

De fleste kommer på et eller andet tidspunkt til at opleve problemer på arbejdspladsen, enten ved direkte at være involveret eller som tilskuer fra sidelinjen. Som chef har man et særligt ansvar for at gribe ind og – endnu bedre – forebygge nogle af problemerne. Læs her om klassiske problemstillinger, som PLA hvert år involveres i.

# Konflikter på arbejdspladsen

● Af Henriette Kiersgaard



## Kontakt

hki.plo@dabl.dk

## Biografi

Henriette Kiersgaard er advokat/chef og ansat i Praktiserende Lægers Arbejdsgiverforening (PLA).

**RESUME:** Via en gennemgående case eksemplificeres nogle almindelige faldgruber i samarbejdsklimaet i en lægepraksis. Juraen bag ansættelsesforholdet præsenteres sammen med forskellige praktiske løsningsmodeller for typiske konflikter, både i forhold til her-og-nu-problematikken og den mere langsigtede, forebyggende strategi.

MÅNEDSSKRIFT  
for lægen i praksis

**D**e fleste mennesker kommer formentlig på et eller andet tidspunkt i deres arbejdsliv ud for at opleve samarbejdsproblemer. Enten fordi de selv er involveret, eller fordi de ser til fra sidelinjen som kollega eller chef.

Er du chef, påhviler der dig et særligt ansvar for at gribe ind, hvis du oplever samarbejdsproblemer. Du har ledelsesretten, men også ledelsespligten, i forhold til dine medarbejdere, herunder ansvaret for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. I enhver social gruppering (fx en arbejdsplads) vil der være en særlig måde at tale om tingene på, en særlig jargon eller et fagsprog, som man skal lære at kende, før man kan "spille med".

På én arbejdsplads kan en spilleregul være, at man siger tingene ligeud, og arbejdspladsen lægger vægt på, at der er *højt til loftet*. På en anden arbejdsplads kan spillereglen være, at man taler stille og roligt om tingene, at man *prioriterer sine kampe* og taler om eventuelle problemer *i god ro og orden*.

Hvis én i gruppen ikke kan "spille med" på de gældende regler, kan der opstå konflikter, der kan udvikle sig til at blive egentlige samarbejdsconflikter. Det kan udspringe af måden at opføre sig eller klæde sig på eller ved at sige noget på en anderledes måde end den, som anses for passende i den pågældende sociale sammenhæng.



**Lægerne har egentlig aldrig interesseret sig for medarbejdernes tidsregistrering. Den bygger på en gensidig tillid og fleksibilitet**

Denne artikel kan slet ikke nå rundt om alle de utroligt mange konflikthåndteringsteorier og redskaber til at forstå og løse konflikter. Men artiklen vil prøve at beskrive nogle klassiske problemstillinger, som vi i PLA oplever, at medlemmer henvender sig om, og anviser nogle veje, du som arbejdsgiver kan gå for at løse problemet.

### **Case**

Du er personaleansvarlig læge i et lægehus. Lægehuset har i en årrække haft en rigtigt velfungerende medarbejdergruppe bestående af én sygeplejerske, én bioanalytiker og tre lægesekretærer. Lægepraksis har i fællesskab formuleret en personalepolitik, hvori det fremgår, at praksis lægger vægt på, at alle taler respektfuldt til både hinanden og patienterne, og at trivsel på arbejdspladsen er vigtig.

For et års tid siden besluttede I jer for at udvide sygeplejerskebemandingen med en ekstra sygeplejerske, Britt. Britt startede i en meget travl periode, men arbejdspresset har nu fundet et passende leje.

