

KAPITTEL 8

Leders handlingsrom i konflikthåndtering

Solfrid Mykland Fjell

Hordaland jordskifterett

Birthe Kåfjord Lange

Høyskolen Kristiania

Abstract: Many managers experience dealing with conflicts as a challenging and demanding part of their job (Hansen et al., 2015). In this chapter we combine the judicial framework for handling work-related conflicts and sensemaking theory to discuss relevant demands, constraints and choices managers must balance when facing conflict situations. We find that the judicial framework contains many principles and regulations, yet less practical information or guidelines on conflict resolution, and while important, we find the formal judicial frameworks insufficient as a basis for understanding and developing managers' maneuvering room in conflict situations. This chapter contributes to increased insights by combining legal frameworks with literature on sensemaking and managerial discretion. We include leaders' interpretations and perceptions of conflict situations and possible actions available to address such situations. Furthermore, this chapter contributes to deepening leaders' and HR-workers' knowledge and hence broadening their repertoire of measures for applying managerial discretion when handling work-related conflicts. We provide a list of seven principles to guide leaders in work-related conflicts and point out practical implications.

Keywords: managing work conflicts, managerial discretion, conflict, leadership

Innledning

Norske ledere oppfatter konflikter som en dramatisk og utfordrende del av jobben, og synes konflikthåndtering er vanskelig (Hansen et al., 2015). Samtidig har ledere et særlig ansvar for å håndtere konflikter på en balansert måte, i grensesnittet mellom leders styringsrett og omsorgsplikt (Einarsen & Pedersen, 2007, 2017). Dette opplever mange ledere som krevende. En viktig årsak er at lederne ofte opplever handlingsrommet sitt som uklart. Det er uklart hva lederne har lov til å gjøre, hva de kan gjøre, og ikke minst hva de bør gjøre for å håndtere konflikter på hensiktsmessige måter. Innsikt i hva som er hensiktsmessig konflikthåndtering, er også fremhevet som en nøkkelkompetanse innenfor HR-feltet (Guttman, 2009). HR-ledere og -medarbeidere både kan og forventes å spille en viktig rolle som gode sparringpartnere og støttespillere for ledere i møtet med konflikter (Long & Ismail, 2012).

I dette kapitlet vil vi utforske og klargjøre hvilket handlingsrom ledere egentlig har i konflikthåndtering, både fra et legalt, formelt perspektiv og et subjektivt perspektiv på lederes handlingsrom (Hambrick & Finkelstein, 1987; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Stewart, 1982, 1991). Gjennom å koble det juridiske og det ledelsesmessige perspektivet utforsker vi flere ulike sider ved norske lederes handlingsrom i håndtering av konflikter på arbeidsplassen. Tverrfaglige tilnærminger, som den vi har valgt i dette kapitlet gjennom å koble ulike forskningsfelt i en faglig drøfting, beskrives som verdifullt for å gi bedre forståelse for dagens og fremtidige utfordringer (Svartefoss & Brorstad Borlaug, 2022). Gjennom å kombinere og anvende innsikt fra ulike fagområder skaper man dypere forståelse for ulike aspekter ved ledelse (Mackey & McAllister, 2022), her konkretisert i en tverrfaglig utforskning av lederes handlingsrom i konfliktsituasjoner.

Lederes handlingsrom defineres i et formelt perspektiv av hvilke krav og begrensninger som finnes i lederes rolle. Med krav forstår vi selve kjernen i lederrollen, altså de oppgavene som en leder *må* gjøre og *må* gjøre selv (som ikke kan delegeres). Begrensninger utgjøres av interne og eksterne faktorer som avgrensner hva en leder *kan* gjøre (Stewart, 1982). Begrensninger kan eksempelvis bestå av lover og regler, normer, kompetanse eller (manglende) tilgang til ressurser (Lange, 2008). Mens den

formelle, legale delen av handlingsrommet er objektivt definert, er det subjektive handlingsrommet et resultat av at ledere fortolker (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick et al., 2005) krav og begrensninger i rollen sin. Det subjektive handlingsrommet blir dermed definert gjennom leders fortolkning. I dette kapitlet fokuserer vi særlig på det legale handlingsrommet, altså hvilke lover, regler og rettspraksis som er sentrale i forhold til konflikthåndtering i organisasjoner, siden norske ledere selv løfter frem konflikthåndtering som noe de ønsker mer kunnskap om (Rønning, 2013, s. 445–446). Vi utforsker også hvordan ledernes fortolkning av situasjonene påvirker valgene som gjøres. Mot slutten av kapitlet identifiserer og drøfter vi teoretiske og praktiske implikasjoner som er relevante for ledere og HR-medarbeidere samt studenter innenfor HR- og ledelsesfag.

I kapitlet vil vi belyse og besvare følgende problemstilling:

Hvilket handlingsrom har norske ledere i konflikthåndtering på arbeidsplassen?

