

# Konflikthåndtering

Hva er konflikt?

Vi definerer konflikt slik:

«En ubehagelig følelse av at noen står i veien for oppfyllelsen av mine grunnleggende behov på jobb»

<https://hmsnorge.no/aktuelt/nytt/item/597-konflikt-p%C3%A5-arbeidsplassen>

# Konflikter på arbeidsplassen – hvordan håndterer vi dem?

Når vi hører ordet konflikt, vil mange av oss forbinde det med noe negativt.

Konflikt på jobb er et motsetningsforhold mellom to eller flere parter, som fremkaller spenninger og påvirker samarbeidet dem imellom.

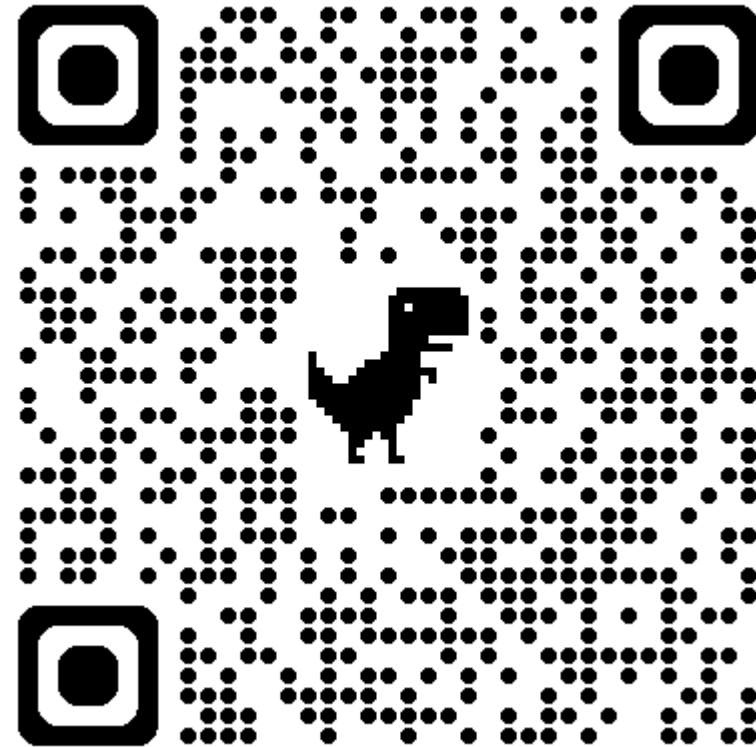
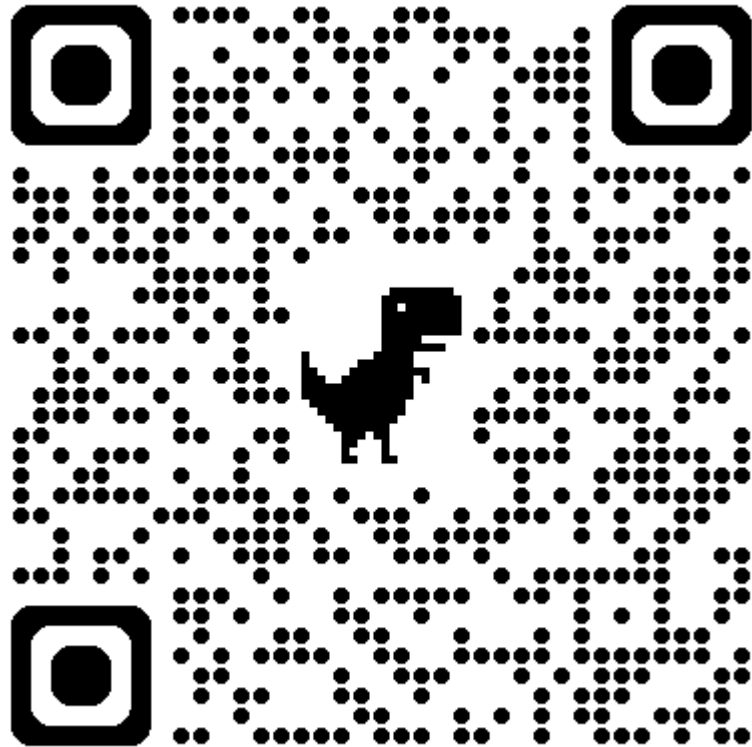
Et vanlig kjennetegn ved langvarige konflikter på jobb er at kommunikasjonen utvikler seg til å bli nedbrytende og uproduktiv, noe som igjen svekker de mellommenneskelige relasjonene.

