

Hvis konflikten trappes opp

Konflikt- håndtering på arbeidsplassen



- for et arbeidsliv som inkluderer



© Idébanken.org – for et arbeidsliv som inkluderer – 2013

1. opplag 2013

Hftet er utarbeidet av danske Arbejdsmiljøsekretariatet i samarbeid med Eva Gemzøe Mikkelsen (CRECEA A/S) og Henrik Adler (Udviklingskonsulenterne A/S)

Digital produksjon: John Arne Eidsmo, CreaVita ANS
Trykk: 07 GRUPPEN AS

Hftet kan bestilles på www.idebanken.org/temahefter





Hvis konflikten trappes opp

Konflikt- håndtering på arbeidsplassen

Lederens håndtering av konflikter på arbeidsplassen	6
Forskjellige typer konflikter	8
Hvordan utvikler en konflikt seg?	10
Personlige konfliktmønstre	10
Skap en konflikthåndterende kultur	11
Jens og Anna – et eksempel	12
Metoder for å håndtere konflikter	14
Verktøy 1: Håndtering av faglig uenighet og ressurspørsmål	15
Verktøy 2: Dialog og utforskning av ulikhet	16
Verktøy 3: Samtale om bakenforliggende interesser	18
Verktøy 4: Aktiv lytting og mottak av kritikk	19
Konfliktmobbing – håndtering og forebygging	20
Verktøy 5: Håndtering av konfliktmobbing	24
Verktøy 6: Forebygge mobbing	26



Hvis konflikten trappes opp

Konflikter på arbeidsplassen er umulig å unngå. Så lenge det dreier seg om faglig uenighet kan konflikter være positive fordi de tydeliggjør vesentlige temaer og de gir mulighet for problemløsning og forandring. Det er dessverre slik at konflikter kan få negative utfall og påvirke trivselen og produktiviteten på arbeidsplassen. Noen ganger kan det også ende med mobbing av enkeltpersoner.

Dette heftet henvender seg til ledere med personalansvar. Det gir hjelp til å forstå og håndtere forskjellige typer konflikter. I tillegg gir det eksempler på hva du kan gjøre og hvordan du kan forebygge at en konflikt utvikler seg til mobbing.

Heftet består av tre deler. Første del handler om hvordan konflikter kan forstås. Konflikter skal håndteres forskjellig, avhengig av om det dreier seg om for eksempel faglig uenighet, motstridende interesser, verdier eller personkonflikter. I andre del av heftet introduserer vi noen verktøy som kan brukes i forbindelse med forskjellige typer konflikter. Hvis konflikten er blitt personlig, er risikoen for konfliktmobbing til stede. Siste del av heftet handler om dette.

Heftet skal gi deg hjelp til å:

- Forstå hva en konflikt er og hvordan den oppstår
- Håndtere faglig uenighet og konflikter om ressurser
- Håndtere verdikonflikter og personkonflikter
- Forstå, forebygge og håndtere konfliktmobbing



Lederens håndtering av konflikter på arbeidsplassen

Konflikter på arbeidsplassen kan være ødeleggende både for den enkelte medarbeider, for trivselen og for produktiviteten. Men før en faglig uenighet blir til en konflikt kan den ha et potensial i seg til å utvikle arbeidsplassen i positiv retning. Som leder spiller du en avgjørende rolle i håndteringen av konflikter blant dine medarbeidere. Det er ditt ansvar å sørge for at faglig uenighet er tillatt og å håndtere konflikter før de kommer ut av kontroll.

Ordet konflikt gir negative assosiasjoner hos de fleste. Vi har negative erfaringer med å være involvert i konflikter som ikke er blitt håndtert i tide. Slike konflikter tapper både den enkelte og arbeidsplassen for energi.

Hva er en konflikt?

En konflikt kan defineres som et motsetningsforhold der partene er mer eller mindre bevisst på at dersom den enes mål innfris, vil den andres måloppnåelse være truet eller hindret (Sørensen og Grimsmo, 2001). Det kan være en motsetning mellom to eller flere parter behov, ønsker eller verdier. Eller det kan være en uenighet hvor en eller flere personer blir følelsesmessig involvert.

Håndter konflikten i tide

På en arbeidsplass kan det oppstå konflikter mellom to eller flere medarbeidere. Det kan være faglig uenighet, uenighet om fordeling av ressurser, uenighet om arbeidstid eller fordeling av goder. Dette kan også utvikle seg til personkonflikter.

Uløste konflikter er alltid negative. De tar energi og ressurser og kan gi dårlig stemning på arbeidsplassen. De kan bli en belastning for medarbeiderne og deg som leder, og sette en stopper for gode relasjoner og godt samarbeid. Som leder er det

ditt ansvar å håndtere en konflikt i tide. Konflikter går som oftest ikke over av seg selv.

For å løse en konflikt må det jobbes både med saken og relasjonen. Man må komme frem til en avtale partene kan leve med, og samtidig må det arbeides med relasjonen mellom partene. I visse tilfeller kan det skje en forsoning mellom de involverte, men det er ikke nødvendigvis et mål at partene skal bli venner og heller ikke at alle konflikter skal løses.

Gi plass til uenighet – stopp konflikten

Uoverensstemmelser er en del av arbeidslivet og er uunngåelig. Når de er faglige og man holder seg til saken kan de være med på å utvikle arbeidsplassen. Det kan gjøre at man får ryddet opp i inngrodde vaner og åpnet for nye måter å se tingene på. Som leder kan du skape en kultur hvor det er aksept for å ta opp saker man er uenig om. En kultur hvor man lytter til andres synspunkter

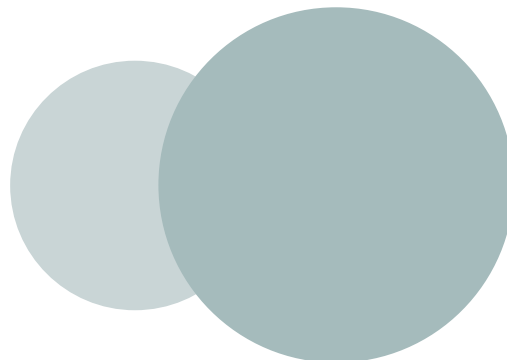


med respekt, undersøker hva uenigheten går ut på, og unngår destruktive konflikter. God ledelse og klare spilleregler er avgjørende.

