

Konflikthåndtering

Hvordan forebygge, håndtere og løse konflikter på arbeidsplassen?

Skrevet av: Kjetil Sander

Dato: 19 Juli 2023

Versjon: 3.0

Utgitt av: eStudie.no

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE	1
1 KONFLIKT.....	7
1.1 DEFINISJON -> KONFLIKT	7
1.2 INDRE KONFLIKT VS. YTRE KONFLIKT	8
1.3 INTERNE KONFLIKTER VS. EKSTERNE KONFLIKTER	8
1.4 KJENNETEGN VED EN KONFLIKT.....	8
1.4.1 <i>Et sosialt fenomen.....</i>	9
1.4.2 <i>Ulike virkelighetsoppfattelse og prioriteringer skaper konflikter.....</i>	9
1.4.3 <i>Konflikt er ikke grunnleggende uenighet.....</i>	9
1.4.4 <i>Ulike individuelle oppfatning.....</i>	10
1.4.5 <i>En kollisjon over tid</i>	10
1.5 SKJULT ELLER ÅPEN KONFLIKT?	10
1.6 POSITIVE OG NEGATIVE KONFLIKTER.....	10
1.6.1 <i>Konfliktens negative sider (dysfunksjonelle konflikter).....</i>	11
1.6.2 <i>Konfliktens positive sider (funksjonelle konflikter)</i>	11
1.7 KONFLIKTSTADIER	12
1.8 KONFLIKTRAPPEN	13
1.9 KONFLIKTLØSNING OG KONFLIKTHÅNDTERING	13
2 LOVVERKET OM KONFLIKTER.....	14
2.1 HVILKE LOVER OG REGLER GJELDER?	14
2.2 ARBEIDSGIVERS STYRINGSRETT	14
2.3 OVERORDNET ANSVAR FOR KONFLIKTHÅNDTERING	15
2.4 VIRKEMIDLER FOR KONFLIKTHÅNDTERING I ARBEIDSLIVET	15
2.5 ARBEIDSTAKERS ANSVAR.....	16
2.6 ANDRE AKTØRERS ANSVAR OG MYNDIGHET	16
3 KONFLIKTER PÅ ARBEIDSPLASSEN	18
3.1 DET TRADISJONELLE SYNET PÅ ARBEIDSKONFLIKTER	18
3.2 DET MODERNE SYNET - KONFLIKTER ER EN NATURLIG DEL AV HVERDAGEN.....	19
3.3 BRUK KONFLIKTENE POSITIVT	19
3.4 TA TAK I KONFLIKTENE TIDLIG	21
3.5 SLIK KJENNER DU IGJEN EN KONFLIKT.....	21
3.6 HVILKET ANSVAR HAR DEN ENKELTE?	22
3.6.1 <i>Lederansvar</i>	22
3.6.2 <i>Tillitsvalgt og verneombud sitt ansvar.....</i>	22
3.6.3 <i>Ansattes ansvar.....</i>	22
3.7 HVORDAN KAN EN LEDER LØSE EN ARBEIDSKONFLIKT?	23
3.8 DOKUMENTASJON	24
4 KONFLIKTFOREBYGGING.....	25
4.1 HVORDAN FOREBYGGE KONFLIKTER?	25
4.2 ORGANISASJONSKULTUREN MÅ TILLATE EN KONFLIKTKULTUR	25
4.3 FOREBYGGENDE PSYKO-SOSIALT ARBEIDSMILJØ.....	26
4.4 KONFLIKTKOMPETANSE	27
4.5 KONFLIKTMESTRING	28
4.6 LEDERENS ANSVAR FOR Å FOREBYGGE KONFLIKTER	28
4.7 RÅD FOR Å FOREBYGGE KONFLIKTER PÅ ARBEIDSPLASSEN.....	29
4.8 FOREBYGGINGEN MÅ IKKE BLI EN UNNGÅELSESTRATEGI.....	29

