende selv at arbejde med dem eller bruge dem i gruppearbejdet. Men de kunne også helt lade være, det var op til dem selv. Men deltagerne valgte faktisk løbende at arbejde med deres egne eksempler, endda i plenum. Det lykkedes at få skabt det fortrolige rum, der skulle til for at de løbende omsatte teori til praksis og ikke mindst udfordre og bruge hinanden som sparringspartnere med respekt og nysgerrighed for hinandens roller.

På vej til den konfliktkompetente organisation?

Vi fik rigtig gode erfaringer med kurset. Der var faktisk ikke rigtig nogen større knaster ved at gøre det. Men jeg tror, det var fordi, vi tilbød det på et helt rigtigt tidspunkt, hvor både de deltagende ledere og TR var parate til det.

Men også fordi vi som organisation i flere år har brugt dialogtilgangen til de svære sager. Således har HR fast arbejdet med dialogspor i sager om mobning, chikane og konflikter på arbejdspladsen. Det kan være alt lige fra individuel konfliktcoaching og -rådgivning til dialogmøder og decideret konfliktmægling. Men hovedprincippet er, at CBS prøver dialogsporet før det personalejuridiske spor.

Da jeg udbød kurset havde et håb om, at jeg havde ramt rigtigt, og at organisationen var moden til at begynde at arbejde aktivt med konflikthåndtering i de lokale afdelinger. Jeg kunne nemlig godt tænke mig at igangsætte et nyt projekt, som jeg vil kalde den konfliktkompetente organisation. Dvs. en organisation, hvor flere og flere taler om hvordan de håndterer konflikter og aktivt ønsker at få redskaber til at blive bedre til det.