



Konflikter og konflikthåndtering

Lære mer?



STÅLE V. EINARSEN | HARALD PEDERSEN

Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet

JUS OG PSYKOLOGI

2. UTGAVE


GYLDENDAL
AKADEMISK

Hva er en konflikt?

- En konflikt er en situasjon der en person opplever den andre som et hinder eller som en kilde til frustrasjon (Van de Vliert, 1998)
- Frustrasjon er en emosjonell reaksjon (irritasjon, sinne, skuffelse) som oppstår når målrettet atferd blir hindret
- Konflikt er en vanskelig uenighet der vanlig problemløsningsatferd ikke har resultert i en løsning eller et akseptabelt resultat (Skjørshammer, 2002)

Syn på konflikter

Tradisjonelt

- Konflikter er farlig og ødeleggende
- Konflikter hindrer utvikling
- Forårsaket av vanskelige personer
- Syndebukker er uunngåelig
- Konflikter bør unngås

Moderne

- Konflikter er vanlig
- Konflikter er nødvendig for utvikling
- Resultat av strukturelle og fysiske faktorer
- Medvirkning og deltagelse
- Et moderat nivå av konflikter er optimalt



Ulike typer konflikter

Sakskonflikt

- Uenighet knyttet til oppgaver, beslutninger eller ressurser
- Mer kognitivt og objektivt der det er lettere å se saken fra ulike perspektiver
- Starter ofte som en sakskonflikt
- Ta ballen

Personkonflikt

- Mellommenneskelige uenigheter med bakgrunn i ulike følelser, verdier, preferanser eller personlighet
- Mer emosjonelt og personlig der det er vanskeligere å se og forstå den andre siden
- Slutter ofte som en personkonflikt
- Ta personen



Mengde konflikter

For lite konflikter

- Mangel på åpen diskusjon og varierte perspektiver
- Redusert kreativitet og innovasjon da alternative ideer ikke utfordres
- Kunstig harmoni som gjør at medarbeidere ikke tørr å si sin ærlige mening

For mye konflikter

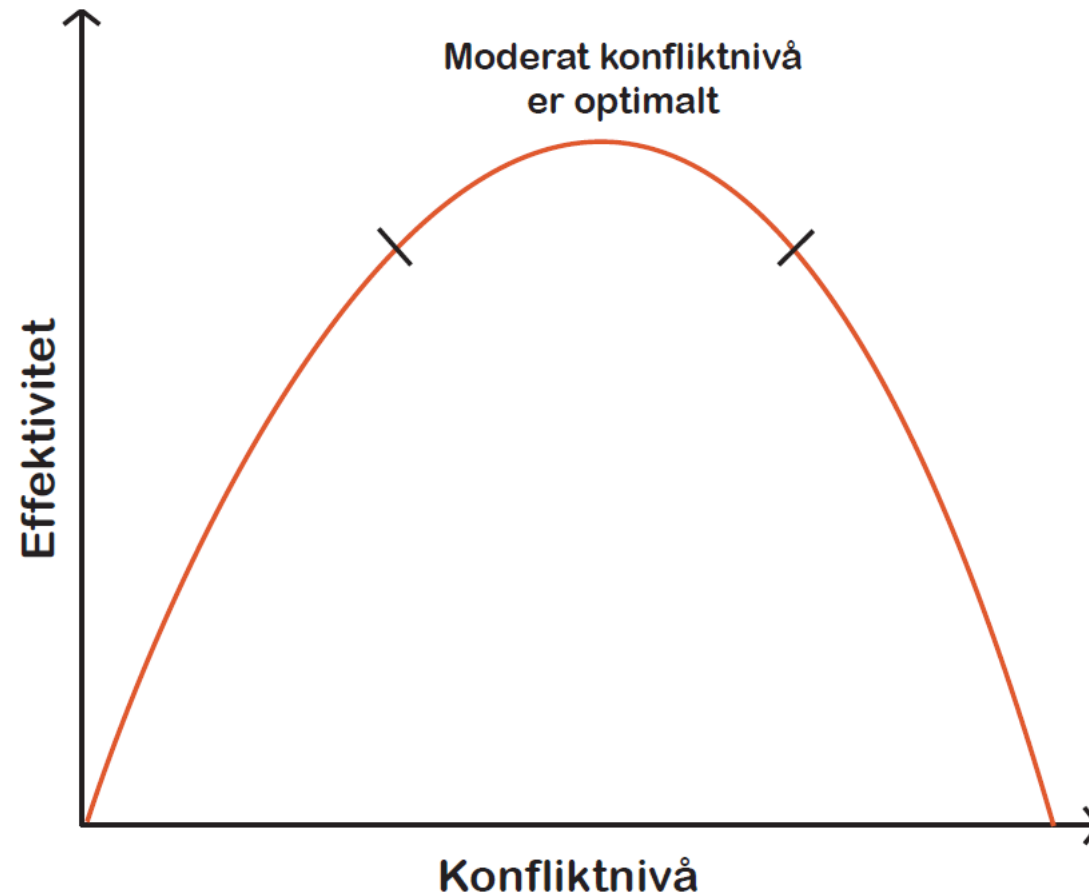
- Økt stressnivå blant ansatte
- Potensiell splittelse i teamet og dannelse av allianser
- Redusert produktivitet som følge av stadig pågående konflikter

