



## **ARBEIDSKONFLIKTER OG NÆRHETSETIKK**

Hvordan kan nærhetsetikken bidra til å gjøre veien fra konflikt til forsoning kortere i en arbeidskonflikt?

**Gunni Marie Banggren**

Veileder: Dr. theol. Svein Olaf Thorbjørnsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved  
Det teologiske Menighetsfakultet og er godkjent som del av denne utdanningen.

Det teologiske menighetsfakultet, 2012, 1. semester

AVH505: Masteravhandling (30 ECTS)

Erfaringsbasert master i RLE/Religion og etikk

*«Nå etter den 22. juli vet vi at den avstanden finnes, og at den finnes midt blant oss. Det er den avstanden som er farlig. Det handler om å se, ikke se tilbake for det innebærer avstand, og ikke se fram, for det innebærer avstand. Det handler om å se det som er her og nå. Det handler om å se det vi har. Det handler om å se det vi er. Så alle dere som er her i dag, snu dere og se på hverandre. De øynene, det ansiktet, det er den andre, det er oss selv. Det er det vi aldri må glemme.»*

Karl Ove Knausgård, 22. juli 2012

# Innhold

<b>Forord.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Innledning .....</b>	<b>7</b>
1.1. Bakgrunn .....	7
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Avgrensning av problemstillingen .....	8
1.4 Oppgavens materiale, metode og disposisjon .....	9
1.5 Oppgavens målsetting .....	9
1.6 Definisjon av sentrale begreper .....	10
<b>2. EMPIRIENS MATERIALE OG METODE.....</b>	<b>11</b>
2.1 Undersøkelse .....	11
2.1.1 Valg av metode.....	11
2.1.2 Det kvalitative forskningsintervjuet .....	11
2.1.3 Case studie.....	11
2.2 Forforståelse .....	13
2.3 Datainnsamling.....	14
2.4 Metode for data analyse .....	15
2.5 Metodekritikk .....	15
2.5.1 Kritikk av kvalitative metoder.....	15
2.5.2. Kritikk av meningsfortetting .....	16
2.5.3 Rehabiliter og validitet .....	17
<b>3. KONFLIKTTEORI.....</b>	<b>18</b>
3.1 Konflikt – et problem eller en berikelse? .....	18
3.2. Hva er en konflikt? .....	19
3.3 Definisjon av konfliktbegreper.....	20
3.4 Ulike typer konfliktmodeller .....	20
3.5 Syn på konflikter .....	22
3.6 Håndtering av konflikter .....	23
3.7 Konflikter i arbeidslivet.....	26
3.8 Arbeidsgivers styringsrett.....	27
3.9 Oppsummering .....	28
<b>4. NÆRHETSETIKK .....</b>	<b>29</b>
4.1. To tenkere.....	29
4.1.1 Emmanuel Levinas .....	29
4.1.2 Knud Eljer Løgstrup.....	31

4.2 Nærhetsetikkens fenomenologiske basis .....	33
4.3 Nærhetsetikk i yrkeslivet .....	34
4.3.1 Ansvar .....	34
4.3.2 Respekt .....	36
4.3.3 Åpenhet .....	37
4.3.4 Tillit .....	38
4.3.5 Følelser og empati .....	39
4.4 Utfordringer innenfor nærhetsetikken .....	40
<b>5. FUNN.....</b>	<b>43</b>
5.1 Fortellinger om konflikt .....	43
5.1.1 Marthes fortelling .....	43
5.1.2 Mias fortelling .....	47
5.2 Konfliktene i lys av konfliktteorien.....	50
5.2.1 Partene i konflikten.....	50
5.2.2 Konfliktyper .....	51
5.2.3 Årsak til konflikt .....	51
5.2.4 Håndtering .....	52
5.2.5 Reaksjoner .....	53
5.2.6 Konsekvenser .....	54
5.2.7 Resultat .....	55
5.2.8 Hva kunne blitt gjort annerledes?.....	55
5.2.9 Oppsummering .....	56
5.3 Konflikt og nærhetsetikk .....	56
5.3.1 Ansvar .....	57
5.3.2 Respekt .....	58
5.3.3 Åpenhet .....	60
5.3.4 Tillit.....	61
5.3.5 Følelser og empati .....	62
5.3.6 Oppsummering .....	62
<b>6. DRØFTING .....</b>	<b>64</b>
6.1 Å se den andre .....	64
6.1.1 Å ta ansvar for appellen.....	64
6.1.2 Å være lyttende og inkluderende.....	66
6.1.3 Å være åpen og ærlig.....	68
6.1.4 Å bli møtt med tillit eller makt .....	68

6.1.5 Å bli forstått.....	69
6.2 Konflikthåndteringsmodell forankret i nærhetsetikken .....	70
<b>7. KONKLUSJON .....</b>	<b>74</b>
<b>Litteraturliste: .....</b>	<b>75</b>
<b>Vedlegg:.....</b>	<b>77</b>
Intervjuguide: .....	77

## **Forord**

Dette dokumentet er min avslutningsoppgave knyttet til deltidsstudiet i Erfaringsbasert master i RLE/Religion og etikk ved Det Teologiske Menighetsfakultetet i Oslo, avholdt i tidsrommet august 2010 – september 2012.

Bakgrunnen for valg av tema er mine to år som Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet i en liten kommune på Østlandet. Det var to år hvor jeg plutselig fikk uoverensstemmelser og arbeidskonflikter tett inn på livet, noe som gjorde dypt inntrykk. Jeg har aldri personlig vært i en arbeidskonflikt, kun opplevd noen få uoverensstemmelser med mine ledere og kollegaer, noe som helt eller delvis er blitt oppklart. Det er derfor mer som observatør og støtte for medlemmer jeg har fått være med inn bak de «lukkede dører» hvor de fleste arbeidskonflikter og uoverensstemmelser befinner seg.

Etter disse to årene forundret jeg meg mye over distansen lederne i kommunen hadde til mine medlemmer som jeg var tillitsvalgt for. Som regel ble konfliktene løftet opp fra den ansattes nærmeste leder til en leder som var høyere opp i systemet, personalleder og/eller enkelte ganger helt opp på Rådmannsnivå. Dette førte til at medlemmet som var i konflikt opplevde at de som skulle være den andre part i konflikten, ikke hadde kjennskap til fakta om saken med det resultat at de ikke følte seg sett og hørt. Det var derfor jeg fikk lyst til å foreta et dypdykk i problemstillingen arbeidskonflikter og nærhetsetikk.

Dette studiet har, som tidligere nevnt, vært et deltidsstudium. Jeg har jobbet full stilling ved siden av, noe som har vært svært krevende. Det er derfor med stolthet og lettelse jeg leverer fra meg oppgaven og dermed fullfører masterstudiet.

Først vil jeg rette en stor takk til familien min for deres inspirasjon og tålmodighet. Takk også til Menighetsfakultetet for et interessant studium med gode og kompetente forelesere. Ikke minst takk til Svein Olaf Thorbjørnsen for tålmodig, grundig og meget verdifull veiledning. Takk også til mine informanter – uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt skrevet!

Hole, 31.10.2012

Gunni Marie Kozak Banggren

## **1. Innledning**

### **1.1. Bakgrunn**

Jeg har jobbet som lærer i snart 20 år. To av disse årene var litt annerledes enn de andre; da var jeg Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet i en liten kommune på Østlandet. I løpet av disse to årene fikk jeg i min rolle som Hovedtillitsvalgt oppleve andre og nye sider av arbeidslivet i skole og barnehage enn det jeg hadde sett før. Jeg hadde mange uformelle og noen formelle samtaler med både arbeidstakere og ledere om situasjoner hvor man beskrev frustrasjoner, personlige og faglige uoverensstemmelser og konflikter med leder og kollegaer. Som Hovedtillitsvalgt var min rolle å lytte, gi gode råd, gi tips om hva lovverket sier, bistå arbeidsplassstillitsvalgte og gi medlemmer som ønsket støtte i møte med arbeidsgiver eller andre kollegaer. Jeg ble også med i møter hvor arbeidsgiver hadde kalt meg inn til. Dette var ulike oppfølgingsmøter arbeidsgiver ønsket med medlemmer av fagforeningen jeg representerte og som var knyttet til arbeidsforhold, og i hovedsak var jeg til stede fordi arbeidsgiver ønsket det.

Mange av disse frustrasjonene og uoverensstemmelsene ble aldri løftet fram for verneombud, arbeidsplassstillitsvalgt og den andre part, til tross for mine oppfordringer til det. Årsakene kunne være mange; men hovedvekten var frykt for å bli mislikt av leder, kollegaer og ansatte, frykt for ikke å få videre jobb og/eller frykt for at det skulle utvikle seg til å bli en arbeidskonflikt og hva som da ville skje. Andre frustrasjoner og uoverensstemmelser hadde allerede et høyt konfliktnivå, og da var jeg til stede først og fremst som støtte for mitt medlem på arbeidstakersiden.

Selv har jeg også hatt frustrasjoner og uoverensstemmelser med ledere og kollegaer, men har hatt som mål å være mest mulig ærlig ved å sette lys på det som har vært viktig for meg. Det som ikke har hatt så stor betydning, har jeg valgt å leve med. Noen ganger har konfrontasjonen med leder/arbeidstakere fått en løsning, andre ganger har man blitt enige om at man kan være uenige, men noen ganger har jeg som arbeidstaker overfor leder følt at jeg bare måtte gi meg, uten opplevelsen av å ha blitt møtt med forståelse for det jeg har tatt opp.

Som observatør/støtte i konfliktsaker som Hovedtillitsvalgt, undret jeg meg flere ganger over hvordan man involverte ledere på et høyere nivå veldig tidlig i prosessen, før man prøvde å løse konflikten på et lavere nivå; på selve arbeidsplassen. Når det gjelder skole og barnehager ville dette bety å involvere leder for oppvekstsenter, personalleder i kommunen og/eller kommunalsjef. Ved noen arbeidsplasser var også Rådmannen involvert. Dette var først og

fremst fordi arbeidsplassen hadde høyt sykefravær, noe som fra arbeidsgivers side kunne skyldes dårlig arbeidsmiljø og/eller en oppfatning om dårlig arbeidsmoral.

På bakgrunn av dette ble jeg inspirert til å finne ut mer om hva nærhetsetikken kunne bidra med i konfliktsituasjoner på arbeidsplassen. Kan den hjelpe til med å løse konfliktene på et tidlig stadium og på et lavere nivå? Hva innebærer det «å se den andre» og «å se den andres ansikt?» Kan etikken la seg uttrykke i regler i form av påbud og/eller forbud? Er dette noe alle mennesker kan tilegne seg og vil dette gjøre noen forskjell på en arbeidsplass i for eksempel arbeidskonflikter? For å kunne si noe om dette måtte jeg sette meg inn i hva faglitteraturen sa om konflikter og nærhetsetikk, samt finne noen informanter som kunne fortelle noe om hvordan de hadde opplevd konflikter.

## **1.2 Problemstilling**

Min hovedproblemstilling er denne:

«Hvordan kan nærhetsetikken bidra til å gjøre veien fra konflikt til forsoning kortere i en arbeidskonflikt?»

Min problemstilling er relatert til en virkelighet i en liten kommune på Østlandet. Det er ikke nødvendigvis den faktiske virkeligheten den skildrer, men hvordan de ansatte i kommunen har oppfattet den. De ansattes opplevelser, tanker og meninger vil igjen ses i lys av teori og forskning. Jeg vil også ut i fra dette prøve å finne ut noe om kommunen, om den som arbeidsgiver, har greid å se hver enkelt ansatt som har vært i konflikt. Sitter de ansatte igjen med en opplevelse av å ha bli sett og hørt? I så fall, hva har dette gjort med dem, og hvordan virket det inn på løsningen? Jeg håper med dette å komme fram til ny innsikt som kan være med på å tilføre noe positivt til framtidige håndteringer av konflikter i kommunen. Kanskje denne oppgaven også kan bidra til interesse og muligens ny kunnskap om konfliktløsning ved arbeidsplasser generelt?

## **1.3 Avgrensning av problemstillingen**

Oppgaven er begrenset til subjektive opplevelser. Problemstillingen har ikke fokus på objektiv sannhet, men hvordan enkeltpersoner opplevde konflikten, hva de følte og hva de i dag mener om den. Den subjektive opplevelsen vil være preget av personene selv og deres måte å forstå situasjonen på. Motparten/e i konfliktene kan ha en svært forskjellig opplevelse. En eventuell nøytral tredjepart, slik som Konfliktrådet, som var representert i en av sakene, vil kunne gi en tredje versjon av det som skjedde. Som tidligere nevnt er det de tidligere ansattes opplevelser som står i sentrum, ikke "sannheten" om hva som skjedde.



Spørsmålet som problemstillingen reiser, kan heller ikke gi svar på hvordan håndteringen av konflikter skal skje i fremtiden. Intervjuene gir informasjon og et bilde av hva mine informanter opplevde og erfarte, og hva de tenker om prosessen de var i. På grunnlag av deres meninger og teorien jeg har fordypet meg i, kan jeg som forsker trekke slutninger om hvordan konflikthåndteringen kan skje i fremtiden og eventuelt vinne ny og verdifull innsikt.

#### **1.4 Oppgavens materiale, metode og disposisjon**

For å beskrive nærhetsetikken teoretisk har jeg valgt å ta for meg etikken til to tenkere; den danske teologen Knud E. Løgstrup og den litauisk-franske filosofen Emmanuel Levinas. Jeg har brukt deres egne bøker *Den etiske fordring* (Løgstrup) og *Den annens humanisme* (Levinas) for å finne ut hva de sier om nærhetsetikken. I tillegg har jeg også lest hva norske forskere, deriblant professor i filosofi Arne Johan Vetlesen, har skrevet om Levinas og Løgstrup, samt nærhetsetikk generelt. I konfliktteorien har jeg i hovedsak forholdt meg til Ståle Einarsen og Harald Pedersens bok om *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*, og Jørn K. Rognes bok *Forhandlinger*.

For å innhente egne data har jeg benyttet meg av kvalitativt forskningsintervju. Jeg har intervjuet to arbeidstakere i en liten kommune på Østlandet som begge har vært i arbeidskonflikt med sine ledere, og en av dem også med kollegaer. Disse intervjuene har jeg så analysert ved å bruke fenomenologisk basert meningsfortetting, se mer om dette i kapittel 2,4. Denne analysen har jeg så sett i lys av teorien.

I kapittel 2 belyser jeg den metodiske fremgangsmåten jeg har benyttet og redegjør for valg av metode, om selve konfliktcasene, datainnsamlingen og metode for dataanalyse. I kapittel 3 presenterer jeg konfliktteori som danner grunnlaget for å få en forståelse av konfliktene som finnes i empirien. Kapittel 4 omhandler nærhetsetisk teori som jeg igjen bruker i min analyse av konfliktene under en nærhets etisk synsvinkel i kapittel 5. Kapittel 6 utgjør selve drøftingen av masteroppgaven før jeg kommer med en konklusjon i kapittel 7. Litteraturliste med henvisninger kommer til sist.

#### **1.5 Oppgavens målsetting**

Formålet med oppgaven er å få kjennskap til hvordan et nærhetsetisk perspektiv kan gjøre veien fra konflikt til forsoning kortere i oppståtte arbeidskonflikter. Oppgaven fremstiller først og fremst opplevelser, men også tanker og meninger fra personer som er ansatt i kommunen. Kommunen foretar hvert annet år en medarbeiderundersøkelse som sier noe om hvordan ansatte har det på arbeidsplassen. Det er imidlertid ingen som spør de som har vært i en arbeidskonflikt om hvordan de opplevde dette og hvordan de har opplevd seg ivaretatt. Dette

er en gruppe som kan gi viktige innspill til måten arbeidsgiver forholder seg til konflikter på, noe som igjen kan bidra til kvalitetsforbedring på området. Tross oppgavens ensidige perspektiv, forventer jeg å få verdifulle innspill og mer viten om hva nærhetsetikken kan bidra med for å få gode løsninger i arbeidskonflikter og at veien dit blir kortere.

### **1.6 Definisjon av sentrale begreper**

*Konflikt: En konflikt er til stede allerede når en begynnende frustrasjon melder seg i forholdet mellom to eller flere parter.<sup>1</sup>*

*Konfliktløsning: Konfliktløsning medfører å fjerne selve grunnlaget for konflikten, eller den sak man er uenig om, og er rettet mot selve konflikten<sup>2</sup>*

*Konflikthåndtering: Konflikthåndtering 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.<sup>3</sup>*

*Nærhetsetikk: Forsøker å angi en tilnærming til moralske fenomener og moralsk praksis som setter det dyadiske jeg-du-forholdet i sentrum.<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> Einarsen og Pedersen, 49

<sup>2</sup> Einarsen og Pedersen, 49

<sup>3</sup> Einarsen og Pedersen, 56

<sup>4</sup> Vetlesen, 7

## **2. EMPIRIENS MATERIALE OG METODE**

### **2.1 Undersøkelse**

#### **2.1.1 Valg av metode**

For å innhente data har jeg benyttet kvalitativ forskningsintervju som bygger på en fenomenologisk filosofi. Innenfor kvalitativ forskning er fenomenologi et begrep som fokuserer på å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene.<sup>5</sup>

Jeg bestemte meg tidlig for å bruke intervju fordi dette synes å være en egnet metode for å fange opp de data som kan gi svar på oppgavens problemstilling. Ønsket om å få en troverdig beskrivelse av mine informaners opplevelse av møte med den andre part i en konflikt, var hovedfokus, og gjennom semistrukturert intervju kan de gi detaljerte og utfyllende svar på de spørsmål som blir stilt. Informanten har også mulighet til å fortelle mer enn det jeg på forhånd hadde vurdert som relevant, og eventuelle uklarheter i spørsmålene kan også oppklares. Jeg er også usikker på om det hadde vært like enkelt å finne svar på problemstillingen ved å bruke kvantitative metoder.

#### **2.1.2 Det kvalitative forskningsintervjuet**

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonen side. Målet er å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelser av verden, forut for vitenskapelige forklaringer.<sup>6</sup> Temaet for intervjuet er informantens livsverden og deres forhold til den. Ved å registrere og fortolke meningen med det som sies og måten det sies på, kan man innhente kvalitativ kunnskap om spesifikke situasjoner og hendelsesforløp.

Kunnskapen man får gjennom et kvalitativt forskningsintervju konstrueres sosialt i samspillet mellom forsker og informant. Denne produksjonsprosessen fortsetter gjennom transkripsjonen, analysen og rapporteringen. Den rapporterte kunnskapen farges også av hvilke prosedyrer og teknikker som benyttes underveis.

#### **2.1.3 Case studie**

Objektet som studeres i denne oppgaven er en ikke navngitt kommune på Østlandet. For å gi svar på problemstillingen, er to ansatte i kommunen intervjuet. Konfliktene som disse to har opplevd, blir oppgavens konfliktcaser. Disse to omtales i oppgaven som informanter.

---

<sup>5</sup> Kvale, Brinkmann 2009, 43

<sup>6</sup> Kvale, Brinkmann 2009, 43

Navnet på kommunen er ikke brukt i oppgaven. Dataene som er fremkommet gjennom intervjuene er sårbare, både for informantene selv og motpartene i konfliktene. Ved å unngå kommunens navn, begrenses muligheten til å gjenkjenne personer og hendelser.

Oppgaven belyser opplevelsene fra den ene parten av konfliktcasene. Jeg hadde en stund ambisjoner om å la motparten i casene få muligheten til å gi sitt syn på det som skjedde, men etter å ha fått nei på forespørsel fra den ene, valgte jeg å se bort fra dette.

### **Kommunen**

Kommunen er en liten kommune på Østlandet. Den administrative organisasjonsmodellen kommunen har, gir den enkelte skole, barnehage, sykehjem osv. stor frihet til å finne kreative løsninger innenfor gitte rammer, se figur 1. Boksene til høyre er støtteenheter, mens de to kolonnene til venstre er driftsenheter som yter tjenester til innbyggerne. Hvert tjenesteområde har selvstendig personal- og økonomiansvar.

I støtteenheten Rådmannskontor finner vi personalleder og kommunalsjef som ble involvert i den ene arbeidskonflikten denne oppgaven presenterer. Rektor og undervisningsinspektør har personalansvar på hver enkelt skole. Disse er med i en ledergruppe som møter skolefaglig ansvarlig og barnehageleder jevnlig. Skolene er organisert i team som ivaretar sine årstrinn/grupper og som ledes av en teamleder.

Kommunen har ikke skriftlige rutiner for håndtering av konflikter. Konflikter håndteres av den enkelte leder, eventuelt i samråd med overordnet ledelse.

<b>Rådmann</b>		
Skoler	Teknisk, eiendom	Rådmannskontor Økonomi, personal, lønn, fagledere skole og barnehage
Barnehager	Areal, byggesak, miljø	Info/publikumstjeneste Bibliotek, servicetorg, sentralbord/informasjon, Sekretariat, Arkiv, IKT
Pleie, rehab, omsorg		
Tiltak funksjons- hemmede		
Helse		
NAV		

Figur 1

## **Konfliktcasene**

Informantene er to ansatte i en liten kommune på Østlandet. De er begge ansatt ved to forskjellige skoler. Disse utgjør utvalget i undersøkelsen. Konfliktcasene er informantenes fortellinger om konflikt, slikt det fremkommer av intervjuene.

Konfliktcasene handler i begge tilfeller om konflikt med nærmeste leder. En av dem handler også om konflikt med kollegaer. Begge av konfliktene er såkalte åpne konflikter hvor begge parter er klar over at det er en konflikt. Den ene av konfliktene er blitt en åpen konflikt for alle ansatte ved skolen fordi leder valgte å informere hele kollegiet om sin opplevelse av den og sendte mail til pensjonerte lærere om det samme. Det er imidlertid bare et fåtall mennesker som kjenner til konflikten i sin helhet.

Den ene konflikten hadde et relativt kort forløp og varte i tre-fire måneder, mens den andre har vart i over ett år. Den anses nok som avsluttet fra arbeidsgivers side, mens den ansatte ønsker fortsatt en form for oppreisning. I den andre konflikten tok forholdet mellom partene en brå vending, og man fikk en midlertidig løsning. Det er imidlertid uvisst om denne løsningen blir permanent.

## **2.2 Forforståelse**

Gjennom årene som lærer, teamleder og hovedtillitsvalgt i fagforeningen har jeg erfart at konflikt og uenighet er en del av arbeidshverdagen. Det var imidlertid i mine to år som hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet at jeg i hovedsak fikk nærkontakt med konflikter i arbeidslivet. De startet som regel som en frustrasjon som utviklet seg til å bli en konflikt som det tok lang tid å løse. Slike konflikter erfarte jeg tærte på hele arbeidsmiljøet, fordi det er uunngåelig at flere innenfor samme arbeidsplass blir involvert på en eller annen måte når konflikter drar ut i tid.