For å besvare problemstillingen presenterer vi først aktuell teori og relevant lovverk. Deretter diskuterer vi problemstillingen ut fra et formelt, legalt perspektiv: Hva har ledere *lov* til å gjøre, og hva har de *plikt* til å gjøre? Videre diskuterer vi problemstillingen med utgangspunkt i lederes subjektive handlingsrom: Hvordan påvirker lederes fortolkning deres håndtering av konflikter? Avslutningsvis kobler vi perspektivene sammen og drøfter hvordan ledere i praksis kan, må og bør bruke handlingsrommet sitt for å håndtere konflikter på hensiktsmessige måter.

Det formelle handlingsrommet: Sentrale, legale rammevilkår for konflikthåndtering

Konflikthåndtering i organisasjoner har noen legale rammevilkår vi ikke har når vi kommer i konflikt hjemme, med naboen – eller med andre. Ledernes formelle, legale handlingsrom i konflikter er regulert av arbeidsmiljøloven (aml),¹ som gir de ytre formelle rammene for hvordan

1 Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), 17.6.2005, nr. 62.

konflikter skal håndteres i organisasjoner. Dersom arbeidsgiver ikke oppfyller sine plikter, finnes det ulike kontrollmekanismer. Arbeidstilsynet kan kobles inn dersom det meldes om brudd på arbeidsmiljøloven,² og i ytterste konsekvens kan konflikter avgjøres av domstolene. Avgjørelser fra Høyesterett har for eksempel bidratt til å utvikle rammene for det som kalles arbeidsgivers styringsrett.³ I tillegg skal organisasjoner av en viss størrelse ha ulike funksjoner på plass, for eksempel verneombud⁴ og arbeidsmiljøutvalg,⁵ som har særskilte roller i konflikthåndteringsprosesser. Arbeidsgivere har med andre ord en rekke plikter knyttet til arbeidsmiljøet, som også gir de ansatte en rekke rettigheter. Sivilombudsmannen omtaler summen av arbeidsgivers plikter etter arbeidsmiljøloven som en *omsorgsplikt* for de ansatte. For å kunne si noe om hvordan konflikter skal, kan og bør håndteres, må det først klargjøres hvordan konflikt forstås med utgangspunkt i arbeidsmiljøloven i en organisasjonssammenheng.

Forskjellen mellom påregnelige og uheldige psykiske belastninger

Konfliktbegrepet er ikke definert eller brukt i arbeidsmiljøloven. Derimot er de negative konsekvensene av å være i konflikt regulert. Ut fra arbeidsmiljøloven § 4-1 annet ledd defineres negative konsekvenser av konflikt som *uheldige psykiske belastninger*. Det er ikke noe man skal måtte tåle, og arbeidsgivers plikt til å handle utløses når det blir kjent at slike forhold foreligger. En viktig del av arbeidslivet er imidlertid å forholde seg til og samhandle med andre mennesker man er helt eller delvis uenig med. Vi må derfor skille mellom *påregnelige* belastninger fra samhandling, at det faktisk er litt krevende å skulle bli enige med noen man er avhengig av og

2 Arbeidstilsynet: Et tilsynsorgan for alle organisasjoner som aktiveres av mistanke om brudd på arbeidsmiljøloven. <https://www.arbeidstilsynet.no/>

3 For eksempel Nøkk-dommen: Rt. 2000, s. 1602, Kårstø-dommen: Rt. 2001, s. 418 og Oslo-skole-dommen: Rt. 2011, s. 841.

4 Aml. § 6-2: Verneombudets oppgaver, aml. § 6-1, første ledd: Bedrifter med mer enn 10 ansatte skal ha et verneombud. Se aml. kapittel 6 for utfyllende regelverk om krav til verneombudsordningen.

5 Aml. kapittel 7 regulerer denne funksjonen. Bedrifter med mer enn 50 ansatte skal ha et slikt utvalg, jf. aml. § 7-1. Oppgavene til dette utvalget reguleres av aml. § 7-2.

helt eller delvis uenig med, og *uheldige psykiske* belastninger, som er mer alvorlig og kan være utfallet av en konflikt.