Moderat konfliktnivå

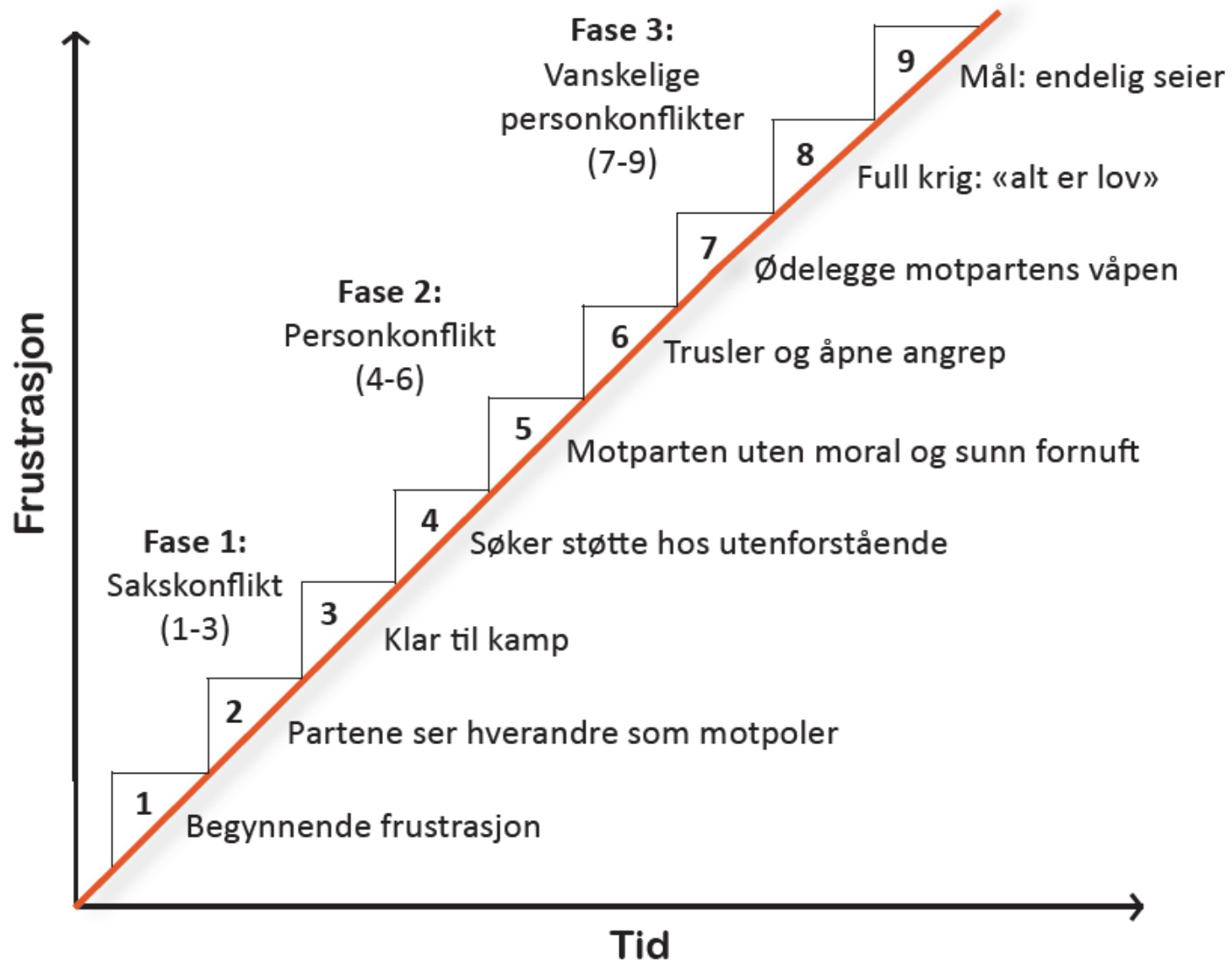
- Fremmer åpenhet og ærlig kommunikasjon
- Skaper et klima der medarbeidere føler seg hørt og respektert
- Gir muligheter for læring og vekst gjennom utforskning av forskjellige meninger og perspektiver



