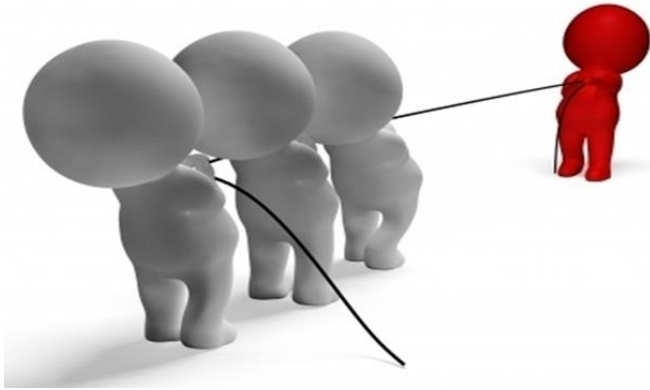




Tema: Samarbeid, sammenstøt, konflikter og konflikthåndtering

KFF sin lederkonferanse 24.10.2017

Samspill – å arbeide sammen med andre

- ▶ Hva er dette?

$$\frac{n \times (n-1)}{2}$$

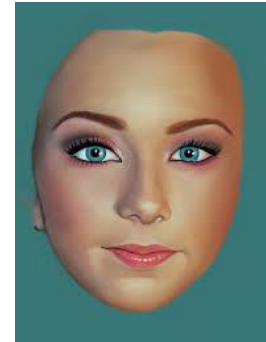
«Å være profesjonell er en relasjonell oppgave» (Irgens, 2007, s. 100)

Samspill

- ▶ Ledelse er et «*målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill*» (Johnsen 1984, i Møller 2004:48)
- ▶ Definisjon på en gruppe:
«Et samspill mellom minst to medlemmer for å nå et mål eller utføre en oppgave.»
(Svedberg, 2002 i Irgens s. 94)
- ▶ Populasjonstrekk
- ▶ Syntalitet
- ▶ Gruppens indre struktur
- ▶ Synergi

Tre forklaringsmodeller

1. Systemforklaringer
2. Personforklaringer
3. Relasjonsforklaringer

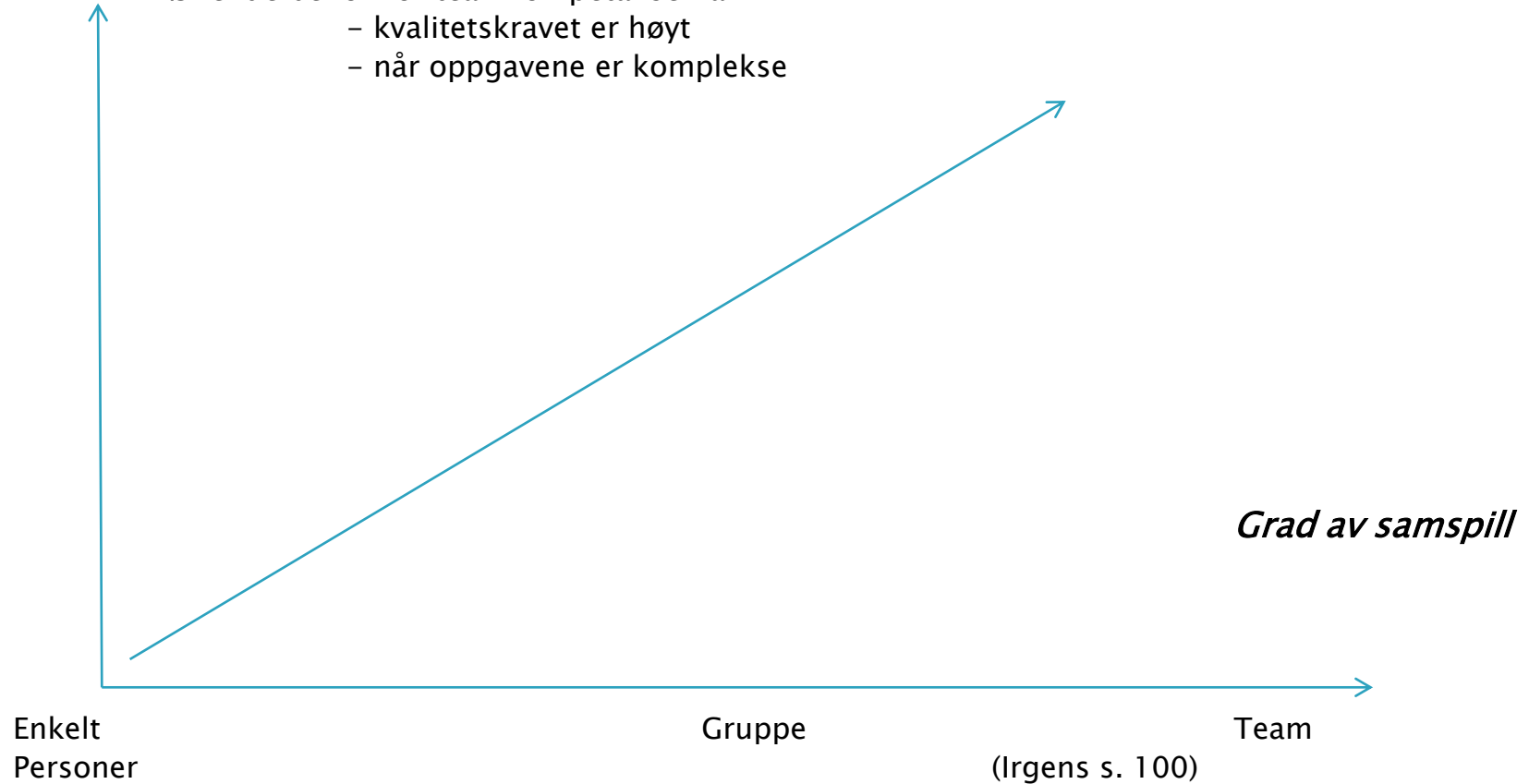


Når gruppen skal nå høye mål:

Oppgavens kompleksitet

Økende behov for teamkompetanse når

- kvalitetskravet er høyt
- når oppgavene er komplekse



Samarbeidsprinsipper:

1. Ingen har enerett på virkelighetsforståelse.
2. Det finnes mange perspektiver med ulike utsnitt av samme sak.
3. I et samspill har vi behov for å etablere felles utgangspunkt for felles tolkning.
4. Et godt samarbeid må tuftes på respekt for mangfold, men også etter en søken etter et felles ståsted for handling og tolkning.

4 ulike holdninger til samarbeid

Jeg	Andre
vinn	tap
tap	vinn
tap	tap
vinn	vinn

Irgens s. 75

Hva er en konflikt?

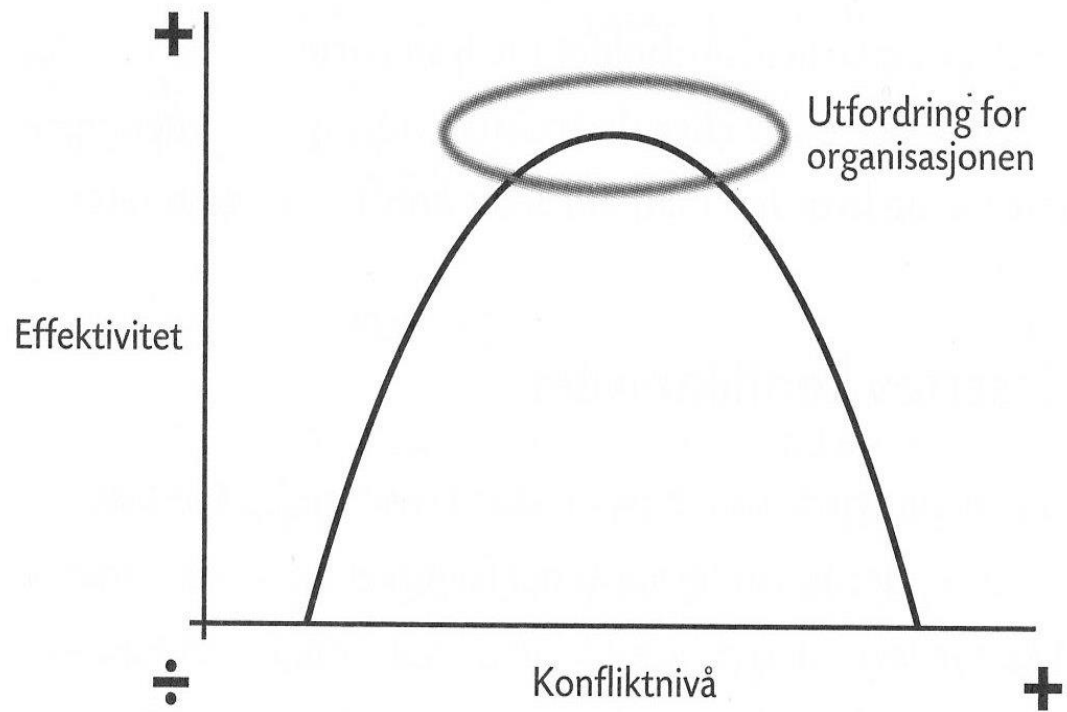
- ▶ Skriv ned dine umiddelbare tanker/følelser/assosiasjoner når du hører ordet konflikt.
- ▶ Hvordan vil du definere begrepet konflikt?

Konflikthåndtering

- ▶ Det en har mest bruk for er:
 - En konstruktiv holdning til konflikt
 - En god forståelse av hva konflikter er og hvordan de utvikles
 - Gode kommunikasjonsferdigheter
 - En klar holdning til at utilbørlig atferd ikke er akseptabelt
 - En god forståelse av lovverk og avtaler

Holdning til konflikt:

- ▶ Et tradisjonelt syn: Konflikter må unngås
- ▶ Et utvidet syn: Konflikter er naturlige;
 - Kan virke positivt eller negativt alt etter hvordan de blir håndtert
 - Det optimale konfliktnivået – finnes det?



