

- LORENTZ: Konflikter på jobb går ut over helsen til de ansatte, miljøet på jobben og bedriftens økonomi. Derfor er det avgjørende at det finnes tydelige retningslinjer på hvordan man håndterer en konflikt når den først dukker opp på arbeidsplassen. Konflikt, og konflikthåndtering er tema for denne episoden. Og da har vi fått besøk av tidligere direktør og nå forsker ved arbeidsforskningsinstituttet og OsloMet, Robert Salomon. Velkommen skal du være.
- SALOMON: Takk.
- LORENTZ: Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på «På jobben», podkasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Velkommen, velkommen, Robert. I dag skal vi snakke om konflikter, og konflikter knyttet til arbeidsplassen. Aller først tenker jeg at jeg har lyst til å utfordre deg. Kan du ta oss med på hva en konflikt er for noe?
- SALOMON: Ja, en konflikt det er en spenning mellom to eller flere personer som har en vedvarende karakter. Så det er ikke egentlig bare en utblåsning som man av og til er borti, men noe varer over litt lengre tid.
- LORENTZ: Og jeg nevner nå at du er forsker ved arbeidsforskningsinstituttet. Men du har forfatta, du har skrevet bøker om konflikter. Og en av bøkene du har skrevet, den heter «Varme konflikter.» Der skiller du mellom varm og kald konflikt. Kan du gjøre oss litt klokere på hva det betyr?
- SALOMON: Ja. Det er noen tidligere medarbeidere i AFI som faktisk gjorde det skillet. Og jeg synes det er nyttig, fordi kalde konflikter, det er på en måte som navnet sier konflikter av en type hvor vi holder hodet kaldt, og vi kanskje også holder emosjonene litt i sjakk. For

eksempel ved lønnsforhandlinger. Det er klart det kan gå ganske varmt for seg der også. Men vi representerer andre. Vi er veldig saksorientert i forhold til den konflikten vi står ovenfor. Og det fins en rekke etablerte spilleregler for hvordan de konfliktene skal håndteres via både arbeidsmiljølov og avtaleverk. Og derfor kaller vi det kalde konflikter. Men så er det jo en annen type konflikter som trigger mye mer emosjoner, og det er i et direkte samarbeid eller et forhold mellom to eller flere personer, hvor vi føler at vi begynner å føle et ubehag, vi begynner å bli sinna, vi begynner å bli lei oss i forholdet til den andre eller de andre. Og vi merker at følelsene egentlig får lov til å spille en hovedrolle i hvordan denne konflikten arter seg for oss. Og det kaller vi varme konflikter. Og da går det virkelig varmt for seg. Og så har vi egentlig ikke etablerte spilleregler, eller i alle fall mange som ikke har etablerte spilleregler for hvordan disse emosjonelle konfliktene egentlig skal håndteres.

LORENTZ: Mm. Og nettopp det du sier der med de spillereglene eller konflikthåndteringsrutiner eller hva man kaller det, det skal vi komme litt tilbake til. Men jeg lurer på – kanskje en vanskelig spørsmål. Men hvorfor oppstår disse konfliktene på arbeidsplassen?

SALOMON: Det har litt forskjellig bakgrunn. Og noen vil si at det har noe direkte med individene, deres lynne. Det kan ha med konstellasjonen mellom to personer, at de ikke går så veldig godt sammen. Men jeg tror, når vi snakker om disse varme konfliktene, så tror jeg utgangspunktet rett og slett er at det er et eller annet som trigger emosjonene i oss. Og da er det noe med våre følelser som begynner å ta overhånd, og som da styrer både den ene konfliktsituasjonen vi er i, og det videre forløpet av konfliktene.

LORENTZ: Men si disse konfliktene, de oppstår på en arbeidsplass, og en leder står midt i det, mellom to kollegaer, to ansatte. Hva gjør man da?