Britt er dygtig, men er ikke typen der påtager sig ekstra opgaver. Hun er alenemor med børn, der skal hentes om eftermiddagen, og har ofte børns sygedage. Hun er som type ret reserveret, og når hun endelig siger noget, handler det mest om hendes børn, og det er (synes du) ofte ret uinteressant. Du har lagt mærke til, at de andre medarbejdere sjældent taler med hende. Du tænker, at det måske er, fordi de også synes, at hun er lidt kedelig. Du har endvidere registreret, at jeres gamle sygeplejerske, Louise, fryser Britt ud i forskellige sammenhænge. Britt er også begyndt at se lidt trist ud og har haft flere drypvise sygedage på det sidste.

Louise er en medarbejder, der er meget fleksibel, og som uformelt har tiltaget sig rollen som den, der passer arbejdstidsskemaet, og som får *tingene til at glide*. Louise er meget snakkesalig og social og fungerer godt med både det øvrige personale og med chefgruppen. Men tydeligt ikke med Britt.

Lægerne har egentlig aldrig interesseret sig for medarbejdernes tidsregistrering. Den bygger på en gensidig tillid og fleksibilitet. Det er o.k. at gå lidt før en dag, hvis arbejdet tillader det. Til gengæld er der også dage, hvor medarbejderne bliver lidt længere, uden at det bliver registreret som overtid. Indtil nu.

Louise har bedt om et møde med dig. På mødet fortæller hun, at Britt tidsregistrerer alt og angiver det som overarbejde. Fem minutter bliver opgjort til en halv times overarbejde med overtidstillæg. Men hvis Britt går før tid, hvilket hun ifølge Louise tit gør, bliver det aldrig registreret. Louise synes, at Britt skaber en dårlig stemning. Og i øvrigt fortæller

Louise, at de andre medarbejdere også synes, at Britt er *en lidt underlig snegl*. I forhold til patienterne synes Louise også, at Britt ind i mellem er lidt uhøflig. Men som Louise siger: "Måske er det bare, fordi hun er så introvert".

### **Arbejdstidsregistreringen**

Gensidig fleksibilitet er kun godt, hvis den ikke tipper over til fordel for den ene part. Og det er ikke o.k. både at ville gå "gratis" før tid og samtidigt registrere alt ekstraarbejde.

Øjensynlig tror Britt også, at hun kan registrere alt arbejde ud over normal arbejdstid som overarbejde med overarbejdstillæg, men det er ikke juridisk korrekt.

Overarbejde er arbejde, som arbejdsgiver *pålægger* medarbejderen. Bliver en medarbejder 10 minutter længere en dag for at færdiggøre noget arbejde, der kan ligge til næste dag, så skal medarbejderen have løn (eller afspadsring) for de 10 minutter. Men hun skal ikke have en halv times overarbejdsbetaling.

### **Hvad gør du?**

Det kan være en god idé at få fastlagt rammerne for arbejde og overarbejde. Det kan man fint gøre i en personalehåndbog, så alle ved, hvilke regler der gælder. Gør lægehuset ikke det, kan der opstå uro og misundelse blandt personalet, hvis Louise fx synes, at det er uretfærdigt, at Britt registrerer arbejdstid på en anden, og for Britt bedre, måde end den, Louise selv benytter. Det kan også skabe gnidninger mellem lægehuset og Britt, hvis lægehuset oplever, at registreringen ikke er retfærdig, og at parterne ikke får lige meget ud af det.

Og så bør ledelsen tage timeregistreringen på sig som en ledelsesopgave. Det kan være fint nok, at det er en medarbejder, der står for arbejdstidsskemaet, men så bør ledelsen beslutte, om det er Louise, der skal have den arbejdsopgave, og formelt overdrage hende ansvaret. Og/eller ledelsen kan beslutte, at fx personaleansvarlige læge får en opgørelse over arbejdstimerne i den forløbne måned og for den næstfølgende måned.

Konkret har Britt øjensynlig registreret timer på en måde, som er forkert. Men Britt har ikke forsøgt at holde det skjult, og der er intet, der tyder på, at hun bevidst har snydt. Du bør forklare Britt, hvad der gælder, og der må eventuelt laves en aftale om "tilbagebetaling" af de forkert registrerede timer. Fejlregistreringen vil, medmindre der har været tale om sjusk eller snyd, sjældent kunne begrunde en saglig opsigelse.