Som hovedtillitsvalgt undret jeg meg også over hvor tilsynelatende enkelt det ble for en leder å flytte konflikten oppover i systemet for å få hjelp. Når dette ble gjort eskalerte konflikten til et mye høyere og mer intenst nivå, og jeg opplevde at mye mer stod på spill for alle parter, spesielt for arbeidstakerne. De var redde for å miste jobben eller ikke bli trodd.

I forbindelse med min jobb som hovedtillitsvalgt og mitt studie ved MF har jeg tilegnet meg generell erfaring, teori og kunnskap på området. På MF ble jeg introdusert for nærhetsetikken, en etikk jeg fant meget fascinerende og meningsfull. Min første innskytelse var at denne type etikk kunne være til god hjelp under konflikter generelt og være med på å gjøre veien fra konflikt til forsoning kortere.

Teori om konflikt viser at dette er et følsomt og utfordrende område. Dette ble også min erfaring i forbindelse med forespørsler som jeg gjorde overfor arbeidstakere og arbeidsgivere som jeg visste hadde vært inne i en arbeidskonflikt. Noen ønsket ikke stille opp fordi man hadde lagt konflikten bak seg og ikke ønsket å rippe opp i det. En informant trakk seg da vedkommende forstod at det var en mulighet for at lederen også skulle bli intervjuet om saken. Jeg bestemte meg da for kun å ta med arbeidstakers erfaring om opplevelse av konflikt.

### **2.3 Datainnsamling**

Fordi jeg hadde bakgrunn som Hovedtillitsvalgt visste jeg om personer som hadde vært involvert i arbeidskonflikter. Dette gjorde at jeg hadde flere personer på listen som jeg kunne spørre om ville være med i en slik studie. Det var imidlertid ikke så enkelt å få mange av dem til å stille opp. Mange var ferdig med konflikten og ville komme seg videre. Jeg gjennomførte tre intervjuer, men fordi to av dem var ganske like i handling, valgte jeg kun å bruke to av dem. Jeg informerte også kommunen, ved personalleder og Rådmann, om at jeg kom til å skrive en slik oppgave.

Ettersom det bare er intervju med to ansatte, vil informasjonen begrense seg til de tilbakemeldingene disse gir. Datamaterialet som danner grunnlaget for undersøkelsen, kan derfor ikke sies å gi et representativt bilde av hvordan konflikter faktisk håndteres i kommunen. Gjennom intervjuene vil informantene beskrive hvordan de opplevde at konflikter ble håndtert ved sin arbeidsplass.

Intervjuene har hatt en semistrukturert form med få forhåndsbestemte spørsmål.

Intervjuguiden inneholdt de områder jeg ønsket svar på, men med god mulighet for at det informantene vektla, fikk betydning i intervjuet.

Informantene var klar over at jeg visste at de hadde opplevd en konflikt og at jeg var interessert i deres opplevelse av hvordan den hadde blitt håndtert. For å la informantens refleksjoner komme frem, ba jeg dem om å fortelle om konflikten fra begynnelsen til slutt. Jeg spurte begge informantene om å beskrive hva de syntes arbeidsgiver burde ha gjort annerledes.

Det første intervjuet ble gjennomført på et helt nøytralt sted hvor vi visste vi ikke kunne bli forstyrret. Det andre intervjuet ble gjennomført på mitt kontor. Begge intervjuene ble tatt opp på I-Phone, en mobiltelefon som jeg på forhånd visste gjengir god lyd.

## **2.4 Metode for data analyse**

For å analysere intervjuene valgte jeg å bruke fenomenologisk basert meningsfortetting som ble utviklet av Giorgi og som er beskrevet i boka Det kvalitative forskningsintervju av Kvale og Brinkmann fra 2009.<sup>7</sup> Dette handler om å komprimere lange setninger til kortere setninger, hvor den umiddelbare mening i det som sies, gjengis med få ord.

Denne analysen omfatter fem trinn:

1. Først leste jeg hele intervjuet igjennom for å få en følelse av helheten.
2. Deretter bestemte jeg de naturlige «meningsenhetene» slik intervjupersonen uttrykte det.
3. På dette trinnet uttrykte jeg temaet som dominerte den naturlige meningsenheten så klart som mulig. Jeg forsøkte å lese intervjupersonens svar på en så fordomsfri måte som mulig og tematiserte uttalelsene fra intervjupersonens synvinkel slik jeg fortolket denne.
4. Nå analyserte jeg meningsenheten i lys av undersøkelsens spesifikke formål.
5. Til slutt ble de viktigste emnene i intervjuet bundet sammen i et deskriptivt utsagn.

Mitt tematiske formål med undersøkelsen var å finne ut hvordan nærhetsetikken kunne bidra til å gjøre veien fra konflikt til forsoning i arbeidskonflikter kortere, og jeg hadde før analysen bestemt meg for å identifisere hva mine informanter kunne fortelle om hvordan de opplevde konflikten i forhold til etiske områder som ansvar, respekt, åpenhet, tillit, empati og følelser. Alle disse områdene er viktige for å kunne «se den andre» slik nærhetsetikken som etisk metode gjør, og det viktigste for meg var å undersøke om mine informanter hadde opplevd seg «sett».

## **2.5 Metodekritikk**

### **2.5.1 Kritikk av kvalitative metoder**

Kvale og Brinkmann lister opp ti standardinnvendinger mot kvaliteten på intervjuforskning i sin bok Det kvalitative forskningsintervju fra 2009.<sup>8</sup> Dette gjør de for at det skal bli enklere for forskere som bruker denne metoden å argumentere for denne metoden. Det er allikevel noen innvendinger jeg synes er verdt å være klar over når man gjennomfører en slik metode.

For det første gjelder det mangelen på muligheten til generalisering. Ved å gå i dybden på ett problem kan ikke dataene som er samlet inn i intervjuene representere annet enn

---

<sup>7</sup> Kvale og Brinkmann 2009, 213

<sup>8</sup> Kvale og Brinkmann, 179-182

informantenes subjektive forståelse av hva som har skjedd. Som forsker kan jeg imidlertid være observant ved å stille oppfølgings spørsmål som utdyper det informanten sier, som for eksempel «Tror du alle opplevde det på den måten?» Jeg som forsker kan allikevel ikke ha noen garanti for at informanten evner å sette seg inn i hvordan de andre opplevde konflikten.

For det andre er det alltid en fare for at forskningssituasjonen blir bevisst eller ubevisst preget av forskerens egne interesser. Måten spørsmål stilles på og hvordan svarene analyseres i ettertid vil i stor grad påvirke forståelsen av funnene som blir gjengitt. Jeg var svært bevisst på at det var informantenes opplevelse jeg ønsket å få tak i, og hadde laget en intervjuguide på forhånd som jeg fulgte. Når jeg så i ettertid analyserte intervjuene, var jeg bevisst på at jeg ikke skulle legge noe annet inn i det som ble sagt, enn det som stod på papiret. Bruk av en bevisst metode for analyse hjalp meg også til å foreta en så nøytral analyse som mulig.

Personene som blir intervjuet kan også være preget av å ville gjøre «best mulig jobb», slik at forskeren skal få god informasjon. Faren er at de heller ønsker å leve opp til forskerens forventninger, enn å presentere fakta. Det var imidlertid ingen av mine informanter som hadde noen stor kjennskap til hva oppgaven min gikk ut på annet enn at den skulle handle om arbeidskonflikter. Mitt inntrykk var at de forstod at det var deres erfaring og opplevelse jeg ville ha tak i.

Selve intervjusituasjonen er krevende både for forsker og informant. Det krever evne til å sette seg inn i og forstå situasjonen til intervjupersonene. Forskeren må i løpet av intervjuet følge med og følge opp det informantene sier, også nonverbale uttrykksmåter må registreres. Derfor valgte jeg bevisst å foreta intervjuene på steder hvor jeg visste at jeg ikke kom til å bli forstyrret slik at jeg kunne vie hele min oppmerksomhet til oppgaven jeg skulle gjøre.

Det siste jeg vil si noe om er etterprøvbarehet. Av hensyn til informantene kan ikke opptakene eller de transkriberte intervjuene legges ved oppgaven. Dette gir meg som forsker en mulighet til å redusere budskap eller å legge til informasjon i etterkant. Dette har jeg hatt i bakhodet når jeg har analysert intervjuene. At jeg har delt inn analysen i ulike temaer har vært til stor hjelp for å ta med det som har vært relevant. På den annen side kan også viktige ting vedrørende arbeidskonflikten generelt ha blitt utelatt fordi det har ligget utenfor de temaene jeg på forhånd valgte å analysere.

### **2.5.2. Kritikk av meningsfortetting**

Meningsfortetting tar utgangspunkt i at forskeren skal lese intervjupersonens svar så fordomsfritt som mulig for så å tematisere uttalelsene slik forskeren fortolker denne. Dette



kan være vanskelig i og med at forskeren aldri kan bli nøytral. Personlighet, erfaringer og teoretisk kunnskap vil påvirke hva forskeren tolker dataene som. Samtidig kan jo bevisstheten føre til at forskeren har en kritisk holdning til egne vurderinger. Dette kan da øke muligheten for en så fordomsfri fortolkning som mulig.

### **2.5.3 Rehabiliter og validitet**

Rehabiliter sier noe om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere og validitet sier noe om den kvalitative forskningen i prinsippet kan gi gyldig vitenskapelig kunnskap<sup>9</sup>

Dataene i denne oppgaven gir kun svar på hva den ansatte mener har skjedd i de omtalte konfliktene. Påliteligheten er knyttet til informantenes opplevelser. Dataene forteller ikke nødvendigvis sannheten om hva som skjedde, sett fra motpartens eller tredje parts øye. Resultatene må betraktes som de er, nemlig ansattes opplevelser. På denne måten er dataene pålitelige. Dataene kan imidlertid ikke anses som pålitelige i den forstand at de kan representere konflikthåndteringen i kommunen. De kan allikevel gi en beskrivelse av hvordan kommunen faktisk har håndtert to arbeidskonflikter, noe jeg kan bruke videre i min forskning. Ut i fra hva disse to arbeidskonfliktene viser om konflikt og konflikthåndtering, kan jeg som forsker så se hvordan man fra nærhetsetikkens synsvinkel kunne håndtert konfliktene på en annen måte enn hva som da ble gjort.

---

<sup>9</sup> Kvale og Brinkmann, 250

### 3. KONFLIKTTEORI

#### 3.1 Konflikt – et problem eller en berikelse?

Hver dag opplever og/eller observerer vi som enkeltmennesker konflikter på ett eller flere plan. Det kan enten være privat, i jobbsammenheng, på film, i bøker eller som oppslag i media. Konflikter kan oppleves i noen sammenhenger som spennende. Faglitteraturen fremhever også at konflikter har svært mange positive sider både privat og på jobb, og at organisasjonsfaglige miljøer ser på dem som både uunngåelige og nødvendige.

På den andre siden blir også konflikter sett på som utelukkende negativt. Det er først når vi har vært part i en konflikt at vi opplever dem som lite spennende og unyttig. Konflikter er følelsesmessig belastende, ødeleggende og tidkrevende, og erfaringen vi har med dem, gjør at vi prøver å unngå å havne i lignende situasjoner i fremtiden.

Konflikter oppstår først og fremst fordi vi er mennesker som lever sammen og har behov for å samhandle med hverandre. Disse samhandlingsprosessene vil alltid gi grunnlag for at det skapes konflikter, og noen mener at de er helt nødvendige for utviklingen av kreativitet og skaperkraft. Det er disse omstendighetene som kan føre til nytenkning, noe som igjen kan gi oss nye utfordringer.

Arbeidslivet består av mange samhandlingsprosesser hvor møte med ledere, andre kollegaer og kunder gir oss mange og nye utfordringer. Vi møter mennesker med ulike talenter og egenskaper, følelser og erfaringer, behov og forventninger, verdier og interesser, kultur og etnisk bakgrunn. I tillegg skal vi forholde oss til bedriftens mål og visjon, vår egen arbeidsinstruks, og ikke minst våre egne forventninger til oss selv og de andre vi møter. Det er naivt å tro at alt dette bare fører til harmoni fra første kaffekopp om morgenen til det er på tide å gå hjem fra jobb. Arbeidslivet er en arena hvor faren for konflikter er stor, selv om man i utgangspunktet har tro på at en «må da klare å samarbeide med alle mennesker».

Mellommenneskelige konflikter er en naturlig del av all samhandling mellom mennesker på arbeidsplassen, mener konfliktforskere<sup>10</sup>, og spørsmålet er derfor ikke «om» de oppstår, men hva man skal gjøre «når» de oppstår.

---

<sup>10</sup> Einarsen og Pedersen, 21

### 3.2. Hva er en konflikt?

I Bokmålsordboka på nettet<sup>11</sup> kan vi lese at ordet «konflikt» kommer fra det latinske «confligere»; å støte sammen. Det finnes imidlertid ingen ensartet definisjon av begrepet, og det gjøres i dag en bred og mangfoldig forskning på området innenfor mange fagfelt.

Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper av konfliktdefinisjoner<sup>12</sup>:

1. Avgrensede definisjoner hvor konflikter betraktes som alvorlige motsetningsforhold der det har oppstått åpne konfrontasjoner mellom partene. Disse definisjonene begrenser begrepet til å gjelde situasjoner av mer alvorlig karakter hvor kun åpne konflikter regnes med. Rognes<sup>13</sup> beskriver at en åpen konfliktepisode oppstår når begge parter ser at deres aktiviteter er uforenlige. Innenfor denne avgrensede definisjonen finner vi Knapp, Putnam og Davis som i 1988 kom med følgende definisjon på konflikt<sup>14</sup> «en uttrykt kamp mellom minst to parter som oppfatter motsatt mål, mangel på ressurser eller at den andre vil komme til å forhindre ens måloppnåelse».

2. Vide definisjoner der man anser at konflikt er til stede allerede ved en begynnende frustrasjon i forholdet mellom to eller flere parter. Denne tilnæringsmåten tar hensyn til at konflikten starter helt fra den første frustrasjonen oppstår mellom to eller flere parter. I denne definisjonen trenger ikke konflikten være åpen, det vil si uttalt overfor den andre part eller en tredjepart. Thomas definerte i 1976 konflikt på denne måten<sup>15</sup>: «prosessen som settes i gang når en part føler at en annen part har forhindret eller ødelagt, eller kan komme til å forhindre eller ødelegge noe som betyr noe for ham eller henne».

I tillegg finnes det en mellomvariant laget av den norske psykologen Morten Skjørshammer i 2002<sup>16</sup>: «konflikt er en vanskelig uenighet i forholdet til en annen ansatt, gruppe eller avdeling og hvor vanlig problemløsningsatferd ikke har resultert i en løsning eller et akseptabelt resultat». I denne definisjonen kan vi skille mellom vanskelige uenigheter man kan leve med uten at samarbeidet blir vanskelig, og vanskelige uenigheter som kan true samarbeidet. Det er også først etter å ha prøvd å håndtere problemet, uten at det har hatt noen effekt, at man kan si at det er oppstått en konflikt.

---

<sup>11</sup> <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=konflikt&begge=+&ordbok=begge>, 07.09.12

<sup>12</sup> Einarsen og Pedersen, 49

<sup>13</sup> Rognes, 161

<sup>14</sup> Einarsen og Pedersen, 49

<sup>15</sup> Sitert etter Einarsen og Pedersen, 50/Rognes, 161

<sup>16</sup> Sitert etter Einarsen og Pedersen, 57

Arbeidsmiljøloven<sup>17</sup> definerer ikke begrepet konflikt, men beskriver arbeidsgivers ansvar for å ivareta og beskytte den ansatte innenfor de rammene som gjelder for arbeidsforholdet. Den beskytter ikke arbeidstakere mot konflikter, men har krav om at arbeidstakere ikke skal bli utsatt for uheldig atferd forstått som:

- Uheldige psykiske eller fysiske belastninger
- Krenking av integritet og verdighet
- Utilbørlig opptreden
- Trakassering

### 3.3 Definisjon av konfliktbegreper

Uten å ta stilling til hvilke definisjoner på konflikt som egner seg best i ulike sammenhenger, bruker denne oppgaven en vid forståelse av begrepet. Einarsens/Pedersens<sup>18</sup> syn på konflikt, konfliktløsning og konflikthåndtering synes å passe de typer konflikter som presenteres i denne oppgaven:

*En **konflikt** er til stede allerede når en begynnende frustrasjon melder seg i forholdet mellom to eller flere parter.*

***Konfliktløsning** medfører å fjerne selve grunnlaget for konflikten, eller den sak man er uenig om, og er rettet mot selve konflikten.*

***Konflikthåndtering** 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.*

### 3.4 Ulike typer konfliktmodeller

Som nevnt tidligere kan det være ulike årsaker til at konflikter oppstår. I arbeidslivet må man forholde seg til, og samarbeide med, mennesker man ikke selv velger, og kanskje til og med ikke liker. Den ansattes behov og interesser settes også gjerne bak bedriftens mål og visjoner. Det kan være mange årsaker til konflikter i arbeidslivet, og man kan skille mellom to ulike modeller<sup>19</sup>:

- Strukturelle modeller: Hvilke forhold skaper og utløser konflikter? Hva kan endres for å løse den aktuelle konflikten og hva kan være med på å forebygge eventuelle fremtidige konflikter?

---

<sup>17</sup> Lovdata.no: <http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html#map004>, 10.10.12

<sup>18</sup> Jfr. Kapittel 1,6

<sup>19</sup> Einarsen og Pedersen, 63-64

- Prosessmodeller: Hvordan utvikler konflikter seg over tid? Hvilke stadier passerer de, og hvordan er disse med på drive konflikten videre?

Jehn og Mannix viste i 2001<sup>20</sup> at vi kan dele konflikter inn i fire grupper:

1. Relasjonskonflikter: 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.
2. Sakskonflikter: Disse er mer kognitive i sin natur og innebærer uttrykk av ulikheter i interesser og uenigheter om valg av faglige løsninger
3. Prosesskonflikter: Disse knytter seg til hvordan ting skal gjøres, og her er det snakk om uenigheter om arbeidsdeling og arbeidsform
4. Organisatoriskrelaterte konflikter: Her er det organisasjonens oppbygging og virkemåte som skaper konflikt. Einarsen og Pedersen<sup>21</sup> skisserer de vanligste årsakene til at organisatoriske årsaker oppstår:
  - a. Uklarhet om ansvar og myndighet
  - b. Uheldige belønningssystemer
  - c. Fordeling av arbeidsoppgaver som kan være uklar eller skjevfordelt
  - d. Manglende ledelse og styring

Disse fire gruppene er ikke helt atskilt fra hverandre. Den ene kan føre til den andre dersom de ikke løses. En konflikt kan også ha bakgrunn i mer enn en av dem. Det som de involverte vanligvis fokuserer på, er personfaktorer.<sup>22</sup> Konflikter som får pågå over lang tid, vil også underveis få et kraftig innslag av slike forklaringer fordi partene begynner å se på hverandre som «vanskelige personer».

Det er også viktig å skille mellom bakenforliggende, utløsende og vedlikeholdende årsaker til konflikter i arbeidsmiljøet<sup>23</sup>. Uklar ansvarfordeling knyttet arbeidsoppgaver i en arbeidsgruppe kan lett føre til kamp om makt, posisjoner og rettigheter. Det kan også være at i denne situasjonen er det ikke organisatoriske faktorer som setter konflikten i gang, men gjerne en enkeltstående hendelse som det gjerne er lett å sette fingeren på og som blir «dråpen som fikk begeret til å flyte over».

---

<sup>20</sup> Sitert frå Rognes, 161

<sup>21</sup> Einarsen og Pedersen, 65

<sup>22</sup> Einarsen og Pedersen, 70

<sup>23</sup> Einarsen og Pedersen, 73

Van de Vliert kom i 1998<sup>24</sup> med en konfliktmodell som viser hvilke hovedforhold som bidrar til at konflikter oppstår og hvilke forhold som påvirker konfliktens utvikling over tid.

Modellen skiller mellom fem hovedelementer i en konflikt:

- konfliktens bakenforliggende årsaker
- konfliktens tema; de forhold man er uenige om og eventuelt krangler om
- partenes atferd og håndtering av konflikten
- konfliktens konsekvenser slik den til nå er håndtert
- konflikthåndteringens videre konsekvenser for de bakenforliggende forhold, konfliktens tema og det videre konfliktløpet.

### **3.5 Syn på konflikter**

I følge Einarsen og Pedersen er det to måter å forholde seg til konflikter på<sup>25</sup>:

#### **Det tradisjonelle synet**

Dette synet har preget arbeidslivet og vår kultur gjennom lang tid. Man ser på konflikter som noe ensidig negativt og uønsket, et unødvendig «rusk i maskineriet». Idealet i det tradisjonelle synet er den konfliktfrie arbeidsplass preget av harmoni og enighet fordi konflikt ses på som motsetning til begrepet samarbeid. Konflikt vurderes som noe «sykt» og er et tegn på at noe eller noen ikke fungerer normalt. Personer vil ut fra det tradisjonelle synet bli sett på som enten samarbeidsorientert eller konfliktorientert, det vil si en vanskelig person. Dette er et svært lite funksjonelt syn som er ganske urealistisk i dagens arbeidsliv. Fordi man ikke skal ha konflikt på arbeidsplassen, reduserer dette muligheten for konstruktiv håndtering av dem, noe som igjen øker sannsynligheten for at konflikten i neste omgang får negative konsekvenser. Bedrifter som er preget av dette synet, er opptatt av å «fjerne» den eller det som er sykt, og dette gjøres helst ved at situasjonen eller personene bortforklares, avfeies eller undertrykkes.

#### **Det moderne synet**

Dette synet gjenspeiler de siste tiårenes faglitteratur, og viser et godt tilpasset arbeidsliv som legger vekt på endring, dynamikk, utvikling, læring og tett samarbeid innad i og på tvers av arbeidsgrupper, avdelinger og virksomheter. Bedrifter som er preget av dette synet, ser på konflikter som naturlige, de må imidlertid bli håndtert på en god måte. Det moderne synet

---

<sup>24</sup> Sitert etter Einarsen og Pedersen, 77

<sup>25</sup> Einarsen og Pedersen, 42-48

hevder at det finnes et optimalt konfliktnivå, som ikke bør være for høyt og heller ikke for lavt.

Er konfliktnivået for lavt kan dette indikere at medarbeiderne sjelden er frustrert, noe som igjen kan bety at de ikke ser hva som ikke fungerer optimalt og ikke vil være i stand til, og/eller opptatt av, å gjøre ting bedre. I en konflikt kan man finne energi og dermed grunnlag for endring og utvikling. Men et alt for høyt konfliktnivå kan ta oppmerksomheten bort fra det som er bedriftens produksjon, og energien brukes heller på forsvar, angrep, og å overtale andre til å være enige i sitt syn.