## Konflikter kan også ha positive sider.

De kan avdekke og tydeliggjøre motstridende syn på viktige temaer eller beslutninger, og dersom de blir håndtert på riktig måte, være en kilde til utvikling, nytenkning, kreativitet, læring og tettere relasjoner.

<https://stami.no/arbeid-og-helse/konflikter-pa-arbeidsplassen-%E2%88%92-hvordan-handterer-vi-dem/>

- [https://youtu.be/CbJ\\_fXRwV9M](https://youtu.be/CbJ_fXRwV9M)
- <https://vimeo.com/314783765>



# Aktører sine roller i konflikthåndteringsarbeidet

## Verneombud

- Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet (AML. § 6-2 (1)), herunder det psykososiale arbeidsmiljøet. Verneombudet skal påse at konfliktsaker, samt saker om mobbing eller annen utilbørlig opptredensaker blir tatt opp med arbeidsgiver. Arbeidstakerne kan ta kontakt med verneombudet for hjelp og støtte til hvordan de skal gå frem for å melde fra om konflikt / arbeidsmiljøsaker.
- Verneombudet har plikt til å melde om forhold som kan medføre ulykkes- og helsefare, jfr. aml. § 6-2 (3). Dette vil si at hvis de blir kjent med saker som bryter med arbeidsmiljøloven, har de plikt til å melde dette videre til arbeidsgiver selv om den som eventuelt utsettes for dette ikke skulle ønske det. Verneombudet skal videre påse at ledelsen følger opp varsel eller klager innen rimelig tid og i tråd med prinsippene i arbeidsmiljøloven og denne prosedyren. Verneombudet kan ta saken videre i linja eller rette den til hovedverneombudet, dersom det er behov for det.

# Aktører sine roller i konflikthåndteringsarbeidet

## Tillitsvalgt

Tillitsvalgte skal ivareta medlemmenes interesser i forhold til lov og avtaleverk.

Når en arbeidstaker, som er part i en konflikt, blir innkalt til samtale med sin leder, har vedkommende alltid rett til å ha med seg en tillitsvalgt eller annen person som vedkommende har tillit til.

Ved forebygging av trakassering, utilbørlig adferd og harde personkonflikter er tillitsvalgte en viktig støtte for ansatte og en samarbeidspartner for arbeidsgiver.

