



KONFIDENSIELT

# Lederprofil

Company name or ticket #  
24.mai 2022

Consultant or  
company logo

Denne rapporten er utarbeidet av:  
Konsulentnavn/BHT



© 2022 Semje Software. Med enerett.

# Innhold

- 1 Sammendrag
  - 2 Bakgrunn
  - 3 Profil - oversikt
  - 4 Profil & analyse
  - 5 Anbefalt metode & fremgangsmåte
  - 6 Risikoanalyse
  - 7 Vedlegg
- 

# 1 Sammendrag av analysen



Analysen anbefaler metoden "LØFT".

Samtidig er metoden Flernivå intervensjon rangert høyt.

Det kan være at begge metoder kan egne seg etter en nærmere vurdering av arbeidsmiljøsituasjonen.

Gjennomføring av metode og prosess kan nærmer avklares, og deretter kan Semje Software tilby en oversikt over hva en bør tenke på og hvordan prosessen ser ut. Medarbeiderne erkjenner at det er en konfliktsituasjon og det har oppstått grupperinger. Videre er leder del av konfliktbilde hvor habilitet ved eventuelt prosessarbeid må vurderes. Det er også rapportert rolleproblematikk og konstruktivt samarbeid med både tillitsvalgte og verneombud. Undersøk hvordan det er mulig å endre situasjonen.

Om leder ikke har støtte i øvrig ledelse kan dette skape utfordringer i en kommende proess. Avklar nærmere om dette forholdet kan arbeides med. Undersøkelsen tilsier også at forberedende og motiverende samtaler med medarbeiderne som ikke er omforent om en prosess behøver oppmerksomhet og moding.

Det er videre rapportert om at ledelsen har god kompetanse på håndtering av konflikter. Dette er en styrke i den kommende prosessen. Samtidig må det spørres om ledelsen bør rette større fokus på de ansattes helse og velvære og vise dette gjennom å ta kontakt med sykemeldte.

Problemet som har oppstått kan grunne i faglige uenigheter på arbeidsplassen. Dette er ikke uvanlig, men det er behov for å se nærmere på hva som kan gjøres for forbedre forholdet. Behovene kan knytte seg til behov for veiledning, manglende psykologisk. Mer informasjon....



If more than one page is written in report generator continue with this type of background.... See more page variations under conflict analysis (under radar graph)

If more than one page is written in report generator continue with this type of background.... See more page variations under conflict analysis (under radar graph)



## 2 Bakgrunn for analysen

Analysen baserer seg på en bestilling fra Svingen Kommune v/ enhetsleder om å kartlegge det psykososiale arbeidsmiljøet ved Avdeling X. Leder ønsket at vi skulle bistå i form av samtaler med hver enkelt ansatt. Leder mener at samarbeidsproblemer er den største utfordringen.

Leder har forsøkt med ulike tiltak, som ikke har hatt positiv effekt på arbeidsmiljøet. Når situasjonen ble kjent, ble det gjennomført samtaler med hver enkelt ansatt, og det er avholdt rapportmøte med leder.

Situasjonen fremstod for leder som fastlåst og av den grunn så ønsket de bistand til videre analyse og handling som kunne bedre situasjonen. Nøgd analysen ble gjennomført for å skape et bedre bilde av situasjonen og for å skape retning basert på de behovene.

Det bør videre nevnes at de medarbeidere/ledere er slitne og i denne sammenheng så bør det tas høyde for at de bør møtes og få tilbud om samtaler som kan motivere for videre arbeid. Dette i lys av at arbeidsmiljøsituasjonen har pågått i lang tid og forsøk på å bedre situasjonen har ikke ført frem.



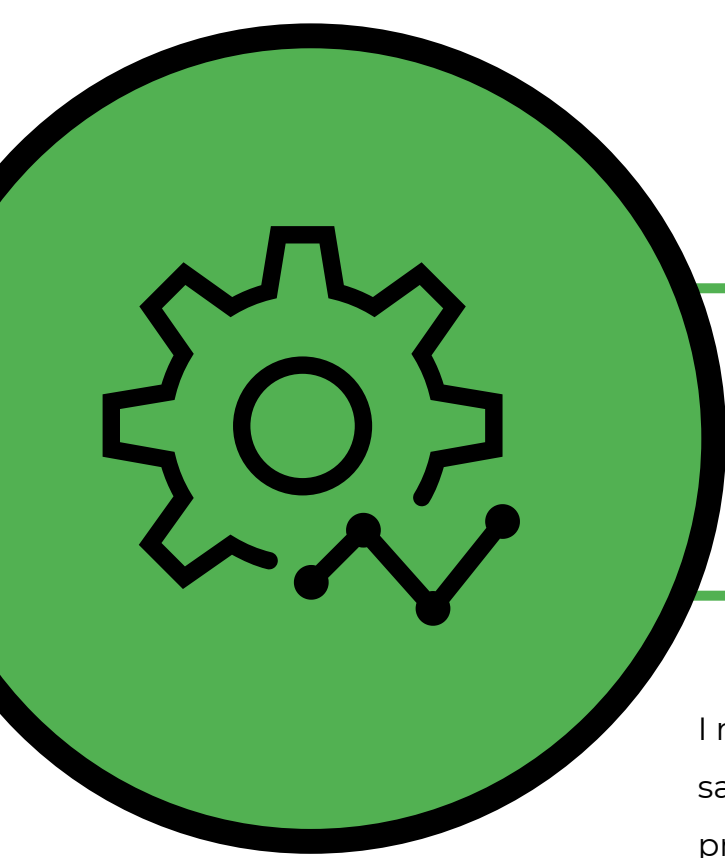
If more than one page is written in report generator continue with this type of background.... See more page variations under conflict analysis (under radar graph)

If more than one page is written in report generator continue with this type of background.... See more page variations under conflict analysis (under radar graph)

## Profil - oversikt



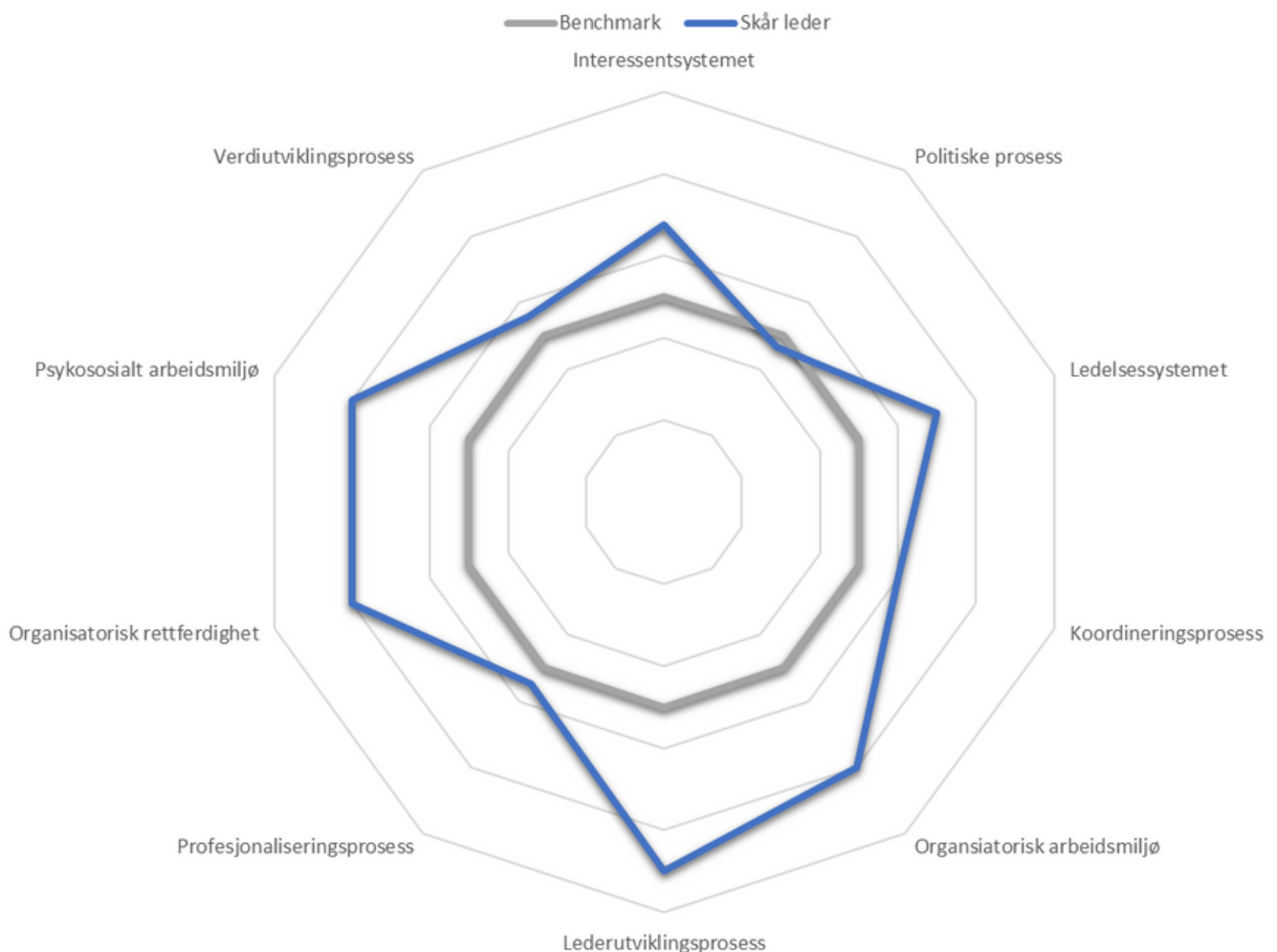
**7-42**



## 4 Profil & analyse

I radargrafen under presenteres respondentenes samlede skår innenfor organisasjonens systemer og prosesser. *Forklaring av dimensjonene finner du i vedlegget bakerst i rapporten.*

Diagrammet viser i hvilken grad de ulike dimensjonene sannsynligvis er drivere i arbeidsmiljøsituasjonen. Jo lenger ut mot kantene de strekker seg, jo mer påvirker de samarbeidsproblemet eller konflikten






## Analyse

**Interessentsystemet** tar for seg medarbeidere/ledere i samarbeidsproblemet. Profilen viser at de erkjenner at det er en konfliktsituasjon. Konflikten fremstår med fare for polarisering blant de ansatte, noe som kan føre til fastlåsing av konflikten dersom de ikke får tilgang til den andre sidens synspunkter. Innen grupperingene er det sannsynlig at det ligger reguleringshjelp i form av støtte for sine syn, og det kan dermed lede til OM, fremfor MED kommunikasjon.