Når en uoverensstemmelse trappes opp og ikke lenger handler om «saken», blir det en konflikt som du som leder må gripe fatt i. Da kan det være en idé å bruke redskaper som aktiv lytting, mediasjon (konfliktmegling) og anerkjennende undersøkelse. Dette heftet har til hensikt å gi deg noen konkrete verktøy som kan hjelpe deg til å skape en kultur for konstruktiv uenighet og til å forstå og håndtere destruktive konflikter.

Søk hjelp hvis du er i tvil

Hvis konflikten utvikler seg på en slik måte at du opplever at det ikke er mulig for deg å løse den, eller du er i tvil om hva du skal gjøre, bør du vurdere å søke hjelp. Det kan være hos en annen leder, en fagperson, personalansvarlig eller andre kompetente personer. I dette heftet kan du få hjelp til å finne ut av hvilken type konflikt det handler om, og hvordan den best kan håndteres.



Dimensjoner i en konflikt

De fleste konflikter på en arbeidsplass pleier å være en av fire typer: konflikter om metoder, konflikter om ressurser, konflikter om verdier og personlige konflikter. Når du skal løse en konflikt er det viktig å finne ut av hvilken type konflikt det er snakk om. Ulike typer konflikter skal håndteres på forskjellige måter.

De fire dimensjonene	Håndtering	Ønsket resultat
Metodekonflikter: Handler om mål, midler, metoder og prosedyrer. Metodekonflikter er vanlige og fører sjelden til at man blir uvenner.	Dialog og problemløsning	Bli enige, komme videre
Ressurskonflikter: Handler om fordeling av begrensede ressurser som penger, arbeid, materielle goder, plass, tid, personale m.m. En velkjent type konflikt på arbeidsplasser med begrensede ressurser.	Informasjon, forhandling og kompromiss	En avtale
Verdikonflikter: Handler om personlige verdier og holdninger. Hva er riktig og hva er galt? Eksempler på dette er konflikter mellom forskjellige faggrupper og mellom for eksempel unge og eldre medarbeidere.	Dialog, respekt for hverandre, respekt for at man er forskjellige. Åpen kommunikasjon hvor partene lytter til hverandre, i stedet for å forsøke å overbevise hverandre.	Gjensidig forståelse
Personlige konflikter: Handler om identitet, selvfølelse, avvisning, tillitsbrudd og generelt om måter å komme på kant med hverandre på. Konflikter av denne typen fører ofte til dårlig psykisk arbeidsmiljø. Det er snakk om følelsesmessige uenigheter hvor forholdet mellom partene har tatt skade.	Åpen kommunikasjon og aktiv lytting, hvor partene får tid til å snakke sammen og lytte til hverandres versjoner.	Gjensidig forståelse for den andres situasjon

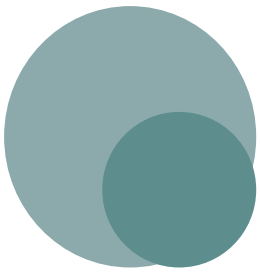


Når en konflikt skal løses er det viktig å analysere hvilken type konflikt det er snakk om. Som det går frem av tabellen til venstre, krever ulike typer konflikter ulike tilnæringsmåter. Vær også oppmerksom på at forskjellige typer konflikter kan være overlappende. Det som på overflaten ser ut som en metodekonflikt kan kanskje være en personkonflikt som handler om lojalitet og maktkamp.

En konflikt kan analyseres ved å svare på følgende spørsmål:

- 1 Hvordan kommer konflikten til uttrykk?
- 2 Hva er årsaken til konflikten?
- 3 Hvordan har konflikten blitt håndtert så langt?
- 4 Hva er forutsetningene for å kunne løse konflikten?

På side 14 finner du en oversikt over verktøy til bruk i forskjellige typer konflikter.



Hvordan utvikler en konflikt seg?

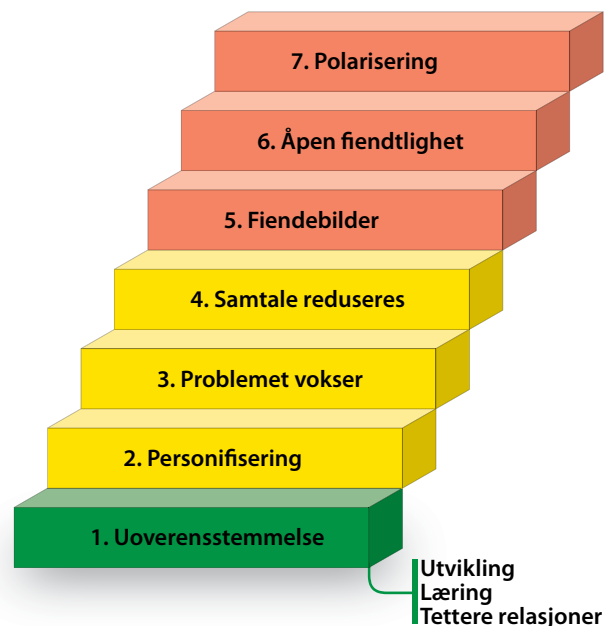
Når du har analysert konflikten og funnet ut hvilken type konflikt det dreier seg om, må du ta stilling til hvordan den kan løses. Kan du og medarbeideren løse konflikten alene, eller er det behov for å involvere en nøytral person? I slike tilfeller kan konfliktrappen være et viktig redskap å kjenne til. Den gjør konflikters opptrapping synlig.

Konfliktrappen illustrerer hvordan en konflikt kan utvikle seg fra uenighet om en liten ting til ekte fiendtlighet. På hvert trinn er det mulighet for enten å gå opp eller ned trappen. Å la en konflikt eskalere er forbundet med sløsing med menneskelige ressurser.

Når en i gruppen har et problem, har hele gruppen et problem. Det betyr at alle i gruppen bruker tid og krefter på den interne konflikten, enten man er direkte eller indirekte involvert. Derfor er det viktig å tenke over hvordan du kan forplikte så vel ledere som medarbeidere til å gå ned trappen når det trekker opp til konflikt.

Modellen gjennomgås på de neste sidene.

Kilde: Center for konfliktløsning, www.konfliktloesning.dk.



Personlige konfliktmønstre

Alle mennesker har sin måte å reagere på i ubehagelige situasjoner, såkalte konfliktmønstre. Det er en fordel å være bevisst på sitt eget konfliktmønster. På den måten kan man bli bedre på å navigere på en konstruktiv måte i konfliktfylte situasjoner. Det finnes tre grunnleggende konfliktmønstre:

- Å unnvike
- Å angripe
- Bevare roen

I forhold til dine medarbeidere er det alltid best å bevare roen. Det er ikke hensiktsmessig å unnvike konflikter eller å reagere aggressivt. Det å kunne bevare roen og ikke unnvike konflikten er en treningssak. Gevinsten er styrket selvtilit og at du håndterer konflikter og kritikk på en profesjonell måte.