## De utadvendte yrkene har det verst

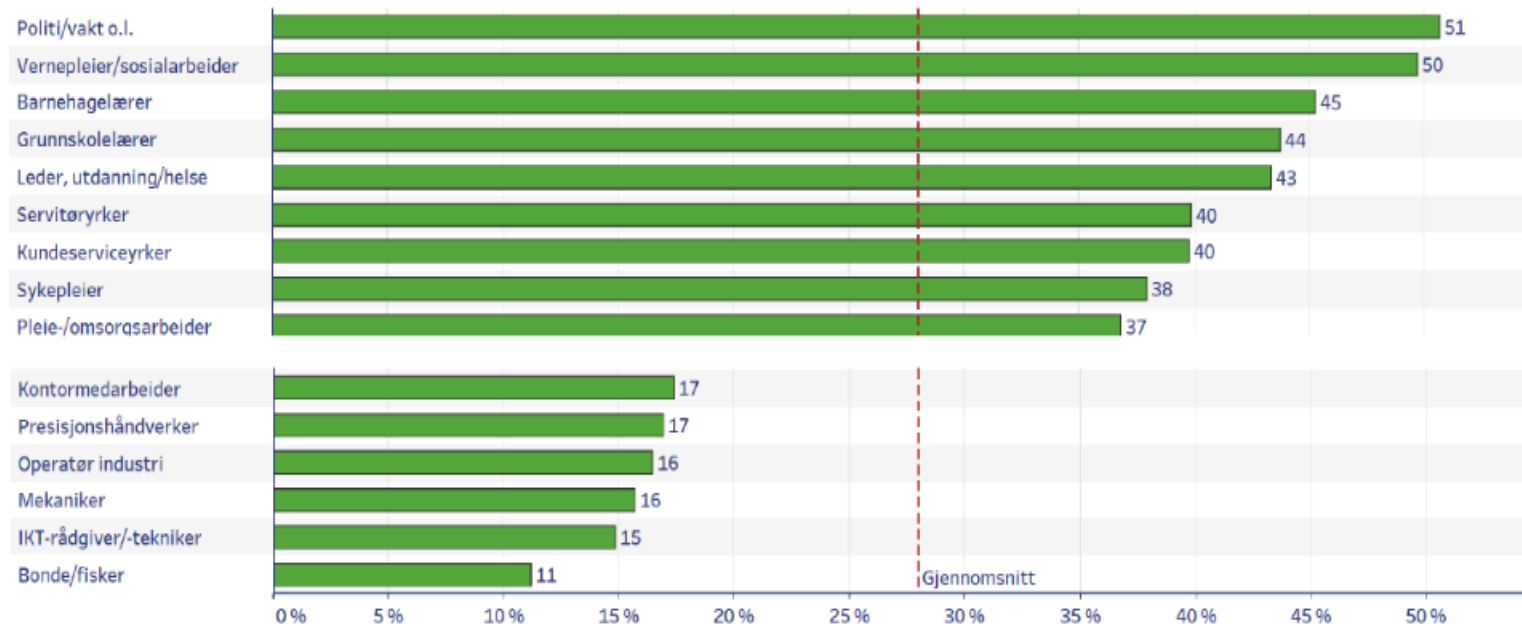
Politi, ansatte i helse, omsorg og undervisning er mest utsatt for konflikt. I den andre enden av skalaen finner du bønder, fiskere og IT-folk. Disse ligger best an.

**28 %** opplever konflikter.

Det tilsvarer om lag 700 000 ansatte personer.

Figurene viser prosentandelen som oppgir at de ofte eller av og til er involvert i ubehagelige konflikter på arbeidsplassen.

### Yrkesgrupper



\* Tall kan ikke oppgis pga. for få respondenter i datamaterialet eller få utsatte i gruppen.

■ Andel med konflikter med kollega/leder/kunder

Kilde: STAMI, NOA (SSB, LKU-A 2019)

# De fire dimensjonene

1

## Instrumentelle konflikter

Handler ofte om mål, midler, metoder, strukturer, prosedyrer. Instrumentelle konflikter er veldig vanlige og fører sjelden til at man blir uvenner.

Håndtering: Dialog og problemløsning.

Ønsket resultat: Bli enige, komme videre.

2

## Interessekonflikter

Handler ofte om fordeling av ressurser som er begrensede; penger, arbeid, materielle goder, plass, tid. Dette er en velkjent problemstilling på arbeidsplasser som ikke har tilstrekkelig ressurser.

Håndtering: Informasjon, forhandling og kompromiss.

Ønsket resultat: En avtale.

3

## Verdikonflikter

Handler ofte om personlige eller kulturelle verdier man vil sloss for, hva er riktig og hva er galt, hva kan man gjøre og hva kan man ikke gjøre. Tradisjoner, overbevisninger, religion, politikk. Eksempler på dette er konflikter mellom forskjellige faggrupper og mellom for eksempel unge og gamle medarbeidere.