Forskjellen mellom *påregnelige* og *uheldige* psykiske belastninger kan illustreres med følgende eksempel: I en organisasjon jobber to medarbeidere med høyt engasjement og sterke meninger om hvordan man best kan oppnå gode resultater. Begge mener at nettsidene er en viktig kommunikasjonskanal som må prioriteres høyt. Der slutter imidlertid enigheten. Mens den ene er opptatt av raske oppdateringer og stadig påfyll av stoff som gjør nettsidene aktuelle, er den andre tilsvarende opptatt av at alt som legges ut, må være 100 prosent korrekt, både innholdsmessig og grammatikalsk. Kommafeil oppfattes som tegn på inkompetanse og slurv. Hva som skal legges ut og hvilken kvalitetssikringsprosess som må gjennomføres i forkant, er dermed et stadig tilbakevendende tema for opphetede diskusjoner mellom de to. Begge opplever situasjonen som belastende og ber leder løse konflikten. En viktig avklaring for lederen er å vurdere om belastningen er påregnelig eller uheldig i forhold til arbeidsmiljøloven. Selv om stadige, opphetede diskusjoner og faglig uenighet kan være belastende, er det likevel innenfor det man må påregne på jobb. Faglig uenighet med tilhørende diskusjoner er en naturlig del av arbeidslivet. Men dersom en eller begge ikke begrenser seg til å diskutere saken, men også slenger negative kommentarer om den andres personlighet, motiver, inkompetanse og så videre, endres bildet. Å utsettes for ufine personangrep utgjør en *uheldig* psykisk belastning. Litt forenklet kan man si at når konflikter går fra saksnivå til personnivå, øker den psykiske belastningen fra å være påregnelig til å bli uheldig (Einarsen & Pedersen, 2017).

Krav til aktivitet, dokumentasjon og saklige prosesser – styringsretten

Dersom det er mistanke om at det har oppstått uheldige psykiske belastninger for en eller flere, har arbeidsgiver en *aktivitetsplikt*.⁶ Det betyr at arbeidsgiver *må* gjøre noe, det er ikke lov å bare håpe at det går over. Hva leder må gjøre, er imidlertid mer fleksibelt og gir valgmuligheter.

6 Jf. aml. § 2-1.

Aktivitetsplikten inkluderer en plikt til å undersøke hva saken egentlig handler om. Det er arbeidsgiver som har ansvaret for at noe skjer, og at en sak blir undersøkt. Vanligvis har nærmeste leder dette ansvaret. Dersom lederen selv er involvert i konflikten, bør ansvaret imidlertid flyttes til en annen leder på samme nivå, eller en leder på neste nivå, slik at den som håndterer konflikten, ikke har personlige interesser i saken. Dette er imidlertid opp til den aktuelle lederen å avgjøre, det vil si at beslutningen er innenfor lederens handlingsrom.

For å utvikle et forsvarlig arbeidsmiljø holder det ikke å håndtere konflikter når de oppstår. Loven stiller også krav om at det skal arbeides forebyggende, slik at uheldige konfliktsituasjoner delvis unngås, og delvis ikke får utvikle seg unødvendig.⁷ Dette innebærer blant annet at medarbeiderne vet hva de skal gjøre dersom konflikter likevel oppstår, men også hva de faktisk må tåle i jobbsituasjoner.

Undersøkelsesplikten innebærer en avklaring av hvilken kategori uønskede hendelser i arbeidsmiljøet det er snakk om. Uheldige psykiske belastninger ved å være i konflikt gir arbeidsgiver et annet handlingsrom enn dersom ubehaget er knyttet til varsling eller trakassering. Vi avgrenser her mot varslingssaker,⁸ som er av mer dramatisk og overordnet karakter, og mot trakasserings- og mobbesaker,⁹ som typisk er mer opptrappet og gir andre utfordringer i arbeidsmiljøet. Vi fokuserer på leders handlingsrom i mellommenneskelige konflikter knyttet til utfordringer i daglig drift og samhandling.

Styringsretten er arbeidsgivers mulighet til å bestemme hva som skal være utfallet av en konflikt, dersom partene selv ikke finner en løsning. Styringsretten er viktig, fordi arbeidsgiver har mulighet til å bruke makt for å påtvinge arbeidstakerne løsninger de ikke ønsker selv, slik at konflikten faktisk får en løsning. Styringsretten er betinget av at prosessene er saklige og oppfyller en rekke vilkår, som er definert av rettspraksis. Konflikthåndtering sammenliknes av Høyesterett med saksbehandling, og det lånes derfor begreper fra forvaltningsretten når aktiviteten

7 Se aml. kapittel 3 om virkemidlene i arbeidsmiljøarbeidet.

8 Det er et eget kapittel i arbeidsmiljøloven som regulerer varsling; kapittel 2A.

9 Dette reguleres fortrinnsvis av aml. § 4-3.

beskrives.¹⁰ Særlig saklighetskravet er sentralt når en arbeidsgiver skal avgjøre utfallet av en sak. For at utfallet skal være gyldig, må det for eksempel ikke fremstå som vilkårlig eller basert på utenforliggende hensyn. Saklighetskravet beskrives i en dom fra 2001 («Kårstø-dommen»¹¹), der Høyesterett blant annet beskriver dette slik: *Utøvelse av arbeidsgivers styringsrett stiller visse krav til saksbehandlingen, det må foreligge et forsvarlig grunnlag for avgjørelsen, som ikke må være vilkårlig, eller basert på utenforliggende hensyn.* Å se på konflikthåndtering som saksbehandling gir et nøytralt utgangspunkt: Konflikter betraktes som «saker», heller enn ubehagelige situasjoner som bør unngås. Dermed unngås en sentral utfordring i konflikthåndtering, nemlig de negative assosiasjonene mange har til konflikt.

