

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

Konfliktløsning

Skrevet av: Kjetil Sander © Januar 2018



1 Innholdsfortegnelse

1 Innholdsfortegnelse	2
2 Konfliktdefinisjon	7
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
3 Konflikter på arbeidsplassen	14
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
4 Lovverket om konflikter	23
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
5 Konfliktformer	29
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
6 Psykiske forsvarsmekanismer	33
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
7 Mekling	40
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
8 Konfliktløsning	47
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

9 Konflikthåndtering	51
9.1 Atferdstiler	53
9.2 Konfliktrapp	53
10 "Best practice" ved konfliktløsning	59
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 Krittthåndtering	63
11 Konfliktløsningsamtalen	64
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
12 Maskert herredømme	70
13 Universell metode for konfliktløsning	72
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
14 Gordon strategi for konfliktløsning	75
15 LØFT - Løsningsfokusert Tilnærming til konflikter	77
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
16 Forhandlinger	85
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

2 Konfliktdefinisjon

Konflikter er noe vi alle kommer borti, om vi vil det eller ikke. Det er en naturlig del av livet, og håndterer vi dem riktig trenger de ikke å bli en stor påkjenning.

2.1 Definisjon ->> Konflikt

La oss starte med å definere begrepet **konflikt**.

Konflikt stammer fra det latinske ordet "conflictio", som betyr sammenstøt. Et sammenstøt forutsetter en eller annen form for samhandling, frivillig eller ufrivillig, planlagt eller spontan. Når samhandling innebærer sammenstøt av motstridende interesser kan konflikt oppstå. Vi definerer derfor en konflikt slik:

"En konflikt er kollisjon mellom mål, interesser, verdier, handlinger eller retninger som skaper en spenning mellom to eller flere involverte parter".

En konflikt er når en part blir hindret i å nå sine mål, interesser, verdier eller ønsker av en annen (Knudsen og Unstad, 2015).

2.2 Frustrasjon eller åpen konflikt?

Definisjonen ikke sier noe om hvor stor koalisjonen mellom partene må være for at det skal være å regne for en konflikt. Tidligere definerte man ofte en konflikt som en åpen konflikt. Dvs. at man ikke regnet sammenstøtet som en konflikt før motsetningene var blitt så store at de kom til syne gjennom åpen kamp og motstand.

Idag ønsker vi normalt å ta tak i motsetningene før de har utviklet seg så langt. Vi anser derfor at en konflikt er til stede allerede når en begynnende frustrasjon melder seg i forholdet mellom to eller flere parter.

2.3 Kjennetegn ved en konflikt

Hver konflikt er unik med sitt særegne opphav og sine særegne årsaker. For å forstå konfliktens natur, bør man også ha forståelse for hvilke faktorer som kan ligge til grunn og hvilke kjennetegn alle konflikter har. Problemet er bare at det finnes få klassiske kjennetegn ved en konflikt, da det finnes mange ulike typer konflikter.

Ser vi bort fra at en konflikt er en kollisjon mellom interesser, verdier, handlinger eller retninger som skaper spenning mellom to eller flere parter, finnes det allikevel noen andre fellestrekk ved alle konflikter som det er verdt å være klar over. For eksempel:

- **En konflikt er et sosialt fenomen**
- **Ulike virkelighetoppfattelse skaper konflikter**
- **En konflikt er ikke det samme som grunnleggende uenighet**
- **Ulike individuell reaksjonsmønstre skaper lett konflikter**
- **En konflikt går over lengre tid**

2.3.1 Et sosialt fenomen

Konflikter er et fenomen som oppstår i sosiale sammenheng gjennom at motstridende interesser eller oppfatninger om noe krasjer. Siden konflikter er et sosialt fenomen vil enhver konflikt omfatte en sammenblanding av følelser, holdninger, mål, interesser, vennskap, kunnskap, erfaringer og synsing. Konflikters årsaker kan derfor være er komplekse, og ulike konfliktkilder kan opptre i en og samme konflikt.

I mange tilfeller er det en sammenheng mellom de ulike årsakene til en konflikt, ved at årsakene kan skape og forme hverandre. Dette kan føre til at komplekse årsakssammenhenger blir dannet. Noe som det er viktig å være klar over for å i det hele tatt klare å skape et miljø hvor det mulig å løse konfliktene konstruktivt.

2.3.2 Ulike virkelighetoppfattelse skaper konflikter

En av de vanligste årsakene til at konflikter oppstår er at partene har ulik virkelighetoppfattelse. De ser med andre ord på virkeligheten og dermed også konfliktsituasjonen ulikt. Husk at det alltid finnes minst to sider av en sak. Noe som kan skape konflikter.

2.3.3 Konflikt er ikke en grunnleggende uenighet

Konflikt er ikke det samme som grunnleggende uenighet. Ihvertfall ikke i denne sammenheng. Dette fordi grunnleggende uenighet IKKE er noe vi kan løse gjennom kommunikasjon om akseptable løsninger for begge parter. La meg ta et eksempel:

Er du en mann og går ut på byen og forelsker deg i en jente som viser seg å være lesbisk, er ikke dette en situasjon som det ikke er mulig for dere å prate om problemet for å se om dere kan bli enig i en løsning som er akseptabel for begge parter. Bortsett fra at dere kan være venner. Dette er derfor ikke en konflikt, men en grunnleggende uenighet om seksuell tiltrekning. Motsatt er tilfellet når du og kona står i butikken og ikke kan bli enig om hva dere skal ha til middag idag. Da kan dere enten lage et kompromiss om at vi spiser det du ønsker idag, mens jeg får bestemme middagen imorgen. Eller dere kan bli enig i å finne et tredje alternativ idag som dere begge kan akseptere.

En konflikt er derfor en kollisjon mellom to parter som det er mulig å finne en løsning på gjennom kommunikasjon.

2.3.4 Ulike individuelle oppfatning

Hva som oppleves som en konflikt varierer mye fra person til person. Dette fordi vi alle er forskjellige, med forskjellige behov, verdier, mål, interesser, holdninger, følelser og personlighet. Noe er svært følelsestyrt og kan reagere voldsom på den minste motgang, mens andre er svært runde i kantene og aksepterer svært mye før de protesterer. Dette er det lite å gjøre med, men er noe som det er viktig å være klar for å unngå unødvendige konflikter i hverdagen.

Jo større ulikheter det er mellom to mennesker eller grupper, dess større potensial er det for at en konflikt oppstår. Ulikheter mellom personer eller grupper oppfattes lett som utrygge p.g.a. kulturelle og verdimeslige ulikheter som lett skaper konflikter av ulike slag, hvis de ikke respekteres.

2.3.5 En kollisjon over tid

En konflikt er noe som pågår over tid og hvor partene prøver å hindre hverandre i å få sine ønsker oppfylt. En konflikt er en prosess hvor respekten for menneskeverdet gradvis minker og leder til at de involverte behandler hverandre mer som objekt enn som mennesket.

2.4 Positive og negative konflikter

På alle arenaer hvor det er samspill mellom mennesker vil det alltid oppstå konflikter. Resultatet av konflikten avhenger i stor grad av om konflikten sees som en trussel eller en mulighet, og om den håndteres destruktivt eller konstruktivt.

I likhet med de aller fleste andre ting her i verden, har konflikter både positive og negative sider. De negative sidene kjenner vi alle til, men de positive er kanskje ikke like kjente. Konflikter sørger for at gruppen eller organisasjon ikke blir "*passive*", "*sløve*" eller "*maktesløse*". De skjerper sansene våre og stimulerer den kreative delen i oss.

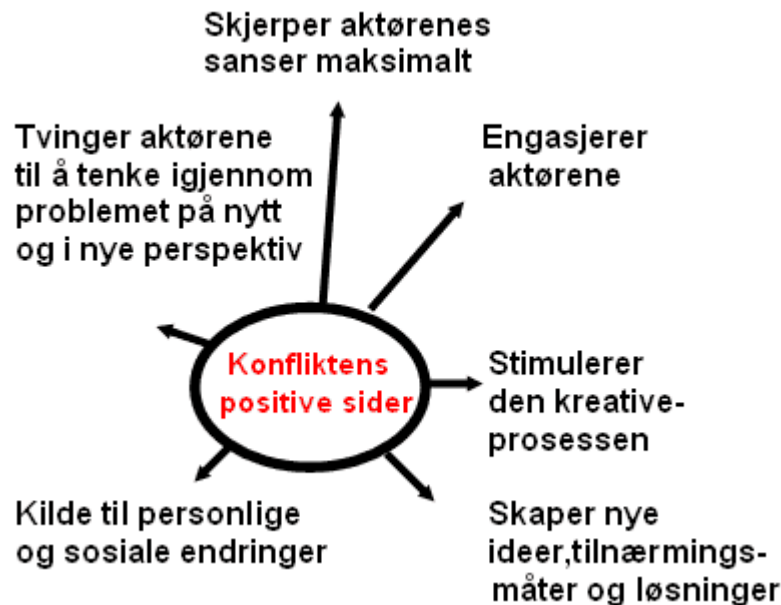
2.4.1 Hvorfor er konflikter bra?

Konflikter og motsetninger er naturlige, nødvendig, sunne, effektive og konstruktive. Uten noen form for konflikter vil det ikke skje noen utvikling eller forbedring. Det er når motsetninger gis et spillerom at det skapes et engasjement hos de ansatte som gjør at de ønsker å stå for det de mener og uttrykke sine synspunkter.

Utviklingen skjer når konfliktene tas tak i på en konstruktiv måte. Den naturlige spenningen som oppstår i en konflikt skjerper sansene våre og stimulerer den kreative delen i oss, skaper nye ideer, tilnæringsmåter og løsninger. Gjennom en konstruktiv tilnærming kan den tvinge oss til å tenke gjennom utfordringen

gjennom et nytt perspektiv og vil dermed kunne være en kilde til personlig utvikling.

Illustrasjonen under viser en del av konfliktens positive sider.



2.5 Intrapsyriske og interpersonlige konflikter

I konfliktteori er det vanlig å skille mellom intrapsyriske og interpersonlige konflikter.

Konflikter på det **intrapsyriske** plan er spenningstilstanden eller uoverensstemmelsen som oppstår i sinnet når to impulser som krever uforenlige handlinger krasjer.

Interpersonlige konflikter handler om konflikter som oppstår i samhandling mellom mennesker, grupper og kulturer. Det hevdes at "it takes two to tango", og på samme måte kreves det også to for at konflikter oppstår. En annen måte å forklare en konflikt, er at "it takes two to tangle". Det engelske ordet "tangle" betyr på norsk "floke", og en konflikt kan skildres som en floke eller knute mellom to eller flere mennesker.

2.6 Hvorfor oppstår konflikter?

Konflikter kan oppstå både privat og på arbeidsplassen, den kan være skjult eller synlig, liten eller stor. Konflikter oppstår mellom mennesker som har en eller annen form for sammenstøt hvor det oppstår motsetninger som gjør at de blir utrygge eller såret. Den kan omhandle ulike verdier, ulike behov, verdier, mål, interesser, oppfatninger av virkeligheten eller ulike makt.

2.7 Enhver endring skaper konflikter

Endringsprosesser og omorganiseringer er typiske situasjoner hvor det i arbeidslivet vil oppstå konflikter nettopp fordi endring er noe som i seg selv skaper utrygghet. Alle vil endre, ingen vil endres.

Selv om forandringer er like naturlig som livet selv, vil organisasjonmedlemmene ofte kjempe i mot forandringene med nebb og klør. Forandring fryder ikke – i hvert fall ikke uten at vi er sikre på hva forandringene fører til. Vi vet hva vi har, men er usikre på hva forandringene vi vil føre til.

Systemer, stillinger, titler, faginteresser, organisasjonsplaner, stillingsbeskrivelser o.l. blir derfor brukt som tunge virkemidler for å unngå interne forandringer. Satt på spissen kan vi derfor si at de samme virkemidlene som har gitt organisasjonen suksess hittil, er potensielle trusler mot fremtidig omstilling. Ulike store og små konflikter blir derfor alltid resultatet hvis du ikke har utviklet en god **implementeringstrategi** som forteller alle hvordan endringen skal implementeres på en human måte som alle kan akseptere.

At du er bevisst dette fenomenet er viktig, da det vil gjøre seg gjeldende hver gang en beslutning tas som resulterer i at noe blir endret.

2.8 Konflikt - et resultat av informasjonmangel

Svært ofte viser det seg i ettertid at konflikten kunne ha vært unngått hvis partene hadde hatt mer informasjon. Grunnen til at det allikevel utviklet seg til konflikt, skyldes ofte at det ikke er naturlig å gi motparten all relevant informasjon, da dette er det samme som å gi fra seg gode argumenter. En utenforstående person kan imidlertid bidra til å skaffe til veie nødvendige og relevante opplysninger.

Informasjonen partene bygger konflikten på kan dessuten være:

- **Manglende**
- **Feil**
- **Unøyaktig**
- **Ufullstendig**

Det er derfor en god regel å undersøke informasjonen konflikten bygger på, før man prøver å løse eller «vinne» konflikten. Kanskje viser deg seg at konflikten forsvinner av seg selv hvis alle parter gis mulighet til å bygge sine konklusjoner og beslutninger på riktig informasjonsgrunnlag.

3 Konflikter på arbeidsplassen

3.1 En naturlig del av hverdagen

På en arbeidsplass er ikke konflikter nødvendigvis et problem, eller et tegn på at noe er galt i organisasjonen. Konflikter er en naturlig del av hverdagen til enhver organisasjon. Dette fordi:

1. **Alle organisasjonen vil ha ulike interesser (ansatte, ledere, eiere, leverandører, kunder, myndigheter) og koalisjoner med ulike interesser og mål. Ulike mål og interesser vil alltid skape konflikter.**
2. **Det vil alltid vil finnes varige forskjeller. Forskjeller som gjør konflikter uungåelig.**
3. **Ressursene vil være begrensede. Noe som gjør at alle ikke kan få det de ønsker. Noe som igjen alltid vil skape konflikter.**
4. **Makt er en nøkkelressurs (maktfordelingen avgjør utfallet).**

Ettersom konfliktene ikke kommer til å forsvinne, bør vi ikke være opptatt av hvordan konflikter kan unngås, men hvordan vi kan bruke kommunikasjon, felles verdier og mål, nettverkbygging, «lobbyvirksomhet», [koalisjoner](#), [kjøpslåing og forhandlinger](#) til å komme best mulig ut av konflikten på en "sivilisert måte".

3.2 Bruk konfliktene positivt

Som vi var inne på i forrige artikkel er [konflikter](#) ikke nødvendigvis noe negativt, hvis vi bruker konfliktene på en konstruktiv måte til å skjerpe våre sanser og se alle problemer fra flest mulig sider. Brukes konfliktene korrekt kan de bidra til å finne de beste løsningene på problemene og utfordringene virksomheten står ovenfor, skape samhold, økt produktivitet og lønnsomhet i alle ledd av virksomheten.

Skal vi lykkes med dette må vi ta tak i konfliktene før de får utviklet seg til en åpen konflikt eller krig mellom partene. Går konflikten så langt er det utelukkende negative effekter av en konflikt.

3.3 Ta tak i konfliktene tidlig

Jo lavere trinn konflikten er på, jo enklere er det også å løse den. Befinner partene seg på trinn 1 i konflikttrappen, der konflikten fortsatt dreier seg om saken, kan de som regel ordne opp selv. Det kan likevel være nyttig å få en utenforstående til å hjelpe partene med å sette i gang en slik samtale, for å skape en felles forståelse for hva som egentlig er problemet – og hvordan det kan løses.

Åpne konflikter fører sjeldent noe positivt med seg. For en leder er det derfor viktig å ta tak i misnøye, frustrasjon og andre tegn i arbeidsmiljøet som signaliserer at en konflikt er under oppbygging. Jo tidligere vi kan ta tak i problemet, jo enklere er det også å finne en god løsning på konflikten før konflikten:

- **Skaper et dårlig arbeidsmiljø**
- **Ødelegger forholdet mellom kolleger eller ledelsen**
- **Gjør at partene tenker mer på konflikten enn å løse sine daglige arbeidsoppgaver**
- **Skaper sykefravær**

Som regel er det lederen som må inn og megle i konflikter mellom medarbeidere; en samtale med de involverte partene er ofte uunngåelig. Jo lenger opp i trappen konflikten beveger seg, jo mer hjelp vil partene trenge. På de siste trinnene vil partene ofte møte ”hjelperen” med skepsis, mistenke ham/henne for å være partisk, og prøve å dra vedkommende inn i konflikten. Har konflikten gått så langt, kan det være lurt at lederen får hjelp utenfra. Dette gjelder selvsagt også dersom lederen selv er en av de involverte partene.

For de som er utenfor konflikten er det viktig at de holder seg nettopp der. De bør oppfordres til ikke å la seg friste til å komme med sine betraktninger av partene (selv om de skulle slumpe til å ha både sladder og sterke meninger). De kan heller

hjelpe de involverte partene med å se hva som faktisk er saken. Dersom konflikteierne begynner å prate om den andres personlige egenskaper eller hendelser som ikke angår saken, kan de ganske enkelt få beskjeden: det er irrelevant for saken (ledernytt.no).

3.4 Slik kjenner du igjen konflikt

Hvis du ser noe av dette på arbeidsplassen din, bør du følge med (favne.no):

- Kallenavn
- Slengbemerkinger
- Mobbing i form av at en person opplever systematisk baksnakking, fleiping eller å få tildelt defuse eller upopulære arbeidsoppgaver
- Usynliggjøring – ansatte blir holdt utenfor møter og fellesskapet, både med ord og kroppsspråk.
- Seksuell trakassering – ansatte utsettes for uønsket seksuell oppmerksomhet
- Frustrasjon blant ansatte kan være uttrykk for uenigheter og misnøye som kan utvikle seg til konflikter.

Dette er tegn på at det er en konflikt på arbeidsplassen og krever at ledelsen gjør noe for å løse konflikten før den får utviklet seg.

3.5 Hvilket ansvar har den enkelte?

At potensielle konflikter blir løst før de får utvikle seg til verkebyller i organisasjonen er alles ansvar, men hvilket ansvar har egentlig den enkelte for konfliktidentifisering og konflikthåndteringen?

3.5.1 Lederansvar

Leder som får kjennskap til en konflikt og/eller mobbing innenfor sitt ansvarsområde har plikt til raskt å gjøre seg kjent med konfliktens/mobbingens innhold ved å ha samtale med partene, individuelt og i fellesmøte. Leder har også ansvar for å ta initiativ til å bistå/veilede underordnet leder, når det blir kjent at det er konflikt og/eller mobbing i en underordnet enhet. Dette ansvaret går frem av arbeidsmiljøloven.

3.5.2 Tillitsvalgt og verneombud sitt ansvar

Tillitsvalgt og verneombud har ansvar for å orientere ansvarlig leder om konflikt og/eller mobbing, samt å bistå i håndteringen av konflikten/mobbingen.

3.5.3 Ansattes ansvar

Alle ansatte har plikt til å bidra aktivt med å skape et arbeidsmiljø hvor konflikter håndteres på en åpen, ærlig og konstruktiv måte, og bidra til å forebygge destruktive former for konflikter. Alle ansatte må vise at de tar avstand fra mobbing eller trakassering. Ansatte må passe på at de ikke selv blir bidragsyter gjennom baksnakking, ryktespredning eller latterliggjøring.

Ansatte som opplever konfliktsituasjoner eller mobbesituasjoner må ta dette opp med nærmeste overordnede leder eller tillitsvalgt/verneombud.

3.6 Hvordan kan en leder løse en arbeidskonflikt?

Når en leder blir klar over en arbeidskonflikt i arbeidsmiljøet eller blir selv utsatt for en konfliktsituasjon har de to muligheter:

1. **Lederen kan fokusere på hvordan konfliktene skal løses på en mest mulig «human» måte.** Dvs. ved bruk av de virkemidlene som inngår i det vi omtaler som [Human Resource Managment](#).
2. **Lederen kan fokusere på hvilken strategi og taktikk som skal bruke for å vinne konflikten.** Det vi si ved bruk av de virkemidlene vi assosierer med den [politiske lederen](#).

Det finnes ingen av fremgangsmåtene som er riktig i alle konfliktsituasjoner, da konflikter er situasjonsbestemt, hvor løsningen må velges ut i fra konflikten vi står ovenfor. Noe som gjør at begge metodene kan være den rette, avhengig av situasjonen.

Mellommenneskelige konflikter må imidlertid alltid løses ved bruk av Human Resource Managment, uten bruk av politiske virkemidler. Politisk konfliktløsning kan kun benyttes i saks-, ressurs-, interesse-, prosess- og virkemiddelkonflikter. Noe vi kommer tilbake til igjen senere.

Som hovedregel bør konflikter søkes løst på lavest mulig nivå. En god arbeidsmodell her er denne modellen:

1. Kartlegging av situasjonen

Start med en kartlegging av situasjonen gjennom å følge denne fremgangsmåten

- Samtale (møte) med den enkelte (partene)
- Samtale i fellesmøte med partene
- Akseptere at det kan være flere virkeligheter

Partene kan la seg bistå med tillitsvalgte hvis ønskelig.

2. Konfliktløsning

Når situasjonen er kartlagt er neste oppgave å få partene til å bli enige om hvilke tiltak som skal gjennomføres for å løse konflikten. Dette krever gjerne at lederen forhandler frem en en løsning som partene kan akseptere.

Hvis det ikke blir løsning, må ansvarlig leder trekke inn overordnet leder og/eller faglig kompetanse. Hvis partene aksepterer dette, kan konfliktmegling være en løsning.

Saker som ikke lar seg løse av driftsenheten må bringes inn for øverste leder.

3.7 Dokumentasjon

I de fleste konfliktsaker er manglende dokumentasjon et element som ofte forlenger konfliktfasen. Det er svært viktig at dokumentasjon som for eksempel notater underveis i prosessen og møtereferat blir skrevet og tatt vare på.

Lag det som en hovedregel at det alltid skrives referat fra alle møter som begge parter godkjenner. Om annen dokumentasjon bør innhentes er noe som må vurderes fra sak til sak og er avhengig av hva slags konflikt vi snakker om. Skjønn må her utøves, da en for tidlig formalisering kan skade en ellers ledig og god prosess.

3.8 Hvordan forebygge konflikter?

For å forebygge interne konflikter på arbeidsplassen må lederen jobbe målbevisst med virksomhetens organisasjonskultur og det psyko-sosiale arbeidsmiljøet.

3.8.1 Organisasjonskultur

Intense og spontane konflikter skyldes ofte små bagateller som oppstår fordi folk er utrygge på hverandre og ikke snakker med hverandre. Sørg derfor for å skape en trygg [organisasjonskultur](#) som forebygger konflikter gjennom å fokusere på:

- **Verdier** - felles verdier som skaper samhold og et verdsett med tilhørende normer som former måten alle i organisasjonen tenker, handler og samhandler til daglig.
- **Tillit** - medarbeiderne har tillit til hverandre og vet at de er kompetente personer som jobber for å nå felles mål (virksomhetens og avdelingens målsetninger)
- **Respekt** - medarbeiderne har respekt for hverandre. De baksnakker derfor ikke hverandre.
- **Åpenhet og takhøyde** - arbeidsmiljøet bør være preget av åpenhet, hvor alle snakker åpent med hverandre om alt de har på hjerte. Noe som igjen krever at det er takhøyde nok til å akseptere ulike meninger om saker og ting, uten at dette skal få utvikle seg til en konflikt.

