

Dersom konflikten blir trappa opp

Konflikt- handtering på arbeidsplassen



- for eit arbeidsliv som inkluderer



© Idébanken – for eit arbeidsliv som inkluderer 2013

1. opplag 2013

Hefte er utarbeida 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

Hefte kan du bestille på www.idebanken.org/temahefter



Dersom konflikten blir trappa opp

Konflikt- handtering på arbeidsplassen



Leiarens handtering av konfliktar på arbeidsplassen	6
Dimensjonar i ein konflikt	8
Korleis utviklar ein konflikt seg?	10
Personlege konfliktmønster	10
Skap ein kultur for å ta hand om konfliktar	11
Jens og Anna – eit døme	12
Metodar for å handtere konfliktar	14
Verkty 1: Handsaming av fagleg usemje og ressurspørsmål	15
Verkty 2: Dialog og utforsking av ulikskap	16
Verkty 3: Samtale om kva som er årsaken	18
Verkty 4: Aktiv lytting og korleis ta imot kritikk.....	19
Konfliktmobbing – handsaming og førebygging	20
Verkty 5: Handtering av konfliktmobbing	24
Verkty 6: Førebygge mobbing	26



Dersom konflikten blir trappa opp

Konflikter på arbeidsplassen er uråd å unngå. Så lenge det dreier seg om fagleg usemje kan konflikter vere positive. Vesentlege tema kjem på dagsorden, problem blir løyst og endring blir mogeleg. Det er diverre slik at konflikter kan få negative utfall og innverke både på korleis folk trivest og sjølve produktiviteten på arbeidsplassen. Somme gonger kan det også ende med mobbing av enkeltpersonar.

Dette heftet vender seg til leiarar med personalansvar. Det gir hjelp til å forstå og handtere ulike typar konflikt. I tillegg gir det døme på kva du kan gjere og korleis du kan førebygge at ein konflikt utviklar seg til mobbing.

Heftet har tre delar. Første del handlar om korleis konflikter kan bli forstått. Konflikter skal handterast ulikt, avhengig av om det dreier seg om til dømes fagleg usemje, motstridande interesser, verdiar eller personkonflikter. I andre del av heftet introduserer vi nokre verkty som kan brukast i samband med ulike typar konflikt. Dersom konflikten er blitt personleg, er det risiko for konfliktmobbing. Siste del av heftet handlar om dette.

Heftet skal gi deg hjelp til å:

- Forstå kva ein konflikt er og korleis den oppstår
- Handtere fagleg usemje og konflikter om ressursar
- Handtere verdikonflikter og personkonflikter
- Forstå, førebygge og handtere konfliktmobbing



Leiarens handtering av konflikhtar på arbeidsplassen

Konflikhtar på arbeidsplassen kan vere øydeleggande både for den einkilde medarbeidaren, for korleis folk trivest og for produktiviteten. Men før ei fagleg usemje blir til konflikt kan den ha eit potensial i seg til å utvikle arbeidsplassen i positiv retning. Som leiar spelar du ei avgjerande rolle i handsaminga av konflikhtar mellom medarbeidarane dine. Det er ditt ansvar å sørge for at fagleg usemje er lov, og å handtere konflikhtar før dei kjem ut av kontroll.

Ordet konflikt gir negative assosiasjonar for dei fleste. Vi har negative røynsler med å vere involvert i konflikhtar som ikkje er blitt tekne tak i tidsnok. Slike konflikhtar tappar både den einkilde og arbeidsplassen for energi.

Kva er ein konflikt?

Ein konflikt kan bli definert som eit motsetnads-høve: Partane er meir eller mindre medvitne om at dersom målet til den eine blir innfridd, vil det kunne truge eller hindre den andre i å oppnå sitt eige mål (Sørensen og Grimsmo 2001). Det kan vere ein motsetnad mellom to eller fleire partars behov, ønske eller verdiar. Eller det kan vere ei usemje der ein eller fleire opplever at kjenslene blir involvert.

Handter konflikten i tide

På ein arbeidsplass kan det oppstå konflikhtar mellom to eller fleire medarbeidarar. Det kan vere fagleg usemje, usemje om fordeling av ressursar, usemje om arbeidstida eller fordelinga av gode. Dette kan også utvikle seg til personkonflikhtar.

Uløyste konflikhtar er alltid negative. Dei tek energi og ressursar. Dei kan føre til dårlig stemning på arbeidsplassen. Dei kan tyngje både medarbeidarane og deg som leiar, og sette ein stoppar for

gode relasjonar og godt samarbeid. Som leiar har du ansvar for å takle ein konflikt i tide. Konflikhtar går som oftast ikkje over av seg sjølve.

For å løyse ein konflikt må de jobbe både med saka og relasjonen. Ein må kome fram til ein avtale partane kan leve med, og samstundes må du arbeide med tilhøvet mellom partane. I visse tilfelle kan det skje ei forsoning mellom dei involverte, men det er ikkje alltid eit mål at partane skal bli vener, og heller ikkje at alle konflikhtar skal løysast.

Gi plass til usemje – stopp konflikten

Usemje er ein del av arbeidslivet, og ikkje til å unngå. Når usemje er fagleg og partane held seg til saka kan ho vere med på å utvikle arbeidsplassen. Det kan gjere at ein får rydda opp i inngrodde vanar og opne for nye måtar å sjå tinga på. Som leiar kan du skape ein kultur der det er aksept for å ta opp sakene somme er usamde om. Ein kultur der ein lyttar til synspunkta til andre med respekt,

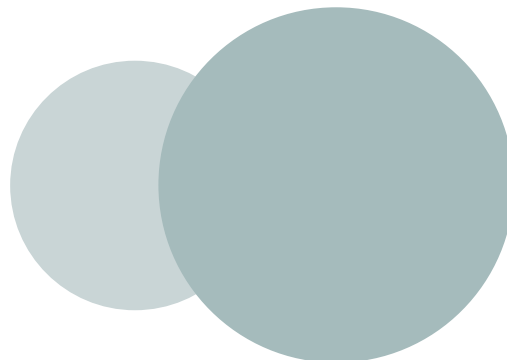


undersøker kva usemja går ut på og unngår destruktive konflikter. God leiing og klare spelereglar er avgjerande.