Grønn konflikt – vekt på saken

1. Uoverensstemmelse

Det første trinnet på trappen er uenighet. To parter er uenige om noe. De løser situasjonen relativt raskt og konstruktivt, fordi de legger vekt på saken og ikke på person.

Vi er forskjellige, og av og til blir vi uenige. Det kan være spørsmål eller beslutninger som skal tas som vi har forskjellige oppfatninger av. Typiske eksempler er hvordan vi skal løse en bestemt arbeidsoppgave, hvordan en turnusordning skal legges opp, hva kontormøtene skal brukes til, hvor ofte vi skal ha møter eller liknende. Uenighetene er i utgangspunktet positive, fordi vi blir bedre kjent med hverandre og fordi de kan være med på å skape en positiv utvikling på arbeidsplassen.

Som regel klarer vi å løse disse uenighetene uten at det går utover relasjonen til andre. Vi utveksler synspunkter, lytter til hverandre og skifter mening hvis andres argumenter er bedre enn våre egne. Det er aksept for å være uenig og å ta en skikkelig diskusjon.

Hvis konflikten forblir på dette trinnet bevarer partene det gode forholdet. Forskjelligheten brukes til noe konstruktivt. Men det kan selvsagt skje at det blir knute på tråden og at situasjonen utvikler seg.

Fra grønn til gul konflikt: Her kan det megles

Den første viktige skillelinjen på konfliktrappen går mellom gul og grønn fase. Her skifter fokus fra sak til person, og det er stor fare for at konflikten eskalerer raskt.

Det er spesielt på dette tidspunktet at du som leder kan gjøre en forskjell i forhold til å nedtrappe konflikten. Verktøyene i dette heftet retter seg mot den grønne og gule konflikten og grensene imellom dem.

Skap en kultur for å håndtere konflikter

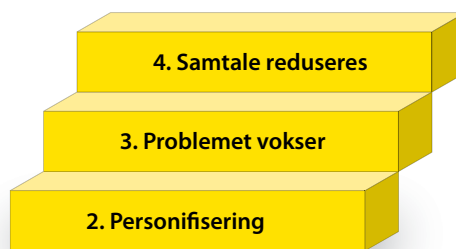
Konflikter løses best ved å løfte dem frem og håndtere dem på en måte som er avtalt på forhånd. Det er viktig at spillereglene og holdninger til konflikter blir diskutert grundig og at alle støtter opp om dem. Du kan for eksempel få medarbeiderne dine til å diskutere følgende spørsmål:

- Hvordan håndterer vi konflikter og kritikk hos oss?
- Hva er verdigrunnlaget vårt, og hvordan bruker vi det i hverdagen?

- Hva er lederens, og hva er den enkeltes ansvar i konfliktsituasjoner?
- Hvilke regler skal gjelde hos oss når medarbeidere kommer i konflikt med hverandre?
- Hvordan er omgangstonen på arbeidsplassen vår? Er det noen mønstre som bør brytes?
- Hva vil det si å være en god leder? Hva vil det si å være en god kollega?

Ut fra disse diskusjonene kan det være hensiktsmessig å vedta spillereglene for hvordan konflikter skal håndteres på arbeidsplassen.

Gul konflikt – se på personen



De neste tre trinnene i trappen handler om personvinkling. Problemet vokser. Partene gir opp å snakke sammen. Oppmerksomheten skifter fra sak til person. Man blir mer og mer oppmerksom på den andres negative egenskaper. Den gule fasen er siste mulighet for å megle i konflikten før den kommer ut av kontroll.

Personifisering – det er den/de andres skyld

Nå er det ikke lenger saken som er problemet, men den andre. Nå begynner vi å se den andre i et negativt lys. Vi går etter mannen i stedet for ballen. Det er helt sikkert den andre som er skyld i problemet! Nå bør alarmklokkene ringe. På dette trinnet endrer en tilsynelatende harmløs konflikt seg til en skadelig konflikt.

Problemet vokser – det er noe feil med den/de andre

Nå dukker nye problemer opp. Gamle konflikter som ikke er avsluttet dukker frem igjen. Vi husker tidligere episoder og feil den andre har gjort, og benytter enhver anledning til å komme med spydige bemerkninger.

Samtale reduseres – det nytter ikke allikevel

Det opprinnelige problemet, og hvordan det hele begynte, er som oftest glemt. Vi er så opptatt av

negative tanker om den andre at vi blir sneversynete og har vanskelig for å lytte til hverandre. Vi unngår å snakke sammen, det er jo uansett bortkastet, den andre hører jo ikke etter! I stedet begynner vi å kommunisere ved hjelp av handlinger og kroppsspråk. Vi lar være å hilse, rister på hodet når den andre sier noe, unngår å se på hverandre, vender ryggen til og så videre. Vi begynner å snakke om hverandre i stedet for til hverandre. Allianser og klikker begynner å dannes.

Siste mulighet for meglings

Når man er kommet til dette trinnet er det viktig å stoppe opp. Hvis konflikten trappes ytterligere opp, kan det skje så mye skade i relasjonene mellom kolleger og/eller ledelse at de involverte kan få problemer med å gjenopprette et godt arbeidsfelleskap. Arbeidsmiljøet tappes for energi.

Jens og Anna – et eksempel

Anna og Jens arbeider i administrasjonen på en kontorarbeidsplass. Det har vært omorganisering. Jens er blitt flyttet til avdelingen mot sin vilje. Anna har fått i oppgave å lære ham opp. Anna har i lengre tid hatt for mye å gjøre. Derfor har hun stadig vekk vært nødt til å avlyse møter med Jens. Hver gang har Jens sendt e-post tilbake og beklaget at hun ikke prioriterer opplæringen hans. E-posten er sendt med kopi til Signe, lederen deres.

En dag blir Anna kalt inn på kontoret til Signe. «Jens er lei av at du ikke prioriterer opplæringen

hans. Kan du ikke prioritere den høyere?» sier hun. Anna prøver å forklare hvor stresset hun er, men samtalen blir brutt da lederkollegaen til Signe kommer inn av døren.

Spørsmål til eksempelet:

- Når går eksempelet fra grønt til gult?
- Hva er det Anna gjør som gjør at konflikten trappes opp?
- Hva gjør Jens?
- Hva gjør Signe?
- Hva kunne de gjort annerledes?