SALOMON: Det er så mye som kan gjøres. Men la oss kanskje først si at noe av grunnen til at man får sånne varme konflikter, det har noe med arbeidets organisering å gjøre og den type arbeidsoppgaver vi har. For hvis du tenker deg at du jobber ved et samlebånd, for eksempel, det er nesten ingen som gjør det lenger da. Men la oss tenke oss at du gjør det. Så har du veldig klart definerte arbeidsoppgaver. Og noen bruker egentlig ikke så veldig mye av sin intellektuelle kapasitet i forhold til det. De legger ikke så veldig mye prestisje i hvordan de utfører arbeidsoppgavene. Noen kan til og med bruke tiden til å tenke på kjæresten sin eller noe sånt noe, og glemme den oppgaven som skal løses. Mens i stadig større del av arbeidslivet så er vi nødt til å forholde oss enten direkte til kunder eller til nære medarbeidere, for eksempel når vi jobber i team. Og det gjør stadig flere av oss. Og da oppstår det situasjoner i selve arbeidet som gjør at vi legger veldig mye av vår egen prestisje, vårt eget selvbilde inn i hvordan vi utfører jobben. Og hvis vi da blir møtt av motbør, og kanskje motbør som vi føler er veldig urettferdig, så oppleves det som en sterk nesten provokasjon, kan du si. Og det må være noe av grunnlaget for å forstå den type konflikter det her er snakk om. Og som da også må være noe av grunnlaget for eventuelt et bidrag fra en leder eller HR-folk, eller hvem det måtte være.

[0:05:58]

- LORENTZ: Interessant. Jeg har lyst til å prate litt også om hvilke konsekvenser en type konflikt kan få for et arbeidsmiljø. Kan du si litt om det. Fordi det kan skade en del, kan det ikke det?
- SALOMON: Jo, det er klart. Og vi åpner den siste boken som du nevnte her, med at om natten så ligger tusenvis av mennesker og gråter og tenker på hvordan arbeidsdagen er, de gruer seg til å gå på jobben. Og det er faktisk situasjonen. Altså det er tusenvis av mennesker som er i en sånn situasjon. Og du kan jo tenke deg selv, du kommer på jobben, du har hatt en dårlig natt fordi du tenker på noe som er vanskelig i selve jobben, og så skal du begynne å utføre det arbeidet med det utgangspunktet. Det er klart det går, i første omgang, ut over din egen arbeidsevne og konsentrasjon. Men så skal du snakke litt med dine kollegaer om det, du skal bruke tid til å prøve å bearbeide det på en eller annen måte. Og da begynner du også å involvere andre. Og så har du det gående. Så det er klart at konflikter på en arbeidsplass. I utgangspunktet så berører det kanskje én eller to. Ja, det er jo ikke bare én da. Skjønt, det kan være det òg. For noen er ... la oss si du er i konflikt med lederen din. Og så er ikke lederen klar over at dere er i en konflikt. Du er bare veldig misfornøyd, og så greier du ikke å uttrykke noe av det. Og da kan vi kalle det en latent konflikt, det ligger der og ulmer, og så er det ikke kommet til overflaten. Og da kan du si at det er en slags ensom aktivitet. Men stort sett så er det en aktivitet hvor flere personer blir involvert. Og da går det selvfølgelig ut over arbeidsmiljøet?
- LORENTZ: Ja, på hvilken måte? Jeg ser for meg det at i utgangspunktet kan det hende at mange tenker at en konflikt er mellom en eller to parter, som du sier, kanskje en leder er involvert, og så skal de løse det. Men sånne ting har ofte en tendens til å ta litt tid, og på

den måten får andre nyss og det, de begynner å prate om det på arbeidsplassen. Er det på den måten det kan skape skiller i arbeidsmiljøet?

SALOMON:

Ja, det gjør det. Og det er jo relativt vanlig at det skapes sånne skiller, at flere blir involvert. Det skapes ofte koalisjoner. Og det som er interessant er at i første omgang så er det de som er konfliktpartnere som blir involvert. Men etterhvert så blir andre involvert òg. Og la oss si at du kommer inn som nyansatt eller relativt nyansatt på en arbeidsplass, og så er det en pågående konflikt. Hvor skal du sette deg i lunsjbordet da? Du har allerede konstellasjoner. Setter du deg blant den ene parten, ok, så er du med dem. Ønsker du å være nøytral, så vet du søren ikke hvor du skal sitte. Og én ting er hvordan du sitter i kantinen, en annen ting er hvordan skal du uttrykke deg i forhold til å være nøytral i forhold til en konflikt som pågår. Det blir ganske vanskelig for det er nærmest krevet av deg at du tar side. Og er du ikke med meg så er du mot meg. Alle disse mekanismene er ute og går i et arbeidsmiljø. Og det er klart det er veldig ødeleggende for et godt arbeidsmiljø.

