

eStudie.no – Norges ledende e-læringsportal - presenterer:

---

# Konfliktløsning

---

Skrevet av: Kjetil Sander © Januar 2018



# 1 Innholdsfortegnelse

<b>1 Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Konfliktdefinisjon</b> .....	<b>7</b>
2.1 Definisjon ->> Konflikt .....	7
2.2 Frustrasjon eller åpen konflikt? .....	7
2.3 Kjennetegn ved en konflikt .....	8
2.3.1 Et sosialt fenomen .....	8
2.3.2 Ulike virkelighetoppfattelse skaper konflikter.....	9
2.3.3 Konflikt er ikke en grunnleggende uenighet.....	9
2.3.4 Ulike individuelle oppfatning.....	9
2.3.5 En kollisjon over tid.....	10
2.4 Positive og negative konflikter.....	10
2.4.1 Hvorfor er konflikter bra? .....	10
2.5 Intrapsyriske og interpersonlige konflikter .....	11
2.6 Hvorfor oppstår konflikter? .....	12
2.7 Enhver endring skaper konflikter.....	12
2.8 Konflikt - et resultat av informasjonmangel .....	13
<b>3 Konflikter på arbeidsplassen</b> .....	<b>14</b>
3.1 En naturlig del av hverdagen .....	14
3.2 Bruk konfliktene positivt .....	14
3.3 Ta tak i konfliktene tidlig.....	15
3.4 Slik kjenner du igjen konflikt.....	16
3.5 Hvilket ansvar har den enkelte? .....	17
3.5.1 Lederansvar .....	17
3.5.2 Tillitsvalgt og verneombud sitt ansvar .....	17
3.5.3 Ansattes ansvar.....	17
3.6 Hvordan kan en leder løse en arbeidskonflikt? .....	18
3.7 Dokumentasjon .....	19
3.8 Hvordan forebygge konflikter? .....	20
3.8.1 Organisasjonskultur .....	20
3.8.2 Psyko-sosialt arbeidsmiljø.....	21
<b>4 Lovverket om konflikter</b> .....	<b>23</b>
4.1 Arbeidsgivers styringsrett.....	24
4.2 Overordnet ansvar for konflikthåndtering .....	24
4.3 Virkemidler for konflikthåndtering i arbeidslivet .....	26
4.4 Arbeidstakers ansvar .....	27
4.5 Andre aktørers ansvar og myndighet .....	27
<b>5 Konfliktformer</b> .....	<b>29</b>
5.1 Horisontale og vertikale konflikter: .....	29
5.2 Individuelle konflikter.....	30
5.3 Relasjons konflikter (mellommenneskelige konflikter).....	30
5.4 Sakskonflikter.....	30
5.5 Verdi- og behovs konflikter.....	31
5.6 Interessekonflikter .....	31
5.7 Målkonflikter .....	32
5.8 Ressurskonflikter.....	32
5.9 Prosesskonflikter.....	32

5.10 Virkemiddelkonflikt .....	32
5.11 Maktkonflikt .....	32
5.12 Persepsjonskonflikter .....	32
5.13 Organisatoriske konflikter .....	33
<b>6 Psykiske forsvarsmekanismer .....</b>	<b>33</b>
6.1 Fortregning .....	34
6.2 Benekning og fortregning .....	35
6.3 Regresjon .....	36
6.4 Intellektualisering og rasjonalisering .....	36
6.5 Identifisering .....	37
6.6 Tilbaketrekning og isolasjon .....	37
6.7 Shopping .....	37
6.8 Varetilegnelse .....	37
6.9 Projeksjon .....	38
6.10 Dagdrømming .....	38
6.11 Reaksjonsdannelselse .....	38
6.12 Fire dommedagsryttere .....	38
6.12.1 Dommedagsrytter 1: Kritikk av andre .....	39
6.12.2 Dommedagsrytter 2: Forakt .....	39
6.12.3 Dommedagsrytter 3: Forsvar .....	39
6.12.4 Dommedagsrytter 4: Steinansikt .....	39
<b>7 Mekling .....</b>	<b>40</b>
7.1 Hvor kommer begrepet mekling fra? .....	40
7.2 Hva er mekling? .....	40
7.3 Meglerrollen .....	41
7.4 Meglerkjennetegn .....	42
7.5 Meglerkrav .....	42
7.6 Meglerens oppgave .....	42
7.7 Mekleren – en "buffer" .....	43
7.8 Taushetsplikt .....	43
7.9 Megleren bør være en rollemodell .....	43
7.10 Hvordan forholder partene seg til konflikten? .....	44
7.11 En konflikt kan ses på fra en intern og ekstern side .....	44
7.12 Praktiske tips for mekling av konflikter .....	45
7.12.1 Forberedelse .....	45
7.12.2 Formøte .....	45
7.12.3 Selve møtet .....	45
7.12.4 Fasilitert samtalen .....	46
7.12.5 Bli enige om en avtale .....	46
<b>8 Konfliktløsning .....</b>	<b>47</b>
8.1 Strategisk- og spontan konfliktatferd .....	47
8.2 Krever ofte en meklingsmann .....	48
8.3 Hva er problemet og hvor stort er det? .....	48
8.4 Hvor stort er problemet? .....	48
8.5 Er partene løsningorienterte? .....	49
8.6 Premisser for konfliktløsning .....	49
8.7 Destruktive forhold .....	50
8.8 Sviktende aggresjons kontroll .....	50
8.9 Stressfaktoren .....	51