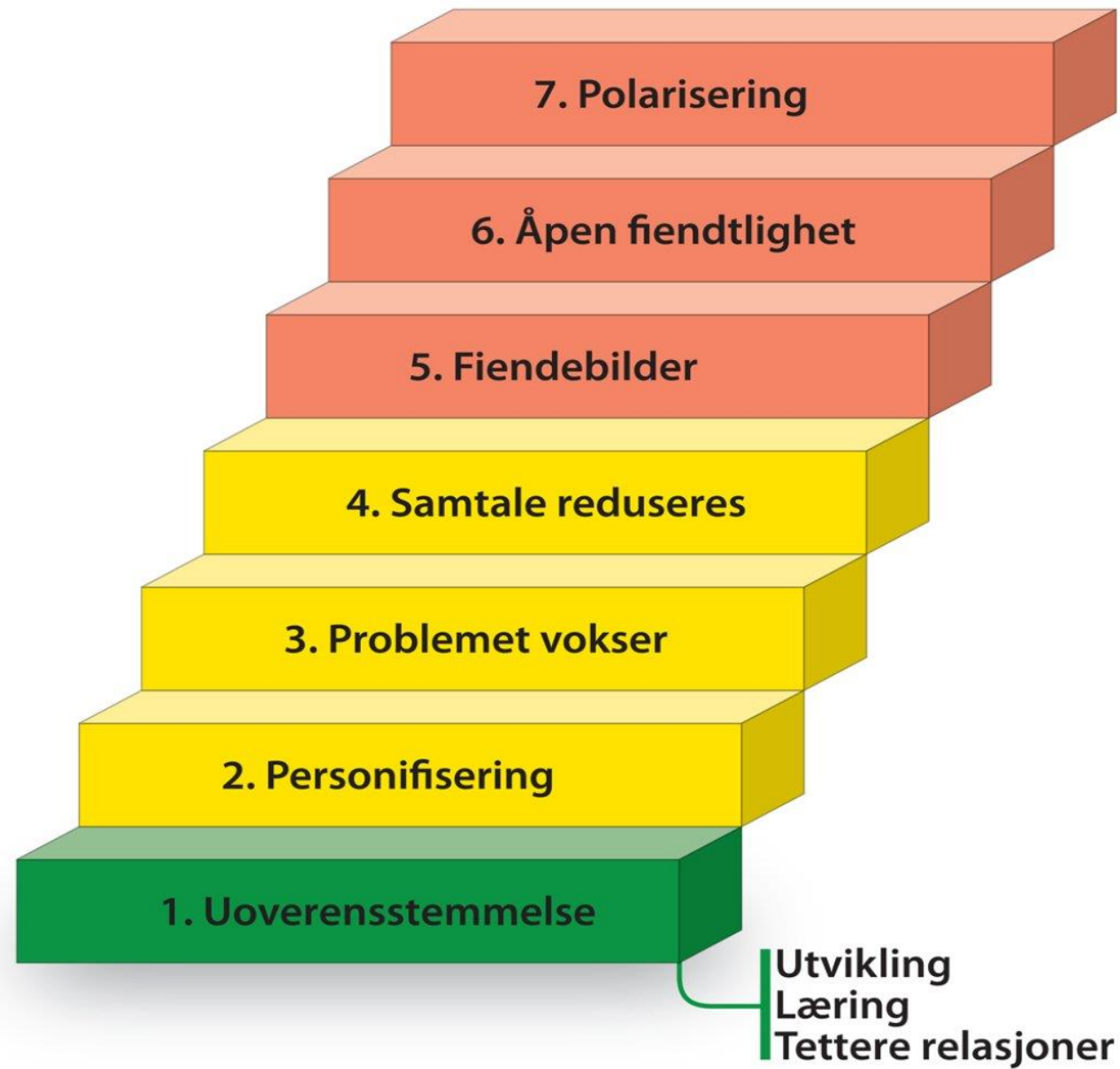
Ønsket resultat: Gjensidig forståelse.