LORENTZ:

Absolutt. Og det er ødeleggende for et godt arbeidsmiljø sier du, og det kan føre til økt sykefravær, det vet vi også. Og det er rett og slett ... tør ikke tenke på produktiviteten og effektiviteten til de som er involvert, den er vel ikke helt den samme hvis man gråter seg i søvn på natten. Så det er ganske dårlig butikk å ha noen konflikter eller ulmende konflikter eller hva det er, på en arbeidsplass. Og da må man gjøre noe med det. Er det en enkel greie?

[0:09:44]

SALOMON: Det er overhodet ikke enkelt. Du har forskjellige metoder selvfølgelig. Du kan i første omgang, så er det rimelig at en som er i en konflikt føler å ha en å fortro seg til. Og det kan være en god kollega. Det kan ofte være HR-personell. Det kan være bedriftshelsetjenesten, hvis de har det. Og selvfølgelig kan det være leder. Men det er ikke sikkert at det alltid er leder. For det første er lederen ofte en konfliktpart. Altså det er en konflikt mellom en ansatt og en leder. Men det andre er jo at med én gang en leder går inn og skal prøve å håndtere en konflikt, så blir ofte vedkommende tilskrevet å tilhøre et parti. Å beholde nøytraliteten på en rolig og fornuftig måte, det kan være en utfordring.

LORENTZ: Ja. Det kan jeg tenke meg. Og en av tingene jeg hadde lyst til å høre med deg, er det egentlig litt å – ta det i gåsetegn da, litt «farlig» at ledere løser konflikter alene, at de stoler på sine egne egenskaper for å på en måte ... la oss prate oss ut av dette her. Si det er to ansatte som har en konflikt, og så skal lederen komme inn og megle. Men jeg tenker at en av de tingene som jeg ser på som nesten litt avgjørende er at det er organisasjonens om er god på å takle konflikter, og ikke nødvendigvis bare enkeltpersoner, hvis du ser den?

SALOMON: Ja da. Nå kommer jeg fra et miljø som er veldig opptatt av dialog, både for utvikling og for løsning av konflikter. Så det er klart at vi har det nærmest som en kjepphest. Og jeg er pinlig klar over at det fins mange forskjellige måter å håndtere det på. Men det å ha en god samtale hvor én person, enten det er leder eller en annen person i organisasjonen, oppfattes som nøytral, det tror jeg er det viktigste. Og det betyr at det kan være situasjoner hvor en leder oppfattes som nøytral. Og greier å spille den rollen på en god måte. Men det kan også være situasjoner hvor det ikke er

tilfellet. Og da gjelder det på en måte å finne den personen i organisasjonen i først omgang, som kan spille en sånn nøytral rolle. Og så vet vi jo at noen ganger så låser det seg, og da kan det være fornuftig å ha en ekstern til å bistå.

LORENTZ: Absolutt. Og lederen til ... uansett hva jeg snakker om i denne podkasten så er det ofte tilbake igjen til leder, og leders egenskaper, eller hva leder må gjøre. Og tillegges også veldig stort ansvar når det gjelder konflikter på arbeidsplassen, selvfølgelig. Men en av de tingene de kanskje gjør feil, og nå kommer jeg med en påstand, men de tar altfor seint grep. Er du enig i det?

SALOMON: Jo da. Nei, det er helt klart. Men også der så må en liksom passe litt på. Fordi hvis man tar et veldig bombastisk grep veldig tidlig, for eksempel å trekke inn jus i dette her på en veldig tidlig stadium, så kan man komme litt ute og kjøre. Men det er helt klart at det ligger nesten i veldig manges natur at man vegrer seg for å gå inn og ta grep i en konflikt. Og man vegrer seg for lenge.

LORENTZ: Hvorfor det? Hvorfor er man så redd for å ta tak i det?