Det ser ut til at tillitsvalgte og vernetjenesten ikke medvirker konstruktivt i situasjonen, noe som indikerer behov for rolleavklaringer og dialog. Deres bidrag kan ha stor påvirkning på utfallet av prosessen som følger. Profilen viser også at det er ulike oppfatninger om enhetens mål, noe som kan bidra til manglende mobilisering i felles retning og svekket vi-følelse. Siden nærmeste leder er del av arbeidsmiljø-situasjonen bør håndtering av situasjonen løftes til neste nivå i organisasjonen kombinert med bistand fra en 3. part som anses nøytral av medarbeiderne/leder. At øvrig ledelse informeres er en fordel dersom de eventuelt trenger annen støtte i håndteringen av den oppståtte situasjonen.

**Politiske prosessen:** Det bør avklares om leder har støtte i virksomhetenes lederlinje. Dette kan være viktig for at leder skal kunne stå i prosessen videre på en hensiktsmessig måte. Videre bør det undersøkes hvilket ledernivå som er nøytralt i forhold til arbeidsmiljøsituasjonen. Sørg også for at medarbeiderne i arbeidsmiljøsituasjonen er omforente om målsetningene for den kommende prosessen.

**Ledelsessystemet:** Profilen indikerer at det kan ligge forventningsbrudd blant medarbeidere knyttet til manglende korrigerende avferd fra leder eller større grad av tydelighet. For leder kan det bli viktig å komme i posisjon til å mene noe om det som har skjedd og gjennom det skape hensiktsmessig bevegelse i samarbeidet. Om ikke kan det være en risiko for at medarbeidere da opplever leder for passiv, som kan svekke trygghet i gruppen som er berørt av samarbeidsutfordringene. Samtidig bør leder støttes eller styrkes i forhold til sin kompetanse om konflikthåndtering da svarrespons indikerer dette. Det er videre indikasjoner om at ledelsen ikke er opptatt av medarbeidernes helse og velvære i virksomheten.

A thick green arc is positioned at the top left of the page, partially overlapping a pattern of small grey dots.

En strategi for å løfte dette til ønsket nivå kan påvirke konflikten positivt, samt virke forebyggende. Videre er det indikasjoner om at medarbeiderne opplever urettferdighet i organisasjonen.

Undersøk om medarbeidere får god informasjon og støtte knyttet til hva som gis av arbeidsoppgaver, eller korrigerende avferd. Siden en eller flere er sykemeldte på grunn av arbeidsmiljøsituasjonen behøves en plan for det videre arbeidet, hvor sykemeldte kontaktes og informeres om denne - og videre kan medvirke til løsning av forholdet. Tidligere kritikkverdig atferd bør videre vurderes i forhold til formelle forventninger (eks. interne rutiner) og i hvilken grad atferden er en konsekvens av arbeidsmiljøsituasjonen eller andre arbeidsmiljøfaktorer virksomheten og leder bør rette forebyggende (forbedrende) aktiviteter rundt.

**Koordineringsprosess:** Det er sterke indikasjoner på at avvikssystemer ikke brukes hensiktsmessig, eller at det er mangelfulle måleindikatorer på arbeid som gjøres. Dette er forhold som bør undersøkes da dette kan påvirke motivasjon (påvirkes av manglende mål) og øke frustrasjon blant medarbeiderne hvis de har forventninger om forbedringer (avvikssystem).

**Organisatorisk arbeidsmiljø:** Profilen indikerer at det er tilfeller hvor medarbeidere får/mottar ulik informasjon som kan skape frustrasjon. Undersøk hva dette handler om og se nærmere på hvordan dette område kan forbedres. Videre mottar de uklare instruksjoner/ordre som vanskeliggjør oppgavegjennomføringen. Det er klare indikasjoner om at virksomheten bør utarbeide gode rutiner for håndtering av konflikter og varsling. Uten disse blir arbeidet krevende og utfallet usikkert. I og med at konflikten har pågått mer enn 3 måneder, er det viktig å vurdere om perioden er preget av unnfallenhet.

**Lederutviklingsprosessen:** Det er indikasjoner om at medarbeider(e)/leder(e) har vansker med å legge krevende forhold bak seg. Enkelte ønsker å skifte jobb. Dette kan henge sammen med at medarbeider(e) har opplevelser med kritikkverdig atferd og/eller uttalelser. Samtidig indikerer besvarelsen at de er motiverte for å jobbe mot en løsning. Ved å planlegge en prosess sammen med leder og medarbeidere, hvor en del av prosessen hører deres interesser og behov kan være klokt, på samme tid som at ansvarsfordelingen er tydelig.

I løsninger av arbeidsmiljøsituasjoner vil en være avhengig av at medarbeidere er i stand til å romme kollegers perspektiver, samt se sin rolle som bidragsyter mot et mål som vil skape en forbedret og ønsket situasjon.

**Profesjonaliseringsprosess:** Besvarelsen indikerer at det bør avklares om det bør iverksettes opplæring om konflikthåndtering til medarbeidere, ledere, tillitsvalgte og verneombud i konflikthåndtering.

Situasjonen bør drøftes med HR/øvrig ledelse. Sammen kan det utarbeides en opplæringsplan som styrker møter med fremtidige konflikter. Videre viser skåren i besvarelsen at det er lite samsvar mellom retningslinjer/prosedyrer/verdiplakat og de handlinger (og muligens utsagn) som vises i arbeidsmiljøsituasjonen. Videre bør det legges arbeid i å avklare forventinger til oppgaver og roller da medarbeiderne er uenige om oppgavegjennomføringen. Situasjonen påvirker produksjonen negativt og indikerer et pågående tap.

**Organisatorisk rettferdighet:** Det er en sterk indikasjon på at det er opplevd urettferdighet i forhold til lønn og goder (kurs/utdanning etc.). Undersøk om belønningene som er satt ut er rimelige og rettferdige. Samt at de er kommunisert for medarbeiderne.

Følg også opp medarbeideres opplevelse av manglende hjelpemidler og ressurser til å utføre sine arbeidsoppgaver.

**Psykososialt arbeidsmiljø:** Profilen indikerer tydelig at arbeidsmiljøsituasjonen og kanskje arbeidsmiljøet er preget av følelser som, sinne, tap, frustrasjon, mistenksomhet, samt fiendtlig oppførsel og unngåelse. Mistrivsel er rapportert. Undersøk nærmere hvordan og for hvem dette påvirker privatlivet til utover den / de sykemeldte. Samt hva de behøver av oppfølging utover at de informeres om at utfordringene de står i vil håndteres gjennom en plan videre fremover. Det kan være nødvendig å avklare om denne uenigheten knytter seg til ulik oppfatning av retningslinjer, eller manglende (opplæring i) retningslinje. Det kan også omhandle ulik faglig forståelse av en problemstilling. Videre er partene preget av slitasje gitt at situasjonen er stressende. Det er også rapportert at usikkerhet knyttet til tap av stilling. I denne sammenheng kan det være klokt å avklare, med dem dette gjelder, de reelle forholdene som gjelder de berørte stillinger.

**Verdiutviklingsprosess:** Uenigheter og frustrasjon om det som fremstår som ulike syn omkring verdier og normer virker ikke å bli tilstrekkelig håndtert når de oppstår. Virksomheten bør se på om dette er utarbeidet og tilstrekkelig tilgjengelig for medarbeiderne. Videre uttrykker medarbeidere/ledere manglende empati ovenfor hverandre. Fremtidig forebyggende arbeid i konflikten bør ha mål om og kan øke medfølelse, empati og prososial oppførsel.

If more than one page is written in report generator continue with the types of backgrounds above.... Picture on last page of analysis.



## Hvilke følelser er uttrykt i arbeidsmiljøsituasjonen?

Følelser i en arbeidsmiljøsituasjon vil ha betydning for det videre arbeidet med samarbeidsutfordringer eller konflikter. Derfor er det til hjelp å vite mer om de følelser medarbeidere representerer. For eksempel kan sinne innebære at en som støtteperson må gjennomføre flere samtaler slik at man «modnes» for løsningsarbeid.



Resignasjon



Sjalusi



Sinne/frustrasjon



Håp



Frykt



Tap



Tristhet



Angst/uro



Skyld



Skam



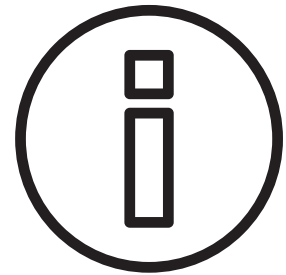
Entusiasme



Empati/ømhhet

## Tips

Basert på besvarelsen er det aktivert tips som kan være nyttige å ha med seg i det viderer arbeidet med den arbeidsmiljøsituasjonen som har oppstått. Disse kan brukes som veiledende kommentarer eller være til hjelp for hva som er viktig å fokusere på i det videre arbeidet med prosessen.



**Relatert spørsmål:** Berørte erkjenner at det er en arbeidsmiljøsituasjon inneholdende samarbeidsutfordringer

**Svar:** Helt enig

**Tips:** Om en av medarbeiderne erkjenner konflikt og den andre ikke, vil det være nødvendig å skape et rom tidligst mulig for å adressere spenningene. Leder med støtte fra evt. HR eller bedriftshelsetjenesten bør være organisator av et slikt møte, hvor det anbefales å også ta et oppfølgingsmøte for å sikre at utbyttet blir positivt.

**Relatert spørsmål:** Informasjon om prosessen deles med berørte i arbeidsmiljøsituasjonen på en passende måte

**Svar:** Nokså enig

**Tips:** Interessentene er alle personer/grupper som er berørt av konflikten. Med prosessen menes når ting gjøres med saken og hvordan, uten at dette må blandes med innholdet i prosessen. Er konflikten isolert og ikke spredt seg til arbeidsmiljøet vil informasjonsbehovet være mindre. Er konflikten derimot mer kjent og info om kartleggingstiltaket kan dempe konfliktnivået i arbeidsmiljøet vil det være klokt å dele prosess informasjon til indirekte berørte også. Har virksomheten et AMU bør representanter informeres om prosessen som skal gjennomføres.

**Relatert spørsmål:** Arbeidsoppgaver fordeles rettferdig på enheten konfliktsituasjonen gjelder

**Svar:** Helt uenig

**Tips:** Er det gitt tilbakemelding som forklarer ansatte hvorfor fordelingen skjer som den gjør? Er det behov eller ønske om å legge en plan for kompetanseutvikling som eventuelt kan muliggjøre tildeling av ønskelige oppgaver? Eller er det konkurrerende ambisjoner som danner grunnlaget for urettferdigheten?

**Relatert spørsmål:** Arbeidssituasjonen til parten(e) inneholder uklare bestillinger eller uklare mandat

**Svar:** Nokså enig

**Tips:** Leder bør undersøke om forventninger til arbeidsutførelse, kvalitet, fremdrift og samarbeidsflater er omforent og tydelig mellom berørte i konfliktsituasjonen.