Når ei usemje blir trappa opp og ikkje lenger handlar om "saka", blir det ein konflikt du som leiar må gripe fatt i. Då kan det vere ein idé å bruke reiskap som aktiv lytting, mediasjon (konfliktmekling) og anerkjennande undersøking. Dette heftet har som mål å gi deg nokre konkrete verkty som kan hjelpe deg til å skape ein kultur for konstruktiv usemje, og til å forstå og ta tak i destruktive konflikter.

Søk hjelp dersom du er i tvil

Dersom konflikten utviklar seg på ein slik måte at du opplever at det ikkje er råd for deg å løyse den, eller du er i tvil om kva du skal gjere, bør du vurdere å søke hjelp. Det kan vere hos ein annan leiar, ein fagperson, personalansvarleg eller andre kompetente personar. I dette heftet kan du få hjelp til å finne ut av kva type konflikt det handlar om, og korleis den best kan handterast.



Dimensjonar i ein konflikt

Dei fleste konflikter på ein arbeidsplass plar vere ein av fire typar: konflikt om metodar, konflikt om ressursar, konflikt om verdiar og personlege konflikter. Når skal du løyse ein konflikt er det viktig å finne ut av kva type det er snakk om. Ulike typar konflikt skal takast hand om på ulike måtar.

Dei fire dimensjonane	Handtering	Ønskt resultat
Metodekonflikter: handlar om mål, midlar, metodar og prosedyrar. Metodekonflikter er vanlege. Dei fører sjeldan til at ein blir uvener.	Dialog og problemløysing.	Bli samde, kome vidare.
Ressurskonflikter: Handlar om fordeling av avgrensa ressursar som pengar, arbeid, materielle gode, plass, tid, personale og meir. Ein velkjent type konflikt på arbeidsplassar med avgrensa ressursar.	Informasjon, forhandling og kompromiss.	Ein avtale.
Verdikonflikter: Handlar om personlege verdiar og haldningar. Kva er rett og kva er gale? Døme på dette er konflikter mellom ulike faggrupper og mellom til dømes unge og eldre medarbeidarar.	Dialog, respekt for kvarandre, respekt for at alle er ulike. Open kommunikasjon der partane lyttar til kvarandre, i staden for å freiste å overtyde kvarandre.	Gjensidig forståing.
Personlege konflikter: Handlar om identitet, sjølvkjensle, avvising, tillitsbrot og generelt om måtar å kome på kant med kvarandre på. Konflikter av denne typen fører ofte til dårleg psykisk arbeidsmiljø. Det er snakk om usemje basert på kjensler, der tilhøvet mellom partane har tatt skade.	Open kommunikasjon og aktiv lytting, der partane får tid til å snakke saman og lytte til kvarandres versjonar.	Gjensidig forståing for situasjonen til den andre.

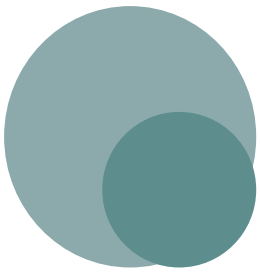


Når ein konflikt skal løysast er det viktig å analysere kva type konflikt det er snakk om. Som det går fram av tabellen på førre side, krev ulike typar konflikter ulike tilnæringsmåtar. Ver også merksam på at ulike slag konflikter kan vere overlappende. Det som på overflata ser ut som ein metodekonflikt kan kanskje vere ein personkonflikt som handlar om lojalitet og maktkamp.

Ein konflikt kan bli analysert ved å svare på følgjande spørsmål:

- 1 Korleis kjem konflikten til uttrykk?
- 2 Kva er årsaka til konflikten?
- 3 Korleis har konflikten blitt handtert så langt?
- 4 Kva er føresetnadene for å kunne løyse konflikten?

På side 14 finn du eit oversyn over verktøy til bruk i ulike typar konflikter.



Korleis utviklar ein konflikt seg?

Når du har analysert konflikten og funne ut kva type konflikt det dreier seg om, må du ta stilling til korleis den kan bli løyst. Kan du og medarbeidaren løyse konflikten åleine, eller er det behov for å involvere ein nøytral person? I slike tilfelle kan konfliktrappa vere ein viktig reiskap å kjenne til. Den gjer konfliktopptrappingar synlege.

Konfliktrappa illustrerer korleis ein konflikt kan utvikle seg frå usemje om ein liten ting til ekte fiendskap. På kvart trinn er det mogleg å gå anten opp eller ned trappa. Å la ein konflikt eskalere er forbunde med sløsing med menneskelege ressursar.

Når ein i gruppa har eit problem, har heile gruppa eit problem. Det inneber at alle i gruppa må bruke tid og krefter på den interne konflikten, anten dei er direkte eller indirekte involvert. Difor er det viktig å tenke over korleis du kan forplikte så vel leiarar som medarbeidarar til å gå ned trappa når det trekker opp til konflikt.

Vi går gjennom modellen på dei neste sidene.

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



Personlege konfliktmønster

Alle menneske har sin måte å reagere på i utrivelege situasjonar, såkalla konfliktmønster. Det er ein fordel å vere medviten om sitt eige konfliktmønster. På den måten kan ein bli betre til å navigere på ein konstruktiv måte i konfliktfylte situasjonar. Det finst tre grunnleggande konfliktmønster:

- Å unnvike
- Å gå til åtak
- Å halde ro

Overfor medarbeidarane er det alltid best å halde roen. Det er ikkje fornuftig å unnvike konflikhtar eller å reagere aggressivt. Det å kunne vere rolig og ikkje unnvike konflikten er ei treningssak. Gevinsten er styrkt sjølvtilitt, og at du tek konflikhtar og kritikk på ein profesjonell måte.



Grøn konflikt – vekt på saka

1. Usemje

Det første trinnet på trappa er usemje. To partar er usamde om noko. Dei løyser situasjonen relativt raskt og konstruktivt, fordi dei legg vekt på sak og ikkje på person.

Vi er ulike, og av og til blir vi usamde. Det kan vere spørsmål eller avgjerder som skal takast, og som vi har forskjellige oppfatningar av. Typiske døme er korleis vi skal løyse ei bestemt arbeidsoppgåve, korleis ei turnusordning skal leggst opp, kva konformøta skal brukast til, kor ofte vi skal ha møte eller liknande. Usemjene er i utgangspunktet positive, fordi vi blir betre kjente med kvarandre og fordi dei kan vere med på å skape ei positiv utvikling på arbeidsplassen.