Hvordan vi snakker sammen og omgås hverandre på jobb er helt sentralt for å bygge en trygg organisasjonskultur.

3.8.2 Psyko-sosialt arbeidsmiljø

Foruten å jobbe målbevisst med organisasjonskulturen må vi samtidig jobbe målbevisst med å implementere denne organisasjonskulturen som en del av det [psyko-sosiale arbeidsmiljøet](#) for å skape et arbeidsmiljø som kjennetegnes av organisasjonskulturens verdigrunnlag og normer.

Målet bør være å skape et psyko-sosialt arbeidsmiljø som kjennetegnes av (ledernytt.no):

- **Bruk vanlig folkeskikk på jobben!**

Ikke undervurder betydningen av å hilse god morgen, takke for hjelpen og bruke en hyggelig tone. Vis vilje til å høre andres synspunkt, uten å avbryte. Etabler gode møtearenaer. Gode møteregler og ordstyring er viktig for å sikre at alle blir hørt.

- **Gjensidig respekt.**

Alle må ha gjensidig respekt for hverandre og forstå at vi alle er forskjellige, med forskjellige behov, mål, ønsker, interesser, referansepunkter og følelser som alle er likeviktige som dine behov, mål, ønsker, interesser, referansepunkt og følelser. Denne gjensidige respekten må gjenspeiles i all kommunikasjon og samhandling alle medarbeiderne har med hverandre.

- **Skill sak og person.**

Alle må skille sak og person. Vi angriper uenigheter om saker - uten å komme med personangrep samtidig. Det unngår å såre noen og gjør det mulig å løse uenigheten, da det er lettere å bli enig om en felles løsning på en sak enn å finne løsninger på personangrep.

- **Snakk med og ikke om hverandre.**

Sladder og baksnakking skaper utrygghet og mistillit. Konflikter brer seg som ild i tørt gress når partene allierer seg med andre. Når en snakker *med* i stedet for *om*, vil konflikten kveles. Ta opp problemstillinger tidlig.

- **Sjekk ut tolkninger fremfor å hoppe til konklusjoner.**

Gjør alltid en fortolkning av andres utsagn og handlinger før du reagerer. Hvis en kjenner seg støtt, må en ta ansvar for å sjekke ut om en har oppfattet riktig.

- **Fortell hva du trenger, i stedet for å kritisere.**

Hver og en tar ansvar for å si tydelig ifra om egne ønsker og behov, og forventer ikke at andre skal gjette seg til dem.

- **Unngå dramatiserende språkbruk.**

Unngå språkbruk som skaper bilde av at ord er som fysiske overgrep, som f.eks. “du dolker meg i ryggen”, “tramper på følelsene mine” o.s.v.

4 Lovverket om konflikter

Det finnes ingen lover som regulerer hvordan konflikter på arbeidsplassen skal håndteres, men de generelle reglene i arbeidsmiljøloven pålegger allikevel alle arbeidsgivere å utvikle et trygt arbeidsmiljø uten mobbing og personlige konflikter som kan oppfattes som en arbeidsmiljøbelastning.

La oss starte med å gjengi en artikkel på sidene til [HMS.no](https://hms.no) som på en god måte oppsummerer lovverket omkring hvilket lovverk som gjelder for konflikter på arbeidsplassen.

Selv om arbeidsmiljøloven ikke har noen spesifikke krav eller pålegg når det gjelder konflikter, krever loven allikevel at:

- Arbeiderne skal ha «*full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger*» (Aml § 1)
- Arbeiderne ikke skal utsettes for «*trakasseringer, vold, trusler og annen utilbørlig belastning som følger av kontakt med andre*» (Aml § 4.3)

Å være i et arbeidsmiljø som er preget av konflikt, enten man er direkte part, medspiller for part, eller gjør forsøk på å være nøytral, innebærer brudd på kravet om full trygghet mot psykiske skadevirkninger og utilbørlige belastninger. Arbeidstilsynets tilsynsprakis viser også at man fra myndighetenes side ikke aksepterer at arbeidsmiljøet er konfliktfylt. Mange virksomheter har fått anmerkninger etter tilsyn både for at konflikt, trakassering og mobbing ikke er vurdert som risiko, og for at man ikke har forutsigbare rutiner for håndtering av konflikter hvis slike oppstår (hms.no).

4.1 Arbeidsgivers styringsrett

Særlig vanskelig blir arbeidsmiljøet dersom lederen, eller noen nær lederen er direkte part i konflikten. I slike situasjoner ser man ikke sjelden at ledelsen påberoper seg «arbeidsgivers styringsrett» som «maktmiddel» i sin partsinteresse.

Denne styringsretten har imidlertid mange begrensninger nedfelt både i lov og forskrifter. Det er ikke tvil om at arbeidsgiver både har rett og plikt til å avgjøre hvilket arbeid som skal utføres, hvem som skal utføre arbeidsoppgaver og resultatkrav til utførelsen. Hvordan arbeidet i detalj skal gjennomføres ligger i grenseland for fri utøvelse av styringsrett. Her stiller lov og forskrift opp en rekke krav bl.a (hms.no):

- **Krav om informasjon og medvirkning til systemer for planlegging og gjennomføring av oppgaver**
- **Mulighet for selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar**
- **Opplæring slik at arbeidsoppgavene kan gjennomføres**
- **Medvirkning ved innføring og utøvelse av internkontroll**

Utøvelse av styringsrett uten å iaktta disse kravene, og uten å kunne begrunne sin styring, fører lett til overtredelse av forbudet mot trakassering da det er rimelig å anta at den underordnede i de aller fleste tilfeller vil være en underlegen part (hms.no).

4.2 Overordnet ansvar for konflikthåndtering

Det overordnede ansvaret for å håndtere konflikter slik at det ikke fører til arbeidsmiljømessige belastninger ligger hos arbeidsgiver. Det er arbeidsgiver som skal legge til rette slik at konflikter ikke oppstår. Arbeidsgiver skal eventuelt også følge opp slik at konflikter blir bilagt eller løst. Arbeidstakerne har plikt til å medvirke til at bilegge konflikter og til å varsle om helseskadelige forhold som arbeidstakeren blir kjent med. Konflikt regnes absolutt som et helseskadelig forhold. Bedriftens verneombud har også samme varslingsplikt (hms.no).

Hva så når arbeidsgiver er direkte part i konflikter? Selv om arbeidsgiver er part i konflikter abdiseres ikke arbeidsgiveransvaret av denne grunnen. Det er imidlertid å forvente at arbeidsgiver har innsikt nok til allerede på et tidlig tidspunkt å trekke inn en **nøytral** part i håndtering av konflikten (hms.no).

Hensikten med en nøytral part når arbeidsgiver er direkte part i konflikten er å ivareta det faktum at arbeidsgiver representerer en maktposisjon i utgangspunktet. Grensen til trakassering kan derfor lett overskrides dersom arbeidsgiveren selv håndterer konflikten. Det andre forholdet er at en konflikt på eskalert nivå ikke kan "vedtas" bilagt. Kapitulasjon og overgivelse er særdeles dårlige virkemidler i konfliktløsning på virksomhetsnivå (hms.no).

Fasit må utvikles i samarbeid mellom partene, enten med en nøytral part som megler, eller en dommer ut fra en avveining av begge parter begrunnelser. Begge delene krever at en megler eller en dommer både har integritet, tillit og innsikt (hms.no).

Litt spesielt er det når konflikten som oppstår er mellom ansatt og kunde/bruker av tjeneste/leverandør. Her er grensen for hva man må kunne ta av belastninger høyere enn hva den er mellom medarbeidere i virksomheten. Ut fra arbeidsgiveransvaret vil imidlertid arbeidsgiver ikke kunne se bort i fra kravet om et forsvarlig arbeidsmiljø. Den klemma som arbeidsgiver her kommer opp i er ikke enkel å håndtere (hms.no).

4.3 Virkemidler for konflikthåndtering i arbeidslivet

Alle virksomheter har noen virkemidler til rådighet for å forebygge og håndtere konflikter på arbeidsplassen. Krav som er satt gjennom lov og forskrift. Disse virkemidler er bl.a (hms.no):

- Krav til risikovurdering som selvfølgelig også skal omhandle risiko for psykososiale arbeidsmiljøfaktorer som konflikt, trakassering, mobbing, utstenging, vold og trusler.
- Rutiner for å avdekke og rette opp forhold når det gjelder arbeidsmiljøet
- Kartlegging og vurdering av sykefravær

Noen virksomheter har arbeidsmiljøutvalg som kan behandle konflikttema i en innledende fase, men som ikke bør inn i konflikter på høyt eskalert nivå. Arbeidsmiljøet i virksomheten vil ikke være tjent med at arbeidsmiljøutvalget oppfattes som part i en konflikt, eller gir uttale om konflikter etter votering (hms.no).

Samarbeid med partenes tillitsvalgte kan være en nyttig kanal for dialog mellom partene som bør utnyttes (hms.no).

Bedriftshelsetjeneste vil for de virksomheter som har det ha en fri og uavhengig stilling. De kan dermed ha tilgang til kompetente meglere ved en konflikt der arbeidsgiver selv er part i saken (hms.no).

I de fleste tilfeller, hvor lederen selv ikke er part i konflikten, er det utøvelse av lederskap og styringsrett som er det beste virkemidlet ved konfliktløsning på arbeidsplassen. Den produksjonslekkasjen som konfliktfylte arbeidsmiljøer utgjør og de helsemessige belastningene som medarbeidere kan bli påført gjør at dette er et viktig lederskapskrav som alle arbeidsgivere og personalledere må oppfylle. Konflikthåndtering bør derfor inngå i arbeidsgiveres pålagte HMS-opplæring (hms.no).

4.4 Arbeidstakers ansvar

Det er imidlertid ikke bare arbeidsgiveren som har et ansvar for å forhindre konflikter på arbeidsplassen. Den enkelte medarbeider har også en plikt til å medvirke konstruktivt i denne sammenheng. Arbeidsmiljøloven § 2-3 nr. 1, gir uttrykk for at alle medarbeidere har plikt til å medvirke og de har aktivitetsplikt som pålegger den enkelte medarbeider til å medvirke til å forebygge arbeidsforhold som kan bidra til at negative konflikter oppstår:

1) Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføringen av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.

Det vises i denne sammenheng også til arbeidsmiljøloven § 2-3 bokstav d, som pålegger en arbeidstaker å underrette arbeidsgiver eller verneombud dersom man blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen. Arbeidstaker kan her ikke velge å la være å gjøre dette dersom vedkommende er kjent med slike forhold.

4.5 Andre aktørers ansvar og myndighet

Verneombudet har et særlig ansvar i forhold til å medvirke til å forebygge og håndtere konflikter (Arbeidsmiljøloven kap. 6). Særlig viktig er verneombudet i rollen som pådriver der hvor arbeidsgiver selv er unnfallen i forhold til å ta tak i konflikten (nito.no).

Verneombudet skal videre tas med ved planlegging og gjennomføringen av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet (nito.no).

Arbeidsmiljøutvalget har et noe sammenfallende ansvar og funksjon som verneombudet (Arbeidsmiljøloven kap. 7). Det er verdt å merke seg at AMU også har vedtakskompetanse overfor arbeidsgiver og kan (§ 7-2 nr. 5).

”...vedta at arbeidsgiveren skal gjennomføre konkrete tiltak til utbedring av arbeidsmiljøet, innenfor rammen av bestemmelsene gitt i eller i medhold av denne lov.”

”Bedriftshelsetjenesten skal bistå arbeidsgiver, arbeidstaker, arbeidsmiljøutvalg og verneombud med å skape sunne og trygge arbeidsforhold” (Arbeidsmiljøloven § 3-3, nr. 2).

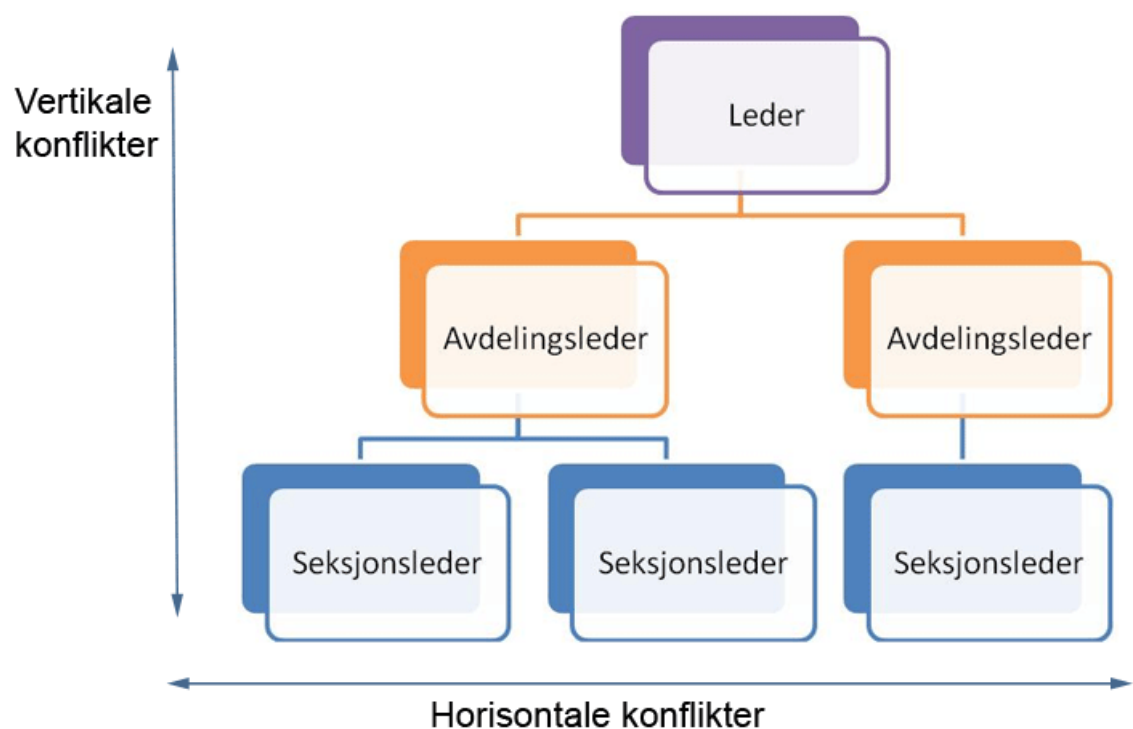
”Arbeidstilsynet fører tilsyn med at bestemmelsene i og i medhold av denne lov blir overholdt” (Arbeidsmiljøloven kap. 18, §18-1 nr.1).

5 Konfliktformer

Det finnes mange forskjellige former for konflikter. Det er imidlertid vanlig å skille mellom:

5.1 Horisontale og vertikale konflikter:

Konflikter i organisasjonen vil oppstå både horisontalt- og vertikalt i organisasjonsstrukturen.



Horisontale konflikter er konflikter mellom enheter på samme nivå, f.eks. mellom markedsførings- avdelingen og produksjonsavdelingen, eller mellom markedsføringssjefen og produksjefen.

Vertikale konflikter er konflikter mellom enheter på ulikt hierarkisk nivå.

5.2 Individuelle konflikter

Motstridende følelser overfor en annen person eller en sak. Handler ofte om at folk kommer på kant med hverandre. Om identitet, selvrespekt, lojalitet, tillitsbrudd, avvisning. Med følelser, usikkerhet og sårbarhet. Det er snakk om følelsesmessige uenigheter der

forholdet mellom partene har tatt skade. Konflikter av denne typen kan ofte føre til et dårlig arbeidsmiljø.

- **Håndtering:** Åpen kommunikasjon og aktiv lytting hvor partene får tid til å snakke sammen og lytte til hverandres versjoner.
- **Ønsket resultat:** Gjensidig forståelse for den andres situasjon.

5.3 Relasjons konflikter (mellommenneskelige konflikter)

Konflikter som er mellom to eller flere personer. Uklarhet om hvem som skal gjøre hva og/eller hvilke roller de ansatte skal ha.

Disse er følelsesmessige og omfatter personlige og mellommenneskelige forhold. Eksempelvis kan det være at en arbeidstaker misliker og blir frustrert av og irritert på en annen part, noe som igjen kan knyttes til ulike væremåter og reaksjoner på disse.

5.4 Sakskonflikter

Konflikten dreier seg om en sak, og har ingenting å gjøre med personene i konflikten.

Disse konfliktene er mer kognitive i sin natur og innebærer uttrykk av ulikheter i interesser og uenigheter om valg av faglige løsninger.

5.5 Verdi- og behovs konflikter

Konflikt som skyldes at partene er uenige om hvilke verdier eller behov som skal legges vekt på. Handler ofte om personlige eller kulturelle verdier man vil sloss for, hva er riktig og hva er galt, hva kan man gjøre og hva kan man ikke gjøre.

Konflikter innenfor områdene religion, tradisjoner, overbevisninger, etikk, moral, politikk og livsstil, forhold som vi setter pris på og som vi vil verne om. Eksempler på dette er konflikter mellom forskjellige faggrupper og mellom for eksempel unge og gamle medarbeidere.

Konflikter av denne typen dreier seg ofte om:

- **Hvilke verdier skal legges til grunn**
- **Hvem sitt behov skal prioriteres**
- **Når skal behovet tilfredsstilles.**

Slike konflikter må håndteres og løses gjennom dialog, respekt for hverandre og respekt for at man er forskjellige. Krever i tillegg åpen kommunikasjon hvor partene lytter til hverandre i stedet for å forsøke å overbevise hverandre, med det mål å få til gjensidig forståelse.

5.6 Interessekonflikter

Konflikt som skyldes at partene har ulike interesser. Noen er for en sak, mens andre er imot. Handler ofte om fordeling av ressurser som er begrensede; penger, arbeid, materielle goder, plass, tid. Dette er en velkjent problemstilling på arbeidsplasser som ikke har tilstrekkelig ressurser.

- Håndtering: Informasjon, forhandling og kompromiss.
- Ønsket resultat: En avtale.

5.7 Målkonflikter

Partene er uenige om hvilke mål man skal jobbe mot. Konflikten kan også skyldes manglende mål, upresise mål, uakseptable mål eller uopnåelige mål.

5.8 Ressurskonflikter

Handler om fordeling av begrensede ressurser som penger, arbeid, materielle goder, plass, tid, personale m.m. Ressurskonflikt er en velkjent type konflikt på arbeidsplasser med begrensede ressurser.” (Knudsen og Unstad, 2015, 36).

5.9 Prosesskonflikter

Prosesskonflikter knytter seg til hvordan ting skal gjøres, og her er det snakk om uenigheter om arbeidsdeling og arbeidsform

5.10 Virkemiddelkonflikt

Partene er uenige om hvilke virkemidler eller metoder som skal brukes for å nå et oppsatt mål.

5.11 Maktkonflikt

Konflikter oppstår lett når noen benytter former for makt som ikke aksepteres av den andre part. Maktformer som ofte går igjen i konflikter er:

- ***Hvem bestemmer***
- ***Rettigheter - "Fordekt" trussel***

5.12 Persepsjonskonflikter

Mennesker oppfatter eller vurderer informasjon på forskjellige måte. Noe som skaper persepsjonskonflikter

5.13 Organisatoriske konflikter

Her er det organisasjonens oppbygging og virkemåte som skaper konflikt. De vanligste årsakene til organisatoriske konflikter oppstår er:

- a. Uklarhet om ansvar og myndighet
- b. Uheldige belønningssystemer
- c. Fordeling av arbeidsoppgaver som kan være uklar eller skjevfordelt
- d. Manglende ledelse og styring

6 Psykiske forsvarsmekanismer

Våre psykologiske forsvarsmekanismer har som oppgave å fordreie og omskape det opplevde [selvbildet](#) slik at det bedre stemmer overens med det ønskede selvbildet. De utgjør derfor en viktig del av det moderne [personlighet](#) begrepet og kan gjøre [konfliktløsning](#) vanskelig.

Forsvarsmekanismene er helt avgjørende for vår eksistens, da deres oppgave er å:

1. Sørge for at selvbildet bevares
2. opprettholde og styrke selvaktelsen
3. beskytte oss mot nederlagfølelser
4. kontrollere sterke psykiske krefter som seksualitet og aggresjon

Hvis vi sier at bevissthetsnivået vårt består av tre nivåer; en bevissthet (nuet), en førbevissthet (det vi umiddelbart husker) og en underbevissthet (det “glemte”), kan vi si at forsvarsmekanismene er det filtret som ligger mellom førbevissthetsnivået og underbevissthetsnivået. Forsvarsmekanismene våre er det filtret som stopper og fordreier stimulus som kan true vårt selvaktelse.

Innen psykologien opereres det i ulike sammenhenger med over 30 forskjellige forsvarsmekanismer. Noen av de mest sentrale er:

- **Fortrengning**
- **Benektning**
- **Intellektualisering**
- **Identifisering**
- **Tilbaketrekning/uungåelse**
- **Shopping**
- **Varetilegnelse**
- **Projeksjon**
- **Dagdrømming**
- **Kompensering**

Utstrakt bruk av forsvarsmekanismene gir personligheten en ganske distinkt struktur. Personer med et godt samsvar mellom ønsket og opplevd selvbylde vil imidlertid ha lite behov for forsvarsmekanismer for å føle seg OK. Dermed vil de være mer fleksible og kreative i sin atferd og vil være vanskeligere å plassere i noen bestemt personlighetskategori. Samtidig som de er lite forutsigbare for markedsførerne (Sætrang & Blindheim -91).

6.1 Fortregning

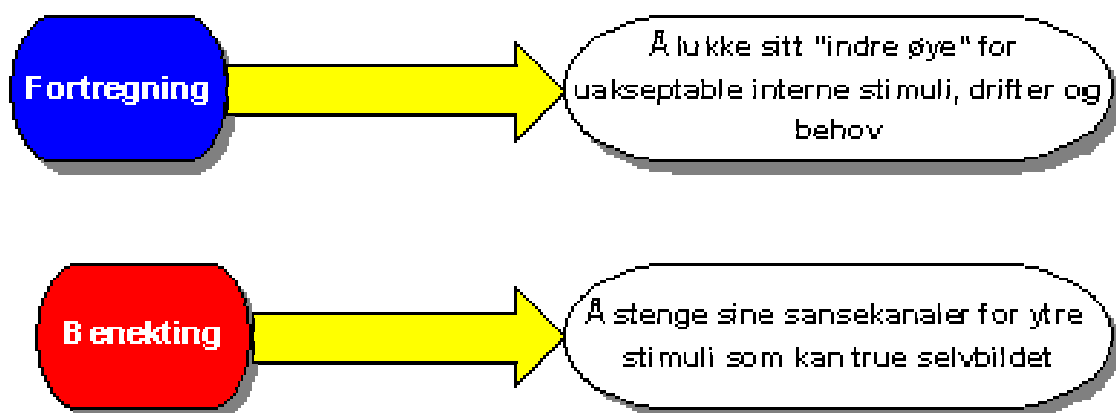
Fortrengning var i følge Freud den vanligste forsvarsmekanismen. Med fortregning mener vi det å glemme det ubehagelige eller det som truer oss. Fortregning dreier seg rett og slett om å flytte “betente” bevissthetsmateriale til underbevisste lag. Alle forsvarsmekanismer har en viss grad av fortregning i seg.

For eksempel har vi en tendens til å glemme negative kommentarer om oss selv, mens vi husker de positive. Vi glemmer kjeft, men husker skryt. Det er også en form for fortregning å glemme ubehagelige ting som har skjedd i barndommen (f.eks. voldtekt).