Faglige definisjoner av konflikt

- ▶ Ordet betyr: kollisjon eller sammenstøt

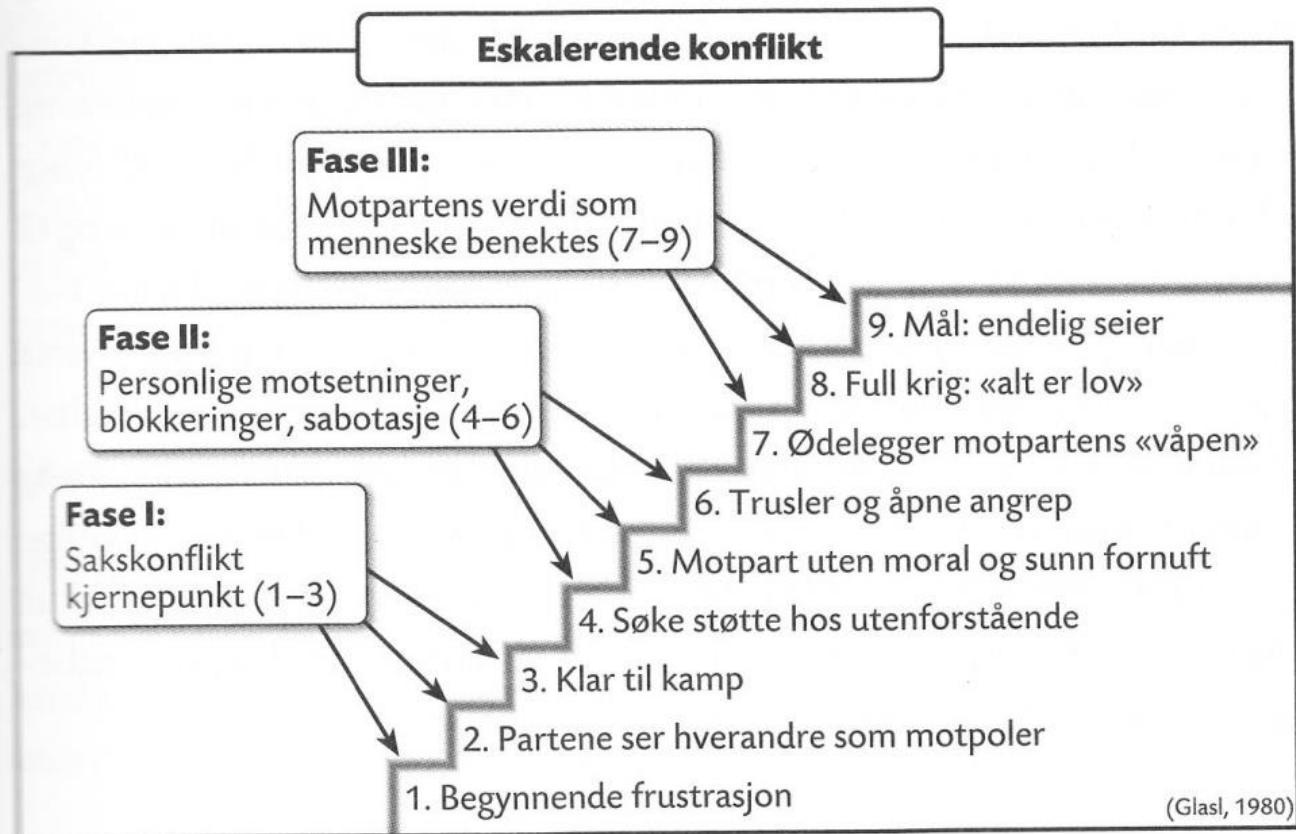
- ▶ Smal definisjon:

"en uttrykt kamp mellom minst to parter som oppfatter motsatte mål, mangel på ressurser eller at den andre vil komme til å forhindre ens måloppnåelse." (Knapp, Putnam og Davis, 1988)

- ▶ Vid definisjon:

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

Konflikters årsaker og utviklingsforløp:



Konflikt i et juridisk perspektiv

- ▶ Arbeidsmiljøloven beskytter ikke mot konflikter i seg selv, men mot:
 - Uheldige psykiske eller fysiske belastninger som følge av en konflikt (§ 4-1).
 - Krenking av integritet og verdighet (§4-3)
 - Utilbørlig opptreden (§4-3)
 - Trakassering (§4-3).

To viktige forhold:

- ▶ **Arbeidsgivers styringsrett;** vil si arbeidsgivers rett til å lede og fordele ansvar. Gir leder rett til å fastsette en håndteringsmåte og til hvordan partene skal opptre.
- ▶ **Arbeidsgivers omsorgsplikt;** en lovpålagt plikt til å beskytte den enkelte ansatte mot uheldige belastninger, skade eller vilkårlig behandling.

Forebyggende vs. gjenopprettende perspektiv

Forebyggende perspektiv	Gjenoppbyggende perspektiv
Faglig og personlig utvikling §4-2 a)	Uheldig psykisk belastning
Variasjon i arbeidet § 4-2 c)	Integritet og verdighet
Selvbestemmelse §4-2 D)	Trakassering
Sosial kontakt §4-3	Utilbørlig opptreden

Arbeidsmiljøloven § 1.1:

Formål:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot **fysiske og psykiske skadevirkninger**, og med en **velferdsmessig standard** som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,
- b) å sikre trygge ansettelsesforhold og **likebehandling** i arbeidslivet,
- c) å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,
- d) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,

§ 2-1. *Arbeidsgivers plikter*

- ▶ Arbeidsgiver skal sørge for at bestemmelsene gitt i og i medhold av denne lov blir overholdt.

§ 2-3. *Arbeidstakers medvirkningsplikt*

- ▶ d)sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen,

§ 2-4. *Varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten*

- ▶ Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten.

§ 4-1. *Generelle krav til arbeidsmiljøet*

- ▶ 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.

Opplæringslova:

§ 2–9. Ordensreglement og liknande

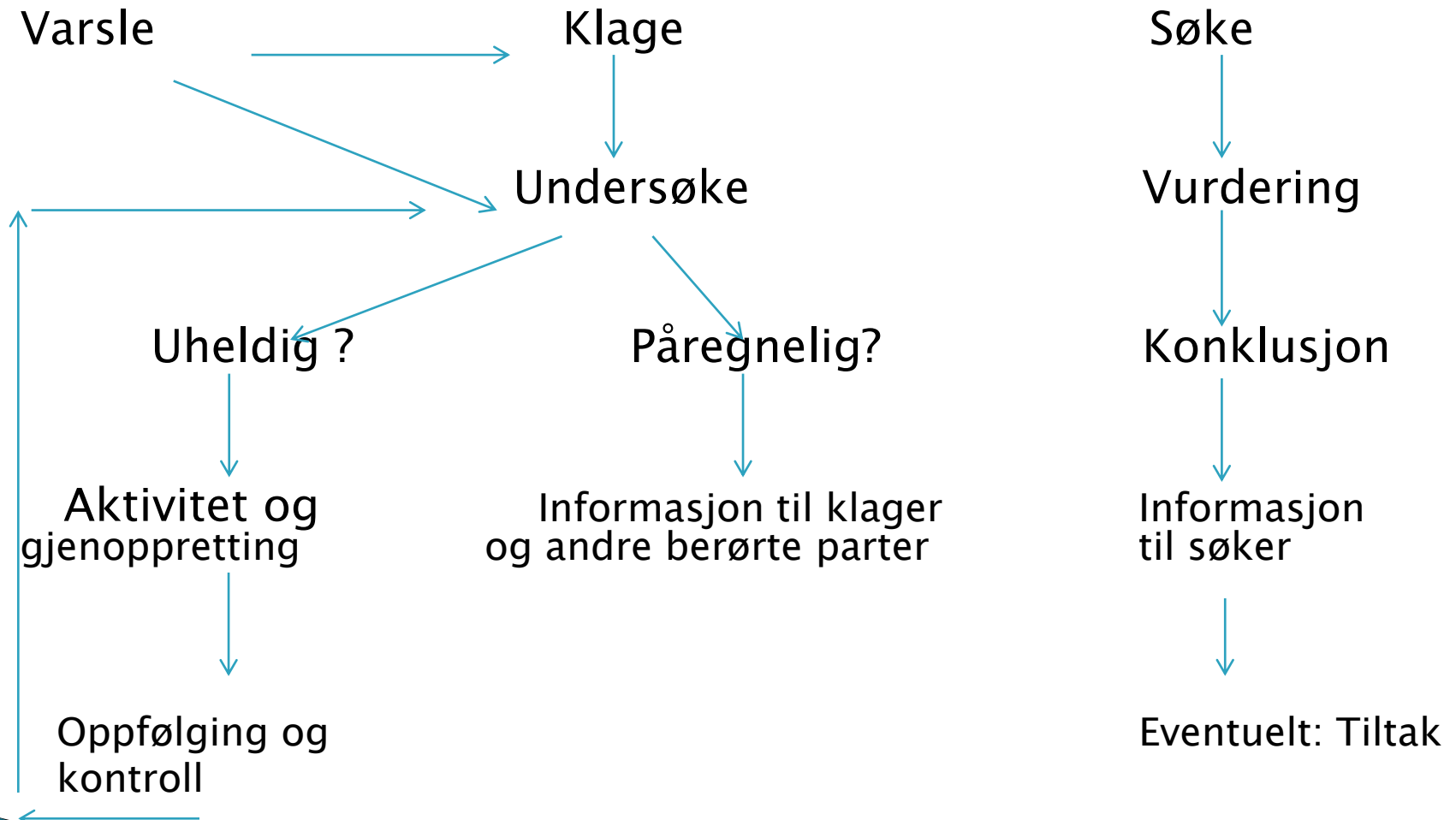
- ▶ Kommunen skal gi forskrifter om ordensreglement for den enkelte grunnskolen. Reglementet skal gi reglar om rettane og pliktene til elevane så langt dei ikkje er fastsette i lov eller på annan måte. Reglementet skal innehalde reglar om åtferd, reglar om kva tiltak som skal kunne brukast mot elevar som bryt reglementet og reglar om framgangsmåten når slike saker skal behandlast.
- ▶ Ordensreglementet skal gjerast kjent for elevane og foreldra. Kravet i § 38 første leddet bokstav c i forvaltningslova om kunngjering i Norsk Lovtidend gjeld ikkje.
- ▶ Fysisk refsing eller anna krenkjande behandling må ikkje nyttast.
- ▶ Før det blir teke avgjerd om refsing, blant anna om bortvising, skal eleven ha høve til å forklare seg munnleg for den som skal ta avgjerda.

Viktig å skille mellom:

- ▶ **Påregnelig belastning** – utløser ikke aktivitetsplikt
 - Kun en naturlig konsekvens av arbeidet
- ▶ **Uheldig belastning** – utløser aktivitetsplikt
 - mer enn en naturlig konsekvens av arbeidet

NB! Viktig å skille mellom det subjektive og det objektive her!

Saksbehandling:



Gruppeoppgave:

- ▶ Gå igjennom ulike konflikt case dere har med dere (eller bruk case som jeg har med).
- ▶ Analyser dem ut fra saksbehandlingskartet vi har sett på nå. Hvordan ble saken behandlet i din organisasjon?
- ▶ Om det var en konfliktsak som utløste aktivitetsplikt, hvordan håndterte leder med personalansvar saken videre?

Jussen som verktøy

▶ Saksgang

- Avklaring av situasjonen – subjektiv opplevelse kontra objektive forhold
- Kartlegging av konflikten – analyse av konfliktnivå
- Vurdering av aktivitetsplikt
- Gjeldende interne føringer
- Anonymitet
- Bruk av en kontraktsrettslig reaksjon; muntlig eller skriftlig advarsel, omplassering, oppsigelse, avskjed
- Opptrappingsgrad avgjør arbeidsmetode og tiltak.

▶ Dokumentasjon

▶ Kontradiksjon

Konflikters årsaker

- ▶ Organisatoriske årsaker, dvs. forhold i virksomhetens fysiske eller organisatoriske oppbygging.
- ▶ Mellommenneskelige forhold som årsak til konflikt, som er kjennetegn ved forholdene mellom bestemte medarbeidere eller virksomheten.