Rød konflikt – innstilt på krig



De siste tre trinnene i trappen er fiendebilder, åpen fiendtlighet og polarisering. Konflikten blir til en krig, hvor vi retter anklager og destruktive angrep mot hverandre. Den opprinnelige saken er glemt for lenge siden. Megling er ikke lenger mulig. Eneste utvei er å skille partene.

Fiendebilder – du er jo helt gal

Vi har gitt opp å snakke sammen. Det opprinnelige problemet er glemt og er blitt erstattet av et svart-hvitt-bilde. Målet er å få rett og vinne over den andre. Vi styres av konflikten og all energi brukes på å få den andre til å be om unnskyldning, eller gi seg. «Han har bedt om det selv!» «Hun fortjener ikke bedre!»

Åpen fiendtlighet – sinnet har overtatt

På dette tidspunktet har vi sluttet å se på den andre som et menneske. Vi tyr til åpenlyst fiendtlige handlinger. For eksempel å komme med sårende og nedverdiggende kommentarer. Nå er det ikke greit at kollegene er nøytrale eller tilbakeholdne – de må enten være for eller imot. Vi bruker masse energi på å verve alliansepartnere. I denne fasen er målet å skade den andre.

Polarisering – det er ikke plass til begge

Konflikten har nå gått så langt at vi ikke kan være i samme rom – eller på samme arbeidsplass. Det er nå medarbeideren blir sagt opp, eller overflyttet til en annen avdeling. Selv om vi ikke lenger har kontakt, kan det hende at vi fortsetter å kjempe videre mot hverandre på avstand.

Hvis en konflikt er trappet opp til rødt felt er det ofte bruk for en nøytral part for å megle i saken. Det er en overhengende risiko for mobbing. Det kan du lese mer om fra side 20.

Jens og Anna – et eksempel (2)

Neste gang Anna og Jens setter seg sammen synes Anna at Jens virker sur og uinteressert. Hun opplever også at han hele tiden stiller spørsmål ved det hun sier. Det er faktisk blitt slik at han stiller spørsmål ved Annas måte å gjøre ting på, hver gang de jobber sammen.

Hun blir mer og mer irritert. En dag får hun nok. Mens de sitter og jobber sier hun: «Er du alltid så negativ?» Jens ser på henne. Så reiser han seg og går. På veien ut mumler han «sure megge». Anna

blir rasende. For å få utløp for frustrasjonen forteller hun en kollega om episoden.

Spørsmål til eksempelet:

- Hvor i trappen er konflikten nå?
- Hvordan kan kollegene bidra til at konflikten trappes ned?
- Hvordan kan lederen bidra?

Metoder for å håndtere konflikter



Hvis du som leder opplever at en konflikt mellom medarbeidere trappes opp, er det beste å invitere partene til en samtale. Samtalen bør ha som mål å undersøke konflikten og sammen komme fram til en løsning. Du kan selv velge å gå inn som megler, eller du kan be om hjelp fra en nøytral tredjepart som ikke er involvert i konflikten. Denne personen kalles en mediator.

Det finnes mange forskjellige metoder å håndtere konflikter på. Generelt er det en god idé å sikte etter retningslinjene i trappen for konfliktnedtrapping (se over).

På de neste sidene presenterer vi konkrete metoder som retter seg mot henholdsvis metode-, ressurs-, verdi- og personkonflikter (se side 15 til 19 for nærmere presentasjon).

- **Verktøy 1: Problemløsnings- og forhandlingsmetoden** kan brukes når det er snakk om faglig uenighet om metoder, eller konflikt om manglende ressurser. Se side 15. Hvis det derimot er snakk om en verdi- eller personkonflikt, er det best å benytte en utforskende dialog – med henblikk på å utforske partenes forskjellige opplevelse av saken.
- **Verktøy 2** er en metode for dialog og utforsking av forskjellighet. Se side 16.
- **Verktøy 3** er en metode for å avdekke bakenforliggende interesser ved hjelp av god kommunikasjon. Se side 18.
- **Verktøy 4** er en metode for aktiv lytting. Se side 19.

I heftets siste del får du verktøy og kunnskap for å kunne forebygge og forhindre at konflikter utarter til mobbing.

Håndtering av faglig uenighet og ressurs spørsmål



Er det snakk om en metode- eller ressurskonflikt kan du som leder bruke en problemløsnings- og forhandlingsprosess mellom to parter. Metoden gir deg teknikker i problemløsning som hjelper partene til å møtes og lage en felles avtale.

For at forhandlingene skal lykkes må du som leder legge vekt på å få partene til å:

- være klar til å ta opp konflikten
- undersøke hva konflikten handler om
- innstille seg på å lytte til og reflektere over den andres synspunkter

Hvis partene underveis bruker «skitne triks»: Spør om forhandlingene er reelle: «Jeg er nødt til å spørre deg: Har du bestemt deg på forhånd?» Da vil stilen ofte skifte, og også holdningen til prosessen.

Som megler kan du hjelpe partene å leve seg inn i hverandres opplevelser og synspunkter ved å si: «Prøv å gjengi det Jens har sagt så langt: Hva oppfatter du at Jens sier?» Så kan du spørre Jens om det er riktig oppfattet. Fortsett inntil du er sikker på at Jens føler seg riktig forstått.

Hvis det er snakk om en konflikt mellom grupper: La fornuftige og respekterte folk fra hver «leir» sette seg ned og komme fram til en løsning sammen.

Instruer partene:

- Snakk alltid ut fra dere selv. Hvis dere snakker på vegne av en gruppe blir det lett for generelt («Vi er mange som mener ...»). I forhandlingene kan dere fortelle hverandre hva kollegene deres har vanskelig for å godta, og deretter prøve å imøtekomme det. Men forhold dere kritisk til eget bakland. Dere er ikke sendt av gårde med et ufravikelig standpunkt.
- Forlang en time-out hvis dere ikke vet om dere kan stå inne for et løsningsforslag.