SALOMON: Nei, det er ubehagelig. Det er ubehagelig personlig, særlig hvis du kommer i en situasjon hvor du på en måte blir tilskrevet å være en av partene i konflikten. Og det vi må være klar over er at i sånne konfliktforløp så er både de som er konfliktparter, men også heilagjengene, de er veldig flinke til å tilskrive andre egenskaper eller holdninger som de nødvendigvis ikke har. Og det blir på en måte det første som gjøres. Det er å sjekke ut ... la oss si at en kommer med en eller annen påstand, en har sagt et eller annet. Og så mener mottakeren av denne påstanden at dette er jo en alvorlig anklage mot meg. Da må noen sørge for at den som føler at det er en alvorlig anklage mot en, må sørge for

at personen får sjekket ut. Er det sånn ment? Er det det du faktisk sier? Er det det du mener? Og veldig ofte er det jo ikke slik. Fordi at i konfliktforløp så begynner man med hviskeleken, at noen tror at det er det og det som ble sagt eller gjort, og så er det ikke helt sikkert at det er akkurat sånn, eller iallfall så blir det fordreid. Og det er veldig ulike oppfatninger av faktisk hva som skjer. Det har vi akkurat sett nå i Giske-saken, som har vært veldig fremme. At folk har veldig ulike oppfatninger av hva som skjer. Og det å få sjekket ut hva den andre faktisk mener og faktisk står for, det er kanskje noe av det første man må prøve å gjøre. Og det kan være en lederoppgave.

[0:15:01]

LORENTZ: Ja. Og da må man snakke sammen. Da må man sette seg ned og ha en dialog?

SALOMON: Ja, ja, må ha en dialog.

LORENTZ: Men krever det noe ekstra av en leder å kunne være god nok til å gå inn i den type situasjoner. Det er jo forskjellige dialogferdigheter på lederne rundt om i bedriftene i vårt land.

SALOMON: Jeg tror det viktigste er å være ydmyk i forhold til begge partene i første fase. Så kan det godt hende at ... det fins jo noen ufysiselige medarbeidere, vi må jo bare innrømme det, av og til. Og det kan komme helt urimelige påstander fra en av partene. Og det må sorteres ut. Men i første fase mener jeg at man må være veldig ydmyk, veldig åpen for at begge partene an ha rett fra sitt perspektiv. Det må være startpunktet.

LORENTZ: Og så skal man på en måte prøve å løse dette. Men akkurat det å løse for fort og ... kan tenke meg at veldig mange bare har lyst til å få dette overstått. Dette skaper unødvendig bråk i

organisasjonen, dette må vi løse fort. Har man en tendens til å ty litt for tidlig til en eller annen løsnings...

SALOMON: Nei, jeg vil nok si at stort sett så er det omvendt, sånn som du var inne på i sted. At man vegrer seg for lenge og venter for lenge med å gå inn. Nettopp fordi det kan være ubehagelig. Det kan selvfølgelig tenkes at man er litt for kjapt ute og. Men hvis man er tidlig ute og gjør sånn som jeg prøver å antyde, altså få en forståelse fra begge parter, hva er det den andre egentlig mener og står for, så er det en tidlig intervensjon som høres riktig ut. Men hvis man konkluderer som leder, veldig tidlig uten å ha sjekket ut, så kan en si en har vært litt for kjapp.

LORENTZ: Ok, konflikten kommer, vi må håndtere den. Det må ikke komme overraskende på, vi må vite litt hva vi skal gjøre alle parter. Hvordan vil du oppføre, hvis det sitter der ute på arbeidsplasser som lytter på, hvordan skaper man gode konflikthåndteringsrutiner? Skal leder bare sette seg ned, skrive dem ut, sende det ut på mail, sånn er det vi gjør det. Eller er det noe som krever litt mer arbeid for å få på plass?

