

Hallgjerd Osnes, Bjørn Egil Skar, Kjersti Stenberg, Jan Schmitz, Annika Øyen, Hilde Follestad, Eli Randgaard, Elisabeth Nilsson, Mari Fodstad, Synnøve Grepperud, Karin Varden, Siw Lindsk og Sigrid Rui

► Konsept for konflikthåndtering



Innhold

<i>1. Perspektiver på konflikter</i>	4
<i>2. Konfliktkompetanse</i>	6
<i>3. Arbeidsmiljøaktørene og deres rolle</i>	7
<i>4. Konfliktbeskrivelse som prosess</i>	9
<i>5. Lederstøtte</i>	11
<i>6. Ulike arbeidsmetoder</i>	12
<i>7. Dokumentasjon</i>	14
<i>8. Opplæringsprogram</i>	16
<i>9. Anbefalt litteratur</i>	17

Henvisninger

SI Prosedyre: Konflikt håndtering - saksgang

SI Prosedyre: Konflikt håndtering - ansvar og roller

SI prosedyre: Kartlegging og risikovurdering konflikter

SI prosedyre: 10 trinns arbeidsmodell

SI prosedyrer: Mal for rapport

Dette konseptet er utarbeidet av: Hallgjerd Osnes, Bjørn Egil Skar, Kjersti Stenberg, Jan Schmitz, Annika Øyen, Hilde Follestad, Eli Randgaard, Elisabeth Nilsson, Mari Fodstad, Synnøve Grepperud, Karin Varden, Siw Lindskog Sigrid Rui

Konflikthåndtering

Sykehuset Innlandet (SI) har gjennom HR strategien tatt mål av seg å utvikle organisasjonens kompetanse på området **håndtering av konflikter**. Gjennom en toårsperiode har HMS avdelingen arbeidet med temaet konflikt i samarbeid med nøkkelpersoner fra HR avdelingen og Bedriftshelsetjenesten i SI. Disse utgjør i dag et faglig nettverk som skal bistå ledere i SI med håndtering av konflikter.

Under beskrives konfliktområdet og arbeidsformene som informasjon til ledere og andre som arbeider med konflikter.

Konsept: tema (*her: fagområde*) med et sett av begreper som gir innhold og mening for de som benytter begrepene. Når vi bruker de riktige ordene for å beskrive en situasjon, klarer vi også å bruke de riktige metodene for å håndtere dem.

Dette er et konseptet for konflikthåndtering. I dagligtale vil vi omtale fagområdet som konflikthåndtering når vi mener at vi arbeider med problemer og løsninger som har konfliktelementer i seg.

► Konflikter oppstår der mennesker samhandler. Noen ganger er det verken realistisk eller mulig å løse konflikten til alles tilfredshet. Andre ganger er det heller ikke ønskelig. Men konflikten skal håndteres på den måten som antas å gi best/riktig resultat. Dette kan ha ulike innfallsvinkler.

Konflikthåndtering kan være å søke løsning på konflikten, finne en måte å leve med konflikten, undertrykke eller overse konflikten, forsøke å skape et kompromiss, gi etter for en eller flere av partene eller dempe motsetninger og frustrasjonene til et akseptabelt nivå. **Det å ikke gjøre noe er også en form for konflikthåndtering.**

Det er ønskelig at konseptet for konflikthåndtering blir et nyttig arbeidsverktøy som kan oppdateres og gis nytt innhold alt etter som forholdene endrer seg.

Konfliktnettverket i SI - bestilling av tjenesten

HMS avdelingen har et overordnet ansvar når det gjelder konflikthåndtering i SI. Dette dreier seg om følgende forhold:

- Ansvar for prosedyrer for konflikthåndtering.
- Koordinering av ressurser til konflikthåndtering etter henvendelse fra avdelingene.
- Koordinere faglig nettverk for ansatte som arbeider med konflikter.
- Sørge for at faglig nettverk har nødvendig kompetanse til å bistå med konfliktløsning og at de holder seg faglig oppdatert.
- Ta del i og kvalitetssikre at prosesser som settes i gang gjennomføres etter de faglige standarder, rolleavklaringer og arbeidsprinsipper som konseptet beskriver.
- Ansvar for opplæring i konflikthåndtering til ledere, verneombud og tillitsvalgte.
- Koordinere bruk av ekstern veileder og ekstern bistand ved løsning av konflikter.

“Når vi bruker de riktige ordene for å beskrive en situasjon, klarer vi også å bruke de riktige metodene for å håndtere dem”

1. Perspektiver på konflikter

Sykehuset Innlandet har valgt følgende definisjonen på konflikt:

En konflikt er en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre. (Evert van der Vliert 1998)

Konflikter som løses, styrker tillit og samhold.

Jan Atle Andersen

Årsaker til at konflikter oppstår

ORGANISATORISKE:

- Begrensede ressurser som skal fordeles
- Uklarhet i ansvar og myndighet
- Noen tar æren for arbeid som andre har gjort
- Uheldige belønningssystemer
- Uklar fordeling av arbeidsoppgaver
- Manglende/ utydelig ledelse og styring

MELLOMMENNESKELIGE:

- Kommunikasjon: misforståelser, manglende informasjon, uheldige formuleringer, manglende evne til lytting, manglende avklaring.
- Individuelle forskjeller: forskjellig væremåte, ulik virkelighetsoppfatning, for eksempel som følge av forskjellig bakgrunn, status, informasjon.
- Urettferdighet, maktmisbruk og fordommer.
- Personforklaringer (psykopati etc).

Ulike konfliktholdninger

Tradisjonelt syn på konflikter (negativt syn)

I dagligtale har vi lett for å betrakte konflikter som ensidig negative. Årsaken til dette er i hovedsak at konflikter innebærer frustrasjoner og påfører de som er involvert bekymringer og ofte vonde følelser.

I dag snakker vi om å innta et løsningsorientert og utviklende syn på konflikter og håndtering av disse.