4.9 HVOR RAPPORTERES POTENSIELLE KONFLIKTER?	30
4.10 KONTRADIKSJON.....	30
4.11 ANONYMITET.....	30
5 KONFLIKTÅRSAKER	31
5.1 FIRE ÅRSAKER GJØR AT KONFLIKTER ALLTID VIL OPPSTÅ I EN ORGANISASJON.....	31
5.2 ALLE ORGANISASJONEN VIL HA ULIKE INTERESSENTER	32
5.3 Det vil alltid finnes varige forskjeller i en organisasjon	32
5.4 RESSURSENE ER ALLTID BEGRENSET I EN ORGANISASJON	33
5.5 MAKT ER EN NØKKELRESSURS	33
5.6 Enhver endring skaper konflikter	34
5.7 Konflikt - et resultat av informasjonsmangel	34
6 KONFLIKTFORMER (KONFLIKTENS OMFANG OG RETNING).....	35
6.1 KONFLIKTENS OMFANG	35
6.1.1 <i>Individuelle konflikter</i>	35
6.1.2 <i>Gruppe konflikter</i>	36
6.1.3 <i>Organisatoriske konflikter</i>	36
6.2 KONFLIKTENS RETNING	37
6.2.1 <i>Horisontale konflikter</i>	37
6.2.2 <i>Vertikale konflikter</i>	37
7 KONFLIKTTYPER (KONFLIKTENS ÅRSAK OG INNHOLD).....	38
7.1 PERSEPSJONSKONFLIKT.....	39
7.2 RELASJONS KONFLIKT (MELLOMMENNESKELIGE KONFLIKTER).....	39
7.3 SAKSKONFLIKT	39
7.4 VERDIKONFLIKTER	40
7.5 INTERESSEKONFLIKTER	41
7.6 STRUKTURELLE KONFLIKTER	41
7.6.1 <i>Maktkonflikt</i>	42
7.7 SAMMENSATTE KONFLIKTER	43
7.8 VARME OG KALDE KONFLIKTER	43
7.8.1 <i>Kalde konflikter</i>	43
7.8.2 <i>Varme konflikter</i>	44
8 KONFLIKTTRAPPEN	45
8.1 HVA ER KONFLIKTTRAPPEN?	45
8.2 KONFLIKTNIVÅER	45
8.3 TRINNENE I KONFLIKTTRAPPEN	45
8.3.1 <i>Trinn 1 - Uoverensstemmelse</i>	46
8.3.2 <i>Trinn 2 - Personifisering</i>	47
8.3.3 <i>Trinn 3 - Problemet ekspanderer (vokser)</i>	47
8.3.4 <i>Trinn 4 - Samtalen reduseres</i>	47
8.3.5 <i>Trinn 5 - Fiendebilder</i>	47
8.3.6 <i>Trinn 6 - Åpent fiendskap</i>	48
8.3.7 <i>Trinn 7: Polarisering (Krig)</i>	48
8.4 OPPSKALERING ELLER NEDSKALERING	48
8.5 GLAST SIN KONFLIKTTAPP	50
8.6 BRUK AV KONFLIKTTRAPPEN	51
9 KONFLIKTHÅNDTERING	53
9.1 HVA ER FORSKJELLEN MELLOM KONFLIKTHÅNDTERING OG KONFLIKTLØSING?	53
9.2 KONFLIKTHÅNDTERINGENS UTGANGSPUNKT	53
9.3 KONFLIKTFORM OG KONFLIKTTYPE.....	53
9.4 PARTENE I KONFLIKTEN.....	54
9.5 HVA ER PROBLEMET OG HVOR STORT ER DET? (KONFLIKTENS INNHOLD OG PARTENES FORVENTNINGER)	54