Hvor mye konflikt er optimalt?



Hvordan utvikler konflikter seg?



Organisatoriske frustrasjonskilder

- Mangel på ressurser
- Utydelig kommunikasjon
- Uklare roller og ansvar
- Manglende lederstøtte
- Overarbeid
- Manglende tilgang til informasjon
- Konkurrerende interesser
- Uklare målsettinger
- Endringsmotstand
- Manglende arbeidsfordeling
- ...



Individuelle forskjeller og frustrasjonskilder



Dominerende og kravstor

- Stiller for høye krav til andre
- Lite sensitiv til andres følelser
- Overdriver kontrollen over andre mennesker

Interaktiv og pratsom

- Snakker mye og lenge
- Prøver å få til for mye på en gang
- Vurderer resultater og tid for optimistisk



Kvalitetsbevisst og detaljert

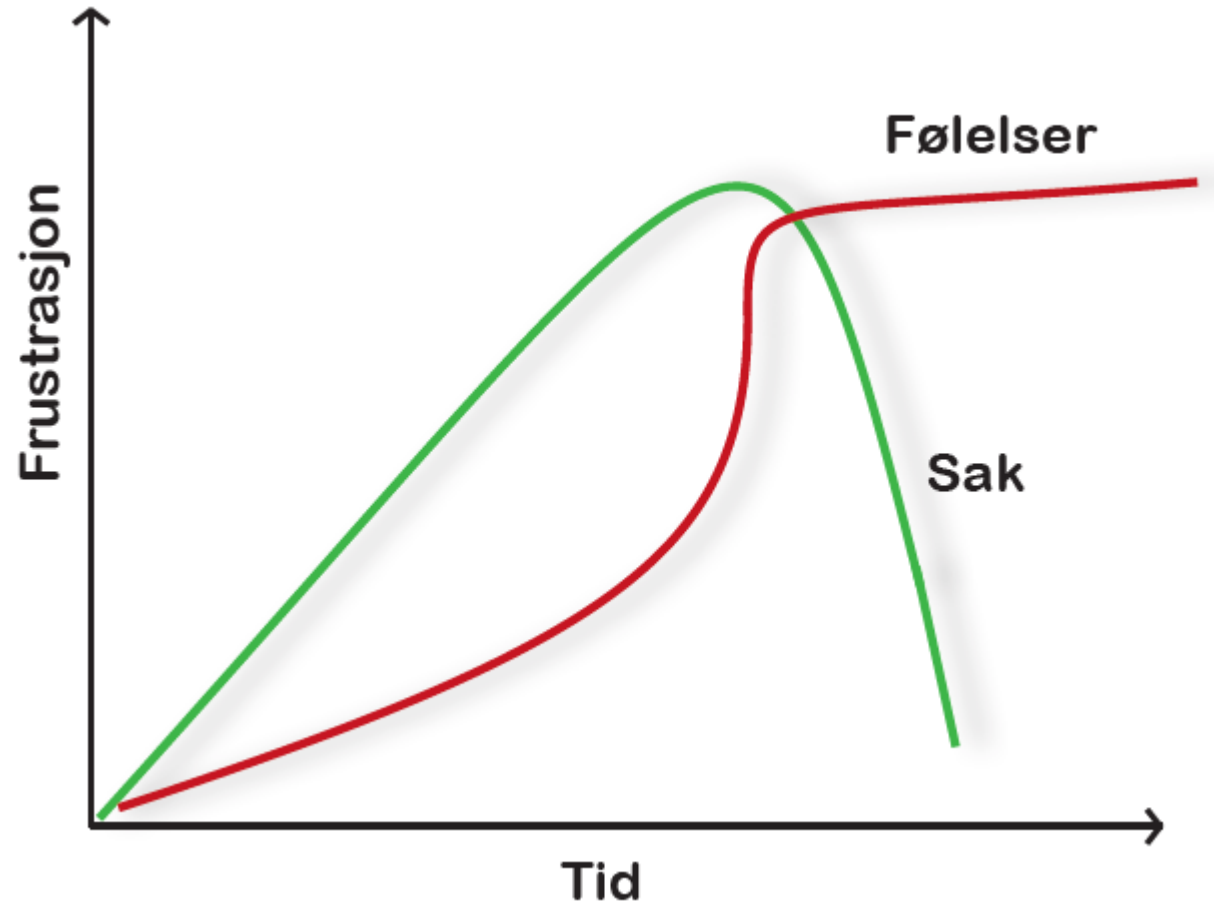
- Setter seg fast i detaljer
- Nøler med å prøve ut nye ting eller metoder
- Frykter å gjøre feil

Stabil og tilbakeholden

- Snakker lite og kommer med få innspill
- Ubesluttsom og tar lite initiativ
- Konfliktsky og frykter forandringer