Når konflikter er truende for arbeidsmiljøet og personer er dette kjennetegnet av at vi forholder oss til konflikter som en fare. Dette medfører tilnæringsmåter som:

- At vi går fra myke til harde påvirkningsstrategier.
- At vi flytter fokus fra konfliktens saklige sider til å forklare den som egenskaper ved personligheter.
- At vi utvider konflikten fra å involvere få til at utenforstående parter involveres/blandes inn. At vi utvider konfliktområdet fra et avgrenset kjerneproblem, til at vi lar dette omfatte et større problemkompleks.
- At vi arbeider med metoder som skaper vinnere og tapere i motsetning til å finne felles, akseptable og omforente løsninger.

Konflikter er en naturlig del av et arbeidsmiljø. Konflikten i seg selv er ikke en negativ arbeidsmiljøfaktor, men håndteres ikke konflikter, kan det vokse til et arbeidsmiljøproblem og i verste fall psykososiale problemer for de involverte.

Moderne syn på konflikter (positivt syn)

Når konflikter er byggende for arbeidsmiljøet og personer, er dette kjennetegnet av at vi forholder oss til konflikter som en mulighet til å utvikle og endre uheldige tilstander. Bedre ideer kommer frem og man tvinges til å søke nye veier for å finne løsning. Ofte kommer gamle problemer frem i lyset og kan behandles. Når vi ser på konflikter i et slikt perspektiv, medfører det at vi kan tilnærme oss på følgende måter:

- Benytter spenningen i konflikten til å stimulere interesse og gi energi til endringer og forbedringer.
- Vi får anledning til å prøve oss ut og ta i bruk ressurser som er uutnyttet i miljøet og hos enkeltpersoner.
- Vi søker varige løsninger og rammer inn konflikten til de personer som konflikten omfatter.
- Vi trekker inn organisasjonens konflikthjelpere og upartiske tredjepersoner som bringer kunnskaper og løsningsalternativer inn.
- Vi forankrer organisasjonens verdier og spilleregler inn i de prosesser som settes i gang.

Vi skal være oppmerksom på at det negative synet fremdeles finnes, men i SI ønsker vi å fokusere på konflikt som mulighet til utvikling (positivt syn).

Atferd og psykologi i konflikter

Konflikter vi er involvert i påvirker oss både psykologisk og atferdsmessig. Vi kan alle, på et menneskelig plan, kjenne igjen de mest typiske reaksjonsmønstre når vi er i en konfliktsituasjon. Mellommenneskelige og personlige reaksjonsmønstre er allmenne og forteller oss mye om hvordan vi skal forstå konflikter og hvordan håndtere disse.

Atferdsmessige reaksjoner

Når folk føler seg beseiret og krenket, vil det være viktig å forhindre atferdsmessige reaksjoner som er ødeleggende for miljøet og for den enkelte det gjelder. Noen av de reaksjonsmønstre vi oftest kan kjenne igjen er:

- At personene føler seg krenket og har vanskelig for å kunne forsvare seg.
- At avstanden mellom personer kan øke og medføre mistriivsel og usikkerhet.
- At vedvarende konflikter kan få verdifulle nøkkelpersoner til å slutte. Når konflikter ikke håndteres oppstår en håpløshet som kan medføre ulike tilbaketrekkingstrategier.
- Personer og avdelinger som må samarbeid kan komme på kant. Evnen og viljen til samarbeid blir dårlig.

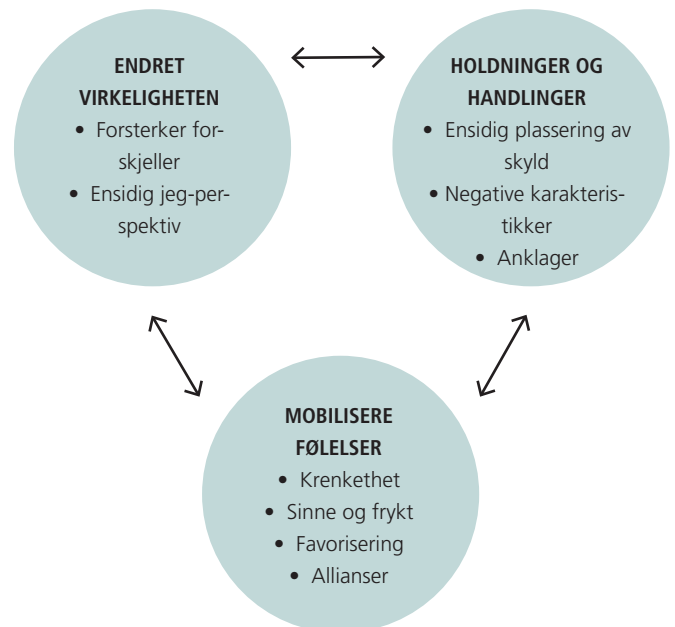
- At arbeidsmiljøet svekkes og lagånden blir borte. Konsekvenser som gjør oss usikre på hverandre.

De viktigste atferdstrekk som påvirker arbeidsmiljøet i negativ retning og som forsterker de atferdmessige reaksjoner på en negativ måte, kan vi for eksempel gruppere på følgende måte:

1. Dominans og maktbruk
2. Manipulasjon og skjulte strategier
3. Forskjellighet og viktighet

Når en konfliktsituasjon endrer seg fra kognitiv erkjennelse av faktiske og rammemessige sider ved en oppstått situasjon, til en subjektiv og følelsesmessig negativ opplevelse, inntreer ulike former for psykologiske reaksjoner. Disse kan i seg selv være ødeleggende for partene i den spente situasjonen. De destruktive opplevelsene som må forstås og håndteres kan fremstilles slik:

Psykologiske reaksjoner:



2. Konfliktkompetanse

Begrepet konfliktkompetanse har et sammensatt innhold, og inneholder tre ulike element: konfliktkunnskaper, konfliktferdigheter og konfliktholdninger. Hvert element kan opptre alene, men i konflikthåndteringsprosessen opptre elementene ofte samtidig.