Som regel greier vi å løyse slik usemje utan at det går utover relasjonen til andre. Vi utvekslar synspunkt, lyttar til kvarandre og skiftar mening dersom argumenta til andre er betre enn våre egne. Det er aksept for å vere usamd, og ta ein skikkeleg diskusjon.

Dersom konflikten forblir på dette trinnet, vil partane halde fram i det gode forholdet. Det som gjer partane ulike blir brukt til noko konstruktivt. Men det kan sjølvstøtt skje at det blir knute på tråden og at situasjonen utviklar seg.

Frå grøn til gul konflikt: Her kan det vere mekling

Den første viktige skiljelina på konflikttrappa går mellom gul og grøn fase. Her skiftar det frå sak til person. Det er stor fare for at konflikten eskalerer raskt.

Spesielt på dette tidspunktet er det at du som leiar kan gjere ein skilnad, ved å trappe ned konflikten. Verktya i dette heftet rettar seg mot den grønne og gule konflikten, og grensene mellom dei.

Skap ein kultur for å ta hand om konfliktar

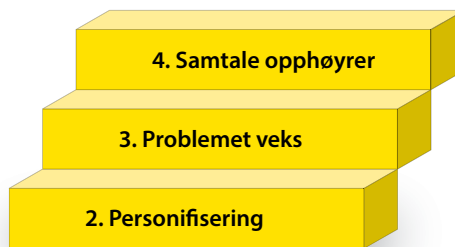
Konfliktar er lettast å løyse ved å lyfte dei fram, og handtere dei på ein måte som er avtalt på førehand. Det er viktig at spelereglane og haldningane til konfliktar blir diskutert grundig, og at alle støttar opp om dei. Du kan til dømes få medarbeidarane dine til å diskutere følgjande spørsmål:

- Korleis handterer vi konfliktar og kritikk hos oss?
- Kva er verdigrunnlaget vårt, og korleis brukar vi det i kvardagen?

- Kva er leiarens ansvar, og kva er ansvaret til den einskilde i konfliktsituasjonar?
- Kva reglar skal gjelde hos oss når medarbeidarane kjem i konflikt med kvarandre?
- Korleis er omgangstonen på arbeidsplassen vår? Finst det mønster som vi bør bryte?
- Kva vil det seie å vere ein god leiar? Kva vil det seie å vere ein god kollega?

Ut frå desse diskusjonane kan det vere lurt å vedta spelereglar for korleis konfliktar skal handterast på arbeidsplassen.

Gul konflikt – sjå på personen



Dei neste tre trinna i trappa handlar om personvinkling. Problemet veks. Partane gir opp å snakke saman. Merksemda skiftar frå sak til person. Ein blir meir og meir oppteken av dei negative eigenskapane til den andre. Den gule fasen er siste sjanse til å mekle i konflikten før den kjem ut av kontroll.

Personvinkel – det er den/dei andre som har skulda

No er det ikkje lenger saka som er problemet, men den andre. Nå tek vi til å sjå den andre i eit negativt lys. Vi går etter mannen i staden for ballen. Det er heilt sikkert den andre som er skuld i problemet! No bør alarmklokkene ringe. På dette trinnet endrar ein tilsynelatande harmlaus konflikt seg til ein skadeleg konflikt.

Problemet veks – det er noko feil med den/dei andre

No dukkar nye problem opp. Gamle konfliktar som ikkje er avslutta kjem fram att. Vi hugsar tidlegare episodar og feil den andre har gjort, og nyttar kvart høve til å kome med spydige merknader.

Samtale opphøyrer – det nyttar ikkje lell

Det opphavlege problemet, og korleis det heile starta, er som oftast gløymt. Vi er så opptekne av negative tankar om den andre at vi blir snever-

synte og har vanskeleg for å lytte til kvarandre. Vi unngår å snakke saman. Det er jo bortkasta lell, den andre høyrer ikkje etter! I staden tek vi til å kommunisere ved hjelp av handlingar og kroppsspråk. Vi let vere å helse, ristar på hovudet når den andre seier noko, unngår å sjå på kvarandre, vender ryggen til – og så vidare. Vi snakkar no om kvarandre i staden for til kvarandre. Alliansar og klikkar tek til å bli danna.

Siste sjanse for mekling

Når partane er komne til dette trinnet er det viktig å stoppe. Dersom konflikten blir trappa ytterlegare opp, kan det skje så mykje skade i relasjonane mellom kollegaer og/eller leiing at dei involverte kan få problem med å gjenopprette ein god arbeidsfelleskap. Arbeidsmiljøet blir tappa for energi.

Jens og Anna – eit døme

Anna og Jens arbeider i administrasjonen på ein kontorarbeidsplass. Det har vore ei omorganisering. Jens er blitt flytta til avdelinga mot si vilje. Anna har fått i oppgåve å lære han opp. Anna har i lengre tid hatt for mykje å gjere. Difor har ho stadig vekk vore nøydd til å avlyse møta med Jens. Kvar gong har Jens sendt epost tilbake og klaga over at ho ikkje prioriterer opplæringa av han. Eposten er sendt med kopi til Signe, leiaren deira.

Ein dag blir Anna kalla inn på kontoret til Signe. "Jens er lei av at du ikkje prioriterer opplæringa

hans. Kan du ikkje prioritere den høgare?" seier ho. Anna prøver å forklare kor stressa ho er, men samtalen blir avbroten då leiarkollegaen til Signe kjem inn av døra.

Spørsmål til dømet:

- Når går situasjonen frå grønt til gult?
- Kva er det Anna gjer som fører til at konflikten trappar opp?
- Kva gjer Jens?
- Kva gjer Signe?
- Kva kunne dei ha gjort annleis?

Raud konflikt – innstilt på krig



De siste tre trinna i trappa er fiendebilete, open fiendskap og polarisering. Konflikten blir til ein krig, der vi rettar skuldingar og destruktive åtak mot kvarandre. Den opphavlege saka er gløymt for lenge sidan. Mekling er ikkje lenger råd. Einaste utveg er å skilje partane.

Fiendebilde – du er jo heilt gal

Vi har gitt opp å snakke saman. Det opphavlege problemet er gløymt. Det er blitt erstatta av eit svart-kvitt-bilete. Målet er å få rett, og vinne over den andre. Vi blir styrt av konflikten. All energi blir brukt på å få den andre til å be om orsaking, eller gi seg. "Han har bede om det sjølv!" "Ho fortener ikkje betre!"