**Relatert spørsmål:** Det er uttrykt misnøye over annen parts arbeidsengasjement og/eller arbeidsutførelse

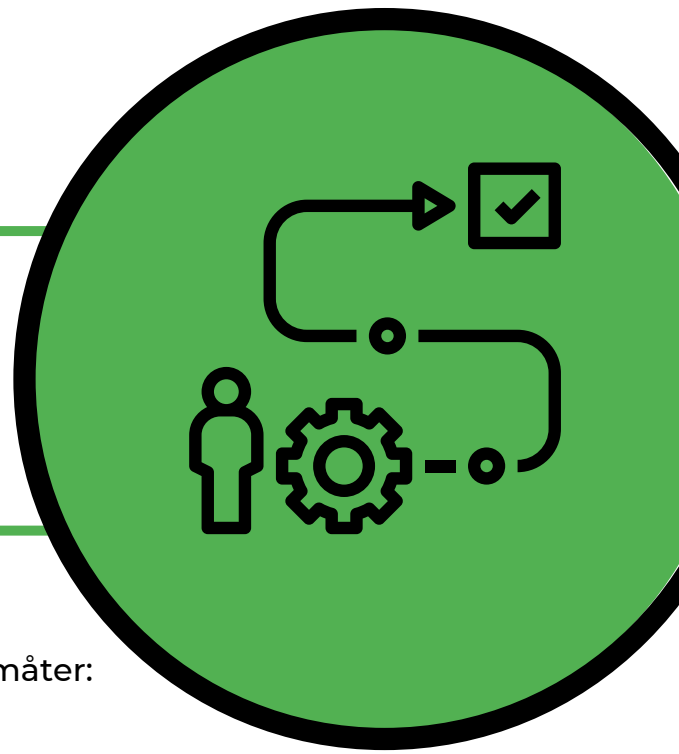
**Svar:** Helt enig

**Tips:** Undersøk om leder har tatt stilling til om lav innsats/engasjement stemmer og i såfall forsøkt å motivere aktuell medarbeider.



# 5

## Anbefalt metode & fremgangsmåte



Rapporten vurderer følgende alternative tilnærmingmåter:

Interessebasert tilnærming (LØFT-metode)

Interessebaserte tilnærming (mekling)

Flernivå Intervensjon

Maktbasert tilnærming (juridisk metode)

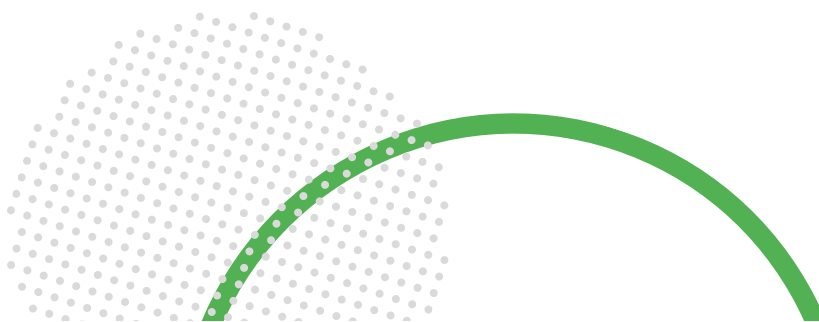
De ulike metodene har en variasjon av egenskaper som igjen har innvirkning ansattes mulighet for innvirkning på prosess, innhold og utfall.

Prosess omhandler strukturen på prosessen, mål, frekvens og lengde på møter, antall involverte, forankringsnivå, bruk av ekstern konsulent etc.

Innhold knytter seg til hvilken tematikk og hvilke forhold som skal behandles.

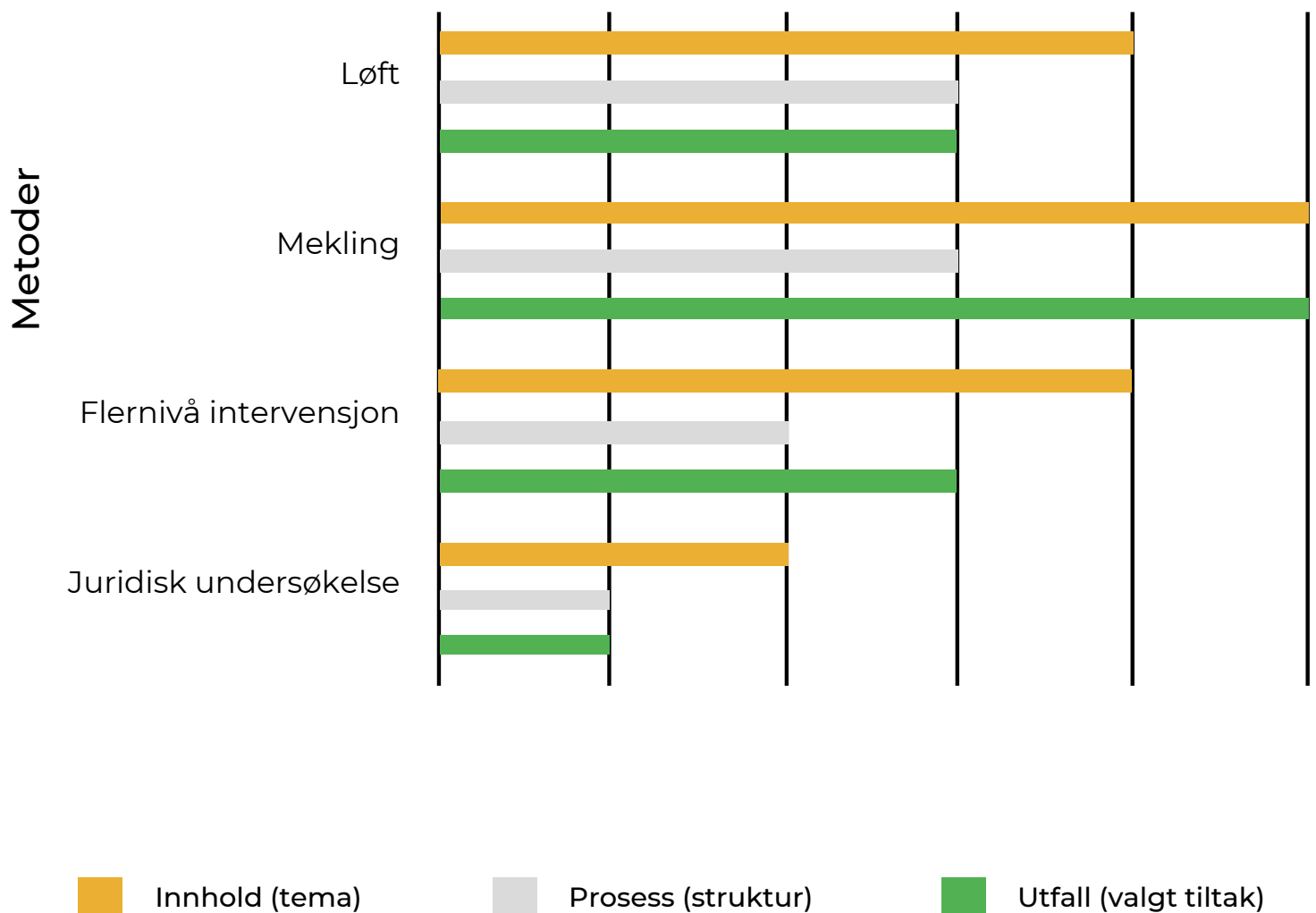
Utfall knytter seg til hvilke tema og handlinger som ender opp med å velges og prioriteres i handlingsplanen, samt ansvaret i å følge opp denne. Høyt utfall betyr at medarbeidere får stor innflytelse på valget av de forhold det besluttes å arbeide videre med.

Ovennevnte kan visualiseres slik (neste side):