Bedrifter som har dette moderne synet, har et miljø som er preget av at det er lov til å ta opp uenigheter og problemer. Man kan som arbeidstaker være trygg på at man blir tatt på alvor og at konflikter som oppstår blir håndtert på en god måte.

### **3.6 Håndtering av konflikter**

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<sup>26</sup>:

- 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.

Begge måtene kan være modererende og opptrappende, og utgangen kan være uviss selv om man bruker den ene eller den andre måten. Det er partenes handlinger som får betydning for det videre konfliktforløpet, ikke partenes intensjoner.

Rognes beskriver fem hovedprinsipper for konflikthåndtering, som igjen medfører ulike typer konfliktatferd<sup>27</sup> (Figur 2):

---

<sup>26</sup> Einarsen og Pedersen, 78

<sup>27</sup> Rognes, 163-166

<b>PRINSIPP</b>	<b>HÅNDTERINGSMÅTE</b>
Makt	Streik, autoritet, manipulasjon, fordelingsforhandlinger
Rettigheter	Lover, forskrifter, uformelle normer, presedens
Interesser	Integrasjon
Oppløsning	Flytte personer, reorganisere, bytte partner
Unngåelse	Disiplin, brenne inne

Figur 2

Rognes nevner også fem ulike måter å reagere på, såkalte atferdsstiler<sup>28</sup>:

- 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.

Glasl (1980)<sup>29</sup> skisserer en modell for et mulig utviklingsforløp i eskalerende konflikter.

Denne består av tre faser med tre trappetrinn for hver fase i eskaleringsprosessen, figur 3:

<sup>28</sup> Rognes, 167-169

<sup>29</sup> Sitert etter Einarsen og Pedersen, 88-89



<b>Fase 1</b>	1. Begynnende frustrasjon
	2. Partene ser hverandre som motpoler
	3. Klar til kamp
<b>Fase 2</b>	4. Søke støtte hos utenforstående
	5. Motpart uten moral og sunn fornuft
	6. Trusler og åpne angrep
<b>Fase 3</b>	7. Ødelegger motpartens våpen
	8. Full krig: «alt er lov»
	9. Mål: endelig seier

Figur 3

I fase én 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 to 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 tre 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.<sup>30</sup> 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.

### **3.7 Konflikter i arbeidslivet**

At arbeidskonflikter er en del av hverdagen til norske arbeidstakere kan vi se ut i fra den norske levekårsundersøkelsen fra 2006<sup>31</sup>. 40 % av de spurte oppga at de for tiden hadde konflikt med ledelsen og 30 % oppga at de hadde konflikter med en eller flere arbeidskollegaer. Den kjente konfliktforskeren Pondy uttalte i 1992<sup>32</sup> at «En organisasjon uten konflikter er en død organisasjon, uten evne til selvkritikk og kurskorrigering».

Et paradoks er det derfor når en annen undersøkelse blant ledere viste at så mange som 60 % av lederne ikke følte at de klarte å fange opp og ta konflikter på en god måte og at over halvparten av lederne også syntes at det var vanskelig å ta tak i situasjoner der medarbeidere ikke utførte jobben sin tilfredsstillende<sup>33</sup>. Jeg har også selv som tillitsvalgt vært i møter hvor leders mål var å fortelle arbeidstaker at en ikke er fornøyd, og som har endt med unngåelse.

---

<sup>30</sup> Einarsen og Pedersen, 84-88

<sup>31</sup> Einarsen og Pedersen, 19 eller [http://www.ssb.no/emner/06/02/notat\\_200747/notat\\_200747.pdf](http://www.ssb.no/emner/06/02/notat_200747/notat_200747.pdf), 12.09.12

<sup>32</sup> Sitert etter Einarsen og Pedersen 2007, 22

<sup>33</sup> Einarsen, Pedersen, 2007, 19

Ved lokale lønnsforhandlinger, derimot, har man vist ved lønnstillegg, og uteblivelse av det, hvor fornøyd man er med sine ansatte.

Selv om ikke lovverket sier noe om hvordan man skal håndtere konfliktene som oppstår på arbeidsplassen, sier det mye om arbeidsgivers omsorgsplikt overfor de ansatte. Arbeidsgiver har et ansvar for å ivareta og beskytte den ansatte innenfor de rammene som gjelder for arbeidsforholdet, og en lovpålagt plikt til å beskytte den enkelte ansatte mot uheldige belastninger, skade eller vilkårlig behandling. Arbeidsgiver skal også sørge for at alle parter i en konflikt ivaretas på en god måte gjennom forsvarlig saksgang, en forsvarlig undersøkelse av hva som har skjedd og ved å beskytte den enkelte mot videre belastninger mens saken håndteres. Deretter skal arbeidsgiver treffe nødvendige tiltak for å sikre en kontradiktorisk prosess, og til slutt treffe en beslutning i saken<sup>34</sup>.

### **3.8 Arbeidsgivers styringsrett**

Noen ganger kan arbeidsgivers tiltak for å løse en konflikt, innebære at man må omplassere arbeidstakere som ikke kan jobbe sammen. Det kan også være at arbeidsgiver ser at ansatte ikke greier å tilpasse seg arbeidsplassens lederstil eller innordne seg under sine ledere. Alle arbeidsforhold skal imidlertid være regulert av en skriftlig arbeidsavtale. Denne avtalen fastsetter rammene for arbeidsforholdet, og kan i utgangspunktet ikke endres ensidig av arbeidsgiver eller arbeidstaker. Arbeidsavtalen begrenser derfor arbeidsgivers styringsrett. I følge Arbeidsmiljøloven §15.2<sup>35</sup>, kan ikke betydelige eller vesentlige endringer skje uten at partene blir enige om å inngå en ny avtale, eller ved at arbeidsgiver gjennomfører en formell oppsigelse - en såkalt endringsoppsigelse.

Om endringene kan betraktes som vesentlige, må vurderes konkret i hvert enkelt tilfelle. Noen endringer kan arbeidsgiver gjøre i kraft av sin styringsrett. Hovedprinsippet er at stillingens grunnpreg ikke skal endres vesentlig, og endringen skal være innenfor rammen av arbeidsforholdet som er inngått.

Mindre endringer i for eksempel arbeidstid, utbetalingstidspunkt og lignende vil som hovedregel være innenfor arbeidsgivers styringsrett. Dette innebærer at arbeidsgiver til en viss grad kan endre arbeidsavtalen ensidig, både varig og midlertidig. Det antas at arbeidsgiver må ha en fornuftig grunn for sine endringer.

---

<sup>34</sup> Einarsen og Pedersen, 62

<sup>35</sup> Lovdata.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/1997/nou-1997-25/16/2.html?id=347075>, 10.10.12

Arbeidsgiver må ha en saklig grunn for å gi en endringsoppsigelse, og det skal være begrunnet enten i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold. Hva som er en saklig grunn må baseres på en skjønnsmessig vurdering i hvert enkelt tilfelle. Ved uenighet kan saken avgjøres i rettsapparatet.

Før arbeidsgiveren fatter beslutning om å gå til endringsoppsigelse, skal saken drøftes med arbeidstakeren (og eventuelt tillitsvalgte). Drøftingen skal gjennomføres for å sikre en forsvarlig saksbehandling, slik at saken blir så godt opplyst som mulig før arbeidsgiveren tar beslutningen. Dersom vilkåret om saklig grunn er oppfylt kan arbeidsgiver gå til endringsoppsigelse for å gjennomføre vesentlige endringer i stillingen som for eksempel flytting av arbeidssted, reduksjon i stilling eller endring av oppgaver og lønn.

### **3. 9 Oppsummering**

Konflikt kan bli et problem eller være en berikelse og oppstår først og fremst fordi vi er mennesker som lever sammen og har behov for å samhandle med hverandre. Arbeidslivet er en arena hvor faren for konflikter er stor, selv om man i utgangspunktet har tro på at man kan klare å samarbeide med alle. Konfliktforskere mener at mellommenneskelige konflikter er en naturlig del av all samhandling mellom mennesker, og at man derfor må være forberedt på å vite hva man skal gjøre når de oppstår.

Det finnes både avgrensede definisjoner og vide definisjoner på konflikt. Denne oppgaven bruker en vid forståelse av begrepet, at en konflikt er til stede når en frustrasjon melder seg i et forhold mellom to eller flere parter. Arbeidsmiljøloven beskriver arbeidsgivers ansvar for å ivareta og beskytte den ansatte innenfor de rammene som gjelder for arbeidsforholdet.

Arbeidsgiver kan ikke beskytte arbeidstakere mot konflikter, men skal sørge for at arbeidstakere ikke skal bli utsatt for uheldig atferd som fysiske og psykiske belastninger, krenking av integritet og verdighet, utilbørlig opptreden og trakassering.

Det finnes ulike typer konfliktmodeller og syn på konflikter. Konflikter kan også håndteres på mange måter. Det er imidlertid arbeidsgivers lovpålagte plikt å ivareta og beskytte den ansatte innenfor de rammene som gjelder for arbeidsforholdet. Arbeidsgiver kan imidlertid bruke sin styringsrett for å omplassere arbeidstakere. Omplasseringen må imidlertid være saklig begrunnet og ha en forsvarlig saksgang.

## 4. NÆRHETSETIKK

Nærhetsetikken har ingen ferdig utarbeidet og enhetlig posisjon i moderne moralfilosofisk debatt, men forsøker nærme seg de moralske fenomener og den moralske praksis som på en måte setter det dyadiske jeg-du-forholdet i sentrum<sup>36</sup>. Nærhet definert på denne måten henspiller på den fysiske nærheten som oppstår, noe som betyr at erfaringen er både sanselig og følelsesmessig, så vel som kognitiv.

### 4.1. To tenkere

For å beskrive nærhetsetikken har jeg valgt å beskrive etikken til to tenkere som fra hvert sitt ståsted utviklet teorier om det etiske grunnlaget for kommunikasjon og samhandling både i nærhetsrelasjoner og på det samfunnsmessige plan; den danske teologen Knud E. Løgstrup (1905-1981) og den litauisk-franske filosofen Emmanuel Levinas (1905–95). Disse to har de siste tiårene fått mye oppmerksomhet fra både yrkesmessig hold, spesielt innenfor helse- og omsorgsyrkene, og akademisk hold.

#### 4.1.1 Emmanuel Levinas

På bakgrunn av sine erfaringer fra den andre verdenskrig utformet den jødiske moralfilosofen Levinas en etikk som tar utgangspunkt i forholdet mellom mennesker. Han ble født i Litauen og oppdratt i jødisk tro og tradisjon. Da han var 17 år, flyttet han til Frankrike for å studere filosofi og studerte også senere i Tyskland under Edmund Husserl og Martin Heidegger. I 1930 publiserte han sin doktoravhandling og ble samtidig fransk statsborger. Under den andre verdenskrig var han fransk offiser og satt i tysk fangenskap nesten hele krigen. Han mistet hele sin familie under krigen, unntatt kone og datter som ble skjult i et fransk kloster. Etter krigen jobbet han som professor i Nanterre og Sorbonne.

Levinas etikk er bygd opp med utgangspunkt i en analyse av det han kaller «den annens ansikt» og han beskriver møtet med den andre i hovedsak som et møte med den andres ansikt: «Ansiktet taler. Ansiktets tilsynekomst er den første tale»<sup>37</sup> Dette ansiktet kommer inn i vår verden utenfra og etablerer forhold som er av praktisk art. «Ansiktet trer inn i vår verden fra en absolutt fremmed sfære»<sup>38</sup>. Det ligger en absolutt fordring i ansiktet som kaller på mitt svar, eller mitt ansvar.

---

<sup>36</sup> Vetlesen, 7

<sup>37</sup> Levinas, 2008, 41

<sup>38</sup> Levinas, 41

Han sier at den etiske forpliktelse springer ut fra det krav eller den fordring som den andre gir oss. Dette kan også kalles den moralske appell som vi får ved å lese de behov som kommer til uttrykk i den annens nakne ansikt. «I møtet med min neste blir jeg kallet til et ansvar som aldri ble kontraktfestet, innskrevet i den Annens ansikt. Intet er mer passivt enn denne tiltale som går forut for enhver frihet».<sup>39</sup>

Til forskjell fra andre filosofer, som for eksempel Kant, snur Levinas på den innarbeidede rekkefølgen av jeg – du: fordringen stammer fra og utstedes av den andre, som ansikt. Det er ikke vi selv som gir oss fordringen, men den blir gitt av den andre. Jegets oppgave blir å svare på fordringen som blir gitt oss. «..mens den frie tanke forblir den samme, pånøder ansiktet seg (meg), uten at jeg kan forholde meg døv til dets påkallelse eller glemme det, dvs. uten at jeg kan opphøre å være ansvarlig for dets ynkelighet. Bevisstheten mister førsteplassen».<sup>40</sup> I møte med den andres ansikt blir jeget som subjekt på denne måten satt i en mottagersituasjon og derfor underordnet den andre.

Å møte den andre ansikt til ansikt henviser til en sansing som går utover det jeg kan se med det blotte øyet. «Det synes å være en forskjell mellom realiteten slik den er gitt for mottageligheten, og den betydning realiteten kan tillegges», sier Levinas i starten av *Den annens humanisme*<sup>41</sup>. Levinas sikter nok her til noe mer enn å sanse de fysiske tingene rundt oss; møtet med den andre er et bilde på det å være menneske. Når jeg sanser, tar jeg i mot appellen som utgår fra den andres ansikt, og den treffer meg på et mer grunnleggende menneskelig plan. Den andre ber om å få bli inkludert i min verden, og jeg kommer den andre i møte og responderer på fordringen. Her blir jeg også konfrontert med det menneskelige i meg. Jeg settes på prøve og blir oppmerksom på hvilke verdier og holdninger jeg selv innehar. «Forholdet til den Annen setter meg på prøve, tømmer meg for selvet og vedblir å tømme meg, idet jeg blir oppmerksom på stadig nye ressurser (i meg)».<sup>42</sup>

Hvilken holdning skal jeg så ha for å kunne ta vare på den andre på en best mulig måte? Her snakker Levinas om en forskjell mellom Sigen og det Sagte. Oversetter av *Den Annens humanisme*, Asbjørn Aarnes, sier at disse to hører hjemme i to forskjellige ordener: «Sigen hører (med andre ord) hjemme i den etiske orden. Det Sagte har (altså) sin orden i ontologien, dvs. i læren om væren eller værender».<sup>43</sup> Aarnes forklarer deretter at metaforisk kan man si at

---

<sup>39</sup> Sitat fra artikkelen Underveis mot den annen fra 1998, Levinas 2008, side XLI

<sup>40</sup> Levinas, 42

<sup>41</sup> Levinas, 14

<sup>42</sup> Levinas, 38

<sup>43</sup> Levinas, 95-96, oversetterens fotnoter

Sigen er å si ansikt til ansikt, mens det Sagte er ord som «faller» når ansiktet vendes bort. Å møte den andre ansikt til ansikt innebærer at jeg innehar en holdning hvor jeg kommer den andre i møte. Vender jeg ansiktet bort, innehar jeg en holdning som ikke vil, eller er i stand til, å vise omsorg for den andre.

Sigen henviser til måten jeg møter den andre på. At det foregår ansikt-til-ansikt viser at jeg forholder meg åpent til den andre ved at jeg fordomsfritt og uten en bestemt hensikt lar min verden bli forstyrret. Jeg gjør meg ikke på forhånd opp en mening om den andre eller hva møtet vil bestå i. Jeg ser ikke den andres ansikt i bokstavelig forstand, men jeg lar den andre tre inn i min verden uten at jeg forsøker å gjøre min verden til den andres. Sigen representerer på denne måten en holdning som muliggjør et slikt forhold.

Det Sagte står i motsetning til Sigen fordi det har å gjøre med tenkning, teorier og samtale med fastlagt innhold. I det Sagte er man opptatt av allerede etablert kunnskap om den andre. Innholdet er fastlagt på forhånd, noe som vanskeliggjør at den andre kan bli forstått som noe som er forskjellig fra meg selv. Ved at jeg forholder meg til den andre som om jeg allerede vet hvem denne personen er, blir det ikke et ansikt-til-ansikt-møte. Den andre blir som en fremmed fordi vedkommende er forskjellig fra meg selv. Det bortvendte ansiktet representerer derfor en holdning hvor jeg ikke kan vise omsorg.

#### **4.1.2 Knud Eljer Løgstrup**

Den danske teologen K. E. Løgstrup studerte teologi og filosofi og jobbet som professor i etikk og religionsfilosofi ved universitetet i Aarhus fra 1943. Han prøvde hele tiden å finne nye svar og bryte nytt land og kom derfor med mye kritikk mot den samtid han var en del av. Under andre verdenskrig var han aktiv i den danske motstandsbevegelsen og var sterk motstander av de danske myndigheters samarbeid med nazismen.

Løgstrup mener som Levinas at etikk springer ut fra konkrete etiske fordringer i møtet med medmennesker. Først og fremst mener han at denne fordringen henger sammen med begrepet tillit i den forstand av man utleverer seg selv ved å vise en annen person tillit. «Det hører vort menneskeliv til, at vi normalt mødes med naturlig tillid til hinanden»<sup>44</sup> og «At vise tilid betyr at udlevere sig selv».<sup>45</sup> Ved at man utleverer seg selv, får et annet menneske makt over det. Våre liv er altså et vekslende forhold mellom selvutlevering og makt. Det er to måter man kan forholde seg til denne makten på: utnytte den ved tvang, eller bruke den til å ta vare

---

<sup>44</sup> Løgstrup, 17

<sup>45</sup> Løgstrup, 18

på den andres liv på en positiv måte. Det å være nøytral i en slik sammenheng er ingen mulighet da det vil bety det samme som avvisning.

Det er altså i vår praksis med og blant andre mennesker at det å bli eller ikke bli vist respekt utgjør en forskjell. Løgstrup snakker om å svare ja eller nei på fordringen, et svar som ikke bare gir svar på om den andres liv skal fremmes eller ødelegges, men også selve menneskelivet, noe som også da innbefatter mitt eget liv: «At acceptere kendsgerningen uden at ville høre fordringen er derfor ensbetydende med at stille seg indifferent til spørsmålet, om livet skal fremmes eller ødelegges».<sup>46</sup>

Der Levinas knytter båndet til den andre til ansiktet, knytter Løgstrup det til menneskets interdependens, at det er innvevd i den andres skjebne. «Den anden persons nærvær kalder den første persons tillid og oprigtighet frem, den anden persons ulykke kalder den første persons barmhjertighed frem. I de umiddelbare forhold mellem person og person fuldbyrdes de suveræne livsytringer».<sup>47</sup> Ønsket om det gode for den andre er bare et virkelig moralsk ønske når det innebærer å fremme den andres muligheter til selv å finne frem til det gode i sitt liv. Det å ville det gode for en annen er derfor å ville bidra til å skape det størst mulige rom for den andres frie selvbestemmelse over eget liv. Løgstrup mener at ansvaret for den andre aldri kan bestå i å overta hans eget ansvar. Det vi imidlertid må være klar over er at ved å hjelpe holder vi den andres skjebne i vår hånd. Vi har ikke bedt om dette, det er bare slik. Jo større betydning vår handling har eller kan ha, desto større makt og ansvar har vi. Det vi gjør vil uansett gjøre en forskjell for den som henvender seg.

I siste sitat nevnes uttrykket suverene livsytringer. Med suverene livsytringer forstår Løgstrup fenomener som barmhjertighet, tillit, talens åpenhet, kjærlighet, oppriktighet, troskap, medfølelse og håp og indignasjon. De er spontane fordi de oppstår som et resultat av møtet med den andre, og de er suverene i den betydning at de har overtaket på vår eventuelle motvilje mot å involvere oss. Slik sett er ikke begrepet livsytring identisk med ordet handling, men noe konstant i tilværelsen vår. Å følge disse livsytringene føles intuitivt riktig. Hvordan disse livsytringene kommer til uttrykk avgjøres fra situasjon til situasjon, men de er alltid knyttet til noe ganske bestemt; å være opptatt av å rydde hindringene for den andres livsutfoldelse av veien.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Løgstrup, 29, forfatterens fotnoter

<sup>47</sup> Henriksen og Vetlesen, 172

<sup>48</sup> Vetlesen og Nordtvedt, 177



Livsytringenes motsetninger er mistillit, selvishhet, hat, løgn, likegyldighet og frykt. Dette er følelser som får meg til å kretse rundt meg selv og mitt eget, og videre får meg til å miste blikket til den andre og hindrer at de suverene livsytringene får komme til. Det kan være gjennom at man ikke gir den andre den tid og det rom den personen fortjener, at vi overser vedkommende og ikke tillater den andre å komme med egne tanker og følelser.

Løgstrup hevder med dette at det finnes et universelt grunnlag for etikken, og dette grunnlaget er ontologisk. Det vil si at etikken allerede hører hjemme i den menneskelige væren, og den må finne sin utgangspunkt i dette grunnlaget som alle mennesker har et forhold til. Leter vi, øker også muligheten for å forstå hverandre på tvers av forskjeller og ulikheter. Moral er ikke en skoleretning, men en livsytring. Det moralske handler om å være i bevegelse vekk fra seg selv og handle til den andres beste.

#### **4.2 Nærhetsetikkens fenomenologiske basis**

Levinas stod i en fransk fenomenologisk tradisjon, og hans tanker kan ses som en videreføring av denne. Fenomenologi defineres i denne oppgaven som læren om fenomenene slik de fremstår for den menneskelige bevissthet. Den fenomenologiske retningen innen filosofien bygger på hverdagslivets erfaringer som er åpne for alle. Det er en inkluderende etisk tenkning med fokus på fenomener som (allerede) er innvevd i alles liv gjennom hver enkelts daglige handlinger. Ved ganske enkelt å være til som menneske er det uunngåelig å møte andre mennesker. For å forstå de andre vi møter, må vi prøve å sette oss inn i deres livsverden, hvilke relasjoner de har til tingene og menneskene rundt seg. Ut i fra et fenomenologisk perspektiv er det ingen som kan påberope seg en objektiv og generell kunnskap om mennesker, denne kan bare erfares ved å studere hvert enkelt menneske.

Under forutsetning av nærhetsetikkens utgangspunkt i fenomener som tillit, ærlighet og barmhjertighet, finnes det visse forhold ved mellommenneskelige relasjoner som ikke er åpne for valg fordi de ikke lar seg konsistent benekte i en sosial livsform. Nærhetsetikken kan betraktes som en etikk på et annet nivå enn i andre etiske retninger, der de grunnleggende betingelsene for hva vi bedømmer som godt og ondt, riktig eller galt, blir tematisert som forutsetninger de etiske prinsippene hviler på, såkalte erkjennelsesteorier. Livsytringene er ikke konkrete verdier eller prinsipper, men fenomener som er fundamentale forutsetninger for en analyse. Man kan derfor ikke betrakte nærhetsetikken som redskap eller nøkler for det levde liv, men heller som forståelse for og beskrivelse av moralens fenomenologi. Det er

konkrete analyser av hvert enkelt menneskes livsytringer. Grunnfenomenet i det etiske liv er en analyse som ikke er styrt av noen form for systemtvang.