Fortregning kan i mange tilfeller være sunt, for det gjør at vi får det bedre med oss selv. Men det kan også føre til at vi aldri tar tak i det vi gjør feil og blir passive i forhold til vår egen livssituasjon.

I dag blir det stadig mer vanlig at folk fortrenger sin egen aggresjon over lengre tid, noe som kan være farlig. Fortrengt aggresjon kommer ofte ut av kontroll og gir seg utslag i plutselig og tilfeldig vold, voldtekt, selvmord, konemishandling o.l. Mange påstår at det økende markedet for voldsfilm og kampsport spiller på uforløst aggresjon i befolkningen.

6.2 Benekning og fortregning



Forklaringen på forvarsmekanismen **fornekting** ligger i ordet: Det er å nekte for at noe har skjedd. Typiske eksempler på bruk av denne forsvarsmekanismene er når folk plutselig begynner å bruke mye tid på å bortforklare hendelser.

Noen eksempler kan være at mennesker dekker over fysiske skader de har fått på grunn av mishandling eller selvskading, barn som later som om foreldrene ikke har gått fra hverandre eller at vi nekter for at vi var veldig fulle på festen i helgen

En utbredt benketings tema i vår kultur er dødelighet og aldring. Ungdommelig er et viktig kriterium for anerkjennelse i mange kretser. Det gjelder å virke sunn og "oppegående" til man ligger der kald og stiv. Salg av plastisk kirurgi, hårtransplantasjon, klær, sminke, helsestudio, solarium, helsekost, sportsbiler o.l. selger derfor stadig mer for å hjelpe forbrukerne til å styrke sitt selvilde.

6.3 Regresjon

Regresjon er en forsvarsmekanismen som går ut på at man viser omgivelsene rundt seg at man ønsker å være yngre enn man egentlig er. Denne forsvarsmekanismen blir spesielt brukt av barn og av middelaldrende menn. De ønsker seg tilbake til en tid da det ble stilt mindre krav til dem.

Et typisk eksempel er barn i 7-års alderen som har fått yngre søsken. Da begynner noen å oppføre seg som om de er mye yngre (ved å gjøre i buksen, suge på tommeltotten osv.).

Vi ser det også hos ungdom som oppfører seg "barnsligere" når de er sammen med foreldrene enn når de er sammen med venner eller som snakker på en barnsligere måte når de blir reddet for noe.

6.4 Intellektualisering og rasjonalisering

Intellektualisering dreier seg om å begrunne irrasjonell atferd på en fornuftsmessig måte. Eller sagt på en annen måte: Overbevise seg selv og andre om at en følelsesmessig fundert handling er et resultat av rasjonell vurdering.

Forbrukere kan ofte kjøpe en dyr vare på irrasjonelt grunnlag. For å overbevise seg selv og andre om at de har gjort et fornuftigkjøp, setter de i gang en massiv lesning av annonser og brosjyrer som omhandler produktet. Når det så stilles spørsmålstegn ved deres økonomiske disposisjoner, kan de slå i bordet med en rekke rasjonelle argumenter. Dette kalles innenfor markedsføringen for **etterkjøps - rasjonalisering**. (Sætrang og Blindheim - 91).

6.5 Identifisering

Intet psykisk liv uten identifisering hevder Sætrang og Blindheim (1991). Vi utvikler i stor grad vår identitet ved å identifisere oss med foreldre, lærere, kamerater, idoler osv. Men dette kan gå for langt. Dette er f.eks. tilfellet når vi takler vår misnøye, mismot og kjedsomhet ved å leve gjennom andre. Dvs. foreta en heltedyrkelse av en person eller en gruppe. Kjente og betydningsfulle personers suksess og feiltrinn feires som om det skulle vært vår egen.

6.6 Tilbaketrekning og isolasjon

Tilbaketrekning dreier seg om å trekke seg mer eller mindre tilbake fra sosiale relasjoner - om å velge isolasjon fremfor å “drite seg ut” i andres øyne - om å velge dagdrømmen fremfor å oppleve noe i det virkelige liv.

Det er vanlig å se hos barn som enten leker alene eller bare ser på at de andre leker. Det å ikke involvere seg i leken fører til en slags trygghet mot konflikter og ubehagelige overraskelser, men kan også føre til at en blir ensom og har lite kontakt med andre. Istedenfor å snakke sammen - kjør film! Istedenfor å oppleve noe unikt ved seg selv - kjør film! Istedenfor å risikere nedelagsfølelsen - kjør film! osv. Dette kan skje med både barn, ungdom og voksne.

6.7 Shopping

Mange bruker shopping for å muntre seg opp og glemme sorger og problemer. Man trenger ikke nødvendigvis å kjøpe noe. Det kan være tilstrekkelig å gå en tur og titte i vinduer og prøve noen klær.

6.8 Varetilegnelse

Man kjøper produkter for å styrke vårt selvbilde og selvaktelsen. Hvorfor kjøper folk Rolex og Rolls Royce ? For mange er det viktig å være bedre enn naboen. Hvem har den “feteste” bilen ?

6.9 Prosjeksjon

Prosjeksjon betyr å overføre sine egne problemer til andre. Dette kommer ofte av negative tanker som skyldfølelse, og for å beskytte oss selv overfører vi ansvaret til andre.

Man har en tendens til å se hatet og ondskapen i andre, men ikke i seg selv. Har du lest for lite på en prøve, er det læreren og ikke din skyld at det gikk galt. Du misset på en straffe i fotballkampen, men det var de andre på laget som ikke jobbet godt nok. Du er i dårlig humør, men når noen kommenterer det er det de som er sure.

6.10 Dagdrømming

Dagdrømming betyr å tenke seg inn i en tenkt virkelighet og ønske seg at ting var annerledes.

Dette er veldig vanlig og vanligvis ikke usunt, i det hele tatt, men det kan i noen tilfeller ta overhånd slik at utviklingen blir uheldig. Man liker bedre den forestilte virkeligheten enn den ekte, og man kan begynne å bli passive i forhold til det ordentlige livet.

6.11 Reaksjonsdannelse

Reaksjonsdannelse er å oppføre seg helt motsatt av enn det en egentlig har lyst til. Denne forsvarsmekanismen blir gjerne brukt når vi tror at noe ikke er sosialt akseptert hos andre eller hos oss selv.

Et eksempel kan være at en snakker veldig negativt om homofile når en egentlig er homofil selv.

6.12 Fire dommedagsryttere

De fire dommedagsrytterne til Knudsen og Unstad (2015) er ulike former for kommunikasjon og reaksjonsmønstre man bruker når diskusjonene blir vanskelige og situasjonen blir tøff.

Sammen med de [psyklogiske forsvarsmekanismene](#) vi beskrev i forrige artikkel er disse tre dommedagsrytterne de vanligste og vanskeligst forholdene

som ødelegger mulighetene for konfliktløsning eller forsoning.

Forsvarsmekanismene som vi gikk igjennom i forrige artikkel går også igjen i disse dommedagsrytterne.

6.12.1 Dommedagsrytter 1: Kritikk av andre

Så lenge kritikken er konstruktiv, kan dette hjelpe bedriften til å vokse. Dersom man derimot angriper en persons personlighet eller en persons karakter kan dette gjøre stor skade. “Kritikk av andre kan være en form for projisering og forskyvning der vi overfører feil til andre” (Knudsen og Unstad, 2015, 49). Dette kan skyldes at vedkommende er redd for å ta konflikten og det ubehaget konflikten medfører.

6.12.2 Dommedagsrytter 2: Forakt

Knudsen og Unstad (2015) beskriver tegn på forakt som måter å sette merkelapper på folk, måten å bruke sarkasme mot folk og bruken av kynisme på folk. Det at man ruller øynene når personen snakker, fiendtlig humor og fnysing er også tegn på forakt. Forakt er den verste av de fire dommedagsrytterne. Vi nevnte konfliktrappen tidligere, og forakt ligger på trinn 2-4. Her er det gode muligheter for konflikten til å eskalere.

6.12.3 Dommedagsrytter 3: Forsvar

Ifølge Knudsen og Unstad (2015) handler denne dommedagsrytteren om å forsvare oss selv, og gi forklaringer på hvorfor man gjør som man gjør. Her er ofte ikke problemet “meg” men “deg”.

6.12.4 Dommedagsrytter 4: Steinansikt

Kjennetegn på “steinansikt” er at man slutter å engasjere seg og trekker oss tilbake. Man snur på en måte ryggen til arbeidsmiljøet, slutter å hilse og lukker fortest mulig døra til kontoret. Man er også ofte tause på møter i bedriften.

Dersom situasjonen eller diskusjonen blir for tøff, bruker vi ulike dommedagsryttere for verne oss selv.

7 Mekling

7.1 Hvor kommer begrepet mekling fra?

Begrepet mekling stammer fra det norrøne "å maka" som betyr "å forene/forlike". På engelsk er begrepet "mediation" hentet fra latin og betyr "å stå i midten". Legger vi sammen de to ser vi at det handler både om en posisjon og prosessen frem mot konfliktløsning (Hareide 2006:322).

Mekling er en av de eldste og mest vanlige metodene for å løse konflikter. Mekling foregår i konflikter på alle plan, og man kan være både bevisst og ubevisst måten man mekler på. Sigmund Freud snakker om mekling i eget sinn, mens Martti Ahtisaari fikk Nobels fredspris for sin fredsmekling mellom nasjoner.

7.2 Hva er mekling?

Det er mange forskjellige definisjoner på konfliktmekling. Mekling finnes også i mange former. Variasjoner i metode kan spores helt tilbake til forskjeller i livssyn (Vindeløv 2013:245 og s.41-46), menneskesyn og synet på sannhet (Hareide 2006:274).

Siden vi her tar for oss konfliktløsning på arbeidsplassen og næringslivet har vi valgt følgende definisjon av **mekling**:

"Konfliktmekling er en frivillig konfliktløsningsmetode hvor upartisk(e) tredjeperson(er) hjelper personene som er i konflikt til selv å finne en løsning gjennom en strukturert prosess, uten autoritet til å fastsette løsningen".

Ingen konflikt er lik, og på samme måte vil ingen meklingssituasjoner være identiske.

Meklerens og partenes personlighet, type konflikt og konfliktens eskalering er med på å gjøre hver meklings situasjon forskjellig. En forutsetning for at meklings kan anvendes er at partene samtykker og har et ønske om at meklings skal praktiseres for å løse konflikten mellom dem. Dette er en frivillig prosess, noe som betyr at partene når som helst kan forlate meklingsprosessen uten å være bundet til noe. Unntaket er når en eventuell avtale blir signert.

Meklingsprosessen hviler på en rekke verdier som likhet, respekt, nærvær og autonomi. Det er en anerkjent og stadig mer utbredt metode som har mange positive muligheter, og forskning viser at meklings gir store muligheter for at motstridende parter kommer konstruktivt ut av en konfliktsituasjon.

7.3 Meglerrollen

Meklingsfilosofien handler om å finne løsninger som tar utgangspunkt i partenes interesser og behov, ikke ut fra hvem som har rett eller galt. Målet er å opprettholde eller gjenopprette en god dialog mellom partene, slik at de kan bearbeide og forholde seg til konflikten på en rasjonell og konstruktiv måte.

Mekleren skal tilrettelegge for at partene selv definerer problemet, kommer i dialog og bestemmer resultatet. Dette innebærer blant annet å skape regler for samtaleform, velge temaer som det rettes søkelys mot og hjelpe partene til å opprettholde fokus. Meklins kan ses på som interessebasert konflikthåndtering, der partene er aktive og deltakende i både prosess og endelig avtale. Det er partene selv som skal komme fram til en løsning, og de må derfor bli enige om hvilke tiltak som skal iverksettes.

Meklins brukes hyppig i dagens konflikter, både innenfor konfliktrådene, rettsapparatet, bedrifter, familievernkontorer, skoler og organisasjoner. Metoden er i vekst, og det er dermed et økende behov for meklere som kan hjelpe med å løse en konflikt mellom to stridende parter. Som følge av den økende etterspørselen etter meklere, kan det være interessant å reise spørsmålet om hvilke utøvere meklere bør være.

7.4 Meglerkjennetegn

En god megler kjennetegnes av at de er (Hareide 2006; Vindeløv 2013, Nordhelle 2006):

- **mekleren skal være nøytral/upartisk**
- **mekleren skal strukturere og styre prosessen, ikke resultatet**
- **mekleren skal få fram partenes behov, ønsker og mål**
- **mekleren skal grunnfeste prosessen etisk**

7.5 Meglerkrav

Megleren bør ha en personlighetsprofil som gjør det naturlig for vedkommende å innta en meklerrolle. Viktige evner for en megler er å ha en godt utviklet empati, være en god lytter og vedkommende bør være svært imøtekommende. I tillegg bør megleren være tilstede, aktiv, initiativrik og vise at man har tro på at konflikten kan løses. En realistisk optimisme og tro på at det er mulig, kan smitte over på partene.

Selv om meglerens personlige egenskaper er relevant, er dette ikke avgjørende for utfallet av meklingsprosessen. Mekling er et fag som kan læres, og personlige egenskaper er ikke alene avgjørende for meglerprosessen.

7.6 Meglerens oppgave

Meglerens oppgave er å strukturere og lede prosessen slik at partenes ønsker og løsningsforslag er i fokus. Mekleren skal ikke:

1. **styre mot en bestemt løsning**
2. **ikke skal komme med løsningsforslag**
3. **evaluere partenes løsningsforslag**

Hvor strengt disse prinsippene forstås og praktiseres varierer (Vindeløv 2013:27 og s.235, Hareide 2006:14 og s.265). Grunnleggende er forståelsen av at det er partene selv som eier konflikten og løsningen.

Meglerens oppgave er å gi råd om og evaluere partenes løsningsforslag (Axelson og Thylefors 2013:239, Vindeløv 2013:298). Resultatet kan også sies å være viktigere enn å forbedre relasjonen mellom partene og partenes eierforhold til prosessen.

7.7 Mekleren – en ”buffer”

En megler kan ses på som en ”buffer”. Med dette menes en person som prøver å forsone parter som er uenige. Å stå i midten innebærer å være involvert, samtidig som man kan se konflikten fra flere perspektiver enn hva partene gjør.

Samtidig bør mekleren forsøke å få partene til å få innsikt i sine egne og hverandres perspektiver. Mekleren skal tilrettelegge for at partene selv definerer problemet, kommer i dialog og bestemmer resultatet. Dette innebærer å skape regler for samtaleform, velge temaer som det rettes søkelys mot og hjelpe partene til å opprettholde fokus. Mekleren har ansvaret for prosessen og saksgangen, men det er partene som har ansvaret for hvilket resultat konflikten får. Man har altså som mekler prosesskontroll, men ikke beslutningskontroll.

7.8 Taushetsplikt

All mekling skal være fortrolig, noe som betyr at en mekler har taushetsplikt. I meklingsprosessen gjelder prinsippet om fortrolighet ikke bare for mekleren, men også for de involverte partene. Dette vil fungere som en ”psykologisk kontrakt”, altså en avtale mellom partene om at all informasjon som tar sted i prosessen vil holdes innenfor ”meklingens lukkede rom”. Denne psykologiske kontrakten skal i prinsippet håndheves av både mekleren og partene.

7.9 Megleren bør være en rollemodell

Optimalt skal mekleren fungere som en rollemodell for partene i konflikten. Blant annet bør vedkommende vise partene hvordan gode kommunikasjonsmønstre kan etableres. Mekleren bør også utstråle meklingsfaglig trygghet og myndighet. Dette er svært viktig for at partene skal kunne være trygg på at mekleren vet hva han eller hun gjør.

En mekler kan oppnå autoritet gjennom blant annet sin kompetanse, erfaring, utstråling av tillit og evne til å bringe partene sammen tross deres ulike interesser. Hvordan en mekler utøver sin posisjon, vil være en viktig faktor for om konflikten får optimalt utfall.

7.10 Hvordan forholder partene seg til konflikten?

Når vi skal innta en meglerrolle er det viktig å være klar over at det er flere måter partene kan forholde seg til uenigheter og konflikter på. Tre vanlige reaksjonsformer er:

1. **Unnvikelse**
2. **Aggresjon**
3. **Åpenhet**

Likhetstrekkene ved unnvikelse og aggresjon er at deavskjærer seg fra muligheten for en dialog og kontakt med motstanderen. Det vil derfor være vanskelig å gå inn i en konstruktiv løsningsprosess for å løse konflikten. Som konsekvens kan konflikten bli låst, noe som kan være utgangspunkt for eskalerende konfliktnivå og en alvorlig forverring av situasjonen. Er man derimot åpen for motsetninger, tilnærmer man seg konflikten på en mer hensiktsmessig måte. Åpenhet kan være en døråpner for konstruktive løsninger.

7.11 En konflikt kan ses på fra en intern og ekstern side

Når vi kommer til spørsmålet om hvordan vi skal løse en konflikt er første bud å huske på at enhver konflikt kan ses fra to sider, den interne og den eksterne siden:

- **Intern side** er konflikten slik du og den enkelte opplever konflikten, med alle de følelsene som er knyttet til konflikten. Dvs. den "følelseladede siden".
- **Ekstern side** er slik konflikten slik alle som ikke er berørt av konflikten ser den. Dvs. den "objektive siden"

I en konflikt er det nesten alltid mulig å gjøre noe med egne følelser og opplevelser, altså den interne siden. Jo raskere vi klarer å få partene å se på konflikten fra den eksterne siden, jo raskere klarer vi å etablere et miljø hvor det er mulig å løse konflikten ut i fra objektive kriterier som er det ideelle i de fleste situasjoner.

7.12 Praktiske tips for megling av konflikter

På sidene til adire.no fant vi noen praktiske meglerråd som er universelle og som vi derfor gjengir under.

7.12.1 Forberedelse

Grunnforutsetningen er at megling er frivillig. Ha dialog, husk at ingen liker å være i konflikt, og mange kan ha problemer med å bruke det ordet.

Megleren skal ikke du komme med løsningen, den må ligge hos partene, og de må forplikte seg til den. Megleren kan likevel forberede ulike scenarier, for å kunne bryte fastlåste mønster.

7.12.2 Formøte

Ha gjerne samtaler med hver enkelt på forhånd – kartlegg, la dem ”tømme seg”, avklar mål og hensikt. Vær objektiv, presiser din rolle, og redegjør for din relasjon til begge parter.

7.12.3 Selve møtet

Velg et sted som er nøytral grunn for begge parter. Vær bevisst borplassering – hvor du sitter, og hvordan de sitter i forhold til hverandre. Jo mer ansent, jo større avstand er komfortabelt.

Sett rammen for møtet, avtal varighet, og presiser målet.

7.12.4 Fasiliter samtalen

Det er ofte subjektiv - og ulik – tolkning av samme hendelse som ligger til grunn for konflikten. Anerkjenn dette innledningsvis. Gi partene mulighet til å forklare sin intensjon, men unngå ”røftegraving”.

Vær oppmerksom på ditt eget kroppsspråk – favoriserer du en av partene?

Omformuler negative utsagn, be om aksept for ”motpartens” tolkning basert på forutsetningene.

Enighet og positive utsagn forsterkes ved å noteres på tavle. Gå tilbake til momenter av enighet hver gang det blir konfrontasjon. Noter ned alle positive utsagn og enighet. Bruk skalametoden. Fokuser på felles mål.

7.12.5 Bli enige om en avtale

Skap forpliktelse for løsning. Definer ønsket atferd, og la partene komme med forslag til hva de selv vil bidra med – og hva de ønsker å se av atferdsendring hos den andre part.

8 Konfliktløsning

Hvordan kan vi så løse en konflikt? Det er mange måter å løse en konflikt på. Noen er opptatt av framtidsperspektivet og velger derfor å benytte en metode som har til hensikt å unngå å dvele ved det som har gått galt og heller fokusere på framtiden.

Andre er heller fokusert på å finne fram til årsaksforholdene til en konflikt. Disse retter seg mer mot en tradisjonell løsningsmetode, hvor man går bakover i tid for å analysere hva som har gått galt og hva som er årsakene til at en konflikt har oppstått.

Et tredje alternativ å tilnærme seg en konflikt på, er å finne løsninger som tar utgangspunkt i partenes interesser og behov.

Fellesnevneren for alle metoder er at **konfliktløsning** brukes som et verktøy for å fjerne selve grunnlaget for konflikten, eller den sak man er uenig om, og få partene til å bli enig om en løsning alle parter kan akseptere. De ulike metodene kommer vi nærmere tilbake til i senere artikler i denne artikkelserien.

8.1 Strategisk- og spontan konfliktatferd

Konflikter kan håndteres på mange måter. Alle handlinger fra partenes og fra eventuelle

tredjeparters side kan få betydning, direkte eller indirekte, for hvordan konflikten utvikler seg og avsluttes. Van de Vliert skiller i sin modell mellom:

- **Strategisk konfliktatferd;** den planlagte, overveide og intensjonelle konfliktatferd som er utført med vitende og vilje. Det trenger imidlertid ikke å bety at den er veloverveid eller gjennomtenkt, men jo mindre frustrasjonen er, jo lettere er det å vise strategisk atferd, tenke klart og opptre slik man har tenkt og planlagt
- **Spontan konfliktatferd;** personen har ikke bevisst kontroll over seg selv og kan komme med ukontrollerte følelsesutbrudd, ugjennomtenkte beskyldninger og intense opplevelser av å være urettferdig behandlet.

8.2 Krever ofte en meklingsmann

For å løse konflikter mellom enkeltindivider eller grupper i organisasjonen vil det som regel være hensiktsmessig å bringe inn en nøytral tredjepart, når partene ikke selv klarer å komme fram til enighet.

Vi skal her se litt nærmere på hvilke forhold en «meklingsmann» bør være oppmerksom på.

8.3 Hva er problemet og hvor stort er det?

Alle konflikter skyldes et problem. Start med å definere hva som er problemet, det vil si kilden til konflikten. Før du har dette klart for deg er det umulig å finne en løsning på konflikten. Still deg så spørsmålet:

Er alle partene i konflikten enige i at dette er kilden til konflikten (selve problemet)?

Ofte har ikke begge parter den samme oppfattelsen av hva årsaken til konflikten er. Noe som selvfølgelig gjør det umulig å løse konflikten, da de ikke er enige om hva de er uenige om. Kanskje viser det seg at hele konflikten bygger på en misforståelse eller feiloppfattelse av noe. Start derfor alltid all konfliktløsning med å definere hvilket problem som skal løses og sjekk at partene er enige i at dette er selve problemet.

Still deg så følgende spørsmål:

8.4 Hvor stort er problemet?

Størrelsen på et problem avgjøres av avstanden mellom ønsket og opplevd tilstand. Jo større avstanden er, jo større oppleves også problemet og jo vanskeligere er det å konflikten.

8.5 Er partene løsningsorienterte?

For at det skal være mulig å løse en konflikt må begge partene være villig til å finne en løsning på konflikten som er akseptabel for begge parter og som begge kan leve med. Er en av partene ikke villig til å finne en akseptabel løsning på problemet for motparten er det også umulig å løse problemet.

For å løse en konflikt må begge parter være løsningsorienterte i den betydning at de må være villig til å inngå et kompromiss for å finne en løsning som også er akseptabel for motparten. Før begge partene er villig til å inngå et kompromiss for å løse konflikten er det som regel også umulig å løse konflikten. Sørg derfor for at begge parter innser nødvendigheten av at de må legge til side forhistorien og stoltheten sin og heller være løsningsorienterte for å finne en løsning begge parter kan akseptere og leve med.

