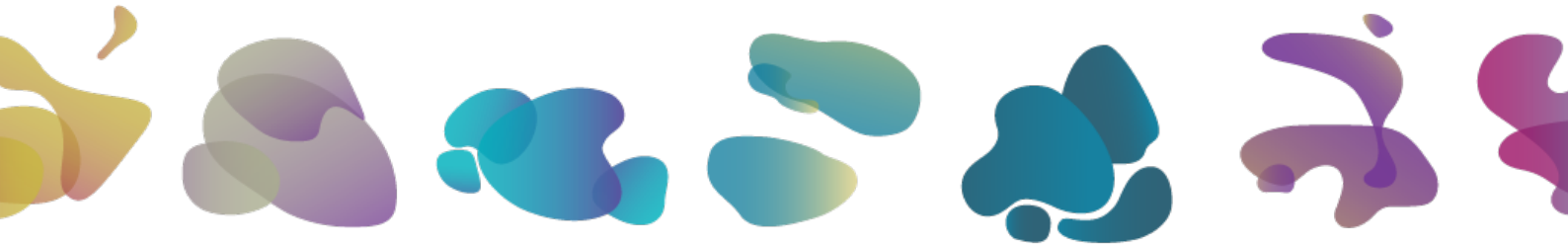




TEKSTHEFTE



# KONFLIKTOGRAM

ET VERKTØY FOR BEDRE KONFLIKTFORSTÅELSE

## INNLEDNING

Tekstdelen som du nå leser er først og fremst ment for deg som skal være tilrettelegger, men kan også med fordel leses av andre som ønsker å få bakgrunnsinformasjon til gruppearbeidet som benyttes i Konfliktoagrammet. Teksten er utformet slik at den skal gi deg grunnlag for å kunne lede en diskusjon i bedriften eller gruppen om hva konflikter er og hvordan man kan håndtere konflikter på gode måter. I tillegg til tekstdelen, består Konfliktoagrammet av en nettløsning med gruppe- oppgaver, muntlige instruksjoner/videosnutter og informasjon om de ulike emnene som tas opp.

Både presentasjonen og tekstdelen er delt opp i sammenfallende sekvenser, der hver sekvens er delt i tre trinn:

**Første trinn** består av en oppgave der gruppene skal diskutere praksis i egen bedrift.

**Trinn to** er en form for «speiling», der gruppene får muligheten til å sammenlikne sine egne erfaringer og meninger med tilsvarende oppfatninger i andre bedrifter. På denne måten finner man ut om man avviker fra andre bedrifter, eller om man stort sett forholder seg til konflikt- begrepet og konflikthåndtering på samme måte som bedrifter ellers.

**I trinn tre** får du presentert relevante bidrag fra forskningen på feltet. Tekstdelen og presentasjonen avsluttes så med noen konkrete råd for god konflikthåndtering og forebygging av konflikter.

## BAKGRUNN FOR KONFLIKTOGRAMMET

Konflikter er et fenomen som er en del av vår hverdag, men som få av oss har tenkt nøye gjennom hva er for noe. En undersøkelse gjort av Abelia, NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter viser en klar tendens til at verken ledere eller medarbeidere har et bevisst og gjennomtenkt forhold til konflikter. Flere av dem vi har snakket med sier at dette er første gang de opplever å snakke åpent om hva konflikter er og hvordan de påvirker livet i bedriften. Mange nøler og er usikre når de skal svare på spørsmålet om hva en konflikt er. Det uavklarte forholdet til konflikter blir også gjenspeilet i spørreundersøkelsen vi har gjennomført. Den viser for eksempel at kun 12 % av bedriftene har en nedskrevet definisjon av konflikt. I sum viser våre undersøkelser at det er et fåtall av bedriftene som har et bevisst forhold til konflikter og konflikthåndtering.

De personene vi har intervjuet gir imidlertid uttrykk for at de finner det nyttig og forløsende å snakke om konflikter. Selv om de ikke hadde snakket mye om dette i bedriften, viste det seg at mange likevel hadde meninger og tanker rundt disse temaene. Her viser undersøkelsene våre at det er et stort behov for å øke bevisstheten om hva konflikter er før man finner frem til gode måter å håndtere dem på. Derfor er dette Konfliktoagrammet primært utformet med tanke på å utvikle en felles forståelse av konflikters innhold og karakter, fremfor å skissere fiks ferdige løsninger på hvordan konflikter kan håndteres.

*Innholdet i Konfliktoagrammet er utarbeidet av en forskergruppe ved International Research Institute of Stavanger, IRIS. Gruppen har bestått av Kåre Hansen (prosjektleder), Solfrid Mykland og Marianne Solbakk. Prosjektet er finansiert av NHO Arbeidsmiljøfondet og Abelia.*

## RAMMER FOR KONFLIKTER

Det finnes en rekke rammevilkår, som gjør at konflikthåndtering i arbeidslivet ikke kan utføres etter den enkelte leders forgdttbefinnende.

Vi vil gi en kort oversikt over disse vilkårene (basert på Einarsen og Pedersen 2009:24-25):

- Arbeidstaker og arbeidsgiver har en avtale (arbeidsavtalen) som regulerer partenes rettigheter og plikter.
- Det er regelverk som setter rammene for hvilken type belastninger som er forsvarlige, anbefalte og lovlige (for eksempel Arbeidsmiljøloven).
- Det finnes en rekke uavhengige aktører som har mulighet og plikt til å bistå partene (HMS-aktører).
- Arbeidsgiver har overordnet ansvar for konflikthåndtering på arbeidsplassen.
- Arbeidsgiver kan bestemme prosedyrer og tilnærminger for konflikthåndtering, men har plikt til å gjøre dette på en forsvarlig og hensynsfull måte.
- Det finnes eksterne instanser, for eksempel Arbeidstilsynet, som kan pålegge arbeidsgiver å håndtere konflikter på en bestemt måte. De kan gi råd i konkrete situasjoner, og kan også etterprøve beslutninger som er tatt.
- Mange arbeidstakere er organisert i fagforeninger som har mulighet for å bistå på ulike måter i konfliktsituasjoner.

Arbeidsmiljøloven er særloven som er spesielt viktig og relevant i konflikt- og konflikthåndteringsammenheng. Loven beskytter ikke mot konflikter, men den gir rammene for hvordan arbeidstaker skal beskyttes dersom det oppstår negative konsekvenser av å være i en konflikt. Om en arbeidstaker opplever en konflikt som belastende, så må vedkommende gi beskjed til. Loven fastsetter krav til når arbeidsgiver har plikt til å handle i en konfliktsituasjon. Dette kalles arbeidsgivers aktivitetsplikt (aml. § 2-1, jf. § 4-1, annet ledd annet punktum). Samtidig har arbeidstakeren plikt til å gi beskjed dersom noe oppleves som et problem, og også til å medvirke i prosessene (aml. § 2-3).