Konfliktens to sider

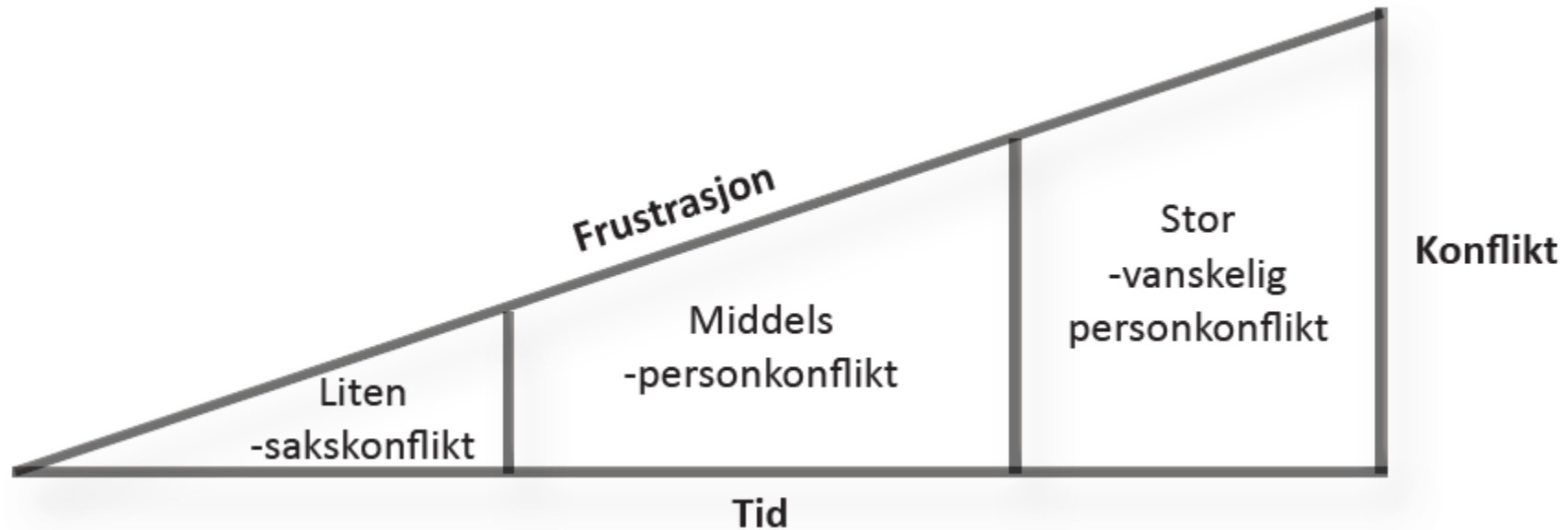


Snakk om elefanten i rommet

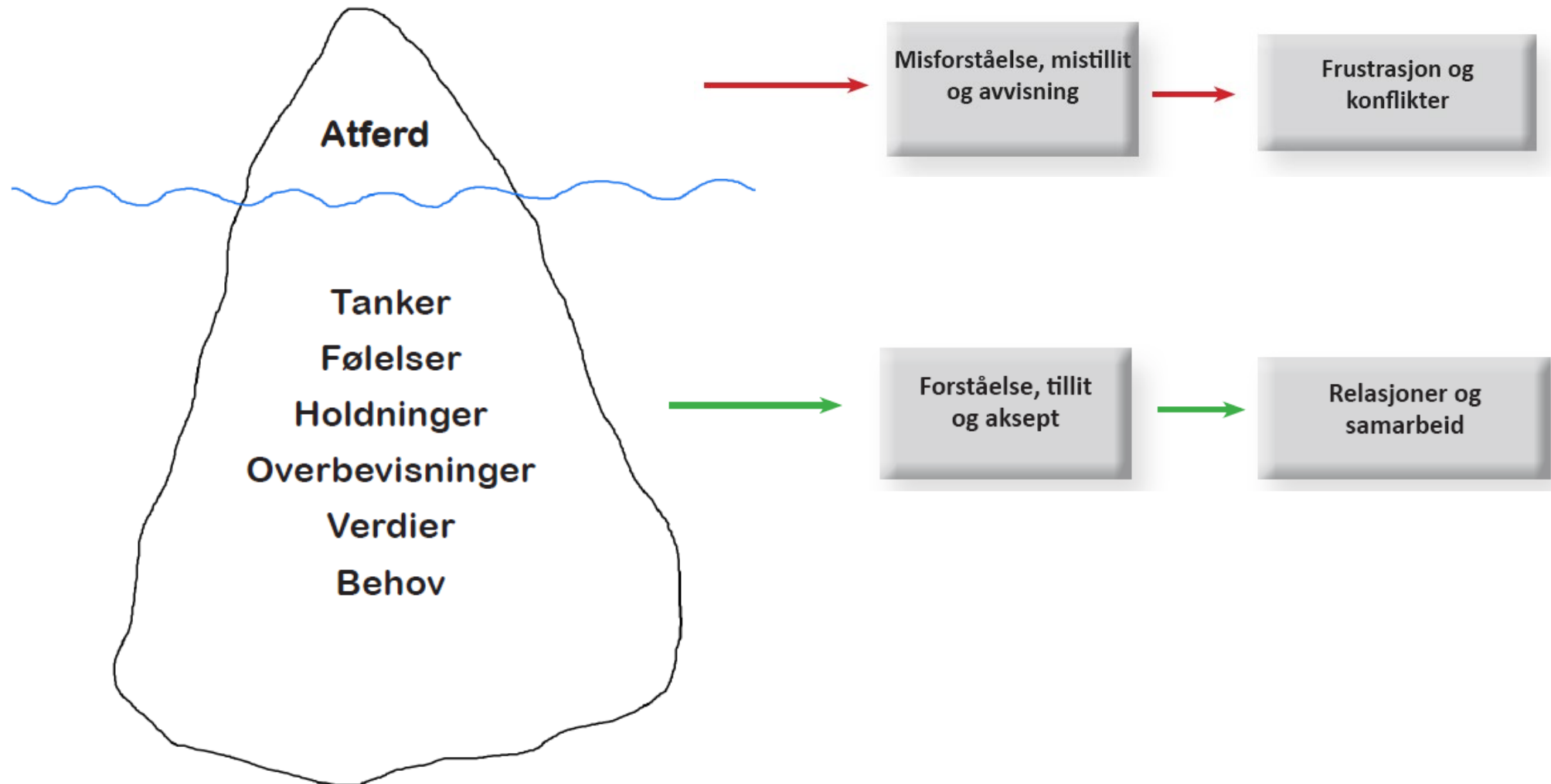
- Det er vanlig å unngå å snakke om et åpenbart problem eller en tydelig konflikt som alle er klar over, fordi det er ubehagelig å konfrontere det
- Problemet forsvinner ikke av å «feie det under teppet». Med tiden blir bare problemet større og mer ubehagelig å snakke om