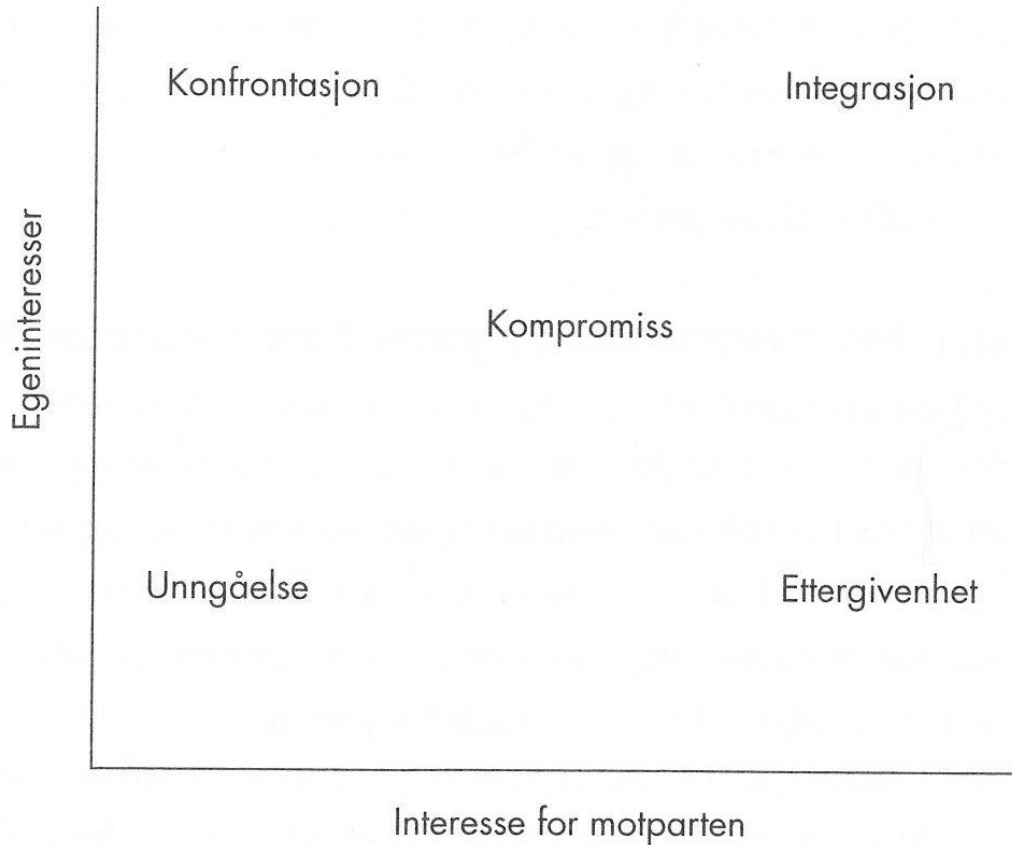
Enhver konflikt er unik

- ▶ Dette medfører at håndteringen på tilpasses den aktuelle konflikt, dens intensitet og personene i den.
 - Konflikten må analyseres før man velger videre tilnærming.
 - Finn ut: Hvilken rolle har jeg? Part eller tredjepart?

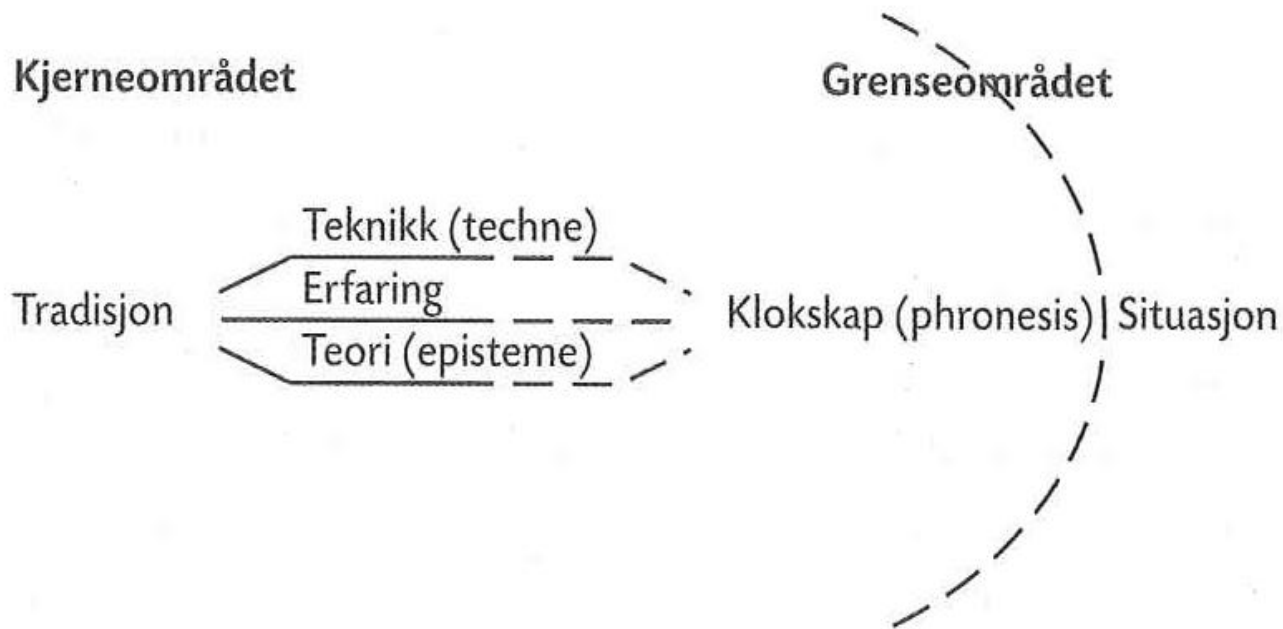
Konflikthåndtering er ulike ting:

- ▶ Det kan være å:
 - Søke en løsning på konflikten
 - Finne en måte å leve med konflikten på
 - Undertrykke eller overse konflikten
 - Forsøke å skape et kompromiss
 - Gi etter for en eller flere av partene
 - Dempe motsetningene og frustrasjonene til et akseptabelt nivå.