### **4.3 Nærhetsetikk i yrkeslivet**

Fordi nærhetsetikken fremhever at du og jeg ikke kan leve våre liv uten at vi møter andre mennesker og skaper relasjoner til dem, sier det seg selv at denne form for etikk også er relevant for yrkeslivet. På arbeidsplassen har hver enkelt ansatt og leder stort sett sin egen arbeidsinstruks som er kontraktfestet ved ansettelse. Både ansatte og leder er etisk bundet til denne som er til for at man skal vite hvilke oppgaver man er satt i, hva man skal gjøre og hva man ikke skal gjøre. Det kan være enkelt at man moralsk sett kun forholder seg til denne arbeidsinstruksen for å kunne oppfylle de jobbspesifikasjoner man har, og dermed har utført det moralske ansvar man er blitt pålagt. I nærhetsetikken ligger det moralske ansvaret på et dypere plan.

Gunnar Heiene og Svein Olaf Thorbjørnsen hevder i sin bok *Fellesskap og ansvar* at vi hele tiden i yrkeslivet er i en interaksjon med mennesker, mennesker som vi har et grunnleggende ansvar for å ta vare på. Her spiller den måten du og jeg lever på, de holdninger og verdier vi har og våre innstillinger en stor rolle. Vårt ansvar er ikke begrenset til den skriftlige arbeidskontrakten og vår arbeidsinstruks: «Det strekker seg også til hva vi gjør med den tillit andre viser oss, utfordringen som er der når andre menneskers liv så å si legges i våre hender.»<sup>49</sup>

Siden mine informanter forteller om opplevelser i forbindelse med konflikt på arbeidsplassen ønsker jeg å gå inn på noen temaer innenfor yrkeslivet som nærhetsetikken aktualiserer. I neste kapittel vil jeg drøfte dem ut i fra det jeg har funnet i intervjuene med mine informanter: ansvar, respekt, åpenhet, tillit og empati/følelser.

#### **4.3.1 Ansvar**

I følge nærhetsetikken er våre moralske intuisjoner, begreper og prinsipper uløselig knyttet til vår erfaring med å være et menneske blant mennesker. Vi kan ikke bestemme, overveie og velge at vi har et ansvar for andre. Å befinne seg i en situasjon med et annet menneske vil si å befinne seg i en moralsk situasjon. Kjennetegnet på en moralsk situasjon er at vi må gjøre et valg; handling eller likegyldighet. Vi kan snu oss vekk, eller gripe inn ved å tro at vi vet hva som er best. Valg om å gjøre det gode trenger ikke å bare føre til gode prosesser og resultater.

---

<sup>49</sup> Heiene og Thorbjørnsen, 26

Mens vi har manglende omsorg på den ene siden, fordi vi velger å ikke gjøre noe, kan utslaget om vi ikke gjør noe bli undertrykkelse, fordi vi overkjører den andre.

Nærheten mellom mennesker innebærer et moralsk ansvar. I møte med andre utleverer vi oss, og jo nærmere vi kommer hverandre, jo større tyngde får ansvaret vi har for hverandre. Det er dette som skjer når vi blir fortrolige med noen og forteller noe vi ikke vil at alle skal høre. Da er vi med ett sårbare, og tilliten kan misbrukes. Nærhetsrelasjoner gir rett og slett mennesker makt over hverandre. I noen situasjoner har den ene større makt enn den andre, såkalt asymmetrisk makt.<sup>50</sup> Det gjelder for eksempel i forholdet mellom foreldre og barn, lærere og elever, leger og pasienter.

Dag G. Aasland hevder at man ofte betrakter etikk på linje med jus.<sup>51</sup> Moralske normer blir derfor noe som kan sammenlignes med juridiske lovregler. Man ønsker kanskje å klargjøre i form av regler hvor grensene går mellom rett og galt, mellom det som er påkrevd, tillatt og forbudt, hvilket ansvar det medfører å være ansatt. Ansvaret for den andre i yrkeslivet er imidlertid i nærhetsetikken ikke noe vi kan lese i kontrakter eller instruksjoner. Det må føles spontant, ikke beregnes, kontraktfestes eller tenkes, sier Aasland. Det moralske ansvaret hviler på meg fra det øyeblikk jeg utsettes for appellen i den andres ansikt. Men hva ansvaret konkret består i, må jeg selv fortolke meg frem til gjennom en empatisk innlevelse i den andres situasjon

I møte med den andre blir vi i et nærhetsetisk perspektiv stilt overfor en forventning om å komme med et svar. Med andre ord, vi blir rammet av en forventning om et svar, noe som oppleves som ansvar. Det som fremkaller denne opplevelsen av ansvar, er den andres ansikt. Det er det samme som skjer når menneskene også setter ord på ansvar i andre sammenhenger, enten i lover eller avtaler, eller i en kontrakt for hvilket ansvar du har som arbeidstaker i forhold til den stillingen du innehar.

Min respons til den andre er mitt ansvar, sier Aasland videre. Det hviler et ansvar på meg, ikke bare et ansvar for meg selv, men også et ansvar for den andre. Jeg føler også et ansvar for å skaffe meg kunnskap og en felles virkelighetsforståelse, fordi det jeg sier, kan få konsekvenser, ikke bare for den andre, men for meg selv og alle andre.

---

<sup>50</sup> Store Norske Leksikon: «noen har makt over andre; noen agerer, andre reagerer.», <http://snl.no/makt>, 10.10.12

<sup>51</sup> Aasland, 77-83

Levinas snakker om et ubetinget ansvar.<sup>52</sup> Ansvar vekkes i meg av den andre og ansvaret går bare i én retning: fra meg til den andre. Det er ingen andre som har eller kan overta det ansvaret den andre pålegger meg for akkurat ham eller henne. Ansvar blir derfor utelukkende min sak. Ansvaret er absolutt og betingelsesløst. Om den andre gjengjelder mine gjerninger, er utelukkende den andres sak. Men det berører ikke mitt ansvar for den andre. Ansvaret er løsrevet fra gjensidighet og gjenytelse.

Å være nøytral i en slik sammenheng er ingen mulighet. Nøytralitet vil bety det samme som å bli avvist. Når vi anerkjenner denne fordringen, kan vi ikke gjøre krav på gjengjeld fra den andre. Fordringen er en uselvvisk handling, den er ensidig. Nærhetsetikkens kjerne når det gjelder ansvar, er å være til for den andre, og dette kan ikke reguleres av regler, men av å se den andre og ta ansvar for den andres appell.

#### **4.3.2 Respekt**

Når Løgstrup snakker om at den andre er herre i sin egen verden, fremhever han også respekten for den andre.<sup>53</sup> Den etiske fordring krever både at vi har omsorg for den andre og at vi respekterer den andres selvstendighet. Løgstrup kaller dette å være seg selv nok, kamouflert som respekt for den andres frihet: Jeg gjør ikke noe annet enn det han eller hun vil at jeg skal gjøre, og lar ham eller henne være slik de ønsker å være. På den andre siden venter undertrykkelsen: Jeg vet hva som er best for henne, men hun ville ikke innrømme det, hun er for dum til å skjønne sitt eget beste. Så er det min jobb å lokke, lure eller tvinge henne inn i den formen jeg har laget til henne til hennes eget beste.

Det moralske mennesket sin skjebne er nettopp å skulle styre mellom to ytterligheter hver gang han eller hun ønsker å velge det gode fremfor det onde – mellom trusselen om manglende omsorg og tykkhudethet, og fristelsen til å undertrykke. Å ta ansvar for ansvaret vil si en evig nøling, en evig bekymring over mine egne handlinger som stadig rekker kortere enn ansvaret, og som ikke lever opp til kravene.

Alle mennesker har et behov for å bli sett, ikke for det man gjør eller kan, men som det mennesket man er. Å møte den andre med respekt vil si at man møter den andre med et lyttende og inkluderende «ja». I yrkeslivet er det lett å sette folk i båser ut i fra hvilken profesjon de har og hva de kan eller ikke kan. Nærhetsetikkens krav er å bli møtt med en anerkjennelse som går ut over en stivnet oppfatning eller en fastlagt rolle. Dette hjelper oss til

---

<sup>52</sup> Til det følgende jfr. Vetlesen, 33

<sup>53</sup> Løgstrup, 33

å se den personlige appellen som ligger i møtet med den andre, og dermed også se og anerkjenne det unike i denne personen.

Aslaug Kristiansen hevder at det handler om å tiltale hverandre med respekt, som er noe som skapes mellom menneskene som møtes.<sup>54</sup> Å tiltale hverandre med respekt er en måte å forholde seg på, en gjensidig utviklingsprosess som kan bidra til å legge grunnlaget for levende og dynamiske forbindelser mellom mennesker der en person ikke bare får en anledning til å vise hva han eller hun kan, men også hvem han eller hun er og kan bli.

### **4.3.3 Åpenhet**

Løgstrup tar for seg to momenter når det gjelder åpenhet; åpenhet som tilbøyelighet til å si det som det er, og problemer med åpenhet. Han brukte ordet «urørlighetssone» for å beskrive grensen for hva man kan, og ikke kan, si og gjøre uten at man overkjører den andre.

Urørlighetssonen definerer ikke noen klar og tydelig grense, men Løgstrup mener at vi har gått for langt når vi ikke bare vil bestemme hva som er til den andres beste, men også vil bestemme den andres reaksjoner på våre beslutninger og handlinger.<sup>55</sup> I stedet for å definere urørlighetssonen bruker heller Løgstrup eksempler for å beskrive hva fenomenet går ut på.

For å beskrive fenomenet nærmer Løgstrup seg urørlighetssonen fra tre innfallsvinkler:

Det første er å holde seg til saken ved å skille mellom grunner for det vi gjør (gjennom synspunkter/argumenter) og de underliggende motivene vi har. I det lengste holder vi oss unna motivene av hensyn til den virkningen som ordene våre kan få. Vi kvier oss til å gå løs på motivene, fordi vi skjønner at det kan ødelegge den andre fullstendig. Motivene hører derfor inn under den andres urørlighetssone. Man kan for eksempel oppleve at en kollega motarbeider en ved å kritisere arbeidsmetoder, være negativ når man foreslår nye ting osv. Grunnene kan være at kollegaen rett og slett er negativ til arbeidsmetodene og at de nye foreslåtte tingene er dårlig, men motivet kan være misunnelse fordi du gjør det bedre enn han/henne. Motivene er den andres ømme punkt, der den andre er sårbar. Går vi fra grunner til motiver, snakker vi ikke lenger til den andre, men om den andre. Noen ganger må man imidlertid snakke ut om motivene og rense luften, da er det motivene som er saken og vi snakker om dem for å komme videre i det vi holder på med. Det vi må passe på i slike sammenhenger, er å ikke snakke om den andres antatte motiver. Vi kan ikke kjenne den andres motiver uten at denne har forklart dem selv.

---

<sup>54</sup> Kristiansen, 85-89

<sup>55</sup> Til det følgende: Christoffersen, 86-95

Det andre Løgstrup nevner er sinnsreserven. Stort sett har vi taket på oss selv i samhandling med andre mennesker. Mister vi det, er sinnsreserven borte og konsekvensen kan gi seg utslag i for eksempel ukontrollert sinne så vel som ukontrollert latter. Å oppleve at noen mister kontrollen fører oss utilsiktet inn i den andres urørlighetssone, og fordi vi synes det er pinlig, eller bluferdig, som Løgstrup kaller det, trekker vi oss tilbake. Den samme bluferdigheten kan vi kjenne om vi har mistet taket på oss selv, eller «dummet oss ut».

Den siste innfallsvinkelen handler om ikke å ta livsmotet fra andre mennesker eller å bli fratatt sitt eget livsmot. Dette kan skje ved for eksempel å beskrive en realitet vedkommende ikke er klar for. Vi voksne kan ikke fortelle barna hva den virkelige verden handler om før de blir eldre og er i stand til å ta i mot virkeligheten. En lærer skal også være forsiktig med å overføre sin egen pessimisme og depresjon på sine elever slik at de igjen mister livsmotet.

Urørlighetssonen beskriver grenser som vi ikke kan krysse uten at det berører respekten for andres liv, individualitet og integritet. Å gjøre det kan i noen sammenhenger være et overgrep eller en krenkelse. Et liv hvor ingen aksepterer den andres urørlighetssone, vil være et utålelig, umulig liv.

Fenomener som åpenhet blir derfor konstruktive og livgivende ved at det holdes i sjakk av urørlighetssonen.<sup>56</sup> På den ene siden blir åpenhet uten å ta hensyn til urørlighetssonen oppfattet som løsmunnethet. På den andre siden kan urørlighetssone uten åpenhet føre til at man lukker og isolerer seg. Idealet blir å engasjere seg i saken, i grunnene. Engasjement i sak innebærer at en tar den andre på alvor. Åpenhet vil derfor være et spørsmål om engasjement og saklighet. Åpenhet er også forbundet med sannhet, at vi ikke fører hverandre bak lyset, at vi ikke lyver, men er åpne overfor hverandre. Dette knytter oss igjen til neste fenomen som er tillit.

#### **4.3.4 Tillit**

«Det hører vort menneskeliv til, at vi normalt mødes med naturlig tillit til hinanden», sier Løgstrup.<sup>57</sup> Hans grunntanke er at den tillit som den andre alltid viser meg, stiller meg overfor en fordring om å ta vare på den andre. Denne fordringen kan også melde seg når den andre møter deg med fiendskap. Løgstrup mener at tillit er et grunnvilkår for våre liv.

Tillit innebærer varierende grad av personlig utlevering, at vi tør å være oss selv fordi vi er trygge på dem vi er sammen med. Det finnes imidlertid risiko knyttet til det å vise tillit, vi vet

---

<sup>56</sup> Eide, 94

<sup>57</sup> Løgstrup 2010, 17

jo ikke bestandig hvordan reaksjonen til de vi utleverer oss overfor, vil være. Tillit er også knyttet til spørsmål om moral og etikk, hvordan vi ivaretar den som viser oss tillit. Om vi blir vist tillit ved at en person tar oss inn i sitt private rom, bekrefter vi denne tilliten ved å ta vare på det som blir fortalt, enten ved å gi hjelp i å tenke høyt eller finne fram til gode løsninger om det dreier seg om et problem. Tillit er også noe som er gitt og det inkluderer et frivillighetsaspekt. Ved at en gir tillit til en annen, gir en også fra seg makt og kontroll.

I et yrkesliv vil man møte to former for tillit, sier Aslaug Kristiansen<sup>58</sup>: En spontan tillit hvor man har en forventning om at kollegaene opptrer sannferdig og ikke har skjulte hensikter. Tilliten er der uten at den er kommunisert eller reflektert over. Andre ganger må tilliten vokse frem over tid fordi man kanskje tidligere har negative erfaringer eller man er utrygg på kollegaene, enten på grunn av at man ikke kjenner dem eller betviler deres motiver.

Når tilliten seirer, sier Løgstrup, greier man å se mennesket bak fordi man slipper seg løs i den. Man våger seg frempå med ideer og opplever at de blir besvart og videreutviklet av de andre kollegaene. Man opplever å bli lyttet til og tatt på alvor fordi samarbeidet er grunnlagt i en tro på at de andre kollegaene viser respekt og tar en på alvor. Tillit er å hengi seg til noe man bare kan ha en tro på, ikke kontroll over.

Den tilliten som et annet menneske alltid viser meg, stiller meg overfor en fordring og en befaling om å ta vare på den andre. Dette gjelder også for de situasjoner hvor mennesker møter hverandre med alt annet enn tillit.

#### **4.3.5 Følelser og empati**

Hans Herlof Grelland hevder<sup>59</sup> at i møtet med den andre blir vi personlig berørt, noe som kommer til uttrykk i følelsene våre. Disse følelsene er umiddelbare og spenner en bro fra møtet med den andre til den etiske refleksjonen. I følelsene skjer det et møte mellom verden utenfor og mine egne verdier. Når vi føler noe, feller vi implisitt en «dom» over det som vekker følelser i oss. Ved å bli glade fastslår vi at noe er gledelig, blir vi sinte fastslår vi det motsatte. Følelsene viser seg gjennom sitt eget språk, sine egne tegn; tårer, smil, rynket panne, hevet blodtrykk, raskere puls.

Vi må være oss bevisste at når vi forholder oss til verden, tolker vi den, sier Grelland. Følelsen er en respons på den tolkningen vi gjør. Her ligger det alltid en mulighet for å feiltolke, og da vil følelsene opptre som feilplasserte. En regulerende instans vil da være

---

<sup>58</sup> Kristiansen, 99-105

<sup>59</sup> Grelland, 107-126

refleksjonen som vil sette oss på sporet. Refleksjon, mer kunnskap, mer forståelse, mer analyse er det som trengs for å se situasjonen i nytt lys. Evnen til refleksjon, evnen og viljen til å orientere seg i virkeligheten, finne ut hvordan ting virkelig henger sammen, er en helt nødvendig funksjon ved siden av den spontane følelsesopplevelsen.

Et menneske har også et forhold til andre menneskers følelser ved at andre menneskers følelse, vekker følelse i meg, sier Grelland. Noen ganger kan vi oppleve mennesker som virker totalt likegyldige til andres følelser, men for å kunne stenge seg ute fra andres følelser er det en forutsetning at man er blitt berørt. Deretter kan man velge å innta en holdning til det andre mennesket om at man ikke ønsker å bry seg, det vil si unnlate å delta i den andres følelser.

Velger man imidlertid å bry seg, kan det komme til uttrykk på to måter. Grelland, som her refererer til den polske filosofen, Edith Stein, sier at det kan handle om å iakttå og registrere den andres følelser, glede seg over andres glede eller sørge fordi den andre har sorg. Dette kaller Stein *Mitfühlung* (medfølelse). Men det kan også handle om noe mye mer, om å erfare den andres følelser, å føle den andres følelser. Stein kaller dette *Einfühlung* (empati). Empati betyr at jeg deltar i den andres følelse, ikke som min egen følelse, men å føle som den andre gjør. Forskjellen mellom medfølelse og empati er at medfølelsen trekker oppmerksomheten bort fra den andre og mot oss selv. Empatien er ikke en direkte reaksjon på den andres følelser, men på den andres følelser slik de kommer til uttrykk. Empatien er vår spontane og nødvendige bro over til den andres følelser.

Vetlesen og Nortvedt påpeker at denne empatievnene er en nødvendig forutsetning for moralsk opptreden. Empatievnene, i samspill med kognitive evner til fortolkning og avveining, gir oss et blikk for hvordan andres ve og vel er berørt i en konkret situasjon.<sup>60</sup>

#### **4.4 utfordringer innenfor nærhetsetikken**

Innenfor helse- og omsorgsyrkene har man sett at nærhetsetikken er blitt brukt som en normativ teori, dvs. en teori som begrunner handlingers moralske gyldighet og begrunnelse. Dette blir et problem siden nærhetsetikken fokuserer på moralens grunnlag: hos Løgstrup i de mellom-menneskelige relasjoner, og hos Levinas i møtet med den andre, og derfor gir den ikke veiledning i valg av handlinger. «(Men) Løgstrups og Levinas' etikk er ikke primært en etikk på nivået for begrunnelsen av handlinger, men sier noe om de grunnleggende

---

<sup>60</sup> Andersen, 62



forutsetninger som moralske begrunnelser hviler på».<sup>61</sup> Man kan derfor ikke bruke nærhetsetikken som en normativ teori, men «den kaster lys over bestemte, erfaringsbaserte kvaliteter som et forhold til en annen person må ha, dersom dette forholdet skal kunne kalles moralsk».<sup>62</sup> Ut i fra mine intervjuer har jeg fått en forståelse av hvordan informantene opplevde møtet med den andre part i arbeidskonfliktene de hadde. Disse erfaringene ser jeg i min analyse i sammenheng med nærhetsetikken. Dette kan gi meg mulighet til å svare på om partene kunne ha handlet annerledes, og dermed kunne ha fått en raskere løsning. Det er imidlertid ikke et forsøk på å gi et uttrykk for at den nærhetsetiske tilnæringsmåten er normativ.

Et annet område som kan være problematisk, er Løgstrups argumenter for at moralitet allerede er konstituert. Følelser er kognitive i den betydning at de gir adgang til og åpner for en forståelse av virkeligheten.<sup>63</sup> «...Uden følelse ingen forståelse. Al forståelse, al tænkning er anvist på følelsen. Men følelsen er ikke en følelse per se, men den er en følelse af det forstående og tænkte»<sup>64</sup>. Våre følelser blir da en respons, et svar på den appell som fordringer gir. Hva om man da opplever negative følelser i møte med den Andres ansikt, følelser som sier helt andre ting enn empati og ønske om handling? Løgstrup og Levinas bestemmer moralen som førteoretisk og førrasjonell, før handlingene og hva vi bestemmer oss for er riktige og gale valg. I følge Løgstrup er det først når vi benekter de spontane livsytringene og de brytes ned, at de moralske normene kommer til uttrykk og blir synlige.

Paternalisme, det at en person tar makt over en annen person, er også en utfordring innenfor nærhetsetikken. Man vil gjerne hjelpe sin neste og faren kan være at man har for stort fokus på den andre slik at man glemmer at den andre også har et ansvar for seg selv. I den andre grøften har vi likegyldighet. Løgstrup selv sier om dette: «Af den elementære afhængighed og umiddelbare magt udspringer fordringen om at tage vare på det af den andens liv, der er afhængigt af en, og som man har i sin magt, idet det dog ud fra den samme fordring er udelukket, at varetagelsen nogensinde kan bestå i for den andens egen skyld at tage hans selvstændighed fra ham. Ansvar for den anden kan aldrig bestå i at overtage hans eget ansvar».<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Nordtvedt, 140

<sup>62</sup> Nordtvedt, 140

<sup>63</sup> Nordtvedt, 143

<sup>64</sup> Sitat fra Løgstrup i Vidde og prægning, 1976 hentet fra Vetlesen, 142.

<sup>65</sup> Løgstrup, 39

Løgstrup sier med dette at vi aldri må ta over den andre sitt eget ansvar for å gjøre noe med fordringen. Ved å gjøre det, tar vi også fra den andre selvstendigheten. Det å ta vare på den andre betyr å hjelpe den andre, men ikke misbruke denne tilliten slik at den andre ikke får muligheten til å ta vare på seg selv.