Open fiendskap – sinnet har overteke

På dette tidspunktet har vi slutta å sjå på den andre som eit menneske. Vi tyr til openlyst fiendtelege handlingar. Til dømes å kome med sårande og nedverdiggande kommentarar. No er det ikkje greitt at kollegaene er nøytrale eller tilbakehaldne. Dei må anten vere for eller mot. Vi brukar masse energi på å verve alliansepartnerar. I denne fasen er målet å skade den andre.

Polarisering – det er ikkje plass til begge

Konflikten har no gått så langt at vi ikkje kan vere i same rom – eller på same arbeidsplass. Det er no medarbeidaren blir sagt opp, eller overflytta til ei anna avdeling. Sjølv om vi ikkje lenger har kontakt, kan det hende at vi held fram å kjempe vidare mot kvarandre på avstand.

Dersom ein konflikt er trappa opp til raudt felt, er det ofte bruk for ein nøytral part for å mekle i saka. Det er ein overhengande risiko for mobbing. Det kan du lese meir om frå side 20.

Jens og Anna – eit døme (2)

Neste gong Anna og Jens set seg saman, synest Anna at Jens verkar sur og uinteressert. Ho opplever også at han heile tida stiller spørsmål til det ho seier. Det er faktisk blitt slik at han stiller spørsmål ved Annas måte å gjere ting på, kvar gang dei jobbar saman.

Ho blir meir og meir irritert. Ein dag får ho nok. Medan dei sit og jobbar, seier ho: "Er du alltid så negativ?" Jens ser på henne. Så reiser han seg og går. På vegen ut mumlar han "sure megge". Anna

blir rasande. For å få ut frustrasjonen fortell ho ein kollega om episoden.

Spørsmål til dømet:

- Kvar i trappa er konflikten no?
- Korleis kan kollegaene medverke til at konflikten blir trappa ned?
- Kva kan leiaren gjere her?

Metodar for å handtere konflikhtar



Om du som leiar opplever at ein konflikt mellom medarbeidarane trappar opp, er det beste å invitere partane til ein samtale. Samtalen bør ha som mål å undersøke konflikten, og saman kome fram til ei løysing. Du kan sjølv velje å gå inn som meklar, eller du kan be om hjelp frå ein nøytral tredjepart som ikkje er involvert i konflikten. Denne personen kallar vi ein mediator.

Det finst mange ulike metodar å handtere konflikhtar på. Generelt er det ein god idé å sikte etter retningslinjene i trappa for konfliktnedtrapping.

På dei neste sidene presenterer vi konkrete metodar som retter seg mot høvesvis metode-, ressurs-, verdi- og personkonflikhtar (sjå side 15 til 19 for nærare presentasjon).

- **Verky 1: Problemløysings- og forhandlingsmetoden** kan brukast når det er snakk om fagleg usemje om metodar, eller konflikt om manglande ressursar. Sjå side 15. Dersom det derimot er snakk om ein verdi- eller personkonflikt, er det best å nytte ein utforskande dialog – med det målet å utforske partanes ulike opplevingar av saka.
- **Verky 2** er ein metode for dialog og utforskning av ulikskap. Sjå side 16.
- **Verky 3** er ein metode for å avdekke underliggende interesser ved god kommunikasjon. Sjå side 18.
- **Verky 4** er ein metode for aktiv lytting. Sjå side 19.

I siste del av heftet får du verky og kunnskap for å kunne førebygge og hindre at konflikhtar utartar til mobbing.

Handsaming av fagleg usemje og ressurs spørsmål



Er det snakk om ein metode- eller ressurskonflikt, kan du som leiar nytte ein problemløysings- og forhandlingsprosess mellom to partar. Metoden gir deg teknikkar i problemløysing, som hjelper partane til å møtest og lage ein felles avtale.

For at forhandlingane skal lukkast må du som leiar legge vekt på å få partane til å:

- vere klare til å ta opp konflikten.
- undersøke kva konflikten handlar om.
- innstille seg på å lytte til, og reflektere over, synspunkta til den andre.

Dersom partane undervegs bruker "skitne triks": Spør om forhandlingane er reelle. "Eg er nøydd til å spørje deg: Har du bestemt deg på førehand?" Då vil stilen ofte skifte, og også haldninga til prosessen.

Som meklar kan du hjelpe partane å leve seg inn i kvarandres opplevingar og synspunkt ved å seie: "Prøv å gjengi det Jens har sagt så langt: Kva oppfattar du at Jens seier?" Så kan du spørje Jens om det er rett oppfatta. Hald fram inntil du er sikker på at Jens føler seg rett forstått.

Dersom det er snakk om ein konflikt mellom grupper: La fornuftige og respekterte folk frå kvar "leir" sette seg ned og kome fram til ei løysing saman.

Instruer partane:

- **Snakk alltid ut frå dykk sjølve.** Dersom de snakkar på vegner av ei gruppe blir det lett for generelt. ("Vi er mange som meiner...") I forhandlingane kan de fortelle kvarandre kva kollegaene dykkar har vanskeleg for å godta, og deretter prøve å imøtekome det. Men ver kritiske til eige bakland. De er ikkje sendt av garde med eit ufråvikeleg standpunkt.
- Forlang ein time-out, dersom de ikkje veit om de kan stå inne for eit løysingsforslag.

Problemløysings- og forhandlingsprosessen kan strukturast slik:

- **Avklaring:** Finn dei konkrete og synlege tilhøva det skal gjerast noko med. Be kvar av partane på omgang om å fortelje kva konflikten går ut på. Dropp ambisjonen om at de skal ha felles haldningar. Gjenta eventuelt kva du har høyrte partane seie, men utan deira konfliktopppandende ordval (sjå side 19). Undersøk om det er område der partane allereie er samde.
- Vurder fleire **moglege løysingar**. Brainstorm. Unngå at kvar av partane utarbeider forslag til løysingar kvar for seg. Det grev berre djupare grøfter.
- **Vel ut:** Finn ut, saman med partane, kva løysing som er den mest akseptable og fordelaktige for begge partar. Samanfatt dei til eit enkelt, sams forslag til løysing. Eit forslag som de så kan utdjupe og finpusse saman.
- Avtal ein **handlingsplan** for løysinga. Korleis og når?
- Avtal ei **evaluering** av løysingsmodellen. Det er ikkje sikkert den valde løysinga er den beste eller mest brukelege. Difor er det viktig at de avtalar korleis løysinga skal vurderast på vegen. Om løysinga syner seg å ha manglar, startar partane med "avklaring" og går gjennom alle fasane om att.