Konflikter og trakassering bør forstås organisasjonspsykologisk, men må håndteres juridisk korrekt.

S. Einarsen og H. Pedersen

Konfliktkunnskap

- Å ha satt seg godt inn i lov- og avtaleverk.
 - Forpliktelser hos både arbeidsgiver og arbeidstaker. Slik arbeidsmiljøloven beskriver dette.
 - Hensikten er å være godt kunnskapsmessig rustet dersom noe skulle oppstå.
- Å ha organisasjonspsykologisk kunnskap om håndtering av konflikter.
- Å kjenne til anerkjente metoder og arbeidsprinsipper i håndtering av konflikter. Herunder prinsippene for mekling/tredjepartingripen.

Konfliktferdigheter

- Å kunne opptre i henhold til rolle og kontekst.
 - Dette innebærer Atferd som er tilpasset hvilken rolle den enkelte er tildelt i en definert og gitt situasjon.
- Å være seg bevisst sin egen kommunikasjon.
 - Forstå at kommunikasjon er et fagområde og at det stilles krav til å kunne kommunisere konfliktnedtrappende. Kjenne til forskjellen mellom diskusjon og dialog. Diskusjon kan være uttrykk for selve konflikten mens dialog er den løsende kommunikasjonsformen.

- Å kunne anvende psykologien til å forstå hva som skjer, hvorfor det skjer, hva som kan komme til å skje og hvordan det kan håndteres. Dette innebærer å forstå og imøtekomme uheldige mønstre og mekanismer som skaper eller eskalerer konflikter.
- Å anvende jussen som rammeverk for hvordan konflikten best bør og skal håndteres. Metoder og måter vi arbeider på må være i samsvar med det regelverk som til enhver tid gjelder.

Konfliktholdninger

- Personlig egnethet, trygghet og integritet er nødvendig for å kunne håndtere konflikter.
 - Dette kan dreie seg om ikke å være redd for å gå inn i konflikter som den ene ytterlighet og ikke oppsøke og skape konflikter som en motsatt ytterlighet. Men å utvise viljestyrke, personlig integritet og etisk forankring.
 - Å løse konflikter er å ta steget inn i andre menneskers følelsesliv samtidig som gjeldende regler og beslutninger er rammeverket for den enkeltes atferd.

3. Arbeidsmiljøaktørene og deres rolle

Det er regelverket som avgjør hvordan man skal opptre, avhengig av rollen man har, og hvilke roller som er aktuelle i forbindelse med en konfliktsituasjon.

For SI kan det være hensiktsmessig å skille mellom ulike roller i en konflikthåndteringsprosess etter følgende:

Konflikteier

At det tydelig defineres hvilket ledernivå det er som har ansvar og myndighet til å beslutte rundt en konflikthåndteringsprosess.

Noen rettesnorer:

1. Ansvaret for å sette i gang et konfliktløsningsarbeid ligger til nærmeste linjeleder, det vil si leder med delegert myndighet og personalansvar).
2. Lederansvaret for leder som håndterer konflikt ligger hos nærmeste overordnede leder, med påfølgende ansvar oppover i organisasjonen. Ansvaret følger styringsretten og delegasjonsbestemmelsene.
3. Ledere som inngår som part i en konflikt ikke defineres som konflikteier - neste overordnede leder har denne rollen.
4. I lederansvaret for leder som håndterer konflikten ligger at denne ikke undergraver, men støtter opp under leders måte å gjennomføre prosessen på. Dette forutsetter tette dialoger, informasjon og gjensidige beslutninger. Videre innebærer det at leder ikke fraskriver seg ansvar for en prosess han/hun har delegert. At leder ikke abdiserer med henvisning til at jobben er delegert.

Ulike konflikthjelpere

Konflikthjelpere eller tredjepart er personer som ikke selv er direkte involvert i konflikten. Konflikthjelpere kan ha en viktig rolle når det gjelder utviklingen av en konflikt, og den konkrete rollen denne har vil avgjøre hvilke arbeidsmetoder som kan benyttes, og hvilken virkning vedkommendes inngripen kan ha.

Konfliktløser

En konfliktløser er en nøytral tredjepart som linjeleder bestiller til å bistå med å løse konflikten. Konfliktløser tar på seg å ha helhetlig oversikt over konfliktsituasjonen i samarbeid med linjeleder.

Rollen innebærer å:

- planlegge og koordinere konfliktløsningsprosessen
- trekke med seg medhjelpere i samsvar med den prosessen som legges opp
- velge metoder og arbeidsformer
- sikre dokumentasjon

Konfliktmedhjelper

En konfliktmedhjelper er den person som bistår konfliktløser underveis i en konflikthåndteringsprosess. Det er ressurskrevende arbeid å sikre at prosesser går effektivt og kvalitetsmessig riktig.

Rollen innebærer å:

- Praktisk tilrettelegge og dokumentere i samarbeid med leder og konfliktløser
- delta aktivt i løsningsarbeid i samsvar med leder og konfliktløserens plan
- være samtalepartner i analyse og metodeplanlegging

Konfliktveileder

Veileder med spesiell avtale.

Konfliktløser vil ofte ha behov for råd og veiledning av en person som ikke arbeider med konflikten selv. Rollen er enkel å definere i den forstand at det dreier seg om å ha tilgjengelig samtalepartner gjennom kompliserte prosesser.

Rollen kan være:

- Tilstedeværende veileder når prosesser klarlegges og skisseres
- Personlig støttespiller når forholdene "røyner" på
- Telefonisk og elektronisk tilgjengelig for løpende bistand som samtale/refleksjonspartner

Verneombud

Verneombudet har en særegen rolle i kraft av sitt mandat. I HMS sammenheng vil vernetjenesten alltid kunne bidra ved å sikre at prosesser foregår etter de HMS reglene som til enhver tid gjelder. Verneombudet er *konflikthjelper* både overfor ledere, enkelindivider og miljøet. Skal sammen med leder og tillitsvalgt bidra til et konstruktivt samarbeid. Viktig at verneombudet avklarer sin rolle med partene og andre involverte.