SALOMON: Ja. Det er jo mer arbeid. Og det veldig mange gjør som første steg er at man gjør en arbeidsmiljøundersøkelse. Og det kan for så vidt være ålreit, men det kan også være problematisk. Fordi når man gjør en arbeidsmiljøundersøkelse, og av og til så gjør man også en ... sjekker ut sannheten på en måte. Skal gjøre nesten en sannhetskommisjon. Så er man ute etter å finne sannheten. Og hva er da den sannheten? Jo, 10 % føler at de har vært i en konflikt i løpet av det siste året eller halve året. 30 % vet om andre som har vært i konflikt på arbeidsplassen samme året. Det er anonymt, den undersøkelsen. Hvem er det man snakker om? Mange vet hvem man snakker om, og så er det ingen som egentlig vil snakke om det. Man snakker om ...

fordi dette skal være anonymt. Det er noen litt krøllete greier ved å gjøre en arbeidsmiljøundersøkelsen. Og det er den litt lettvinde fremgangsmåten. Det er veldig egnet for de som bare tror på tall. Mens jeg pleier å si at det dreier seg om her, det er ikke tall men det er relasjoner. Det er et forhold mellom mennesker. Og da må man gå inn i det. Og det greier man ikke godt nok bare ved hjelp av en arbeidsmiljøundersøkelse. Og derfor så mener jeg at det er nødvendig med et eller annet, tiltak, som er dialogbasert i en eller annen forstand.

LORENTZ: Og hva kan det være? Har du noen eksempler på det?

SALOMON: Ja. Hvis det bare er mellom to og det kan holdes mellom to, så går det veldig mye på deres væremåte. Og én ting som av og til blir resultatet av noen prosesser, med mer enn to, det er rett og slett at man finner ut at her er det jo ikke egentlig ordentlige spilleregler i forhold til hvordan man skal forholde seg til hverandre. Kanskje vi skal lage en hustavle. Altså code of conduct, som man sier så pent på engelsk. Hvordan skal vi oppføre oss i denne bedriften? Og på en meste mulig fornuftig måte. Og da blir det ikke lederen sammen med HR-folkene som spikrer den hustavlen, og klistrer den opp på en vegg eller gjør det elektronisk. Men selve arbeide med å utarbeide sånn hustavle, altså hvordan vil vi ha et hos oss i forhold til den vanlige omgangsformen? Er det for eksempel greit at man ikke hilser på hverandre? Og det er jo ikke det. Er det greit at man ikke vil samarbeide med noen i en organisasjon som er veldig opptatt av det vi kaller lærende organisasjon eller at man skal lære i fellesskap, er det greit? Man må stille noen sånne spørsmål. Og så jobbe seg frem til hva er minstekravene. Og da spør vi om hva som er godt nok, ikke hva som er det ideelle arbeidsmiljøet eller ideelle arbeidsmåten. Men hva er godt nok til

at dette kan fungere rimelig greit i en konfliktsituasjon, og som kanskje varer over lengre tid.

[0:20:39]

C. Ja. Forstår jeg deg rett da at egentlig så tenker man at de spillereglene, eller sånn gjør vi det hos oss, bør være et resultat av involvering og medvirkning der folk får lov ved en eller annen prosess å lage disse spillereglene?

SALOMON: Jeg tror det er veldig viktig. Fordi det vi ser, og det gjelder ikke bare konflikter, men det gjelder i hele arbeidslivet. At man ønsker å etablere en ny bedriftskultur, ikke sant. Basert på noen ledelsesprinsipper. Og det driver alle med over alt for tiden. Og så vet jo vi som driver med organisasjonsstudier, at det er til enhver tid en rekke subkulturer i virksomheten, som har andre holdninger, andre ideer om hvordan denne virksomheten skal drive på en best mulig måte. Og i og med at sånn er det så må man prøve å komme fram til en slags felles forståelse så langt som mulig. Og jeg sier så lang som mulig, for man blir ikke helt enig, det blir man ikke.

LORENTZ: Bare dvele litt rundt dette med ... du er veldig tilhenger av dialog knyttet til å løse konflikter eller få de opp på overflaten iallfall., og begynne å jobbe med dem. Og så snakker vi om at en del ledere kanskje vegrer seg litt. Kan det hende at en del av dem vegrer seg fordi de er redde for konsekvensene det kan få hvis de involverer seg i konflikten. For det er en del, som du sa tidligere, en del jus knyttet til dette. Kan det være en årsak til at folk er litt forsiktige.

SALOMON: Altså ikke nødvendigvis jusen, det tror jeg ikke. Den kommer i neste omgang. Men de er forsiktige fordi det er ubehagelig, rett

og slett. Og det er ikke alle som trives med den rollen. Og så må vi ikke glemme at ofte så er lederen en del av problemet, ikke sant. Det er jo det.