4

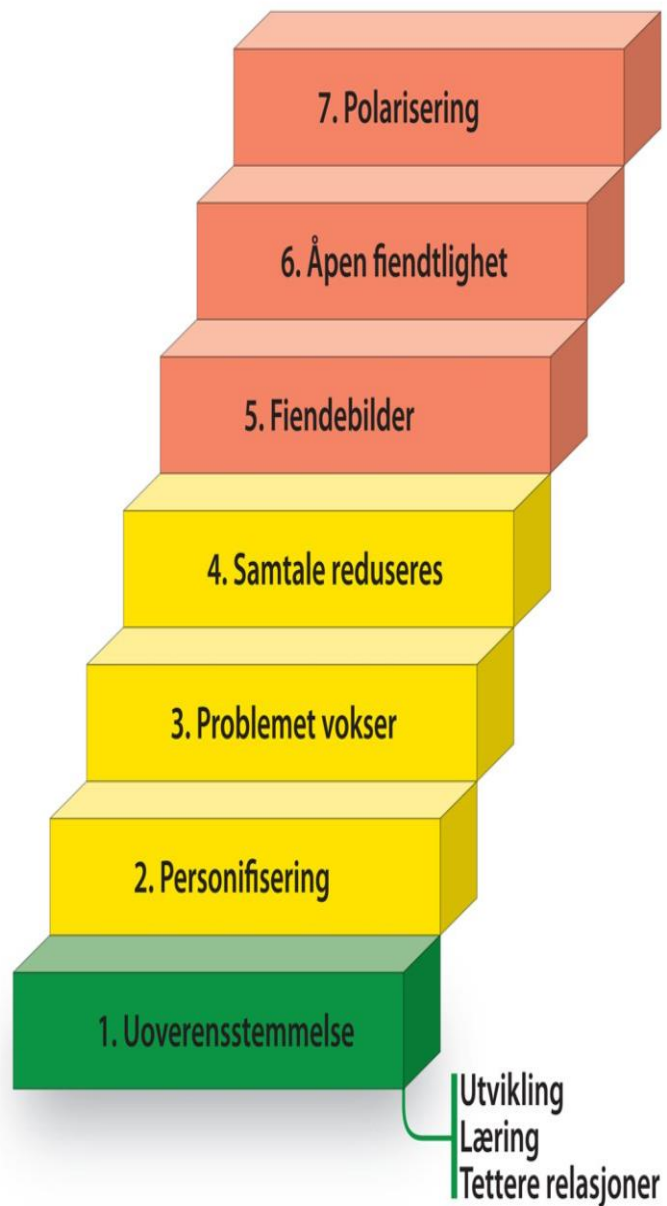
## Personlige konflikter

Handler ofte om at folk kommer på kant med hverandre. Om identitet, selvrespekt, lojalitet, tillitsbrudd, avvisning. Med følelser, usikkerhet og sårbarhet. Konflikter av denne typen kan ofte føre til et dårlig arbeidsmiljø.