## 5. FUNN

### 5.1 Fortellinger om konflikt

På bakgrunn av intervjuene jeg har foretatt vil jeg i det her gi en kortversjon av arbeidskonfliktene mine informanter har vært i.

#### 5.1.1 Marthes fortelling

Marthe er førskolelærer med PAS1-eksamen og har jobbet i samme kommune i 25 år. Hun har vært tilsatt som lærer i småskolen (1-4 klasse) i 16 år. Etter en lengre sykdomsperiode opplevde hun en vanskelig medarbeidersamtale med sin nærmeste leder som er rektor. I denne samtalen ønsket Marthe å ta opp med rektor at hun hadde blitt pålagt arbeidsoppgaver mens hun var syk, og som hun ikke hadde orket å gjøre. Hun hadde også følt en stund at det hadde vært noen negative signaler fra rektor: «jeg har over tid følt meg, ja, litt uvel i forhold til min leder» og «...jeg har ikke vært helt trygg på henne.....».

Leder, som også hadde vært en god venn, kom etter dette, i samme samtale, med kritikk for at hun ikke hadde fulgt opp arbeidsoppgavene sine mens hun var syk. Det hadde også kommet andre ansatte fra Marthes team som hadde sagt det hadde vært vanskelig å jobbe sammen med henne: «.....det var andre som hadde kommet og sagt ting fra teamet mitt, at de hadde reagert på at jeg ikke hadde gjort det jeg skulle gjøre hjemme selv om jeg var syk, at de var så slitne....». Dette overrasker Marthe: «Jeg som har følt meg så trygg i jobben min, gjort en god jobb, alltid fått gode tilbakemeldinger. I 25 år i samme kommune – aldri hørt noe annet enn positivt....».

At hennes kollegaer også hadde klaget på henne, kom som lyn fra klar himmel på Marthe som hele tiden hadde trodd at alt var i skjønneste orden og som var glad for å være tilbake på jobb igjen. Det hadde også vært en slags spøk på teamet når det var saker som skulle bringes opp for rektor: «Et eksempel er når man har tatt opp ting på teamet som man burde gå til leder med, så har i hvert fall jeg sagt at det gjør ikke jeg, og det er helst ingen som vil gå dit, og så har det gjerne blitt en av de nye som ikke har kommet i noe negativt lys enda, som går og bringer beskjeder. Sånn har det faktisk vært over lang tid». Hun tok derfor opp det rektor hadde sagt i medarbeidersamtalen med teamet neste gang de hadde teammøte, og sa at hun håpet på forståelse for at hun hadde vært syk og at hun skulle ta igjen forsømte ting. Hun sa også at hun håpet at de kan snakke sammen om det som de følte vanskelig med henne. Ingen i teamet responderte noe videre på dette, annet enn nikk og bifall, men hun opplevde at teamet rundt henne hadde vært støttende til det hun sa.

Et par dager senere ble hun kalt opp til sin leder midt i undervisningstiden og ble bedt om å forlate arbeidsplassen: «...så kommer da leder ned og henter meg, tar meg i armen og sier jeg må være med opp. Jeg husker ikke helt konkret hva som blir sagt til å begynne med, men får nesten med en gang rede på at jeg må gå hjem, og bli hjemme noen dager. Da hadde noen fra temaet den morgenen kommet til dem (leder og undervisningsinspektør) og sagt at de ikke orket å gå på jobb på mandag hvis jeg kom på jobb». Rektor måtte da tenke på elevene, hun måtte ha lærere i jobb på mandag. Marthe ble derfor innvilget permisjon med lønn til hun fikk nærmere beskjed. Hun ble bedt om å utføre sine vanlige arbeidsoppgaver, det vil si planlegging av undervisning, mens hun var hjemme. Når hun får denne beskjeden knekker hun sammen: «Jeg datt helt sammen og bare gråt....jeg fikk helt sjokk. Og når jeg gikk da, så hadde jeg, noe som er vanskelig å se nå, men jeg hadde bare lyst til å gjøre det slutt. Det var en helt forferdelig følelse å få en sånn beskjed. Det var tøft. Utrolig tøft.»

Marthe, som var organisert, hadde ingen tillitt til plasstillitsvalgt ved skolen, hun syntes rektor og tillitsvalgt hadde for nær kontakt. Hun undret seg også over at ikke tillitsvalgt var med på møtet da hun fikk beskjed om å gå hjem. Hun tok derfor kontakt med hovedtillitsvalgt i kommunen som bistod henne i konfliktsaken og som tok kontakt med personalleder i kommunen for å høre om han visste noe og hva kommunen, som arbeidsgiver, hadde tenkt å gjøre med konflikten. Det ble innkalt til et møte hvor Marthe ikke fikk lov til å delta. På dette møtet ble det bestemt av personalleder, rektor, inspektør, tillitsvalgt, hovedtillitsvalgt, at alle: Marthe, teamet og ledelsen ved skolen, skulle skrive sin versjon av saken.

Dokumentene skulle så leveres til alle impliserte. Man skulle deretter møtes for å snakke om saken. Da Marthe mottok dokumentene, opplevde hun at teamet hadde fått beskjed om bare å skrive negative ting om henne. Også ett av dokumentene som en på teamet skrev, bekreftet dette. Det var i hovedsak tre ting den negative kritikken gikk ut på i alle dokumentene: uttalelser Marthe hadde kommet med i forbindelse med et korarrangement ved skolen, arbeidsplaner hun ikke hadde levert til oppsatt frist og en negativ holdning til ledelsen ved skolen. Ledelsen skrev at dette hadde vært et problem som hadde eksistert over mange år. Ingen av dem hadde noen gang tatt opp dette med Marthe. Når Marthe leser det de andre skriver, får hun et nytt sjokk: «Det var helt grusomt. Jeg skjønnte ikke hvordan de kunne sitte og skrive bare negativt om meg...» og «så det var ganske tøft å sitte og lese det, det var et nytt sjokk, for å si det mildt».

Marthe opplevde gjennom dokumentene en iskald front fra både ledelse og team og orket ikke å delta på møtet som var satt opp. Hun gikk også til legen sin som sykmeldte henne, ikke fordi

hun var syk, men på grunn av arbeidskonflikten: «Jeg var jo ikke syk, jeg følte meg ikke syk, jeg var høyst oppegående, frustrert, sint, lei meg, følte meg dårlig behandlet, urettferdig behandlet, men ikke syk.» Hovedtillitsvalgt prøvde å få kommunen til å leie inn ekstern konfliktløser for å hjelpe partene, dette viste seg å være vanskelig.

Noen uker etter fikk Marthe beskjed om å møte på skolen for å redegjøre for hva hun tenkte om neste skoleår. Det var viktig for skolen å kunne starte planleggingen tidlig ble det sagt. På forhånd fikk hun beskjed om at konflikten ikke skulle diskuteres under møtet. Marthe møtte sammen med hovedtillitsvalgt opp på skolen og fikk vite av rektor og inspektør at de tenkte at hun skulle være i første klasse og de nevnte både lærer hun skulle samarbeide med og elever med spesielle behov hun skulle jobbe med ved navn.

Uken etter fikk Marthe kontrabeskjed via hovedtillitsvalgt, som ble kalt inn til et oppklaringsmøte med personalleder og kommunalsjef, at hun allikevel ikke var ønsket tilbake til skolen av leder. Det ble derfor bestemt at Marthe skulle overføres til en annen skole, noe som var arbeidsgivers styringsrett, ble det sagt. Arbeidsgiver ønsket også å sette opp en kontrakt med Marthe for det kommende skoleår. Hovedtillitsvalgt følte nå at saken hadde blitt så komplisert at hun ønsket å ha med seg fylkesleder på møtet hvor kontrakten skulle undertegnes.

Kontrakten, som bestod av rundt ti punkter sa noe om at Marthes arbeidssted var kommunen, ikke skolen hun jobbet på. Den påla henne å ta videreutdanning (Pas2), at hun skulle ha jevnlig veiledningssamtaler med rektor ved ny skole og at det skulle bestemmes hvor hun skal jobbe videre i et nytt møte året etter. Det var kommunalsjef som var ny i jobben som hadde undertegnet kontrakten. Både Marthe og hovedtillitsvalgt reagerer på at hun plutselig er inne i bildet: «Kommunalsjefen hadde da satt sitt navnetrekk under og gav uttrykk for at hun hadde dårlig tid og at vi måtte bli fort ferdig. Jeg spurte da henne om hun hadde lest papirene mine og visste om saken også fra min side, men hun hadde ikke lest alt, som hun sa.» Denne kontrakten ble imidlertid underkjent av fylkesleder og hovedtillitsvalgt, som hadde vært i kontakt med fagforeningens advokater, og man måtte derfor ha et nytt møte, og man ble enige om at til dette møtet skulle fagforeningen komme med forslag til punkter.

Da Marthe og hovedtillitsvalgt kom til dette møtet, hadde kommunen allikevel laget forslag til ny kontrakt. Denne kontrakten var lik den forrige, det eneste som var annerledes, var at enkelte av punktene hadde blitt slått sammen til felles punkt. I Marthes arbeidskontrakt stod det at hun hadde blitt tilsatt ved skolen hun hadde blitt omplassert fra og for Marthe var dette

viktig. Hun følte ikke at hun hadde gjort noe galt og at hun i hvert fall ikke hadde fått mulighet til å gjøre noe med de tingene hun hadde blitt beskyldt for. I løpet av møtet ble arbeidsgiver og Marthe enige om tre punkter. Det første gikk ut på at hun var ansatt ved sin gamle skole, men skulle midlertidig omplasseres til en annen skole. Det andre gikk ut på at hun blir omplassert i ett år og at det skulle være et møte etter nyåret hvor arbeidssituasjonen videre skulle avklares. Det siste var at kommunen måtte jobbe for å få til en konfliktløsning før det nåværende skoleåret var omme.

Etter noen dager blir Marthe kontaktet av Konfliktrådet som via andre hadde hørt om saken. De tilbød seg å kalle inn alle impliserte slik at hun fikk en mulighet til å snakke med dem ved Konfliktrådets hjelp. Etter en del overtalelse overfor kommunen, som i utgangspunktet var negativ til dette, ble dette bestemt. Kommunen hadde fra sin side kommet med et forslag om en foredragsholder som skulle snakke om å få økt glede i arbeidslivet og i hverdagen generelt. Marthe mente at det sikkert var nyttig å høre om glede, men ønsket først å få løst konflikten hun hadde med leder og teamet sitt.

Under disse samtalene fikk ikke Marthe noen opplevelse av at det var noen av i teamet som ikke kunne tenke seg å jobbe med henne. De husket heller ikke om de hadde sagt at de ikke ville komme på jobb om hun var der. Samtalene med teamet, teamleder og inspektør, ble fine samtaler som ble avsluttet med klem. Møtet med rektor ble avsluttet fra Marthes side fordi hun ikke følte det var mulighet med dialog, selv med Konfliktrådet til stedet.

Før skolen slutter, får fagforeningen et anonymt brev fra en av de ansatte ved Marthes gamle skole. Det blir opplyst om at rektor hadde fortalt om arbeidskonflikten til hele kollegiet, uten at Marthe hadde fått være tilstede og fortalt sin opplevelse av det. I løpet av sommeren blir også hovedtillitsvalgt kontaktet av en tidligere ansatt som hadde fått en mail fra rektor hvor hun forteller om konflikten fra sitt ståsted. Begge disse tingene ble av hovedtillitsvalgt tatt opp med kommunalsjef, men noen respons på dette ble ikke gitt fra kommunens side.

Da det hadde gått ett år, hadde hun ikke hørt noe fra kommunen om å ha møtet som ble kontraktfestet. Hun tok derfor kontakt med advokat som sendte forespørsel på vegne av henne. Kommunen svarte at de regnet saken som avsluttet og at de hadde hatt det møtet i den forstand at rektor på Marthes nye arbeidssted hadde snakket med henne. Etter påtrykk fra fagforeningen og advokaten gikk de med på møte. Marthe ønsket først og fremst å få avklart arbeidssted og en oppreising i form av et dokument som kunne fraskrive henne skyld i denne

arbeidskonflikten. Man kom imidlertid ingen vei i dette møtet, og kommunalsjefen nekter til og med å vite noe om rektors utsendelse av brev til tidligere ansatte.

I dag jobber Marthe ved den nye skolen og trives godt. Hun har også blitt tilbudt videre jobb der for neste skoleår og har takket ja til det. Hun trives veldig godt med leder, kollegaer og elever. Hun opplever derimot at hun har fått en stor knekk i selvbildet sitt etter denne konflikten. Hun har problemer med å være hjemme fra jobben om hun skulle være syk og tør ikke være kritisk til noe hun opplever på den nye arbeidsplassen. Hun har møtt flere av de tidligere kollegaene i ettertid, både i jobbsammenheng og i butikken. Enkelte hilser og prater, mens andre ser bort og unngår kontakt. Det er frustrerende for Marthe at hun ikke vet om hun kan fortsette å jobbe ved den nye skolen i framtiden når skoleåret er slutt.

### **5.1.2 Mias fortelling**

Mia jobber på en ungdomsskole og har mastergrad i ernæring med pedagogikk. Hun jobber derfor som mat- og helselærer ved skolen. Selv om hun bare har vært faglærer, har hun måttet være kontaktlærer for rundt 15 elever. I en medarbeidersamtale fortalte hun sin leder at hun så på det å være kontaktlærer, som vanskelig: «...og jeg var tidlig ute med å si at det å være kontaktlærer, det, skal vi si, da føler jeg at jeg ikke får gjort jobben min skikkelig siden jeg kun har det ene faget. Jeg fortalte at kontaktlærerfunksjonen syntes jeg ble vanskelig siden jeg hadde elevene så lite og følte at jeg da ikke fikk gjort en skikkelig jobb». Mat- og helse faget er et fag bare elevene på 9. trinn skal ha. Dette betød at Mia kun fikk ha elevene som kontaktlærer i ett år og kun hadde de to undervisningstimer i uka. Fordi hun bare hadde halve klassen pr. gang, kunne det også skje at hun måtte ta hele klassen om den andre læreren var syk. Det betød at hun ikke fikk til å kjøre vanlig fagundervisning. Annerledesdager og tentamensdager kunne også føre til at hun mistet undervisningen, det ble derfor ikke mye tid til å bli kjent med elevene hun var kontaktlærer for.

Da skoleåret begynte, hadde hun allikevel blitt satt opp som kontaktlærer. Hun gikk da til leder og spurte om hvorfor. De hadde rett og slett manko på kontaktlærere, fortalte de, og hadde derfor måttet sette henne opp. Hun prøvde så godt hun kunne i tre måneder. Det var en forholdsvis krevende klasse med mange individuelle opplæringsplaner. Dette var planer i fag som Mia ikke underviste i selv, men som hun som kontaktlærer var ansvarlig for. Hun ble derfor sittende i mange møter med foreldre om disse planene og kjente på at hun visste for lite om elevene sine og de andre fagene hun ikke hadde. Mange spørsmål klarte hun ikke å svare på og opplevde å få kjeft fordi hun ikke visste: «...og jeg følte meg som en skyteskive, og jeg klarte ikke å svare på det. Jeg prøvde å svare, men opplevde å få kjeft fordi jeg ikke visste...»

Til slutt orket hun ikke mer, og hun ble sykmeldt 100 %: «Det stoppet seg helt. Jeg var helt sykmeldt fram til jul».

Mia hadde snakket med inspektør og fortalt at hun slet. Det var vanskelig å gjøre noe med det, fikk hun til svar, hun måtte bare prøve å holde ut fram til jul, da var de jo halvveis. Mia visste jo at det kom nye runder neste halvår, og det var noe hun grudde seg til. Da hun ble sykmeldt, ringte rektor. Hun skulle ønsket hun kunne ha snakket med henne før sykmeldingen slik at de kunne prøvd å unngå den. Hun mener at selv om Mia er sykmeldt 100 %, var hun ikke så syk at hun ikke kunne komme på oppfølgingssamtaler med henne, personalmøter og teammøter. Under oppfølgingssamtalene stilte rektor spørsmål om hva som var problemet: «...leder stiller meg under disse oppfølgingssamtalene spørsmålet om hva som er problemet. Jeg forklarer at det er denne kontaktlærerbiten som jeg ikke behersket, jeg har ikke kompetanse til det, jeg er en fagperson innenfor ett fag, ikke allmennlærer.» Dette hadde hun også fortalt i medarbeidersamtale tidligere. Hun opplevde ingen forståelse for dette og følte at rektor bagatelliserte arbeidsoppgavene som kontaktlærerfunksjonen innebar: «Jeg opplevde at hun bagatelliserte det – er dette så ille da, hva er det som er så fælt nå, du er jo ferdig med konferansetimene før jul, og ja du har jo noen elevsamtaler igjen, men er det så ille da? Det er liksom som maraton, du er halvveis nå».

Kontakten hun hadde med rektor var frustrerende for Mia. På det ene møtet kunne hun si at hun nå måtte bruke tiden som sykmeldt til å hvile, en annen gang at hun måtte ta seg sammen og at hun sikkert var tilbake i løpet av fjorten dager. I en telefonsamtale hadde også rektor sagt rett ut at læreryrket kanskje ikke var noe for henne og spurt henne om hun kanskje skulle se seg om etter en annen jobb: «Hun sa til og med i en telefonsamtale før jul til meg; kanskje læreryrket ikke er noe for deg? Kanskje du rett og slett skulle se deg om etter en annen jobb? Det var et slag i trynet».

Etter noen måneder ble hun friskmeldt 40 %, og hun skulle bare konsentrere seg om mat- og helsefaget. Det ventet imidlertid mange elevsaker og møter på henne som hun som kontaktlærer måtte ta. Det var ingen andre som hadde blitt satt inn i hennes funksjon. Den andre læreren som var kontaktlærer for de andre 15 elevene i klassen, skulle etter jul ha studiepermisjon i halv stilling. Det ble da satt inn vikar for syv av hennes elever som hun var kontaktlærer for. Mia spurte da om denne vikaren ikke kunne ta noen av hennes også, og hun fikk da slippe tre av dem. Hun syntes imidlertid ikke dette gjorde jobben noe enklere, for hun hadde fortsatt 12 igjen: «Men det ble jo det samme fordi det var jo helt det samme med de elevene som var igjen. Det hjalp ikke mye».



Inspektør kom da til Mia og sa at de ønsket et møte med legen hennes. De ønsket å få et formelt press på seg til å gjøre noe, som han sa. Legen på sin side ønsket å ha med NAV på møtet fordi han ikke hadde noe greie på arbeidsmiljø og arbeidskonflikter, han var der som lege. Han forstod heller ikke hvorfor han skulle på et slikt møte i og med at han hadde taushetsplikt. I tillegg til ledelsen, Mia, legen og NAV, kom også Bedriftshelsetjenesten på møtet.

Rektor startet møtet med å legge frem saken. Hun sa at det var en liten skole og at alle lærerne måtte regne med å ha kontaktlærerfunksjon. De så det ikke var like heldig for alle kontaktlærerne å ha denne funksjonen, men det var ikke noe å få gjort noe med. Mia visste at det var faglærere ved skolen som ikke var kontaktlærere dette året, og som heller ikke hadde vært det flere skoleår. Rektor spurte så Mia om hun hadde et forslag, og hun foreslo at vikaren kan ta resten av kontaktlærerelevne hennes. Det var det ingen mulighet for. NAV sa at de syntes skolen ikke hadde prøvd nok. Rektor prøvde også å bagatellisere kontaktlærerfunksjonen på dette møtet og at det bare var en liten bit av Mias stilling: «Leder la også fram at kontaktlærerfunksjonen var en liten bit, og da reagerte han fra NAV og spurte henne om siden det bare var en liten bit, kunne noen andre ta den. Og den hadde nok ikke hun ventet. For da sier hun at da har vi en arbeidskonflikt».

Bedriftshelsetjenesten sa at kommunen er en IA-bedrift (inkluderende arbeidsliv) og foreslo at rektor skulle ringe en person som allerede var inne fra NAV for å jobbe med dette, for å få til et såkalt IA-møte. Et slikt møte skal vanligvis ikke komme på banen før etter seks måneder i en sykmeldingsperiode. Dette ble de enige om, og møtet ble så avsluttet.

Samme uke fikk Mia telefon fra rektor og ble bedt om å komme på et møte samme dag. Der fikk hun vite at skolen hadde greid å få til en løsning. Mia ble veldig glad, så glad at hun begynte å gråte. Det var en stor byrde som ble tatt bort fra skuldrene hennes. Leder kommenterte at hun så at Mia var fornøyd, men at hun fortsatt ikke forstod hva som var så ille: «Hun kommenterte at hun registrerte at jeg var fornøyd, men hun forstod fortsatt ikke at det var så ille». Ved å miste kontaktlærerelevne sine, mistet også Mia deler av stillingen sin, faktisk hele 25%. Det var mye penger hver eneste måned, men Mia så ingen annen løsning enn å takke ja til dette: «Men jeg har sagt at jeg tar så mange vikartimer som mulig, for det er jo mange penger det dreier seg om pr. måned. Da er det sånn det er nå, men til neste år vet jeg ingenting.»

## **5.2 Konfliktene i lys av konfliktteorien**

Ut i fra definisjonene som denne oppgaven har belyst når det gjelder konflikter, kan vi se at begge konfliktene mine informanter hadde, kommer inn under kategorien vide definisjoner siden begge var skjulte konflikter i begynnelsen. Både Marthe, hennes kollegaer og leder hadde lenge frustrasjoner overfor hverandre. Marthe fortalte ikke sin leder om sine frustrasjoner før medarbeidersamtalen de hadde, og hun fikk heller ikke selv kjennskap til frustrasjonen som leder og de andre kollegaene hadde overfor henne før hun hadde medarbeidersamtalen med leder. Det er først ved denne samtalen at Marthes konflikt blir åpen. Både Marthe og hennes leder setter ord på at dette er noe som de har følt i lengre tid.

For Mias del hadde frustrasjonen og konflikten vært noe hun lenge hadde følt på. Det virket heller ikke som om leder forstod alvoret, eller tok hennes frustrasjoner på alvor, på tross av at hun fortalte leder om det. Leder meldte seg i hvert fall ikke på før Mia ble sykmeldt og det fikk konsekvenser for skolen. Det virker som om leder ikke oppfatter konflikten før møtet med leder, Mia, hennes lege, NAV og Bedriftshelsetjenesten finner sted, og leder selv setter ord på at de da har en arbeidskonflikt. NAV og Bedriftshelsetjenesten vil imidlertid ikke være med på at dette er en arbeidskonflikt, og ber leder om å finne en løsning.