Arbeidsmiljøloven sier noe om når det skal gripes inn (ved opplevd uheldig psykisk ubehag), hvem som har ansvaret for å gripe inn (arbeidsgiver), og gir også medarbeiderne en plikt til å medvirke i prosessene (medvirkningsplikten).¹² Hvordan prosessene skal gjennomføres, sier imidlertid hverken loven eller rettspraksis noe om, utover Høyesteretts saksbehandlings-analogi. Forsvarlig saksbehandling handler om tilrettelegging for gode prosesser (Bernt & Bernt, 2018). Det er behov for fleksibilitet og tilpasset håndtering, siden konflikters innhold og dynamikk varierer. Kokebøker er derfor ikke særlig hensiktsmessige, siden det ikke finnes *én* riktig håndteringsprosess.

Konflikthåndteringsteori bygger på prinsipper, heller enn spesifikke oppskrifter (Ury et al., 1988). Einarsen og Pedersen (2017) utleder fire prinsipper som de hevder må ivaretas for at en saksbehandling i konflikter skal oppfylle kravene til forsvarlig prosess: 1) utforskning og kartlegging, 2) hvem som skal håndtere prosessen, 3) kontradiksjon og 4) dokumentasjon. Vi vil utforske og bygge videre på disse i diskusjonen under.

10 Boken *God forvaltningsskikk* av Camilla Bernt og Jan Fridthjof Bernt fra 2018 gir en solid fremstilling av hvilke kriterier som bør stilles til prosessen med saksbehandling fra forvaltningen i møtet med borgerne som bruker tjenestene. God kommunikasjon, aktiv lytting og tillit løftes frem som sentrale elementer i dette.

11 Jf. Kårstø-dommen; Rt 2001 s. 41.

12 Aml § 2-3.

Omsorgsplikt og prosedyremessig rettferdighet

Sivilombudsmannen uttalte i 1998 at summen av arbeidsgivers plikter etter loven kan omtales som *arbeidsgivers omsorgsplikt*. Begrepet kan forstås slik at ansatte skal behandles med respekt og på så god måte som mulig. Både omsorgsplikten og styringsretten har det til felles at det er fokus på *forsvarlige* prosesser. Vi vil derfor se nærmere på hva som skal til for at en konflikthåndteringsprosess kan defineres som forsvarlig. Begrepet prosedyremessig rettferdighet (Lind & Tyler, 1988; Adrian, 2013) gir etter vårt syn et nyttig bidrag til hvordan arbeidsgivers omsorgsplikt kan forstås. Forskning på meklingsmøter, der det er gjort intervjuer med parter 4–8 måneder etter at megling er gjennomført, finner at partene ikke vurderte konflikthåndteringen ut fra resultatet de fikk, men ut fra hvordan de opplevde seg behandlet i prosessen (Pruitt et al., 1993). De som rapporterte om høy prosedyremessig rettferdighet, vektla at de følte seg lyttet til, ble behandlet med respekt, hadde tillit til den som håndterte prosessen, og at vedkommende ble oppfattet som upartisk. Tilsvarende viser Farndale et al. (2011) at ansattes oppslutning om og aksept av HR-systemer for prestasjonsmåling i stor grad påvirkes av om prosedyrene oppleves som rettferdige. Prosedyremessig rettferdighet har med andre ord betydning for både graden av tillit til aktørene og i hvilken grad resultatene av prosessen aksepteres.

Formelt versus opplevd handlingsrom

Det formelle handlingsrommet er definert av formelle krav og forventninger rettet mot en lederrolle, herunder lover, regler og rettspraksis. Stewart (1982) sine studier av ledes handlingsrom avdekket imidlertid at ledere i like lederroller i samme organisasjon, med samme *formelle* handlingsrom, rapporterte om svært ulikt *opplevd handlingsrom*. Det opplevde, subjektive handlingsrommet påvirkes blant annet av ledes fortolkninger, tankesett og kompetanse (Stewart, 1982; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2014). Hvordan ledere oppfatter et formelt krav, for eksempel om å ta tak i en konflikt i en tidlig fase, vil variere. Det vil være ulike oppfatninger av hva som menes med *tidlig fase*, hva det vil si å *ta tak i en sak*, og hva som faktisk forstås som *en konflikt*. Leders fortolkning har stor betydning

for deres valg og handlinger (Espedal, 2009). For å forstå lederes handlingsrom er det altså ikke tilstrekkelig å vurdere formelle lover, rammer og begrensninger, man må også ta høyde for subjektiv tolkning. Filstad et al. (2020) hevder at selv om mange studier anerkjenner betydningen det subjektive handlingsrommet, betrakter de likevel lederes handlingsrom som noe formelt som ledere *har* eller *skal* *gis*. Dermed undervurderes betydningen av sentrale subjektive fortolkningsprosesser.