LORENTZ: Jeg har lyst til å høre med deg om det som går på åpenhet ved konflikt. Fordi vi snakker om at det påvirker mer enn bare de involverte. Si at det er en leder som prøver å løse en konflikt mellom to ansatte. Det kan få konsekvenser av arbeidsmiljøet, det kan bli hvisking og tisking, det kan bli samtaler ved vanndispenseren eller i kaffekroken. Og etterhvert, hvis det drøyer, så kanskje det blir enda mer samtaleevne. Det blir koalisjoner som du sier, folk tar side. Bør lederen da, i den prosessen der de prøver å håndtere konflikten, ha en viss grad av åpenhet ellers i arbeidsmiljøet om det som foregår?

SALOMON: Jeg tror det kommer veldig an på konfliktens type og omfang. Men det vi ofte ser, og det gjelder disse alvorlige konfliktene som ikke løses i første omgang, så blir så mange i organisasjonen involvert allikevel at det er nødvendig med en eller annen form for åpenhet. I alle fall i forhold til de som er både direkte og indirekte berørt. Men samtidig så vet vi at skal du ha en åpen prosess, det krever veldig mye tid, det krever penger på en måte og sånn. Så man må finne ut hvor grensen går, og hva oppnår man ved en åpenhet. Men én ting man kan oppnå er nettopp å prøve å fokusere mer på arbeidsmiljøet og arbeidsorganiseringen. Vi snakker av og til om å prøve å sette parentes rundt det emosjonelle, og så begynne å gå på sak. For de aller fleste konfliktene, de starter som en sakskonflikt egentlig. Og så kommer det emosjonelle i annen omgang. Og så er jeg pinlig klar over at det å sette en parentes rundt emosjonelle forhold når det er sånne varme konflikter, det er ikke lett.

LORENTZ: Nei. For det kan gå en kule varmt da.

SALOMON:

Ja, det gjør jo det. Men likevel er det iallfall elementer av saksinnhold. Og det kan gå på sånne ting som hvordan arbeidet er organisert. Det kan gå på avklaringer i forhold til for eksempel forfremmelse, altså hvem er det som skal få den neste mellomlederjobben og sånne ting. Og da kan det av og til og med vise seg at den som føler seg forbigått egentlig ikke var interessert i den mellomlederjobben. Men vedkommende ble heller ikke spurt, eller ble heller ikke konfrontert med hvilke andre muligheter det ligger der. Og så ulmer det, og så blir det en konflikt. Så det å få avdekket en del av de tingene som ligger bak det emosjonelle. Det kan være veldig fornuftig. Og det kan også gå på selve arbeidsorganiseringen. Du kommer til dels fra medievirksomhet, og i hvert fall sånn som de var tidligere i år. Bare tenk deg forholdet mellom journalisten og desken som hadde det siste ordet i forhold til et oppslag, hvordan det skulle se ut. Og så driver du og jobber en hel dag og regner med at dette blir førstesidestoff. Og så får du en enspalter på side 16 i den samme avisen. Og du blir ikke i veldig godt humør i forhold til vedkommende som har ansvar for at det blir sånn. Og den typer situasjoner dukker opp hele tiden. Og da er det noe å diskutere i forhold til hvordan organiserer vi dette her på en sånn måte at begge får litt mer å si i forhold til hvordan arbeidet utføres, og utformes.

[0:26:01]

LORENTZ:

Ja. Det er spennende å høre på deg. Jeg har lyst til å snakke lite grann nå om ... Si man har en konflikt, man har en konflikthåndteringsrutine som man følger, man lykkes med den. Man klarer rett og slett å løse den konflikten. Man har hatt en form for åpenhet underveis. Det har vært en prosess. Poenget mitt er liksom ... man hører ofte at alle konflikter er ikke

nødvendigvis av det onde. At det faktisk kan komme noe godt ut av en godt håndtert konflikt på en arbeidsplass. Er du enig i det?