8.6 Premisser for konfliktløsning

For å få et best mulig utgangspunkt for konfliktløsningen, bør følgende forhold være oppfylt før man prøver å løse konflikten:

1. **Partene må møtes ansikt til ansikt og sette seg ned å definere hva de er uenige om.**
2. **Partene må være enige og villige til å jobbe med og bidra til å løse konflikten**
3. **Det må planlegges hvem som skal gjøre hva, hvor og innen når.**
4. **Begge må forplikte seg til å akseptere løsningen man kommer frem til på problemet, før konfliktløsningen starter.**

8.7 Destruktive forhold

Når man starter prosessen som skal løse konflikten, er det en forutsetning at man slår ned på forhold som kan være destruktive eller som motparten oppfatter som provoserende. Da dette kan forsterke eller forlenge konflikten. Eksempler på forhold man slå ned på, er:

- **for mye "kamppreget" atmosfære**
- **for lite samarbeidpreget**
- **manglende kompromissvilje**

Får slike forhold utvikle seg, vil resultatet som regel bli at begge partene går ned i skyttergravene sine eller at de trapper opp konflikten. Men selv om du klarer å skape en atmosfære for konfliktløsningen som ikke er preget av kamp, motvilje, og mistro, har du ingen garanti for at du klarer å løse konflikten. Enkelte ganger vil konflikten bli stående uløst fordi en av partene velger å:

- **Skyve problemet bort eller "under teppe"**
- **Bortforklarer uenighet**

Som leder er din oppgave å sørge for at dette ikke skjer.

Alle konflikter må løses. Hvis ikke vil de bli spøkelser som stadig dukker opp igjen.

8.8 Sviktende aggresjons kontroll

I konflikter blir ofte folk sinte og rasende. Det er menneskelig å bli opptatt av aggresjonens form: "Hvorfor i herrens navn kastet du stolen, slentrer døra osv?. Imidlertid er aggresjonen et uttrykk for at en frustreres over et HINDER som står i veien for det man ønsker å oppnå. Spør heller om hva personen EGENTLIG var ute etter.

Drøft deretter om ikke det kan oppnås med andre midler enn bruk av sinneuttrykk. Formålet og målet er viktigere og mer fruktbart å få fram enn å bli avsporet av snakk om aggresjonens form. Spør: "-Hva er det du egentlig ønsker eller har som mål/formål?".

8.9 Stressfaktoren

Dersom folk er stresset opplever de gjerne alle situasjoner som mer truende enn de kanskje egentlig er.

Man blir mindre i stand til å se alle nyansene, være åpen for kreative og fleksible løsninger. Stressede folk tenner i stor grad svart/hvitt og tar ikke ordspill, fleip og morsomheter lett, men oppfatter det konkret og helt alvorlig. Oppmerksomhetskapasiteten er redusert og evnen til å se ting fra andres synsvinkel betydelig redusert. Forsøk derfor å legge så mye som mulig i å hjelpe deltakerne til å slappe av.

Løs opp stemningen og situasjonen av og til med pauser; lett og ledig prat innimellom og aktivitet som fremmer fellesskap som f.eks. kaffe og røykepauser.

9 Konfliktåndtering

Konfliktåndtering innebærer i tillegg til **konfliktløsning** alle andre handlinger som partene eller andre iverksetter, men som ikke nødvendigvis endrer på selve innholdet eller bakgrunnen for konflikten.

Rognes beskriver fem hovedprinsipper for konfliktåndtering på arbeidsplasser, som igjen medfører ulike typer konfliktatferd.

PRINSIPP HÅNDTERINGSMÅTE

Makt Streik, autoritet, manipulasjon, fordelingsforhandlinger

Rettigheter Lover, forskrifter, uformelle normer, presedens

Interesser Integrasjon

Oppløsning Flytte personer, reorganisere, bytte partner

Unngåelse Disiplin, brenne inne

En bedre inndeling av de mulige måtene å håndtere konfliktene på fant vi på sidene til NDLA, hvor de skiller mellom:

Mølig	Beskrivelse	Eksempler
Autoritær	En nøytral tredjepart trukket inn i forhandlingen. A være autoritær kan forklares som Meglerens rolle går ut på å få partene til å lytte til hverandre og andre skal gjøre uten å forklare oppfordre dem til selv å komme med forslag til løsning på problemet. Megling brukes ofte for å unngå at en konflikt havner i følge av deres kompetanse eller rettssystemet.	Eksempler på slike roller finner vi i politiet og i militæret. På arbeidsplasser i oppvekst-, helse- og sosialsektoren kan en leder på en arbeidsplass kan en leder i konfliktskyløs, og voksenrollen en eller en kollega opptrå som megler i en konflikt. Barn.
Terapeutisk	Terapeutisk konfliktløsning tar utgangspunkt i at konflikten kan være i vanskelige følelser eller brukte lovverket. Det gir i mange fastlåste reaksjonsmønstre tilfelle svar på hva som er den riktige løsningen i en konflikt. Terapeuten vil da prøve å hjelpe den som trenger det, med å bearbeide konflikten kan bli avgjort i en rettssal, og partene kan bli dømt og	Barn som stadig er i konflikt med andre barn, kan trenge hjelp til å innefor oppvekst-, helse- og sosialsektoren kan dette skje ved å håndtere sin egen aggresjon. Konflikter knyttet til behandlingsmåter, for eksempel uenighet om en respirator skal slås
Ignorering	Å ignorere betyr å overse. Det kan være ulike grunner til å overse en konflikt.	Det er flere måter å overse på. I en skoleklasse kan en diskusjon kollegaer på et apotek komme i konflikt om dette. Det kan være klassetur, løpe til konflikter. En enklere å la konflikten være enn å møte å avgjøre et slikt spørsmål på prøve å løse den. Men partene må er å la hvertallet bestemme.
Demokratisk	Demokrati betyr at hvertallet bestemmer. I et virkelig demokrati skal mindretallets syn også høres og tas hensyn til. • Det er enklere å leve med konflikten enn å løse den. • Det koster for mye å løse den.	likevel oppføre seg ordentlig mot hverandre når de er på jobb. yrkeslivet. Som arbeidstaker har du for eksempel rett til å forhandle om lønn og arbeidsvilkår. Det forhandles også om oppsetting av turnus og fordeling av arbeidsoppgaver.
Forhandling	I en forhandling møtes partene og diskuterer seg fram til en løsning. Partene som er i konflikt, møtes på halvveien. Begge parter gir og tar.	

9.1 Atferdstiler

Rognes nevner også fem ulike måter å reagere på, såkalte **atferdstiler**:

- **Ettergivenhet**; forsake egne interesser til fordel for motpartens
- **Kompromissatferd**; gi litt etter for å få til en avtale med den andre part, forutsetningen er at den andre part signaliserer vilje til å imøtekomme dine behov
- **Konfrontasjon**; den ene parten har bare sine egne interesser i tankene og ivaretar dermed verken sine egne eller andres interesser, eks. unngåelse
- **Integrasjon**; problemløsning – finne løsninger som er akseptable for begge parter og som håndterer de grunnleggende problemene
- **Unngåelse**; tilbaketrekking fra konfliktsituasjonen ved å utsette eller unngå den

I følge Rognes bruker bedriftene mye tid og ressurser på stadig å håndtere de samme type problemer, uten å løse dem fordi mange av konfliktene blir håndtert med ettergivenhet, kompromiss og/eller konfrontasjon. Konfliktene blir derfor sjelden løst, men fungerer som midlertidig brannslukking.

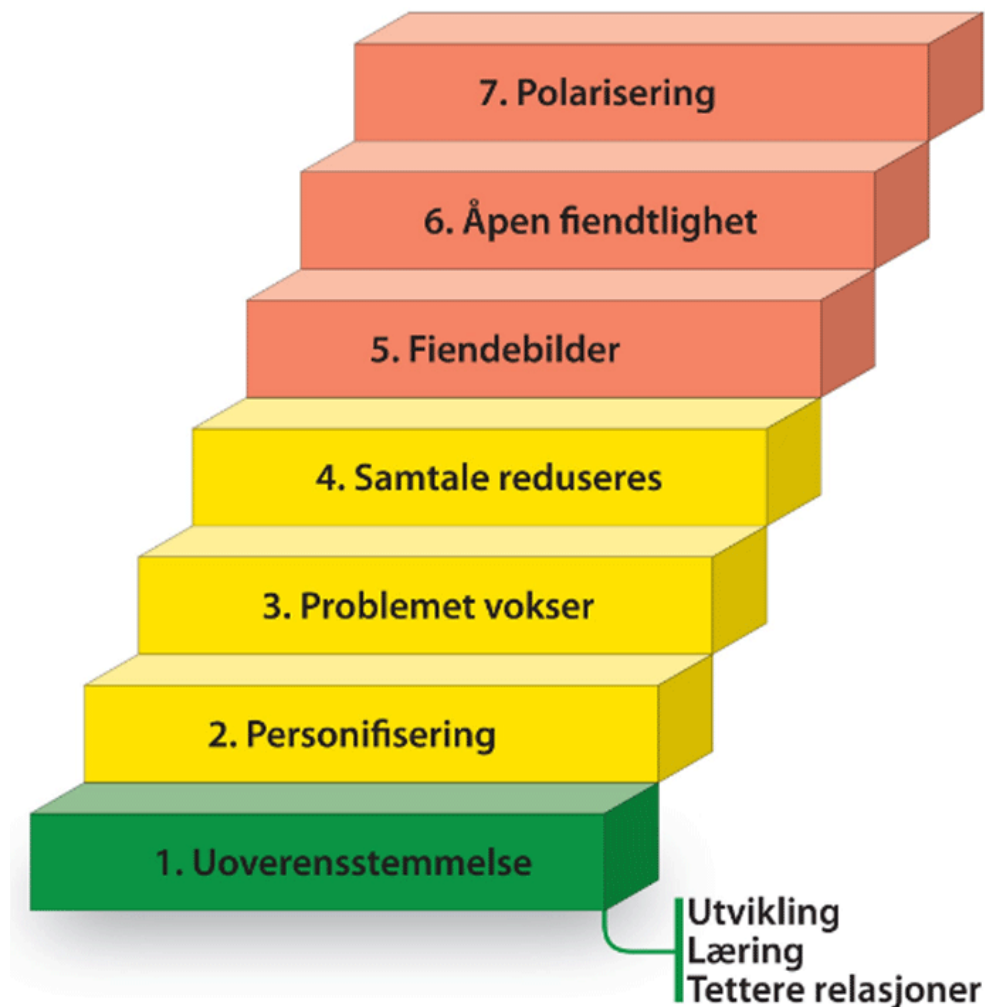
9.2 Konfliktrapp

Det fleste konflikter følger **konfliktrappen**. Det vil si at konflikten normalt starter med en saklig uenighet som etterhvert eskaleres helt til den går i lås og det gryter ut en fastlåst stillingskrig. Konfliktrappen kan derfor være et nyttig redskap for å forstå konflikter. Den synliggjør konflikters ulike nivåer og illustrerer hvordan en konflikt kan utvikle seg fra en liten uenighet til ekte fiendtlighet. En konflikt kan som vist i konfliktrappen utvikle seg dramatisk hvis ingen griper inn.

Den klassiske konfliktrappen kan fremstilles slik:

Saklig uenighet -> konflikten eskaleres -> låses -> Krig

Idebanken.no fremstiller denne konfliktrappen slik på sine sider:



Trappen har sju hovedtrinn:

Trinn 1: Vi vil ikke det samme, og vi står dermed i veien for hverandre når vi prøver å oppnå noe som er viktig for oss.

Trinn 2: Personifisering: Vi glemmer selve saken og begynner å anklage den andre for å være problemet.

Trinn 3: Problemet ekspanderer: Vi begynner for eksempel å trekke inn andre forhold som har vært utfordrende tidligere.

Trinn 4: Samtalen oppgis: Vi slutter å kommunisere direkte, for det nytter jo ikke likevel. På dette trinnet begynner man å søke allierte.

Trinn 5: Fiendebilder: Man begynner å se på den andre som fienden, og det utvikler seg et «oss mot dem»-forhold. Konflikten tar nå svært mye oppmerksomhet hos de som er en del av den.

Trinn 6: Åpent fiendskap. Her er man klart og tydelig fiender, og man forsøker å skade hverandre dersom man kan, enten med ord eller handlinger.

Trinn 7: Krig: Her er krigen et faktum, og målet helliger middelet. Sameksistens er her umulig, og det er på dette stadiet at man får bombing, skilsmisser, oppsigelser eller gettodannelser.

På hvert trinn er det mulighet for enten å gå opp eller ned trappen. Matrisen under kan her være til hjelp for å avgjøre om konflikten er på vei opp eller ned. Matrisen er hentet fra Idebanken.

Når konflikten blir trappet opp, vil partene:

- Snakke i du-form
- Ha rett for enhver pris
- Plassere skyld
- Legge vekt på andres feil og mangler
- Legge vekt på det som har skjedd før
- Generalisere («alltid» og «aldri»)
- Snakke høyt og avbryte
- Ha et avvisende kroppsspråk: Se på klokka, legge armene i kors, peke anklagende.

Hvis konflikten skal trappes ned, må partene:

- Snakke i jeg-form
- Ta ansvar
- Legge vekt på muligheter
- Utforske den andres synspunkter
- Be om eller ønske
- Konkretisere (gi konkrete eksempler på hendelser)
- Snakke rolig og lytte til den andre er ferdig
- Bruke et imøtekommende kroppsspråk: Se på andre og nikke anerkjennende.

For en konfliktløser gjelder det selvfølgelig å være oppmerksom på konflikt signalene på de ulike nivåene, slik at vi klarer å stoppe konflikten før den kommer ut av kontroll. Kjennskapet til de ulike trinnene bidrar til å kunne forebygge ytterligere eskalering.

En annen lignende modell har Glasl (1980) laget. Her skisseres det en modell for et mulig utviklingsforløp i eskalerende konflikter. Denne består av tre faser med tre trappetrinn for hver fase i eskaleringsprosessen:

Fase 1 1. Begynnende frustrasjon

2. Partene ser hverandre som motpoler
3. Klar til kamp

Fase 2 4. Søke støtte hos utenforstående

5. Motpart uten moral og sunn fornuft
6. Trusler og åpne angrep

Fase 3 7. Ødelegger motpartens våpen

8. Full krig: «alt er lov»
9. Mål: endelig seier

I **fase 1** skisseres det et utgangspunkt hvor konflikten starter med en gryende frustrasjon som vanskeliggjør samarbeidet mellom to parter. I neste trinn begynner de å se hverandre som motpoler i den aktuelle saken man er frustrert i, noe som i et nytt trinn vil utvikle seg til en kamp hvor man får en tape-vinne-innstilling, og man gjør seg klar til å kjempe for sin egen sak.

I starten av **fase 2** har enda ikke åpne konfrontasjoner mellom partene funnet sted. I stedet reduseres kontakten og kommunikasjonen i trinn fire for å søke støtte og allianse hos andre. Hvordan disse utenforstående møter partene, er med på å prege konfliktens videre gang. Får man støtte får partene et mer fastlåst og negativt syn på hverandre i trinn fem. Motpartens svakheter fremheves og de sterke sidene benektes, mens det motsatte skjer når man ser på seg selv.

I trinn fem begynner man derfor å oppfatte den andre som personlig vanskelig, udugelig eller med et skjult motiv for handlingene. Den andre parten ses på som vanskelig, ikke til å stole på og har skjulte hensikter. Satt på spissen dreier situasjonen seg nå om hvordan man skal kunne samarbeide med en vanskelig, dum og kanskje mentalt syk og i verste fall umoralsk person.

I det siste trinnet i denne fasen handler det nå om å unngå helt å forholde seg til den andre eller til å ta sterke virkemidler i bruk. Nå oppstår åpne konfrontasjoner og trusler.

Fase 3 starter med at man prøver å ødelegge motpartens våpen ved å baktale, latterliggjøre, true, skjelle ut og åpent kritisere andre. I neste trinn har det oppstått full krig hvor «alt er lov», og man kan behandle den andre og situasjonen slik man vil og føler at man må for å vinne frem i saken.

I siste trinn er det kun motpartens betingelsesløse overgivelse og beklagelse som er den akseptable løsningen. I denne fasen benektes motpartens verdi som menneske. Mobbing, trakassering, baksnakkelse, ryktespredning og sabotasje kan derfor være sluttproduktet av noe som startet med en naturlig frustrasjon eller irritasjon i samarbeidet mellom to parter.

Ut i fra dette ser vi at det som startet som en naturlig frustrasjon gradvis kan endre seg til en meget destruktiv situasjon dersom man ikke forsøker å løse saken på et tidlig tidspunkt.

Modellen viser at allerede i første fase, lenge før åpne konfrontasjoner oppstår, slutter folk å snakke sammen. I den andre fasen kan personmotsetningene overta for det saklige i situasjonen med unngåelse og avvisning av motparten som resultat. I en arbeidssituasjon hvor man er avhengig av samarbeid, kan dette være skadelig både for arbeidsplassen og de involverte. Dette viser oss også at det ikke bare er alvorlige konflikter som er potensielt destruktive.

Partenes handlinger og håndtering av konflikten gir konsekvenser for det videre konfliktløpet. Det kan også føre til at de bakenforliggende forholdene endres, noe som igjen kan påvirke det videre konfliktforløpet og mulighetene for flere eller

færre fremtidige konflikter. Å unnlate å gjøre noe med konflikter, kan være like risikofylt som det er å gjøre noe, fordi ethvert tiltak kan få uheldige konsekvenser man ikke hadde regnet med på forhånd.

I forbindelse med håndtering av konflikter på arbeidsplassen kan konflikttrappen være et godt hjelpemiddel, for å analysere hvor langt konflikten er kommet, og for å skape en forståelse av alvoret er i den (Mikkelsen og Laudal, 2014).

Konflikttrappen hjelper også til å belyse faktorer som har bidratt til at konflikten har oppstått, hva som er fokus for konflikten, partenes handlinger og partenes konsekvenser for deres handlinger. Når denne analysen er gjennomført, vil det i neste omgang være mulig å velge fire ulike fokus for konfliktarbeidet:

- **Arbeid med fokus på å endre forhold som har bidratt til at konflikten har oppstått**
- **Arbeid med fokus på de konkrete temaene konflikten omfatter**
- **Arbeid med fokus på partenes atferd i konflikten**
- **Arbeid med fokus på konsekvensene av partenes handlinger i konflikten**

10 "Best practice" ved konfliktløsning

10.1 Ikke vent på at konflikten skal "gå over av seg selv"

Mange er redd for å gjøre feil og prøver derfor å vente i håp om at konflikten skal forsvinne av seg selv. De gjør sjelden det. Jo lengre du venter, jo høyere opp på konflikttrappen vil konflikten bevege seg og jo vanskeligere blir det å håndtere konflikten. Ta derfor tak i konflikten så snart du ser en konflikt i utvikling og få partene til å snakke sammen om det de er uenig om. Påta deg gjerne rollen som megler i denne prosessen.

10.2 Snakk med den det gjelder og få partene til å snakke sammen

Hvis du har problemer med noen på arbeidsplassen, enten du mener de ikke leverer godt nok eller de lukter svette – så må du snakke med dem direkte. Slutt å føle at ting er feil, at du har feil arbeidsoppgaver eller at det er dårlig arbeidsmiljø på jobben. Gå i stedet til vedkommende som kan gjøre noe med det og ta det opp. Naturligvis skal vi ikke ta opp alle forhold mellom kolleger. Dersom noe er så plagsomt for deg at du snakker om det, ta da ansvar også for å få sagt det til den det gjelder, og kanskje bare til ham (infotjenester.no).

Det er viktig å bringe folk som er i konflikt sammen, så kan man se hvem som har ansvaret for hva. Hvis konflikten har eskalert, bør det være med en person som kan megle, slik at partene ikke bare står og roper til hverandre.

10.3 "Timing"

Skal man løse en konflikt er det viktig å finne et tidspunkt som passer partene som er involvert i konflikten. Ingen av partene skal føle seg presset. Sørg for at alle er enig om tidspunkt og sted for drøftingene. Prøv å velg et så nøytralt møtested som mulig.

10.4 Behold roen og vis respekt

Første bud i all konfliktløsning er å beholde roen og vise respekt for motparten. Har du en meglerrolle må du insistere på at partene må beholde roen og ikke la følelsene ta overhånd. Det fører aldri noe godt med seg. Opphissede diskusjoner skaper ikke løsninger, bare skittkasting. Det er også vanskeligere å tenke klart og se løsningene når man er sint og lar seg styre av følelsen i momentet.

10.5 Skill sak og person

Siden konflikter er sammensatte ender de ofte med en sammenblanding av personlige følelser med hva saken faktisk gjelder. Insister på at partene fokuserer på saken og ikke personen. Å komme med personangrep er sårende og tvinger motparten inn i en defensiv forsvarsposisjon som det er vanskelig å bringe vedkommende ut av. Sørg derfor for at alle fokuserer på saken og ikke blander inn personangrep og personlige følelser i konflikthåndteringen.

10.6 Kontradiksjon

Prinsippet om kontradiksjon innebærer at de ulike partene i konflikten skal ha muligheten til redegjøre for eget syn og til å imøtegå andres redegjørelser i saken. Det innebærer rett å slett en saksgang som er ment å sikre at *"alt kommer på bordet"* (nito.no).

Dette sikres best ved at arbeidsgiver forholder seg til de involverte i konflikten *"hver for seg"*, om egen oppfatning av saken/konflikten, for deretter å la de kommentere *"motpartens"* forklaring. Dette sikrer i større grad at motpartene ikke tilpasser seg den/de andres forklaring (nito.no).

10.7 Anonymitet

I forbindelse med konflikter og konfliktløsning, oppstår ofte et ønske om at det beholdes anonymitet rundt samtaler om arbeidsmiljøet fra involverte, særlig på et tidlig stadium i konflikten. Dette kan skyldes flere forhold, for eksempel enten et bevisst ønske om å manipulere lederen til en bestemt oppfatning i den underliggende saken, eller at den som ønsker å samtale med sjefen om et vanskelig tema er så berørt av konflikten enten direkte eller indirekte at vedkommende, av frykt for represalier, ber om ikke å bli sitert (nito.no).

Kravet/ønsket om anonymitet må normalt vike. Det sier seg selv at disse prinsippene da vil komme i motstrid og at en leder ikke er gitt mulighet til å respektere en slikt ønske om anonymitet nettopp av hensyn til at kravet til kontradiksjon er sterkere. En leder må i en slik sammenheng derfor varsle om at dette ønsket ikke kan respekteres, at den ansatte likevel har en plikt til å medvirke og deretter overholde egen handleplikt. Sensitive personopplysninger vil imidlertid normalt falle innenfor det arbeidsgiver må bevare taushet om (nito.no).

10.8 Innrøm egne feil

Konfliktløsning innebærer gi og ta for å komme frem til kompromisser alle involverte parter kan akseptere. Ingen er i en konflikt skyldfri, da det alltid er to sider av en sak og før begge sider innser dette vil konflikten ikke bli løst. Hver derfor ikke redd for å innrømme egne feil. Det viser at du er et menneske av kjøtt og blod som er voksen nok til å innse og innrømme egne feil. Det skaper et miljø hvor det er mulig å komme videre og rette fokuset på hvordan vi kan finne en akseptabel løsning på konflikten.