Situasjonsbestemt ledelse



Klokskap som "metode"



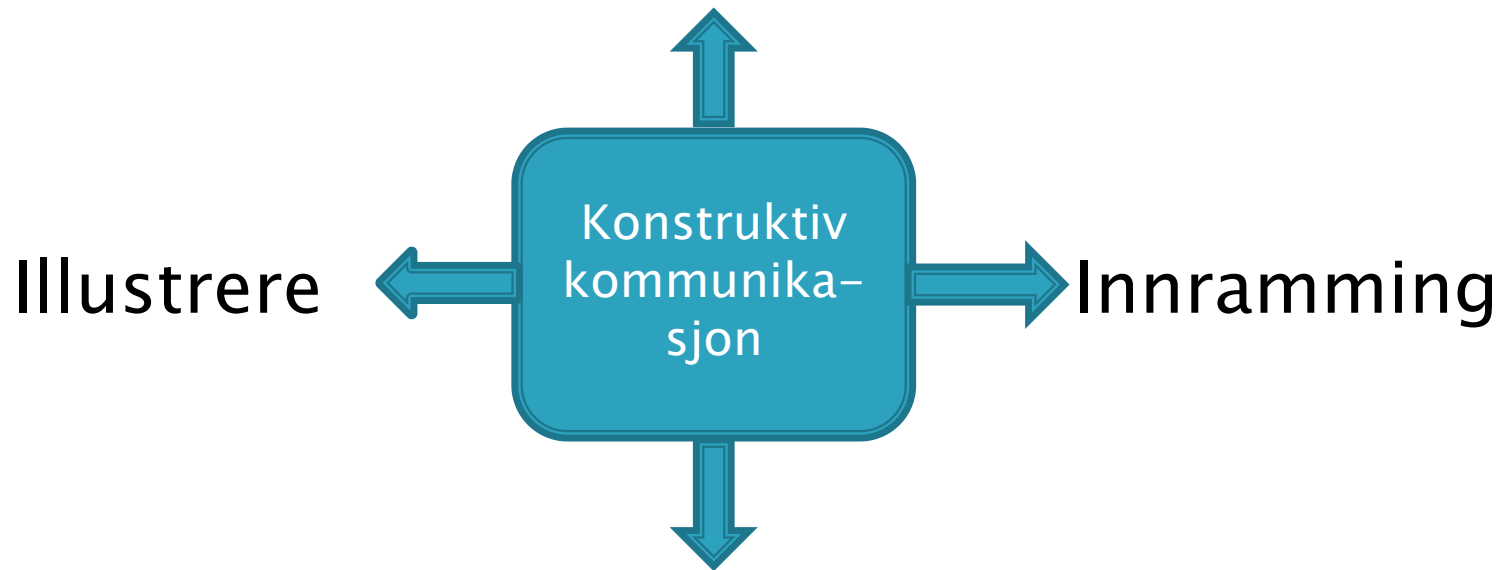
Modell 2: Situasjonsbestemt klokskap

Kommunikasjon som verktøy:

- ▶ Den vanskelige, men nødvendige samtalen
 - Avtal tid og sted
 - Hva vil man oppnå med samtalen?
 - Hvilke forhold ønsker man å ta opp?
 - Hvordan avslutte og sikre dokumentasjon?

Å utvikle en lærende kommunikasjonsstil

Utforsking



Framføre

(Irgens s. 130)

Å balansere framføring og utforskning

Utforske (teste ut, undersøke, spørre, slippe den andre til)	HØY	3 Du får den andre til å snakke, men holder tilbake hva du selv mener	4 Du balanserer undersøkelse og framføring for å komme frem til best mulig felles resultat
	LAV	1 Du melder deg ut, holder tilbake og overlater initiativet til den andre	2 Du selger dine argumenter og presser dem på den andre, uten å interessere deg for den andres synspunkter
		LAV	HØY
		Framføre (beskrive, fortelle, argumentere, markedsføre, selge)	

Figur 37. Å balansere framføring og utforskning

Dialog vs diskusjon

- ▶ Å gjenopprette og skape en god kommunikasjon er noe av det viktigste en leder kan gjøre. (Einarsen s.176)
- ▶ Felles for konfliktsituasjoner er ofte en mangel på gjensidig forståelse. (Sætre s. 102)
- ▶ Vi har hver vår forståelse av virkeligheten.
- ▶ Dialog har som formål å bedre kontakten og forståelsen mellom to personer. Fokus på å lytte og forstå ulike perspektiv.