**Foto 1 /**  
Rammerne for arbejde og overarbejde kan skrives ned i en personalehåndbog.  
Foto: Colourbox

Viser det sig, at Britt bevidst har snydt, eller fortsætter hun med at registrere forkert, er det en anden snak. Her kan advarsel, opsigelse eller bortvisning være det næste skridt.

### **Samarbejdsproblemet**

"Den mindste enhed er relationen", siger den sociale naturvidenskabsmand Gregory Bateson i en hyppigt citeret vending. Med det siger han, at det er meningsløst at tale om, at fænomener er indbyggede i tingen selv. En grøn fluesvamp er fx ikke giftig i sig selv, men bliver det i relationen "menneske spiser grøn fluesvamp".

Ud fra samme optik giver det ikke mening at tale om, at en medarbejder eller kollega i sig selv er samarbejdsuduelig. Vedkommende bliver det af en eller anden grund i relationen med et (eller flere) menneske(r). Og det, der på én arbejdsplads opleves som *anderledes* og måske konfliktskabende adfærd, kan opfattes som helt normalt på en anden arbejdsplads.

I forhold til den konkrete case har lægehuset haft en velfungerende medarbejdergruppe, som bliver udfordret af, at der kommer en lidt anderledes medarbejder til. Egentlig kan du godt se, at Britt ikke passer særlig godt ind, men du synes heller ikke, at det øvrige personale behandler hende helt fair, og særligt Louises behandling af Britt tangerer mobning. Britt har måske heller ikke fået den bedste start, da hun begyndte sin stilling i en hektisk periode.

### **Hvad kan du gøre?**

Lægehuset kan opsigse Britt. En arbejdsgiver kan *altid* opsigse en medarbejder, men det kan komme til at koste nogle penge, hvis opsigelsen er usaglig. Skal en opsigelse være sagligt begrundet, lægger domstolene



afgørende vægt på, om der forud for opsigelsen er givet en klar og relevant advarsel, der angiver, hvad konsekvensen vil være, såfremt der ikke "rettes ind", nemlig at samarbejdet må ophøre.

Du kan overveje, om du skal give Britt en skriftlig advarsel. Men hvad skal du begrunde advarslen med? At Britt skal være mindre reserveret, at hun skal tale mere, sige sjovere ting, eller at hun skal byde mere ind? Det er svært at give en advarsel, når det drejer sig om folks grundlæggende personlighed.

Hvis praksis lægger vægt på, at medarbejderne er imødekommende over for patienterne, kan du som personaleansvarlig leder forklare Britt dette. Hvis hun ikke forstår det, eller hvis hun har været uhøflig, kan en advarsel omkring omgangstonen med patienterne være relevant.

Men hvordan mon Britt vil reagere på en advarsel? En mulighed er, at hun lægger sig syg. Hvis en medarbejder oven på en advarsel "kvitterer" med en sygemelding, kan det være svært at se, at samarbejdet kan fortsætte. Og selv om du godt kan opsiges Britt, selvom hun er sygemeldt, kan det være svært at finde en begrundelse. Når hun er syg, er det ikke muligt at vurdere, om hun "retter ind" i forhold til advarslen, og en opsigelse på grund af sygefravær forudsætter normalt en længerevarende sygeperiode.

Men hvis hun ikke sygemelder sig, ikke har været decideret uhøflig, eller hun godt er klar over, at hun skal være bedre til at kommunikere med patienterne, kan det være, hun skal tilbydes hjælp til at lære at blive bedre til dette. Måske kan du give nogle konkrete eksempler og anvisninger, eller måske er der behov for, at hun deltager i et kommunikationskursus.