Dialog og utforsking av ulikskap

Viss det er snakk om ein verdi- eller personkonflikt, er beste løysing ein respektfull samtale mellom partane. Samtalens formål er å få avklart kva konflikten handlar om, og å hjelpe partane med å leve seg inn i kvarandres perspektiv og opplevingar. Samtalen skal ende med at dei to partane lagar ein avtale om kva dei kvar for seg kan gjere annleis i framtida.



1 Rammene i samtalen

Når de innleier dialogen er det viktig å bli samde om dei konkrete rammene for dialogen. Det skaper tryggleik at alle veit kva samtalen skal dreie seg om, og kor lang tid som er sett av. Som leiar innleier du, ønskjer velkomen og fortel om målet med samtalen. Du fortel:

- **Korleis samtalen er strukturert og kor lang tid som er sett av.**
- **Kva rolle du har i samtalen: At du ikkje vil være dommar, men vere ein nøytral prosessleiar som stiller spørsmål og hjelper partane med å snakke saman.**
- **Om samtalens spelereglar** (sjå faktaboks nedst på sida)

2 Avdekkingsfase – partane blir intervjua

I denne fasen kan partane få luften ut sinne og frustrasjon, og få fortalt korleis de opplever konflikten, og kva dei er misnøgde med. Det kan være ei stor lette å få lov til å fortelje korleis konflikten blir opplevd, noko som i seg sjølv er ei hjelp til konfliktløysinga. Bli ikkje for lenge i denne fasen. Sjølv om det er fint å få rista av seg frustrasjonane, kan det bli oppslukande og lite konstruktivt å vere for oppteken av årsaker og

problem. Problemspråket kan kome til å bli for dominerande i samtalen. Dette kan bli ein hemsko for å sjå kva som er mogleg, og sjå løysingar for konflikten.

Som leiar fungerer du som intervjuar i denne fasen. Partane blir intervjua ein om gongen. Motparten får ikkje lov til å bryte inn undervegs. Hjelpespørsmål kan vere:

- **Kva handlar konflikten om?**
- **Når tok den til? (Spesifikke situasjonar skal nemnast.)**
- **Korleis har de eventuelt forsøkt å løyse konflikten?**
- **Kva har de gjort for å løyse den?**
- **Korleis var samarbeidet før konflikten oppstod?**
- **Korleis påverkar konflikten deg?**
- **Kva er det du ønskjer av den andre som du ikkje får no?**
- **Korleis vil det vere dersom du får det slik som du vil ha det?**
- **Korleis ville du ha reagert dersom du var i motpartens stad?**
- **På ein skala frå 1 til 10, kor alvorleg er konflikten dykk imellom?**

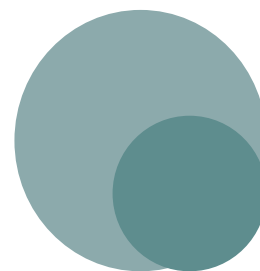
Spelereglane for konflikthandteringsamtalen

Desse spelereglane kan hjelpe partane med å respektere kvarandres grenser. Spelereglane kan eventuelt vere nemnde i invitasjonen til samtalen. Der førebur du partane på kva som skal skje. Fortel også at du vil hjelpe dei med å overhalde spelereglane. Partane skal:

- **Akseptere at dei kan oppleve konflikten ulikt.**
- **Snakke for seg sjølve. Det vil seie at dei skal fortelje kva dei sjølve opplever, føler og har behov for.**

- **Gå inn for å la vere å avbryte kvarandre.**
- **Gå inn for å la vere gå i forsvar.**
- **Syne vilje til å forstå den andre.**
- **Prøve på å bli forstått.**
- **Prøve å sjå heile konflikten, der også andre relasjonar og organisatoriske høve spelar inn.**





3 Innbyrdes forståingsfase – kva tenker partane når dei høyrer kva den andre fortel

Her blir partane nok ein gong intervjuet ein etter ein. Den parten som ikkje blir intervjuet kan få sjansen til å kome med korte og eventuelt korrigerande merknader. Spørsmåla kan vere:

- Fortel kva du høyrer at den andre seier?
- No når du har lytta til din kollegas versjon av konflikten: Kva opplever du er viktig for han/henne?
- På kva måte kan du eventuelt imøtekome hans/hennar behov og ønske?
- Korleis har motpartens versjon endra oppfatninga di av konflikten?
- Dersom du prøver å sjå situasjonen utanfrå – kva tankar gjer du deg då? Kva råd ville du som god kollega ha gitt til dei to partane?

4 Kva fungerer mellom partane, og korleis ønskjer dei at samarbeidet skal vere?

Hjelpespørsmål i denne fasen:

- Kan du kome på situasjonar der samarbeidet dykk imellom har fungert godt? Kva skjedde då, kva gjorde du, kva gjorde den andre?
- Kva kan du lære om samarbeidet dykk imellom av denne situasjonen?

5 Ny, sams samarbeidsvisjon

No skal du først spørje om partane er klare til å snakke om framtidig samarbeid. Dersom svaret er nei, må du undersøke kvifor, og kva som skal til for at dei kan bli klare. I somme tilfelle kan det vere

ein idé å vente til neste dag med å møtest. Det kan vere at de treng tid til å fordøye det som nettopp har skjedd. Hjelpespørsmål i denne fasen er:

- Korleis meiner du samarbeidet dykk imellom skal vere i framtida for at det skal gå bra?
- Korleis kommuniserer og reagerer du/de?
- Korleis og når gir de kvarandre tilbakemeldingar?
- Korleis vil de takle situasjonen neste gong de kjem til å misforstå kvarandre?
- Kan de kome på noko som gjer at de i framtida kan få problem med å overhalde dei positive oppfatningane/avtalane de har?

6 Handlings- og avgjerdsfase

Partane fortel kva dei vil jobbe med å endre ved seg sjølve. Det kan være tenkemåte, handlingar, måte å uttrykke seg på. For deg som leiar er det ein god idé å skrive ned det partane avtalar og forpliktar seg til. Dette kan formulerast som ein samarbeidsavtale som dei saman forpliktar seg til å etterleve.