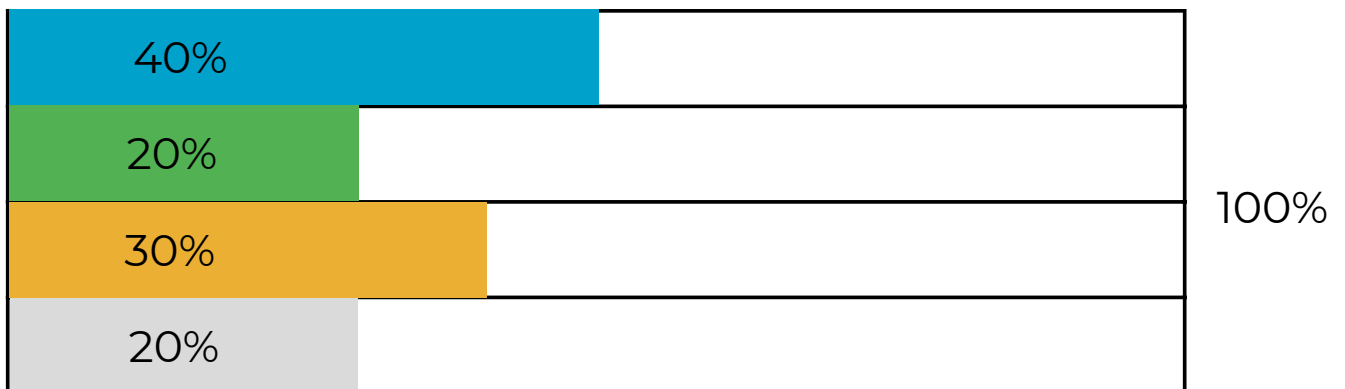




## Mulighet for innflytelse fra medarbeidere:

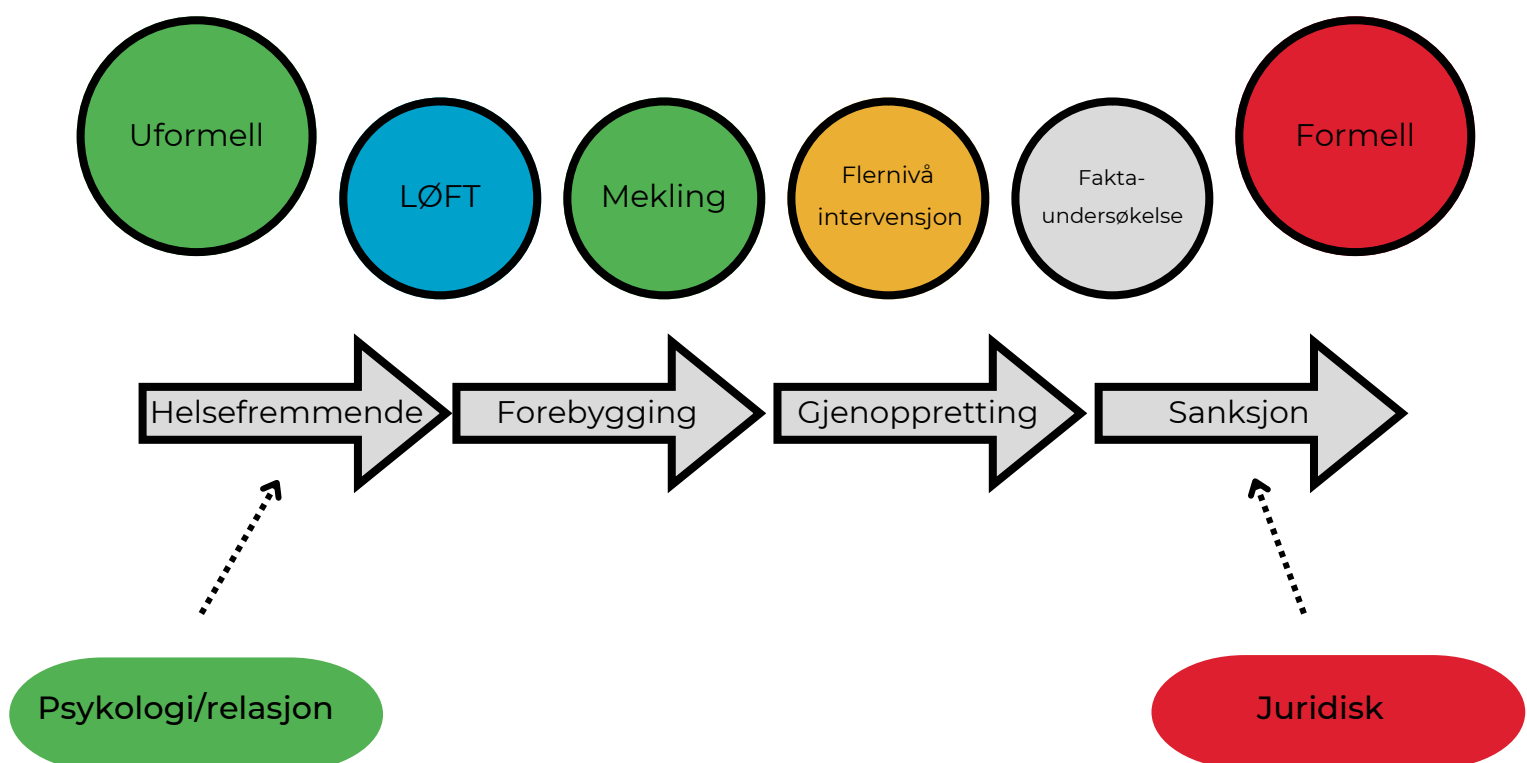


## Metode-rangering basert på dine svar:



■ LØFT
 ■ Mekling
 ■ Flernivå intervensjon
 ■ Faktaundersøkelse

LØFT anbefales i denne arbeidsmiljøsituasjon:



# Løsningsforkusert tilnærming

## LØFT

Denne metoden har sitt utspring fra «appreciative inquiry». På norsk er det kjent som løsningsfokusert tilnærming (LØFT) og gjort kjent av Johnsrud Langslet (1999; 2002). Metoden har et narrativt preg, det vil si at den hjelper parter å rette oppmerksomheten mot en foretrukken fremtid.

Langslet definerer (1999:22) løsningsfokusert tilnærming (LØFT) som: "en måte å tenke på og arbeide med forandring og problemløsning som raskt gir ønsket effekt. Tilnærmingen består av et sett grunnleggende trossetninger og et sett standardiserte spørsmål eller intervensjoner."

Hvordan spørsmål rammes inn og stilles har betydning for vår opplevelse og de svar som fremkommer (Steiro, 2006). Dette er et viktig poeng i LØFT metoden. Et viktig premiss er derfor at samtalen bør rettes inn mot det man ønsker, fremfor det man ikke ønsker (Johnsrud Langslet, 2002). Mer spesifikt rettes fokuset mot aktørenes styrker, fortrinn og kvaliteter.

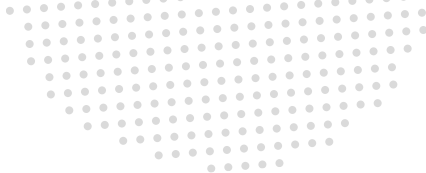
Løsningsmønstre defineres og identifiseres som:

Kjeder av hendelser og handlinger som foregår over tid, når problemene er løst og aktørene har fått sine ønskemål oppfylt.

Metoden sikter mot konkretisering av hva som er annerledes når problemet er løst og hva aktørene gjør da. Med utgangspunkt i metoden behøver ikke partene forstå et problem for å finne en løsning. I LØFT vil en fokusere på det gode, men også snakke om det vanskelige. Johnsrud Langslet (1999, 2002) skriver at det er en misoppfattelse ved LØFT at man ikke skal snakke om det som er negativt. Poenget er heller hvordan problemet snakkes om og hvordan gripe det an. Fokus på det som virker, er et sentralt element i LØFT- arbeidet, framfor det som ikke virker. (Johnsrud Langslet, 2002:46).

Metoden kjennetegnes ved at:

- Du trenger ikke forstå problemet for å løse det
- Det finnes både problem og ikke-problem
- Det vi tror, påvirker det vi leter etter og snakker om
- Språk skaper virkelighet (også hos deg selv)



- Atferd som gis oppmerksomhet, gjentar seg
- Små endringer skaper større endringer
- Endring er uunngåelig og stabilitet er en illusjon
- De(n) saken gjelder – vet best

Nøkler til løsninger refererer til de første små, men utslagsgivende handlinger eller hendelser som bidrar til å skape åpninger i en låst situasjon.

Løft går altså ut på å flytte oppmerksomhet fra korrigering til anerkjennelse og synliggjøring.

## Bruksområder

Løsningsfokusert tilnærming (LØFT) er en metode for å skape ønskede endringer og skape konstruktive løsninger i forholdet mellom mennesker som er i behov av bistand og støtte i en vanskelig relasjon. Den overordnede hensikten med LØFT er å gjenfinne motivasjon og arbeidsglede. LØFT sikter på å styrke menneskers kompetanse til å finne løsninger.

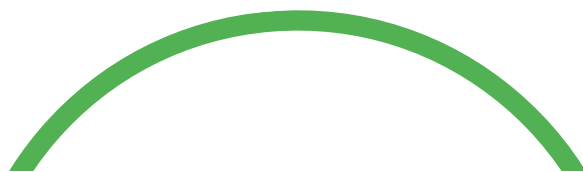
Metoden egner seg best der problemstillingene i arbeidsmiljøet kjennetegnes av:

- at involverte fortsatt anerkjenner stryker hos de(n) part
- at berørte er åpne for å la seg påvirke
- at berørte anerkjenner en konflikt, men ønsker å finne en løsning
- at berørte parter opplever et visst samsvar mellom interne retningslinjer, prosedyrer og de handlinger som vises i konfliktsituasjonen
- at ansatte har opplevelse av at ledelsen eller de som støtter har kompetanse til å håndtere problemet.

## Prosedyre og råd

### 1. Initeringsfase

Begynn med en foranalyse med mål om å avklare hvilke medarbeidere eller andre interessenter som skal inkluderes i prosessen. Bli bedre kjent med hvordan involverte kan se for seg løsninger og hvilke behov de kan ha for prosessen. Foranalysen utelukker ikke å få beskrivelser av problemet, men hovedfokus er å se fremover mot ønsket situasjon. Noen ganger må involverte i en arbeidsmiljøkonflikt modnes rundt spørsmål om løsninger. Vær tålmodig, små skritt som skaper opplevelse av bevegelse er gull verdt.



Ett tips for å skape bevegelse er å sondere og/eller gi tilbakemeldinger underveis knyttet til hvordan du opplever involvertes modenhet for deltagelse og endring. På denne måten kan du ansvarliggjøre og motivere for videre arbeid mot ønsket situasjon. Holdningen er: medarbeiderskap går hånd i hånd med lederskap.

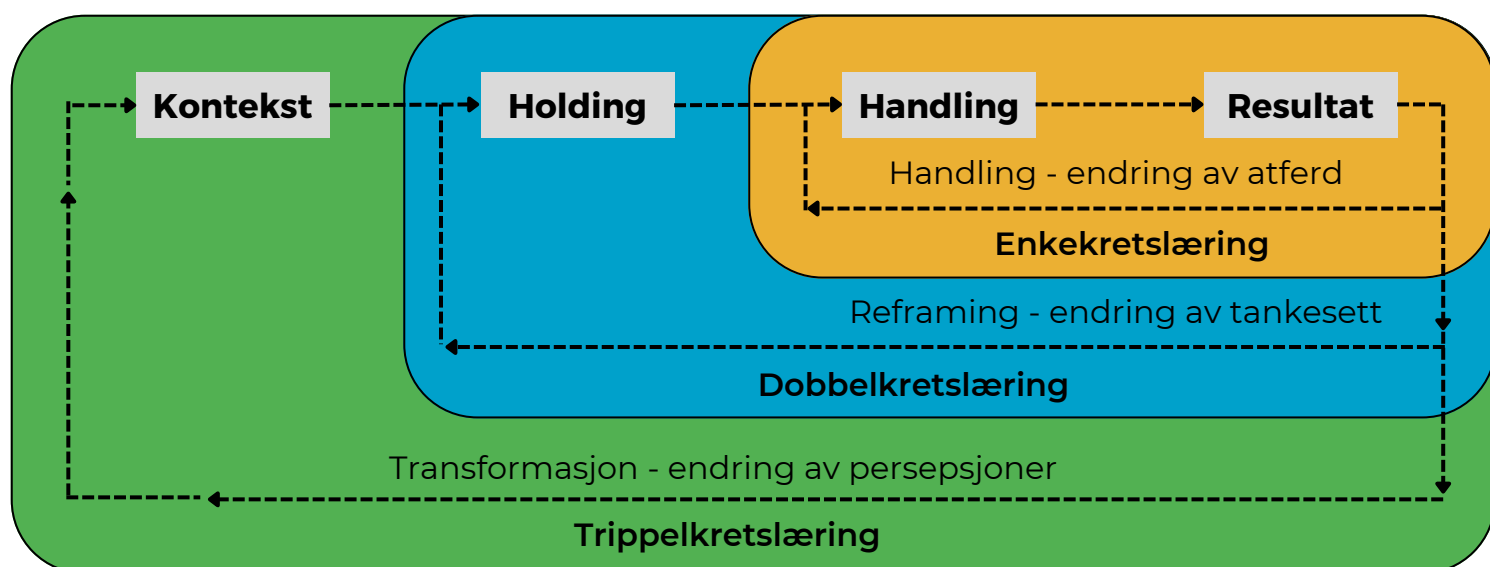
I denne fasen trenger man også å avklar rammer, inkludert bruk av konsulent eller prosessleder. Er støttespilleren habil og hvilke rammer skal det være for arbeidet (lokaler, interne støttespillere etc.)?