Louise er også en del af problemet – hun opfører sig ikke helt ordentligt over for Britt. Det er du og resten af ledelsesgruppen enige om, men



**Det er svært at give en advarsel, når det drejer sig om folks grundlæggende personlighed**



på den anden side vil I vil nødtigt miste hende. Lægehuset vil ikke tolerere mobning og har også ansvaret for både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

Måske er det i virkeligheden Louise, der skal have en skriftlig advarsel. Ikke fordi du ønsker at fyre hende, men for at bruge advarslen som et ledelsesværktøj og gøre Louise klart, at arbejdspladsen ikke accepterer mobning.

Men Louise opfatter næppe selv sin adfærd som mobning og kunne måske også finde på at lægge sig syg efter en advarsel eller sige sit job op.

Lægehuset kan selvfølgelig vælge at krydse fingre for, at problemet løser sig selv, og at Britt fx finder sig et andet arbejde, eller at det "går over". Men det stemmer ikke så godt overens med, at arbejdspladsen lægger vægt på trivsel, at tillade at en medarbejder presses ud. Og det er relevant at spekulere på, hvordan det mon samlet set påvirker arbejdspladsen, hvis der ikke gribes ind, når der forekommer noget, der tangerer mobning.

Der er næppe et mirakelsvar på din udfordring, men en vej at gå er at indhente viden om, hvordan medarbejderne selv opfatter situationen. Du kan tage en fortrolig snak med både Britt og med Louise og finde ud af, om de overhovedet kan forstå, at de er en del af en konflikt. Hvis de kan se det, kan du spørge ind til løsninger. Giver løsningen mening, kan den aftales og evt. skrives ned. Lægehuset kan også vælge at arbejde med den interne kommunikation og måske få en ekstern konsulent til at hjælpe med at få bedre kommunikationsmønstre på arbejdspladsen.

Den lykkelige slutning behøver ikke at være, at Britt og Louise bliver gode venner. Det behøver man heller ikke være på en arbejdsplads. Men som aktør på en arbejdsplads skal man være i stand til at holde en ordentlig og respektfuld omgangstone, ellers må samarbejdet ophøre. På den ene eller på den anden måde.

### **Nye problemer dukker op i lægehuset**

Alting er nu gået godt i et stykke tid. Lægehuset har besluttet, at det for alle parter vil skabe mere klarhed, at medarbejderne registrerer, når de kommer, og når de går. Hvis arbejdet tillader det, er det o.k. at gå lidt tidligere en dag, men hvis medarbejderen gør det, skriver hun det på sit arbejdstidsskema. Lægehuset har også gjort det klart for medarbejderne, at de skal skrive ekstratiden på, hvis de bliver længere en dag, men at det kun helt ekstraordinært kan påføres som mer- eller overarbejde. Dette kan kun forekomme i en situation, hvor medarbejderen er blevet pålagt mer- eller overarbejde.

Louise giver dig en månedsopgørelse over timerne for de ansatte, og

### **Hvad er overarbejde?**

Betaling for overarbejde kan alene ske, hvis der er tale om *beordret overarbejde*. Det er medarbejderen, der skal godtgøre, at der er stillet krav om overarbejde. Overarbejde kan enten direkte være krævet af arbejdsgiver, eller også skal arbejdsgiver have været vidende om, at arbejdet har nødvendiggjort, at medarbejderen blev efter normal arbejdstidsophør.

Betaling for overarbejdet er overenskomstreguleret. For en deltidsansat kaldes det merarbejde op til 37, medens timer ud over 37 kaldes overarbejde. Der er forskel på betalingen for merarbejde og overarbejde. Merarbejde honoreres med 1:1,25, og overarbejde honoreres med 1:1,50. Både mer- og overarbejde opgøres i halve timer.