7 Evalueringsfase og avsluttande læring

I denne fasen rundar de samtalen av ved at du stiller partane følgjande spørsmål:

- Kva er det beste de kan ta med dykk frå denne prosessen?
- Kva har de lært om måten å tenke og handtere konflikter på?

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

Samtale om kva som er årsaken

Når ein konflikt handlar om personlege verdiar og haldningar, er det veldig ofte vanskeleg å halde seg til "saka". Difor kan partane trenge hjelp til å sette ord på kva saka har å seie for dei. Ein måte å gjere dette på, er å bruke teknikken "ikkjevaldeleg kommunikasjon" – populært kalla "sjiraffspråk". Denne metoden kan hjelpe partane med å snakke om opplevingane sine, kjensler og ønske om forandring - utan at dei trakkjer over grensene til den andre. Metoden kan kombinerast med verkty 4, om aktiv lytting.



Sjiraffspråkets fire trinn:

- **Observasjon:** Fortel om det som skjer/har skjedd. Fortel heilt konkret kva den andre gjer som du ikkje likar.
- **Kjensler:** Fortel kva du føler når dette skjer.
- **Behov:** Har du negative kjensler, må du finne ut kva behov som ikkje er tilfredsstilte.
- **Ønske:** Kva forslag har du til kva som kan gjerast annleis i framtida? Dette må vere konkret og gjennomførbart.

Døme: Jens kunne seie til Anna (sjå side 12 og 13):

- 1 Når du gjentekne gonger avlyser opplæringa av meg, opplever eg at du ikkje prioriterer den.
- 2 Det er irriterande og får meg til å føle at du ikkje ser på meg som verdig til å bruke tida di på.
- 3 Eg har behov for å kjenne meg likeverdig og for at

du hjelper meg. Det er ikkje greitt å starte som ny i denne avdelinga 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. Eg kan til dømes hjelpe deg med somme av dei oppgåvene som gjer at du ikkje har tid til å lære meg opp.

Som leiar kan du gi medarbeidarane sjansen til å førebu samtalen ut frå dei fire trinna. Du kan også bruke modellen til å strukturere samtalen.

Avslutt med å oppsummere kva partane har foreslått – og inngå konkrete avtalar. Ver sikker på at begge partar støttar opp om sine respektive løysingsforslag.

Sjiraffspråket kan gi ei konstruktiv røyst til forulempinga

I ein konflikt kan det vere snakk om menneske som er så langt oppe på konfliktrappa at dei har gløymt kva konflikten starta med. No er dei berre sinte og kjenner seg urettferdig handsama. Det kan vere vanskeleg for partane å uttrykke dette på ein konstruktiv måte. Som oftast kjem dei til å snakke meir om kva den andre gjer gale, enn kva

dei ønskjer at den andre gjer annleis.

Ved å styre dialogen etter sjiraffmetoden kan du hjelpe partane inn på ein sti der forulempinga og fornærminga får eit meir konstruktivt uttrykk.

Aktiv lytting og korleis ta imot kritikk

Eit av de vanskelegaste elementa i konflikthandtering er å ta mot kritikk frå mottakaren. Som meklar i ein konflikthandteringssamtale skal du få partane til å lytte til kvarandre utan å avbryte og forsvare seg. Det kan difor vere til god hjelp at du gjer partane merksame på korleis vi som menneske kan reagere når vi tek mot kritikk.



Når vi får ein lite hyggeleg bodskap kan vi reagere ved å:

- Legge ansvaret på andre ("Anna/Jens er så vrang")
- Legge ansvaret på oss sjølve ("Eg er udugeleg")
- Fortrenge fakta ("Det var ikkje det eg meinte ...")
- Springe frå ansvaret ("Nokon må gjere noko med det")

Oppgåva her er at de skal freiste å bryte den lite tenlege måten å kommunisere på. Det er lurare å oppfordre partane til å konsentrere seg om dei neste to punkta, medan dei lyttar til kvarandre, og eventuelt noterer undervegs.

- **Kva er mine egne kjensler og behov?**
("Eg er rasande på Jens fordi han henger meg ut framfor leiaren vår. Eg får lyst til å avbryte han, og dei løgnene han kjem med").
- **Kva er kjenslene og behova til den andre?**
("Jens føler at eg ignorerer han og trur at eg freistar å halde han utanfor med vilje. Han høyrest ordentleg sint ut.")

Nøkkelord ved aktiv lytting

Når begge partar i ein samtale uttrykker kjensler og behov, minskar risikoen for konflikt. Du kan hjelpe dei til å ta felles ansvar.

Jens har ansvar for:

- Å reagere på opplevinga av ikkje å bli lytta til.
- Å gi uttrykk for opplevinga av å bli avvist, på ein konstruktiv måte.

Anna har ansvar for:

- Å reagere på opplevinga av å bli handsama nedlatande.
- Å gi uttrykk for kjensla av avvising på ein konstruktiv måte.

Begge har ansvar for:

- Nærvær
- Interesse
- Nyfikne
- Merksemd
- Ope kroppsspråk
- Positive tilbakemeldingar

Opptrappande og nedtrappande språk

Når du trappar opp konflikten vil du:

- Snakke i du-form.
- Ha rett for einkvar pris.
- Plassere skuld.
- Legge vekt på andres feil og manglar.
- Legge vekt på det som har skjedd før.
- Generalisere ("alltid" og "aldri").
- Snakke høgt og avbryte.
- Ha eit avvisande kroppsspråk: Sjå på klokka, legge armene i kors, peike klagande.

Hvis du skal trappe ned ein konflikt, skal du:

- Snakke i eg-form.
- Ta ansvar.
- Legge vekt på kva det er råd å gjere.
- Utforske synspunkta til den andre.
- Be om eller ønske.
- Konkretisere (gi konkrete døme på hendingar).
- Snakke rolig, og lytte til den andre er ferdig.
- Bruke eit imøtekomande kroppsspråk: Sjå på andre og nikke godtakande.



Konfliktmobbing – handsaming og førebygging

Den vanlegaste og mest utbreidde feilen ved handsaming av konfliktar er å gjere dei til ei ikkje-sak. Å gjere ein konflikt tabu kan dekke over redsle for å opne for konflikt og usemje. Problemet er at det usagte skaper rom for overdrivne og usanne førestellingar. Ei av følgjene ved ikkje å gripe inn er at konflikten kan eskalere og danne grunnlag for mobbing på arbeidsplassen.