10.9 Fokuser fremover

Selv om all konfliktløsning må starte med at vi tar et blikk bakover i tid for å finne ut hva som har skjedd og årsaken til at konflikten har oppstått, bør vi raskest mulig komme oss ut av denne fasen og rette fokusere fremover. Dette fordi vi ikke kan gjøre noe med det som allerede har skjedd, men vi kan gjøre noe med det som kan skje i morgen. Konfliktløsningen gjelder hvordan vi skal håndtere morgendagen,

ikke går dagen som allerede er ferdig. Vi kan lære av fortiden, men løsningen ligger i fremtiden.

10.10 Hver løsningsorientert

Like viktig som å fokusere fremover er det at man er løsningsorientert. Med det menes at partene må fokusere på hvordan konflikten kan løses og begynne å skissere hvilke løsninger som kan være akseptable for dem. Så snart en av partene begynner med dette vil den andre normalt automatisk følge opp med sine løsninger på problemet. Fokuser her på fellesnevnerne de begge er enige i løsningsforslaget. Forsøk så å få på plass de siste brikkene som også må løses for en løsning som er akseptabel for begge parter er på plass.

10.11 For mye snakking

Det er typisk at partene bruker mye tid, har lange innlegg, og forsøker å si så meget som mulig når en har ordet. Det fører til at motparten hører de første påstandene eller beskyldningene, før han så blir sittende å tenke ut motargumenter. Motparten går dermed glipp av det meste som sies, og dermed også av viktig informasjon. Dessuten blir det ofte sagt så mye i et innlegg at det blir umulig å følge det opp på en skikkelig måte. Vær oppmerksom på dette, og slå ned på:

- *Når noen snakker for lenge*
- *Ikke hører hva den andre sier fordi en forbereder sitt eget motinnlegg.*

10.12 Uheldig språkbruk

Legg vekt på språkbruken. Man skal løse konflikten ikke forsterke den. Legg derfor vekt på at språkbruken er preget av:

- **Minst mulig skyldplassering. Ikke jakt på syndebukker.**
- **Mye bruk av såkalte "jeg utsagn".**
- **Bevis og dokumentasjon.**
- **Saklighet.**
- **At man holder seg til saken.**

- **At man angriper problemet og ikke personen i sakskonflikter. I relasjonskonflikter må man nødvendigvis prate om personer.**

Man reagerer minst like sterkt på såkalte *non - verbal* kommunikasjon som ordinært språk. I en konfliktsituasjon blir det gjerne sterke reaksjoner av kroppsspråk - karakter. Som konfliktløser må man være oppmerksom på dette, og søke å dempe slike ting som volumøkning (Heving av stemmen), pekefingerbruk, tonefall av ironi, spydigheter eller annen negative utspill som virker provoserende.

10.13 Kritthåndtering

Et av de vanskeligste elementene i konflikthåndtering er å motta kritikk fra motstanderen. Som megler i en konflikthåndteringsamtale skal du få partene til å lytte til hverandre uten å avbryte og forsvare seg. Det kan derfor være til god hjelp at du gjør partene oppmerksom på hvordan vi som mennesker kan reagere når vi tar imot kritikk.

Husk her at når vi mottar et ubehagelig budskap kan vi reagere ved å (idebanken.org):

- **Bebreide andre** («Du er umulig»)
- **Bebreide oss selv** («Jeg duger ikke»)
- **Fortrenge fakta** («Det var ikke det jeg mente»)
- **Løpe fra ansvaret** («Noen må gjøre noe med det»)

Oppgaven her er at partene skal forsøke å bryte den lite hensiktsmessige måten å kommunisere på. Det er mer hensiktsmessig å oppfordre partene til å konsentrere seg om de neste to punktene mens de lytter til hverandre, og eventuelt noterer underveis (idebanken.org).

- **Hva er mine egne følelser og behov?**
- **Hva er den andres følelser og behov?**

Når begge parter i en samtale uttrykker sine følelser og behov minsker risikoen for konflikt. Du kan hjelpe dem til å ta felles ansvar.

Begge har ansvar for (idebanken.org):

- **Nærvær**
- **Interesse**
- **Nysgjerrighet**
- **Oppmerksomhet**
- **Åpent kroppsspråk**
- **Positive tilbakemeldinger**

11 Konfliktløsningsamtalen

Ledelsen sier at vanskelige samtaler er hverdagskost for mange ledere, men også en del av jobben som mange gruer seg til. Dette kan føre til at konflikter får lov til å vokse seg større enn de behøver. Jo forttere vi tar samtalen, jo bedre er det.

Det finnes mange ”oppskrifter” på hvordan vi bør gå frem, men det aller viktigste er at du er godt forberedt til en slik samtale, og at du ikke venter for lenge.

Idebanken har på sidene sine gjengitt en modell fra Leif Pjetursson: «Når ledelse er kommunikasjon» som vi har utfylt litt. Denne utvidede modellen gjengir vi under:

11.1 Målsetning

I forberedelsene er dette viktig å tenke på følgende:

- **Sett deg et konkret mål. Hva ønsker du å oppnå med samtalen?**

Velg et realistisk ambisjonsnivå. Hva kan du forvente å oppnå av resultater etter denne samtalen? Ikke sett urealistiske krav, verken til deg selv eller andre.

11.2 Forberedelse

Før du kan innkalle partene enten en og en først eller samlet må du ha forberedt møte godt slik at det ikke kommer ut av kontroll uten å være i stand til å nå møtets mål. Før møte starter må du først ha skaffet deg et godt inntrykk av hva konflikten går ut på, hvem som er partene, hva de ønsker å oppnå, hva uenigheten består i og hvilke løsningsforslag som er mulig.

Still deg her noen grunnleggende spørsmål:

Hva slags farge har konflikten?

Når en konflikt oppstår er det viktig å kartlegge hva slags konflikt det er og hvor langt den har utviklet seg. Ta utgangspunkt i konflikttrappa: Er konflikten grønn? Vil den mest sannsynlig løse seg selv? Eller har den blitt gul eller rød? I så fall må lederen gripe inn. Hvis konflikten er rød er det viktig å opptre juridisk korrekt og en bør koble inn nødvendig kompetanse.

Hva slags konflikt er det?

Neste steg er å finne ut hva slags konflikt det dreier seg om. En konflikt kan kartlegges ved å svare på følgende spørsmål:

- **Hvordan kommer konflikten til uttrykk?**
- **Hva er bakgrunnen for konflikten?**
- **Hvordan har konflikten blitt håndtert så langt?**
- **Hva må til for å løse konflikten?**

Hold deg til fakta. Finn konkrete eksempler som illustrerer problemet. Ikke baser deg på rykter eller sladder, men på personlig observasjon og best mulig dokumentasjon.

Ha et løsningsforslag klart. Tenk gjennom ulike løsninger, både ting som medarbeiderne kan gjøre, og som du eller utenforstående kan gjøre for å løse problemet/konflikten.

Sett opp en plan for gangen i samtalen. Det er viktig å velge et sted der dere ikke vil bli forstyrret, samt å sette av god tid. Gå gjennom planen for samtalen på forhånd, og øv gjerne.

11.3 Samtalens rammer

Når dialogen innledes er det viktig å bli enige om de konkrete rammene for dialogen. Det skaper trygghet at alle vet hva samtalen skal dreie seg om, og hvor lang tid som er satt av. Som leder innleder du, ønsker velkommen og forteller om målet med samtalen. Du forteller:

- **Hvordan samtalen er strukturert og hvor lang tid som er satt av.**
- **Hvilken rolle du har i samtalen:** At du ikke vil være dommer, men være en nøytral prosessleder som stiller spørsmål og hjelper partene med å snakke sammen. Sett også opp noen spilleregler for samtalen for å sørge for at samtalen ikke kommer ut av kontroll og holder fokus på samtalens formål.

Noen spilleregler kan være at partene skal:

- **Akseptere at de kan ha forskjellig opplevelse av konflikten.**
- **Snakke for seg selv.** Det vil si at de skal fortelle hva de selv opplever, føler og har behov for.
- **Bestrebe seg på å ikke avbryte hverandre.**
- **Bestrebe seg på å ikke gå i forsvar.**
- **Vise vilje til å forstå den andre.**
- **Prøve å bli forstått.**
- **Prøve å se konflikten som en helhet, hvor også andre relasjoner og organisatoriske forhold spiller inn.**

11.4 Avdekkningsfase – partene intervjues

I denne fasen kan partene få lufte ut sitt sinne og frustrasjon og få fortalt hvordan de opplever konflikten, og hva de er misfornøyd med. Det kan være en stor lettelse å få lov til å fortelle hvordan konflikten oppleves, noe som i seg selv bidrar til konfliktløsningen. Bli ikke for lenge i denne fasen. Selv om det er fint å få ristet av seg frustrasjonene, kan det bli oppslukende og lite konstruktivt å være for opptatt av årsaker og problemer. Problemspråket kan komme til å bli for dominerende i samtalen. Dette kan bli en hemsko for å se muligheter og løsninger av konflikten.

Som leder fungerer du som intervjuer i denne fasen. Partene intervjues én om gangen. Motparten får ikke lov til å bryte inn underveis. Hjelpespørsmål kan være:

- **Hva handler konflikten om?**
- **Når begynte den? (Beskriv spesifikke situasjoner)**
- **Hvordan har dere eventuelt forsøkt å løse den?**
- **Hva har dere gjort for å løse den?**
- **Hvordan var samarbeidet før konflikten oppstod?**
- **Hvordan påvirker konflikten deg?**
- **Hva er det du ønsker av den andre som du ikke får nå?**
- **Hvordan vil det være hvis du får det slik som du vil ha det?**
- **Hvordan ville du ha reagert hvis du var i motpartens sted?**
- **På en skala fra 1 til 10, hvor alvorlig er konflikten dere imellom?**

11.5 Innbyrdes forståelsesfase – hva tenker partene når de hører hva den andre forteller

Her intervjues nok en gang partene én etter én. Den parten som ikke intervjues kan få mulighet til å komme med korte og eventuelt korrigerende bemerkninger. Spørsmålene kan være:

- **Fortell hva du hører at den andre sier.**
- **Nå når du har lyttet til din kollegas versjon av konflikten: • Hva opplever du at er viktig for ham/henne?**
- **På hvilken måte kan du eventuelt imøtekomme hans/hennes behov og ønsker?**
- **Hvordan har motpartens versjon endret din oppfatning av konflikten?**
- **Hvis du prøver å se situasjonen utenfra – hvilke tanker gjør du deg da? Hvilket råd ville du som god kollega ha gitt til de to partene?**

11.6 Hva fungerer mellom partene, og hvordan ønsker de at samarbeidet skal være?

Hjelpespørsmål i denne fasen:

- **Kan du komme på noen situasjoner hvor samarbeidet dere imellom har fungert godt? Hva skjedde da, hva gjorde du, hva gjorde den andre?**
- **Hva kan du lære om samarbeidet dere imellom av denne situasjonen?**

11.7 Oppsummering så langt - felles forståelse

Legg frem problemet slik du ser det, illustrert med eksempler. Forsøk å få til aksept og felles forståelse for selve saken/problemet. Lytt aktivt og still spørsmål for å forsikre deg om at du har forstått riktig. Ikke avbryt eller konkluder, og pass på at dere holder dere til saken/fakta.

11.8 Ny felles samarbeidsvisjon

Nå skal du først spørre om partene er klare til å snakke om fremtidig samarbeid. Hvis svaret er nei, må du undersøke hvorfor og hva som skal til for at de kan bli klare. I noen tilfeller kan det være en idé å vente til neste dag med å møtes. Det kan være at de trenger tid for å fordøye det som nettopp har skjedd. Hjelpespørsmål i denne fasen er:

- **Hvordan mener du samarbeidet dere imellom skal være i fremtiden for at det skal gå bra?**
- **Hvordan kommuniserer og reagerer du/dere?**
- **Hvordan og når gir dere hverandre tilbakemeldinger?**
- **Hvordan vil dere takle situasjonen neste gang dere kommer til å misforstå hverandre?**
- **Kan dere komme på noe som gjør at dere i fremtiden kan få problemer med å overholde de positive hensiktene/avtalen dere har?**

11.9 Løsningsforslag

Få forslag og ideer til løsninger fra de involverte partene, og legg så frem dine forslag til løsninger. Bli enige om hva som er målet eller ønsket situasjon, og skap enighet om dette. Husk at man ikke kan begynne å finne løsninger før du er sikker på at partene har identifisert hele problemet og er enige om det.

11.10 Handling og beslutningsfase

Nå gjenstår det å få partene til å bli enige om en av løsningene på konflikten og treffe en beslutning om dette, før en handlingsplan som viser veien videre settes opp av partene i fellesskap.

11.11 Evalueringsfase og avsluttende læring

I denne fasen rundes samtalen av ved at du stiller partene følgende spørsmål:

- Hva er det beste dere kan ta med dere fra denne prosessen?
- Hva har dere lært om måten å tenke og håndtere konflikter på?

12 Maskert herredømme

I alle grupper vil det oppstå mellommenneskelige konflikter som kan blokkere for framgang og ta mye tid. Jo, større og mer forskjellig gruppen er, jo større er også risikoen for konflikter.

Spørsmålet er hva man skal gjøre med uoverensstemmelsene og konfliktene når de melder seg.

En metode er å bruke en metode som kalles for «*maskert herredømme*». Den omfatter en serie enkle forholdsregler man kan ta for å «drepe» uoverensstemmelser og møte motargumenter:

1. **Gå ut fra at problemet skyldes andre.**
2. **Lanser din egen, ensidig diagnose og løsning.**
3. **Få den andre personen, ettersom han eller hun er problemets opphav, til å forandre seg, ved å benytte en av følgende strategier:**
 - kjensgjerninger
 - logikk og rasjonell overtalelse (framhev fortrinnene ved ditt synspunkt eller din løsning)
 - indirekte påvirkning (gå langsomt fram, still ledende spørsmål, manipuler den andre).
 - direkte kritikk (fortell den andre direkte hva han eller hun gjør feil, og hvordan han eller hun burde forandre seg).
4. **Hvis den andre personen gjør motstand eller går i forsvar, bekrefter det den opprinnelige diagnosen (at den andre er skyld i problemet).**

5. **Svar på motstand gjennom en eller annen kombinasjon av økt press, beskyttelse av og avvisning av den andre.**
6. **Hvis angstrengelsene dine ikke lykkes, eller lykkes dårligere enn du håpet, er det den andre personens skyld. Du trenger ikke føle noe ansvar.**
7. **Understrek felles mål og gjensidig påvirkning i relasjoner.**
8. **Kommuniser åpent og prøv ut antakelser og mistanker direkte.**
9. **Kombiner prosedyre og utspørring.**

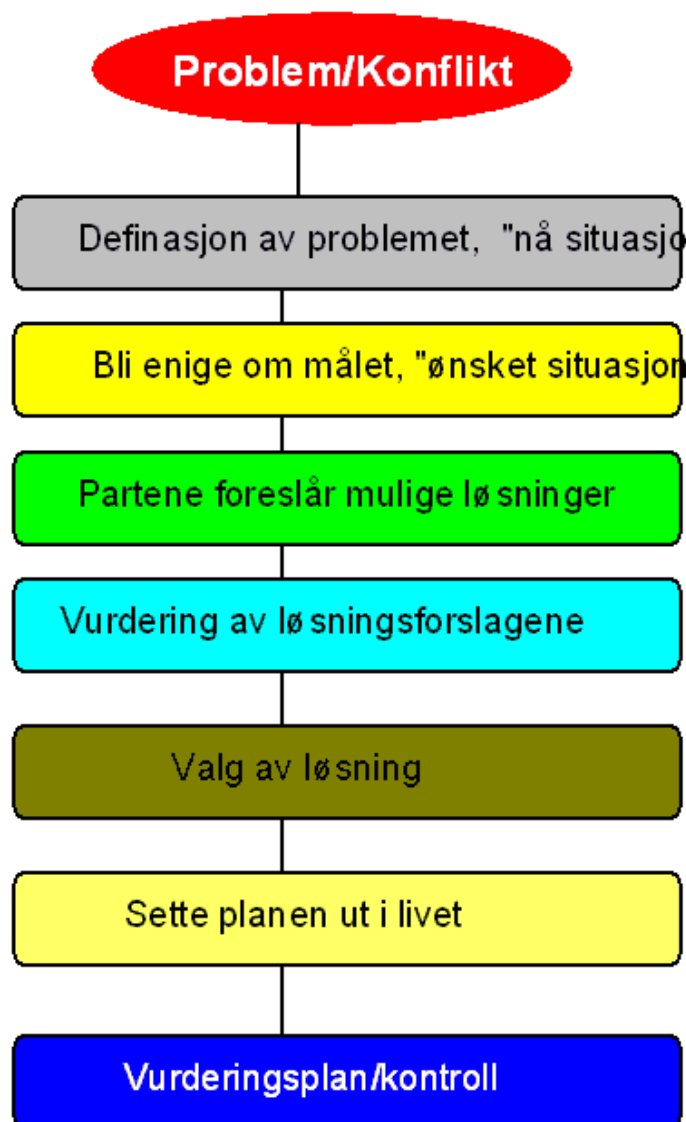
Maskert herredømme er en form for problemløsning som kan fungere hvis problemet er forbigående eller perifert. Men konflikter som oppstår i løpet av den første timen eller som gjelder gruppen «liv», må tas opp og behandlet med andre metoder. Dette fordi «maskert - herredømme», også kalt «makta rår» - strategi i slike tilfeller som regel gjøre problemet verre i stedet for å løse det.

En bedre måte å behandle mellommenneskelige konflikter på, er i følge Bolman/Deal (1994) å følge disse retningslinjene:

1. **Bli enig om det mest grunnleggende ved gruppen (Mål, strategier, arbeidsmetoder o.l.)**
2. **Let etter felles interesser.**
3. **Eksperimentering**
4. **Betvil din egen ufeilbarlighet**
5. **Behandle uenighet som et gruppeansvar**

13 Universell metode for konfliktløsning

Følgende metode kan benyttes som utgangspunkt for konfliktløsning innenfor [Human-Resource-rammen](#):



Metoden er en universell konfliktløsning metode som passer de fleste situasjoner.

Før en setter igang selve prosessen, er det lurt å bli enige om noen fellesregler. Slike regler kan handle om at man skal ha forståelse og respekt for at det er ulike meninger. Alle involverte skal få lov til å si det de føler og tenker mens de andre

lytter. Alle skal snakke om seg selv og ikke om meninger, verdier eller holdninger som de tror andre har, m.m.

13.1 Definasjon av problemet:

Når man skal løse en konflikt er det viktig å lære og forstå hva konflikten egentlig handler om. I dette steget må en våge å stille de ubehagelige spørsmålene som krever refleksjon. Enkelte ganger kan det være at de involverte partene ikke selv vet helt hva den egentlige årsaken er.

Et fellestrekk på de som er involvert i konflikten vil være at de føler seg truet eller såret. Utrygge personer kan ofte fremstå som vanskelige. Det er derfor viktig at man i dette steget søker å skape trygghet gjennom forståelse.

Dersom det er du selv som står i en konflikt kan det for din egen selvutvikling være lurt å reflektere rundt hvorfor du føler deg truet. Hva er det som trigges i deg? Hvilken utrygghet er det du har som er årsaken til at du trigges? Våg å åpne deg og være ærlig.

13.2 Bli enige om målet

Det neste steget er å søke enighet om hvor en ønsker å ende opp. Det er ennå ikke løsningene som skal diskuteres, men det ferdige resultatet. Når vi er kommet i mål; hvordan ser ting ut da? Hva er situasjonen? Dersom konflikten omhandler ulike synspunkter om sluttresultatet, kan en løfte det ett nivå høyere og si at målet er at man skal jobbe seg frem til et sluttresultat som alle skal kunne slutte seg til. Det er en målsetning som en vil kunne få enighet rundt.

13.3 Foreslå mulige løsninger

Når en går i gang med dette trinnet er det viktig å etablere en felles forståelse for at ingen ting er svart-hvitt, og at det som skal legges frem er mulige løsninger. Det må være en felles enighet om at alle skal få lov til å si sitt mens de andre lytter. Ingen forslag skal i denne prosessen slås ned. De ulike forslagene på løsninger settes opp i en oversikt. De involverte partene må så bruke litt tid på å reflektere over disse.

13.4 Vurder forslagene på løsninger

Dette er et krevende steg, og jo større konflikten er jo mer krevende er det. En lur måte å vurdere på, er at alle partene skal komme med sine kommentarer til de ulike forslagene. De bør gi sin refleksjon rundt hvert forslag - både fordeler og ulemper. Også i dette steget er det viktig at de som ikke snakker, lytter aktivt.

13.5 Velg ut en løsning

Nå skal det velges ut en løsning som de involverte i konflikten kan bli enige om. Dette vil også kunne være en krevende prosess. Den kan gjøres ved å plukke bort de løsningene hvor det er enighet om at de ikke vil føre til en løsning. Til slutt vil det være en del diskusjoner rundt et par løsningsforslag og utfordringen blir å finne den ene løsningen som partene vil gå for.

13.6 Sett planen ut i livet

Nå er det etablert en felles plan for hvordan en skal gå videre. Her er det viktig at den enkelte part følger planen og gjør det en er blitt enige om - ellers vil det fort oppstå grobunn for nye konflikter.

Hovedpoenget er at konflikter i seg selv er naturlige og ikke farlige. Alt handler om hvordan de håndteres.

Det aller beste er om det skapes et klima hvor en har tillit til hverandre og vet at de andre vil deg vell. I et slikt klima vil trygghet oppstå og uenigheter blir uenigheter som kan diskuteres. Uenighetene eskaleres ikke til konflikter.

En alternativ konfliktløsningmetode er å se på konflikter som en naturlig del av livet og ikke prøve å unngå dem, men å vinne dem - slik den [politiske rammen](#) legger opp til gjennom sitt [syn på konflikter](#).

14 Gordon strategi for konfliktløsning

Gordon strategien for konfliktløsning er utviklet for konflikter i hjemmet, mellom foreldre og barn, men denne konfliktløsning metoden er også nyttig i andre sammenhenger.

Alle skal lære å snakke om konflikter og finne løsninger som ivaretar alle parter behov

Måten konflikten løses på er ofte vel så viktig som selve løsningen.

Tre strategier:

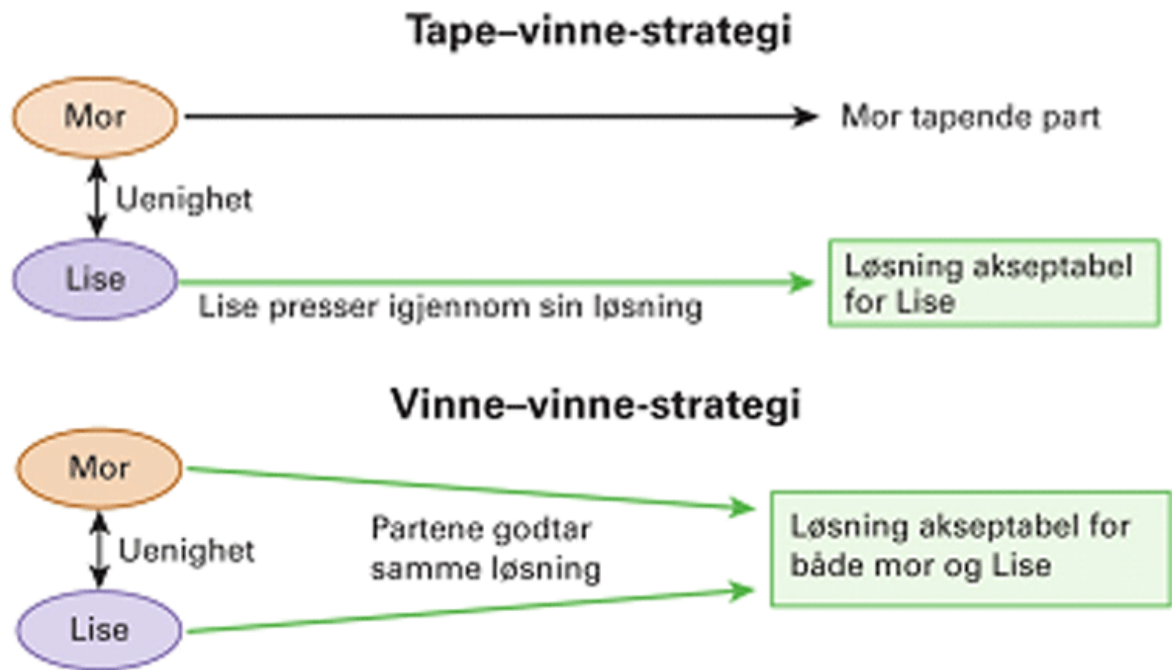
1. **Vinne – tape:** den ene parten vinner, den andre taper
2. **Tape – vinne:** den ene parten taper, den andre vinner
3. **Vinne-vinne:** begge parter vinner

Vinne-vinne-strategien bør brukes mest mulig.