### **Hvad er en skriftlig advarsel?**

En skriftlig advarsel er et ledelsesværktøj, hvor du som arbejdsgiver kan præcisere, at et eller flere forhold er uacceptable, og at gentagelse af pågældende forhold vil have bestemte konsekvenser (opsigelse eller bortvisning). På [www.pla.dk](http://www.pla.dk) kan du som medlem af PLA hente en skabelon til en skriftlig advarsel.

### **Konfliktmægling og mediation**

Mediation er en effektiv måde at løse konflikter på. Det er en struktureret samtale mellem parter i konflikt, som ledes af en mediator. Vægten lægges på parternes behov og interesser. Mediator hjælper gennem samtaleteknikker parterne til at forstå hinanden, til at betragte problemerne som fælles og til sammen at finde brugbare løsninger på konflikten. Der er mange fordele ved mediation. Det er hurtigt, det giver funktionelle, holdbare løsninger, som alle parter er tilfredse med, så der skabes grundlag for, at parterne kan samarbejde bagefter. Hvis du er medlem af PLA, kan du benytte dig af PLA's mediatorordning og få tilskud til meditationen.

du tjekker dem en gang imellem. Du lægger mærke til, at en af lægesekretærene, Lise, har meget ferie til gode, på trods af at hun, i hvert fald den sidste måned, har haft mange fridage. Du kigger derfor Lises arbejdstidsskemaer igennem lidt mere nøje, og det ser ud til, at hun har registreret sig som værende på arbejde på dage, hvor du er ret sikker på, at hun har holdt nogle fridage.

### **Manglende registrering af afspadsering og ferie**

*Hvad gør du?*

Du indkalder Lise til en personalesamtale og beder om hendes forklaring. Lise bliver tydeligt utilpas, men forklarer, at det må være en fejl. Hun beklager meget, og I aftaler, at hun får det rettet. Du siger ”lad gå for denne gang”, men hvis der er andre ”fejl”, så er det *nu*, de skal frem. Lise bedyrer, at det er ikke tilfældet – hun har bare været lidt stresset den sidste måned.

Du tænker, at du alligevel lige vil gå lidt længere tilbage i arbejdstids-skemaerne, og du kan se, at Lise kun har registreret 2 ugers sommerferie, selvom praksis har haft sommerferielukket i 3 uger. Der er også andre dage, der ser underlige ud; dage, hvor du er ret sikker på, at Lise har afspadseret eller holdt en feriedag.

*Hvad gør du så?*

Du konfronterer Lise med arbejdstidsopgørelserne. Lise indrømmer, at hun har snydt, og hun kan derfor bortvises. Bevidst fejlregistrering er det samme som at stjæle fra arbejdspladsen og er derfor en grov misligholdelse. Du kan dog i stedet vælge ”det mindre i det mere” og give hende en ordinær opsigelse. Eller du kan give hende en skriftlig advarsel og i den angive, at en gentagelse vil afstedkomme en bortvisning. Men hvad enten du vælger det ene eller det andet, så er det vigtigt at få markeret, at den type adfærd er uacceptabel.

### **Søg hjælp, hvis du står i en svær personalemæssig situation**

Som praksisejer vil du, som andre ledere, næppe undgå at stå i ledelsesmæssigt udfordrende situationer. Måske er du trænet som leder og kan håndtere de fleste udfordringer, men hvis du ikke synes, at din normale værktøjskasse virker, kan det være, du har brug for ekstern bistand. Det kan være en ekstern konsulent eller en coach, du skal have fat i. Men hvis konflikten er eskaleret, kan det være, at der skal en egentlig konfliktmægler på sagen.

Er der tale om en personalejuridisk udfordring, hvor du har besluttet dig for, at du vil opsiges eller bortvise en medarbejder, bør du altid rådføre dig med din arbejdsgiverforening, eller – hvis du ikke er medlem af PLA – en advokat, før opsigelsen eller bortvisningen effektueres. ●

Økonomiske interessekonflikter: *ingen angivet*