

Gjennom Census har BHT tilgang på etterspurt kompetanse og ressurser for bedriftskunder i hele Norge. Konsulentene er mobile, og tar oppdrag på tvers av regioner og geografi. Dette er viktig å ha i bakhodet i møte med kunder, enten det er i AMU-sammenheng, handlingsplanmøter eller annen form for kundedialog.

Dette er første artikkel i en serie som viser Census sine tjenesteområder og leveranser. Første tema presenteres gjennom organisasjonspsykolog Jan Norman Bjørkmo med fokus på hans spesialområde.



JAN NORMAN BJØRKMO er utdannet psykolog fra universitetet i Tromsø.

I Stamina Census har han hatt fokus på konfliktløsning og fakta-undersøkelser, blant annet svært store undersøkelser med flere hundre kontradiksjoner. Han arbeider også med MTM arbeidsmiljøundersøkelse, lederrådgivning, generell arbeidsmiljøutvikling, foredrag og kursvirksomhet.

## KONFLIKTER OG KONFLIKTHÅNDTERING

### – be om faglig bistand før konflikten kommer for langt

Konflikter er ubehagelige og ofte vanskelige å håndtere for ledere. Av og til kan de selv være en del av problemstillingen. Som regel ber ledere om faglig bistand først når konflikten har nådd et unødvendig høyt nivå.

I de fleste virksomheter finnes det grobunn for misforståelser grunnet dårlig kommunikasjon, personlige motsetninger eller uklare retningslinjer, noe som igjen kan føre til konflikter.

De færreste ledere er i stand til å identifisere konfliktmaterialet på et tilstrekkelig tidlig nivå, og mange vil helst se en annen vei når det skurrer i personalgruppen. Resultatet av dette er at konflikter i organisasjoner ofte får leve sitt eget liv, for lenge. Til slutt oppstår situasjoner som ikke kan overses lenger, og lederen må involveres.

På dette tidspunktet er konflikten ofte kommet så langt at den er vanskelig eller umulig å håndtere med ledernes vanligste verktøy: dialogmøter. Det er typisk at disse gjennomføres uten skriftlig dokumentasjon. Møter kan fungere når konflikten befinner seg på et tidlig stadium, men vil sjelden virke positivt for en fastlåst konflikt. I stedet kan møter tvert imot virke belastende for partene, og i verste fall føre til ny konfrontasjon. Mangel på dokumentasjon kan gi grobunn for ulike tolkninger av det som sies – og blir ofte stående som påstand mot påstand.

I fastlåste konflikter må ledere ty til arbeidsmiljøloven. Det er selvsagt ikke ulovlig å ha konflikter i norsk arbeidsliv, men det er

regulert i loven hvordan de skal håndteres. I utgangspunktet kan det komme noe godt ut av uenighet om faglige spørsmål og beslutninger; læring, utvikling og kvalitetssikring når det er snakk om konflikter som går på fag og sak.

Derimot vil fastlåste konflikter som går på person, utgjøre uheldig psykisk belastning for de aktuelle parter. Dette medfører at de involverte personene ikke lenger har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, dermed foreligger brudd på arbeidsmiljøloven § 4-1.

Arbeidsmiljøloven definerer at det er arbeidsgiver som har ansvar for at arbeidsmiljøet er forsvarlig. Konsekvensen av dette er at ledere er nødt til å håndtere konflikter som har nådd et høyt nivå – til tross for at konflikten kanskje ikke omhandler verken leder eller forhold direkte knyttet til arbeidet. Det er nemlig leder – arbeidsgiver – som har ansvar for å sette inn tiltak slik at arbeidsmiljøet blir fullt forsvarlig. Verneombud har ikke ansvar for arbeidsmiljøet, men skal være en vaktbikkje som bidrar til å påse at arbeidsgiver tar sitt ansvar.

Konflikter som får utvikle seg til fastlåste personkonflikter med påfølgende belastninger, er dyre. Sykemeldinger og effektivitetstap kan involvere hele avdelinger når konflikten

når nivået der partene søker allianser. Videre bidrar konflikten til økt turnover og til at ledere bruker mye tid på å håndtere konflikten.

Når en profesjonell organisasjonspsykolog skal forholde seg til en konflikt, er første spørsmål til virksomheten ofte: Hva har vært gjort av tidligere forsøk på håndtering?

Det er videre helt nødvendig å ha en forankring over det nivået konflikten befinner seg på i organisasjonen. Et tydelig mandat gir en ryddig inngang.

Organisasjonspsykologen må i sin håndtering, gjennom samtaler med de involverte, finne ut hvilket nivå befinner konflikten seg på. Nivået legger premisser for hvilken metode og hvilke løsningsforsøk som kan iverksettes. Et annet viktig spørsmål er om lokal leder er del av konflikten, og hvordan dette har vært håndtert lokalt.

**Glasstrappen kan gi en indikasjon på hvor i prosessen konflikten befinner seg. Avhengig av nivået setter en inn tiltak som er relevante og tilpasset problemstillingen.**

Se konflikttrappen i stort format.



### SØK RÅD OG HJELP TIDLIG I PROSESSEN

God konfliktløsning krever et bevisst forhold til valg av strategi på et tidlig tidspunkt. våre organisasjonspsykologer/kliniske psykologer har bred erfaring i konfliktløsning og ivaretagelse av de involverte.

Ta kontakt med Stamina Census – tlf: 400 05 896  
Census@staminagroup.no  
Vi hjelper deg og kunden videre!