9.6 ÅRSAKEN TIL AT KONFLIKTEN OPPSTO OG BLE ESKALERT.....	55
9.7 KONFLIKTRAPPEN	55
9.8 HVORDAN HAR KONFLIKTEN BLITT HÅNDERT SÅ LANGT?	56
9.9 HVA ER KONSEKVENSENE HVIS KONFLIKTEN IKKE BLIR LØST RASKT?	56
9.10 KREVES DET EN MEKLINGSMANN?	57
9.11 ER PARTENE LØSNINGSORIENTERTE?	57
9.12 PREMISSER FOR KONFLIKTLØSNING	57
9.13 ER ALLE DESTRUKTIVE FORHOLD FJERNET?	57
9.14 10 RÅD FOR KONFLIKTHÅNDTERING	58
9.15 KONFLIKTHÅNDTERING SYSTEM	58
9.15.1 <i>Fordelen med et konflikthåndtering system.....</i>	58
9.15.2 <i>Systemet må delegere konflikthåndtering myndigheten til den operative kjernen</i>	59
9.15.3 <i>Krever et system for forebyggende tiltak.....</i>	59
9.15.4 <i>System oppbygging.....</i>	59
9.15.5 <i>Problemene må løses helt - ikke delvis.....</i>	60
9.15.6 <i>Systemet må ikke lete etter syndebukker.....</i>	60
9.15.7 <i>Systemet må definere hvilke retningslinjer, normer og spilleregler som skal følges i all konflikthåndtering</i>	60
9.15.8 <i>Målet må være å utvikle en god konfliktkultur.....</i>	60
9.15.9 <i>Alle medarbeiderne må ta del i system utformingen.....</i>	61
10 KONFLIKTHÅNDTERINGS-STRATEGIER	62
10.1 FORARBEID	62
10.2 DEFINISJON	62
10.3 MULIGE KONFLIKTHÅNDTERINGSSTRATEGIER.....	63
10.4 IGNORERING AV KONFLIKTEN	63
10.5 UNNGÅELSE AV KONFLIKTEN	64
10.6 AUTORITÆR KONFLIKTHÅNDTERING	64
10.7 MAKTBASERT KONFLIKTHÅNDTERING	65
10.8 JURIDISK KONFLIKTHÅNDTERING	65
10.9 DEMOKRATISK KONFLIKTHÅNDTERING	66
10.10 FORHANDLING (KOMPROMISS)	66
10.11 MEGLING.....	67
10.12 FORSONING.....	67
10.13 OMORGANISERING OG OPPLØSNING	67
10.14 TERAPEUTISK KONFLIKTHÅNDTERING	68
10.15 PROBLEMLØSENDE KONFLIKTHÅNDTERING.....	68
10.16 KONSENSUS KONFLIKTHÅNDTERING	69
11 KONFLIKTATFERDSTILER	70
11.1 KONFRONTASJON	71
11.2 UNNGÅELSE	71
11.3 INTEGRASJON	72
11.4 ETTERGIVENHET	72
11.5 KOMPROMISS	73
12 KONFLIKTLØSNING	74
12.1 KONFLIKTÅRSAKEN DRIVER KONFLIKTLØSNINGEN	74
12.2 HVORDAN LØSE DE SEKS VANLIGSTE ÅRSAKEN TIL KONFLIKTER?	75
12.3 KONFLIKTLØSNING VED BRUK AV POLITISK LEDELSE I INTERESSE- OG SAKSKONFLIKTER.....	76
12.4 LØSNINGSPERSPEKTIV FOR KONFLIKTLØSNINGEN	77
12.5 KONFLIKTLØSNINGSAMTALE.....	77
12.5.1 <i>Målsetning</i>	77
12.5.2 <i>Forberedelse.....</i>	78
12.5.3 <i>Samtalens rammer</i>	79