Fortolkningsprosesser og ulike virkelighetsoppfatninger

For å forstå mer av hvordan ledere fortolker eget handlingsrom i konfliktsituasjoner, er teori om *sensemaking* relevant. Et viktig fundament i teori om sensemaking er at alle mennesker oppfatter virkeligheten som et *sosialt konstruert fenomen* (Weick, 1995; Weick, et al., 2005). Selve konstruksjonen er både en individuell og en sosial, kollektiv prosess, betinget av vår samhandling med andre (Helms et al., 2010). Sensemaking defineres som en prosess hvor mennesker prøver å forstå og gi mening til problemer eller hendelser som er nye, tvetydige, forvirrende eller som bryter med etablerte forventninger (Maitlis & Christianson, 2014). Konfliktsituasjoner kan nettopp være tvetydige, forvirrende og preget av atferd som gjerne bryter med etablerte forventninger. Lederes fortolking av eget handlingsrom i slike situasjoner handler dermed om å forstå og gi mening til det man opplever, og hvordan man kan og bør håndtere det. Sensemaking er en kontinuerlig pågående prosess hvor man stadig prøver å forstå og gi ny mening til det som skjer (Weick, 1995). Ledernes sensemaking-prosesser er sentrale for å forstå hvordan deres subjektive handlingsrom oppstår og kontinuerlig utvikles (Filstad et al., 2020).

Ikke bare lederne, men også partene i konflikter har egne fortolkningsprosesser hvor de skaper sine sosialt konstruerte forståelser av virkeligheten. Begge parter (eventuelt alle i større konflikter) skaper og videreutvikler sin forståelse av hva saken egentlig handler om, hvilke motiver motparten har, hva som vil være en god eller dårlig måte å håndtere saken på, og hva som er en god eller dårlig løsning. Disse sensemaking-prosessene skjer ikke i et vakuum. De påvirkes blant annet av

organisasjoners regler, rutiner, symboler og språk, og hva som oppfattes som passende atferd. Dette leder oss til et annet relevant tema for å bedre forstå hvordan ledere fortolker sitt subjektive handlingsrom i krisehåndtering, nemlig betydningen av organisasjoners konfliktkultur.

Konfliktkultur

Leders fortolkning av konflikter og eget handlingsrom foregår innenfor den konfliktkulturen som finnes på arbeidsplassen. Kultur kan defineres som et sett normer for hva som er akseptabel atferd (Schein, 2010). Konfliktkultur består av uttalte regler og uskrevne normer som danner rammevilkår for konflikthåndtering i den enkelte organisasjon. Konfliktkulturen påvirker både leders og de ansattes fortolkningsprosesser. Hvordan møtes eksempelvis konstruktiv kritikk og faglige friksjoner? Hvordan opptrer ledelsen når det kommer kritiske innspill? Gelfand et al. (2007) beskriver ulike tilnærminger til konfliktkultur langs to dimensjoner: 1) aktiv eller passiv konflikthåndtering og 2) «pro-social» eller «anti-social» konflikthåndtering. Basert på disse dimensjonene defineres fire ulike konfliktkulturer: samarbeidsorientert, unnvikende, passiv-aggressiv og dominerende konfliktkultur. Dersom to medarbeidere på en arbeidsplass eksempelvis er faglig uenige, vil uenigheten i en samarbeidsorientert konfliktkultur gi mulighet for diskusjon, læring og vekst. Det vil være rom for å ha ulike syn, og avvikende perspektiv vil typisk møtes med nysgjerrighet og åpenhet. Den samme uenigheten i en dominerende konfliktkultur vil gjerne bli en kamp om å ha rett, og bygge opp argumenter for egen sak, heller enn å lytte til og utforske andres perspektiv. Læringen vil i disse tilfellene typisk bli mindre, men effektiviteten gjerne større, i alle fall på kort sikt.

Ledere som ikke griper inn og håndterer konflikter, påvirker også organisasjoners konfliktkultur. Gjennom å la konflikter vokse uten å ta tak i dem kommuniseres at her er det greit å la konflikter eskalere. Det bidrar til utrygt arbeidsmiljø og energitappende aktiviteter, som stjeler oppmerksomhet fra konkrete arbeidsoppgaver. Å jobbe med konfliktkulturen er derfor en viktig del av organisasjoners systematiske arbeid med å legge til rette for et arbeidsmiljø hvor de positive konsekvensene av

uenighet kan få utfolde seg (Gelfand et al., 2012). Konfliktkultur har stor betydning for lederes fortolkningsramme, opplevde valgalternativer og handlingsrom i konflikter.