Eksempel:

Mor syns Lise bruker for mye dekkrem, Lise vil sminke seg. De har tre mulige strategier for å løse dette problemet. Disse tre strategiene kan illustreres slik:





En vin-vinn-strategi hvor mor og Lisa setter seg ned og prøver å finne et kompromiss som både mor og Lisa kan akseptere er som du ser av alternativene over den ideelle løsningen, og den løsningen vi alltid bør streve etter.

15 LØFT - Løsningsfokusert Tilnærming til konflikter

15.1 Hva er LØFT?

LØFT står for "Løsningsfokusert Tilnærming til konflikter", og er en strategi for å skape ønskede endringer og bygge konstruktive løsninger i forholdet mellom mennesker. Teorien ble lansert i Norge i 1999 av Gro Johnsrud Langslet, og brukes idag som en alternativ konfliktløsningsmetode til den universelle konfliktløsningsmetoden og problemløsende metoder.

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."

Trossetningene inneholder begrunnelser for hvorfor intervensjonene er laget slik de er, og gir også tanker om hva som best skaper endring og løser problemer. Det er i alt åtte trossetninger:

1. **"Det vi tror, påvirker hva vi leter etter og snakker om".**
2. **"Det finnes både Problem og Ikke-problem".**
3. **"Du trenger ikke å forstå problemet for å løse det – finn heller nøkkelen til løsning!".**
4. **"Atferd som gis oppmerksomhet, gjentar seg".**
5. **"Språk skaper virkeligheter".**
6. **"Små endringer skaper større endringer".**
7. **"Endring er uunngåelig og stabilitet en illusjon".**
8. **"De saken gjelder, vet best".**

Det sentrale i LØFT er at atferd som gis oppmerksomhet, har en tendens til å gjenta seg. Av den grunn bør vi konsentrere oss om (idebanken.org):

- **det man ønsker, snarere enn det man ikke ønsker.**
- **det man vil ha mer av, fremfor det man vil ha mindre av.**
- **løsningene fremfor problemene og årsakssammenhengene.**
- **å finne ut hva mennesker gjør som virker, i stedet for det som ikke virker.**

Tanken her er at når vi blir klar over hva vi gjør, hvilken god effekt dette gir og hvilke evner og talenter vi har benyttet for å få dette til så får vi flere slike handlinger.

15.2 Ikke let etter årsaksforklaringer

Tradisjonell konfliktløsning går ut på å starte med at vi identifiserer og analyserer problemet som skaper konflikten før tiltak som skal fjerne konflikten iverksettes.

En slik diagnostisk tilnærming kan lett bidra til å forsterke de problemene vi ønsker å løse. Dette fordi idet øyeblikk vi avdekker et problem så starter jakten på årsaksforklaringene. Noe som lett fører til at det blir utpekt syndebukker og med dem følger onde sirkler av forsvar og motangrep. Slike prosesser er lite fruktbare.

15.3 Kartlegg heller løsningsmønstrene og nøklene til løsningene

I LØFT er ideen at man ikke trenger å forstå eller kartlegge problemene for å løse dem. Det eneste man trenger å beskrive er løsningsmønstre eller nøklene til løsninger. Løsningsmønstre defineres og identifiseres som (idebanken.org):

- **Kjeder av hendelser og handlinger som foregår over tid når problemene er løst og aktørene har fått sine ønskemål oppfylt**
- **Konkretisering av hva som er annerledes når problemene er løst, og hva aktørene gjør.**

Nøkler til løsninger refererer til de første små, men utslagsgivende handlinger eller hendelser som bidrar til å skape åpninger i en låst situasjon. Små endringer kan utløse større endringer. I LØFT leter vi ikke etter årsaker. Vi fokuserer istedenfor på å finne gode løsninger. Dette gjenspeiler seg i følgende trossetninger:

- ***”Den som har skoen på, vet best hvor den trykker”***. Den som mottar veiledning må bli hørt fordi vedkommende har best innsikt i saksforholdet.
- ***”Endring er uungåelig”***. Selv problematiske og vanskelige situasjoner har positive unntak. Det gjelder å fremheve disse konstruktive tankene i veiledningen. En viktig grunn til dette er fordi negative meninger har lett for å bli generalisert til å gjelde alle situasjoner: ”Du er alltid sur på meg”.
- ***”Du trenger ikke forstå problemet for å løse det – finn heller nøkkelen til løsning!”***. Et problem må ikke diagnostiseres før det kan løses. Det vi trenger å vite noe om er hvordan situasjonen skal se ut når problemet er løst (Skagen 2004: 92).

15.4 En målorientert teori

For å kunne se framover trenger vi et mål. Målorientering står sentralt i LØFT. LØFT definerer (Langslet, 1999:40) mål som:

- **”kjennetegn på at partene har oppnådd det de ønsker”**
- **”det som ”er annerledes” når målene er nådd”**
- **”hva partene gjør annerledes (og klokt) når målene er nådd”**.

Gode mål skal i LØFT oppfylle spesielle krav. Det finnes åtte kjennetegn ved gode mål (1999:39). Kravene er at målene skal være:

”små, realistiske, konkrete og viktige”.

Videre skal de beskrive:

”relasjoner, nærvær av noe – ikke fravær, begynnelsen på noe – ikke slutten, og prosesser”.

Med "**små**" menes at målet kan nås i løpet av 2 til 3 uker. Er det egentlige målet større, må det brytes opp i mindre deler.

Med "**realistisk**" menes at målet kan nås ved egeninnsats. De som er involvert må kunne endre situasjonen. Det er ikke et godt mål, dersom en legger opp til en forventning om at ytre rammer forandrer seg, eller at "alle andre" skal forandre seg.

Med "**konkret**" menes at målet lar seg konstantere ved hjelp av observasjon. Det er mulig å se/ høre om en leder ønsker "Velkommen!" til sine medarbeidere. Det er også mulig å observere om han lytter aktivt.

Med "**viktig**" menes at målet må ha betydning for partene. Vi diskuterer ikke forhold som er uten interesse.

Videre skal målene "**beskrive relasjoner**". En "*skal beskrive (atferds)endringer til flere parter eller deler av organisasjonen samtidig*" (Langslet, 1999:41). En skal ikke bare kreve at kun den andre endrer seg, men også selv! F.eks skal en selv komme med ros, dersom den andre når noen av sine mål.

Videre skal vi beskrive nærvær av handlinger som er ønsket. Det er ikke et poeng å beskrive atferd som er uønsket, for så å si at det ønsker en ikke. Beskrivelser som begynner med ordet ikke er lite tjenlige.

En skal også beskrive "**begynnelsen på noe**". I første omgang er det ikke viktig å beskrive sluttresultatet. Det kommer nemlig som en følge av flere, gode, mindre skritt. Et mål etter LØFT sin tanke er altså "*de aller første skrittene i ønsket retning*" (1999:41).

Til slutt beskriver målene en prosess. Det er hendelser og atferd som strekker seg over tid. Det er ikke godt nok å se på bare en enkeltstående hendelse.

15.5 Hvordan finne målene?

LØFT prosessen starter med at vi må finne gode mål. For å gjøre dette benytter LØFT seg av:

Hypotetiske spørsmål - Forestill deg en framtid der målene er nådd og beskriv hvordan denne fremtiden ser ut

Mirakelspørsmålet - dette er et spørsmål der en skal late som om det har skjedd et mirakel. Langslet beskriver et mirakelspørsmål slik: "Mens du sover, skjer det et mirakel som gjør at de problemene som bringer deg hit er løst. Fordi du sover, vet du ikke at miraklet har skjedd. Men med en gang du våkner i morgen tidlig, er du helt overbevist om at det har skjedd et mirakel. Hva vil være de aller første tegnene på det? Hvordan vil du merke det? Hva ville være annerledes? (Langslet, 1999:46)

Unntaksspørsmål (Langslet, 1999:46f) - er spørsmål som utforsker unntak fra problem. Det kan være om når problemet sist var mindre eller kanskje helt borte, hva skjedde da, hva var annerledes da, hvem gjorde hva forskjellig? Osv. En kan også stille spørsmål om hvordan dere klarte det, hvordan visste dere at det var klokt, hvordan klarte dere å gjennomføre det dere tenkte var klokt? Osv

Skalaspørsmålet (Langslet, 1999:47) er sentralt i LØFT. Det er et spørsmål der partene skal plassere seg på en skala mellom 0 og 10. Skåren 0 er "for dårlig" og 10 er "ideell løsning".

Det viktigste er kanskje ikke hvilket tall partene setter seg på, men samtalen dette kan føre til. Interessante spørsmål blir hvorfor plasserte du deg på det tallet du valgte, og ikke lavere? Hvor på skalaen må dere være for at dere har kommet langt nok? Hva er tegn på "godt nok"? Hva er annerledes da? Osv. "Spørsmål som "hva mer?" og "hvilke andre ting?" er sentrale oppfølgingsspørsmål gjennom hele den løsningsfokuserte samtalen" (Langslet. 1999:48). Gjennom dette utforsker en partenes løsninger og kloke grep.

Mestringsspørsmål kan brukes dersom ikke andre spørsmål fører fram.

Mestringsspørsmål kan skape håp og optimisme. Dette er spørsmål som fokuserer på hva partene er i stand til å klare. Det kan være et fokus mot hva som får folk opp om morgenen, og gjennom dagen. Hva forteller dette om kvaliteter og egenskaper til folk? Blir slike egenskaper sett og verdsatt av andre? Vil folk kunne yte mer med mer positiv oppmerksomhet?

15.6 LØFT ser bort i fra årsaker

LØFT ser bort fra sammenhengen mellom løsning og problemets art, bakgrunn, årsak og forståelse. Vi får dermed ingen dypere forståelse av konflikten når vi benytter LØFT-metoden, da metoden legger opp til en forståelse av at alle konflikter er like og kan løses med bruk av samme formel, noe som selvfølgelig er utopi i forhold til virkeligheten. "Løsningen" vi kommer frem til kan derfor bli mer konfliktdrivende enn konflikt dempende viser erfaringer.

Ved at man verken behøver å forstå eller kartlegge problemene, er det ingen egentlig konfliktløsning vi utfører. Her følger vi det naive ønske om en verden av "happy ever after" – tankegang. En tankegang som nok kan ha noe for seg i en del konflikter på et tidlig stadium, der begge sider ønsker løsning. Ovenfor en kriminell voldtektsforbryter må man nødvendigvis se på både årsak og virkning!

LØFT kan ikke etterprøve og LØFT ser totalt bort i fra fortiden, da fortiden handler om årsak – virkning og ansvar. LØFT har ingen forståelse for konflikten eller dens dynamikk. Ved å se helt bort i fra selve konfliktens byggesteiner og siden løsningen ligger utenfor konflikten ved at vi ser på det individene gjør forskjellig, blir det i realiteten en ny virkelighet som skapes ved LØFT. Ofte i form av at personsammensetningene forandres i en gruppe.

LØFT-metodikken vegrer seg for å ta tak i årsaken til konflikten av frykt for at problemet er for komplisert. Metoden skal gi raske og enkle løsninger på kompliserte problemer, noe som også er metodens svakhet. Den krever ingen dypere forståelse eller innsikt om problemenes årsak eller virkning. LØFT egner seg derfor dårlig som en vitenskapelig metode.

LØFT fremhever selv små og ubetydelige forbedringer og søker gjennom verbal fremheving å gjøre dem viktigere enn de i utgangspunktet er. Det kan like gjerne tolkes som et forsøk på manipulasjon av virkeligheten som et løsningsforslag. Slike mindre forbedringer gis større betydning enn deres størrelse skulle tilsi i konflikten.

LØFT synes ut i fra litteratur, gjennomgående å være brukt av organisasjoner, der samarbeid mellom ulike nivåer i en organisasjon, ofte, er kjernen i konflikten. Som en del av løsningen oppfordres partene til å se helt bort i fra de konfliktdrivende elementer og gjennom positiv forstreking får de komplimenter og oppgaver i form av observasjoner som de ønsker skal fortsette å skje. Metoden søker å flytte fokus fra forståelse av årsak, til opplevelse av at verden faktisk er så enkel som man prøver å lure seg selv til å tro (sakkyndig.com).

15.7 Når avsluttes LØFT?

LØFT avsluttes når partene mener at problemer er godt nok løst eller oppfylt. Det betyr at konflikten nødvendigvis ikke er løst, men omformet som et uttrykk man kan leve med eller som skaper mindre konflikt. I realiteten kan dette like gjerne forstås som en fallitterklæring som en seier for løsning (sakkyndig.com)!

15.8 Hvilket resultat gir LØFT?

LØFT gir sjelden eller aldri en fullstendig løsning av konflikter. Metoden gir bare en viss bedring. Likeledes ser vi at det som oppfattes som akseptabel løsning mange tilfeller bare er at en eller flere av individene i gruppen(e) forsvinner ved oppsigelse eller flytting. En løsningsmetode som ikke vil være mulig ved konflikter mellom to individer i en ikke-organisatorisk-konflikt. Folk kan miste jobben uten at årsak virkning er avdekket! Slikt skaper verken trygghet eller rettferdighet.

Løft viser sjelden tegn til at konflikten forverres i organisasjons sammenheng, noe som absolutt har vist seg tilfelle ved bruk av LØFT metodikk mellom to individer. Og da som en direkte følge av den struktur og grunntanke LØFT er bygget på. LØFT er avhengig av at alle parter prøver å få til en løsning. Der en eller flere nekter å bidra, eller diskutere løsning, er LØFT nyttesløs. Likeledes er det et

krav at individene i gruppen evner å forstå (empati) de andre samt evner å komme til kompromiss. Man er også langt på veg avhengige av voksne mennesker med et grunnsyn som i seg selv ikke underbygger konflikt (sakkyndig.com).

15.9 Når kan LØFT ikke brukes

Siden LØFT ser bort i fra årsakene kan LØFT ikke brukes som et verktøy i konflikter der årsaken til konflikten anses som vesentlig. I konflikter mellom samfunn og individer vil LØFT kunne virke påfallende naiv, da terapeutens subjektive syn blir i meget stor grad utslagsgivende for løsningvalget. Dette fordi vi ikke har et problem som skal løses, men en løsning som skal aksepteres.

LØFT leger til grunn at selv små adferdsendringer kan gi løsninger. Virkelig kompliserte konflikter som de vi ser ved f.eks. personlighetsforstyrrelser kan da vanskelig løses ved LØFT. Det samme vil gjelde for alle dypere personkonflikter. Dette fordi vi i slike konflikter ikke kan se bort fra årsaken til konflikten, da individet er låst i sin rigiditet! Dette begrenser bruken av LØFT betydelig (sakkyndig.com).

LØFT egner seg også dårlig i kompliserte interpersonlige konflikter som omhandler behovet for diagnostisering, som depresjoner, angst, somatiske lidelser, personlighetsforstyrrelser osv av ovenstående grunner.

16 Forhandlinger

Forhandlinger er et middel for å:

- **Ivareta motstridende interesser og mål mellom to eller flere parter før en avtale om noe inngås**
- **Løse konflikter**
- **Oppnå best mulig betingelser om noe**

Forhandling er ikke bare noe innkjøpere og ledere må gjennomføre for å få til de beste avtalene for virksomheten de jobber i. Forhandlinger er noe vi alle gjennomfører formelt eller uformelt i ulike livssituasjoner. F.eks. med vår samboer når ferien skal planlegges eller en ny bil skal kjøpes inn. Forhandlinger skjer overalt, både formelt i formelle møter mellom to parter som ønsker å inngå en avtale om noe og uformelt med våre nærmeste, venner, kolleger, bekjente, selger og andre vi møter med mål som ikke er sammenfallende med våre mål.

16.1 Hva er en forhandling?

En **forhandling** kan **defineres** som:

"En samlebetegnelse for alle drøftelser mellom to eller flere parter som har ulike interesser og mål de ønsker å ivareta før en avtale om noe inngås. Interesser og mål som skaper uenighet partene prøver å løse gjennom drøftelser og kompromisser før en avtale inngås".

16.2 Hva er forhandlingsteknikk?

Forhandlingsteknikk kan **defineres** som:

"Metoder og teknikker du kan benytte i forhandlinger for å ivareta dine interesser, mål og bruke for å vinne drøftelsen med motparten"

16.3 Forhandlinger kan løse konflikter

Forhandlinger er en teknikk som ofte benyttes i forbindelse med konfliktløsning, men når dette er sagt må det samtidig legges til at forhandlinger ikke er en egnet metode for å løse alle typer konflikter. For at forhandlinger skal kunne brukes som en konfliktløsning teknikk må følgende forhold være oppfylt:

- **Krever klarhet i hva konflikten dreier seg om**
- **Fungerer best i interesse- og sakskonflikter**
- **Alle parter må ha en felles forståelse av konflikten**
- **Konflikten må tydeliggjøres. Hva er vi uenige om?**
- **Det kan være nyttig å hente inn synspunkter fra en utenforstående**
- **Partene må lytte til hverandre og reflektere over hverandres synspunkter**

16.4 Forhandlinger i salg og ledelse

På slutten av salgsamtalene, i konflikter og forhandlinger dukker det ofte opp negative utsagn som mange ledere, selgere, konfliktløsere og forhandler oppfatter som innvendinger eller kritikk, men som i virkeligheten er forhandlingsutspill.

Årsaken til at de dukker opp skyldes selvfølgelig motpartens ønske om å gjøre en god handel, enten de er:

1. en innkjøper som skal inngå en kontrakt på vegne av virksomheten
2. en tillitsvalgt som leder lønnsforhandlingene på vegne av en gruppe ansatte
3. en andre interessenter som har egeninteresser de ønsker å ivareta gjennom forhandlingene med deg som motpart.

Alle har et ønske om å gjøre en god handel og få til en fordelaktig løsning for dem legger de opp til en konflikt og legger ned mye tid og energi i å forhandle med motparten for å komme best mulig ut av forhandlingene.

De vanligste kriteriene for en kunde som ønsker å forhandle om en ordre er tradisjonelt:

- | | | |
|---------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| • Pris og betalingsbetingelser | • Garantivilkår | • Leveringsform og tid |
| • Produktkvalitet | • Servicevilkår | • Logistikk og salgsstøtte |

Jo større ordren er desto mer fremtredende er kundens forhandlingsutspill. Store aktører som har ansvaret for store ordre er profesjonelle innkjøpere som benytter seg av forhandlinger før beslutningen treffes. Siden de er profesjonelle vil de også være minst like godt forberedt til salgsmøte som du er. Undervurder aldri kunden. Kunden kan kanskje oppfattes som dum, men han er sjelden det siden vedkommende sitter i den posisjonen som vedkommende gjør. Oppfattes kunden dum, er det antageligvis fordi han spiller "dum" for å avsløre eller "lure" deg.

16.5 Hva kjennetegner et godt forhandlingsresultat?

Et godt forhandlingsresultat kjennetegnes ved:

- Det ble bedre enn de alternativene du på forhånd satte opp
- Det tilfredsstiller "egne" og "deres" interesser - og også "tredjepartenes" interesser
- Ingen "bedre" løsning er i praksis mulig
- Avtalen er motiverende
- Gjennomføringen bar preg av god kommunikasjon
- Gjennomføringen av prosessen gav positive føringer på framtidige forhandlinger.

Det kan neppe sies sterkt nok hvor viktig forberedelsene er. Det blir umulig å legge opp forhandlingen, strategisk og taktisk, når ens utgangspunkt er ukjent.

16.6 Hva kjennetegner en dyktig forhandler?

Dyktige forhandlere har noen grunnleggende egenskaper, kompetanse, teknikker og taktikker de trekker på for å nå sine mål i forhandlinger. I de påfølgende artiklene i denne artikkelserien vil jeg gå igjennom de vanligste forhandlingsteknikkene de benytter seg av, men la meg først gå igjennom de klassiske kjennetegnene på en dyktig forhandler.

Under finner du 19 egenskaper som har vist seg å være klassiske kjennetegn på en dyktig forhandler:

1. Er positiv, tålmodig, rolig og alltid godt forberedt
2. Setter seg ambisiøse mål
3. Er innflytelsesrik
4. Snakker velinformert og selvsikkert
5. Er skarp uten å briljere med det
6. Er en meget god lytter
7. Er flink til å tolke signlere og lese mellom linjene
8. Stiller gode spørsmål, timet riktig
9. Skiller mellom fakta og antakelser
10. Leter etter felles interesser og bygger forhandlingene på disse
11. Har mot til å si nei
12. Kan holde kjeft når det kreves
13. Gir aldri gir noe uten å få noe igjen
14. Lar motparten få fordeler langsomt
15. Har troverdighet og nyter respekt
16. Har høy personlig integritet
17. Er ærlig når man er åpen, men er ikke alltid åpen
18. Tenker klart under stress
19. Kan konsentrere seg lenge om gangen og er meget utholdende

16.7 Hvordan vinne forhandlingene?

For å komme i en best mulig forhandlingsposisjon har motparten en tendens til å spille på en eller flere av følgende tre grunnelementer:

- **Makt**
- **Informasjon**
- **Tid**

16.7.1 Makt

Siden det er motparten som tar den endelige beslutningen, er det alltid dem som i utgangspunktet har makten. Dette vet motparten ofte å benytte seg av, og som regel kommer motpartens maktbruk til syne gjennom:

- **Psykologiske forhold**
 - Motparten spiller på alder, kjønn, status, følelser(sinne, svakhet)
- **Kontroll**
 - Motparten forhandler med hjernen, ikke hjertet. Kunnskap om spillet, erfaring, legge på siste kort osv.
- **Ferdigheter**
 - Motparten benytter sine forhandlingskunster og triks.

16.7.2 Informasjon

Informasjon er alltid et nøkkelord i forhandlinger, og motparten vil antagelig ha innhentet mye bakgrunnsinformasjon før du kommer på besøk. Ved å studere offentlig tilgjengelig informasjon om virksomheten du representerer vet motparten hva de skal trekke fram som forhandlingsgrunnlag. De vet hvor dine svake sider er, og vet å utnytte seg av dem.