<b>9 Konfliktåndtering</b> .....	<b>51</b>
9.1 Atferdstiler .....	53
9.2 Konflikttrapp .....	53
<b>10 "Best practice" ved konfliktløsning</b> .....	<b>59</b>
10.1 Ikke vent på at konflikten skal "gå over av seg selv" .....	59
10.2 Snakk med den det gjelder og få partene til å snakke sammen .....	59
10.3 "Timing" .....	60
10.4 Behold roen og vis respekt .....	60
10.5 Skill sak og person .....	60
10.6 Kontradiksjon .....	60
10.7 Anonymitet .....	61
10.8 Innrøm egne feil .....	61
10.9 Fokuser fremover .....	61
10.10 Hver løsningsorientert .....	62
10.11 For mye snakking .....	62
10.12 Uheldig språkbruk .....	62
10.13 Kritthåndtering .....	63
<b>11 Konfliktløsningsamtalen</b> .....	<b>64</b>
11.1 Målsetning .....	64
11.2 Forberedelse .....	65
11.3 Samtalens rammer .....	66
11.4 Avdekningsfase – partene intervjues .....	67
11.5 Innbyrdes forståelsesfase – hva tenker partene når de hører hva den andre forteller .....	68
11.6 Hva fungerer mellom partene, og hvordan ønsker de at samarbeidet skal være? .....	68
11.7 Oppsummering så langt - felles forståelse .....	68
11.8 Ny felles samarbeidsvisjon .....	69
11.9 Løsningsforslag .....	69
11.10 Handling og beslutningsfase .....	69
11.11 Evalueringsfase og avsluttende læring .....	70
<b>12 Maskert herredømme</b> .....	<b>70</b>
<b>13 Universell metode for konfliktløsning</b> .....	<b>72</b>
13.1 Definasjon av problemet: .....	73
13.2 Bli enige om målet .....	73
13.3 Foreslå mulige løsninger .....	73
13.4 Vurder forslagene på løsninger .....	74
13.5 Velg ut en løsning .....	74
13.6 Sett planen ut i livet .....	74
<b>14 Gordon strategi for konfliktløsning</b> .....	<b>75</b>
<b>15 LØFT - Løsningsfokusert Tilnærming til konflikter</b> .....	<b>77</b>
15.1 Hva er LØFT? .....	77
15.2 Ikke let etter årsaksforklaringer .....	78
15.3 Kartlegg heller løsningsmønstrene og nøklene til løsningene .....	78
15.4 En målorientert teori .....	79
15.5 Hvordan finne målene? .....	81
15.6 LØFT ser bort i fra årsaker .....	82
15.7 Når avsluttes LØFT? .....	83
15.8 Hvilket resultat gir LØFT? .....	83

15.9 Når kan LØFT ikke brukes .....	84
<b>16 Forhandlinger .....</b>	<b>85</b>
16.1 Hva er en forhandling? .....	85
16.2 Hva er forhandlingsteknikk? .....	85
16.3 Forhandlinger kan løse konflikter .....	86
16.4 Forhandlinger i salg og ledelse .....	86
16.5 Hva kjennetegner et godt forhandlingsresultat? .....	87
16.6 Hva kjennetegner en dyktig forhandler? .....	88
16.7 Hvordan vinne forhandlingene? .....	89
16.7.1 Makt .....	89
16.7.2 Informasjon .....	89
16.7.3 Tid .....	90
16.8 Unngå stillingskrig (Posisjonsforhandling) .....	90
16.8.1 Ekstreme innganger .....	90
16.8.2 Begrenset makt .....	91
16.8.3 Bruk av følelser .....	91
16.8.4 Innrømmelse av svakhet .....	91
16.8.5 Få/ingen innrømmelser .....	91
16.8.6 Bryter avtaler og tidsfrister .....	91
16.8.7 Myk linje - Hard linje .....	92
16.8.8 Den bør resultere i en fornuftig avtale .....	94
16.9 Prinsippforhandlinger .....	95
16.9.1 Menneske .....	95
16.9.2 Interesser .....	96
16.9.3 Muligheter .....	96
16.10 Kriterier .....	96
16.10.1 Arbeidsmetodikk .....	97
16.11 Skill mellom sak og person .....	98
16.11.1 Oppfatninger .....	99
16.11.2 Følelser .....	101
16.11.3 Kommunikasjon .....	103
16.12 Fokuser på interesser og behov, ikke posisjoner .....	104
16.12.1 Imøtegå motpartens behov og ønsker .....	105
16.13 Skap muligheter for gjensidige fordeler .....	106
16.13.1 Bruk motpartens ideer .....	106
16.13.2 Etabler samarbeid/partnerskap .....	106
16.14 Krev bruk av objektive kriterier .....	107
16.14.1 "Hvordan skal disse kriteriene diskuteres med motparten ?" .....	109
16.14.2 Fokuser på delaksept og "commitment" .....	109
16.15 Kjøpslåing og forhandling .....	109
16.15.1 Bygge nettverk og koalisjoner .....	110
16.15.2 Forhandlinger .....	111
16.15.3 Konflikter .....	112
16.15.4 Argumentasjon- og avslutningsteknikker .....	112
16.16 BATFOL .....	113
16.17 Oppsummering av anbefalt forhandlingsteknikk .....	115
16.17.1 Preventiv argumentering .....	115
16.17.2 Posisjonsforhandlinger .....	115
16.17.3 Prinsippforhandlinger .....	116
16.17.4 Posisjonsforhandlinger .....	116

16.17.5	Prinsippforhandlinger .....	116
16.17.6	Delaksepter og commitment gjennom: .....	116
16.17.7	Økonomisk argumentasjon .....	117
16.17.8	BATFOL.....	117
16.17.9	Mental styrke/holdning .....	117