Problemløsnings- og forhandlingsprosessen kan struktureres slik:

- **Avklaring:** Finn de konkrete og synlige forholdene det skal gjøres noe med. Be hver av partene på omgang om å fortelle hva konflikten går ut på. Dropp ambisjonen om at de skal ha felles holdninger. Gjenta eventuelt hva du har hørt partene si, men uten partenes konfliktopptrappende ordvalg (se side 19). Undersøk om det er områder hvor partene allerede er enige.
- Vurder flere **mulige løsninger**. Brainstorm. Unngå at hver av partene utarbeider forslag til løsninger hver for seg. Det graver bare dypere grøfter.
- **Velg ut:** Finn sammen med partene ut av hvilken løsning som er den mest akseptable og fordelaktige for begge parter. Sammenfatt dem til et enkelt, felles forslag til løsning. Et forslag som dere så kan utdype og finpusse sammen.
- Avtal en **handlingsplan** for løsningen. Hvordan og når?
- Avtal en **evaluering** av løsningsmodellen. Det er ikke sikkert den valgte løsningen er den beste eller mest anvendelige. Derfor er det viktig at det avtales hvordan løsningen skal vurderes på veien. Hvis løsningen viser seg å ha mangler starter partene med «Avklaring» og går gjennom alle fasene igjen.

Dialog og utforskning av forskjellighet

Hvis det er snakk om en verdi- eller personkonflikt er beste løsning en respektfull samtale mellom partene. Samtalens formål er å få avklart hva konflikten handler om og å hjelpe partene med å leve seg inn i hverandres perspektiv og opplevelser. Samtalen skal ende med at de to partene lager avtale om hva de hver for seg kan gjøre annerledes i framtiden.



1 Samtalens rammer

Når dialogen innledes er det viktig å bli enige om de konkrete rammene for dialogen. Det skaper trygghet at alle vet hva samtalen skal dreie seg om, og hvor lang tid som er satt av. Som leder innleder du, ønsker velkommen og forteller om målet med samtalen. Du forteller:

- **Hvordan samtalen er strukturert og hvor lang tid som er satt av.**
- **Hvilken rolle du har i samtalen: At du ikke vil være dommer, men være en nøytral prosleder som stiller spørsmål og hjelper partene med å snakke sammen.**
- **Om samtaleens spilleregler (se faktaboks nederst på siden)**

2 Avdekningsfase – partene intervjues

I denne fasen kan partene få luften ut sitt sinne og frustrasjon og få fortalt hvordan de opplever konflikten, og hva de er misfornøyd med. Det kan være en stor lettelse å få lov til å fortelle hvordan konflikten oppleves, noe som i seg selv bidrar til konfliktløsningen. Bli ikke for lenge i denne fasen. Selv om det er fint å få ristet av seg frustrasjonene, kan det bli oppslukende og lite konstruktivt å være for opptatt av årsaker og

problemer. Problemspråket kan komme til å bli for dominerende i samtalen. Dette kan bli en hemsko for å se muligheter og løsninger av konflikten.

Som leder fungerer du som intervjuer i denne fasen. Partene intervjues én om gangen. Motparten får ikke lov til å bryte inn underveis. Hjelpespørsmål kan være:

- **Hva handler konflikten om?**
- **Når begynte den? (Beskriv spesifikke situasjoner)**
- **Hvordan har dere eventuelt forsøkt å løse den?**
- **Hva har dere gjort for å løse den?**
- **Hvordan var samarbeidet før konflikten oppstod?**
- **Hvordan påvirker konflikten deg?**
- **Hva er det du ønsker av den andre som du ikke får nå?**
- **Hvordan vil det være hvis du får det slik som du vil ha det?**
- **Hvordan ville du ha reagert hvis du var i motpartens sted?**
- **På en skala fra 1 til 10, hvor alvorlig er konflikten dere imellom?**

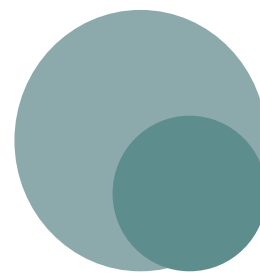
Konflikthåndteringsamtalens spilleregler

Disse spillereglene kan hjelpe partene med å respektere hverandres grenser. Spillereglene kan eventuelt være beskrevet i invitasjonen til samtalen. Der forbereder du partene på hva som skal skje. Fortell også at du vil hjelpe dem med å overholde spillereglene. Partene skal:

- **Akseptere at de kan ha forskjellig opplevelse av konflikten.**
- **Snakke for seg selv. Det vil si at de skal fortelle hva de selv opplever, føler og har behov for.**

- **Bestrebe seg på å ikke avbryte hverandre.**
- **Bestrebe seg på å ikke gå i forsvar.**
- **Vise vilje til å forstå den andre.**
- **Prøve å bli forstått.**
- **Prøve å se konflikten som en helhet, hvor også andre relasjoner og organisatoriske forhold spiller inn.**





3 Innbyrdes forståelsesfase – hva tenker partene når de hører hva den andre forteller

Her intervjues nok en gang partene én etter én. Den parten som ikke intervjues kan få mulighet til å komme med korte og eventuelt korrigerende bemerkninger. Spørsmålene kan være:

- Fortell hva du hører at den andre sier.
- Nå når du har lyttet til din kollegas versjon av konflikten: Hva opplever du at er viktig for ham/henne?
- På hvilken måte kan du eventuelt imøtekomme hans/hennes behov og ønsker?
- Hvordan har motpartens versjon endret din oppfatning av konflikten?
- Hvis du prøver å se situasjonen utenfra – hvilke tanker gjør du deg da? Hvilket råd ville du som god kollega ha gitt til de to partene?

4 Hva fungerer mellom partene, og hvordan ønsker de at samarbeidet skal være?

Hjelpespørsmål i denne fasen:

- Kan du komme på noen situasjoner hvor samarbeidet dere imellom har fungert godt? Hva skjedde da, hva gjorde du, hva gjorde den andre?
- Hva kan du lære om samarbeidet dere imellom av denne situasjonen?

5 Ny felles samarbeidsvisjon

Nå skal du først spørre om partene er klare til å snakke om fremtidig samarbeid. Hvis svaret er nei, må du undersøke hvorfor og hva som skal til for at

de kan bli klare. I noen tilfeller kan det være en idé å vente til neste dag med å møtes. Det kan være at de trenger tid for å fordøye det som nettopp har skjedd. Hjelpespørsmål i denne fasen er:

- Hvordan mener du samarbeidet dere imellom skal være i fremtiden for at det skal gå bra?
- Hvordan kommuniserer og reagerer du/dere?
- Hvordan og når gir dere hverandre tilbakemeldinger?
- Hvordan vil dere takle situasjonen neste gang dere kommer til å misforstå hverandre?
- Kan dere komme på noe som gjør at dere i fremtiden kan få problemer med å overholde de positive hensiktene/avtalen dere har?

6 Handling og beslutningsfase

Partene forteller hva de vil jobbe med å endre ved seg selv. Det kan være tenkemåte, handlinger, måte å uttrykke seg på. Som leder er det en god idé å skrive ned det partene avtaler og forplikter seg til. Dette kan formuleres som en samarbeidsavtale som partene sammen forplikter seg til å etterleve.