16.7.3 Tid

Tidsfaktoren er kanskje det mest brukte knepet for å presse selgeren i en salgsituasjon. For å gjøre selgeren presset eller stresset etter å få ordren vet kunden å skape tidspress gjennom:

- **Tålmodighet og en avslappet holdning I forhandlingene med selger (jeg har god tid og trenger strengt tatt ikke å ta noen beslutning nå. Kanskje jeg skulle prate med noen flere andre leverandører først ?)**
- **Ved å unnlate å komme med noe beslutningstidspunkt**
- **Sørge for at selgers tidsfrister er kortere enn sin egen**
- **Bevisst ikke la seg overtale til "raskere behandling", uten å få kraftig avslag.**

16.8 Unngå stillingskrig (Posisjonsforhandling)

Unngå at forhandlingene utvikler seg til en vinner/taper posisjon, hvor du vil bli sittende som taperen og motparten som vinneren. Dette vet motparten, og for å skape en vinner/taper posisjoner vet motparten å følge en av følgende strategier:

16.8.1 Ekstreme innganger

Motparten stiller fra starten tøffe krav, kombinert med mange detaljer, hvorav krav til bedre betingelser er mange. Motparten refererer ofte til sin størrelse og betydning, kommende forretnings potensial osv.

Dersom motparten tidlig i forhandlingene gir inntrykk av å ha gode kunnskaper og erfaringer på bruk av tilsvarende produkt, er dette en indikasjon på hva som kan skje i sluttforhandlingene.

16.8.2 Begrenset makt

Motparten spiller på sin begrensede makt, og sier at han ikke kan ta beslutningen alene. Han er imidlertid den du må og skal forhandle med, men den endelige avgjørelsen ligger ikke i hans hender. Her kan motparten alltid komme tilbake og si at "sjefen" ikke aksepterte tilbudet, men er villig til å godta det hvis.....

16.8.3 Bruk av følelser

Motparten spiller på sine følelser, og kan gå fra å være blid til å bli sint eller vise vennskap. Alt for å prøve å bevege deg i en eller annen retning.

16.8.4 Innrømmelse av svakhet

Dette er motparter som lever etter "*har du først fått lillefingeren, så forsøk å ta hele hånden*". Hver gang de får en innrømmelse fra selgeren ser de på dette som en mulighet til å få flere.

16.8.5 Få/ingen innrømmelser

Dette er den gjerrige motparten som under forhandlingene gir få eller ingen innrømmelser. Denne motparten vil være vanskelig og umulig å få aksept hos, passer seg for å vise positive reaksjoner, har vanskeligheter med å angi tider og beslutnings - prosesser.

16.8.6 Bryter avtaler og tidsfrister

Motparten bryter tidligere inngåtte avtaler for å nullstille de aktiviteter og prosesser dere har vært igjennom.

For å unngå at motparten klarer å vippe deg av pinnen gjennom **posisjonforhandling**, er det viktig at du er forberedt på at dette kan oppstå og at du har tatt dine forhåndsregler. Dette for å unngå posisjonforhandlinger. Dvs. at partene inntar en "steil" posisjon som de argumenterer ut fra, og hvor motparten bare gjør de innrømmelsene som er påkrevd for å komme frem til et kompromiss. Slike stillingkriger bør unngås for nærmest enhver pris, da det er vanskelig å komme opp fra "skytegraven" igjen hvis

partene først har inntatt den. Forhanlingene låser seg fast i en "posisjon", og jo lenger partene prøver å holde denne posisjonen, desto vanskeligere blir det å oppgi den. Og jo mer man prøver å overbevise motparten om hvor vanskelig det er å oppgi den, jo vanskeligere blir det å gjøre det. Til slutt begynner man å identifisere seg selv men denne posisjonen, og man blir redd for å "miste ansikt". Skjer dette er sjansene til å komme frem til en enighet med motparten minimale.

Jo lengre partene blir liggende i skyttergravene, desto mindre opptatt blir de av å se på de grunnleggende årsakene til uenigheten. I slike tilfeller er det lite sannsynlig at det er mulig å komme frem til en avtale. Skulle man likevel greie det, vil en slik avtale ofte gjenspeile partenes uenighet i siste forhandlingsrunde og ikke ivareta deres virkelige interesser. Resultatet av en slik avtale er egentlig ikke tilfredsstillende for noen av partene. (*Fischer, Ury & Patton -94*).

En annen fare ved å innta en fastlåst posisjon, er at verdifull tid går til spille. Det utvikler seg til å bli en utholdenhetsprøve, som kan skade forholdet mellom partene for flere år fremover. Mange forstår i dag hva posisjons forhandling kan lede til, og prøver derfor å unngå de verste bivirkningene ved posisjonforhandlingene å føre en myk linje istedenfor en hard. Eksemplet på neste side illustrerer de to formene for posisjonforhandlinger (*Fischer, Ury & Patton - 94*).

16.8.7 Myk linje - Hard linje

Her finnes det to muligheter:

Variant 1

- Partene er venner
- Målet er enighet
- Gjør innrømmelser for å bevare vennskapet
- Utviser forsiktighet
- Viser tillit
- Er smidig
- Kommer med tilbud

- Røper hva man mener
- Godtar ensidige ulemper
- Gir etter for press

Variant 2:

- Partene er motstandere
- Målet er å vinne
- Krever innrømmelser som betingelse for fortsatt vennskap.
- Viser styrke
- Viser ikke tillit til "finden"
- Er ikke smidig
- Kommer med trusler
- Røper ikke noe
- Krever ensidige fordeler
- Står på kravene

Hvis begge partene velger en myk linje er det lett å komme frem til en avtale, da partene konkurrerer om å være imøtekomne. Men det er også en fare for at avtalen partene kommer frem til ikke er noen god avtale for noen av partene.

Verre er det når motparten velger en hard linje, da du som må føre en myk linje blir sårbar. I slike tilfeller blir det alltid motparten som kontrollerer deg under forhandlingene, og hvis man kommer frem til en avtale vil den neppe være særlig fornuftig for deg.

Prøv derfor å unngå posisjonforhandlinger, og husk at en god forhandlingmetode bygger på tre kriterier:

16.8.8 Den bør resultere i en fornuftig avtale

(en fornuftig avtale kan defineres som en avtale der partenes viktigste interesser blir ivaretatt, og der risikoen for senere konflikter reduseres til et minimum)

- **Den bør være effektiv.**
- **Den bør forbedre forholdet mellom partene** (*Fischer, Ury & Patton - 94*).

Må du allikevel gå veien om posisjonforhandlinger, bør du i det minste følge følgende elementære råd fra Petter A. Berg (1994):

- **Start med "Dobbelt så mange/mye"** (alternativmetoden - pris/antall)- Start med å komme med to forslag; det høyeste alternativet (mengde/pris) som kunden kan tenkes å aksepteres og et realistisk forslag (mengde/pris). Starter du høyt har du også litt å gå på under forhandlingene (du må ha noe å "gi bort" i en posisjonforhandling)
- **Unngå å gi første store innrømmelse**
- **Tro ikke at må matche kundens innrømmelse** - Motparten kan spille "julenisse" og uansvarlig - du kan ikke det. Du må sørge for at det er tilstrekkelig lønnsomhet i ordren)

Andre råd er:

- **Gi aldri bort en innrømmelse uten motytelse.**
- **Konkretiser verdien av din innrømmelse**
- **Identifiser og konkretiser dine forhandlings variabler**
- **Gjør innrømmelse i "små" posisjoner av dine forhandlings variabler**
- **Ikke møt kunden på halvveien**

- **Vær seriøs ovenfor latterlige tilbud/forslag** (hva sies egentlig ?)
- **Hold oversikt over innrømmelser**
- **Vær klar/forberedt på å trekke innrømmelsen tilbake**
- **Planlegg/ha nødvendig kundeinformasjon og egne forhandlingvariabler**
- **Innrøm feil/rett opp disse**
- **Bruk innrømmelse som del-beslutning**
- **Overdriv ikke "personlig glede" ved å gi innrømmelse.**

16.9 Prinsippforhandlinger

Ved Havard har man utviklet et alternativ til posisjonforhandlinger. Metoden kaller de **prinsippforhandlinger**, og kan oppsummeres i fire hovedpunkter som alle er knyttet til forhandlingssituasjonen.

Disse fire punktene er:

1. **Mennesker** - Skill mellom sak og person.
2. **Interesser** - Fokuser på interesser og ikke på posisjoner
3. **Muligheter** - Overvei en rekke muligheter før du bestemmer deg
4. **Kriterier** - Krev at resultatet skal baseres på objektive kriterier

16.9.1 Menneske.

Å takle et problem uten at folk misforstår hverandre, blir sinte eller tar ting personlig er ikke alltid lett.

Det første punktet tar for seg det faktum at motparten er et menneske og ikke en datamaskiner. Motparten i forhandlingene er individer med sterke følelser, de har forskjellig syn på ting, og de klarer ikke alltid å kommunisere like godt. Følelsene gjør det ofte vanskelig for partene å foreta objektive vurderinger av problemene

som foreligger. En dyktig forhandler prøver derfor å holde følelsene utenfor forhandlingene. En dyktig forhandler:

- Skiller mellom sak og person !!

16.9.2 Interesser.

Det andre klassiske problemområdet er interesser. Partenes oppmerksomhet blir altfor ofte konsentrert om standpunkter, istedenfor å fokusere på å komme frem til en avtale som ivaretar alles interesser. Husk I denne sammenheng at et standpunkt ofte skuler hva motparten egentlig ønsker. Å finne kompromisser mellom disse standpunktene er ikke alltid noe godt grunnlag for en avtale som på en effektiv måte skal løse begge parter problemer og interesser. Metodens andre grunnelement er derfor (*Ficher, Ury & Patton -94*):

- Fokuser på interesser, ikke standpunkter.

16.9.3 Muligheter

Det tredje punktet vedrører problemene som er forbundet med å oppnå optimale løsninger under press. Press hemmer kreativiteten. Det same gjør den febrilske jakten på den eneste riktige løsningen. Man bør derfor på forhånd ha tenkt ut flere mulige løsninger på problemene og konfliktene som kan dukke opp under forhandlingene. Eller sagt på en annen måte (*Ficher, Ury & Patton - 94*):

- Skap muligheter for gjensidige fordeler!

16.10 Kriterier

Når forhandlingene går i stampe, hender det at den ene parten oppnår et gunstig resultat ganske enkelt ved å være stå (posisjonsforhandling). Det er imidlertid mulig å komme en slik forhandler i forkjøpet gjennom å kreve at avtalen skal gjenspeile objektive kriterier. Dette betyr ikke at den skal baseres på selgerens kriterier, men på objektive forhold som markedsverdi, ekspert uttalelser, standarder, lover, regler eller alminnelig skikk og bruk. Ved å diskutere slike kriterier i stede for hva partene er villige eller uvillige til å gjøre, trenger ingen av

dem å gi etter for hverandre. Begge kan bøye seg for en rettferdig løsning. Derfor det fjerde punktet (*Ficher, Ury & Patton -94*):

- Krev at resultatet skal baseres på objektive kriterier !

16.10.1 Arbeidsmetodikk

Prinsippforhandlinger er en forhandlingmetode som består av tre stadier: -
Analyse, planlegging og diskusjons stadiet.

16.10.1.1 Analysestadiet.

Analysestadiet har som mål å prøve å skaffe en oversikt over situasjonen, og starter i det øyeblikket selgeren begynner å tenke på kunden. Analysestadiet starter med andre ord med kundenanalysen, fortsetter under kontaktanalysen, for så bli avsluttet gjennom behovsanalysen. Analysens formål er å samle informasjon, sorterer den og tenker over hvilke muligheter som finnes (for kunden og selgeren).

16.10.1.2 Planleggingsstadiet.

Etter analysestadiet går man over på planleggingsstadiet. Her tar man igjen for seg de fire grunnprinsippene, og legger så opp en slagplan for hvordan man skal gå frem. Hvem må du ha med deg rundt forhandlingsbordet ? Hva er viktig for deg og kunden? Hva bør vektlegges ? Og hva kan sies å være et realistisk mål for forhandlingene ?

16.10.1.3 Diskusjonsstadiet.

Siste fase er diskusjonsstadiet - **selve forhandlingene**. Med utgangspunkt i de fire grunnprinsippene setter nå partene seg rundt bordet for å slutføre forhandlingene. At man tar utgangspunkt i de fire grunnprinsippene er viktig, da det gjør det enklere å takle problemer som måtte dukke opp underveis. Forstår partene hverandres interesser er det alltid enklere å finne frem til muligheter og løsninger som er til fordel for begge.

16.11 Skill mellom sak og person

Vanligvis står mye på spill under en forhandling, spesielt når eksisterende eller potensielle A- og B- kunder er motparten. Under slike forhandlinger er det ekstremt viktig at forhandlings måten ikke svekker, men styrker det fremtidige samarbeidsforholdet.

Taper du en forhandlingsrunde, kan du alltid komme tilbake ved neste korsvei hvis du ikke har gjort deg til "uvenn" med kunden. Det kan du ikke hvis du har satt hardt mot hardt. Ficher, Ury & Patton (1994) sier at det eksisterende samarbeidsforholdet ofte er langt viktigere enn selve resultatet av forhandlingene.

Angrip derfor ikke motstanderen som personen, men saken og de argumentene som blir framsatt.

Et av de største "menneskeproblemene" under forhandlinger, er partenes tendens til å trekke forholdet til hverandre inn i samtalen. De klarer rett og slett ikke å skille mellom problem og person, men betrakter personen og problemet som en enhet. Bli derfor enig med kunden på forhånd at man må skille mellom sak og person. Gå deretter rett på de personorienterte problemene.

For å finne frem i jungelen **av personorienterte problemer** kan man plassere dem i en av **tre hovedkategorier**

1. **Oppfatninger**
2. **Følelser**
3. **Kommunikasjon**

I følge Ficher, Ury & Patton vil alle personorienterte problemer kunne plasseres i en av disse kategoriene. Vi skal derfor se litt nærmere på disse kategoriene (Se neste side):

16.11.1 Oppfatninger

Fokuser på kundens tenkemåte, og gjør alt du kan for å forstå hvordan kunden tenker. Dette vil gjøre det vesentlig lettere å løse forhandlingproblemet. Dette fordi tenkemåten til deg og kunden ofte er det egentlige problemet. Enten man prøver å komme frem til en avtale eller prøver å finne en løsning på en konflikt, vil uenigheten som regel ha sitt utgangspunkt i at partene tenker forskjellig eller at de har forskjellige oppfatninger av tingene og løsningene. Uansett hvor nyttig det kan være å kartlegge de objektive fakta og den objektive virkeligheten, så er det virkeligheten slik kunden ser den som utgjør selve problemet, og som gir muligheten for en løsning på konflikten (*Ficher, Ury & Patton*).

Ditt syn på saken avhenger av hvilket ståsted du har. Folk har en tendens til å se det de vil se. Når de konfronteres med et hav av informasjon, plukker de som regel ut det som bekrefter deres oppfatning. Den informasjonen som reiser tvil om deres oppfatning er riktig, velger de å se bort fra. Det er derfor ikke sjelden at begge parter i en forhandling bare ser saken fra en side, og bare feilene til motparten. Evnen til å se saken fra kundens synsvinkel, uansett hvor vanskelig dette måtte være, er typisk for en dyktig forhandler. Det er ikke nok å vite at dere ser annerledes på tingene. Hvis du vil påvirke kunden, må du også forstå motpartens synspunkter til bunns og vite hvor sterk de tror på dem (*Ficher, Ury & Patton -94*).

Å forstå motpartens synspunkter er ikke det samme som å være enige i dem, men er en forutsetning for at det skal være mulig å begrense konflikten og for å kunne se dine egne muligheter i ett nytt lys. Husk også at det alltid er fristende å gjøre den andre parten ansvarlig for problemene. Som vi husker fra gjennomgangen av attribusjons teori har kunden en tendens til å legge skylden for alt som har gått galt på selgeren, mens kunden selv tar æren for alt som fungerer og er bra. Hver derfor ikke overrasket om kunden kommer med uttalelser av typen:

"Selskapet ditt er overhode ikke til å stole på. Hver gang dere overhaler generatoren vår, gjør dere en dårlig jobb, slik at den bryter sammen igjen".

Kommer slike uttalelser under avslutningen av samtalen, indikerer dette at du ikke har foretatt en god nok behovsanalyse tidligere i samtalen. Alle problemer og misbehag bør avdekkes under behovsanalysen, slik at man gjennom preventiv argumentasjon kan unngå at disse kommer opp under de etterfølgende forhandlingene. Har kunden under behovsanalysen gitt uttrykk for overstående problemer, kan du f.eks. under presentasjonen forklare kunden om deres nye serviceteam og de nye rutinene for kvalitetssikring som skal sikre et høyere nivå på reparasjoner og overhalinger. Dette vil ta brodden fra kundens innvendinger, og sannsynligvis vil han ikke komme med overstående innvending under sluttforhandlingene (da selgeren selv har gjort kunden oppmerksom på problemene som har vært, samtidig som selgeren har gitt uttrykk for at de tar disse problemene svært alvorlig og at de nå har lagt opp rutiner som skal hindre at det skjer i fremtiden). For virkelig å være overbevisende kan man f.eks. fortelle kunden at man er de eneste i bransjen som tar disse problemene så seriøst, og at man er de eneste som har et så grundig kvalitetsikringprogram.

Er det f.eks. ikke selgeren eller hans servicepersonell sin feil at den ovennevnte generatoren ikke virker. Skyldes problemene at kunden ikke følger generatorens forskrifter, ved at den blir overbelastet eller ikke tilsett på forsvarlig måte, er det legg å legge skylden på kunden. Ikke gjør dette. Skill mellom sak og person og si f.eks.:

"Det er riktig at det har vært mye problemer med generatoren vi har levert dere, og siden dere har hatt servicefolk her X antall ganger er det lett å legge skylden på produktet. Jeg har gått igjennom servicerapportene fra teknikerne, og det viser seg at 7 av 8 feil ved deres generatoren skyldes..(f.eks at den har blitt overbelastet). At generatoren ikke tåler å bli overbelastet over lengre tid, er som du sikkert skjønner, ikke generatoren sin feil. Ingen generatorer tåler å bli belastet med over lengre tid. Problemet lar seg imidlertid ganske enkelt løses, ved at vi kan installerer en ekstra sikring som gjør det umulig å overbelaste generatoren. Skulle generatoren bli overbelastet, vil sikringen gå

og generatoren vil ikke bli utsatt for disse ekstreme påkjenningene som forårsaker problemene."

Legg ikke skylden på kunden. Føler kunden seg angrepet, vil han straks krype ned i skyttergraven, ignorere alt du sier og planlegge et motangrep for å forsvare. Husk at menneskets psykologiske forsvarsmekanismer er til for å beskytte kunden mot nederlagfølelse og andre ting som kan true hans selvilde (jf. kundens personlighet).

Den beste måten å endre motpartens oppfatninger på, er kanskje å gi vedkommende eller gruppen helt andre signaler enn de forventet. Kom derfor gjerne med overraskende utspill i positiv retning. Sørg for at alle tar aktiv del i forhandlingsprosessen. Hele forhandlingsprosessen styrkes når alle parter syr sammen avtalen i fellesskap. Alle kritiske kommentarer som fører til endringer, alle innrømmelser, og alle små og store forslag til forbedringer blir da forhandlernes personlige stempel, slik at alle til slutt føler at avtalen er **deres**. Følelsen av å delta aktivt i prosessen er kanskje den viktigste forutsetningen for en fornuftig avtale. Ja, prosessen er på mange måter selve avtalen sier *Ficher, Ury & Patton*.

16.11.2 Følelser

Følelser kan som allerede påpekt få forhandlingene til å bryte sammen. Selgeren eller kunden kommer ofte til "forhandlingsbordet" i visshet at mye står på spill. Det kan i seg selv frembringe sterke følelser. De kan føle seg truet, redde, usikre eller frustrerte. I likhet med deg selv, har motparten alltid ulike håp og drømmer om resultatet av forhandlingene. Kanskje karrièren til kunden eller selgeren står på spill. Sterke følelser på den ene siden av forhandlingsbordet, kan ofte provosere frem følelser på den andre siden av bordet. Spør deg derfor selv, hva er det som forårsaker følelsene? Hvorfor er du sint eller redd? Hvorfor er motparten sint? Bærer de nag for ting som har skjedd tidligere? Er de ute etter hevn? Er det andre ting de reagerer på? Kan følelsene skyldes personlige problemer?

Snakk med kunden om deres følelser. Snakk om dine egne. Det skader ikke å si:

"Dere skjønner, våre folk er ganske irriterte fordi vi synes at dere har vinglet mye i denne saken. Selv om vi skulle greie å komme frem til en avtale, er enkelte redd den ikke blir overholdt. Uansett om dere liker det eller ikke, så er det slik situasjonen er. Personlig mener jeg våre bekymringer er overdrevne, men det er slik mange hos oss føler det. Føler dere det på samme måten?"

Velger man å snakke åpent om sine følelser er mulighetene store for at de blir tatt på alvor, og at forhandlingene ikke blir så følelsesladede. Det er langt lettere å konsentrere seg om et problem når de er befridde fra sine innestengte følelser (Ficher, Ury & Patton -94). Som regel vil det ikke være selgeren som har det største behovet for å befri seg fra sine følelser, men kunden. Gi kunden anledning til å avreagere og snakke ut om sine følelser og fordommer mot deg og din organisasjon. De fleste synes det er enklere å snakke om problemet på en fornuftig måte etter at de har fått avreagert. Bli derfor sittende rolig og la motparten få lov til å øse sin frustrasjon over deg og de du selger er rådet fra Ficher, Ury & Patton.

Bruk symbolspråk. Alle som har vært forelsket vet at man kommer lang med en rød rose etter en krangel, hvis hensikten er å bli venner igjen. Slike enkle handlinger, som gjør et sterkt følelsesmessig inntrykk på den andre parten, koster som regel svært lite i forhold til hvilken nytte den gir. Et sympatibrev, et besøk på kirkegården, en gave til et barnebarn, en middag på en restaurant, en omfavnelse eller håndhilsen - alle disse enkle handlingene kan bidra til å bilegge en strid i privatlivet, men enkelte av dem fungerer også utmerket i forretningslivet. I mange tilfeller vil det rekke med en enkel unnskyldning. En unnskyldning kan i mange tilfeller vise seg å bli en av dine beste og mest lønnsomme investeringer under en forhandling (Ficher, Ury & Patton -94). Hver derfor ikke redd for å innrømme feil, det skaper tillit hos kunden å innrømme at man kan ta feil (det er menneskelig å feile).

16.11.3 Kommunikasjon

Det er umulig å forhandle uten kommunikasjon. Men det å kommunisere er som vi vet ikke alltid like let, da det kan oppstå kommunikasjonsproblemer i alle faser av kommunikasjonsprosessen. Siden vi allerede har gått igjennom kommunikasjons - prosessen og de problemene som kan gjøre seg gjeldene her, unnlater vi å gå nærmere inn på dette her. Allikevel må vi påpeke at dersom man ikke lykkes å "tune" seg inn på kundens "bølgelengde", så vil forhandlingene bli meget vanskelige. Fokuser derfor på å skape en dialog hvor du og kunden kommuniserer på samme kulturelle -, sosiale - og psykologiske nivå. Men husk også at det ikke bare er kjemien og personligheten til forhandlingspartene kan skape kommunikasjonsproblemer. Budskapet kan være feil, vedkommende som kommer med utsagnet er kanskje ikke den rette, måten budskapet er blitt kodet på kan være feil eller valg av medium kan være feil. Størst fare er dette når forhandlingene skjer pr. telefon eller skriftlig. Faren er minst når partene møtes ansikt til ansikt. Ulike former for støy kan også ødelegge kommunikasjonen. Hører f.eks. motparten deg dårlig oppstår det lett misforståelser og andre kommunikasjonsproblemer.