Noe av det som gjør konflikthåndtering krevende for ledere er blant annet at lovreglene ikke sier noe om hvordan prosessen skal være, og altså hvordan arbeidsgiveren skal gå frem i den enkelte konfliktsituasjon. Lovreglene virker førende for prosessen ved å gjøre det klart for de involverte hvilke rettigheter og plikter de har, men det er opp til arbeidsgiver selv å bestemme styringen av den enkelte prosess. Som vi skal komme tilbake til senere i teksteftet, så har noen bedrifter interne prosedyrer for dette, men majoriteten av bedriftene har ikke retningslinjer og rutiner for hvordan dette skal gjøres. Våre undersøkelser viser også at det mange som er usikre på om det faktisk finnes rutiner eller ikke for konflikthåndtering i bedriften de jobber.

# **OPPBYGGINGEN AV KONFLIKTOGRAMMET – EN KORT BRUKERVEILEDNING**

## **Hvem bør være tilretteleggeren?**

*Tilretteleggeren kan være både leder, tillitsvalgt, verneombud eller andre i bedriften som har mulighet til å sette seg noe inn i temæet på forhånd.*

## **Hvor lang tid vil det ta og kjøre gjennom hele opplegget?**

*Dette vil ta cirka 2 - 3 timer, men vil avhenge av antall grupper.*

## **Hvor stor bør gruppene være?**

*Det bør ikke være mer enn 7-8 personer i hver gruppe.*

## **Hvor lang tid skal man bruke på hver oppgave?**

*Noen av oppgavene er mer omfattende enn andre og vil naturligvis ta lengre tid, men vi har beregnet cirka 15-20 minutter i snitt.*

## **Skal man diskutere i plenum etter hver oppgave?**

*Det er valgfritt. Det er mulig å gjøre alle oppgavene hver for seg gruppe- vis, for så å ta diskusjonen i plenum til sist, eller å møtes etter hver oppgave.*

## **Kreves det mye forarbeid av tilrettelegger?**

*Nei, i utgangspunktet gjør det ikke det, men den som tilrettelegger bør ta seg tid til å bla gjennom teksteftet først for å sette seg noe inn i opplegget og temæet.*

# 1

## HVA ER EN KONFLIKT?

### Hva skal til for at noe skal kunne kalles en konflikt?

Hensikten med denne oppgaven er å gjøre alle mer bevisste på hva konflikter er, samt å utvikle en felles forståelse av konfliktbegrepet.

Når de vi har intervjuet skal forklare hva de legger i konfliktbegrepet, er det primært fem forhold som går igjen.

1. Konflikt handler om motsetninger
2. Uenighet er noe annet enn konflikt
3. Konflikter er ubehagelige
4. Konflikter gir negative konsekvenser
5. I en konflikt er det behov for hjelp fra en tredje part

La oss se nærmere på hva som ligger i disse fem sidene ved konflikter. For det første sier de vi har intervjuet at det må være et element av motsetning for at det skal bli konflikt, for eksempel mellom interesser, verdier eller mål. En av de tillitsvalgte formulerer det illustrativt på følgende måte:



*"Jeg tenker at det er en motsetning mellom flere personer, det kan være mellom leder og underordnet, eller det kan være mellom to kolleger. Men uansett så er det snakk om motsetningsforhold, noe som kolliderer, enten verdisyn, eller uenighet om hvordan man skal håndtere ting"*

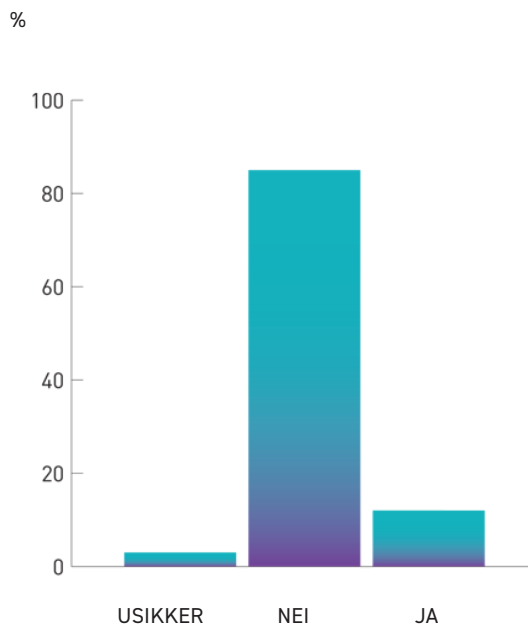
For det andre skiller stort sett alle vi har snakket med mellom uenigheter og konflikter. Merkelappen "konflikt" er noe man så langt som mulig ønsker å unngå. Uenighet derimot, sees på som noe som er fruktbart for bedriften da det kan bidra til utvikling og læring. Uenigheter omtales som noe som er både nødvendig og positivt, mens konflikter er destruktivt og derfor noe man helst ikke vil ha noe av.

Vi ser også at uenigheter ofte knyttes til fag, mens konflikter knyttes til personer. Følelser, eller emosjoner kommer først inn når konflikten er et faktum. Konflikter knyttes til det mer irrasjonelle og uforutsigbare. Uenigheter fremstilles derfor som tilstander som kan være saklige og konstruktive.

Det er tydelig at konfliktbegrepet kobles til så mye ubehag og frykt at man 1) lar være å bruke ordet – og 2) bruker helt andre ord, som uenighet, diskusjon osv. Dersom man ved å bruke konfliktbegrepet viser til situasjoner eller personer som er irrasjonelle, vanskelige eller usaklige, da kan det fort skape utfordringer når situasjonene skal håndteres. Dersom konflikten skal håndteres må man jo nettopp først anerkjenne at det eksisterer en konfliktsituasjon.

En fare ved ikke å ha en bevissthet knyttet til konfliktbegrepet, er at man som leder ikke tar fatt i situasjoner fordi man definerer det eller oppfatter det som en uenighet og ikke som en konflikt. Uenigheter kan jo folk ordne opp i selv, og hjelp trenger kun de som har havnet i konflikter.

Har din bedrift en nedskrevet felles definisjon av konflikt?



Spørreundersøkelsen med Abelias medlemsbedrifter viser at svært få bedrifter har en nedskrevet definisjon av hva konflikter er for noe.