### **5.2.1 Partene i konflikten**

I begge konfliktene ble det involvert flere parter enn de som i utgangspunktet var deltakere i konflikten. For Marthes del var personalleder i kommunen allerede informert og blitt bedt om å godkjenne hjemsendelsen før det fant sted. Tillitsvalgt på jobben ble først informert om at det hadde skjedd etterpå. Etter en stund ble den nytilsatte kommunalsjefen også involvert og var med på møter. Det var også hun som hadde underskrevet den første kontrakten som ble forkastet. Etter at ny kontrakt ble underskrevet, ble personalleder i kommunen sykmeldt. Etter dette forholdt Marthe seg kun til henne og hovedtillitsvalgt som hadde vært med hele tiden. Konfliktrådet kom inn på slutten og var med på å få partene til å snakke sammen.

I Mias tilfelle var konflikten i utgangspunktet bare en konflikt som var mellom henne og ledelsen ved skolen. Skolen ønsket deretter å involvere hennes lege, som igjen ville ha med NAV. Bedriftshelsetjenesten ble også involvert. På møtet oppfordret Bedriftshelsetjenesten rektor å ringe en mann fra NAV som allerede var inne i forbindelse med «et inkluderende arbeidsliv» - IA. Dette er en intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv, inngått mellom partene i arbeidslivet og regjeringen. Avtalens hovedmål er å gi en mulighet til alle som av ulike grunner er sykmeldt et tilbud om arbeid som de makter å utføre. Det kan være at man da må jobbe andre steder og med andre ting. Virksomheter som inngår en

samarbeidsavtale med NAV blir IA-virksomhet med tilgang til spesielle tjenester og virkemidler. Mia vet ikke om rektor ringte denne mannen.

### **5.2.2 Konflikttyper**

Som tidligere nevnt kan konflikter deles inn i fire grupper. Ut i fra modellen som Rognes bruker<sup>66</sup>, er Marthes konflikt en relasjonskonflikt fordi denne konflikten er følelsesmessig og omfatter rektor og teamets misnøye og frustrasjon over Marthe som ansatt og kollega, samt Marthes mistillit overfor rektor.

Mias konflikt, derimot, ligner mer en prosesskonflikt. Her er det snakk om uenigheter som går ut på arbeidsfordeling og arbeidsform. Denne konflikten kan imidlertid også komme inn under sakskonflikter fordi det er uenigheter om valg av faglige løsninger. Uenigheten kan for eksempel bestå i om Mia skal være kontaktlærer når hun bare er faglærer og har elevene i ett fag.

### **5.2.3 Årsak til konflikt**

Om vi anvender Evert Van de Vlierts konfliktmodell<sup>67</sup> på vårt materiale kan vi se at våre konflikter hadde flere forhold som bidro til at de oppstod og som påvirket konfliktens utvikling over tid.

Marthes konflikt lå i hovedsak i bakenforliggende årsaker som frustrasjonene overfor leder og leders og teamkollegaenes frustrasjon over henne. Informanten sier «jeg har over tid følt meg, ja, litt uvel i forhold til min leder» og «...jeg har ikke vært helt trygg på henne...». Det var imidlertid først etter medarbeidersamtalen med leder hvor konflikten mellom disse to ble synlig ved at det fra begge to ble satt ord på hva de mente om hverandre, hva leder syntes om Marthe som arbeidstaker og hva Marthe syntes om leders lederegenskaper. Det var også under dette møtet at Marthe første gang ble gjort oppmerksom på at andre kollegaer hadde kommet til leder og klaget på henne: «...det var andre som hadde kommet og sagt ting fra teamet mitt, at de hadde reagert på at jeg ikke hadde gjort det jeg skulle gjøre hjemme selv om jeg var syk, at de var så slitne...».

Det kan også se ut som at det var arbeidsgivers reaksjon på Marthes frustrasjon som gjorde at konflikten fikk en utløsende årsak og samtidig eskalerte i omfang. Ved å løfte konflikten opp til personalleder og kommunalsjef, gav arbeidsgiver saken et alvor som blir stående som en stor kontrast mot Marthes overraskelse over at det i det hele tatt var en konflikt etter

---

<sup>66</sup> Jfr. Kap. 3.4

<sup>67</sup> Jfr. Kap. 3.4

medarbeidersamtalen hun i første omgang hadde hatt med sin leder, og hvor frustrasjonen første gangen ble satt ord på. Leder hadde ringt personalleder på forhånd for å få lov til å sende henne hjem: «...så kommer da leder ned og henter meg, tar meg i armen og sier jeg må være med opp. Jeg husker ikke helt konkret hva som blir sagt til å begynne med, men får nesten med en gang rede på at jeg må gå hjem og bli hjemme noen dager. Da hadde noen fra teamet den morgenen kommet til dem (leder og undervisningsinspektør) og sagt at de ikke orket å gå på jobb på mandag hvis jeg kom på jobb». Derfor kan vi også si at konflikthåndteringen er med og bidrar til at konflikten både øker i omfang og utvikler seg til å gå over lengre tid.

I Mias konflikt var det frustrasjonen hennes over å være kontaktlærer som var den bakenforliggende årsaken til at det ble konflikt: «...og jeg var tidlig ute med å se at det å være kontaktlærer, det, skal vi si, da føler jeg at jeg ikke får gjort jobben min skikkelig siden jeg kun har det ene faget. Jeg fortalte at kontaktlærerfunksjonen syntes jeg ble vanskelig siden jeg hadde elevene så lite og følte da at jeg ikke fikk gjort en skikkelig jobb».

Først da hun ble sykmeldt opplevde hun at den andre parten tok del i konflikten: «...leder stiller meg under disse oppfølgingsamtalene spørsmålet om hva som er problemet. Jeg forklarer at det er denne kontaktlærerbiten som jeg ikke behersket, jeg har ikke kompetanse til det, jeg er en fagperson innenfor ett fag, ikke allmennlærer.» «Jeg opplevde at hun bagatelliserte det – er dette så ille da, hva er det som er så fælt nå, du er jo ferdig med konferansetimene før jul, og ja du har jo noen elevsamtaler igjen, men er det så ille da? Det er liksom som maraton, du er halvveis nå.» Det kan også her se ut som leders håndtering er med på å dra ut konflikten over i tid.

#### **5.2.4 Håndtering**

I følge Van de Vliert er det to måter for håndtering av konflikter, strategisk og spontan konfliktatferd.<sup>68</sup> Det er vanskelig for meg som forsker å vite noe bestemt om hva Marthe og Mias ledere tenkte under håndteringen av konfliktene. Det er allikevel lite som tyder på at det i starten av begge var bevisst strategisk konfliktatferd som styrte håndteringen. For Marthe sin del var det medarbeidersamtalen som startet hele prosessen. Hun hadde på sin side forberedt seg på at hun skulle konfrontere leder med lederstilen hennes. Rektor fikk imidlertid ingen forberedelse på dette, og kom i møte med muligens det som kan virke som ugjennomtenkte beskyldninger mot Marthe: «Det gikk også på det at jeg var veldig sårbar, at jeg var akkurat som hennes mann og datter som også var veldig sårbare for de var Skytter (født i Skyttens

---

<sup>68</sup> Jfr. Kap. 3.6

tegn, min tilføyelse). Jeg spurte på slutten om hun hadde noe positivt å si om meg, og det hadde hun ikke, hun ble bare taus».

Marthe hadde også hele tiden en intens opplevelse gjennom hele konflikten av å være urettferdig behandlet: «Og jeg stiller meg det spørsmålet, og gjør det fortsatt, når du er personalleder og kommunalsjef i kommunen og når du er ansatt i kommunen, hvorfor skal de ikke snakke med meg om hvordan jeg opplever det? Hvorfor blir ikke jeg hørt? De hørte kun på leder. Jeg vet at leder er sterk og kan bruke sin styringsrett, det har min leder gjort flere ganger, men hvorfor ikke lytte til min opplevelse også? Det håper jeg kommunen kan tenke på, den personen som konflikten rammer, skal ikke den få fortelle sin versjon?»

Mias leder uttrykte gjentatte ganger at hun ikke forstod hvorfor Mia reagerte så voldsomt på det å være kontaktlærer. Når hun kommer på banen, virker det som om hun prøver å gjennomføre strategisk konfliktadferd ved å kalle inn til samtaler og møter. Rognes<sup>69</sup> sier det finnes fem ulike atferdsstiler i konflikthåndtering. Mias leder prøver absolutt unngåelse i starten ved å utsette den eller rett og slett unngå den. Hun må allikevel komme på banen når skolen plutselig står uten lærer i avgangsfaget mat- og helse, og klarer til slutt å finne en løsning som er akseptabel for begge parter, en såkalt integrasjon.

Marthes rektor konfronterer i sin adferdsstil, og har bare sine egne interesser i tankene. Disse dreier seg om skolen og teamet til Marthe. Til slutt foretar hun en forflytning av det hun mener er problemet, Marthe, over til en annen skole. Glasl sin modell<sup>70</sup> hvor han skisserer et mulig utviklingsforløp i eskalerende konflikter, passer godt til begge mine informanternes konfliktsituasjoner, Vi ser at det allerede i starten er ting som «skjærer» seg i konflikten, og partene begynner å se på hverandre som motpoler. I Marthes tilfelle kan det hele tiden underveis i konflikten stilles spørsmål til rektors motiver når hun for det første nekter de andre ansatte å ha kontakt med Marthe, for det andre kaller henne inn til møte for å snakke om neste skoleår, for så å avvise henne helt, for det tredje opplyse hele kollegiet om saken uten at Marthe får være til stede, og til slutt sender ut et brev til tidligere ansatte hvor hun informerer om saken fra sitt ståsted.

### **5.2.5 Reaksjoner**

Marthe beskriver sterke følelser knyttet til konflikten. Etter medarbeidersamtalen sier hun «det var veldig tungt og trist å gå derfra, jeg har aldri hatt en medarbeidersamtale som jeg har hørt så mange rare ting, ting som jeg egentlig ikke følte var meg. Jeg har aldri hørt noe

---

<sup>69</sup> Jfr. 3.6

<sup>70</sup> Jfr. 3.6

negativt før, verken av henne eller kollegaer, så jeg var fryktelig lei meg». Hun beskriver også at hun gråter når hun kommer tilbake til teamet og forteller hva hun har hørt. Når hun så får beskjed om å gå hjem, beskriver hun følelsene sine slik: «Jeg datt helt sammen og bare gråt.....jeg fikk helt sjokk. Og når jeg gikk da, så hadde jeg, noe som er vanskelig å se nå, men jeg hadde bare lyst til å gjøre det slutt. Det var en helt forferdelig følelse å få en sånn beskjed. Det var tøft. Utrolig tøft».

Personalleder i kommunen og hovedtillitsvalgt hadde da blitt enig om at alle partene skulle skrive sin opplevelse av arbeidssituasjonen. Når Marthe leser hva de andre skriver, sier hun «Det var helt grusomt. Jeg skjønnte ikke hvordan de kunne sitte og skrive bare negativt om meg...». «Så det var ganske tøft å sitte og lese det, det var et nytt sjokk, for å si det mildt».

Mia beskriver frustrasjonen hun kjenner på når hun har kontakt med sin leder etter at hun ble sykmeldt. «Og det som var frustrerende var lederen min sin måte å takle dette på. En samtale gikk ut på at nå måtte jeg bruke tiden som jeg var sykmeldt på til å hvile, mens en annen samtale gikk på at jeg måtte ta meg sammen og at jeg sikkert var tilbake etter fjorten dager». I en telefonsamtale hadde også sjefen sagt at kanskje læreryrket ikke var noe for Mia og at hun kanskje skulle begynne å se seg om etter en annen jobb. Dette beskriver Mia slik: «Det var et slag i trynet».

Når Mia så får beskjed om at skolen har kommet fram til en løsning, beskriver hun at hun blir glad: «Da ble jeg kjempeglad og gråt. Det var en vanvittig byrde som ble tatt bort fra skuldrene mine». Hun får også kommentarer fra kollegaer i etter tid: ....de sier at jeg sprudler mer nå, og jeg kjenner meg mer på offensiven».

### **5.2.6 Konsekvenser**

Den ene konflikten fikk store konsekvenser for arbeidsforholdet. I begge konfliktcasene tyder uttalelsene til mine informanter på at deres generelle livskvalitet ble berørt. Marthe peker på at konflikten kunne fått alvorlig konsekvenser: «jeg hadde bare lyst til å gjøre det slutt».

Begge intervjupersonene ble sykmeldt som følge av konflikten. Mia beskriver det slik: «Det stoppet seg helt. Jeg var helt sykmeldt fram til jul.» Marthe valgte til tross for sykmeldingen å jobbe et annet sted i kommunen i perioden hun var sykmeldt. «Jeg var jo ikke syk, jeg følte meg ikke syk, jeg var høyst oppegående, frustrert, sint, lei meg, føler meg dårlig behandlet, urettferdig behandlet, men ikke syk».

Mias konflikt ble det en midlertidig løsning på, hun slapp kontaktlæreransvaret for resten av skoleåret, men vet ingenting om neste skoleår. Dette gjør framtiden usikker for Mia, og hun lurte på om leder egentlig vil ha henne som faglærer ved skolen.

Marthe måtte bytte arbeidssted innenfor kommunen. Hun ønsket til å begynne med å fortsette ved samme skole dersom man hadde fått en løsning på konflikten, men i ettertid ser hun at hun har vært heldig som har fått jobb ved skolen hun er nå. Marthe tenker imidlertid mye på hvordan de gamle kollegaene har fått vite om saken kun fra leder sin side og at hun har blitt stemplet som vanskelig. Hun tenker også på om hun gjerne vil ha et dokument som frikjenner henne, slik at denne saken ikke skal henge ved henne om hun ønsker å bytte arbeidssted til en annen kommune.

### **5.2.7 Resultat**

Mias konflikt varte over et halvt år. Selv om hun sa fra allerede før skoleåret begynte, opplevde hun ikke å bli hørt. Først etter at hun ble sykmeldt, ble leder en delaktig part i konflikten, selv om hun i begynnelsen ikke følte at hun ble tatt på alvor. Fordi konflikten virket fastlåst, ønsket skolen at man skulle dra inn flere instanser, noe som tilsynelatende ser ut til å ha ført til en midlertidig løsning av konflikten. Hva som vil skje når et nytt skoleår starter, vet ingen.

Marthes konflikt eskalerte etter at personalleder og kommunalsjef ble involvert på et tidlig nivå. Først etter å ha pratet med kollegaer og ledelse, følte Marthe hun kunne begynne å se framover mot ny jobb. Hun kjenner seg allikevel ikke ferdig med konflikten og forteller at det har gjort noe med hennes selvbilde og at det er et sår som ikke har grodd.

### **5.2.8 Hva kunne blitt gjort annerledes?**

Begge intervjupersonene ble spurt om hva de mente at arbeidsgiver kunne gjort annerledes for at konflikten kunne blitt løst raskere. Mia sier at leder burde hørt på hennes argumenter for hvorfor ikke hun som faglærer burde være kontaktlærer. Hun sier også at om leder ikke hadde vært så prinsippfast, hadde hun kanskje greid å holde ut litt lengre i jobb, spesielt om hun visste det hadde vært en løsning i sikte.

Marthe sier at i stedet for å bli sendt hjem fra jobb burde leder ha tilrettelagt for at hun, teamet og ledelsen kunne ha snakket sammen om det som hadde skjedd. Hun hadde, og har fortsatt, en følelse av at det var om å gjøre å få henne bort, at det først og fremst var ønsket av leder, og at kollegaene hennes og kommunens ledelse ble brukt for å få dette til. I tillegg mener hun

at om de hadde fått hjelp av en ekstern konfliktløser hele veien, kunne utfallet av konflikten ha blitt helt annerledes.

### **5.2.9 Oppsummering**

- Alle parter i de to sakene har en opplevelse av konflikt, og begge konfliktene er åpne konflikter, selv om de har startet som skjulte hos en eller flere parter
- I begge konfliktene ble det involvert flere parter enn de som i utgangspunktet var deltakere i konflikten
- Marthes konflikt er en relasjonskonflikt fordi denne konflikten er følelsesmessig og omfatter rektor og teamets misnøye og frustrasjon over Marthe som ansatt og kollega
- Mias konflikt kan være både prosesskonflikt, uenighet om arbeidsfordeling og arbeidsform, og sakskonflikt fordi det er uenigheter om valg av faglige løsninger
- I begge konfliktene er det bakenforliggende årsaker som gjør at konflikten starter: misnøye med lederstil og arbeidsinnsats og oppførsel hos ansatt, og misnøye med arbeidsoppgaver
- Konflikthåndteringen i begge konfliktene gjorde at de økte i omfang og dro ut i tid
- Det er sterke følelser knyttet til begge konfliktene
- Den ene konflikten fikk store konsekvenser for arbeidsforholdet, mens den andre fikk mindre, men betydningsfulle konsekvenser for arbeidsforholdet
- I begge konfliktene blir sykmelding konsekvenser av konfliktene
- I begge konfliktene tyder uttalelsene på at generell livskvalitet ble berørt
- Den ene konflikten varer rundt et halvt år og fikk en midlertidig løsning, mens den andre pågikk i over ett år og førte til en løsning som medførte at arbeidsgiver brukte sin styringsrett og flyttet på ansatt til et annet arbeidsted i kommunen
- Begge intervjupersonene gir uttrykk for at med bedre kommunikasjon kunne de ha funnet tidligere løsninger. Mia setter ord på at det var utenforstående, som NAV, som var med på å drive fram en midlertidig løsning. Marthe ønsket hele tiden en ekstern konfliktløser og syntes Konfliktrådet var med på å hjelpe henne for å få snakket med den andre part

### **5.3 Konflikt og nærhetsetikk**

Når jeg nå skal se på hva mine informanter har opplevd ut i fra et nærhetsetisk perspektiv, ønsker jeg å gå inn på fem ulike områder: ansvar, respekt, åpenhet, tillit og empati/følelser.



### 5.3.1 Ansvar

Nærhetsetikken sier at nærheten mellom mennesker innebærer et moralsk ansvar. Den beskriver to valg vi har når vi står overfor en moralsk situasjon, det vil si utsettes for appellen i den andres ansikt: handling eller likegyldighet.<sup>71</sup> Både Marthe og Mia utsteder en appell, en fordring i medarbeidersamtalen de har med sin leder. Marthe forteller leder om misnøye og utrygghet fra henne selv og kollegaer på hennes lederstil. Mia ønsker ikke å være kontaktlærer. Begge opplever at de får sagt det de ønsker å si og opplever at lederen tilsynelatende lytter til det de har å si. Det er imidlertid to ulike reaksjoner på appellen de kommer med.

Mias leder handler ikke før noen måneder etter denne medarbeidersamtalen, og da stikk i strid med Mias ønsker. På tross av at Mia gjentar appellen flere ganger, opptrer leder med det som Mia oppfatter er likegyldighet. Vi har imidlertid sett at Løgstrup hevder at man kan ikke handle med likegyldighet uten å først ha blitt berørt.<sup>72</sup> Vi antar derfor at leder velger å ikke svare på fordringen. Først når Mia blir sykmeldt og skolen innkaller lege og andre instanser til møte, uttrykker leder at Mia kan komme med forslag på hva hun som leder kunne gjøre. Når Mia så kommer med forslag, et forslag hun også har nevnt tidligere for leder, ønsker ikke leder å etterkomme dette og sier de har en arbeidskonflikt. Først da leder snakket med representant fra NAV om inkluderende arbeidsliv, finner leder en løsning, og handler som svar på Mias appell.

I Marthes tilfelle er leders svar at hun benytter medarbeidersamtalen til å fortelle Marthe hvordan hun og andre kollegaer ser på henne som arbeidstaker. Dette fører til at møtet låser seg og man ikke kommer noen vei. Deretter trekker leder inn høyere instanser; personalleder og kommunalsjef i kommunen og ber Marthe om å gå fra jobben.

I nærhetsetikken er det et viktig poeng at man har ansvar for å skaffe seg kunnskap og en felles virkelighetsforståelse i møtet med den andres ansikt. Det vi sier kan få konsekvenser, ikke bare for den andre, men for oss selv og alle andre<sup>73</sup>

Mia opplever ikke at hennes leder tar henne på alvor eller klarer å sette seg inn i hvordan hun har det. Først når legen, bedriftshelsetjenesten og NAV kan tale hennes sak, skjer det en løsning på konflikten. På tross av at leder nå handler til Mias fordel uttrykker hun at hun fortsatt ikke forstår at det kan være så ille for Mia å være kontaktlærer.

---

<sup>71</sup> Jfr. Kapittel 4.1.2

<sup>72</sup> Jfr. kapittel 4.3.1

<sup>73</sup> Jfr. Kap. 4.3.1

Marthe fikk uttrykke sine tanker og følelser om saken skriftlig på lik linje med de andre. Det betyr at alle impliserte hadde mulighet til å sette seg inn i hennes opplevelse. Hun opplevde allikevel i møtet med personalleder og kommunalsjef at de ikke hadde lest det hun hadde skrevet. I det første kontraktsmøtet hadde kommunalsjefen undertegnet kontrakten på vegne av arbeidsgiver. Når Marthe spør om hun har satt seg inn i saken, innrømmer hun at hun ikke har lest alt: «Kommunalsjefen hadde da satt sitt navnetrekk under og gav uttrykk for at hun hadde dårlig tid og at vi måtte bli fort ferdig. Jeg spurte da henne om hun hadde lest papirene mine og visste om saken også fra min side, men hun hadde ikke lest alt, som hun sa.»

Marthe uttrykker også skuffelse over ikke å kunne fortelle sin versjon og snakke sin sak overfor personalleder og kommunalsjef: «Og jeg stiller meg det spørsmålet, og gjør det fortsatt, når du er personalleder og kommunalsjef i kommunen og når du er ansatt i kommunen, hvorfor skal de ikke snakke med meg hvordan jeg opplever det? Hvorfor blir ikke jeg hørt?» Først ved det siste kontraktsmøtet opplever Marthe at personalleder er noe mer imøtekommende: «...det gikk vel helt til det møtet hvor vi skrev under kontrakten, da jeg spurte personalleder om han visste hva jeg hadde vært igjennom, om han hadde hørt på meg. Hvordan jeg har blitt behandlet er kritikkverdig, husker jeg at jeg sa. Jeg hadde ikke blitt hørt, ingen hadde spurt meg en gang». På spørsmål fra forsker om hvordan han responderte på dette svarer hun: «Kanskje et lite snev av ydmykhet, og møtet ble avsluttet med at han spurte om han kunne få en klem, hvilket var noe unaturlig for meg. Men litt motvillig ga jeg han det.»