7 Evalueringsfase og avsluttende læring

I denne fasen rundes samtalen av ved at du stiller partene følgende spørsmål:

- Hva er det beste dere kan ta med dere fra denne prosessen?
- Hva har dere lært om måten å tenke og håndtere konflikter på?

Modellen over er gjengitt fra Leif Pjetursson: «Når ledelse er kommunikasjon».

Samtale om hva som er årsaken

Når en konflikt handler om personlige verdier og holdninger er det svært ofte vanskelig å holde seg til «saken». Derfor kan partene trenge hjelp til å sette ord på hvilken betydning saken har for dem. En måte å gjøre dette på er å bruke teknikken «ikke-voldelig kommunikasjon» – populært kalt «sjiraffspråk». Denne metoden kan hjelpe partene til å snakke om deres opplevelser, følelser og ønsker om forandring uten at de trår over den andres grenser. Metoden kan kombineres med verktøy 4 om aktiv lytting.



Sjiraffspråkets fire trinn:

- **Observasjon:** Fortell om det som skjer/har skjedd. Fortell helt konkret hva den andre gjør som du ikke liker.
- **Følelser:** Fortell hva du føler når dette skjer.
- **Behov:** Har du negative følelser, må du finne ut hvilke behov som er utilfredsstilt.
- **Ønsker:** Hvilke forslag har du til hva som kan gjøres annerledes i fremtiden? Dette må være konkret og gjennomførbart.

Eksempel: Jens fra eksempelet kunne si til Anna (se side 12 og 13):

- 1 *Når du gjentatte ganger avlyser opplæringen av meg, opplever jeg at du ikke prioriterer den.*
- 2 *Det er irriterende og får meg til å føle at du ikke betrakter meg som verdig til å bruke tiden din på.*

- 3 *Jeg har behov for å føle meg likeverdig og for at du hjelper meg. Det er ikke greit å starte som ny i denne avdelingen og i denne situasjonen.*
- 4 *Mitt forslag er at vi ber Signe om hjelp til å sikre at du får tid til å lære meg opp. Jeg kan for eksempel avlaste deg med noen av de oppgavene som gjør at du ikke har tid til å lære meg opp.*

Som leder kan du gi medarbeiderne mulighet til å forberede samtalen ut ifra de fire trinnene. Du kan også bruke modellen til å strukturere samtalen.

Avslutt med å oppsummere hva partene har foreslått – og inngå konkrete avtaler. Vær sikker på at begge parter støtter opp om deres respektive løsningsforslag.

Sjiraffspråket kan gi en konstruktiv stemme til forulempningen

I en konflikt kan det være snakk om mennesker som er så langt oppe på konfliktrappen at de har glemte hva konflikten startet med. Nå er de bare sinte og føler seg urettferdig behandlet. Det kan være vanskelig for partene å gi uttrykk for forulempningen på en konstruktiv måte. Som oftest kommer de til å snakke mer om hva den andre

gjør galt, enn hva de kan ønske at den andre gjør annerledes.

Ved å styre dialogen etter sjiraffmetoden kan du hjelpe partene inn på en sti hvor forulempningen og fornærmelsen får et mer konstruktivt uttrykk.

Aktiv lytting og hvordan ta imot kritikk

Et av de vanskeligste elementene i konflikthåndtering er å motta kritikk fra motstanderen. Som megler i en konflikthåndteringssamtale skal du få partene til å lytte til hverandre uten å avbryte og forsvare seg. Det kan derfor være til god hjelp at du gjør partene oppmerksom på hvordan vi som mennesker kan reagere når vi tar imot kritikk.



Når vi mottar et ubehagelig budskap kan vi reagere ved å:

- **Bebreide andre** («Anna/Jens er umulig»)
- **Bebreide oss selv** («Jeg duger ikke»)
- **Fortrenge fakta** («Det var ikke det jeg mente»)
- **Løpe fra ansvaret** («Noen må gjøre noe med det»)

Opgaven her er at dere skal forsøke å bryte den lite hensiktsmessige måten å kommunisere på. Det er mer hensiktsmessig å oppfordre partene til å konsentrere seg om de neste to punktene mens de lytter til hverandre, og eventuelt noterer underveis.

- **Hva er mine egne følelser og behov?**
(«Jeg er rasende på Jens fordi han henger meg ut foran lederen vår. Jeg får lyst til å avbryte ham og de usannhetene han kommer med.»)
- **Hva er den andres følelser og behov?**
(«Jens føler at jeg ignorerer ham og tror at jeg forsøker å holde ham utenfor med vilje. Han høres ordentlig sint ut.»)

Nøkkelord ved aktiv lytting

Når begge parter i en samtale uttrykker sine følelser og behov minsker risikoen for konflikt. Du kan hjelpe dem til å ta felles ansvar.

Jens har ansvar for:

- Å reagere på opplevelsen av å ikke bli lyttet til
- Å gi uttrykk for opplevelsen av å bli avvist på en konstruktiv måte

Anna har ansvar for:

- Å reagere på opplevelsen av å bli behandlet nedlatende
- Å gi uttrykk for sin følelse av avvising på en konstruktiv måte

Begge har ansvar for:

- Nærvær
- Interesse
- Nysgjerrighet
- Oppmerksomhet
- Åpent kroppsspråk
- Positive tilbakemeldinger

Opptrappende og nedtrappende språk

Når du trapper opp konflikten vil du:

- Snakke i du-form
- Ha rett for enhver pris
- Plassere skyld
- Legge vekt på andres feil og mangler
- Legge vekt på det som har skjedd før
- Generalisere («alltid» og «aldri»)
- Snakke høyt og avbryte
- Ha et avvissende kroppsspråk: Se på klokka, legge armene i kors, peke anklagende.

Hvis du skal trappe ned en konflikt, skal du:

- Snakke i jeg-form
- Ta ansvar
- Legge vekt på muligheter
- Utforske den andres synspunkter
- Anmode om eller ønske
- Konkretisere (gi konkrete eksempler på hendelser)
- Snakke rolig og lytte til den andre er ferdig
- Bruke et imøtekommende kroppsspråk: Se på andre og nikke anerkjennende.

► Konfliktmobbing – håndtering og forebygging

Den vanligste og mest utbredte feilen ved håndtering av konflikter er å gjøre det til en ikke-sak. Det å gjøre en konflikt tabu kan dekke over redsel for å åpne opp for konflikter og uenighet. Problemet er at det usagte skaper rom for overdrevne og usanne forestillinger. En av konsekvensene ved ikke å gripe inn er at konflikten kan eskalere og danne grunnlag for mobbing på arbeidsplassen.