I intervjuene påpeker flere av de ansatte at for å vite hvordan man bør håndtere en konflikt, eller når man skal gripe inn, må man først forstå hva en konflikt er.

”Jeg tror vi har vært for dårlig på å definere konflikter som en konflikt, og dermed dårlige til å håndtere dem.”

Dersom man utsetter å ta tak i konflikter i for lang tid kan man komme i situasjoner der konfliktene har fått utvikle seg så lenge at det kan bli vanskelig å ta tak i dem. Selve frykten for konflikter kan derfor føre bedrifter inn i en uheldig spiral der konflikter får utvikle seg over lang tid, og få langt mer alvorlige konsekvenser enn nødvendig.

Dette leder oss til det tredje hovedinntrykket, nemlig at norske bedrifter betrakter konflikter som svært ubehagelig. Det er mange som uttrykker at det er så mye ubehag knyttet til begrepet at de prøver å unngå ordet i seg selv. En av dem vi intervjuet uttrykte dette på følgende måte:

”Jeg synes det er et negativt ladet ord og ... det prøver jeg å ikke bruke”

Vi ser her at konfliktbegrepet knyttes til negative følelser og skaper negative assosiasjoner og det at mange er redd for at bruken av ordet kan føre til ytterligere ubehag for de involverte og for organisasjonen.

En annen uttaler seg på lignende vis:

”Konflikt knyttes til nederlag, og likestilles med en bekreftelse på at det er noe man ikke har klart å løse”

Uheldige psykiske belastninger er en mulig negativ konsekvens av å være i konflikt. Flere av våre informanter fokuserer nettopp på de negative konsekvensene når de definerer en konflikt. Her er et sitat som er typisk i så måte:

«Når det har kommet til et stadium der det er plagsomt i hverdagen. At det har negativ påvirkning på en person, og at det ikke går an å løse det. Da tenker jeg at det er en konflikt. At det går følelser i det”

Det fjerde forholdet vi vil trekke frem når det gjelder hvordan konflikter settes ord på, er hvordan det regjerer en oppfatning om at en konflikt alltid vil ende negativt for en av partene. Flere beskriver en konflikt som en «vinn-tap» situasjon, mens en uenighet kan gi «vinn-vinn» for de impliserte. Med dette menes at konflikter har en taper og en vinner, mens uenigheter kan ha to (eller flere) vinnere. Dette er en hovedgrunn til at uenigheter blir omtalt som noe som er både nødvendig og positivt, mens konflikter resulterer i at noen vil tape og derfor er noe man helst ikke vil ha noe av.

Som et siste og femte moment, som er i nær sammenheng med å definere konflikter i kraft av deres negative konsekvenser, finner vi at mange hevder at det først er en konflikt når man har behov for å koble inn en tredjepart i situasjonen. Et av verneombudene vi snakket med forklarte dette slik:



«En konflikt er vel når du eller flere parter ikke klarer å løse problemene alene [...] Hvis det er en tredjepart som må inn i bildet så mener jeg at det er en konflikt»

Det mest vanlige i bedriftene, er at HR-leder eller en fra HR blir koblet inn i konflikten som tredjepart. I enkelte av de mer alvorlige konfliktsakene trekkes parter utenfra inn, typisk juridisk ekspertise eller organisasjonskonsulenter. Felles er at de som er involvert i konflikten ikke klarer å løse den selv og at tredjepart derfor trekkes inn for å bidra til konfliktens løsning.

Kort oppsummert kan vi si at de fem mest vanlige måtene å karakterisere konflikt på er følgende: For at det skal være en konflikt må det være en motsetning, det er et klart skille mellom konflikt og uenighet, konflikter knyttes til ubehag og negative konsekvenser, konflikt er vinn-tap situasjoner, og endelig er det først en konflikt når en tredjepart må kobles inn for å hjelpe partene med å håndtere situasjonen.

## HVA SIER FORSKNINGEN?

Ut fra litteraturen er det ikke så lett å skille mellom konflikt og uenighet. Innholdsmessig er begrepene ganske like.

En definisjon av konflikt som er mye brukt er følgende:

En konflikt er en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre. Det sentrale her er at det eksisterer en motsetning mellom noen, en følelse av å være forhindret av noen, samtidig som det er en frustrasjon. Basert på forskningslitteraturen kan vi konkludere med at uenigheter kan være en form for konflikter. Og det viktige er ikke hva vi kaller det, men hva det egentlig handler om når problemene kommer. Uenigheter blir ofte omtalt som det første stadiet av en konflikt. I en modell som kalles konfliktrappen, er det første trinnet i "trappen" uoverensstemmelser, eller uenighet om sak.

Et viktig skille i modellen er når konflikten trappes opp og blir personorientert, og det saklige innholdet kommer i bakgrunnen.

# 2

## ULIKE KONFLIKTTYPER

Hvilken konflikttype, sakskonflikter eller personkonflikter, er mest vanlig i din bedrift?

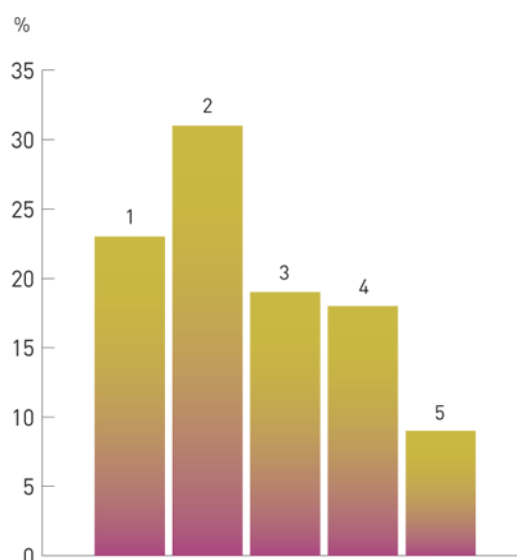
I hvilken grad tror dere at det finnes underliggende/ skjulte konflikter i bedriften?

Mån snakker vanligvis om to hovedtyper av konflikter på arbeidsplassen, personkonflikter og sakskonflikter. Sakskonflikter beskrives ved at konflikttemaet handler om en oppgave, interesse, prosedyre eller mål. Personkonfliktene derimot, handler om at personer ikke liker hverandre, de klarer ikke å samarbeide eller det er atferden eller verdiene til personene som er utfordrende.

Vi har spurt Abelia sine medlemsbedrifter om hva slags type konflikter som forekommer oftest hos dem. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at personkonflikter er mer vanlig enn saks- konflikter. Totalt oppgir 54% at personkonflikter er hyppigst forekommende, mens 37% oppgir at sakskonflikter forekommer oftest. 9% er usikre.