12.5.4	<i>Avdekningsfase – partene intervjuer</i>	79
12.5.5	<i>Innbyrdes forståelsesfase – hva tenker partene når de hører hva den andre forteller</i>	80
12.5.6	<i>Hva fungerer mellom partene, og hvordan ønsker de at samarbeidet skal være?</i>	80
12.5.7	<i>Oppsummering så langt - felles forståelse</i>	80
12.5.8	<i>Ny felles samarbeidsvisjon</i>	80
12.5.9	<i>Løsningsforslag.....</i>	81
12.5.10	<i>Handling og beslutningsfase</i>	81
12.5.11	<i>Evalueringsfase og avsluttende læring</i>	81
12.6	GORDON STRATEGI FOR KONFLIKTLØSING	81
12.7	UNNGÅ «MASKERT HERREDØMME»	83
12.8	DESTRUKTIVE FORHOLD SOM VANSKELIGGJØR KONFLIKTLØSNING	84
12.8.1	<i>Slå umiddelbart ned på destruktive forhold</i>	84
12.8.2	<i>Sviktende aggressjons kontroll.....</i>	84
12.8.3	<i>Stressfaktoren.....</i>	85
12.8.4	<i>De fire dommedagsrytterne</i>	85
12.8.4.1	<i>Dommedagsrytter 1: Kritikk av andre</i>	85
12.8.4.2	<i>Dommedagsrytter 2: Forakt</i>	85
12.8.4.3	<i>Dommedagsrytter 3: Forsvar</i>	85
12.8.4.4	<i>Dommedagsrytter 4: Steinansikt</i>	86
12.9	PSYKISKE FORSVARSMEKANISMER SOM STYRER VÅR ATFERD	86
12.9.1	<i>Fortregning.....</i>	87
12.9.2	<i>Benekning og fortregning.....</i>	87
12.9.3	<i>Regresjon</i>	88
12.9.4	<i>Intellektualisering og rasjonalisering</i>	88
12.9.5	<i>Identifisering</i>	88
12.9.6	<i>Tilbaketrekning og isolasjon.....</i>	88
12.9.7	<i>Shopping</i>	89
12.9.8	<i>Varetillegnelse.....</i>	89
12.9.9	<i>Projeksjon.....</i>	89
12.9.10	<i>Dagdrømming</i>	89
12.9.11	<i>Reaksjonsannelse.....</i>	89
12.10	"BEST PRACTICE" VED KONFLIKTLØSNING	90
12.10.1	<i>Ikke vent på at konflikten skal "gå over av seg selv"</i>	90
12.10.2	<i>Snakk med den det gjelder og få partene til å snakke sammen</i>	90
12.10.3	<i>"Timing"</i>	90
12.10.4	<i>Behold roen og vis respekt</i>	90
12.10.5	<i>Skill sak og person.....</i>	90
12.10.6	<i>Kontradiksjon</i>	91
12.10.7	<i>Anonymitet.....</i>	91
12.10.8	<i>Innrøm egne feil.....</i>	91
12.10.9	<i>Fokuser fremover</i>	91
12.10.10	<i>Hver løsningsorientert</i>	92
12.10.11	<i>For mye snakking</i>	92
12.10.12	<i>Uheldig språkbruk</i>	92
12.10.13	<i>Kritikkhåndtering</i>	93
12.11	UNIVERSELL METODE FOR KONFLIKTLØSNING	94
12.11.1	<i>Modell.....</i>	94
12.11.2	<i>Forutsetninger</i>	94
12.11.3	<i>Definisjon av problemet</i>	94
12.11.4	<i>Bli enige om målet</i>	95
12.11.5	<i>Foreslå mulige løsninger</i>	95
12.11.6	<i>Vurder forslagene til løsning</i>	95
12.11.7	<i>Velg en løsning</i>	95
12.11.8	<i>Sett planen ut i livet</i>	96
12.11.9	<i>Vurdering og kontroll</i>	96
12.12	LØFT - LØSNINGSFOKUSERT TILNÆRMING TIL KONFLIKTER.....	96