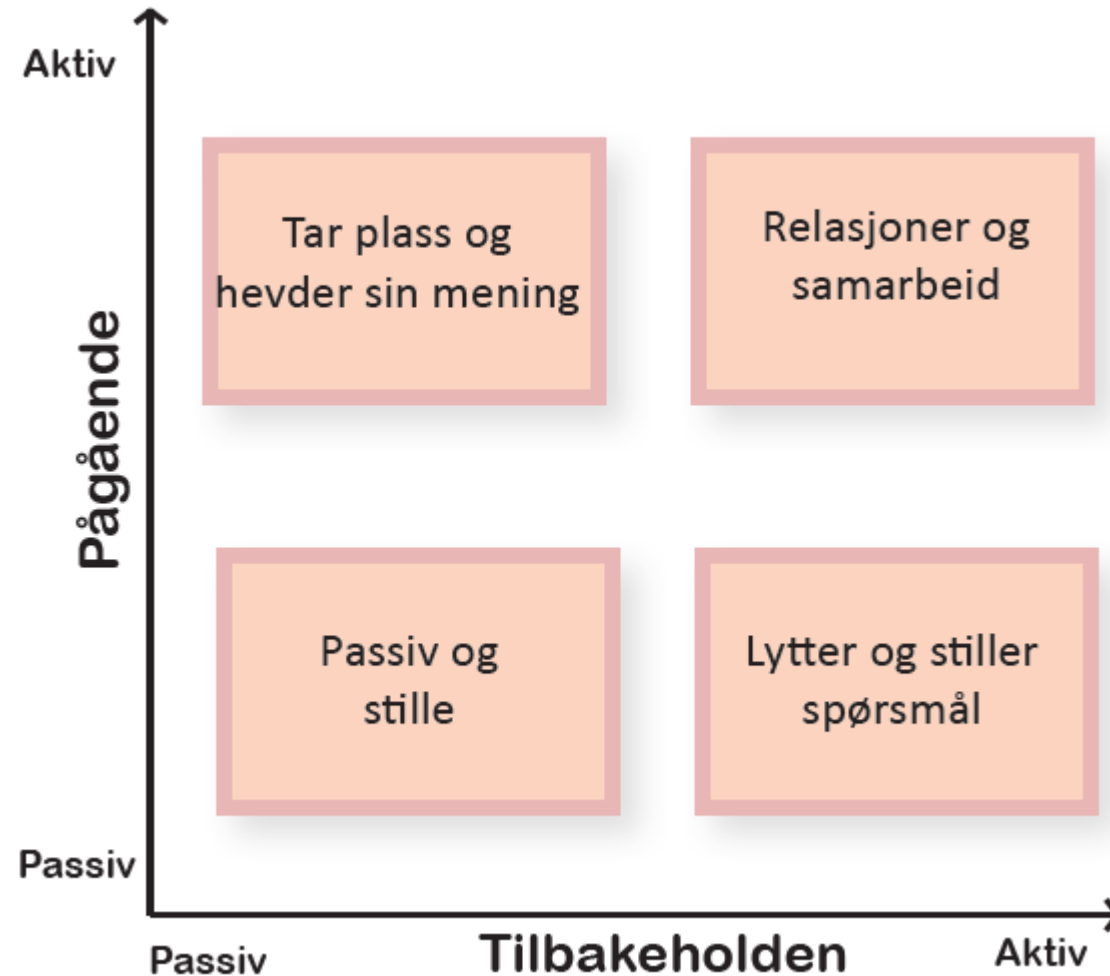
Den vanskelige eller den nødvendige samtalen?