Husk at i alt arbeid med arbeidsmiljø og særskilt konflikter, er forutsigbarhet viktig for de involverte. Informer medarbeiderne derfor om hva som skal skje og når aktiviteter er tenkt gjennomført

slik at trygghet i situasjonen øker. Om utviklingsarbeidet involverer større grupper, bør det vurderes å inkludere en ekstra fasilitator slik at særlig gruppearbeidet blir best mulig. Dette kan være en HR-ressurs eller en ekstra konsulent.

Mål for prosessen. De fleste tradisjonelle prosesser som knytter seg til konflikter i arbeidsmiljø består av enkeltkretslæring (atferdsendring) eller dobbeltkretslæring (holdningsendring). Det vil si at virksomheten kan ha en strategi om å få en konflikt løst på individnivå (eks. korrektiv veiledning eller forflytte).

Proessen kan også rammes inn slik at arbeidsmiljø situasjonen søker forståelse og endring av holdningene som medarbeiderne har (eks. økt toleranse for forskjellighet). Se eksempel modell:



Hensiktsmessige mål for en LØFT prosess beskriver løsninger og fokuserer på det som er ønskelig adferd eller holdninger.

Her er åtte kjennetegn på gode mål:

- små
- realistiske
- konkrete
- viktige

De beskriver

- relasjoner
- nærvær av noe (ikke fravær)
- begynnelsen på noe (ikke fravær)
- prosesser

## 2. Presentere funnene fra Nøgde (evt. annen data)

Som en del av innledningen til videre dialog om arbeidsmiljøsituasjonen, sammen med inneholdende utfordringer i samarbeidet, vil Nøgde analysen bidra til å etablere et helhetlig bilde som muliggjør god dialog om medvirkende forhold som skaper nåværende situasjon. I hvilken grad Nøgde analysen har fanget de viktigste perspektiver i gruppen bør avstemmes i dialog slik at gruppen videre kan fokusere på løsninger og hvilke potensielle hindre som ligger i veien for å effektivt nå ønsket situasjon.

Følgende nøkkelspørsmål ligger typisk til grunn for dialogen i gruppen:

- Hvordan ser den ønskelige situasjonen ut mellom konfliktpartene?
- Hva konkret kjennetegner det ønskelige samarbeidet mellom involverte medarbeidere og ledere?
- Hva kan medarbeidere og ledere hver for seg og sammen gjøre for at den ønskelige situasjonen skal bli realisert?
- Hvilke gevinster kan oppstå ved et slikt samarbeid?
- Hva skal til for at det ønskelige samarbeidet klarer å stå seg?
- Hva kan sabotere/hemme at det ønskelige samarbeidet står seg?

Kan aktuelle støtteroller (leder, HR, BHT, andre) bidra til at ønskelig situasjon oppstår? Hva kan de gjøre i så fall?

Underveis i behandlingen av disse spørsmålene formes en bruttopott av forhold som gruppen mener vil kunne bidra til måloppnåelse.

## 3. Prioritere tiltak

Videre vil de ulike forholdene som har fremkommet i dialogen sammen med Nøgde sine funn etablere et grunnlag for prioritering av tiltak, som gruppen trenger å forplikte seg til. Hvilke tiltak som velges kan gjøres ved å bruke denne modellen, kalt prioriterings dumpehusken (neste side):

## Velg mulig område for handling

Legg en **X** på hver linje. Hva er det som vi lener oss mot?

Ingen beslutning tatt	<input type="checkbox"/>	←-----→	<input type="checkbox"/>	Allerede bestemt
Situasjonen er akseptabel	<input type="checkbox"/>	←-----→	<input type="checkbox"/>	Situasjonen er ikke akseptabel
Problem for få	<input type="checkbox"/>	←-----→	<input type="checkbox"/>	Problem for mange
Ikke viktig, lite problem	<input type="checkbox"/>	←-----→	<input type="checkbox"/>	Viktig, stort problem
Vil løse seg selv	<input type="checkbox"/>	←-----→	<input type="checkbox"/>	Vil ikke løse seg selv
Påvirker ikke sykefraværet	<input type="checkbox"/>	←-----→	<input type="checkbox"/>	Påvirker sykefraværet
Handlingsplan vil kunne gi mistrivsel	<input type="checkbox"/>	←-----→	<input type="checkbox"/>	Handlingsplan vil øke trivsel



## 4. Implementere handlingsplan

Hvilke områder og handlingsbeskrivelser som til slutt ender i handlingsplanen er en felles gruppeøvelse. Nøkkelspørsmål er hvilke handlinger som peker seg ut etter prioriteringsvurderingen. I tillegg vil handlingene som kommer i handlingsplanen også måtte vurderes i lys av en innsats/kostnads analyse, samt en realistisk vurdering knyttet til hva involverte har makt og påvirkning til å gjøre noe med. Det er svært viktig at ikke handlingsplanen er for ambisiøs, men realistisk. Dette for å sikre at gruppen mestrer å komme i mål med de handlinger som prioriteres.

Prioritert område	Handling beskrivelse	Ansvarlig rolle	Status		
			Planlagt	Underveis	Ferdig

I implementeringen vil det også være klokt å tenkes om hvilke tilbakemeldingskanaler som skal benyttes slik at kommunikasjon kan transporteres effektivt til ledere og medarbeidere omkring måloppnåelse av handlingsplanen, eller omkring justeringsbehov.

## 5. Evalueringsfase

I tråd med god prosessmetodikk og i læringsøyemed vil det alltid være lurt å evaluere hvordan endringsinitiativet og tiltaksprosessen gikk. Nøkkelspørsmål kan være: Hva fungerte? Hvorfor fikk vi det til? Hva fungerte ikke? Hva gjorde at det ikke fungerte? Hva trenger vi å gjøre videre for å vedlikeholde endringen?

## Fordeler

Metoden er en alternativ konfliktløsningsmetode til problemløsende metoder som leter etter «sannheter» og i seg selv kan skape en negativ spiral. Når det letes etter sannheter så vil vi også involverte naturlig gå inn i et forsvarsmodus. For eksempel ved å bygge sin sak, fremfor å åpne seg og se etter løsninger på problemet. Metoden er en strategi for å skape ønskede endringer og bygge konstruktive løsninger i forholdet mellom mennesker.

## Ulemper

Når en bruker LØFT metodikk, inspirert av narrativ tilnærming må en være klar over at for stort fokus på en positiv og foretrukken fremtid kan overse eller undertrykke involvertes behov for å bli sett i forhold til det som har vært vondt og vanskelig. Normalt vil en i avklaringen før LØFT arbeidet iverksettes allerede ha snakket om historikk og problemer.

En forståelse av balansen mellom involvertes oppfatning av den «virkelige» verden og den foretrukne verden krever at virksomheten tar på alvor de forhold som har skapt konflikten og gjør noe med disse. For eksempel så kan det være at avvikssystemet i virksomheten har skapt frustrasjon fordi dette ikke fungerer eller at innrapporterte forhold ikke følges opp. I dette tilfellet kan ikke ansatte komme tilbake til en arbeidshverdag hvor reelle behov ikke forbedres.

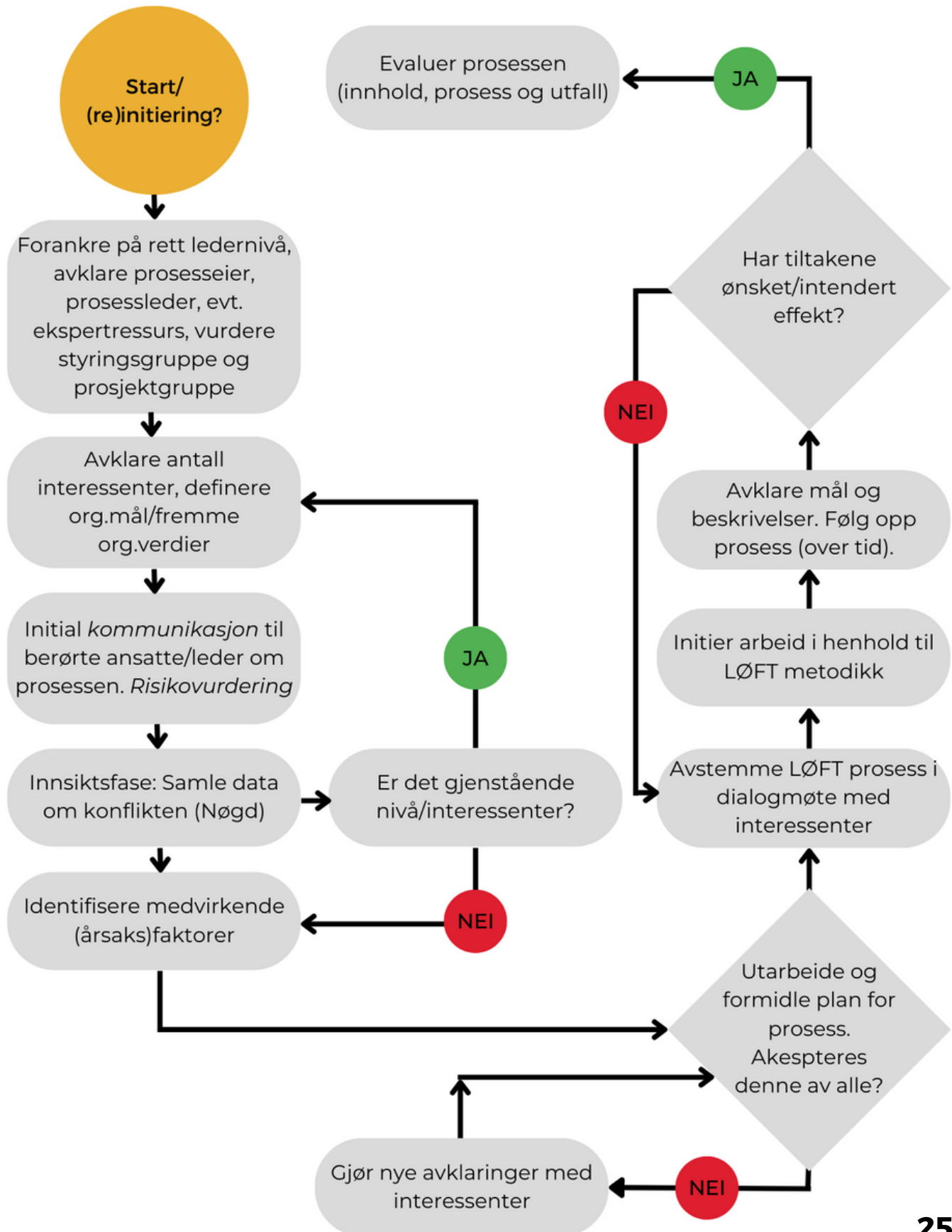
## Estimert trening

Tiltak i en konflikt krever kompetanse / erfaring i tråd med evidensbasert praksis, og konsulent bør vise til kompetanse på anbefalt metodikk for reduksjon av risiko for negative bieffekter. Du kan kontakte Semje Software for avtale om bistand på [post@semje.com](mailto:post@semje.com).