Konflikthåndtering som saksbehandling - utvikling og diskusjon av prinsipper

Vi tar utgangspunkt i presentert teori og lovverk når vi under diskuterer og videreutvikler Einarsen og Pedersens (2017) fire prinsipper for god saksbehandling til en mer helhetlig liste på syv prinsipper som sikrer hensiktsmessig håndtering av konflikter. På bakgrunn av lovverkets krav om å jobbe systematisk og forebyggende med arbeidsmiljøet, samt teori om konfliktkulturs betydning for lederes opplevde handlingsrom, knytter første punkt seg til *forebygging og konfliktkultur*. Punkt 2 og 3 har vi hentet og videreutviklet fra Einarsen og Pedersen (2017), nemlig *utforskning og kartlegging av konfliktsituasjonen* (punkt 2), samt *hvem som bør håndtere prosessen* (punkt 3). Vi har deretter lagt til et nytt prinsipp i punkt 4, som knytter seg til *hvordan håndtering av prosessen bør foregå*. Her drøfter vi kjernen i lederes håndtering av konflikter på arbeidsplassen, i skjæringspunktet mellom leders styringsrett og omsorgsplikt. Vi utleder og diskuterer hvordan dette kan operasjonaliseres, og hvilke hensyn som er avgjørende. Deretter kommer to prinsipper hentet fra Einarsen og Pedersens oversikt (2017), men som vi drøfter og utvider; punkt fem omhandler betydningen av å sikre *muligheter for kontradiksjon*. Vi diskuterer hvordan ledere kan håndtere prosessen på en måte som ivaretar kontradiksjonsmuligheter, eksempelvis i tilfeller hvor medarbeidere ønsker å uttale seg anonymt. I punkt seks diskuterer vi betydningen av å *dokumentere prosessen*, og hvordan ledere kan håndtere dilemma i grensesnittet mellom det juridiske behovet for dokumentasjon og relasjonelle hensyn. Avslutningsvis inkluderer vi et syvende punkt som omhandler *erfaring og læring*. Samtidig som ledere tilegner seg mye av sin kunnskap gjennom praksis, vet vi at det er en gjennomgående utfordring for ledere å lære av egne erfaringer (Schön, 1983). Å sikre tid til refleksjon i situasjoner som oppstår, er viktig for læring og utvikling av innsikt i egne handlinger og mønstre (Gjerde, 2022).

1) Forebygging og konfliktkultur

Arbeidsgiver har ifølge arbeidsmiljøloven en plikt til å jobbe systematisk med forebyggende arbeid knyttet til konflikter (aml 4-1 annet ledd). I dette ligger et krav til å jobbe med kulturen på arbeidsplassen, sikre tydelighet omkring hvilke rutiner som gjelder, samt at ansatte kjenner infrastrukturen knyttet til konflikter og konflikthåndtering. Et eksempel er at ledere er kjent med skillet mellom påregnelig og uheldig belastning, blant annet for å forstå hva som skal til for at noe faktisk er en konflikt som leder har ansvar for å ta tak i. Er det for eksempel slik at partene mener lederen må ta tak i konflikten fordi normene i bedriften er å «delegere oppover» i vanskelige saker, altså ikke snakke direkte med den man har en uenighet om, men heller koble inn ledelsen?

Et annet viktig tema knyttet til konfliktforebygging er å sikre et godt ytringsklima og aktivt jobbe for å etablere normer for hvordan man skal gi uttrykk for uenighet på konstruktivt vis. Ulike virkelighetsoppfatninger kan være en styrke og ikke nødvendigvis et problem. En konfliktkultur i tråd med det Gelfand et al. (2007) kaller samarbeidsorientert, er egnet til å utnytte iboende ulikheter på kreative og verdiskapende måter, uten at konfliktnivået eskaleres så belastningene øker fra påregnelige til uheldige. En konfliktkultur preget av unngåelse vil på den annen side kunne føre til at konflikter ikke blir tatt tak i, og fort vokser seg store og uoversiktlige, med mange uheldige psykiske belastninger. I slike situasjoner kan de ulike virkelighetsoppfatningene bli et stort problem for organisasjonen.

2) Utforsking og kartlegging – hva handler dette om?

Når det avdekkes at det kan ha oppstått en uheldig psykisk belastning, utløses aktivitetsplikten, og første del av denne er en undersøkelse. Hva handler dette om? Under kartleggingen må leder være oppmerksom på at det vil finnes ulike oppfatninger av saken, avhengig av hvem hun spør. Konflikter som har vart en stund, kommer gjerne til uttrykk på ulike måter, der konflikten lever sitt eget liv, trappes opp og kan utvikle seg langt fra sakens opprinnelige kjerne. En underliggende ressurskonflikt kan derfor over tid utvikle seg til noe som minner om en betent