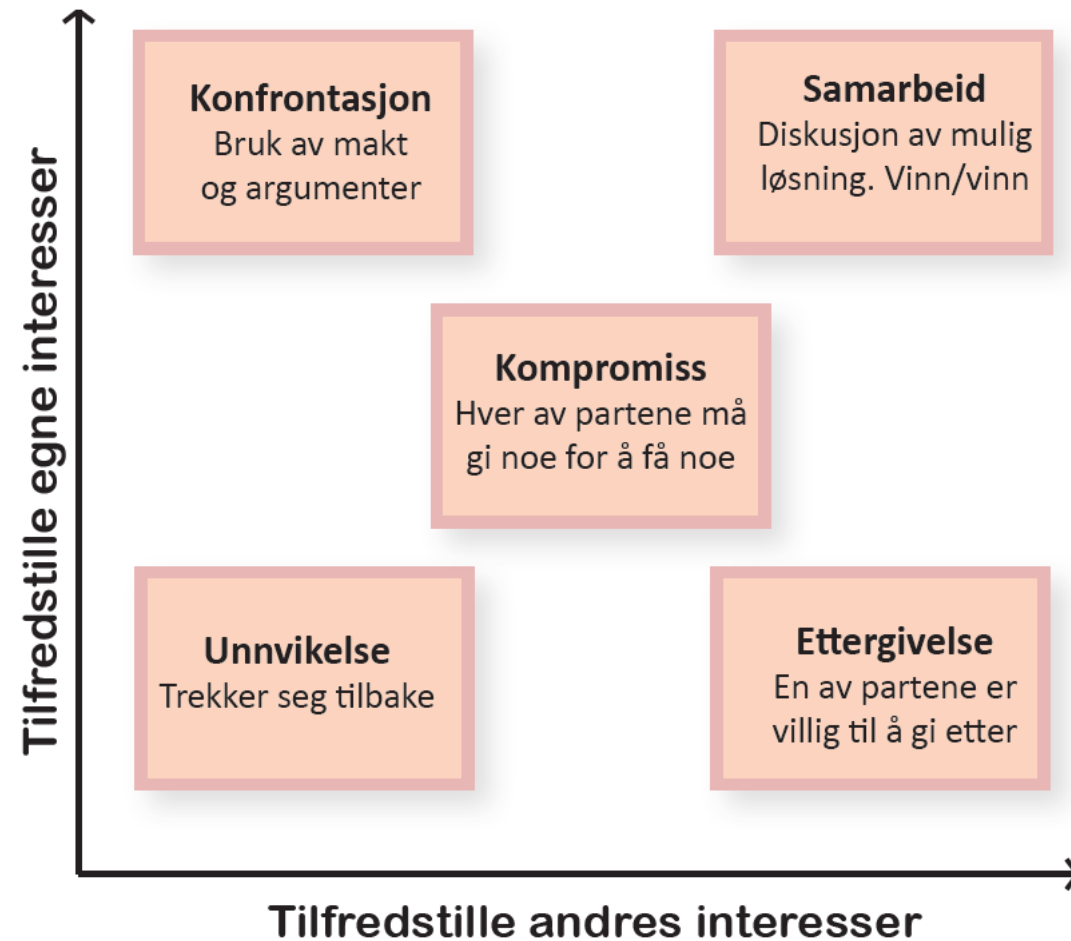
Den gode dialogen reduserer misforståelser