Ønsket resultat: Gjensidig forståelse for den andre





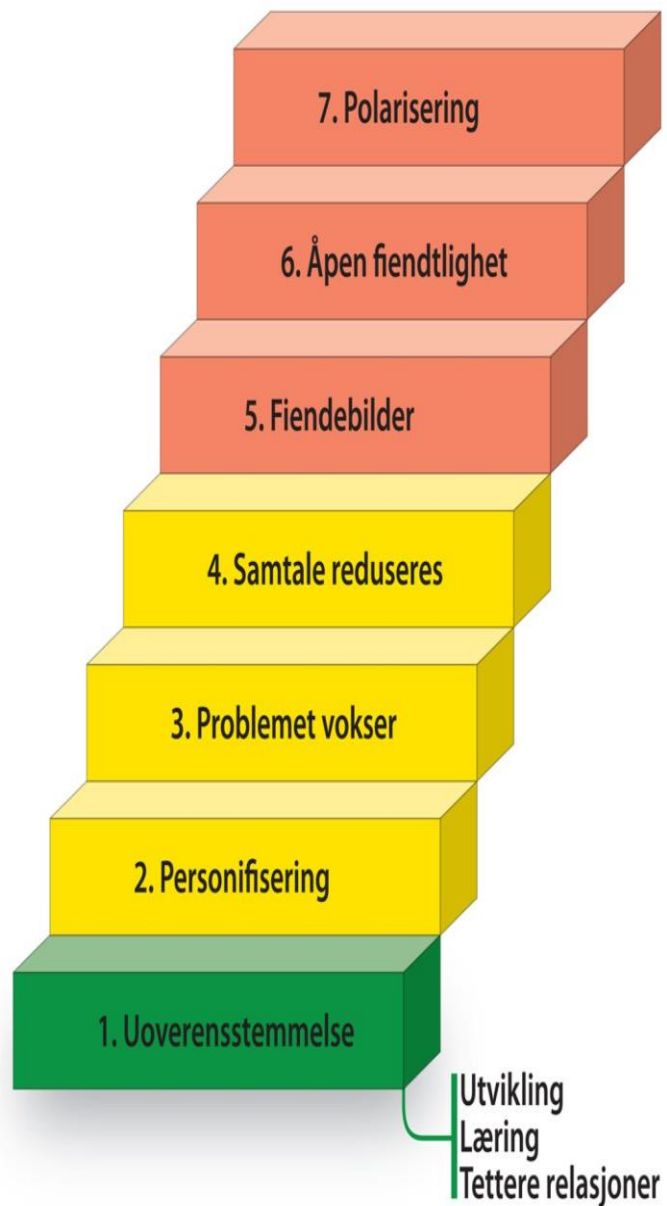


### **Grønn konflikt – vekt på saken**

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

Ansatte er forskjellige og blir av og til uenige. Typiske eksempler er hvordan de skal løse arbeidsoppgaver, hvordan de skal legge opp turnusordningen, hva de skal bruke kontormøtene til eller liknende. Uenighetene er i utgangspunktet positive. Ledere og medarbeidere blir bedre kjent med hverandre. Dette kan skape en positiv utvikling på arbeidsplassen.

Som regel klarer ansatte å løse disse uenighetene uten at det går utover relasjonene. De utveksler synspunkter, lytter til hverandre og skifter mening hvis andres argumenter er bedre enn deres egne. Det er aksept for å være uenig og å ta en skikkelig diskusjon. Hvis konflikten holder seg på dette trinnet bevarer partene det gode forholdet. Uenighet brukes til noe konstruktivt.

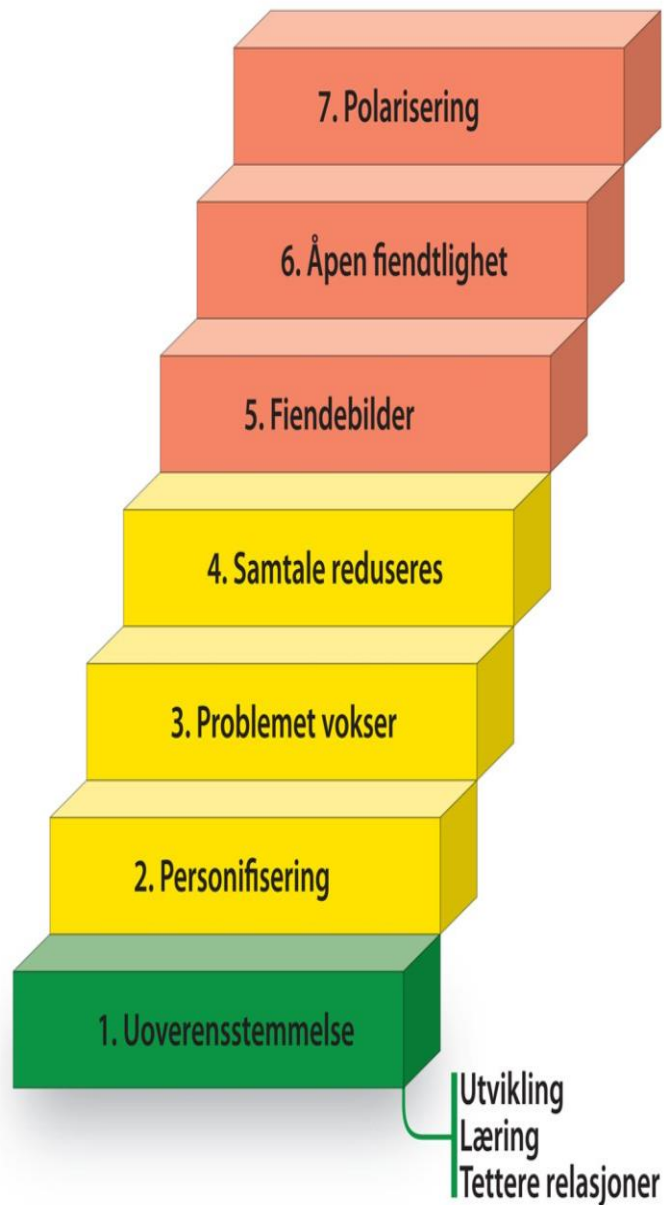


### Fra grønn til gul konflikt: Her kan det mekles

Av og til kan uenighet utvikle seg til noe mer.  
Da skifter oppmerksomheten fra sak til person.  
Det er fare for at konflikten eskalerer raskt.