Hva slags konflikt forekommer oftest hos dere?

- 1 Personkonflikt mellom leder og ansatt(e)
- 2 Personkonflikt mellom to eller flere ansatte
- 3 Sakskonflikt mellom leder og ansatt(e)
- 4 Sakskonflikter mellom to eller flere ansatte
- 5 Usikker



Tallene fra undersøkelsen er på et vis noe overraskende. Ut fra at det er kunnskapsbedrifter som har svart, ville vi kanskje forvente en høyere andel sakskonflikter. I bedrifter hvor kunnskap er en viktig del av arbeidet, kan man anta at uenigheter om kunnskapsgrunnlag og «fakta» vil forekomme daglig. Man kan også anta at en del av disse uenighetene utvikler seg videre til sakskonflikter. Undersøkelsen viser at dette forekommer, men i dels betydelig mindre grad enn personkonflikter. En mulig forklaring kan være at en del av sakskonfliktene utvikler seg videre til å bli personkonflikter. Utvikling fra saks- til personkonflikt er en tendens som blir pekt på i mange av bedriftene.



Flere av de vi har snakket med skiller mellom åpne og skjulte konflikter. De skjulte konfliktene kan ligge og ulme i lang tid før de blir tatt tak i. Dersom konfliktene ikke blir uttrykt åpent, er det heller ikke enkelt å håndtere dem. Som et verneombud uttrykker det:



*«Men du har jo konflikter, og det er kanskje lurt at den kommer til dagen og blir behandlet som en konflikt i stedet for at den blir dysset ned...»*

For ledelsen er det viktig at personene som er involvert i en konflikt gir beskjed når konflikten er et faktum.

## HVA SIER FORSKNINGEN?

I følge litteraturen involverer sakskonflikter uoverensstemmelser om fordeling av ressurser, motstridende syn på prosedyrer som skal følges eller fortolkning av ulike fakta. Relasjonskonflikter omfatter situasjoner der irritasjon, personlig småk, politiske syn eller ulike verdier er involvert. En relasjons- konflikt kan være et resultat av at mennesker ikke går så godt sammen. Denne typen konflikt er som oftest basert på personlige og sosiale problemer som ikke er relatert til jobb.

# 3

## HVORFOR OPPSTÅR KONFLIKTER?

### Hva er de vanligste årsakene til konflikter hos dere, og hvorfor?

Våre undersøkelser viser at det er en del fellestrekk som går igjen når det gjelder hva som oftest er grobunn for konflikter rundt om i bedriftene.

En første og kanskje viktigste årsak virker å være at ansatte har ulike opplevelser av hendelser og situasjoner, altså ulike virkelighetsforståelser. Vi finner eksempler på at det en medarbeider opplever som konflikt for den andre involverte parten kan oppleves som en ubetydelig bagatell eller noe hun/han ikke har tenkt over i det hele tatt. En leder beskriver det slik:



*“Når jeg fikk de to til å snakke sammen, var den ene helt uvitende om at det eksisterte et problem»*

Ulike virkelighetsoppfatninger kan ha flere årsaker og kan blant annet oppstå fordi en rett og slett tolker informasjon ulikt og kommuniserer dårlig. Måten er ulike som personer og har ulike måter å forstå situasjoner på. Dette kan for eksempel være som følge av ulik bakgrunn, kompetanse, erfaring eller også rett og slett fordi en har fått ulik informasjon. De fleste ser i første omgang situasjoner ut i fra sitt eget ståsted og har lett for å finne forklaringer som støtter sine interesser og sin oppfattelse av virkeligheten.

For det andre ser vi at konflikter som er knyttet til organisering og ledelse går igjen hos bedriftene. Årsakene til dette kan være flere. Et forhold som nevnes av flere er rekrutteringen av ledere fra egne rekker. Ofte hentes ledere nettopp fra egen organisasjon. Det å gå fra å være “vålig” kollega til å bli sjef for tidligere kolleger kan være utfordrende for begge parter. Overgangen fra til å skulle underordne seg en tidligere kollega kan virke problematisk. En leder forteller om hvordan hun/han opplever det selv som leder:



*“Det er vanskelig når du plutselig blir sjefen til folk du tidligere har jobbet sammen med, og så oppstår det en konflikt. Det ble ikke akseptert.”*

Fra lederens ståsted kan det tenkes å være flere årsaker til at det oppleves vanskelig å gå fra å være «vålig» kollega til å bli en del av ledelsen. For det første kan man tenke seg at det kan føles ubehagelig å måtte ta tak i konfliktsituasjoner hvor tidligere nære kollegaer er involvert, de du har følt et nært fellesskap med og kanskje også hatt en uformell tone med i lengre tid. Plutselig skal du ha en helt annen rolle i forhold til disse personene, noe som kan være vanskelig å finne ut av. Relasjonen mellom kolleger endres nødvendigvis når den ene bytter rolle i «hierarkiet». Det oppstår også gjerne litt «snakk» i korridorene når slikt skjer og det vil nok alltid være noen som mener noe om slike avgjørelser. Fra de ansattes side kan det være vanskelig å venne seg til at det er sin tidligere kamerat, “venn» og kollega en skal henvende seg til når konflikter oppstår. Det kan føles ubehagelig, og en av grunnene til dette kan nettopp være at en tenker at lederen allerede har innsikt i og synspunkter om den aktuelle saken. Det kan være lettere å gå til en man føler er en nøytral part i konfliktsituasjoner.

En beslektet årsak til konflikter som trekkes frem er brudd på forventninger hos ansatte. Et illustrerende eksempel er situasjoner der nye roller i prosjekter skal fordeles, og det er uenighet om hvem som er best til å bekle disse rollene. I en bedrift gikk en person rett ut i sykemelding da han fikk vite at han ikke var den som skulle lede prosjektet. Det trekkes også frem eksempler på at ledere ikke er tydelige nok i informasjonen som gis.

Tvetydige signaler, diffuse roller og lite eller uklær informasjon kan dermed fort føre til situasjoner der noen føler seg forbigått, oversett eller dårlig behandlet. Dette kan dermed føre til uheldige psykiske belastninger, og brudd på arbeidsmiljøloven.