SALOMON: Jeg vil da kanskje skille mellom spenning og konflikt. Fordi det at det er spenning, altså forskjellige meninger uttrykt i spenninger på en arbeidsplass, det er klart det gir liv. Og av og til er det sånn. La oss si spenningen mellom en administrasjon og fagavdeling. Jeg tror ikke jeg har vært borti en eneste arbeidsplass hvor det ikke er den typen spenninger. Og det er sunt fordi de har forskjellige oppgaver. Fagavdelingen skal være opptatt av sitt fag. Administrasjonsavdelingene er ofte opptatt av økonomistyring og sånne ting. Begge ting er viktige. Det er klart det er spenninger mellom disse. Av og til gir det uttrykk i konflikter. Det å vite om de spenningene, egentlig nesten være glad i de spenningene. Det er klart det har mye for seg. Og det å tenke seg et arbeidsmiljø hvor du overhodet ikke har spenninger, det er jo et veldig kjedelig arbeidsmiljø. Så det er ikke det det er snakk om. Men det er snakk om å prøve å holde de emosjonelle faktorene litt i bakhånd eller skjult. Eller at de ikke skal spille en hovedrolle. Det er viktig når det gjelder det jeg da kaller spenninger.

LORENTZ: Ja, det er fint å ha en litt positiv inngang til disse spenningene. Si at de kan være en styrke.

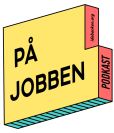
SALOMON: Absolutt.

LORENTZ: Men en annen ting er liksom ... si det ikke handler om sak, men at det rett og slett er to mennesker som ikke liker hverandre på jobb. Det òg er egentlig ganske greit, er det ikke det? Kunne ha en forståelse for at man må ikke nødvendigvis like kollegaen sin for å jobbe med dem, eller?

SALOMON: Nei da. Og i større arbeidsplasser og med større konflikter, så er ofte en av løsningene rett og slett omplassering. Men der er det igjen veldig viktig hvordan man gjør det. Er det et pålegg? Nå kommer sjefen og sier at «Denne konflikten vil ikke jeg ha noe av. Nå begynner du å jobbe i den andre avdelingen», eller noe sånt. Eller at man igjen prøver via en dialog og finne ut ... er det ikke best egentlig, at dere skiller lag, ikke har så mye med hverandre å gjøre. Dere må hilse på hverandre i kantina fortsatt, det er et krav. Men ellers i selve arbeidsfellesskapet, så kan vi kanskje organisere det på en annen måte så dere ikke har så mye med hverandre å gjøre. Og det syns jeg må være en helt grei løsning. Så fremt man har prøvd å komme frem til det i minnelighet på en måte.

LORENTZ: Ja. Vi går litt mot slutten her nå. Men jeg har lyst til å høre helt til slutt her om du kan komme med et råd eller en siste anbefaling til ledere. De som lytter der ute, ledere eller ansatte, som ønsker å for eksempel å skape gode rutiner for konflikthåndtering på sin arbeidsplass. Hvor ville du begynt hvis du på en måte begynner litt fra scratch?

SALOMON: Hvis jeg begynner helt fra scratch, så vil jeg tenke arbeidsmiljø. Og da vil jeg tenke arbeidsmiljø egentlig i betydning arbeidsorganisering. Hvordan organiserer vi arbeidet på en best mulig måte for de aller fleste. Og via det kanskje også identifisere mulige spenninger og konfliktpunkter som kan utvikle seg til noe. Jeg ville startet der. Og så ikke ta utgangspunkt i noen konflikter i det hele tatt, men tenke et så godt arbeidsmiljø og så god arbeidsorganisering som mulig. Og det kan også gjøres ved hjelp av involvering av de ansatte, fordi da blir de ansatte medeiere i den organisasjonsformen og den arbeidsformen man har kommet frem til. Og da vil det kanskje øke sannsynligheten for at



TRANSKRIPSJON

Episode 16 - Hvordan håndtere konflikter på jobben?

Lengde: 0:31:12

man får et litt mindre konfliktfylt arbeidsmiljø. Selv om det ikke er noen garanti for det.

LORENTZ: Involver de ansatte sier forsker, Robert Salomon. Tusen takk for at du var med oss i dag i denne podkasten. Mitt navn er Cato Lorentz, og med meg som produsent har jeg hatt Eirik Stordrange. «På jobben» er tilbake om noen uker. Vi høres.