I den siste delen av heftet legg vi vekt på korleis leiaren kan handtere og førebygge tilfelle der ein konflikt utviklar seg til mobbing. På dei neste sidene får du:

- Ein definisjon av mobbing og konfliktmobbing.
- Kunnskap om korleis konfliktar kan utvikle seg til konfliktmobbing.
- Kjennskap til teikn som signaliserer at det er konfliktmobbing.
- Reiskap du kan bruke til å handtere saker om konfliktmobbing.
- Kunnskap om korleis mobbing kan førebyggast.

Mobbing og konfliktmobbing

Mobbing dreier seg om situasjonar på arbeidsplassen der ein person om att og om att, over lengre tid, blir utsett for sårande, krenkande eller nedverdiggande handlingar som han eller ho har vanskeleg for å forsvare seg mot.

Den mest alminnelege forma for mobbing er den såkalla konfliktmobbinga. Det karakteriserer ein situasjon der ein konflikt har utvikla seg så negativt at ein eller begge parter kjenner seg mobba. Overgangen frå konflikt til mobbing skjer når det oppstår ein ubalanse i makttilhøvet partane imellom. Det kan skuldast innblanding, eller støtte frå kollegaer eller leiinga.



Frå konflikt til mobbing

Ein opptrappa konflikt tek all plass. Partane tenker på konflikten heile tida. Dei tenker til dømes på kva dei skal gjere, og kva motparten gjer. Kjenslene tek overhand og partane oppfattar konflikten og motparten i svart-kvitt.

Det øvste trinnet i konflikten

På 6. trinn er konflikten særskild opptrappa. Partane kjempar mot kvarandre med å truge og gå til åtak. Dersom maktbalansen er slik at situasjonen utviklar seg til den eines fordel kan den andre parten oppleve at han eller ho ikkje kan handtere situasjonen lenger. Då kan vedkomande kjenne seg mobba.

Som leiar kan du handtere mobbinga. Det er seks fasar i handtering av saker om konfliktmobbing:

1. Oppdaging (det er mobbing på arbeidsplassen vår)
2. Avklaring av roller og ansvar (kven skal ta seg av og løyse problemet)
3. Undersøking (samle informasjon om problemet)
4. Analyse (kva handlar det om, kven er involvert, kva slags mobbing er det)
5. Intervensjon (innsats for å setje ein stoppar for mobbinga og førebygge framover)
6. Evaluering (har innsatsen virka?)

Jens og Anna – eit døme (3)

I tida etter samanstøyten snakkar Anna og Jens sjeldan saman. I staden snakkar Anna med andre kollegaer. Dei synest også at Jens krev for mykje. "Her har vi det så travelt, og så vil han berre at vi skal kaste alt og bry oss om han. Kva med å ta til å jobbe i staden?", seier ein forarga medarbeidar. Anna finn også ut at Jens nok ein gong har klagt på manglande opplæring. Ho blir heilt tullete.

I månadene etter blir stemninga på kontoret dårlegare og dårlegare. Frå Jens møter om morgonen blir det kommunisert berre via epost. Signe legg merke til at det er taust. Ho innkallar til personalmøte. "Korleis går det", spør ho. Ho får ikkje noko tydeleg svar. "Det går jo greitt", seier fleire. "Vi har det travelt", seier andre. Jens ser berre ned i golvet. Etter møtet tek Signe ein samtale med Jens. Her fortel han at han kjenner seg mobba.





Handtering av konfliktmobbing

Oppdaging – er det mobbing?

Konfliktar som ikkje blir handtert kan utvikle seg til konfliktmobbing. Som leiar er det avgjerande at du ser og deretter reagerer på dei teikna som signaliserer om det er mobbing.

Avklaring av roller – kven skal ta seg av problemet

Kven skal ta seg av saka? Det er leiaren som avgjer det. Du må undersøke problemet. Sidan skal du finne fram til ei løysing. Med mindre du sjølv er part i konflikten er det naturleg at du som leiar tek ansvar for dette arbeidet. Kor involvert du skal være er

avhengig av saka (til dømes om du er part) og eventuelle retningslinjer for handtering av slike saker.

Undersøking

Den beste måten å undersøke saka på, er gjennom samtaler eller intervju med dei involverte partane og kollegaene deira. Formålet er å få overblikk over kva problemet er, korleis det har oppstått, kven som er involvert og kva slag løysingar som finst. Set deg inn i korleis slike samtaler skal gjennomførast. Er du usikker bør du sørgje for sparring. Eit alternativ kan vere å få ein ekstern rådgjevar til å gjennomføre undersøkinga.

Teikn på mobbing

- Indikasjonar på dårleg trivsel i arbeidsmiljøundersøkingar
- Klager eller negative utsegn om enkeltpersonar eller grupper
- Tystnad når psykisk arbeidsmiljø blir sett på dagsorden
- Auka sjukefråvær
- Tips frå tillitsvalde, verneombod eller andre medarbeidarar om mobbing

Før samtalen

- Førebu deg grundig
- Finn eit eigna tidspunkt, unngå "spontane" samtaler
- Tenk på korleis du kan forbetre situasjonen
- Sørg for at de ikkje blir forstyrra av andre
- Slå av mobiltelefonen
- Sørg for å ha tilgang til vatn og evt. serviettar

Signes handtering av konflikten mellom Anna og Jens

Samtalane med medarbeidarane har synt at stort arbeidspress har hatt ein vesentleg verknad på konflikten. Signe finn ut at Anna er veldig stressa. Ho har ikkje hatt kapasitet til å lære opp Jens. Jens har fått lufta ut frustrasjonen over å skulle lærast opp av ein kollega som ikkje har tid. Kollegaene seier at Jens er ein ok fyr, men at dei føler at dei har vore nøydde til å ta parti med Anna fordi de kjenner henne. Analysen til Signe syner at partane er sinte på kvarandre, men at dei klarar å sjå nyansert på konflikten. Begge to har eit ønske om å forbetre samarbeidet. Det viktigaste er at Jens gjerne vil møte Anna, og snakke om korleis de kan samar-

beide.