Et annet aspekt ved dette er at ledere ofte rekrutteres på bakgrunn av faglig dyktighet og ikke nødvendigvis på bakgrunn av erfaring fra ledelse eller lederegenskaper. Flere av de vi har snakket med nevner at ledere ofte velges utelukkende på bakgrunn av at de er faglig sterke, mens de ikke har noen formell skoloring eller erfaring når det gjelder ledelse. Faglig dyktighet blir blant informantene ikke sett på som ensbetydende med god ledelse. Flere fremhever at det er ekstra viktig med lederutviklingskurs for å gi lederen kompetanse ut over det rent faglige. Lederens sosiale og personlige egenskaper ble også nevnt:



«Våre ansatte lar seg ikke så lett lede. Man må være en god leder både faglig og menneskelig og veldig sterk som person for å lede en av våre ansatte»

## HVA SIER FORSKNINGEN?

I konfliktlitteraturen beskrives det at konflikter oppstår kun i situasjoner der det er avhengighet og ulikhet mellom partene. Som arbeidstaker har man ofte et avhengighetsforhold til en hel rekke personer, både på samme nivå (horisontalt), og vertikalt til ledelse eller underordnede. Avhengigheten kan også være uttrykt gjennom kontrakter eller avtaler av forskjellige slag. I en organisasjon er man som helhet avhengig av at aktørene jobber mot de felles mål som er satt.

Forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker reguleres i arbeidsavtalen, som er den formelle kontrakten mellom disse. I tillegg til formelle kontrakter finner vi også "psykologiske kontrakter". Dette er uformelle spilleregler som regulerer forholdet mellom den individuelle arbeidstaker og arbeidsgiver, og om antagelser om deres gjensidige forpliktelser. En psykologisk kontrakt defineres som ett sett uskrevede gjensidige forventninger mellom den individuelle medarbeider og organisasjonen. Den psykologiske kontrakten mellom organisasjonen og medarbeideren kan være bestemmende for hvilke forventninger medarbeideren har både til innhold og omfang av arbeidet. Denne kontrakten er et produkt av samtalene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og hva man som arbeidstaker har oppfattet skal være rammene for det arbeidet som skal gjøres. Brudd på disse forventningene kan føre til misnøye, og også skape grobunn for konflikter.

# 4

## KONSEKVENSER AV KONFLIKTER

### Hvilke konsekvenser, negative og positive, får konflikter hos dere?

Vår studie viser at konflikter ofte får meget alvorlige konsekvenser. Det er ikke uvanlig at konfliktene resulterer i at en eller flere av partene blir sykemeldt eller velger å slutte. Dette er dessverre nokså vanlige konsekvenser. Konflikter i seg selv er i utgangspunktet ingen syke- meldingsgrunn, men ofte blir konsekvensene for den enkelte så alvorlige at det oppstår følge- årsaker som igjen fører til sykemelding.

Når det gjelder oppsigelser virker andelen av de som selv sier opp å være størst. Oppsigelsene kommer både mens konflikten pågår, men enda vanligere er det at det skjer i etterkant av at konflikten er håndtert av bedriften.

Flere av bedriftene omtaler håndtering av konflikter som vellykket selv i de tilfellene hvor det har endt med at en av de involverte partene har valgt å slutte. Forklaringen som gis er at det var til det beste at en av partene sluttet etter at konflikten var løst. Det er ikke alltid kjemien mellom de som skal jobbe sammen stemmer. Noen ganger er det også slik at prosessen har ført til at partene har vært gjennom så store motsetninger at forholdet mellom dem er ødelagt og vanskelig å normal- isere.

Flytting av en eller flere av de involverte til andre avdelinger i organisasjonen, som løsning eller konsekvens, går også igjen som en vanlig resultat av konflikter. Dette er en variant av å fjerne avhengigheten mellom partene. Flytting/omrokking kan være en god løsning for de involverte parter om en ikke finner en annen utvei. I mindre bedrifter kan dette være en mer utfordrende tilnærming.

Både sykemeldinger, oppsigelser og omrokkinger av ansatte i forbindelse med konflikter får synlige konsekvenser for arbeidsmiljøet i bedriftene. Arbeidsmiljøet generelt settes på prøve når enkelte ansatte er involvert i konflikter. Det gjelder å hindre at konflikten eskalerer og sprer seg i organisasjonen, noe som kan være svært utfordrende. Sporene etter konfliktene setter seg ofte i organisasjonens vegger. En HR-direktør sier at man må være svært følsomme når det har kommet til det punktet at det blir destruktivt og skaper to ulike leire:

“...det holdt på å spre seg i hele arbeidsmiljøet. Folk begynte å snakke og ta parti, og hadde meninger om den ene og den andre, og det tror jeg er livsfarlig for et arbeidsmiljø. ...Etter noen måneder så sluttet en, men han hadde nok sluttet uansett. Men det skjer jo og av og til, at sånne saker kan få det frem.”

Vår studie viser også tydelig at konflikter får ulike konsekvenser alt etter alvorlighetsgrad. Et sentralt tema virker å være hvor lenge konflikten har fått utvikle seg før den tas tak i, og hvordan den så blir håndtert. Når konflikter utvikler seg, stiger vanligvis konfliktnivået og flere parter involveres. Flere trekker frem betydningen av å gripe inn i konflikten på et tidlig tidspunkt. En leder illustrerer dette på følgende måte:

“Der du kommer tidlig, og konflikten ikke har fått lov til å utvikle seg, det er da vi får best resultater”

Milde konflikter, eller uenigheter som de fleste bedriftene kaller det, synes å være de situasjonene der det er størst potensial for positive konsekvenser. Som vi har vært inne på tidligere i tekst- delen trekker bedriftene særlig frem faglige uenigheter som et utgangspunkt for læring og utvikling. Man kan si at faglige uenigheter er saklige konflikter, med lavt konfliktnivå. Vår studie viser også helt klart at personlige konflikter sjelden eller aldri er noe positivt, snarere tvert i mot.

Resultatene fra spørreundersøkelsen med Abelianas medlemsbedrifter bekrefter langt på vei inntrykkene fra intervjuene. Flere peker på sykefravær blant partene i konflikter. Vi ser også at ansatte oppfordres til å si opp eller blir sagt opp i forbindelse med konflikter. Omplussing av en eller flere parter underbygger også inntrykket fra intervjuene om at det hender i flere tilfeller.

Konsekvensene av en konflikt er altså avhengig av hvordan konflikten er blitt tatt tak i og håndtert. Håndteringen igjen, er avhengig av hva bedriftene legger i konfliktbegrepet. Vi har sett at så å si alle de vi har intervjuet trekker et skille mellom uenighet og konflikt. Uenigheter tas ikke seriøst på samme måte og ses gjerne på som noe som er fruktbart for bedriften, som resulterer i utvikling og læring. I mange tilfeller er det også det. Men, hvis uenighetene får utviklet seg uten at noen griper inn ser vi at de kan ende opp som konflikter med alvorlige konsekvenser. Det er derfor viktig å reflektere over, og bli enige om når noe kan kalles en konflikt, og sette standarder for at man skal gripe inn på et tidlig tidspunkt. I neste del vil vi se nærmere på hvordan Abelianas medlemsbedrifter selv håndterer konflikter og hvordan forskningen sier at dette bør gjøres.