# Flytskjema (finn, diagnose, utvikle)

Forutsetning - Foranalyse og behovsavklaring viser at det er behov for Nøgd støtte



## Referanser

Johnsrud Langslet, Gro (2008), «Løsningsfokusert tilnærming (LØFT) i organisasjonsutvikling». Psykologtidsskriftet.no. <https://psykologtidsskriftet.no/fra-praksis/2008/03/losningsfokusert-tilnaerming-loft-i-organisasjonsutvikling>

Johnsrud Langslet, Gro (1999), «Løsningsfokusert tilnærming (LØFT) i organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning». 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

## Momenter og veien videre!

Tiltak i et samarbeidsproblem eller i en konflikt krever kompetanse / erfaring i tråd med evidensbasert praksis, og konsulent bør vise til kompetanse på anbefalt metodikk for reduksjon av risiko for negative bieffekter. Du kan kontakte Semje Software for avtale om bistand på [post@semje.com](mailto:post@semje.com).



# 6 Risikoanalyse

Hensikten med risikoanalysen er å kartlegge og vurdere farer og problemer, og vurdere risikoer knyttet til konflikttransformasjonen. En kartlegging og risikovurdering av problemer og farer behøver ikke å være komplisert.

Arbeidsomfanget må sees i sammenheng med størrelsen på virksomheten (antall ansatte) og det som vurderes.

Tre kjernespørsmål knyttes til risikovurderingen:

Er det noe som kan gå galt, hva er dette?

Er det noe som kan gjøres for å begrense eller forhindre dette?

Hva kan iverksettes av tiltak for å begrense eller redusere konsekvensene dersom det skjer noe basert på det som er kommet frem i analysen?

Risikovurderingen skal gjennomføres i samarbeid med arbeidstakerne, verneombud og tillitsvalgte.

Det kan være en fordel å søke bistand fra bedriftshelsetjenesten eller konsulent om det knyttes usikkerhet til analysen. Likevel må arbeidsgiver være oppmerksom på at ansvaret for risikovurderingen ligger på arbeidsgiver.



## Kontinuerlig prosess

Å vurdere risiko i en virksomhet er en kontinuerlig prosess der man må gjøre jevnlig kartlegginger og vurderinger av farene og problemene i virksomheten. Det skal holde risikonivået så lavt som mulig.

- Arbeidstilsynet



**Denne risikovurderingen er ment  
som et utgangspunkt for videre vurdering og ut og utfylling.**

**Sannsynlighet (Hvor ofte forekommer belastningen?):**

- Svært sjelden, kan gå flere år mellom hver gang belastningen forekommer?
- Forekommer av og til, men ikke mer enn en kort periode pr. år
  - Forekommer flere ganger pr. år
  - Forekommer flere ganger pr. måned
  - Forekommer permanent (daglig)

**Mulig konsekvens:**

Ufarlig – ubetydelig personskade/slitenhet  
 Lettere skade/utmattelse/sykdom – kortvarig sykefravær  
 Betydelig skade/sykdom – langvarigsykefravær  
 Varig skade/sykdom – uførhet  
 Katastrofalt – Kan resultere i død

Forhold som kan medføre fare og problemer:	Sannsynlighet:	Konsekvens:	Risikotall:	Prioritet:	Tiltak:	Ansvar:
Ryktespredning						
Lite informasjon						
Utilgjengelig leder						
Økt sykefravær						
Polarisering i arbeidsmiljø						

## Vedlegg

---

**A** Forklaring av systemmodell

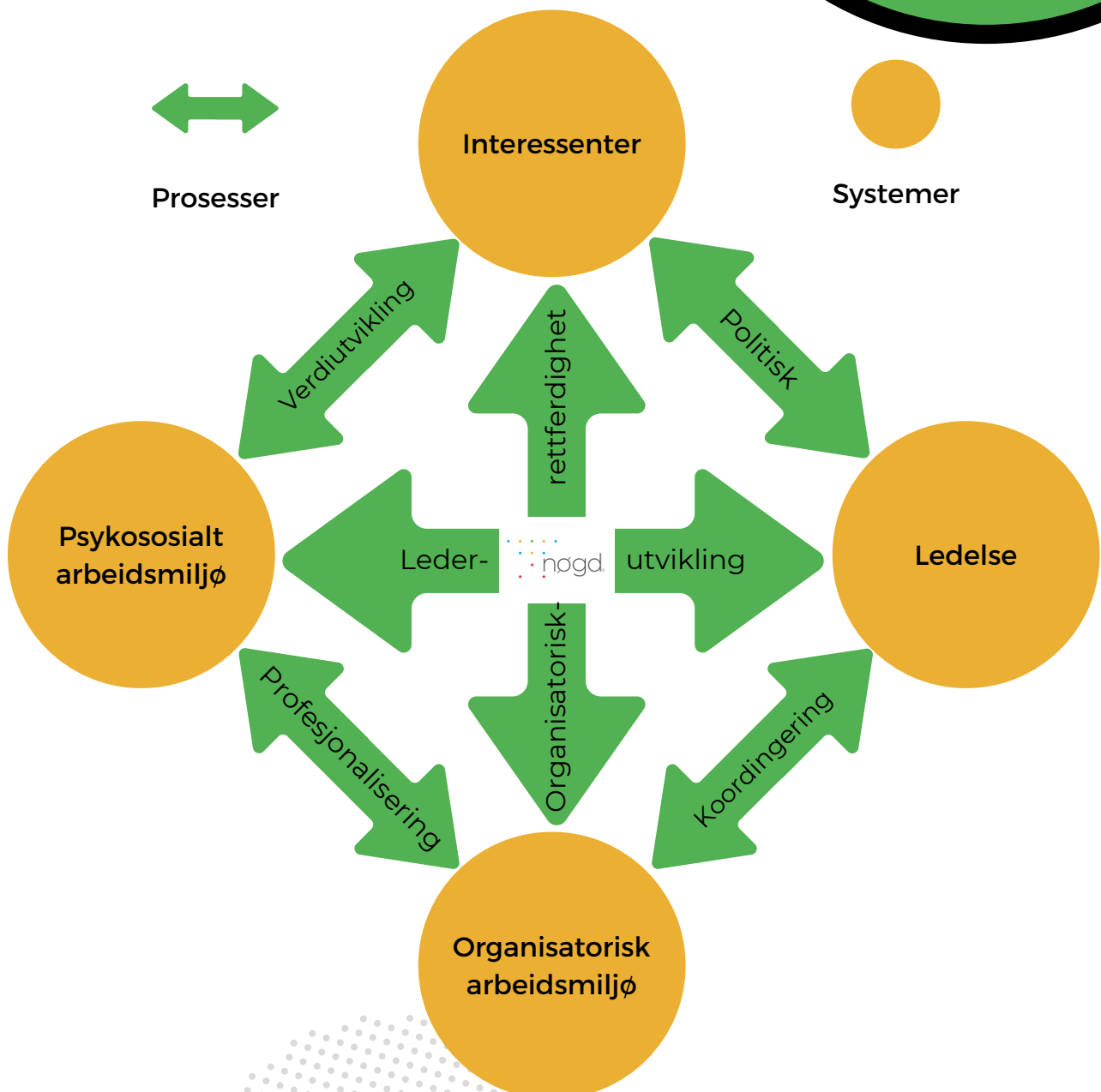
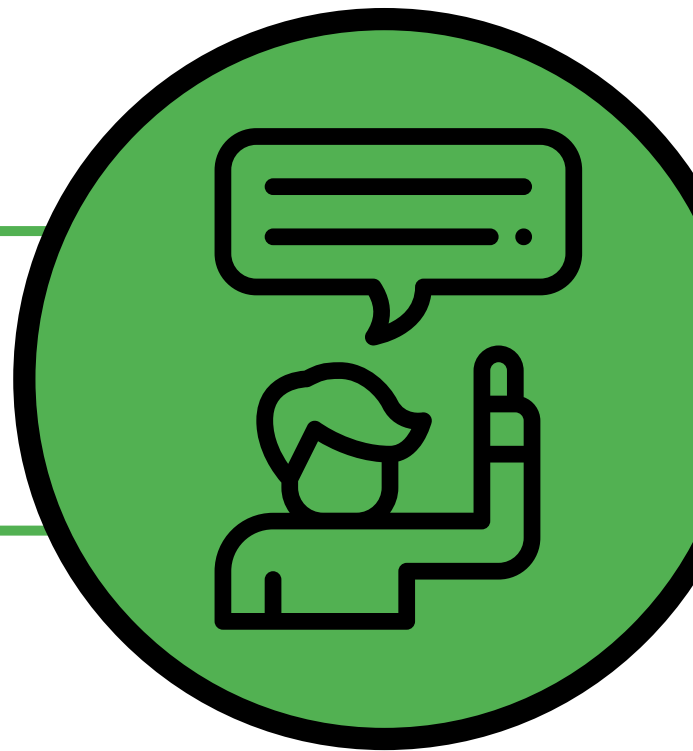
**B** Generelt om undersøkelesr

**C** Hva er en konflikt

**D** Lowverk

# A

## Forklaring av systemmodell



## Om modellen

Organisasjonsmodellen viser hvordan ulike delsystemer og -prosesser er koblet i en helhet, og derigjennom hvordan ulike faktorer ved et arbeidsmiljø henger sammen og påvirkes av hverandre.

Ledelse og organisasjon er begreper som påvirker hverandre på en gjensidig måte, det ene kan ikke tenkes uten det andre. Dette betyr at all ledelse forutsettes å foregå innenfor en organisatorisk ramme som kan være mer eller mindre tydelig. Ledere uten god organisasjonsforståelse blir i beste fall faglige problemløsere, ofte basert på enkeltkretslæring, der det bare settes fokus på hvordan ting gjøres, uten å stille spørsmål med underliggende verdier og holdninger som styrer atferden, slik som i dobbeltkretslæring.

Organisasjonsforståelse er system- og prosessforståelse på flere nivå og bidrar til at lederen kan unngå tunnelsyn, personkarakteristikk og å bli låst av symptomer og opptre reaktiv i sin ledelse. I analysedelen blir ulike systemer og prosesser kort beskrevet for å berede grunnen for videre forståelse av aktuelle tiltak i konfliktsituasjonen.