Den første viktige skillelinjen på konflikttrappen går mellom grønn og gul fase.  
Dette er et avgjørende tidspunkt.

Det er nå leder/mekler kan gjøre en forskjell og trappe ned konflikten.



## Gul konflikt – fra sak til person

De neste tre trinnene i trappen handler om personvinkling.

Problemet vokser.

Partene gir opp å snakke sammen. Oppmerksomheten skifter fra sak til person.

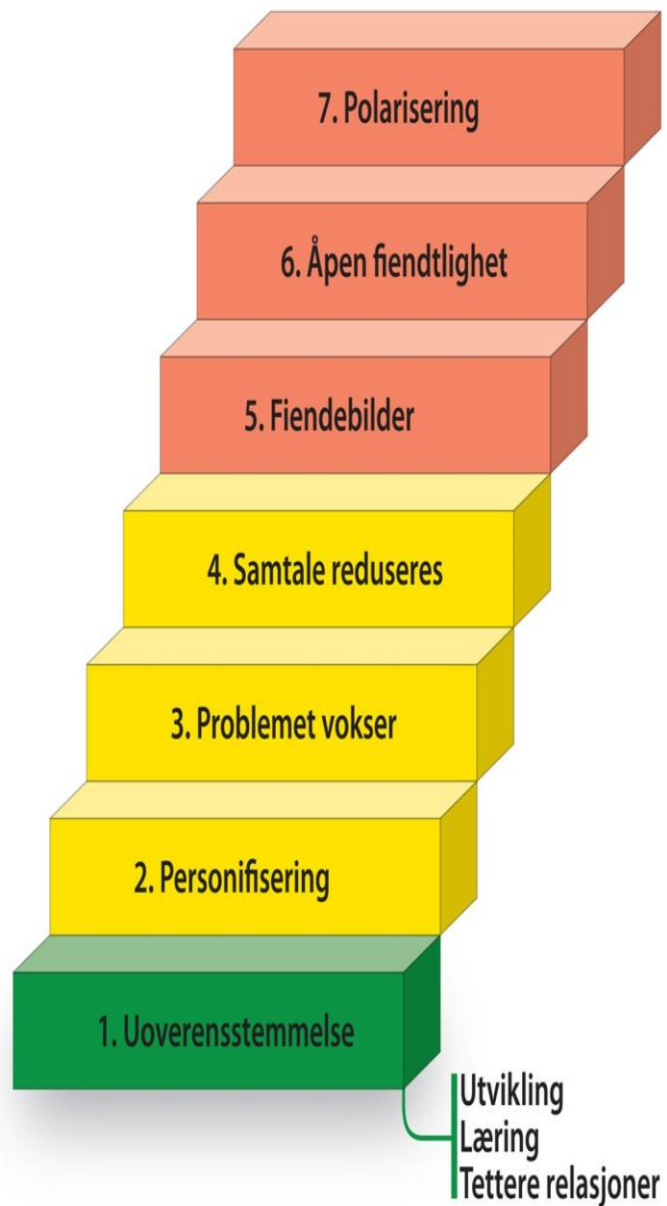
Oppmerksom på den andres negative egenskaper.

I den gule fasen er det fortsatt mulig å mekle i konflikten før den kommer ut av kontroll.

- Personifisering – «det er den andres skyld»
- Problemet vokser – «det er noe feil med den andre»
- Samtale reduseres – «det nytter ikke uansett»

### **Siste mulighet for mekling**

På dette trinnet er det viktig å stoppe opp. Hvis konflikten trappes ytterligere opp, kan det skje stor skade i relasjonen mellom partene. De kan få problemer med å gjenopprette et godt arbeidsfellesskap. Arbeidsmiljøet tappes for energi.