Toveiskommunikasjon



Strategier i konflikthåndtering



Arbeidsmiljøloven – forebyggende perspektiv

- Faglig og personlig utvikling - aml § 4-2 (2a)
 - I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal: det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,
- Selvbestemmelse – aml § 4-2 (2c)
 - I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal: det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
- Variasjon i arbeid – aml § 4-2 (2d)
 - I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal: arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,
- Sosial kontakt – aml § 4-3 (2)
 - Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.



Arbeidsmiljøloven – gjenopprettende perspektiv

- Uheldig psykisk belastning - aml § 4-1 (2)
 - Ved planlegging og utforming av arbeidet skal det legges vekt på å forebygge skader og sykdommer. Arbeidets organisering, tilrettelegging og ledelse, arbeidstidsordninger, lønssystemer, herunder bruk av prestasjonslønn, teknologi mv. skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger og slik at sikkerhetshensyn ivaretas.
- Integritet og verdighet – aml § 4-3 (1)
 - Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.
- Utilbørlig opptreden og trakassering – aml § 4-3 (3)
 - Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.



Juridiske plikter og virkemidler

- **Arbeidsgivers handlingsplikt**
 - Arbeidsgiver har plikt til å handle ved brudd på arbeidsmiljøloven i forhold til for eksempel:
 - Uheldig psykisk belastning, integritet og verdighet, utilbørlig opptreden og trakassering
- **Arbeidsgivers styringsrett – Rt-2000-1602 (Nøkk)**
 - Arbeidsgiveren har i henhold til styringsretten rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet, men dette må skje innenfor rammen av det arbeidsforhold som er inngått...
- **Arbeidsgivers omsorgsplikt**
 - Omsorgsplikten innebærer at arbeidsgiver har ansvar for å legge til rette for et arbeidsmiljø som fremmer arbeidstakernes helse, trivsel, og sikkerhet.
- **Arbeidstakers medvirkningsplikt**
 - Arbeidsgiver og arbeidstakerne skal samarbeide om gjennomføringen, oppfølgingen, og utviklingen av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid.



Sentrale juridiske begrep i konflikthåndtering

- Saksgang
 - Prosedyrer, retningslinjer, regler, aktører osv.
- Dokumentasjon
 - Ryddig, rettferdig, saklig og objektiv dokumentasjon av saksgangen om hva som er blitt gjort og når tiltak er blitt gjort.
- Kontradiksjon
 - Partenes rett til å få komme med sine anførsler, og til å få imøtegå det motparter eller andre har anført i sakens anledning
- Konfidensialitet
 - Hvem skal involveres og ha innsyn i saken?
 - Hvem kan belyse fakta i saken?
 - Hvor mye informasjon skal de involverte parter ha tilgang til?



Juridiske roller i konflikthåndtering

- Arbeidsgiver
- Arbeidstaker
- Verneombud
- Tillitsvalgt
- Personalavdeling
- Bedriftshelsetjeneste
- Hovedorganisasjon
- Arbeidstilsynet
- Rettsvesen
- ...