## Systemene

### Interessentsystemet

Interessentsystemet utgjør to eller flere medarbeidere - enkeltvis eller i grupper, ledere eller andre interessenter - som arbeider for å tilfredsstille organisasjonens mål. Interessentene går sammen fordi de er enige om hva de ønsker å oppnå – de operer innenfor et harmonifelt. Samtidig er det alltid slik at de også har ulike interesser basert på de respektives behov – de opererer innfor et konfliktfelt.

Ett sett av mål kan handle om økonomiske resultater. Andre mål kan ha en verdiorientering med forventninger om arbeidsprosesser som ivaretar medarbeidernes behov for rettferdighet, inkludering og respekt. Tilpasningsgraden av personlige egenskaper og behov i forhold til situasjons- og organisasjonsforståelse (f.eks. teamambisjoner eller organisatoriske krav), vil være avgjørende for om medarbeidere og/eller ledere skaper et konfliktfelt eller et harmonifelt.

**Eksempel fra praksis:** Ledelsen ønsker å omorganisere en avdeling, mens medarbeiderne ikke ønsker dette og arbeider bevisst/ubevisst for å opprettholde status quo. I et samarbeidsproblem eller i en konflikt vil en se etter om ulike målsetninger er tilfellet, i tillegg til om alle medarbeidere og/eller ledere erkjenner at det er et samarbeidsproblem eller en konflikt, om det har oppstått grupperinger, om tillitsvalgte og/eller verneombud bidrar konstruktivt til å løse arbeidsmiljøsituasjonen som har oppstått.

## Ledelsessystemet

Ledelsessystemet består av et hierarki av ansvar og myndighet som er fordelt blant interessentene. Kjernefunksjonen i ledelsessystemet er målsetting, fordeling og koordinering av arbeid samt problemløsning innen de andre delsystemene og prosessene. Det setter mål for de andre systemene og prosessene. Forholdet mellom ledelsen og øvrige medarbeidere bestemmer ledelsens handlingsrom, i forhold til beslutningsmakt og disposisjonsrett over ressurser. Hvis ledelsen har tilstrekkelig myndighet, autoritet og tillit kan beslutninger om mål, tildeling av ressurser og styring av arbeidet som regel skje uten konflikter. Dersom det motsatte er tilfelle vil ledelsens

handlingsrom ha begrensninger. Dermed øker risikoen for konflikter med/mellom en eller flere av nøkkelinteressentene.

Ledelsessystemets forsøk på å unngå konflikt kan lede til ulike problematiske situasjoner. Eksempler på dette kan være at målene blir uklare; at forsøk på å tilfredsstille alle medarbeidere går ut over ressursbruken; at man gjør tiltak for å dekke over samarbeidsproblemene eller konflikten(e); at ledelsen kjører sitt eget løp; at informasjon blir lite relevant og upresis. Slike eksempler åpner lett for relasjonelle konflikter mellom grupper eller enkeltpersoner. I situasjoner hvor problemløsning innebærer risiko for konflikt, vil ledelsessystemets evne til kommunikasjon gjennom klargjøring av forventninger, mål og rammer for arbeidet, være viktig for å finne relevante løsninger.

**Eksempel fra praksis:** Her er det aktuelt å se etter om leder synes det er vanskelig/greit å løse samarbeidsutfordringen eller konflikten, og har kompetanse til dette. Eventuelt at leder får støtte til håndteringen av arbeidsmiljøsituasjonen som har oppstått. Videre om bakgrunnen for vanskelighetene kan knyttes til opplevd urettferdig oppgavefordeling.



Det må også spørres om noen hevder at atferd (fra konfliktparter) har vært kritikkverdig. Samtidig må det undersøkes om noen er sykemeldte på grunn av situasjonen.

## Organisatorisk Arbeidsmiljø

Noe forenklet kan vi se på det organisatoriske arbeidsmiljøet som et system som er satt sammen for å produsere tjenester og/eller produkter på en hensiktsmessig måte. Dette systemet skal legge til rette for at bidragene fra medarbeidere og andre interessenter fører til måloppnåelse og skaper en balanse mellom ytelse og belønning som oppleves rimelig og rettferdig.

Her finner vi styringsdokumenter (f.eks. strategi- og risikovurderinger), organisasjonsstruktur, beskrivelse av arbeidsprosesser og roller, teknologiløsninger, kompetansebehov og insentivsystemer. Systemet etablerer rutiner og prosedyrer for den praksisen man ønsker fra det psykososiale arbeidsmiljøet. Formålet med alle sidene av dette systemet er å påvirke evnen til vertikal og horisontal samhandling på en god måte. Da kan unødvendig samarbeidsproblematikk, spenning og konflikt unngås.

Eksempel fra praksis: Her ser vi gjerne etter om det er klarhet i strukturer og prosedyrer. Eller om medarbeidere og/eller ledere opplever at de får ulike beskjeder fra ulike ledere/personer. Og/eller om arbeidet utføres med uklare bestillinger eller mandat. Eller om enkelte føler at nye ideer og forslag ikke blir hørt.

Vi undersøker også om virksomheten har rutiner for håndtering av varsling og konflikter. Eller om det tar for lang tid før samarbeidsproblematikk eller konflikter tas tak i.

## Psykososialt arbeidsmiljø

Det psykososiale arbeidsmiljøet, opprinnelig kalt den sosiale organismen, inneholder kognisjoner (sansing og tenkning), motivasjoner, holdninger, meninger og følelser. Dette, sammen med virksomhetskulturen, danner grunnlaget for atferden og det sosiale (sam)spillet på arbeidsplassen. Medarbeidere skaper det psykososiale arbeidsmiljøet sammen gjennom måten de forholder seg til hverandre på.

Denne samskapingen skjer kontinuerlig mellom enkeltpersoner og grupper, både horisontalt og vertikalt. Alle påvirker og blir påvirket. Utfallet viser seg i kultur og helse.

Mer spesifikt i forhold til samarbeidsproblematikk og konflikt, vil dette systemet komme til syne gjennom grader av sinne, tap, frustrasjon samt fiendtlig oppførsel og unngåelse. Men også i form av forebyggende atferd som medfølelse, empati og støttende atferd. I det psykososiale arbeidsmiljøet ligger også den uformelle siden av det organisatoriske arbeidsmiljøet. Det spiller ofte en rolle i konflikter.

**Eksempel fra praksis:** Her stiller vi følgende spørsmål: Eksisterer det en fiendtlig innstilling mellom medarbeidere og/eller ledere? Er ytringsklima mistenksomt? Er det uttrykt misnøye over andres arbeidsutførelser? Utrykker medarbeidere stress og/eller at privatlivet berøres negativt av konflikten. Gir medarbeidere uttrykk for mistriivsel? Er medarbeidere redde for å miste jobben sin?

## Prosessene

### Politisk Prosess

Den politiske prosessen viser hvordan ledelsessystemet gir styringsinformasjon, bruker fullmakter, disponerer ressurser og utøver forhandlingsferdigheter i organisasjonen. Prosessen kommer til uttrykk gjennom den formelle og uformelle kommunikasjonen mellom interessentsystemet og ledelsessystemet. Dette pågår mer eller mindre kontinuerlig gjennom ulike former for forhandlinger.

Ledelsessystemets «handlingsrom» i forskjellige arbeidsmiljøsituasjoner (f.eks. å få aksept for mål), vil være avhengig av maktbalansen mellom medarbeidere/ledere og hvilket eierskap de har til situasjonen. Kombinasjonen av makt og egeninteresser – alene eller i en koalisjon – avgjør hvordan situasjoner tolkes og forstås. Dette vil i neste omgang påvirke hvor mye energi som legges inn for å forsøke å styre i en bestemt retning. Her ligger kilden til harmoni eller konflikt. Den politiske prosessens natur er alltid avhengig av den faktiske eller opplevde graden av harmoni eller konflikt mellom medarbeidere og/eller ledere.

**Eksempel fra praksis:** Her ser vi etter om leder som håndterer et samarbeidsproblem eller en konflikt i avdelingen er nøytral/ikke nøytral. Og om medarbeiderne er omforente eller ikke om målsettingene for håndteringsprosessen.

Også om leder opplever at det er vanskelig å håndtere en oppstått situasjon da det oppleves at øvrig ledelse ikke støtter leder i prosessen.

## Koordineringsprosess

Kjernen i koordineringsprosessen er ledelsessystemets definering og formidling av viktige mål og krav til arbeidsprosessene som medarbeidere utfører, slik de er beskrevet i det organisatoriske arbeidsmiljøet. Formålet er å ha måleindikatorer som er relevante og tydelige nok til å gi ledelsen tilstrekkelig informasjon om og kontroll med, at leveransene er i samsvar med det som er fastsatt eller forhandlet frem gjennom den politiske prosessen. Dette gjør det også mulig å revidere eller etablere interne prosedyrer for å sikre kvalitet inn i det psykososiale arbeidsmiljøet.


Hvis målene eller måleindikatorer er ulne og uklare, eller ikke er godt nok formidlet til interessentene, kan det medvirke til samarbeidsproblemer eller konflikt. I motsatt fall - om indikatorene er detaljerte og tydelige, og formidles gjennom god informasjon, vil det være mindre åpent for tolkninger, noe som forebygger samarbeidsproblemer og konflikter.

**Eksempel fra praksis:** Se etter om virksomheten har effektive og meningsfulle måleindikatorer. Også om avvikssystemet er effektivt og velfungerende.

## Profesjonaliseringsprosess

Profesjonaliseringsprosessen knytter det organisatoriske arbeidsmiljøet til det psykososiale, med sikte på å mest mulig samsvar mellom de to.

Den viser nivået på personlig og faglig dyktighet, sosialt engasjement og graden av bidrag til innovasjon og teknologisk utvikling slik det kommer til uttrykk i det organisatoriske arbeidsmiljøet.



Formålet med prosessen er å klargjøre hvilken kompetanse som trengs på kort og lengre sikt for å løse de oppgavene organisasjonen er pålagt. Dette konkretiserer læringsmål for medarbeidere/ledere og viser rekrutteringsbehov, både på grunn av kapasitets- og kompetansegap.

Proessen inneholder også interaksjoner som synliggjør kompetansebehov, noe som igjen kan føre til opplæringsprogrammer for å sikre samsvar og effekt. Hvis denne tilbakemeldingssløyfen (f.eks. avvikssystemet) ikke fungerer, kan det føre til svakere sikkerhetsmiljø og økt eksponering for jobbstress. Et viktig element i profesjonaliseringsprosessen er individuell- og organisatorisk læring.

Igjen finner vi potensielle kilder til konflikt. Medarbeidere kan ha ulike oppfatninger av kvalitet, og hvilken kompetanse som er tilstrekkelig. En annen kilde til samarbeidsproblemer eller konflikt kan være ulik forståelse av hvor store investeringer det er mulig på et gitt tidspunkt å investere for å dekke gap.