Verneombudet har et selvstendig ansvar for å ta opp saker når det er fare for liv og helse.

Tillitsvalgte

Tillitsvalgte er en fagforeningsrepresentant som skal opptre ihht til hovedavtalen. Den tillitsvalgte som *konflikthjelper* gjør en svært nyttig jobb når arbeidsmiljøperspektivet i en konflikt bevares. Tillitsvalgtes oppgave er å assistere parten(e) og sørge for at konflikten håndteres slik at man finner løsninger som best mulig ivaretar både det felles arbeidsmiljø og de involverte parter. Bidra med samtaler og råd til medlemmer som enkeltpersoner og bistå medlemmer i møter med ledelsen eller andre parter i saken.

HR-avdelingen

HR avdelingen anses som arbeidsgivers representant i arbeidsmiljøspørsmål, men kan opptre som prosessveileder på nivå 1 og 2 i konflikter (ihht prosedyren for konflikthåndtering). HR-avdelingen skal gi råd og veiledning og bistå parter og ledelse i konflikter. HR avdelingen kan bistå med å bestille bistand fra Konfliktløserteamet i SI hvis det er behov for ekstern bistand. På nivå 4 og 5, når en konflikt går over til å bli en personalsak, vil HR avdelingen drive saksbehandling på vegne av ledelsen og dermed utøve en arbeidsgiverfunksjon.

Bedriftshelsetjenesten (SI BHT)

BHT har en fri og uavhengig stilling i arbeidsmiljø saker og skal uttale seg på faglig grunnlag. BHT skal bistå ledelse, verneombud, tillitsvalgte og ansatte i konfliktsaker og konflikthandterende arbeid.

Alle ansatte kan henvende seg til BHT for å få råd eller hjelp til konflikthåndtering. BHT er en utenforstående og nøytral tredjepart.

AMU

Konfliktsaker kan meldes inn for AMU hvis arbeidsgiver ikke innenfor en rimelig tid gir en anvisning på hvordan arbeidsmiljøproblemet (konflikten) skal løses.

AMU må først undersøke om saken er tilstrekkelig belyst, om alle involverte parter har fått anledning til å uttale seg. Om behov kan AMU innhente ytterligere informasjon, eventuelt bestille kartlegging når meldingen er anonym eller saken er uoversiktlig og involverer mange.

Juridisk avdeling

Hvis ikke saken løses på nivå 3 i prosedyren for konflikthåndtering skal det gjøres en juridisk vurdering av saken før lederen vurderer videre tiltak.

Arbeidstilsynet

Kan pålegge arbeidsgivere kartlegging og vurdering av tiltak for å redusere alvorlige pågående konflikter mellom arbeidstakerne.

4. Konfliktbeskrivelse som prosess

Enhver konfliktsituasjon er unik og sammensatt. Det er derfor viktig med en grundig vurdering av situasjonen og historien de involverte har å fortelle, før man velger arbeidsmetode og konkluderer i saken.

Det inngår flere prosesser i en konfliktbeskrivelse og håndtering av konflikt. En arbeidsmodell som har vist seg hensiktsmessig er en systematisk gjennomgang i ti trinn. Selv om modellen her fremstilles lineært vil selve håndteringsprosessen fungere som prosesser som griper inn i hverandre parallelt.

I modellen er ikke dokumentasjon beskrevet særskilt, men krav til dokumentasjonen følger som et gjennomgående element parallelt med konflikthåndteringsprosessen ([dokumentasjon s.---](#))

1. Konfliktutløsende hendelse

Beskrive nøyaktig og faktabasert hva som er den direkte årsaken til at leder ber om bistand eller selv tar tak i en situasjon som kan betegnes som konflikt. Den/de utløsende hendelsene sier allerede på dette tidspunktet noe om hva kjerneproblemene består i. Tidlig informasjon som noteres ned vil som oftest være hjelpemidler til, på et senere tidspunkt, å forstå bakenforliggende årsaker til at konflikten er oppstått. Er det brudd på arbeidslivets spilleregler eller verdimeslige avvik som er oppstått.

2. Historiske fakta

Er den aktuelle konfliktsituasjonen en gjenganger eller har det tidligere vært situasjoner med tilsvarende kjennetegn og innhold? Hva har i så fall vært utført av tiltak tidligere og hvilken dokumentasjon foreligger? Hvilke løsninger kom man frem til som kan gi informasjon til dagens forståelse? Hvilke løsninger var tilfredsstillende ut fra tidligere rammebetingelser, og hvilke signaler forlår som kunne forutse at konflikten ville dukke opp igjen?

3. Oppdraget

For å unngå uklarheter med hensyn til beslutninger og ansvar er det viktig at oppdraget er avklart innenfor de rammer leder setter. Allerede her vil konflikthjelpere kunne påvirke og bistå med råd og veiledning i hva som kan være egnet og mulige fremgangsmåter, dette er viktig ledestøtte å få når problemene er oppstått.

4. Arbeidsplan

I en arbeidsplan settes det opp hvilke arbeidsformer som bør benyttes. Ressurser, tidsbruk, gjensidige spilleregler og rammebetingelser avklares. Et viktig punkt i arbeidsplanen er å gjennomdrøfte gjensidige spilleregler og informasjon om utvikling og endringer underveis.

5. Kartlegging

For å få tak i kjerneproblemene bør situasjonen kartlegges etter tilpasset kartleggingsmetode. Kartleggingens hensikt er å få kunnskaper om hvordan de involverte forstår situasjonen og hvordan den enkelte beskriver konflikten ut i fra sitt virkelighetsbilde. Her kan man velge blant flere egnede metoder. Kvalitative metode: personintervju, gruppeintervjuer og observasjoner. Kvantitative metode: innhente ulike datagrunnlag.