personkonflikt. Det kan for eksempel være to ledere for hver sin avdeling i samme virksomhet, som over tid har svært ulikt syn på hvor mye som bør investeres i hver av deres avdelinger. Uenigheten vil i starten typisk komme til overflaten i forbindelse med budsjettarbeid eller den typen formelle settinger, og være grei å håndtere. Men hvis situasjonen varer over tid, og de to stadig møtes i nye situasjoner hvor de er fundamentalt uenige om hva som er viktigst å prioritere, kan en slik underliggende uenighet om ressurser utvikle seg til en mer generell irritasjon og en økende opplevelse av at den andre *alltid* er uenig. Fokus flyttes da fra den underliggende saken til stadig sterkere irritasjon over «han eller hun som eller er så vanskelig». Konflikten vil typisk også komme til overflaten i stadig nye settinger, som etter hvert vil ha lite med den underliggende uenigheten å gjøre. Med andre ord utvikles saken fra uenighet om sak (ressurser) til en personkonflikt hvor den andres (negative) personlige egenskaper får stadig større påvirkning på fortolkningen av det vedkommende sier eller gjør. Lederen må derfor sikre at hun får en godt balansert oversikt over hva saken handler om, og at hun skiller mellom mer overfladiske symptomer og underliggende interesser og behov (Vindeløv, 2013).

I arbeidet med å utforske og kartlegge hva saken handler om, må leder også sikre at medarbeiderne er kjent med *medvirkningsplikten*, som innebærer at man ikke kan velge å avstå fra de prosessene som iverksettes, jf. aml. § 2-3. Allerede i denne tidlige fasen er det avgjørende at de involverte partene opplever at de blir hørt og behandlet med respekt.

I kartlegging av hva saken handler om, er det sentralt at leder forstår hvordan ulike personer kan ha helt ulike virkelighetsoppfatninger, uten at det betyr at én «har rett» og den andre «tar feil» (Weick, 1995). Gjennom individuelle og kollektive sensemaking-prosesser har begge to (eller alle) skapt sin egen, sosialt konstruerte virkelighetsforståelse av situasjonen (Helms et al., 2010). De har begge tolket situasjonen, hendelser, utsagn og atferd basert på sin virkelighetsforståelse. Målet med leders utforskning og kartlegging er altså ikke å komme frem til en objektiv «sannhet» om hva som har skjedd. Hensikten er å få oversikt over og forståelse for både hvordan hver av partene, og eventuelt andre relevante aktører, ser saken. Dette er også relatert til den lovpålagte aktivitetsplikten i leders legale handlingsrom: plikten til å undersøke konflikten fra flere vinkler og få

oversikt over hele sakskomplekset. For å klare dette er det viktig at lederen er åpen og nysgjerrig, og i minst mulig grad forutinntatt.

Det er viktig at lederen også er klar over feilkilder ved sin egen fortolkning av situasjonen. Leders egne erfaringer og meninger kan påvirke hvordan hun gir mening til og forstår den nye situasjonen som har oppstått (Maitlis & Christianson, 2014). Leders erfaring og subjektive fortolkning av situasjonen vil også påvirke hennes forståelse av eget handlingsrom. La oss tenke oss at en leder lenge har irritert seg over en medarbeiders atferd og oppfatter vedkommende som «vanskelig». Hvis det oppstår en konfliktsituasjon hvor medarbeideren er involvert, kan det oppleves som dråpen som får begeret til å renne over. Lederen kan se hendelsen som et påskudd til å løse situasjonen en gang for alle, eksempelvis ved å flytte «den vanskelige» til en annen avdeling. Ved å ta en forhastet beslutning, uten å sikre at løsningen er forankret i det underliggende problemet, risikerer lederen å løse «feil problem» (Mykland & Schei, 2007).

3) Hvem håndterer prosessen – klargjøring av roller

Hvem som skal håndtere prosessen, er viktig å avklare når man har oversikt over hva saken handler om. Arbeidsgiver har det rettslige ansvaret for å håndtere konflikter.¹³ I forarbeidene til arbeidsmiljøloven fremgår det at det ikke er mulig å delegere dette ansvaret nedover i organisasjonen og ledelseshierarkiet.¹⁴ Det er imidlertid mulig å delegere konkrete oppgaver knyttet til konflikthåndtering (for eksempel til en mellomleder), men det juridiske ansvaret ligger uansett alltid til den eller de som har arbeidsgiveransvaret. Ledere bør vurdere om det er klokt å hente støtte fra bedriftshelsetjenesten,¹⁵ samt involvere verneombud.

Forskning på prosedyremessig rettferdighet fremhever betydningen av at partene oppfatter den som håndterer saken, som upartisk (Roberson et al., 1999). Fra et sensemaking-perspektiv vet vi at det kan finnes ulike, konstruerte virkelighetsoppfatninger, som påvirker i hvilken grad lederen oppfattes som upartisk. Forskning viser at det har avgjørende betydning

¹³ Aml. § 1-8.