I den siste delen av dette heftet legger vi vekt på hvordan lederen kan håndtere og forebygge tilfeller hvor en konflikt utvikler seg til mobbing. På de neste sidene får du:

- En definisjon på mobbing og konfliktmobbing.
- Kunnskap om hvordan konflikter kan utvikle seg til konfliktmobbing.
- Kjennskap til tegn som signaliserer at det er konfliktmobbing.
- Redskaper du kan bruke til å håndtere saker om konfliktmobbing.
- Kunnskap om hvordan mobbing kan forebygges.

Mobbing og konfliktmobbing

Mobbing dreier seg om situasjoner på arbeidsplassen der en person gjentagende ganger og over lengre tid utsettes for sårende, krenkende eller nedverdiggende handlinger, som han eller hun har vanskelig for å forsvare seg mot.

Den mest alminnelige formen for mobbing er den såkalte konfliktmobbingen. Det betegner en situasjon hvor en konflikt har utviklet seg så negativt at en eller begge parter føler seg mobbet. Overgangen fra konflikt til mobbing skjer når det oppstår en ubalanse i partenes maktforhold. Det kan skyldes innblanding eller støtte fra kolleger eller ledelsen.



Fra konflikt til mobbing

En opptrappet konflikt tar all plass. Partene tenker på den hele tiden, de tenker for eksempel på hva de skal gjøre og hva motparten gjør. Følelsene tar overhånd og partenes oppfatning av konflikten og motparten er svart-hvit.

Konfliktens øverste trinn

På 6. trinn av konfliktrappen er konflikten voldsomt opptrappet. Partene bekjemper hverandre med trusler og angrep. Hvis maktbalansen er slik at situasjonen utvikler seg til den enes fordel, kan den ene parten oppleve at hun eller han ikke kan håndtere situasjonen lenger. Da kan vedkommende føle seg mobbet.

Som leder kan du håndtere mobbingen. Det er seks faser i håndtering av saker om konfliktmobbing:

1. Oppdagelse (det er mobbing på arbeidsplassen vår)
2. Avklaring av roller og ansvar (hvem skal ta seg av og løse problemet)
3. Undersøkelse (samle informasjon om problemet)
4. Analyse (hva handler det om, hvem er involvert, hva slags mobbing er det)
5. Intervensjon (innsats for å sette en stopper for mobbingen og forebygge den fremover)
6. Evaluering (har innsatsen virket?)

Jens og Anna – et eksempel (3)

I tiden etter sammenstøtet snakker Anna og Jens sjelden sammen. I stedet snakker Anna med andre kolleger. De synes også at Jens krever for mye. «Her har vi det så travelt, og så vil han bare at vi skal kaste alt og bry oss om ham. Hva med å begynne å jobbe i stedet?» sier en forarget medarbeider. Anna finner også ut at Jens nok en gang har klaget på manglende opplæring. Hun blir helt tullete.

I månedene etter blir stemningen på kontoret dårligere og dårligere. Fra Jens møter om morgenen kommuniseres det kun via mail. Signe legger merke til tausheten. Hun innkaller til personalmøte. «Hvordan går det?» spør hun. Hun får ikke noe tydelig svar. «Det går jo greit», sier flere. «Vi har det travelt», sier andre. Jens ser bare ned i gulvet. Etter møtet tar Signe en samtale med Jens. Her forteller han at han føler seg mobbet.





Håndtering av konfliktmobbing

Oppdagelse – er det mobbing?

Konflikter som ikke håndteres kan utvikle seg til konfliktmobbing. Som leder er det avgjørende at du ser og deretter reagerer på signaler om mobbing.

Avklaring av roller

Det må avklares hvem som skal ta seg av saken. Problemet må undersøkes. Siden skal du finne frem til en løsning. Med mindre du selv er part i konflikten er det naturlig at du som leder tar ansvar for dette arbeidet. Hvor involvert du skal være avhenger av saken (for eksempel om du er part) og av eventuelle retningslinjer for håndtering av slike saker.

Tegn på mobbing

- Indikasjoner på dårlig trivsel i arbeidsmiljøundersøkelser
- Klager eller negative uttalelser om enkeltpersoner eller grupper
- Taushet når psykisk arbeidsmiljø blir satt på dagsordenen
- Økt sykefravær
- Henvendelser fra tillitsvalgte, verneombud eller andre medarbeidere om mobbing

Undersøkelse

Den beste måten å undersøke saken på er gjennom samtaler eller intervjuer med de involverte partene og kollegene deres. Formålet er å få overblikk over hva problemet er, hvordan det har oppstått, hvem som er involvert og hva slags løsninger som finnes. Sett deg inn i hvordan slike samtaler skal gjennomføres. Er du usikker bør du sørge for sparring. Et alternativ kan være å få en ekstern rådgiver til å gjennomføre undersøkelsen.

Før samtalen

- Forbered deg grundig
- Finn et godt egnet tidspunkt, unngå «spontane» samtaler
- Tenk på hvordan du kan avhjelpe situasjonen
- Sørg for at dere ikke blir avbrutt av andre
- Slå av mobiltelefonen
- Sørg for å ha tilgang til vann og ev. servietter

Signes håndtering av konflikten mellom Anna og Jens

Samtalene med medarbeiderne har vist at stort arbeidspress har hatt en vesentlig innvirkning på konflikten. Signe ser at Anna er veldig stresset. Hun har ikke hatt kapasitet til å lære opp Jens. Jens er frustrert over å skulle læres opp av en kollega som ikke har tid. Kollegene sier at Jens er en ok fyr, men at de følte at de måtte ta parti med Anna fordi de kjenner henne. Signes analyse viser at partene er sinte på hverandre, men at de klarer å se nyansert på konflikten. Begge har et ønske om å forbedre samarbeidet. Det viktigste er at Jens gjerne vil møte Anna og snakke om hvordan de kan samarbeide.

Signe arrangerer en konfliktmegling. Her får Anna og Jens fortelle hverandre hvordan de opplever samarbeidet. De drøfter løsninger. De avtaler blant annet at Anna og Jens skal dele arbeidsoppgavene mellom seg, og at Jens skal gå på kurs. De blir enige om at begge har ansvar for å ta opp uoverensstemmelser på en konstruktiv måte og at de kan få sparring av Signe. Etter at meglingsmøtene er avsluttet arrangerer Signe en temadag for avdelingen. På dagsordenen står kommunikasjon, oppgavefordeling og avstemming av forventninger.