## HVA SIER FORSKNINGEN?

Flere studier finner at konfliktnivå er avgjørende for om konflikter gir positive eller negative konsekvenser. Tendensene i forskningen synes å være at det oftest blir gode løsninger i situasjoner med lavt eller moderat konfliktnivå. Dess mer eskalert situasjonen er dess større behov er det for at en tredjepart må bistå med assistanse i prosessen. Høyt eskalerte konflikter må ofte løses ved at en tredjepart (dommer eller leder) avgjør utfallet av en konflikt, gjennom en dom eller en beslutning. Det blir også hevdet at sakskonflikter er positive, mens relasjonskonflikter er negative. Flere studier finner at relasjonskonflikter kan føre til lavere produktivitet og tilfredshet blant de som er undersøkt. Årsaken til at relasjonskonflikter fører med seg negative konsekvenser, er at relasjonskonfliktene fører til at medlemmenes fokus flyttes fra utførelsen av oppgaven og over til menneskene. Medlemmene blir mer fokusert på å redusere trusler, øke makten sin og bygge koalisjoner, enn å utføre arbeidsoppgaven. Sakskonfliktene har av mange blitt funnet å være positive, og for eksempel bidra til økt beslutningskvalitet og bedre forståelse for andres syn. Sakskonflikter kan føre til at problemstillinger blir undersøkt og løst kritisk, og at man får nytt syn på både arbeidsprosesser og faglige tilnærminger. Sentrale kriterier for at konflikter kan gi positive konsekvenser er imidlertid, i følge forskningen følgende: Konfliktene må være saksrelaterte, ha moderat intensitet, og klimaet i teamet eller organisasjonen bør være preget av tillit og trygghet. Dersom disse betingelsene er til stede kan konflikter ha positive effekter på kreativitet og beslutningskvalitet.

I følge litteraturen er "frikobling", altså fjerning av avhengigheten mellom partene nevnt som en form for løsning. Dette er den mest dramatiske løsningen i en konflikt, fordi den ofte får alvorlige konsekvenser for de involverte partene. Dette er likevel ikke likestilt med en dårlig løsning. Tvert i mot er dette i mange tilfeller helt nødvendig, for en løsning der partene fortsetter sammen er verken realistisk, ønskelig eller bærekraftig. Dette må vurderes ut fra situasjonens karakter og de involverte partenes ønsker og behov.

# 5

## UBEHAGET VED KONFLIKTER – DEN STORE UTFORDRINGEN

### Hvordan kan vi våge å møte dette ubehaget, slik at konflikter blir tatt tak i på et tidligere tidspunkt?

Det er et gjennomgående trekk at både ledere, verneombud, tillitsvalgte og ansatte forbinder konflikter med ubehag. Konflikter er noe vi helst ikke vil ha på arbeidsplassen, det er noe vi ønsker å unngå. Derfor tar vi tak i konflikter for sent, lenge etter at de har eskalert og typisk på et stadium der det er isfront mellom partene. Da er det vanskelig å finne gode løsninger og man ender gjerne opp med relativt drastiske tiltak som å flytte en av partene til en annen avdeling eller endre på personers funksjoner og oppgaver. Som vi har vært inne på tidligere, er det også vanlig at folk blir syke i slike tilspissede konfliktsituasjoner som følge av at de er blitt tatt tak i for sent. Derfor koster denne typen konflikter arbeidslivet og samfunnet store summer hvert år og er en alvorlig belastning for de involverte.

For å unngå at konfliktene blir tatt tak i for sent, må vi i større grad evne å møte ubehaget vi forbinder med konflikter. Det er dette ubehaget som først og fremst holder oss igjen fra å gripe inn når vi ser at to parter begynner å utvikle et dårlig forhold til hverandre eller at en uenighet i en sak eskaleres til noe mer og dramatisk. Spørsmålet i denne gruppeoppgaven går rett i kjernen på dette problemet.

Dette er krevende gruppeoppgave og et par ledetråder kan være hensiktsmessig. Vi kan for det første anta at vi vil være mer tilbøyelig til å våge å gå inn i ubehaget ved konflikter hvis vi opplever at vi har en støtte i de vi har rundt oss. Hvis Konfliktogrammet brukes i en ledergruppe, kan man derfor drøfte hvordan man i gruppen kan hjelpe hverandre slik at den enkelte leder føler større trygghet for å gå tidlig inn i en situasjon som er i ferd med å utvikle seg til en konflikt. For det andre vet vi at følelsen av ubehag ofte har sammenheng med at vi er usikre på situasjonen. En diskusjon om hvilke tiltak som kan bidra til å gjøre den enkelte mindre usikker i konfliktsituasjoner er derfor også relevant for gruppebesvarelsen. Eksempler på slike tiltak kan være kompetanseutvikling i konflikthåndtering, klare kjøreregler/prosedyrer, osv, men hva som er gode tiltak vil variere fra bedrift til bedrift. Gruppeoppgaven bør munne ut i et sett med forslag til tiltak og det anbefales at man så raskt som mulig beslutter hvilke steg man skal ta videre etter at Konfliktogrammet er gjennomført.

### HVA SIER FORSKNINGEN?

I en vitenskapelig artikkel fra forfatterne av dette teksthettet, peker vi på at selve frykten (ubehaget) for konflikter fører bedriftene inn i en uheldig spiral, der konflikter får utvikle seg over lang tid og får betydelig mer alvorlige konsekvenser enn nødvendig (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Dersom man oppfatter konflikter som kun å være alvorlige situasjoner preget av dramatik, høy temperatur og fastlåst kommunikasjon, kan det skape utfordringer når situasjonene skal håndteres. For å håndtere en konflikt må man jo nettopp erkjenne at en konflikt faktisk eksisterer. Når konflikten har eskalert til å bli svært vanskelig og fastlåst, er det også mer utfordrende å håndtere den, noe som igjen vil påvirke konflikters konsekvenser for de involverte parter.