12.12.1	Hva er LØFT?	96
12.12.2	Grunnleggende trosretninger i LØFT.....	97
12.12.3	Atferd som gis oppmerksomhet gjentar seg.....	97
12.12.4	Ikke let etter årsaksforklaringer	97
12.12.5	Kartlegg heller løsningsmønstrene og nøklene til løsningene.....	98
12.12.6	En målorientert teori.....	98
12.12.7	Hvordan finne målene?.....	99
12.12.8	LØFT ser bort i fra årsaker.....	100
12.12.9	Når avsluttes LØFT?	101
12.12.10	Hvilket resultat gir LØFT?	101
12.12.11	Når kan LØFT ikke brukes.....	102
13 FORHANDLINGER.....		104
13.1	FORHANDLINGER ER EN DEL AV VÅR HVERDAG	104
13.2	HVA ER EN FORHANDLING?	104
13.3	HVORFOR FORHANDLE?	105
13.4	NÅR BØR DU FORHANDLE?	105
13.5	NÅR SKAL DU IKKE FORHANDLE?	105
13.6	FORHANDLINGER ER SITUASJONSBESTEMT	106
13.7	FORHANDLINGSPROSESSEN.....	106
13.8	SUKSESSKRITERIER.....	106
14 MEKLING		107
14.1	HVA ER MEKLING?	107
14.1.1	Frivillig prosess	107
14.1.2	Assistert forhandling.....	107
14.1.3	Tauhetsplikt	107
14.1.4	Hvor kommer begrepet mekling fra?.....	108
14.2	NÅR BRUKER VI MEKLING?	108
14.3	MEGLERENS OPPGAVE	108
14.4	MEGLERROLLEN	109
14.5	MEGLERKJENNETEGN	109
14.6	MEGLERKRAV	110
14.7	MEGLEREN BØR VÆRE EN ROLLEMODELL.....	110
14.8	HVORDAN FORHOLDER PARTENE SEG TIL KONFLIKTN?	110
14.9	EN KONFLIKT KAN SES PÅ FRA EN INTERN OG EKSTERN SIDE.....	111
14.10	PRAKTIKSE TIPS FOR MEGLING AV KONFLIKTER	111
14.10.1	Forberedelse.....	111
14.10.2	Formøte.....	111
14.10.3	Selve møtet.....	111
14.10.4	Fasiliteter samtalet	112
14.10.5	Bli enige om en avtale.....	112
15 AKTIV LYTTING.....		113
15.1	HVA ER AKTIV LYTTING?	113
15.2	MOTPARTEN SKAL SNAKKE 2/3-DEL AV TIDEN	113
15.3	SETTE SEG I MOTPARTENS SKO OG SE KONFLIKTN MED MOTPARTENS ØYNE	113
15.4	70% AV SIES MED KROPPSSPRÅKET.....	114
15.5	TRE LYTTENIVÅER	115
15.6	AKTIV LYTTING BESTÅR AV 6 DELOPPGAVER FOR Å BYGGE EN TILLITSPLATTFORM FOR Å FÅ TIL EN FELLES LØSNING	116
15.7	OPPSUMMER VED JEVNE MELLOMROM.....	116
15.8	TIPS FOR BEDRE AKTIV LYTTING	116
16 KRITIKK		118
16.1	HVORFOR ER DET SÅ VANSKELIG Å TA IMOT KRITIKK?	118

16.2 VANLIGE REAKSJONSMØNSTRE PÅ KRITIKK	118
16.3 HVORDAN HÅNDTERE KRITIKK?.....	119
16.4 HVORDAN GI KRITIKK TIL ANDRE?	121
16.4.1 <i>Angrip saken - ikke personen</i>	121
16.4.2 <i>Gi konstruktiv kritikk</i>	121
16.4.3 <i>"Feedback-sandwich"</i>	121
16.4.4 <i>Bruk "og" istedenfor "men"</i>	122
17 KILDER	123