## Rød konflikt – innstilt på krig

De siste tre trinnene i trappen er fiendebilder, åpen fiendtlighet og polarisering. Konflikten blir til en krig, hvor partene retter anklager og destruktive angrep mot hverandre.

Mekling er ikke lenger mulig.

- Fiendebilder – «du er jo helt gal»
- Åpen fiendtlighet – «sinnet har overtatt»
- Polarisering – «det er ikke plass til begge»

På rødt står man overfor forhold som indikerer brudd på Arbeidsmiljøloven. På dette stadiet er det viktig at arbeidsgiver legger vekt på å opptre juridisk korrekt.

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



# Eskalerende konflikt

(bakgrunn for utvikling av tiltakstrappa)

Glasl 1980

## Fase 3

Motpartens verdi som menneske benektes 7-9

## Fase 2

Personlige motsetninger, blokkeringer, sabotasje 4-6

## Fase 1

Sakskonflikt, kjernepunkt 1-3

1. Begynnende frustrasjon

2. Partene ser hverandre som motpoler

3. Klar til kamp

4. Søke støtte hos utenforstående

5. Motpart uten moral og sunn fornuft

6. Trusler og åpne angrep

7. Ødelegger motpartens "våpen"

8. Full krig "alt er lov"

9. Mål: endelig seier





Fasilitering, kommunikasjon og prosessbistand



<b>Når konflikten blir trappet opp, vil partene:</b>	<b>Hvis konflikten skal trappes ned, må partene:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snakke i du-form</li> <li>• Ha rett for enhver pris</li> <li>• Plassere skyld</li> <li>• Legge vekt på andres feil og mangler</li> <li>• Legge vekt på det som har skjedd før</li> <li>• Generalisere («alltid» og «aldri»)</li> <li>• Snakke høyt og avbryte</li> <li>• Ha et avvisende kroppsspråk: Se på klokka, legge armene i kors, peke anklagende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snakke i jeg-form</li> <li>• Ta ansvar</li> <li>• Legge vekt på muligheter</li> <li>• Utforske den andres synspunkter</li> <li>• Be om eller ønske</li> <li>• Konkretisere (gi konkrete eksempler på hendelser)</li> <li>• Snakke rolig og lytte til den andre er ferdig</li> <li>• Bruke et imøtekommende kroppsspråk: Se på andre og nikke anerkjennende.</li> </ul>



<https://mag.idebanken.org/konflikt/>

<https://konfliktogram.idebanken.org/>

KONFLIKTHÅNDTERING

# Konflikter er et gode når de håndteres godt



**Konflikter er i seg selv verken et gode eller et onde.**

**De kan ha både positive og negative sider.**

**Konflikter avdekker og tydeliggjør viktige temaer.**

**Håndtert på riktig måte kan konflikter være en kilde til utvikling, læring og tettere relasjoner..**

- Konflikter er en kilde til godt og ondt
- Konflikthåndtering forutsetter en kultur for ulikhet
- Konflikter må håndteres i tide
- Både sak og relasjon
- Søk hjelp hvis det er tvil
- Første steg er å forstå

# Konfliktogrammet

– *verktøy for konfliktforståelse*

NAV Arbeidslivssenter Sogn og Fjordane



# Ramme

- TID: ca 2-3 timer
- ANTALL: 7-8 personer
- Oppgaver, refleksjon, video osv

# Oppbygging

- **6 sekvenser**

- 3 trinn for hver sekvens

1. Spørsmål/oppgave – hvordan er det hos oss?
2. Speiling – hva har andre svart?
3. Hva sier forskningen?



# 1

HVA ER EN  
KONFLIKT?



2

KONFLIKT-  
TYPER





3

ÅRSAKER TIL  
KONFLIKTER



4

HÅNDTERING  
AV KONFLIKTER



5

EFFEKTER AV  
KONFLIKTER



6



SLIK VIL VI  
HÅNTERE  
KONFLIKTER  
I VÅR BEDRIFT

<https://www.idebanken.org/kloke-grep/artikler/verktoy-for-konflikthandtering>

[https://youtu.be/Mt6y8f4tpwU?si=LInnn\\_mUYKG1BEfN](https://youtu.be/Mt6y8f4tpwU?si=LInnn_mUYKG1BEfN)