Selve samtalen

Lederen som har begrenset kunnskap om avdelingen og de involverte partene skal begynne med å spørre om:

- Hvordan arbeidet planlegges og organiseres og om det fungerer
- Hvordan man gir tilbakemeldinger
- Stressnivået
- Samarbeidet i avdelingen
- Stemning og tone
- Tidligere konflikter/uenighet og hvordan sakene da ble løst

Ledere som kjenner avdelingen kan hoppe direkte til de siste spørsmålene:

- Be partene beskrive i detalj og med eksempler hva som har skjedd hittil
- Spør partene hvor de ser muligheter for løsning av problemet, inkludert:
 - Hva de ønsker at den andre parten gjør
 - Hva de ønsker at du som leder gjør
 - Hva de selv vil gjøre
 - Hva som kan skje etter samtalen

makter å delta i et eller flere møter med noen de kan ha følt seg mobbet av, og hvor de er tvunget til å håndtere deres versjon av saken. I noen tilfeller kan partene føle seg så urettferdig og dårlig behandlet at de vil se det som et angrep å høre den andre partens versjon av saken. I sistnevnte tilfelle kan den eneste løsningen være å omplassere en eller begge parter.

Faser i meklingen (fra Lin Adrian: Konfliktmægling ved mediation)

1. Partene forteller om sitt syn på konflikten
2. De felles problemene identifiseres
3. Suksesskriteriene for mekling avklares
4. Partene arbeider med å finne løsninger
5. Det forhandles om løsninger
6. Det inngås avtaler

4 Analyse

Den informasjonen du har fått, skal analyseres. Hva er de bakenforliggende årsakene? Hva har partene gjort? Hvor rammet er de, og hvilke løsninger ser de? En grundig analyse gir deg innblikk i hvor de skal settes inn. Søk en å diskutere med hvis du er usikker på analysen din.

5 Intervensjon

Å håndtere saker som handler om konfliktmobbing avhenger blant annet om hvor berørt partene er, og om de ønsker en løsning. Hvis de gjør det, kan mekling være et alternativ. Konfliktmekling, eller mediasjon, er en type møte hvor partene får innsikt i hverandres erfaringer med konflikt, og i fellesskap prøver å finne en løsning. Møtene ledes av en megler, som for eksempel kan være lederen deres. Forutsetningen for at det kan avvikles en mekling er likevel at begge parter

6 Evaluering

Tiltakene som er iverksatt må vurderes. Det kan for eksempel gjøres gjennom oppfølgingsamtaler eller med spørreskjemaer. Hvis evalueringen viser at det fremdeles er problemer, er nye tiltak nødvendig.

Når en av partene fortsetter å mobbe

Hvis en av partene fortsetter å vise negativ atferd etter at meklingen er over, kan det tyde på at det er deler av konflikten som fortsatt må løses. Det kan også være tilfeller hvor en person trenger hjelp til å endre en generell negativ atferd. Her kan du oppmuntre eller direkte kreve at vedkommende får veiledning. Vekten bør ligge på å endre den negative atferden. Avhengig av hva problemet er, kan personen for eksempel lære strategier for å håndtere temperamentet sitt, takle stress eller bli mer villig til å ta opp konflikter før de utvikler seg.

Forebygge mobbing

Mobbing kan forebygges på flere måter:

1. Ved å innføre en antimobbepolitikk
2. Ved å fjerne risikofaktorene i det psykiske arbeidsmiljøet
3. Ved å endre en negativ kultur
4. Gjennom ledelsesutvikling

Etablere en antimobbepolitikk

En holdning mot mobbing er hjørnesteinen i det forebyggende arbeidet. Den består av to deler: En intensjonsavtale som slår klart fast at mobbing ikke er akseptabelt, og prosedyrer for håndtering av de tilfellene der det skjer. Prosedyrene er veien som medarbeidere og ledere må følge hvis de føler seg mobbet, eller blir pekt ut som mobbere. Hvis du vet hvem du skal kontakte, er det mye større sjanse for at et problem løses fortere.

Fjerne risikofaktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet

Mobbesaker kommer ofte av problemer med det psykososiale arbeidsmiljøet. Uklare roller og uklart ansvar, høye krav til arbeidet, tidspress og krav om samarbeid øker risikoen for konflikter og mobbing. Et første skritt i å forebygge mobbing er å identifisere og deretter agere overfor problemer i det psykososiale arbeidsmiljøet.

Endring av en negativ kultur

Mobbing kan forebygges ved å skape en kultur for samarbeid, hvor anerkjennende dialog er viktigst, og hvor uenigheter og konflikter håndteres profesjonelt. En kultur der negativ kommunikasjon og mobbing er utelukket. Arbeidet med å endre en negativ kultur kan begynne med å øke de ansattes og ledernes kunnskap om kommunikasjon, konflikthåndtering, konfliktløsning og mobbing. Det kan for eksempel skje gjennom forelesninger, på seminarer eller i workshops.

Ledelsesutvikling

Som leder bør du være et forbilde i form av at du kommuniserer godt. Hvis du har personalansvar må du kunne håndtere konflikter og mobbing slik at de ansatte føler seg hørt, respektert og hjulpet. Føler du deg dårlig rustet til å gripe inn i konflikt- eller mobbesaker bør du prøve å bli bedre kvalifisert, for eksempel gjennom kurs eller gjennom en sparringspartner.

Mer lesestoff:

- Konfliktens anatomi, Konfliktløsning i praksis, The Arbinger Institute, 2011
- Mekling, Konfliktforståelse og konflikthåndtering, Grethe Nordhelle, 2006
- Mekling II, Sentrale temaer i konflikthåndtering, Grethe Nordhelle, 2007
- Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet, Ståle Einarssen, Harald Pedersen, 2007
- Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet, Bjørg Aase Sørensen og Asbjørn Grimsmo, 2001
- Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet, Terje Hotvedt, 2001
- Idébankens temahefte Mobbing i arbeidslivet, Ståle Einarsen, Lars Glasø, Tina Løkke Vie

Idébanken.org

forteller de gode historiene fra norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon, verktøy og faglig materiell for et arbeidsliv som inkluderer.

Bestill temahefter:
idebanken.org/temahefter

Meld deg på nyhetsbrev:
idebanken.org/nyhetsbrev

Kontakt oss:
post@idebanken.org

Besøk oss på:
facebook.com/idebanken.org | twitter.com/idebanken | youtube.com/idebanken



© B.Lund/distr./strandcomics.no