Kommunikasjonsmodell:

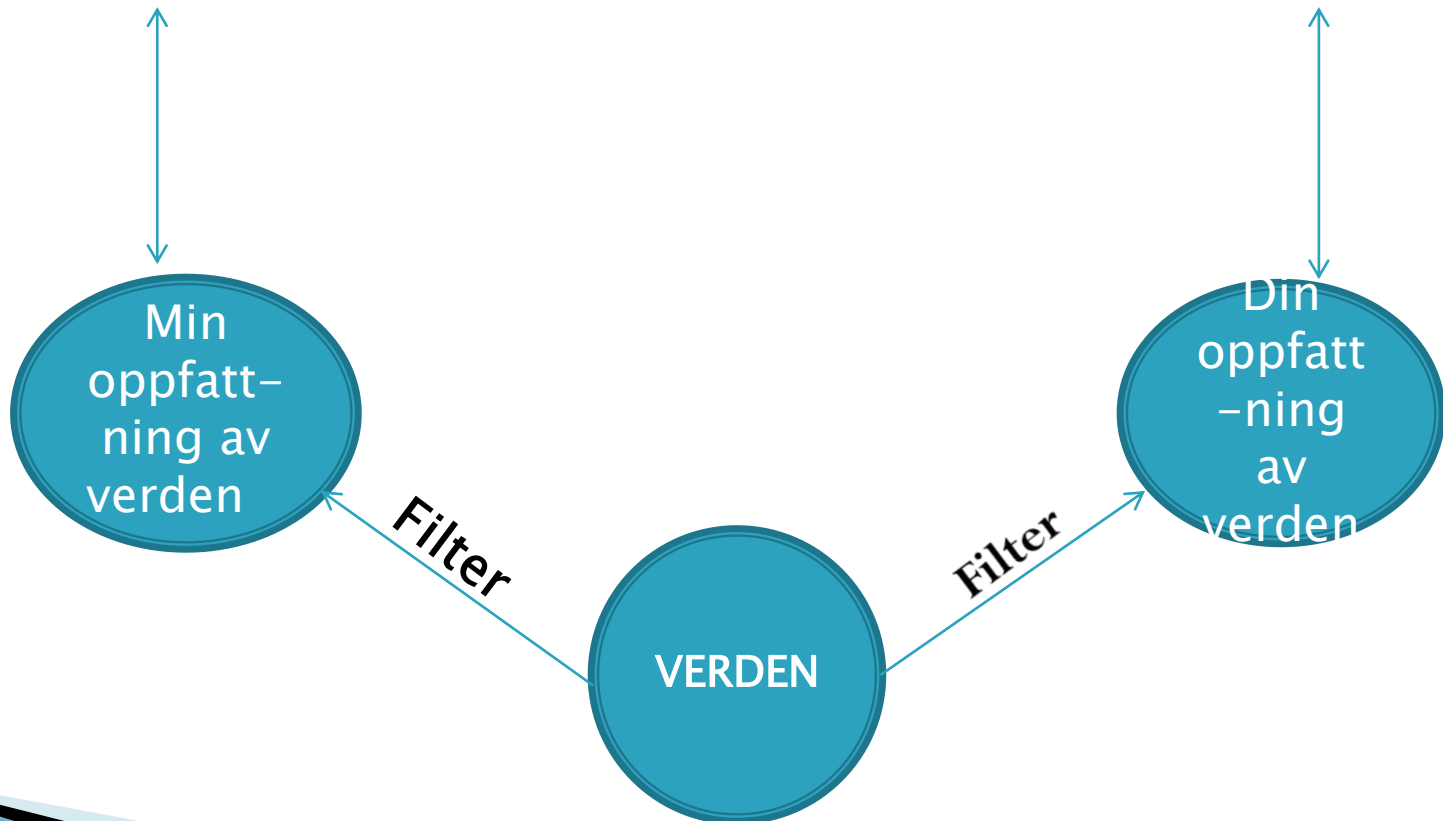
Tenkt budskap

Oppfattet budskap

SENDER

BUDSKAP

MOTTAKER



Tale- /lytteteknikk:

- ▶ Regler for begge to:
 - Den som snakker har «mikrofonen»
 - Lytter gjentar oppsummert hva den hører
 - Bytt på å ha mikrofonen
- ▶ Regler for den som snakker:
 - Snakk fra ditt perspektiv og for seg selv
 - Hold deg til korte utsagn
 - Stopp opp med jevne mellomrom, slik at lytter kan gjenta det som har vært sagt med egne ord
- ▶ Regler for den som lytter:
 - Gjenta oppsummert hva du har hørt
 - Fokuser på talerens budskap
 - Ikke kom med motinnlegg

SMT-modellen ved konflikter

- ▶ S– situasjonsbeskrivelse. Alle involverte forteller hvordan de opplever situasjonen
- ▶ M–målsetting. Beskriv hvordan vil vi ha det? Beskriv situasjonen etter at problemet er bearbeidet.
- ▶ T– tiltak. Hva vil føre til målet? Er det flere løsningsforslag? Hva må jeg selv gjøre, og hva må andre gjøre? Hva vil være til hjelp underveis?

- ▶ K–Konsekvenser: Hvilke konsekvenser får de ulike løsningsforslagene for den enkelte?
- ▶ B– beslutning: Velg den løsningen som synes best for alle. Hvordan gjennomføre dette i praksis? Avtal evalueringsmøte.
- ▶ G–gjennomføring. I denne fasen gjør alle sitt beste for å følge opp beslutningen.
- ▶ E–evaluering. Alle gir en situasjonsbeskrivelse av hvordan tilstanden er nå.

Forebygging av konflikter:

- ▶ Avklar «grensene» (Slik gjør vi det hos oss»-regler) og snakk om dem ofte. Forankret i verdier, elevsyn,
- ▶ Fokus på utvikling og læring i arb. m/ konkrete saker
- ▶ Vær tett på- bruk mellomlederne til å fange opp stemning, rykter, negative emosjoner mellom folk etc.
- ▶ Trivselstiltak
- ▶ Ha utarbeidet prosedyrer for konflikthåndtering –Hva gjør vi når det oppstår en konflikt?
- ▶ Begrepsavklaring: Hvordan forstår vi ordet konflikt?
- ▶ Ta pulsen på arbeidsmiljøet: Hvordan er det å være ansatt her nå?
- ▶ Følg opp temaer som kommer opp i medarbeidersamtalen
- ▶ Forventningsavklaring mht roller og ansvarsområder
(Einarsen og Pedersen 2007)

Spørsmål til refleksjon:

- ▶ Hvilke krav kan foreldre ha til lærerne?
- ▶ Hvilke krav kan elevene stille til lærerne?
- ▶ Hvilke krav kan vi stille til hverandre?
- ▶ Hvilke krav stiller vi til elevene og til foreldrene?