6. Analyse

Konflikten analyseres etter ulike analysemetoder. Hovedspørsmålet er å finne frem til konfliktlinjene i situasjonen. Hva er kjerneproblemene? Det er avgjørende for prosessen videre at konflikten begrenser seg til det som fremstår som kjerneproblemene; at man ikke er "overivrig" i den forstand at man vil søke å løse andre utfordringer som avdelingene har, men som strengt tatt ikke hører den aktuelle konflikten til. Det vil likevel være naturlig i ledersamtaler å fungere som generell rådgiver når det dreier seg om endre forhold som kan påvirke konflikten i positiv retning.

Analysen vil ta hensyn til følgende: Individets påvirkning. Gruppesamspillet. Leders påvirkning. System og struktur. Avvik fra gjeldende regler og verdier.

7. Tilbakemelding

Partene i en konflikthåndteringsprosess vil ha et betydelig behov for å bli informert og få tilbakemeldinger fra arbeidet. Hvordan dette skal gjøres mest hensiktsmessig må avklares i forbindelse med kartlegging og analyse. Det er viktig med tilstrekkelig, men ikke overdreven involvering. Det som skal formidles begrenses til forhold som inngår som del av konflikthåndteringen. Informanter, miljøet som helhet, HMS medarbeidere og ledere vil ha behov for å få kjennskap til hva problemene består i, og hva som skal gjøres.

8. Tiltaksplan

En konkret tiltaksplan vil inneholde selve arbeidsprosessen. Den vil i hovedsak bestå i metodevalg, gjennomføringer og løsninger. I dette inngår kontinuerlig vurderinger og refleksjoner om fremdrift og resultater. Tiltaksplanen vil også omfatte justeringer av arbeidsplanen og prosedyrene for tilbakemeldinger og informasjon.

9. Avvikling av bistand

Avvikling av bistand dreier seg om å normalisere tilstanden i avdelingen. Det er viktig å "lukke" arbeidet ved at konflikthjelpere formidler til deltakerne at konflikthåndteringen avsluttes. Det vil oppfattes positivt at endringene beskrives så åpent og direkte som mulig. Unntatt dette er personforhold som ikke skal formidles til andre enn de saken gjelder. Det vil alltid være nyttig at leder og konflikthjelpere gir råd og veiledning om hva som skal til for at den nye tilstanden opprettholdes og videreføres. Når konflikthåndteringen og løsningene er utført innen et positivt endrings- og læringssyn, kan det være betydningsfullt for avdelingen og reflektere over de endringene som er gjort, og hva dette har ført til av ny erfaring og læring for leder og den enkelte medarbeider.

10. Vedlikehold

Et mål med konflikthåndtering bør være å sikre at man oppnår varige løsninger der dette er mulig. Ledere og konflikthjelpere kan allerede under avviklingsprosessen bestemme hvordan man i ettertid bør evaluere og finjustere det som er oppnådd. Det naturlige her er å benytte de verktøy og systemer som allerede benyttes i Sykehuset Innlandet. Eksempler: Ta Pulsen, medarbeideramtalen, vernerunder etc. Et godt tiltak for vedlikehold er at konflikthjelper gir lederstøtte i en eller annen form i etterkant av prosessene. (lederstøtte s.---)

5. Lederstøtte

Konstruktiv tilnærming

Basert på intervjuer som er gjort med ledere som har vært i en konfliktsituasjon, har de gitt uttrykk for behov for lederstøtte på følgende områder:

Bistå det personlige lederskapet

- *Samtalepartner og veileder* når prosesser skal forberedes og gjennomføres på egen hånd. Ledere gir uttrykk for at tilgjengelighet er viktig. At konflikthjelper er fleksibel og stiller opp når behovet er stort. Dette avtales helst når oppdraget klargjøres.
- Sette kompliserte situasjoner inn i et *arbeidsgiverperspektiv*. Sikre at virkelighetsbildet blir så faktabasert som mulig, og at leders trygghet og tydelighet gjenspeiles i hvordan leder håndterer situasjonen. Hjelp til med å se koplingen mellom arbeidsmiljøloven og hensiktsmessige ledergrep.
- Gi støtte når *personlige belastninger* er store. Spesielt når motstand og beskyldninger oppleves urimelige. Hjelp til med å identifisere krevende situasjoner når denne er knyttet til personers uakseptabel atferd.

- Tilby opplæring i, og teori om konflikter. Hjelp til med å ta i bruk strategier for personlig å mestre krevende situasjoner og kommunikasjonsformer som fungerer nedtrappende. Hjelp til selvhjelp. Lede og ta ansvar for faglige gode løsningsprosesser.

Bistå gjennom konflikten

- Tilby *tidlig inngripen* ved særlig kompliserte og tilspissede situasjoner. At det finnes rutiner for å komme raskt på banen. At HMS avdelingen og har klare roller for bistand og ressursbruk
- Bistå ved dokumentasjon og korrekt saksgang. Sikre at prosessene dokumenteres *profesjonelt* og slik at partenes ulike interesser og opplevelser kommer tydelig frem
- Bistå i prosesser som belyser det aktive *medarbeiderskapet*. Holde frem lederansvaret og være tydelig på hva arbeidsmiljøloven sier om roller og ansvar i arbeidsmiljøspørsmål. (Referanse: *Velten mfl/Velten mfl. Kanskje også en headlight*)

Ledergruppens symptomer:

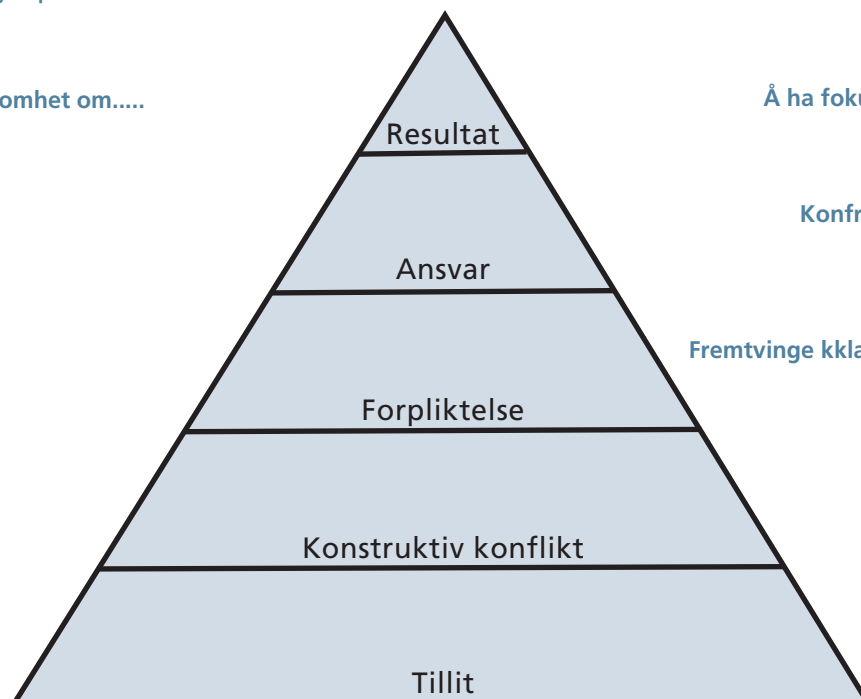
Mangel på oppmerksomhet om.....

Unngåelse av.....

Mangel på.....

Frykt for.....

Fravær av.....



Lederens rolle:

Å ha fokus på felles prestasjoner

Konfrontere vanskelige saker

Fremtvinge klarhet og lukke prosesser

Forlange debatt

Vise sårbarhet, være rollemodell

6. Ulike arbeidsmetoder

Det finnes ingen mirakelmetode eller universalverktøy som virker på alle typer konflikter. Arbeidsmetoder og fremgangsmåter i konflikthåndtering må tilpasses den aktuelle konflikten. Det er viktig å være bevisst på hvilken rolle man har i konflikten.

Ansvarsgruppe

I enkelte situasjoner er det hensiktsmessig å opprette ansvarsgruppe som verktøy når det settes i gang en arbeidsprosess hvor arbeidsmiljø og konflikt er innholdet. Deltakere i en slik gruppe er representanter fra konflikthjelperne, konflikteier, leder for enheten og konfliktløser

1. Arbeidsmiljøprosesser rettet mot fellesskapets ansvar

Storgruppetodikk. Når hensikten er å endre forhold i arbeidsmiljøet vil ulike former for storgruppeprosesser være riktig metode. Det er viktig i denne type prosesser å sikre bred involvering og forankring av endringer som skal gjennomføres.

Organisering av prosessene er sentral. Her kan vi ta i bruk ulike teknikker: Eksempler: Triader, kafe' bord, reflekterende team. Teknikkene avpasses til størrelse på miljøet og kompleksitet.

Enighet og forpliktelse om prioriteringer inngår i storgruppearbeidet.

Beslutninger forankres hos leder og eventuelt ansvarsgruppe.

2. Gruppeprosesser for endring

Gruppe samtaler. Gruppesamtaler egner seg godt ved kartlegginger i avdelinger med mange medarbeidere. Sammen med enkelte individsamtaler (etter ønske) vil vi få tydelig frem hvordan medarbeidere beskriver situasjonen.

Gruppeprosesser for å løse problemer er særlig viktig for å få frem hvilke gruppedynamiske forhold som er en del av konflikten. Det er fire forhold som kan fortelle oss om maktstrukturene, trygghet/ utrygghet og samspill:

- Grad av tilslutning til avdelingens mål og rammer

- Grad av tilslutning til fellesskapet og alles ivaretagelse
- Grad av egenrådighet og selvfokus
- Grad av alliansebygging som motstrategier eller tilbaketrekking (referanse: Sjøvoll)

Metodevalg bør få frem gruppas indre dynamikk og benytte denne som erkjennelse, læring og endring. Her kan vi ta i bruk forskjellige teknikker:

Tilstand og erkjennelse:

- Rolleanalyse
- Gap, risiko - og interessentanalyser
- Reflekterende prosesser
- Paradoksale teknikker
- Speiling og perspektivanalyse

Læring:

- Kommunikasjon og samtaletrening
- Tilbakemeldinger og forventningsavklaringer
- Situasjonsspill og rollespill
- Observasjonsøvelser
- Mestringsstrategier

Endringer:

- Ulike løsningsfokuserede tiltak
- Scenarioøvelser
- Ide- dugnader
- Mål og resultatbeskrivelser
- Forventningsavklaringer og forpliktelser.

3. Ledergruppeprosesser rettet mot leders særlige ansvar

Det viktigste å få på plass i ledergruppen er mål og resultat for konflikthåndteringen. Hva vil leder og ledergruppen ha endret? Resultatene bør utvikles, beskrives og formidles til medarbeidere.



*“I denne prosessen vil vi arbeide med -----.
Slik at-----.”*

Underveis vil behovet for lederstøtte og veiledning være en særlig viktig del av arbeidet med prosessene, miljøet og personer. (Beskrevet ovenfor)

4. Bistand rettet mot enkeltpersoner

Det vil løpende være behov for støtte og veiledning til enkeltpersoner. Dersom konflikten oppleves som personlig belastende og opplevelsene vonde å bære vil konflikthjelper kunne tilby veiledning og personlig støtte. Veiledningen kan fungere som:

- Støtte og personlig ivaretagelse
- Erkjennelse og realitetsorientering
- Endring i eget Atferdsmønster; utvikling og personlig vekst

Arbeidsmetoder vil være å benytte veiledningskompetanse, kommunikasjonsferdigheter, og hjelp til endrings- og mestringsstrategier.