### **5.3.2 Respekt**

Nærhetsetikken fremhever respekten for den andre med omsorg og undertrykkelse som motpoler. Det finnes to ytterligheter; trusselen om manglende omsorg og tykkhudethet, og fristelsen til å undertrykke. Det moralske mennesket sin skjebne er nettopp å skulle styre mellom disse to ytterligheter.<sup>74</sup>

Mia sier i intervjuet sitt at hun opplevde leder så prinsippfast. Leder så ingen annen løsning på kontaktlærerutfordringen enn at Mia måtte fortsette som det. I møtet med lege, bedriftshelsetjenesten og NAV uttrykker leder også at hun ikke forstår at det skal være noe problem for Mia, fordi kontaktlærerfunksjonen bare var en liten bit av jobben som lærer. Da NAV spiller ballen tilbake og stiller spørsmål om hvorfor det skal bli et så stort problem for skolen å finne en løsning på dette når denne delen av jobben er så liten, sier leder at de har en

---

<sup>74</sup> Jfr. Kapittel 4.3.2

arbeidskonflikt. Prinsippfastheten til leder ble fra Mias side oppfattet som manglende forståelse og omsorg.

I Marthes situasjon er det ikke vanskelig å se at arbeidsgiver tidlig bestemte hva som var best for henne; hun måtte bytte arbeidssted. Marthe sier det selv at hun opplevde at leder ville fra første stund ha henne bort fra skolen, og selv om de tilsynelatende i et møte var interessert i å høre hennes tanker om det, viste det seg at de hadde bestemt seg i ettertid for at hun ikke skulle tilbake til skolen. Hun opplevde at hun var et problem som skulle flyttes på og at arbeidsgiver mente at de visste hva som var best i situasjonen.

Å møte den andre med respekt vil si at man møter den andre med et lyttende og inkluderende «ja». Det handler om å tiltale hverandre med respekt, som er en gjensidig utviklingsprosess som kan bidra til å legge grunnlaget for levende og dynamiske forbindelser mellom mennesker. Slik at de ikke bare får en anledning til å vise hva han eller hun kan, men også hvem han eller hun er og kan bli.<sup>75</sup>

Ingen av intervjuobjektene følte at de ble sett for hva de kunne, hvem de var og hva de kunne bli. Mia er en av få faglærere med mastergrad innenfor faget mat- og helse. Hun opplevde ikke å bli anerkjent for sin kompetanse og at det var viktig for skolen at hun jobbet der. Rektor uttalte også på telefon ved en anledning at Mia kanskje ikke passet som lærer og at hun kanskje skulle finne seg noe annet å gjøre.

Marthe hadde jobbet i samme kommune 26 år og 16 år ved samme arbeidssted. Hun hadde blitt headhuntet som førskolelærer fra barnehagen hun jobbet i til den nåværende jobben da seksåringene skulle inn i skolen. Hun hadde alltid opplevd å bli respektert og fått mye tillit og utfordringer som gikk utover hennes utdanning: «Jeg som har følt meg så trygg i jobben min, gjort en god jobb, alltid fått gode tilbakemeldinger. I 25 år i samme kommune – aldri hørt noe annet enn positivt...». I løpet av en medarbeidersamtale og i underkant av en time opplevde hun at dette ikke betydde noen ting lengre. Hun uttrykte også gjennom intervjuet mulighet for å kunne rette opp feilene som hun eventuelt hadde begått: «Jeg sa jeg ønsket å fortsette å jobbe der og at jeg var villig til at vi måtte snakke om ting» og «Dette er jo noe jeg er villig til å jobbe med».

---

<sup>75</sup> Jfr. Kapittel 4.3.2

### 5.3.3 Åpenhet

Åpenhet vil være et spørsmål om engasjement og saklighet. Løgstrup snakker, som tidligere nevnt, om urørlighetssonen som viser til grensene mot andre personer.<sup>76</sup> Det er den som gir en beskyttende distanse og som skaper en nødvendig balanse mellom nærhet og avstand, mellom til bøyelighet til å si det som det er, og det som sies som kan oppleves som krenkende.

I alle konfliktsaker kan man komme i skade for å bli usaklig og si ting som den andre kan bli krenket over. Mine intervjupersoner opplevde også dette. I medarbeidersamtalen blir Marthe fortalt ting om seg selv som hun syntes var usaklig og direkte feil: som at hun var for glad på en personaltur til tross for at hun hadde vært syk og borte fra jobben og at hun var veldig sårbar fordi hun var født i Skyttens tegn. Dette kom som respons på at Marthe hadde tatt opp at hun var misfornøyd med sin leders lederstil. Marthe opplevde også at når ledelsen ved skolen og kollegaene hadde skrevet sine opplevelser av saken, hadde de tatt tak i bare det som var negativt ved henne: «Det var mange av de felles tingene de skrev. Jeg skjønnte ikke hvordan de kunne sitte og skrive bare negativt om meg, og det uttrykte et par stykker av dem også i det de skrev, at det var noe av det vanskeligste de hadde vært med på, å skulle skrive bare negativt om et menneske som de også mente mye positivt om.»

Mia opplevde også sin leder som usaklig når leder sa at hun kanskje burde se seg om etter en annen jobb fordi hun kanskje ikke passet til å jobbe som lærer.

På Marthes arbeidsplass kan det se ut som det var liten plass for å være ærlige og åpne med hverandre, i alle fall på en direkte måte. Når teamet skulle skrive sin opplevelse om hvordan det var å være Marthes kollega, var det de samme sakene de tok opp. En av opplevelsene var at Marthe skulle ha kommet med kritikk mot en av lærerne på teamet etter et kor-prosjekt. Kommentaren gikk på at barna stod så stille og om det ikke hadde vært bedre med noe bevegelse i koret. Dette ble tatt svært negativt av mange, spesielt hun som ledet koret. Fra Marthes side var dette ment som konstruktiv kritikk, at det kunne bli bedre å se på og ikke minst morsommere for barna. Ingen kommenterte dette da dette var en aktuell sak, men dette kom opp sammen med andre slike ting i de skriftlige rapportene.

Når Marthe konfronterer teamet sitt med det hun har hørt fra leder, er deres respons stillhet. «De sa ingenting, de var helt tause, jeg fikk ikke noe respons på noen ting egentlig, de bare så på hverandre og var helt tause.» På spørsmål fra forsker om hun ikke fikk noen reaksjon i det hele tatt på at hun tok det opp, forteller hun: «Jeg fikk reaksjon fra to stykker som gav uttrykk

---

<sup>76</sup> Jfr. Kapittel 4.3.3

for at det var så flott at jeg hadde vært ærlig, og at en slik reaksjon som hun hadde var ganske normalt, en slik reaksjon ville de også hatt etter en slik samtale...». Ut i fra det vi har fått vite om Marthes arbeidsplass når det gjelder åpenhet og ærlighet, kan dette være en forventet reaksjon fra hennes kollegaer.

### **5.3.4 Tillit**

Nærhetsetikken legger vekt på at tillit er et grunnvilkår for våre liv.<sup>77</sup> I et yrkesliv vil man møte to former for tillit: En spontan tillit hvor man har en forventning om at kollegaene opptrer sannferdig og ikke har skjulte hensikter. Andre ganger må tilliten vokse frem over tid fordi man kanskje har tidligere negative erfaringer, eller man er utrygg på kollegaene, enten på grunn av at man ikke kjenner dem eller betviler deres motiver.

Mia hadde opplevd seg hørt i medarbeidersamtalen hvor hun gav uttrykk for sine utfordringer med det å være kontaktlærer. Da hun allikevel forstod at leder ikke hadde tatt hensyn til hennes behov, opplevde hun for første gang mistillit overfor leder. Da hun etter hvert forstod at ikke leder tok henne på alvor og problemene tårnet seg opp, ble hun sykmeldt. Selv etter å ha funnet en løsning uttrykte leder at hun ikke forstod at det kunne være så ille. Mia kaller dette selv prinsippfasthet, noe som igjen fører mistanken hos Mia over på at leder har skjulte hensikter: vil hun egentlig ha meg som ansatt?

Marthe hadde lenge følt på mistillit overfor sin leder. Hun hadde i lengre tid opplevd deres forhold som utfordrende. Marthe får bekreftet denne mistilliten når hun får høre at leder har hatt personalmøte på skolen hvor leders side av saken blir fortalt. «Den biten at du vet at du blir utlevert til gode kollegaer gjennom så mange år, og at du ikke får forsvart deg, eller gjort noe....jeg føler meg som et relativt godt menneske, traust menneske, sosial, glad i alle rundt meg, jeg har ikke hatt noe negativt på meg før, og dette var et nytt sjokk, at leder hadde utlevert meg slik.»

At kollegaene hadde gått bak ryggen hennes til leder, var også et sjokk. Hun hadde hatt full tillit til dem, at de hadde vært sannferdige og ærlige. De hadde til og med kommet til henne og beklaget seg når de hadde frustrasjoner overfor leder. Når hun så konfronterer dem med dette, er det ingen som svarer henne.

Marthe hadde heller ikke tillit til plasstillitsvalgt i sin fagforening fordi hun opplevde leder og plasstillitsvalgtes bånd for tette. Marthe opplever heller ikke tillit overfor personalleder og

---

<sup>77</sup> Jfr. Kapittel 4.3.4

kommunalsjef. De ønsker ikke å lytte til hennes historie og har allerede bestemt seg for at det er hun som er problemet.

### **5.3.5 Følelser og empati**

Nærhetsetikken fastslår at et menneske også har et forhold til andre menneskers følelser ved at andre menneskers følelse, vekker følelse i meg. Det går ikke an å være totalt likegyldig til andres følelser uten først å ha blitt berørt.<sup>78</sup>

Mia uttrykker at hun ble frustrert over sin leders utsagn når de hadde oppfølgingsmøter etter at hun ble sykmeldt. Den ene gangen virket det som leder hadde empati og medfølelse med henne, andre ganger ikke. Selv etter å ha funnet en løsning på konflikten opplever hun ikke noen som helst forståelse for de utfordringene kontaktlæreransvaret fører med seg: «Hun (leder) kommenterte at hun registrerte at jeg var fornøyd, men hun forstod fortsatt ikke at det var så ille».

Marthe opplever ikke medfølelse og empati fra noe hold under hele konflikten fra den andre part. Det er kun noen få kollegaer som har kontakt med henne underveis, noe som hun uttrykker «gjorde godt», men ingen av dem er fra hennes team. I møtet hun har med teammedlemmene og undervisningsinspektør sammen med Konfliktrådet, opplever hun at dette er tilstede: «Det gjorde meg veldig godt å få snakket med teammedlemmene. Ettersom jeg forstod var de veldig overrasket over det som hadde skjedd, de hadde aldri trodd at det skulle gå så langt. De hadde heller ikke trodd at jeg skulle lese papirene de hadde skrevet. Møtet med hvert enkelt teammedlem endte med en klem og at man ønsket hverandre lykke til, det synes jeg var en god ting. Også med inspektør ble det samme utfall, men ikke i forhold til leder. Det er vel egentlig her jeg føler skolen trykker, og har trykket ganske lenge. Det er der det vanskelige ligger.» Konfliktrådet hadde under møtet med leder spurt om leder hadde noe positivt å si om Marthe, det hadde hun ikke.

Marthe får også tilbudet om en klem fra personalsjef når kontrakten er blitt underskrevet, noe hun syntes var unaturlig.

### **5.3.6 Oppsummering**

- Begge intervjupersonene utsteder en appell og får ulike reaksjoner på denne: Mias leder svarer med tilsynelatende likegyldighet, og svaret kommer ikke før etter at Mia blir sykmeldt. Marthes leder svarer med å «gå i skyttergraven», dvs. forsvare seg ved å fortelle Marthe hva hun synes om henne og hva de andre kollegaene sier om henne

---

<sup>78</sup> Jfr. Kapittel 4.3.5

- Ingen av intervjupersonene opplever at arbeidsgiver tar ansvar for appellen de utsteder: Mia opplever likegyldighet, og Marthe opplever at alt blir snudd på hodet til å gjelde en konflikt som har årsak i henne og at leder ønsker henne bort
- Ingen av intervjupersonene opplever respekt fra leder i den forstand at de blir sett for hvem de er, hva de kan og hva de kan bli. Mia uttrykker det ved å si at leder var veldig prinsippfast og stod på sitt, og leder gav selv uttrykk for at hun ikke forstod henne. Marthe opplevde en leder som hadde bestemt seg for hva som var best, at hun måtte bytte arbeidssted
- Begge intervjupersonene opplevde at leder sa ting som var krenkende og som de opplevde støtende
- Begge intervjupersonene opplever mistillit overfor leder; i Mias tilfelle oppstår den etter hvert som konflikten pågår, i Marthes tilfelle er den allerede til stede mens konflikten er skjult
- Marthe har ingen opplevelse av medfølelse og empati fra hverken leder, personalleder eller kommunalsjef. De eneste hun opplever støtte fra, er noen kollegaer som tar kontakt. Mia frustreres over at leder gir uttrykk for varierende følelser og empati, enkelte ganger virker hun medfølende, andre ganger gir hun uttrykk for at hun ikke forstår at dette kan være så ille

## **6. DRØFTING**

Drøftingen tar sikte på å gi svar på hva nærhetsetikken kan bidra med for å forkorte veien fra konflikt til forsoning.

### **6.1 Å se den andre**

Funnene innebærer flere interessante aspekter innenfor temaet nærhetsetikk og arbeidskonflikter med tanke på ansvar, respekt, åpenhet, tillit og følelser og empati.

#### **6.1.1 Å ta ansvar for appellen**

Som arbeidstaker har man selv ansvar for å bringe fram ting man ikke er fornøyd med på arbeidsplassen. Som jeg ser det, er det to ting som hindrer oss fra å gjøre det: For det første kan det tenkes at man ikke synes det man ikke er fornøyd med, er en stor nok sak, det vil si at man bagatelliserer opplevelsen/e og tenker at ting sikkert ordner seg. Som regel gjør det kanskje også det. Andre ganger samler slike «bagateller» seg opp og blir til «det store utbruddet» eller rett og slett en stor konflikt.

For det andre kan redselen for hvordan jeg blir møtt av den jeg ønsker å ta opp ting med, være det som hindrer oss. I utgangspunktet er dette en konflikt man har med seg selv; jeg har lyst til å ta opp noe, men stopper meg selv. I stedet går man til andre kollegaer og baksnakker den man er misfornøyd med. I Marthes team hadde det lenge vært en slags spøk, med en alvorlig undertone i, at man gjerne sendte nye arbeidstakere til leder om det var noe man ville ta opp med henne. Dette kan komme av teamets tidligere erfaringer i møte med sjefen.

I den norske levekårsundersøkelsen fra 2003<sup>79</sup> oppga 40 % at de ble møtt med uvilje av sine ledere dersom de kommer med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene. Det er nemlig helt avgjørende for en leder at han eller hun ser sitt ansvar i møte med ansatte, og er seg sitt ansvar bevisst. Enkelte ledere har en lederfilosofi som går ut på at de av de ansatte som ikke er enig i deres/bedriftens/skolens mål/verdier/strategier, kan finne seg en annen arbeidsplass. På denne måten undertrykker lederen uenighet, og da med frustrasjon og korridorladder som resultat. Bedrifter som har et moderne syn på konflikter, ser på konflikter som en berikelse og en forutsetning for utvikling. De har et miljø som er preget av at det er lov til å ta opp uenigheter.

I Marthes situasjon kan det derfor synes som om det var et vanskelig tema å skulle snakke med leder om at man var uenig i hennes lederstil. Dette ansvaret tok da Marthe på seg, et selvpålagt ansvar, etter selv å ha vært misfornøyd over lengre tid, men også etter å ha fått mange betroelser fra kollegaer om misnøye og mistillit. I denne medarbeidersamtalen med sin

---

<sup>79</sup> Sitert fra Einarsen og Pedersen, 19



leder utsteder Marthe en appell om at hun skal forstå hvordan hun og andre kollegaer har det på arbeidsplassen og hvordan de opplever henne som leder. Hun har en forventning til at leder skal lytte og forstå.

Nærhetsetikken skiller mellom det å møte den andre med handling eller likegyldighet. Du kan imidlertid ikke bare velge likegyldighet uten at du først er berørt<sup>80</sup> Marthes leder ble også berørt da hun hørte på Marthes appell og den umiddelbare reaksjonen var handling. Men i stedet for å prøve å forstå det Marthe sa, forsvarte hun seg ved å fortelle hva hun mente om Marthe og hva Marthes kollegaer mente om henne. Angrep er det beste forsvar, er et norsk munnhell. Marthe håpet på forståelse og imøtekommenhet, og blottla seg derfor overfor sin leder. Når skuffelsen så ble et faktum, ytrer konflikten seg gjerne som en moralsk dom, kanskje for å skjule at man er blitt skuffet. Marthe fikk en bekreftelse på sine mistanker om at sjefen ikke likte henne.

Da Mia satte ord på sine utfordringer i medarbeidersamtale med sin leder ved det å være faglærer med kontaktlæreransvar, trodde hun at denne hadde forstått hennes situasjon. Dette viste seg ikke å stemme, da hun fortsatt, etter flere gjentatte appeller, måtte være kontaktlærer. Hun opplevde derfor at leder bagatelliserte hennes utfordringer. Å ta ansvar for den andres appell vil si å gi en hensiktsmessig reaksjon ut fra en gitt situasjon. For å kunne reagere hensiktsmessig må leder være nærværende i møtet med den andre, denne må anvende sansene sine for å kunne få felles virkelighetsforståelse, leder må rett og slett være til stede under møtet, møte den andres ansikt. I møtet med den andre må leder legge merke til hva som faktisk skjer.

Løgstrup snakker om en taus og uuttalt fordring, det betyr at den ikke må forveksles med den andres forventninger eller ønsker. Fordringen kan gå tvert i mot det den andre bevisst eller ubevisst ønsker. Fordringen innebærer derfor også en forpliktelse for den enkelte til å ta stilling til hva som er til beste for den andre og til å handle ut fra dette, og ikke ut fra egne behov. En leder sitter på mer kunnskap enn det hver enkelt ansatt har oversikt over. Marthes leder hadde informasjon fra hennes kollegaer i tillegg til sine egne erfaringer. Mias leder satt med totaloversikten over hele skolen og alle de ansatte og så kanskje vanskelighetene timeplanmessig ved å la Mia slippe å være kontaktlærer. Men uansett totaloversikt, det etiske aspektet i fordringen ligger i at det viktigste for de som mottar en slik fordring, er hensynet til hva som best tjener den andres eksistens.

---

<sup>80</sup> Jfr. 4.3.5

Hva om Marthes og Mias ledere hadde svart på appellen på en annen måte? Hva om de hadde valgt å skaffe seg kunnskap slik at de alle sammen fikk en felles virkelighetsforståelse? Spørsmålet er da om det fortsatt hadde blitt konflikt, eller om de sammen hadde kommet fram til at det var ting de kunne enes om, og ting de var uenige i. Om leder viser interesse for arbeidstaker i første omgang, kan det føre til en større forståelse for leders vanskelige oppgaver og utfordringer hos ansatte. Ledelsen har krav på lojalitet, og de skal forvente at beslutninger som treffes skal følges av sine undersåtter. Det er imidlertid ikke illojalt å være uenig. Retten til uenighet er en menneskerett.

I møtet med den andre og for å kunne ta ansvar for den andres appell på en hensiktsmessig og moralsk måte, må vi være oss bevisst at vi har fått to øyne og to ører, men bare en munn. Vi har sett at ledere har et større ansvar for å møte sine ansattes fordringer. Ved å ta dette ansvaret på alvor, kan de få en større forståelse av de ansattes utfordringer og være med på å forhindre konflikter. Samtidig har ledere krav på lojalitet i forhold til de beslutninger som tas, selv om ikke de ansatte er enige.

### **6.1.2 Å være lyttende og inkluderende**

Konflikter oppstår nødvendigvis ikke fordi vi har ulike meninger, men kanskje først og fremst fordi vi fremmer uenighetene vi har på en uhensiktsmessig måte. Det beste er å ta opp frustrasjoner man har med de personene det gjelder. Det finnes imidlertid mange måter å gjøre dette på. Visse væremåter fremmer konflikter, andre forebygger, eller løser dem.

I møtet med den andre kan det være vanskelig å motta appellen denne gir på en konstruktiv måte. Som leder er det ikke greit å få høre at de ansatte er misfornøyd med lederstil hvis man har prøvd oppriktig å gjøre det beste for sine undersåtter og arbeidsplassen. Det er imidlertid viktig at ledere har vennlighet som strategi uansett hva man får servert fra den andre siden av bordet. Greier man det, blir man også et forbilde i ord og handling.

Ordet respekt kommer fra det latinske ordet *respicere* som betyr «å ta hensyn til» eller «å se tilbake»<sup>81</sup>. En leder som gir den andre en opplevelse å bli lagt merke til, sier til den andre at jeg ser deg, jeg bekrefter din eksistens. Ledere som legger merke til og interesserer seg for sine medarbeidere, beskyldes ikke for manglende respekt.

Begge mine informanter opplevde at de hadde ledere som på forhånd hadde tatt stilling til hva som var best for dem, uten å ta høyde for deres opplevelse av saken, uten å berømme hva de allerede hadde utført av arbeid og hvem de var. Marthe måtte bytte arbeidssted, Mias

---

<sup>81</sup> <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=respekt&begge=+&ordbok=begge>, 10.09.12

kontaktlærerjobb var ikke så stor utfordring som det Mia syntes. Lederne deres hadde sine forestillinger om dem uten å se, eller ville se, den virkelige Marthe og Mia.

Det er stor forskjell på å høre og å lytte. Når man hører, venter man på at den andre skal slutte å snakke for at en selv skal få komme med sine synspunkter. I slike samtaler ser man at dialogen opphører og monologen starter. Å lytte innebærer derimot et ønske om å forstå, også når man er uenig. Lytteprosessen kan i allmenn forstand deles inn i en enkel struktur:

1. Jeg konsentrerer meg om det den andre sier til denne har snakket ferdig
2. Jeg tenker over det den andre sa
3. Jeg svarer

Det er stor forskjell på å lytte for å forstå den andre, eller for å finne feil i den andres holdninger eller i det den andre sier. Den største utfordringen ligger nok antakelig i greie å lytte til det man *selv* sier. I en konfliktsituasjon kan det derfor være en berikelse at en tredje person, som er helt uavhengig, kan komme inn og speile konfliktpartene i måten de kommuniserer på. Det betyr at man kan av en tredjepart bli fortalt hva man selv sier, både verbalt og nonverbalt. Marthe følte at Konfliktrådet gjorde en god jobb på dette i samtalen hun hadde med teamet sitt og ledelsen ved skolen. Mia syntes også det var til stor hjelp å få lege, NAV og bedriftshelsetjenesten på banen. Først da en representant fra NAV hadde snakket med leder, kom man fram til en midlertidig løsning på konflikten.