Våre forskningsfunn avdekker dermed en prosess ved konflikter i arbeidslivet, der negative erfaringer med konflikter resulterer i at konflikter forbindes med ubehag, som igjen gjør at de tas tak i for sent, som så gir påfølgende dramatiske konsekvenser og en forsterkning/bekreftelse av den negative konfliktforståelsen. En hovedutfordring er å bryte denne negative sirkelen, ved å våge å gå inn i konflikter på et tidligere tidspunkt og dermed redusere deres uønskede konsekvenser i form av sykefravær, negativt arbeidsmiljø og redusert effektivitet. Klarer man dette, vil tidlig inngripen, kombinert med god håndtering, kunne gjøre konflikter til et mindre dramatisk og ubehagelig fenomen i norsk arbeidsliv.

## APPENDIX: NOEN TIPS OG RÅD OM KONFLIKTHÅNDTERING

Et hovedinntrykk fra intervjuene er at det synes å være noe tilfeldig hvordan konflikter håndteres i norske bedrifter. Det kan generelt virke som om konflikthåndtering er et tema som det ikke brukes mye energi på og det rapporteres generelt om liten kompetanse på området. Det faktum at flere av lederne virker å være noe unnvikende til spørsmål om hvordan de håndterer konflikter, kan tyde på at vanskelige situasjoner gjerne forsøkes å unngås, rett og slett fordi det er det enkleste. Et flertall av informantene nevner at konflikter tas tak i for sent, og at en utsetter å gripe inn i håp om at de skal gå over av seg selv.

Flere av lederne vi snakket med fortalte at noe av det første de gjør når de blir involvert i en konflikthåndteringsprosess, er å forsøke å kartlegge hva konflikten dreier seg om. Dette gjør de typisk ved å snakke med de det gjelder. På bakgrunn av dette kan man finne ut hvordan man skal gå videre. En av lederne vi snakket med beskrev dette slik:

” «...når det er ting som oppstår, må jeg som leder snakke med hver enkelt selv sånn at jeg får ting rett fra levra. Og så er neste steg å få til et møte med dem begge to. Jeg tror ikke det er noen annen måte å gjøre det på. Og så, sammen bli enige om hvordan en skal gå videre.»

Felles for bedriftene er et ønske om å løse konfliktene på lavest mulig nivå. En vil unngå å gjøre konflikten «større enn den er». Som en av lederne uttalte det:

” «Det aller greieste er om de to som er i det, løser det mellom seg.»

Høyt opptrappede konflikter er det derimot vanskelig for partene å løse selv. I slike situasjoner benytter flere av bedriftene seg av en nøytral tredje part. Det er ofte representanter fra HR-avdelingen som brukes til dette. Både de som har vært involvert i konflikter, og representanter fra HR-avdelingene selv, opplever dette som positivt. Flere presiserer at HR-avdelingen imidlertid ofte blir kontaktet for sent i prosessen. Ledere kommer ofte til HR-avdelingen for å søke råd om hvordan hun/han skal håndtere situasjonen, mens medarbeideren ofte kommer til HR-avdelingen for å be om deres støtte.

Bedriftshelsetjenesten blir av bedriftene også brukt som en tredje part i ulik grad i forbindelse med konflikter. Informantene forteller at bedriftshelsetjenesten gjerne kommer med forslag til mulige fremgangsmåter for konflikthåndtering. Bedriftshelsetjenestenes psykologtjeneste benyttes også i ulike situasjoner, noe bedriftene som har prøvd dette har gode erfaringer med. Bedriftene har generelt utelukkende positive opplevelser knyttet til bedriftshelsetjenestens rådgivende rolle.

Tredjeparten er god å ha, spesielt i de tilfellene der leder selv er den ene konfliktparten. Slike situasjoner kan være ekstra utfordrende fordi partene i konflikten er på to ulike «nivåer» slik en av informantene beskriver det. Det presiseres at det alltid vil være vanskeligst for den andre parten. I tilfeller hvor lederen er involvert er det behov for å trekke inn en annen tredjepart, enten ledelse på høyere nivå eller andre aktører som HR-avdeling, bedriftshelsetjeneste, eller eksterne aktører.

Spørreundersøkelsen med Abelias medlemsbedrifter forteller at 49% av bedriftene bruker HR-avdelingen som tredjepart når det er en konflikt mellom leder og ansatt. Ellers brukes gjerne en annen leder (41%) og andre eksterne aktører som bedriftshelsetjenesten eller konsulenter (36%) i leder/ansatte konflikter.

### HVA SIER FORSKNINGEN

Flere studier har funnet at en såkalt "laissez-faire"-lederstil (la-det-skure-ledelse) har en stor effekt på medarbeidere. En slik lederstil beskriver en situasjon der ledelsen er fraværende og medarbeiderne i stor grad er overlatt til seg selv. Studier finner at dette er en destruktiv form for ledelse, og at det har sammenheng med rollekonflikter og medarbeiderkonflikter i organisasjonen. Unngåelse av konflikter ser vi derfor kan føre til at konfliktene bare øker i omfang.



I følge arbeidsmiljøloven er det også slik at lederen plikter å undersøke konflikten ut fra begge parter perspektiv når de får vite at det finnes konflikter i organisasjonen. Informasjon som kommer i fortrolighet om konflikter har man derfor ikke anledning til å ta mot konfidensielt som leder. Direkte forhandlinger mellom to personer som er i konflikt regnes også i litteraturen som et fornuftig første steg i en konflikthåndteringsprosess. De som er uenige er de nærmeste til å løse konflikten. De kjenner også problemene og mulige løsninger best. Utfordringen i organisasjoner er at når konflikter identifiseres er de ofte høyt opptrappet.

Når man griper inn i en konflikt blir man en hjelper. En betingelse for at den nærmeste lederen skal kunne ta tak i konfliktsituasjonene er selvsagt at denne lederen selv ikke er involvert i konflikten. I kraft av rettspraksis kan lederen bruke styringsretten, og dermed avgjøre hva utfallet av konflikten skal bli. Da bruker man makt, og bestemmer hva partene skal gjøre. Denne rollen kan sammenliknes med en dommer, i den grad man lytter til partene og lar dem få uttale seg, både om saken og det den andre parten forteller. Rollen kan også sammenliknes med en diktatorrolle, dersom lederen ikke er lydhor overfor partene og bar tar avgjørelser ut fra det lederen selv mener er best. Det er imidlertid viktig å huske at hjelperen også kan ta en rolle som mekler mellom partene. En meklers oppgave er å legge til rette for at partene kan ha konstruktiv dialog. Mekleren forsøker å få partene til å avklare hva de egentlig trenger og ønsker i den vanskelige situasjonen. I forskningen har man funnet at det er avgjørende at vedkommende som har en meklerrolle har tillit hos partene. Formålet med en mekling er at partene selv kan bli enige. Dersom en leder opptrer som mekler har man en dobbeltrolle, for hvis ikke partene blir enige selv, da kan lederen i kraft av styringsretten avgjøre hva utfallet skal bli, dersom partene ikke selv klarer det. Dersom partene ikke klarer å bli enige i en slik type mekling, vil saken komme tilbake til lederen/ledelsen. Da vil lederen igjen kunne bruke styringsretten sin for å få en endelig avklaring på saken.