7. Dokumentasjon

Kravet til dokumentasjon ved oppståtte konflikter og håndteringen av disse har sin begrunnelse i rettslig korrekt fremstilling av konflikten; og en fremstilling av de tiltak som settes inn for å løse konflikten. Det er hensynet til partene i en konflikt som skal ivaretas gjennom en skriftlig fremstilling av forholdene.

(AML paragraf 6-2 tredje ledd)

Arbeidstakere

Arbeidstakere som er parter i konflikt på arbeidsplassen vil ha behov for å dokumentere hva som er skjedd for å kunne nå frem med sine klager, sikre at belastningene opphører og at det ikke begås urett

HMS – aktører

Tillitsvalgte, verneombud og bedriftshelsetjeneste vil ha behov for å dokumentere hva som er skjedd og hvordan de selv har opptrådt. Det er to hovedgrunner til dette. For det første at de skal bidra til å løse saken internt i virksomheten; og at de kan komme til å spille en avgjørende rolle i bevismessige vanskelige saker som får et rettslig etterspill

Arbeidsgiveren

Arbeidsgiver som har en lovpålagt plikt til å håndtere oppståtte konflikter vil ha behov for å dokumentere hva som er skjedd og hvordan hun eller han har opptrådt i saken. Arbeidsgiver vil ha behov for et godt fundament for å kunne iverksette tiltak. All aktivitet for å håndtere konflikten kan bidra til å belyse konflikten og danne grunnlag for tiltak.

Dokumentasjonsformer

1. Fremstilling av partenes beskrivelse av situasjonen. Gjennom kartleggingssamtaler som kan konkretisere hva som er skjedd
2. Andre personer som har vært vitne til hva som er foregått
3. Dokumenter som møtereferater, notater og instruksjoner eller avtaler
4. E-poster, tekstmeldinger og digitale media
5. Erklæringer fra lege eller psykolog

Det subjektive og det objektive

Det er viktig å skille mellom den subjektive opplevelsen av hendelsen som har funnet sted, og selve hendelsene.

I alvorlige saker er det viktig å sette ord på hvordan omgivelsenes handlinger oppleves. Dette for å få synliggjort alvoret i situasjonen. En "uskyldig" hendelse er ikke lenger å betrakte som uskyldig når en person opplever denne hendelsen som belastende.

Det er imidlertid de objektive forhold, i betydningen av hva som faktisk har foregått i saken som skal dokumenteres. Den som fremsetter en påstand om belastende hendelser har "bevisbyrden". Det vil si at det må fremstå som mer enn 50 prosent sannsynlig for at påstanden er sann.

Dokumentert opplevd urett

Noen anbefalinger:

(dateres)

1. Ta saken opp med arbeidsgiver

Det gjelder å ta opp saken så raskt som mulig og be om at det iverksettes tiltak for å få problemene til å opphøre. At denne henvendelsen gjøres skriftlig i en eller annen form, og at kopi sendes en tredjepart. Det er viktig å være konkret, og beskrive det som er skjedd. Det kan også være på sin plass å komme med forslag til løsning. Dersom det er nærmeste leder som er konfliktmotparten bør denne konfronteres med hvordan situasjonen oppfattes og dersom forholdene ikke bedrer seg vil dette bli tatt opp med leders leder.

2. Synliggjør så tidlig som mulig

Å synliggjøre problemene kan bety at HMS – aktørene gjøres oppmerksomme på saken så tidlig som mulig. Ved denne henvendelsen er det igjen viktig å forsøke å lage et forslag til skriftlig saksgang. Dersom verneombudet blir bedt om å ta affære bør dette gjøre skiftelig i datert henvendelse

3. Skriftlig nedtegnelser fra vitner

Dersom arbeidstaker har kollegaer eller andre som har sett hendelser som kan underbygge det som har skjedd bør han eller hun sørge for å få disse vitnene til å bekrefte observasjonene skriftlig. Det er to viktige årsaker til dette. For det første vil vitneutsagn som samsvarer med egne nedtegnelser gi styrke til saken. For det andre vil tidlige nedtegnelser være nyttige med hensyn til å huske det samme på et senere tidspunkt.

4. Skriftlige møtereferater

Dette bør gjøres umiddelbart etter det aktuelle møtet. Det anbefales at møtedeltakerne ved møtets begynnelse blir enige om at ingen forlater møtet før hovedpunktene man er enige eller uenige om er nedfelt skriftlig og undertegnet av samtlige deltakere. Unngå en uryddig og uklar prosess med uenigheter om hva som er skjedd.

Sikre egen ivaretagelse underveis

Arbeidstakeren bør ta notater om hva som skjer og hvordan dette oppleves i hele prosessen, gjerne i dagbokform. Dater og gjør dette så tidlig som mulig. Det er viktig å notere både de objektive hendelsene og den subjektive opplevelsen. I særlig belastende situasjoner vil det være helsefremmende å snakke med andre om problemene mens de pågår. Fortrolige blant familie og venner kan både være støttespillere underveis, men også bevitne hva de negative belastningene gjør med arbeidstakeren.

Ved sykmelding når denne er arbeidsmiljørettet er det av betydning å meddele legen om de egentlige årsakene. Behandling av symptomer som den negative belastningen påfører arbeidstakeren er ikke alene godt nok for å ivareta egen helse. Leger og annet helsepersonell har god innsikt på disse områdene og vil kunne være gode støttespillere.

Delta i konflikthåndteringsprosessen

Det er av stor betydning å kunne dokumentere, og vise at en er villig til å delta i de prosesser som arbeidsgiver setter i gang. Ifølge aml er arbeidstaker pliktig til å delta i de tiltak som arbeidsgiver beslutter selv om en er uenig i disse. Selv om arbeidstaker opplever dette som vanskelig er det viktig at en strekker seg så langt som mulig. Manglende medvirkning kan risikere i at vedkommende ikke har tilstrekkelig juridisk fundament for å få belyst egen sak videre.