Signe arrangerer ei konfliktmekling. Her får Anna og Jens fortelje kvarandre korleis de opplever samarbeidet. Dei drøftar løysingar. Dei avtaler at Anna og Jens skal dele arbeidsoppgåvene mellom seg, og at Jens skal gå på kurs. Det blir også avtalt at framover har Anna og Jens ansvar for å ta eventuelle usemjer opp på ein konstruktiv måte. Dei kan få sparring frå Signe. Etter at meklingsmøta er avslutta, arrangerer Signe ein temadag for avdelinga. På dagsordenen står kommunikasjon, oppgåvefordeling og avstemming av forventingar.



Sjølve samtalen

Leiarar som har avgrensa kunnskap om avdelinga og dei involverte partane skal byrje med å spørje om:

- Korleis arbeidet blir planlagt og organisert, og om det fungerer
- Korleis ein gir tilbakemeldingar
- Stressnivået
- Samarbeidet i avdelinga
- Stemning og tone
- Tidlegare konflikhtar/usemje og korleis dette vart løyst

Leiarar som kjenner avdelinga kan hoppe direkte til dei siste spørsmåla:

- Be partane skildre i detalj og med eksempel kva som har skjedd hittil
- Spør partane kva for løysingar dei ser for seg, inkludert:
 - Kva dei ønskjer at den andre parten gjer
 - Kva dei ønskjer at du som leiar gjer
 - Kva dei sjølve vil gjere
 - Kva som kan skje etter samtalen

møte med nokon dei kan ha kjent seg mobba av, og kor dei er tvungne til å handtere deira versjon av saka. Somme gonger kan partane kjenne seg så urettferdig og dårlig tatt hand om at dei vil sjå det som eit åtak å høyre den andre partens versjon av saka. I sistnemnte tilfelle kan den einaste løysinga vere å omplassere ein eller begge partar.

Fasar i meklinga (frå Lin Adrian: Konfliktmægling ved mediation)

1. Partane fortel om sitt syn på konflikten.
2. Dei sams problema blir identifiserte.
3. Suksesskriteria for mekling blir klårlagde.
4. Partane arbeider med å finne løysingar.
5. Det blir forhandla om løysingar.
6. Det blir inngått avtalar.

4 Analyse

Den informasjonen du har fått skal analyserast. Kva er årsakene? Kva har partane gjort? Kor råka er dei, og kva løysingar ser dei? Ein grundig analyse gir deg innblikk i kvar løysingane skal settast inn. Søk ein å diskutere med, dersom du er usikker på analysen din.

5 Intervensjon

Å handtere saker som handlar om konfliktmobbing handlar mellom anna om kor involverte partane er, og om de ønskjer ei løysing. Dersom dei gjer det, kan mekling vere eit alternativ. Konfliktmekling, eller mediasjon, er ein type møte der partane får innsikt i kvarandres røynsler med konflikt, og saman prøver å finne ei løysing. Møta blir leidde av ein meklar, som til dømes kan vere leiaren deira. Føresetnaden for at det kan avviklast ei mekling er likevel at begge partar maktar å delta i eit eller fleire

6 Evaluering

Tiltaka som er sett i verk må vurderast. Det kan, til dømes, gjerast gjennom oppfølgingsamtalar eller med spørjeskjema. Dersom evalueringa syner at det framleis er problem, er nye tiltak naudsynte.

Når ein av partane held fram å mobbe

Dersom ein av partane held fram med å vise negativ framferd etter at meklinga er over, kan det tyde på at det er delar av konflikten som framleis må løysast. Det kan også vere tilfelle der ein person treng hjelp til å endre ei generelt negativ framferd. Her kan du oppmuntre eller direkte krevje at vedkomande får vegleining. Vekta bør leggast på å endre den negative framferda. Avhengig av kva problemet er, kan personen til dømes lære strategiar for å handtere temperamentet sitt, takle stress eller bli meir villig til å ta opp konflikhtar før dei utviklar seg.

Førebygge mobbing

Mobbing kan førebyggast på fleire vis:

1. Ved å innføre ein antimobbepolitikk
2. Ved å fjerne risikofaktorane i det psykiske arbeidsmiljøet
3. Ved å endre ein negativ kultur
4. Gjennom leiarutvikling

Etablere ein antimobbepolitikk

Ei haldning mot mobbing er hjørnesteinen i det førebyggande arbeidet. Den har to delar: ein intensjonsavtale som slår klårt fast at mobbing ikkje er akseptabelt, og prosedyrar for handtering av dei tilfella der det skjer. Prosedyrane er vegen som medarbeidarar og leiarar må følgje dersom dei kjenner seg mobba, eller blir peikte ut som mobbarar. Dersom du veit kven du skal kontakte, er det mykje større sjanse for at eit problem blir fortare løyst.

Fjerne risikofaktorar i det psykososiale arbeidsmiljøet

Mobbesaker kjem ofte av problem med det psykososiale arbeidsmiljøet. Uklåre rollar og uklårt ansvar, høge krav til arbeidet, tidspress og krav om samarbeid aukar risikoen for konflikhtar og mobbing. Eit første steg i å førebygge mobbing er å identifisere og deretter agere overfor problem i det psykososiale arbeidsmiljøet.

Endring av ein negativ kultur

Mobbing kan førebyggast ved å skape ein kultur for samarbeid, der anerkjennande dialog er viktigast, og der usemje og konflikt blir handtert profesjonelt: ein kultur der negativ kommunikasjon og mobbing er utelukka. Arbeidet med å endre ein negativ kultur kan starte med å auke dei tilsette og leiarens kunnskap om kommunikasjon, konflikthandtering, konfliktløsning og mobbing. Det kan til dømes skje gjennom førelesingar, på seminar eller i workshops.

Leiarutvikling

Som leiar bør du vere eit førebilete ved at du kommuniserer godt. Om du har personalansvar må du kunne handtere konflikhtar og mobbing slik at dei tilsette kjenner seg høyrte, respektert og hjelpne. Føler du deg dårleg rusta til å gripe inn i konflikt- eller mobbesaker, bør du prøve å bli betre kvalifisert for det, til dømes gjennom kurs eller gjennom ein sparringpartner.

Meir lesestoff:

- Konfliktens anatomi, Konfliktløsning i praksis, The Arbinger Insitute, 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

fortel dei gode historiane frå
norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon,
verktøy og fagleg materiell for eit
arbeidsliv som inkluderer.

Bestill temåhefte:
idebanken.org/temahefter

Meld deg på nyheitsbrev:
idebanken.org/nyheitsbrev

Kontakt oss:
post@idebanken.org

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