Ståle Einarsen og Harald Pedersen (2009:145-147) har lansert et eget perspektiv for forsvarlig konflikthåndtering. Dette kaller de "saksbehandlerperspektivet", og den trekker på juridiske prinsipper i saksbehandlingen. Hvis man ser på en konfliktsituasjon som en hvilken som helst annen sak i organisasjonen, da må man behandle konflikter på en systematisk måte. Dette innebærer at man skal ha en forutbestemt prosess, man skal dokumentere prosessen og partene skal få lov til å uttale seg om det som kommer frem (kontradiksjon). Arbeidsmiljøloven og eventuelle interne prosedyrer vil være bestemmende for hvordan selve prosessen skal foregå. Sentrale aktiviteter vil være at lederen må starte tidlig med å undersøke om det faktisk finnes en konflikt (høre med begge parter), om situasjonen er slik at aktivitetsplikten er utløst, og at regelverket deretter brukes som en plattform for å informere og involvere partene i den videre prosessen. Partene har for eksempel en medvirkningsplikt etter aml § 2-3. Gjennom prosessen bør møter og annen aktivitet dokumenteres skriftlig, og man må sørge for at partenes involveres i prosessen.

## GODE RÅD FRA BEDRIFTENE:

- Ta tak i konfliktene tidlig!
- Følg med, fang opp signaler. Ofte oppstår konflikter på grunn av misforståelser.
- Snakk med de det gjelder, og forsøk å løse det mellom disse personene først.
- Gi en formell behandling, men ikke for byråkratisk.
- Hvis dere skal utvikle prosedyrer, gjør dem enkle.
- Sørg for relativt raske prosesser.
- Dokumenter prosessen, skriftlige referater.
- Koble inn HR-avdeling hvis konflikten eskalerer, flere presiserer at dette nå skjer alt for sent.

## GODE RÅD FRA FORSKNINGEN OG LOVVERKET:

### FOR ANSATTE

- Snakk sammen! Forsøk å komme frem til en løsning med den/de du er i konflikt med så tidlig som mulig.
- Si fra til nærmeste leder. Dersom nærmeste leder selv er part i konflikten og/ eller ikke tar initiativ til at denne blir løst, orienterer leder på neste nivå.
- HR-avdelingen kan være til god hjelp som en nøytral tredjepart.
- Hvis du ikke tør å henvende deg direkte til arbeidsgiveren bør du be verneombudet om hjelp til å ta opp de konfliktfylte forholdene med arbeidsgiver (Arbeidsmiljøloven).

### FOR VERNEOMBUDENE

- Følg med at arbeidsmiljøloven blir fulgt.
- Hvis arbeidsgiveren ikke ønsker, eller ser seg i stand til å løse konflikten, skal verneombudet underrette arbeidsmiljøutvalget på arbeidsplassen eller Arbeidstilsynet (Arbeidsmiljøloven)

### FOR LEDERE

- Ta tak i tilløp til konflikter. De forsvinner ikke av seg selv, men kan derimot bli langt mer alvorlige med tiden.
- Ved konflikter innen eget ansvarsområde bør leder søke om bistand i håndteringen av konflikten. Leder er likevel ansvarlig for at en kommer frem til en løsning på konflikten.
- Det er ikke alltid partene i en konflikt ønsker involvering fra leder. Dette bør tas hensyn til. Likevel er det alltid leders ansvar å holde seg informert om prosessen.
- Forsøk først og fremst å løse konfliktene på lavest mulig nivå, helst kun med de direkte involverte.
- Vis respekt for alle involverte parter. Aksepter at ansatte har ulike virkelighetsforståelser.
- Dokumenter prosessen. Dette er arbeidsgivers ansvar (dette vil også bli avgjørende hvis konflikten havner i retten).
- Legg opp til en ryddig prosess slik den beskrives i arbeidsmiljøloven, og informer om at partene i følge loven plikter å medvirke.
- Utfør jevnlig arbeidsmiljø/trivselsundersøkelser.
- Utfør medarbeidersamtaler regelmessig.
- Sett deg godt inn i lovverk og avtaler (for eksempel forpliktelser hos både arbeidsgiver og arbeidstaker ifølge Arbeidsmiljøloven) slik at du føler deg rustet hvis noe skulle oppstå.

## LITTERATURLISTE TIL KONFLIKTOGRAM

### AKTUELLE BØKER:

- Einarsen, S. og Pedersen, H. (2009). Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. 3. utgave. Gyldendal Norsk Forlag.
- Gerzon, M. (2006). Leading through conflict: how successful leaders transform differences into opportunities. Harvard Business School Press.
- Malholtra, D. og Bazerman, M.H. (2007). Negotiation Genius. New York: Bantam. Mykland, S. (2011). Mekling og ledelse. Fagbokforlaget.
- Rognes, J.K. (2008). Forhandlinger. 3. utgave. Universitetsforlaget.
- Rousseau, D.M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications Inc.
- Rubin J. Z., Pruitt D. G., & Kim S. H. (1994). Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement. New York: McGraw-Hill.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. og Matthiesen, S.B. (2013). Livet som leder. Fagbokforlaget
- Schein, E. H. (1980). Organizational Psychology, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. Vindeløv, V. (2004). Konfliktmægling. København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Ury, W.L, Brett, J.M., og Goldberger, S.B. (1988). Getting disputes resolved. Designing systems to cut the cost of conflict. San Fransisco: Jossey-Bass.

### AKTUELLE ARTIKLER/KAPITLER:

- De Dreu, C.K.W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 5-18.
- De Dreu C. K. W., & Weingart L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Gelfand, M.J., Leslie, L.M., og Keller, K.M. (2008). On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, 28, 137-166.
- Hansen, K, Mykland, S. og Solbakk, M (2015) Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter. *Søkelys på arbeidslivet*, 1-2, 61-77
- Pondy, L.R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organisational Behaviour*, 13, 257-161.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S., og Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 1, 80-92.
- Van de Vliert, E. (1988). Conflict and conflict management. I P.H.D. Drenth, H. Theierry og C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of organizational Psychology: Personnel Psychology*. East Sussex: Psychology Press Ltd.

### LOVHENVISNING:

- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Lov av 17. juni 2005 nr. 62 [aml.].