Et annet perspektiv som kan hjelpe arbeidstakeren til å mestre påkjenningene er ved å medvirke er å se på dette som en gylden anledning til å få fremmet egne synspunkter og opplevelser. Medvirkning kan ha stor betydning for å kunne legge vonde hendelser bak seg at man har møtt motparten ansikt til ansikt.

8. Opplæringsprogram

Alle ledere, verneombud, tillitsvalgte og AMU medlemmer har tilbud om opplæring i konflikthåndtering.

Alle ledere får opplæring i konflikthåndtering via programmet "basisledelse"

I HMS opplæringen for verneombud, AMUmedlemmer, tillitsvalgte og ledere inngår det et dagskurs i Psykososialt arbeidsmiljø, der en halv dag er viet til konflikt og konflikthåndtering.

Det etableres et nytt tilbud for ledere fra høsten 2014.

Læringsmål for dette kurset er at lederne skal:

- Ha kunnskap om foretakets prosedyrer og de ulike aktørenes roller
- Vite hvor man kan søke bistand
- Kunne kjenne igjen og oppdage konflikter tidlig (kjenne typiske strukturer)
- Kunne forebygge konflikter (Ved tidlig inngripen og ved å kjenne symptomer tidlig)
- Bli bevisst egne ferdigheter og behov
- Ha kunnskap om dokumentasjonsbehov og form

Metode - et gjennomgående case som utgangspunkt for:

- Teorisekvenser
- Trene på enkeltferdigheter, eks ulike kommunikasjonsferdigheter
- Trekke ut viktige læringselementer med utgangspunkt i treningssituasjonene
- Summegrupper. Eks på tema dokumentasjon: Hva er viktig å dokumentere? Hvordan gjør jeg dette? Hva har jeg lov å dokumentere?

Kursene ligger i kursplan for HR og bekjentgjøres på intranett.

9. Anbefalt litteratur

Litteratur til forståelse av - og håndtering av konflikter.

Listen er utarbeidet som hjelpemiddel for ledere og HMS medarbeidere som arbeider med konflikter i en eller annen form. De viktigste anvendelsesområdene er:

1. Teoritilfang til å forstå de organisasjonspsykologiske prosessene bak konflikter
2. Metoder og arbeidsformer i håndtering av konflikter
3. Grunnleggende rettslig rammeverk

Teori: Anbefalt litteratur	Kort om innhold og anvendelsesområde
Ståle Einarsen, Harald Pedersen Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet SBN 978-82-100-4920-0	Boka en bare må ha! Gir ledere, verneombud, tillitsvalgte, personalmedarbeidere, bedriftshelsetjeneste mm. viktig kunnskap om hvordan konflikter og trakassering på arbeidsplassen bør og skal håndteres. Boken viser hvilke bestemmelser som finnes i lover og regler, og hvordan man kan bruke juridisk perspektiv for å skape varige løsninger.
Jan Atle Andersen Folkeskikk og uskikk på jobben ISBN 82-300-0054-9	Boka henvender seg til bedriftshelsetjenester, tillitsvalgte, verneombud, personalansvarlige og ellers alle som vil vite mer om konflikters struktur, og hvordan de kan løses og forebygges
Grethe Nordhelle Mekling. Konfliktforståelse og konflikthåndtering ISBN 978-82-05-33171-6	Denne boken henvender seg til dem som ønsker en grunnopplæring i konfliktforståelse og mekling, og også til praktiserende meklere som trenger påfyll i sin meklingshverdag.
Marit Hartviksen og Kjartan Kversøy- Samarbeid og konflikt, to sider av samme sak ISBN 978-82-450-0726-8	Bokens første del fokuserer på å lede og strukturere samtaler, og presenterer ulike strategier, verktøy, holdninger og tankemønstre som kan bidra til et fruktbart samarbeid på arbeidsplassen. Andre halvdel av boken er viet konflikthåndtering mens siste del omhandler det å lede og strukturere samarbeid i et utvidet perspektiv
Kjell Underlid Å bli hersa med. Utlibørlig sosial dominans på jobben ISBN/EAN 9788205450141	Boken synliggjør og setter utilbørlig sosial dominans på dagsordenen. Viktig lesning for HMS folk, BHT, ledere, verneombud, tillitsvalgte og alle som er opptatt av dette emnet.
Metodikk og arbeidsformer	Anvendelsesområde
Bitten Nordrik Psykososialt arbeidsmiljøkartlegging, en trojansk hest? ISBN 978-82-05-40214-01	Gir en inngående beskrivelse av de ledende kartleggingsverktøyene, hvordan de er bygd opp og hva som er deres fordeler og ulemper. Fremholder den viktige rollen som tillitsvalgte og verneombud har når det gjelder å sikre at blir demokratiske, åpne og forutsigbare.
Peter de Jong, Insoo Kim Berg Løsningsskapende samtaler ISBN 9788205339323	Nyttig ift enesamtalene både med oppdragsgiver/leder og involverte, og det har overføringsverdi til grupper. Her lærer du løsningsskapende verktøy. Bokens eksempler og dialoger hjelper deg å omsette disse verktøyene i praksis og til å tilpasse de løsningsskapende samtaler til ulike klientgrupper.
Anne-Christine Smith Giraffspråket. Känslans kommunikation -en väg til kontakt og förändring. ISBN 91-7251-011-0	Denne er en bok om sortert tilbakemelding, non violent communication.
Gro Johnsrud Langslet LØFT. Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning ISBN 82-417-1072-0	Denne boken gir grunnleggende innsikt i LØFT, både tankesett og metode
Gro Johnsrud Langslet LØFT for ledere. Løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer ISBN 82-05-30261-8	Denne er en bok med mye eksempler fra ledelsesutfordringer i ulike virksomheter.