For å redusere faren for misforståelser under forhandlingene bør du:

- **Praktisere aktiv lytting**
- **Snakke for å bli forstått** (Tenk på ordbruken din)
- **La det være mening bak det du sier.** (Ikke spill for galleriet og bruk mange tvetydige, uklare eller "tomme" ord under forhandlinger).

16.12 Fokuser på interesser og behov, ikke posisjoner

Blir man fastlåst i en posisjon, overser man lett andre måter å oppnå det man ønsker på. Let derfor etter felles interesser og rett oppmerksomheten mot disse.

Det grunnleggende problemet under forhandlinger er ikke partenes motstridende posisjoner, men konflikten mellom deres behov, ønsker, krav og interesser. Det er disse faktorene som er det egentlige problemet.

Posisjonen kunden har inntatt skyldes at kunden har visse behov, problemer, ønsker, krav o.l. som han ønsker å ivareta under forhandlingene. Organisasjoner med presset likviditet eller lav lønnsomhet vil f.eks. nesten alltid innta en posisjon hvor de hevder at prisen er for høy.

Grunnen ligger ofte ikke i at de synes produktet er for dyrt, men at de har et begrenset budsjett til rådighet som også skal dekke andre ting enn kjøpet av dette produktet eller tjenesten. For å få mest mulig ut av budsjettet vil de prøve å presse prisen.

For å kunne imøtegå kundens forhandlingsutspill er det derfor påkrevd at vi vet hvilke interesser som ligger bak posisjonene kunden har inntatt. Har man gjennomført en skikkelig og systematisk behovsanalyse i åpningsfasen, hvor kunden har forklart sin situasjon og konkretisert/utdypt behovene og forbedringsområdene, har man informasjonen man trenger for å analysere seg mentalt frem til hvilke interesser som sannsynligvis ligger bak posisjonen kunden har inntatt. For å unngå å glemme viktige behov, forbedringsområder o.l. hos kunden bør man skrive dem opp etter hvert som de avdekker. Ofte skal man gjennom en lang prosess før man kommer til konkrete forhandlinger, og da er det ikke sikkert man husker alt kunden sa under behovsanalysen.

Det vil ikke bare hjelpe deg med å huske kundens behov, ønsker, krav o.l. Det gjør deg også i stand til å prioritere dem riktig, og til å finne ut hvordan du best kan imøtekomme dem under forhandlingene. Spesielt er det viktig å trekke fram og

bruke de ulike delakseptene som selgeren har fått av kunden gjennom prosessen. De er som regel det sterkeste kortet selgeren har under forhandlingene.

16.12.1 Imøtegå motpartens behov og ønsker

Gjennom BA har du avdekket motpartens behov, ønsker og interesser (Å). Ved ta utgangspunkt i disse attributtene kan du sette sammen en løsning/produkt (F) som motparten opplever som "skreddersøm" (K). Dermed aksepterer også motparten en høyere pris, da alle vet og forstår at "skreddersøm" koster mer enn en standardløsning. Skal løsningen fremstå som skreddersøm, er det imidlertid påkrevd at løsningen bygger på Å (kundens behov og forbedringsområder) og ikke selgerens syn på saken. For å gi kunden størst mulig opplevelse av skreddersøm og skape forventninger om at behovet kommer til å bli dekket på en nærmest optimal måte, bør det under presentasjonen av fordelene (F) fokuseres på forhold som f.eks:

- **Partnerskap tanken og metaverdier**
- **Kundens verdikjede**
- **"Added value"**
- **Det "integrerte produkt"**
- **USP (Unike salgs poeng)**
- **Utvidet og konkret produkt**
- **JIT (Just in time)**
- **"ØKO" - produktet**

Dette for å skape forventninger om lystbetonte konsekvenser (K)

Tenk fremover, ikke bakover. Det som har skjedd har skjedd. Det som bør oppta partene er hvordan problemene og konfliktene kan løses med henblikk på fremtiden. Det nytter ikke å **"gråte over spilt melk"**.

16.13 Skap muligheter for gjensidige fordeler

Lytt aktivt til forhandlingspartneren og hver på utkikk etter nye muligheter som kan gi fordeler for begge parter (konsensus - felles enighet).

Forhandlingspartnere overveier ofte bare de første alternativene de kommer på. Men hvis de tar bryet med å framskaffe flere alternativer, øker sjansene for en avgjørelse (alternativmetoden).

16.13.1 Bruk motpartens ideer

Bruk motpartens ideer når du skal tenke ut et nytt forslag på løsning for motpartens. Lytt derfor aktivt under hele samtalen, og få motpartens til å utdype og konkretisere de utspillene som kan danne grunnlag for et nytt forhandlingsutspill. Referer så til disse utspillene når du presenterer forslaget ditt for kunden; "**Du sa tidligere at det var viktig for deg....**", "**Ditt forslag var....**", "**Din uttalelse om.....**", "**Kravet du satte til....**" osv. Ved å benytte motpartens egne utsagn i argumentasjonen og forhandlingene gjør du det lettere å oppnå konsensus.

16.13.2 Etabler samarbeid/partnerskap

Etabler et samarbeid gjennom empati fra et selger/kunde forhold til et partnerskap. Dette kan gjøres på mange måter. F.eks. gjennom å benytte seg av kundens informasjon, tall og fakta (Petter A. Berg). Fokuser på partnerskap tanken (se partner salg), og få kunden til å forstå at dere har felles interesser. Forklar for førstegangskunden at du ser på dette som starten på et lengre samarbeid fra deres side, og at det er like mye i din interesse som i kundens interesse at kunden fornøyd med kjøpet. Forklar hvordan du har tenk å følge opp kunden fremover hvis de velger løsningen dere i fellesskap har kommet frem til.

16.14 Krev bruk av objektive kriterier

Siden det sjelden lykkes å komme frem til noen god avtale basert på partenes godvilje, kan det være en løsning å forhandle på et grunnlag av objektive kriterier. Det vil si at man benytter seg av rettferdighetsnormer for både innholdet og prosedyrene under forhandlingene.

Bruk av objektive kriterier unngår at det går prestisje i saken og at følelsene skal ta overhånd. Bruk av objektive kriterier skaper utvilsomt den mest rasjonelle beslutningsprosessen, forutsatt at partene klarer å komme frem til et sett felles kriterier.

Når lokale forhandlere står steilt i mot hverandre i lønnsforhandlinger, kan partene prøve å finne fram til objektive kriterier for en rettferdig avtale, f.eks. inflasjonstakten eller andre lokale avtaler. Ved salg av et nytt dataanlegg kan man f.eks. i fellesskap komme frem til hvilke krav og tekniske spesifikasjoner løsningen bør oppfylle for at man kan si at dette er noen god løsning. Deretter kan man begynne å forhandle ut i fra disse objektive spesifikasjonene, istedenfor hverandres subjektive meninger og holdninger.

Metoden går med andre ord ut på å komme frem til enighet ved bruk av prinsipper og ikke press eller overtalelser. Her prøver man å løse problemet ut i fra aksepterte krav eller andre kontrollerbare kriterier, ikke ut fra hverandres temperament og stahet. Jo flere objektive fakta selgeren klarer å knytte til sin løsning under forhandlingene, desto mer sannsynlig er det at selgeren får gjennomslag for løsningen/forslaget sitt.

Spør deg selv om hvordan du kan finne frem til objektive kriterier og hvilke du kan bruke? La oss f.eks. si at du jobber i et forsikringsselskap og sitter med en kunde som ønsker erstatning fordi bilen er blitt ramponert.

Hva legger du da vekt på:

- Bilens **opprinnelige verdi** ?
- Bilens antatte **markedsverdi** ?
- Hva det ville ha kostet å bytte den inn i en **tilsvarende** bil ?
- Hvilken pris en **domstol** ville ha satt på bilen ?

I andre tilfeller vil kanskje disse objektive kriteriene være mer aktuelle:

- **Presedens**
- **Vitenskapelige fakta**
- **Profesjonelle råd og tekniske spesifikasjoner**
- **Effektivitet, inntekter og kostnader**
- **Rettspraksis, forskrifter, forvaltningspraksis, gjeldene lover og regler**
- **Anerkjente metoder og teorier**
- **"God forretningsskikk"**
- **Lik behandling og gjensidighet**
- **Markedsandeler og størrelse**
- **Demografiske kriterier osv.**

For å finne ut om kriteriene er gode, rettferdige og uavhengige partenes vilje, kan du spør deg selv. " Vil motparten ha lagt de samme kriteriene til grunn, hvis han var deg ?" Legg vekt på en rettferdig fremgangsmåte, da det øker sannsynligheten for at kunden vil akseptere at man legger til grunn disse betraktningene når den endelige løsningen skal velges. Når man har funnet frem til de objektive kriteriene som man kan tenke seg å bruke under forhandlingene, er neste spørsmål:

16.14.1 "Hvordan skal disse kriteriene diskuteres med motparten ?"

Her følger tre punkter som kan være til hjelp når spørsmålet skal besvares (*Ficher, Ury & Patton*):

1. **Let i fellesskap etter objektive kriterier for hvert spørsmål. Be motparten grunngi sine tilbud, men bli først enige om prinsippene dere skal bruke.**
2. **Lytt til motparte argumenter og vær åpen for hvilke kriterier han synes er mest formålstjenlige, og hvordan han mener de bør brukes.**
3. **Gi aldri etter for press, trusler, bestikkelser e.l., gi kun etter for prinsipper.**

16.14.2 Fokuser på delaksept og "commitment"

Under arbeidet med å komme frem til objektive kriterier bør det fokuseres på delaksept fra kunden for hvert kriterium som blir valgt. Når du har fått aksept fra kunden på alle kriteriene som skal vektlegges under forhandlingene, kan dere så begynne å "gi" og "ta".

16.15 Kjøpslåing og forhandling

Sett fra den [politisk rammen](#) er bygging av nettverk og koalisjoner sammen med kjøpslåing og forhandlinger av sentral betydning for beslutningsprosessen i organisasjonen. Dette fordi:

- Organisasjoner er [koalisjoner](#) sammensatt av forskjellige mennesker og interessegrupper (F.eks. hierarkiske nivåer, faggrupper, avdelinger, kjønn og etniske grupper)
- Det er [varige forskjeller](#) mellom mennesker og grupper med hensyn til verdier, preferanser, meninger, informasjon og virkelighetsoppfatninger. Slike forskjeller endrer seg langsomt, om de i overhode vil gjøre det.

- De fleste viktige beslutninger i organisasjoner omfatter **fordeling av begrensede ressurser** – det dreier seg om hvem som skal få hva.
- På grunn av de begrensede ressursene og de varige forskjellene er **konflikter** et sentralt element i den organisasjonsmessige dynamikken, og makt er den viktigste ressursen.
- Organisasjoners mål og beslutninger vokser fram gjennom **kjøpslåing, forhandlinger og manøvrering** mot fordelaktige stillinger blant medlemmer av ulike koalisjoner.

I beslutningsituasjoner som er en organisatorisk beslutning er det normalt mange personer som er involvert i **kjøpegruppen** og som har interesse av å påvirke utfallet av beslutningen. I enkelte situasjoner er det heller ikke opp til en enkelt beslutningstaker å treffe den endelige beslutningen. Den skjer gjennom kjøpslåing og forhandlinger med alle som har interesse i beslutningssituasjonen.

16.15.1 Bygge nettverk og koalisjoner

I slike situasjoner er det viktig at du som beslutningstaker finner ut og vurderer hvilke aktører som har interesse av å påvirke din ønskede beslutning og mål, samt hvilken makt og interesser de har i beslutningssituasjonen som de ønsker å ivareta. Derneft må du prøve å bygge opp et nettverk av støttespillere gjennom personlig kontakt og finurlige strategier. Dette for å skape koalisjoner som kan hjelpe deg i å nå dine mål og få gjennomslag for dine ønskede beslutninger.

Dette krever at du stiller deg selv spørsmål av typen:

- ***Hvem trenger jeg støtte fra ?***
- ***Hvordan går jeg fram for å oppnå det ?***
- ***Hvem er motstanderne mine ?***
- ***Hvor mye makt har de ?***
- ***Hva kan jeg gjøre for å redusere eller overvinne motstanden deres ?***
- ***Er denne kampen mulig å vinne ?***

16.15.2 Forhandlinger

Forhandlinger er påkrevd når to eller flere parter har felles interesser på enkelt områder, og motstridende interesser på andre. I slike situasjoner er forhandlinger et middel for å komme frem til løsninger på problemene og konfliktene.

Det er imidlertid en kjensgjerning at folk ofte opplever et dilemma når de skal forhandle. Mange ser bare to måter å gjøre det på: På den sindige og myke måten eller på den tøffe og harde måten for å få gjennomslag for sine beslutningønsker.

Den **sindige forhandleren** vil gjerne **unngå personlige konflikter**. Derfor nøler de ikke med å gjøre innrømmelser for å komme frem til en avtale. De ønsker seg en minnelig overenskomst. Likevel ender det ofte med at de føler seg bitter og utnyttet.

Den **tøffe forhandleren** betrakter situasjonen som en konkurranse, der den som inntar de mest ekstreme standpunktene, og som greier å holde fast ved dem lengst mulig, vil gå av med seieren. Han ønsker å vinne. Likevel ender det ofte med at vedkommende møter den samme steile holdningen på den andre siden av forhandlingsbordet, noe som etter hvert tapper ham både for krefter og ressurser og ødelegger forholdet til den annen parten for fremtiden.

Andre forhandlingmetoder lander et sted midt mellom disse, men alle går mer eller mindre ut på at partene balanserer mellom å prøve å oppnå det de ønsker, og å unngå å ødelegge forholdet til motparten (Ficher, Ury & Patton - «Fra nei til ja» (1994)).

Det finnes imidlertid en tredje måte å forhandle på, en måte som hverken er «sindig» eller «tøff». Denne metoden kaller Ficher, Ury & Patton for **prinsippforhandlinger**.

Metoden er utviklet ved Forhandlingsprosjektet ved Havard og har som formål å hjelpe partene med å komme til enighet på basis av fakta og kjensgjerninger, i stedet for endeløse diskusjoner om hva de sier de vil og ikke vil. Den innebærer bl.a. at partene prøver å finne frem til gjensidige fordeler når dette er mulig, og at de legger objektive kriterier til grunn når det oppstår uenigheter.

Prinsippforhandling er en kompromissløs metode når det gjelder kriterier, fakta og kjensgjerninger, men den er skånsom mot menneskene som deltar i forhandlingene. Den gir ikke rom for hverken skitne knep eller steile holdninger. Gjennom denne metoden kan man oppnå det man mener å ha krav på, uten å behøve å gjøre noe som kan sette forholdet til motparten i fare. Metoden gjør det mulig å være rettferdig, samtidig som den beskytter deg mot dem som prøver å utnytte din rettferdighetssans (Ficher, Ury & Patton - «Fra nei til ja» (1994)).

Siden kjøpslåing og forhandlinger står helt sentralt innenfor organisatoriske beslutninger anbefaler jeg at du leser min artikkelserie om **forhandlingsteknikk** som tar for seg nettopp hvordan du skal bli en dyktig forhandler.

16.15.3 Konflikter

I alle organisatoriske beslutninger hvor flere er involvert vil det oppstå ulike former for konflikter. Konflikter er en naturlig del av hverdagen og kan ikke unngås når viktige beslutninger som berører flere skal treffes.

For å unngå at konflikter for utvikle seg til noe negativt som ødelegger hele beslutningsprosessen eller utfallet av den, gjelder det å lære seg hvordan konflikter oppstår og hva som kan gjøres for å løse dem før de får utviklet seg. Jeg anbefaler derfor at du leser min artikkelserie om **konfliktløsning** for å lære deg nettopp dette.

16.15.4 Argumentasjon- og avslutningsteknikker

Er du en selger vet du at du må bruke ulike argumentasjonsteknikker for å imøtegå kundens innvendinger og for å få kunden til å se problemstillingen på den måten du ønsker. De samme teknikkene kan du selv benytte som leder eller ansatt i en organisasjon for å få resten av gruppen i beslutningsprosessen til å bli enige med deg at ditt forslag til løsning er den beste.

Siden folk flest vegrer seg mot å treffe en beslutning er det ikke bare selgeren som bør bruke gode avslutningsteknikker for å få beslutningstakerne til å treffe en beslutning. Du kan med hell også benytte disse teknikkene til å få gjennomslag for dine løsninger og beslutninger.

16.16 BATFOL

Hva er vitsen med å snakke om interesser, muligheter og kriterier hvis kunden har en vesentlig sterkere forhandlingsposisjon? Hva skal man gjøre hvis man er underlegen den andre parten? Hvordan kan prinsipiell forhandlingsteknikk hjelpe deg hvis motparten sitter med alle fordelene (*Ficher, Ury & Patton -94*).

Står man ovenfor en så sterk motpart kan prinsippforhandlingene kun hjelpe deg med to ting (*Ficher, Ury & Patton -94*):

1. **Å hindre deg i å skrive under en avtale du burde ha avvist.**
2. **Å sørge for at du utnytter dine muligheter maksimalt.**

Mange velger å sette en nedre grensen for hva de kan akseptere, før de går inn i forhandlingene. Hvor viktig er denne kunden? Hvor mye er man villig til å ofte/gi for å få kunden eller ordren? Alt har sin pris, og de færreste ønsker å få ordren for enhver pris. Ved å sette en slik grense blir det lettere å motstå press og fristelser fra kunden under forhandlingene.

Den nedre grense settes som regel for å hindre at organisasjon du representerer skal ta en beslutning som man vil angre på senere. Å sette en slik nedre grense kan imidlertid i mange tilfeller føre til at man må betale en høy pris. Siden den nedre grensen pr. definisjon er ufravikelig, begrenser man mulighetene til bl.a. å dra fordeler av det man får vite under forhandlingene. En nedre grense hemmer også fantasien og grensen har ofte en tendens til å settes for høyt.

Finnes det noe alternativ til en slik nedre grense? Finnes det et bedre sammenligningsgrunnlag som kan beskytte deg og din organisasjonen mot å inngå avtaler som bør avvises, og som samtidig sørger for at avtaler som bør aksepteres ikke blir avvist?

I følge Ficher, Ury & Patton (1994) finnes det et bedre alternativ. Dette alternativet kaller de for **BATFOL**.

BATFOL betyr:

- **B**este
- **A**lternativ
- **T**il en
- **F**orhandlings
- **L**øsning.

Når en familie sitter og prøver å finne frem til en minimumspris på huset de skal selge, er det ikke alltid like lurt å spørre seg selv om "*hva de burde*" klare å få for det, men hva de har tenkt å gjøre hvis de etter en viss tid ikke får solgt det. Har de tenkt å annonsere huset til salgs i det uendelige? Vil de leie det ut? Rive huset og gjøre den om til en parkeringsplass? Hvilke av alternativene er best, alt tatt i betraktning? Og hvordan vil dette alternativet komme ut med det beste tilbudet på huset? (*Ficher, Ury & Patton -94*).

Årsaken til at man forhandler, er alltid at man ønsker å oppnå resultater som er bedre enn dem man kan oppnå uten å forhandle. Ditt BATFOL - ditt beste alternativ til en forhandlingsløsning, er det sammenligningspunktet du bør bruke under forhandlingene. BATFOL er også det referansepunktet man bruker når man skal vurdere om man skal akseptere avtalen eller ikke. Hvordan står tilbudet i forhold til det beste alternativet du har ? Dette er dette spørsmålet du får svar på ved å utvikle en BATFOL og bruke det som referansepunkt. I de fleste tilfellene vil dette være et bedre referansepunkt enn en nedre grense.

I enhver forhandlingssituasjon bør man også bestrebe seg på å prøve å finne ut hva som er kundens BATFOL. Kanskje er de for optimistiske med hensyn til hva de kan foreta seg hvis dere ikke kommer frem til en avtale. Kanskje de egentlig ikke har så mange andre gode muligheter ? Ved å kartlegge kundens BATFOL står man sterkere rustet til å utkjempe slaget med kunden, og man er i bedre i stand til å forstå hvordan kunden tenker og hvorfor han handler som han gjør.

Hvis motparten har tungt skyts, bør man ikke gjøre forhandlingene til en revolverduell. Jo mer ressurssterke de virker, desto større fordeler har man av å forhandle ut fra fakta og kjensgjerninger. Hvis de har muskler og du prinsipper, vil dine sjanser øke proporsjonalt med den rolle disse prinsippene får spille under forhandlingene. Jo bedre ditt BATFOL er, desto lettere vil det være for deg å forhandle på et saklig grunnlag. Et slikt godt alternativ kan dessuten meget lett omdannes til reell forhandlingsstyrke. Man bør derfor bruke til på å finne ut hva som er det beste alternativet for det, uavhengig av de tilbudene du måtte få av kunden. Jo lettere og lykkeligere du kan spasere vekk fra forhandlingene, desto større sjanser har du for å påvirke resultatet (*Fischer, Ury & Patton*)

16.17 Oppsummering av anbefalt forhandlingsteknikk

I likhet med kunden som har sine forhandlings triks, har selgeren sine.

Det samme gjelder alle andre former for forhandlinger.

Forhandlingsteknikkene jeg har beskrevet i dette kapittelet er universelle og kan benyttes i alle forhandlingssituasjoner.

Som en oppsummering kan vi si de viktigste virkemidlene en selger har i forbindelse med forhandlinger med prospekt og kunder er:

16.17.1 Preventiv argumentering

- Behovsanalyse (Skreddersy kundens behov)
- Idepresentasjon (Skap/etabler tillit)
- Demonstrasjon (Dyktighet/profesjonalitet)

16.17.2 Posisjonsforhandlinger

- Selv om posisjonsforhandlinger bør unngås har selgeren 15 sjekkpunkter som kan brukes for å styre forhandlingene i ønsket retning.

16.17.3 Prinsippforhandlinger

- Fokusering på sak og ikke person
- Fokusering på interesser/behov og ikke posisjoner (krav)
- Felles interesser (partnerskap)
- Objektive kriterier

Delaksepter og commitment gjennom:

- USP
- Pris/ytelse og andre produktdimensjoner
- Bruk av ÅFK.
- Behovsanalyse (Skreddersy kundens behov)
- Idepresentasjon (Skap/etabler tillit)
- Demonstrasjon (Dyktighet/profesjonalitet)

16.17.4 Posisjonsforhandlinger

- Selv om posisjonsforhandlinger bør unngås har selgeren 15 sjekkpunkter som kan brukes for å styre forhandlingene i ønsket retning.

16.17.5 Prinsippforhandlinger

- Fokusering på sak og ikke person
- Fokusering på interesser/behov og ikke posisjoner (krav)
- Felles interesser (partnerskap)
- Objektive kriterier

16.17.6 Delaksepter og commitment gjennom:

- USP
- Pris/ytelse og andre produktdimensjoner
- Bruk av ÅFK.

16.17.7 Økonomisk argumentasjon

- Bevis lønnsomhet og resultatforbedring sammen med kunde, med basis I standardpriser og betingelser.

16.17.8 BATFOL

- Best alternativ til forhandlingsløsning. En nedre grense for hva som kan aksepteres eller beste alternative løsning (Hvor mye er man villig til å ofre for å få kunden ?).
- Bevis lønnsomhet og resultatforbedring sammen med kunde, med basis I standardpriser og betingelser.

16.17.9 Mental styrke/holdning

- Mental tenning
- KonkurransEinstinkt.
- Mental tenning
- KonkurransEinstinkt.