I Marthes tilfelle ble det utvekslet skriftlig materiale om partenes opplevelse av konfliktsituasjonen. En fordel med slike rapporter er at alle får komme til orde, og de som ikke er flinke til å uttrykke seg verbalt, får sagt det de har på hjertet. En fare med slike rapporter er at motparten enten ikke leser det som er skrevet, eller velger å tolke det som er skrevet på en måte det ikke er ment. Slike skriftlige rapporter kan også ofte skape vondt blod og brukes som våpen i konflikten. Marthe opplevde også at mye av det som var skrevet, var et uriktig bilde av henne. I tillegg var det stort sett bare negative ting som ble skrevet, noe som igjen var destruktivt i forhold til selvbildet hennes.

Som vi har sett er det å lytte for å forstå en viktig del av kommunikasjonsprosessen mellom partene som er i konflikt. Først når en er villig til å lytte til den andre, møter man den andre med respekt. Å møte hverandre ansikt til ansikt er den beste måten å kunne kommunisere på, gjerne med en tredje, uavhengig person til stede som kan hjelpe til med få partene til å lytte til hverandre.

### **6.1.3 Å være åpen og ærlig**

Kollegaer på teamet hadde også gått til leder og klaget på Marthe. Samtidig hadde kollegaer kommet til Marthe og klaget på ledelsen ved skolen. Allerede her kan man undre seg over om det er et sykdomstegn ved Marthes arbeidsplass som kanskje kan være noe av forklaringen på hvorfor konflikten ble så stor som den ble. Kulturen for å kunne være åpen og ærlig fantes ikke, man snakket ikke til mennesker, men om hverandre. Selv da teamet ble konfrontert av Marthe selv på at de hadde gått bak hennes rygg og snakket med leder, forholdt de seg tause.

I den andre grøfta finner vi Mias leder. Mia følte seg ikke kompetent til å være kontaktlærer, samtidig som hun hadde en master i faget hun var tilsatt i. Allikevel kommer leder med krenkende uttalelser som at hun kanskje burde finne seg noe annet å gjøre fordi læreryrket ikke passet henne. Her kan det se ut som om leder går inn i Mias urørlighetssone.

Som beskrevet i kapittel 4.3 tar nærhetsetikken nettopp dette for seg når den snakker om talens åpenhet og urørlighetssonen og at disse holder hverandre i sjakk. Åpenhet uten å ta hensyn til urørlighetssonen kan oppfattes som løsmunnethet slik som Mia følte sin leders ord, mens urørlighetssone uten åpenhet kan føre til at man lukker og isolerer seg slik som på Marthes arbeidsssted.

Ærlighet med kjærlighet er to ord som hører fint sammen. En arbeidsplass bør ha rom for ærlighet og at man kan ta opp ting uten å risikere å havne i konflikter. Det er som sagt imidlertid måten det gjøres på som er utfordringen. Å jobbe for en arbeidskultur hvor dette er mønsteret tar lang tid, og de ansatte må være villige til å gå runder med hverandre angående hva som bør sies og ikke sies. Trygghet og en overbevisning om at alle i arbeidslaget i utgangspunktet vil meg godt, er en forutsetning.

Som vi har sett i teoridelen, finnes det ulike syn på konflikter, tradisjonelt eller moderne. Hvilket syn en bedrift/arbeidsplass har, er nok avhengig av hvilket syn ledelsen har. Ledere bør derfor være seg bevisst på hvordan de ser på dette med konflikter, ikke bare overfor seg selv, men også tydelig overfor de ansatte.

### **6.1.4 Å bli møtt med tillit eller makt**

Som vi har sett beskriver nærhetsetikken tillit som et grunnvilkår for våre liv. Det er en spontan tillit hvor man har en forventning om at kollegaene opptrer sannferdig og ikke har skjulte hensikter, slik Marthe opplevde overfor sine teamkollegaer før konflikten startet. Overfor leder og hovedtillitsvalgt kjente hun mistillit. Nærhetsetikken beskriver videre at

tilliten må vokse fram over tid fordi man kanskje har tidligere negative erfaringer eller er utrygg på kollegaene fordi man ikke kjenner dem eller betviler deres motiver.

Da Marthe møtte til medarbeidersamtale, hadde hun ikke tillit til sin leder. Hun valgte allikevel å være ærlig, og komme med en appell. Ved å være ærlig da hun kom med sin appell, gav hun imidlertid også fra seg makt og kontroll. Den som mottar appellen, blir derfor vist tillit og i følge nærhetsetikken bekrefter de denne tilliten ved å ta vare på det som blir fortalt, enten ved å gi hjelp i å tenke høyt eller finne fram til gode løsninger hvis det dreier seg om et problem. Marthes leder bekrefter mistilliten Marthe hadde på forhånd ved ikke å ta vare på det Marthe forteller. I tillegg til å gå rett til personalleder i kommunen for å få støtte til å sende Marthe hjem, legger hun saken fram for hele kollegiet, samt pensjonister via mail, uten at Marthe får muligheten til å fortelle sin opplevelse.

Mia hadde i utgangspunktet tillit til sin leder. Denne gir hun til henne i medarbeidersamtalen hvor hun forteller at kontaktlærerbiten i lærerjobben er for krevende. Mias leder svarer imidlertid med likegyldighet, og etter hvert som tiden går, og Mia ser at hun ikke prøver å gjøre noe med problemet, begynner mistilliten hos Mia å øke. Tillit er å hengi seg til noe man bare kan ha en tro på, ikke kontroll over. Mia kunne ikke gjøre annet enn å tro på at leder ville prøve å gjøre noe, dette fikk hun avkreftet da skolen begynte.

Å gi tillit innebærer å stole på noe som ennå ikke har skjedd, og på andres «viljesliv». Det er forhold som man aldri kan ha direkte kjennskap til. Tillit er derfor svært avhengig av åpenhet og ærlighet. Mindre synlig er det faktum at tillit og makt er gjensidig avhengig av hverandre - at begge størrelser både truer og forutsetter hverandre. Man forutsetter at den man gir tillit ønsker, og ikke minst har mulighet til å beskytte en - og at denne responderer på dette. På en arbeidsplass gir man tillit til ledelsen fordi man forventer å få beskyttelse både når det gjelder å beholde jobben sin og for å være sikret respekt og beskyttelse av selvbilde og egenverdi på arbeidsplassen.

Som vi har sett er tillit en viktig forutsetning for at mennesker skal tørre å åpne seg. Det er også viktig at vi er klar over at når et menneske gir sin tillit, får vi også makt over denne personen. Denne makten bør man bruke på en positiv og konstruktiv måte, som vil tjene den andres beste.

### **6.1.5 Å bli forstått**

Den som opplever konflikter, har et sterkt behov for å bli forstått. Marthes fortvilelse lå først og fremst i at hun ikke fikk fortalt sin opplevelse til personalleder og kommunalsjef som tok

over saken ganske tidlig. På spørsmål fra Marthe selv bekreftet kommunalsjef at hun ikke hadde fått lest alle papirene. Marthe kjente på at hun ikke hadde fått mulighet til å forklare seg eller mulighet til å rette opp ting som gikk galt. Etter at hun hadde møte med alle teamkollegaene med Konfliktrådet, opplevde hun at hun fikk fortelle sine opplevelse til dem. Flere av dem reagerte med forundring over det hun fortalte.

Vetlesen og Nortvedt påpeker at empatievne er en nødvendig forutsetning for moralsk opptreden. Denne evnen, sammen med kognitive evner til fortolkning og avveining, gir oss et blikk for hvordan andres ve og vel er berørt i en konkret situasjon.<sup>82</sup> Hvis Marthes leder i første omgang hadde vist, ikke nødvendigvis enighet, men forståelse overfor det Marthe fortalte, kunne konflikten kanskje ha vært unngått. Hvis Marthes leder hadde greid å delta i Marthes følelse, hadde hun kanskje ikke kontaktet personaleleder i kommunen.

På samme måte kan vi tenke oss at Mias leder hadde greid å sette seg inn i Mias følelser når det gjaldt utfordringene hun opplevde i det å være faglærer med kontaktlæreransvar. Resultatet hadde kanskje blitt det samme, men man hadde kanskje unngått sykmelding og vikarutgifter?

Det er viktig for alle parter i en konflikt å fortelle sin opplevelse av konflikten. Det er like viktig å oppleve at man blir forstått, at den andre har hørt det som er blitt sagt. Om man er villig til å lytte for å forstå, kan dette medvirke til at konflikten roer seg samtidig som man får en raskere løsning.

## **6.2 Konflikthåndteringsmodell forankret i nærhetsetikken**

Ut i fra nærhetsetikkens hovedprinsipp om å møte den andres fordring ansikt-til-ansikt har jeg lyst til å komme med forslag til en konfliktløsningsmodell. Jeg har tatt utgangspunkt i Glasl sin modell som jeg brukte i kapittel 3.6 med de tre fasene som hver har tre trinn. Til forskjell fra hans modell som var en synliggjøring av hvordan konflikter eskalerte, vil min modell antageligvis gjøre veien til forsoning kortere ved at konfliktsituasjonen dempes. Dette skjer i hovedsak fordi partene opplever at de har blitt hørt og forstått, se figur 4:

---

<sup>82</sup> Jfr. Kapittel 4.3.5

<b>Fase 1</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Å møte den andre med et åpent sinn</li> <li>2. Å lytte til den andres opplevelse, frustrasjon, fordring</li> <li>3. Å bekrefte at den andre er blitt forstått og hørt</li> </ol>
<b>Fase 2</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Møte den andre med bekreftelse på at saken er blitt vurdert</li> <li>5. Komme med forslag til evt. endringer</li> <li>6. Løsning – enighet/uenighet</li> </ol>

Figur 4

I fase én er det viktig å få kartlagt hva konflikten dreier seg om. I første trinn betyr dette at man møter den andre part med et åpent sinn. Om det er en leder som er en av partene, har vi sett at denne har et enda større ansvar for å ivareta den ansatte<sup>83</sup>. Utfordringen på dette trinnet ligger i at den eller de som opplever konflikt har sine subjektive oppfatninger om hva den andre har gjort/ikke gjort, sagt/ikke sagt osv. Å møte den andre med et åpent sinn vil si å nullstille seg, se den andre på en objektiv måte, i et nytt lys. Vi må prøve å legge følelsene vi har til den andre part til side for å klare dette. Vi må heller ikke spekulere i om den andre har andre motiver enn det som til nå har kommet fram. Motivene vet vi ikke noe om før den andre har forklart dem selv.

I neste trinn skal vi lytte til den andres fordring. Å lytte betyr å ta inn alt det den andre sier av verbalt og nonverbalt språk. Levinas snakker om å sanse den andre, å lese den andres behov ved å bruke alle sansene.<sup>84</sup> Du setter deg selv til side for å la den andre komme først og du har et ansvar for å ta i mot appellen denne kommer med. Hvilken holdning du møter den andre med, gjenspeiles i det Levinas kaller Sigen og det Sagte: Om du møter den andre med åpenhet og tar inn det den andre har på hjertet, eller du vender ansiktet bort slik at ordene han/hennes ikke når inn, er en stor forskjell.

I det tredje trinnet er det viktig at partene bekrefter at de har hørt hverandre. Det gir tillit, noe Løgstrup mener er fundamentalt når man utleverer seg for hverandre.<sup>85</sup> Å gjenta det den andre har fortalt slik at den andre kan bekrefte at det du har oppfattet er riktig, viser den andre respekt for det som er blitt uttalt. På dette trinnet må en være seg bevisst at man som part i en konflikt også har makt over den andre fordi den andre har utlevert seg. Denne makten kan man bruke til å prøve å ta vare på den andres liv på en positiv måte, misbruke ved for

<sup>83</sup> Jfr. Kap. 3.2

<sup>84</sup> Jfr. Kap. 4.1.1

<sup>85</sup> Jfr. Kap. 4.1.2

eksempel bruke tvang, eller holde «nøytral», noe som i følge, Løgstrup vil si å avvise den andre.

I fase to kommer responsen til det man har fått høre i første fase. Det beste ville være å avtale et nytt møte for denne fasen slik at man kan få tenke over det man har hørt, vurdere hvordan man videre vil handle og kjenne på de følelsesmessige opplevelsene og reaksjonene man har fått. I stedet for å involvere andre for å få dem på sin side i konflikten, tror jeg at man heller vil søke råd hos fortrolige eller andre ledere slik at man kan få hjelp til å komme videre i prosessen. Dette fordi man nå har lyttet og forstått det den andre part har sagt, og har ikke snakket over hodene på hverandre. Jeg tror også det er viktig for ledere som er i konflikt med ansatte at de ikke er redde for å dra inn en tredjeperson som kan være med å løse saken, da gjerne eksterne konfliktløsere. I så fall bør man ta fase én på nytt med denne.

På trinn fire møter man den andre med å bekrefte at saken er blitt tenkt på og vurdert. Dette viser at du har tatt ansvar og nå vil gi respons på det som er blitt uttalt. Ansvaret ligger også i å skaffe seg kunnskap og en felles virkelighetsforståelse<sup>86</sup>, og den andre part bør få vite at en har prøvd på det. Responsen du nå i neste fase skal gi, kan nemlig få store konsekvenser, både for en selv og for alle andre.

På trinn fem kommer selve responsen eller svaret på den fordringen man har fått. På dette trinnet bør man på forhånd ha tenkt ut hvor åpen man skal være overfor den andre part. Urørlighetssonen<sup>87</sup> har ingen åpenbare grenser, men det er viktig å ha tenkt gjennom hvor ærlig man skal være overfor den andre part, og hva man ikke skal si. Har man i fase én avslørt at den andre part har andre motiver enn det som er oppgitt som grunner, bør dette føres fram i lyset. Om du som leder ønsker å for eksempel gjøre noe med arbeidssituasjonen ved å flytte på mennesker for å løse opp i konflikten ved å bruke styringsretten, bør man komme med en god og klar begrunnelse for hvorfor de valgene man har tatt, er tatt.

Det kan godt være at man ikke er enig i avgjørelsene som er blitt tatt. I så fall bør man prøve å komme fram til en løsning om at man kan være enig om å være uenig, men respektere at avgjørelsen er tatt. Uansett om man er uenig, tror jeg at den første fasen har lagt et godt grunnlag for at man kan skilles som venner og at konflikten blir løst på tross av uenighet. Som nevnt tidligere skaper opplevelsen å bli forstått og hørt tillitt, noe som igjen er et godt grunnlag for at man kan være trygg på at lederen har tatt den rette avgjørelsen.

---

<sup>86</sup> Jfr. 4.3.1

<sup>87</sup> Jfr. 4.3.3



Om det allikevel skulle komme fram nye momenter som man ønsker å vurdere, og som gjør at man ønsker å kjøre fase to en gang til, kan man gjøre det. Det er imidlertid viktig at man ikke drar ut konflikten i lang tid slik at det begynner å tære på hele arbeidsmiljøet.

Konflikthåndteringsmetoden som er nevnt ovenfor kan bidra til å gjøre veien fra konflikt til forsoning kortere fordi man møter den andre med et åpent sinn, lytter og sanser, bekrefter og forstår og kommer med respons. Alt dette er viktige elementer i nærhetsetikken.

## 7. KONKLUSJON

Problemstillingen i oppgaven er hvordan nærhetsetikken kan gjøre veien fra konflikt til forsoning kortere. I drøftingen har jeg satt søkelys på opplevelsene, og innsiktene dette kan gi oss. På forhånd hadde jeg tanker om at nærhetsetikken kunne være et godt redskap for å løse konfliktene på en raskere måte. Underveis tenkte jeg en del på at jeg burde hatt med informanter som hadde opplevd raske og gode løsninger på konflikter, for å se hva som hadde blitt gjort riktig. Samtidig forstod jeg at disse informantene antageligvis ikke ville kalle det de opplevde for konflikt – det ble jo en rask og god løsning, ikke sant?

Jeg har i løpet av denne oppgaven fått bekreftet at nærhetsetikken er viktig i alle livets sammenhenger, også i konflikter. I denne ser man inn i et annet ansikt og ser hvilke behov den andre har. Ved at vi ønsker å svare på fordringen den andre gir på en moralsk og hensiktsmessig måte, møter vi den andre med respekt og på en forståelsesfull måte. I arbeidskonflikter er det vanskeligere å se den andre, fordi man mener at det man selv opplever er det riktige. Hvis man i stedet går inn i en dialog med den man er i konflikt med, med holdningen om å se den andres behov og prøve å forstå den andres verden, vil man kanskje oppleve at det behovet man selv hadde i utgangspunktet blir annerledes. Hvis begge parter gjør dette, vil man oppleve en større åpenhet for hva det er den andre ønsker, og man får sine egne, kanskje omformede, ønsker oppfylt. I en arbeidskonflikt hvor det er konflikt mellom leder og ansatt, har leder et enda større etisk ansvar for å gjøre dette og å ha denne innstillingen.

På en arbeidsplass er samhandling mellom mennesker en forutsetning. Samarbeid er kommunikasjon, og kommunikasjon er langt mer enn ordene vi bruker, det som ikke sies er også kommunikasjon. Nærhetsetikken er ikke regler for hvordan man skal opptre etisk i en situasjon. Den kommer foran selve handlingen og minner oss om det absolutte i vårt ansvar, om realitetene i moralens fordringer. Nærhetsetikken kan gi oss viktig kunnskap på veien for å lære god kommunikasjon. Å se den andre er selve nøkkelen som åpner for god kommunikasjon, og en arbeidsplass som er preget av å se og bli sett vil kommunisere på et annet plan enn en arbeidsplass hvor alle setter seg selv og sitt i sentrum. På samme måte vil kanskje ledere som er opptatt av å se inn i de ansattes ansikt, oppleve å bli forundret over hva de kan lese ut fra ansiktene.

## Litteraturliste:

Anvendte bøker:

Andersen, Sveind: *K.E. Løgstrups etik*; Vetlesen, Arne J (red): *Nærhetsetikk*, Oslo; Ad Notam Gyldendal AS, 1996, 50-100

Aasland, Dag G.: *Ansvar i samarbeid*; Eide, Solveig B/Grelland, Hans H/Kristiansen Aslaug/Sævareid Hans I/Aasland Dag G: *Fordi vi er mennesker, en bok om samarbeidets etikk*, Bergen; Fagbokforlaget, 2. utgave 2011, 77-83

Christoffersen, Svein Aage (red): *Profesjonsetikk*, Oslo; Universitetsforlaget, 2005

Eide, Solveig: *Åpenhet og samarbeid*; Eide, Solveig B/Grelland, Hans H/Kristiansen Aslaug/Sævareid Hans I/Aasland Dag G: *Fordi vi er mennesker, en bok om samarbeidets etikk*, Bergen; Fagbokforlaget, 2. utgave 2011, 91-96

Einarsen, Ståle/Pedersen Harald: *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*, Oslo; Gyldendal Norsk Forlag, 2007

Grelland, Hans Herlof: *Følelse og medfølelse*; Kristiansen, Aslaug; Respekt i samarbeid; Eide, Solveig B/Grelland, Hans H/Kristiansen Aslaug/Sævareid Hans I/Aasland Dag G: *Fordi vi er mennesker, en bok om samarbeidets etikk*, Bergen; Fagbokforlaget, 2. utgave 2011, 107-126

Heiene Gunnar/Thorbjørnsen, Svein O: *Fellesskap og ansvar, innføring i kristen etikk*, Oslo; Universitetsforlaget, 2001

Henriksen Jan O/Vetlesen Arne J: *Nærhet og distanse, grunnlag, verdier og etiske teorier i samarbeid med mennesker*, Oslo; Gyldendal Norsk Forlag, 3. utgave, 2006

Johansen Kjell E/Vetlesen, Arne J: *Innføring i etikk*, Oslo; Universitetsforlaget, 2000

Kristiansen, Aslaug; *Tillit i samarbeid*; Eide, Solveig B/Grelland, Hans H/Kristiansen Aslaug/Sævareid Hans I/Aasland Dag G: *Fordi vi er mennesker, en bok om samarbeidets etikk*, Bergen; Fagbokforlaget, 2. utgave 2011, 99-105

Kristiansen, Aslaug; *Respekt i samarbeid*; Eide, Solveig B/Grelland, Hans H/Kristiansen Aslaug/Sævareid Hans I/Aasland Dag G: *Fordi vi er mennesker, en bok om samarbeidets etikk*, Bergen; Fagbokforlaget, 2. utgave 2011, 85-89

Kvale, Steinar/Brinkmann, Svend: *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo; Gyldendal Norsk Forlag, 2009

Levinas, Emmanuel: *Den annens humanisme*, Oslo; Bokklubben, 2008

Løgstrup, K. E.: *Den etiske fordring*, Århus; Forlaget Klim, 4. utgave 2010

Løgstrup K. E.: *System og symbol*, København; Gyldendal, 1982

Nordtvedt, Per: *Omsorgsetikk og følelser i omsorgspraksis*, Vetlesen, Arne J/Nortvedt, Per: *Følelser og moral*, Ad Notam Gyldendal AS, 1994, 117-157

Nordtvedt, Per: *Veien over til Den tredje*: Vetlesen, Arne J (red): *Nærhetsetikk*, Oslo; Ad Notam Gyldendal AS, 1996, 122-138

Nyeng, Frode: *Etiske teorier*, Bergen; Fagbokforlaget, 1999

Rognes Jørn K: *Forhandlinger*, Oslo; Universitetsforlaget, 3. utgave, 2010

Vetlesen, Arne J/Nortvedt, Per: *Empati, persepsjon og dømmekraft: Følelser og moral*, Ad Notam Gyldendal AS, 1994, 62-116

Vetlesen, Arne J/Nortvedt, Per: *Følelser og nærhetsetikk*: Vetlesen, Arne J/Nortvedt, Per: *Følelser og moral*, Ad Notam Gyldendal AS, 1994, 158-214

Vetlesen, Arne J (red): *Nærhetsetikk*, Oslo; Ad Notam Gyldendal AS, 1996

Vetlesen, Arne J: *Emmanuel Levinas*: Vetlesen Arne J (red): *Nærhetsetikk*, Oslo; Ad Notam Gyldendal AS, 1996, 15-49

Anvendte nettsider:

<http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=konflikt&begge=+&ordbok=begge>, 07.09.12

**Vedlegg:****Intervjuguide:**

Takke for at intervjuobjektet ville delta.

Årsak til at intervjuet kommer i stand.

Ønsker å høre vedkommende sin historie om konflikt: Begynnelse, midte og slutt.

Oppfølgingsspørsmål underveis:

Når startet det?

Hvem var partene?

Hvordan utviklet det seg?

Hvordan reagerte de/du når.....?

Hva skjedde etter dette?

Hva ble resultatet?

Hvordan har du det nå?

Vil eventuelt stille oppklarende spørsmål i etterkant. ”Når du sa det om.....”

Vil til slutt be informanten beskrive

Hva synes du arbeidsgiver/arbeidsplassen kunne gjort annerledes?