## Verdiutviklingsprosess

Verdiutviklingsprosessen gjelder verdiene mellom interessentene i virksomheten og blir synlig i det psykososiale arbeidsmiljøet. I utgangspunktet kan verdisettet være delvis sammenfallende, samtidig som det også varierer. Medarbeidere forventer ofte at virksomheten skal stå for de samme verdiene som en selv. Derfor kan det finne sted en verdikamp som medarbeidere kan forholde seg aktivt til, eller passivt ved å ikke problematisere ulikhetene.

Hvis verdiene i seg selv er samkjørt mellom medarbeiderne, eller organisasjonen gjennomfører en verdiutviklingsprosess, kan dette forhindre konflikter på dette området. Samtidig påvirkes holdninger og virksomhetskulturen. Åpenhet for og forståelse av andres verdier krever god ledelse og respekt for annerledeshet. Særlig krevende kan holdninger om at noen er mindre verd eller at noen sluntrer unna, være utfordrende for gruppen og for ledelsen.

**Eksempel fra praksis:** Er det utformet verdier og normer som reflekterer både interessentenes og virksomhetens behov? Er medarbeiderne bevisst på virksomhetens verdier og kultur?

Blir åpne eller latente konflikter om verdier og holdninger håndtert på konfliktforebyggende måte?

## Organisatorisk Rettferdighet

Organisatorisk rettferdighet kobler interessentsystemet til det organisatoriske arbeidsmiljøet. Prosessen refererer til interessentenes oppfatninger av rettferdighet på arbeidsplassen. Kjernen i denne prosessen bygger på egenkapitalteori (dvs. balanse mellom ytelse og belønning) og på forskning om organisatorisk rettferdighet slik som; rettferdighet på resultater (f.eks. lønn eller anerkjennelse); rettferdighet i prosessen som bestemmer fordelingen av belønninger (goder); rettferdighet i behandling (verdighet og respekt); sannferdighet i forklaringer og informasjon. Interessentene har funnet sammen fordi de kan har behov som mer effektivt kan tilfredsstilles i fellesskap. Ubalanse og uenigheter mellom aktørenes bidrag og belønning kan føre til spenninger og konflikter.

**Eksempel fra praksis:** Er det tilstrekkelig ressurser til å løse oppgavene godt? Er det uttrykt misnøye med belønning for innsats? Er det registrert urettferdighet i fordeling av goder?

## Lederutviklingsprosess

Lederutviklingsprosessen forbinder ledelsessystemet med det psykososiale arbeidsmiljøet. Ledelse vil på den ene siden dreie seg om å styre virksomheten på en måte som bidrar til målrettet aktivitet hos medarbeiderne med sikte på god produktivitet. Samtidig skal lederen sørge for trivsel, motivasjon, ansvar og utvikling hos de samme medarbeiderne.

Det fordrer at ledelsessystemet har faglig og relasjonell kompetanse som gjør det mulig å håndtere og balanserer disse to sidene i hele det psykososiale arbeidsmiljøet.



Et av de sentrale målene i denne sammenhengen er å etablere og opprettholde den "psykologiske kontrakten" mellom medarbeiderne og organisasjonen. Det vil si den gjensidige forståelsen mellom leder og medarbeider om forventningene til et godt samarbeid og gode resultater.

Hvis denne psykologiske kontrakten er intakt, er det vertikale forholdet preget av psykologisk trygghet og tillit, noe som gjør det lettere å overvåke det sosiale klimaet, for eksempel spenningene eller uenighetene som utspiller seg i en gruppe. Lav emosjonell innsikt i medarbeidernes motivasjoner, kan øke risikoen for avstand i relasjonene, noe som gjør det vanskeligere å oppdage og forhindre konflikt.

**Eksempler på praksis:** Er det uttrykt signaler om å bytte jobb? Ønsker medarbeiderne at forholdet kan avsluttes gjennom felles enighet? Er medarbeiderne motiverte til å jobbe «fremover» mot foretrukket løsning? Virker medarbeiderne åpne for å la seg påvirke av andre?



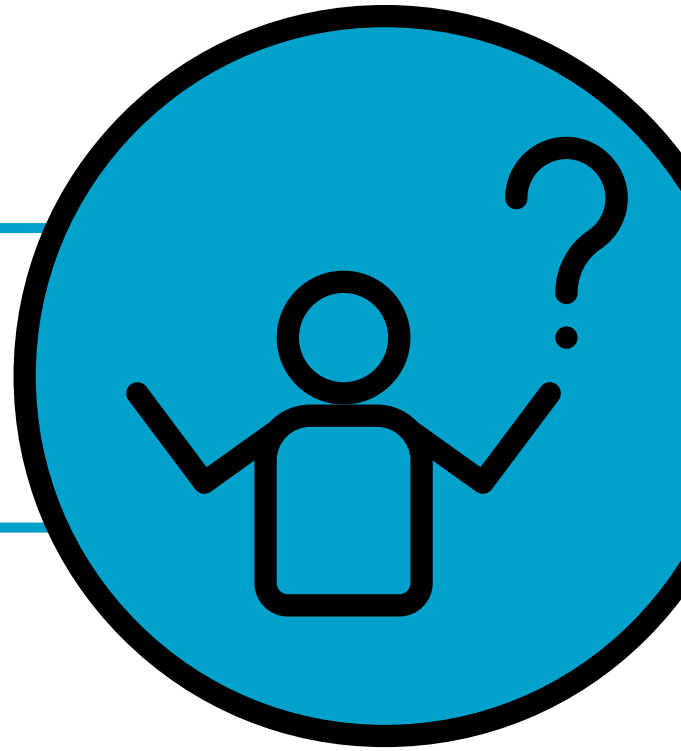
## B Generelt om undersøkelser / analyser



En undersøkelse eller analyse av konflikt kan ha som formål å identifisere og beskrive korrekt innhold og rekkefølge av hendelser. Det være seg uønskede hendelser som arbeidsulykke, varslings eller destruktive konflikter på en arbeidsplass. Typisk søkes retrospektive svar på hva, hvem, hvor og når aktuell atferd/hendelse oppsto. Andre mer sosialpsykologiske metoder utvider formålet i større grad og søker de direkte og indirekte årsakene som kan ha bidratt til samarbeidsutfordringer på jobb, uønsket hendelse eller klanderverdig atferd. Da søkes i tillegg svar på hvorfor og hvordan det uønskede kunne skje, og grunnlaget for risikoreduserende tiltak etableres for å hindre uønskede hendelser i fremtiden. Man søker å sikre eksplisitt læring, også om de medvirkende og bakenforliggende faktorene. Ønskes det å oppskalere undersøkelsen ytterligere kan påvirkningen fra de ulike faktorene også analyseres; det være seg menneskelige faktorer, sosiale faktorer, tekniske faktorer, kulturfaktorer, policydokumenter eller lovverk etc. Et eksempel på en slik tilnærming er hendelsesanalyse eller flernivå intervensjon. Til slutt har også forskning på meklings og mer relasjonelle metoder vektlagt viktigheten av å forstå påvirkningen ulike handlinger har på konfliktpartene, og hvordan dette kan danne utgangspunkt for økt forståelse. Dette bereder grunnen for dialog om behov og fremtidsrettede tiltak og målsetninger for styrking av samarbeid

# C

## Hva er en konflikt



Thomas (1976) definerte konflikt som «the process which begins when one party perceives that others has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his (s. 891). Vindeløv har utviklet en definisjon av konflikt som følger i tradisjonen til Thomas og som ivaretar mange av de aspekter en konflikt mellom samarbeidsparter har. Hun definerer konflikt som «en uoverensstemmelse mellom to eller flere parter, som fremkaller spenninger i den enkelte» (2008 s. 72). Begge disse definisjonene innehar samhandlingsaspektet mellom partene, samtidig som definisjonene vektlegger at effektene av konflikt også berører individet. Konflikten er også i oss, noe som impliserer at det ligger reguleringskraft i de individuelle partene.



# D

## Lovverk



Arbeidsmiljøloven § 4 - 1 (2) krever at arbeidet skal tilrettelegges slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger. En konflikt kan innebære at noen blir utsatt for psykiske belastninger, hvis den ikke håndteres på en god måte.

Arbeidsmiljøloven bruker ikke begrepet konflikt, og det er heller ikke ulovlig å være i konflikt med noen. Imidlertid vil konsekvensene av en konflikt kunne være psykisk belastende og dermed i strid med denne lovbestemmelsen. Arbeidsmiljøloven fastsetter at arbeidsgiver har en undersøkelsesplikt i situasjoner der ansatte mener seg utsatt for uheldig, utilbørlig, krenkende eller trakasserende atferd av andre i arbeidsmiljøet (AML § 4-3). Samarbeidsrelasjoner der det skapes en destruktiv dynamikk kan skape subjektive opplevelser av denne type karakter, som loven sier at arbeidstakere da skal vernes mot. I paragraf 3.1. punkt 2e står det for eksempel at arbeidsgiver skal «iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av denne lov» (Lovdata, 2014). Paragrafen tufter seg på lovens formål; § 1.1 a) «å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Enkelt sagt har man krav på et trygt og forsvarlig arbeidsmiljø, både organisatorisk, sosialt, psykologisk og fysisk.

Som ansatt har man for eksempel krav på sosial kontakt, opplæring, medvirkning, meningsfulle og varierte arbeidsoppgaver. Om noen da opplever eller er vitne til en uheldig, utilbørlig eller krenkende konflikt som truer disse kravene, hviler da et pålagt ansvar på lederlinje om å undersøke konfliktens natur. Den nye paragrafen om arbeidsgivers aktivitetsplikt sier ettertrykkelig at arbeidsgiver ikke kan forholde seg passiv når det varsles om kritikkverdige forhold i virksomheten. Det stilles samtidig ingen kvalitative eller kvantitative krav til hvilke undersøkelser arbeidsgiver må gjøre. Det er opp til arbeidsgiver å ta stilling til hva som er hensiktsmessig tilnærming for å senke det destruktive potensial en konflikt kan ha. Treffer arbeidsgiver med konfliktanalyse og undersøkelsesmetode, vil konflikten potensielt kunne bli helsefremmende og skape merverdi for virksomheten. Med merverdi menes da at konflikten eksempelvis produserer styrket relasjon, fremdrift i sak, økt idétilfang eller organisasjonslæring. Dette utviklingsaspektet er essensielt når konflikter i samarbeidsrelasjoner skal undersøkes og håndteres. Og støttes også i forskrift om internkontroll, der det påpekes at arbeidsgiver plikter å dokumentere skriftlig at det er truffet hensiktsmessige tiltak for å sikre trygt og forsvarlig arbeidsmiljø etter konflikten.