**Forventningsavklaring (roller, rammer) er viktig
konfliktforebygging**

- ▶ Er dette jobbet med i din organisasjon?

Endrings- og utviklingsarbeid fører til økt konfliktnivå

Konkrete tiltak for forebygging:

- Være tett på
- La frustrasjoner og følelser få komme frem
- Empatisk lytting
- Mal bilde som du ser tydelig– forklar hensikten
- Skynde seg langsomt
- Stå i det og finn noen alliansepartnere
(Skutlaberg, 2011)

Motstand mot endring/innovasjon

- ▶ **Psykologiske barrierer**– behov for trygghet, anerkjennelse, opprettholde maktposisjon
- ▶ **Praktiske barrierer**– avklaring av tid, ressurser, mål og systemer
- ▶ **Verdibarrierer**– avklaring av mulige verdikonflikter
- ▶ **Maktbarrierer**– avklaring av uformelle lederposisjoner og uheldige maktstrukturer

Emosjonenes betydning i leder–medarbeider relasjoner

Tabell 1. Emosjonelle faktorer i leder–medarbeider–relasjonen
(Glasø & Einarsen, 2006)

<i>Emosjonelle faktorer</i>	<i>Affekter</i>
Ivaretakelse	Tilfreds, glad, vel, begeistret, likt, lykkelig, inspirert, anerkjent, forventningsfull, interessert, respektert, verdsatt, takknemlig og ivaretatt
Frustrasjon	Oppgitt, irritert, frustrert, lei, skuffet, sint, sur og utålmodig
Krenkelse	Krenket, nedverdiget, neglisjert, ydmyket, truet, trakassert og frastøtt
Utilpasshet	Engstelig, usikker, fryktsom, redd, sjenert, forlegen, utilstrekkelig, skamfull og utrygg

Regulering av følelser på jobben

► Def. på følelsesregulering:

«... prosesser som påvirker hvilke emosjoner man har, når man har dem og hvordan man opplever og uttrykker disse emosjonene» (Glasø, 2015, s. 238)

Emosjonell dissonans– er når det eksisterer en forskjell mellom følte og uttrykte følelser (s.239).

Sublimering– vår evne til å kanalisere uønskede følelser og behov til mer sosialt aksepterte former (ibid.)

Behovet for emosjonell kompetanse i utøvelse av ledelse

- ▶ Lederens emosjonelle bevissthet
- ▶ Lederen som veiviser
- ▶ Lederen som beslutningstaker
- ▶ Lederen som endringsagent
- ▶ Leder som lagspiller
- ▶ Leder som kulturutvikler

(Glasø, 2015, s. 244–250)

Konklusjoner i egen forskning

- ▶ Holdning til konflikt er betydningsfullt
- ▶ Lederne definerte konflikt veldig ulikt
- ▶ Håndteringen varierte ut fra hvilket syn lederen hadde på egen rolle.
- ▶ Håndteringen var ofte spontan og ikke gjennomtenkt. Den var lite profesjonell, både juridisk, kommunikativ og relasjonsmessig.
- ▶ Forebyggingen av konflikter var mangelfull
- ▶ **Ansvar, mot, klokskap synes viktig i tillegg til kunnskap om konflikter.**

(Skutlaberg, 2011)

Kilder:

- ▶ Pedersen, H. og Einarsen, S. (2012): Arbeidsmiljøloven som rettesnor for det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet, kap. 18
- ▶ Sortland, N. og Einarsen, S. (2012). Mellommenneskelige konflikter, årsaker og kommunikasjonsmønstre, kap. 7
- ▶ Irgens, E. (2010): Profesjon og organisasjon, del 2
- ▶ Stålsett, U. (2006). *Veiledning i en lærende organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- ▶ Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*, 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget. Kap. 3–5 (48 s.)
- ▶ Glasø, L. (2015). Hvilken rolle spiller følelser og emosjonell intelligens i god ledelse? I S.Einarsen og A. Skogstad: *Ledelse på godt og vondt*, s. 231–258. Bergen: Fagbokforlaget.

Forst. Kilder:

- ▶ Brunstad, P. O. (2009): *Klokt lederskap*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- ▶ Einarsen, S. og Pedersen, M. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- ▶ Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder–medarbeider–relasjoner. I *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, [Vol 45, nummer 3](#), s. 240–248.
- ▶ Holgernes, M. H. & Henriksen, S. H. (2010). *Sammenhengen mellom organisatoriske omstillinger og mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen over tid*. Mastergradsavhandling. Bergen: UiB.
- ▶ Hildebrandt, S. (2002). Forandringsledelse. I: O. Nordhaug: *Strategisk personalledelse* (s. 232–247). 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- ▶ Saksvik, P.Ø., Nytrø, K. og Tvedt, S.D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. I: *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Vol 45, nr. 3, s. 295–300.
- ▶ Skogen, K. (2004): *Innovasjon i skolen*
- ▶ Skutlaberg, K. B. (2011). *Konflikter og konflikthåndtering i skolen*. Masteravhandling. Bergen: NLA Høgskolen.