¹⁴ Jf. Ot. Prp. 31 1935 s. 60.

¹⁵ Aml. § 3-3.

at partene har tillit til den som håndterer prosessen (De Girolamo, 2019). Dersom lederen har, eller oppfattes å ha, egne interesser i saken, vil det redusere tilliten til rettferdig behandling. Det må derfor avklares hvorvidt hele eller deler av saken best håndteres av leder selv, eller om andre bør håndtere prosessen. Dette kan være interne personer, eksempelvis en person begge parter har tillit til, eller eksterne ressurser, eksempelvis en advokat med mekleropplæring,¹⁶ eller en organisasjonspsykolog.

I denne delen av prosessen er det også viktig for å opprettholde tillit til personer og prosessen, at partene blir godt informert, både om hva som skjer og om hvordan de kan få hjelp og støtte til prosessene, for eksempel gjennom verneombud, tillitsvalgte, fagforening o.l. Dersom informasjonen om hva som skjer er mangelfull, vil sensemaking-prosesser gjøre at involverte parter kan skape egne oppfatninger og fortolkninger av hva som foregår. Da kan ulike hendelser, ting som blir sagt eller ikke sagt av den som håndterer konflikten, bli tillagt et meningsinnhold, som kanskje ikke stemmer med de faktiske forhold.

4) Hvordan håndtere prosessen?

Når det er klargjort *hva* konflikten handler om, og *hvem* som skal håndtere saken, må det klargjøres *hvordan* saken skal håndteres. Et sentralt prinsipp i norske bedrifter er at konflikter skal løses på lavest mulig nivå (Hansen et al., 2015). Dette betyr at partene først skal forsøke å ha direkte dialog og løse utfordringene seg imellom. Hvis partene ikke klarer å løse saken på egen hånd, er neste nivå en tilrettelagt dialog mellom dem, altså en mekling, der lederen (eller en annen utpekt) går inn og tilrettelegger for kommunikasjon. Dersom det ikke er vilje til direkte dialog, kan lederen møte partene enkeltvis (i særmøter), og forsøke en mer sekvensiell mekling, der lederen går mellom partene.¹⁷ Dersom det ikke er ønske om dialog, må lederen høre partene, og deretter avgjøre hva utfallet skal være, i samsvar med styringsretten. Av effektivitetshensyn kan lederen avgjøre

16 Det sertifiseres ca. 20 nye meklere hvert år i regi av Advokatforeningen <https://www.advokatforeningen.no/aktuelt/Nyheter/2022/november/22-nye-meklere-sertifisert-av-advokatforeningen/>

17 I rettslige meklinger i domstolene er denne prosessformen svært utbredt, se for eksempel Mykland (2010) sin artikkel om særmøter.

konflikten basert på informasjon som anses tilstrekkelig. I de to siste tilfellene opptrer lederen som en dommer eller en diktator. Endringen i håndtering fra vektlegging av partenes interesser (utforsking av hva partene ønsker og trenger), via fokus på rettigheter (hva som er riktig basert på lover, standarder, normer) til bruk av makt (bestemmer løsningen ut fra egen overbevisning) er hentet fra den klassiske boken *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict* (Ury et al., 1988). Måten å håndtere konflikter på må velges slik at den er hensiktsmessig ut fra formålet i den enkelte konfliktsituasjon. I hver situasjon må lederen vurdere hvilke avveininger som skal gjøres mellom kostnadene med prosessen, partenes tilfredshet, effekten løsningen vil ha på relasjonen, og om løsningen er varig mellom partene.

5) Kontradiksjon

Et viktig prinsipp for forsvarlig saksbehandling er lånt fra den sivilrettslige prosessen, nemlig kravet til kontradiksjon.¹⁸ Dette innebærer at man skal få mulighet til komme med egne innspill og kommentere hverandres påstander, uten noen form for hemmelighold (Einarsen & Pedersen, 2017). Ofte ønsker partene å komme med anonyme innspill, eksempelvis i egne samtaler med leder (særmøter). For en leder vil det gi en krevende og uheldig situasjon, fordi det er vanskelig å etterkomme aktivitetsplikten på en hensiktsmessig måte, dersom det skal knyttes anonymitet til sentral informasjon i saken. Eksempelvis kan det dreie seg om at det blir vanskelig å komme med konkrete eksempler på hva som er kjernen i anklagene, dersom en eller flere av partene vil være anonyme. På denne måten vil anklagene bli mer generelle, og det blir vanskeligere for de involverte å forsvare seg og imøtegå kritikk eller anklager på tilfredsstillende måter. Dermed vil også medvirkningsplikten vanskeligiggjøres. Ved å tillate anonymitet kan det i verste fall legges grunnlag for manipulasjon og fordreining av virkeligheten (Mykland, 2010). Det kan bidra til at konflikten blir tilslørt heller enn opplyst. Åpne prosesser som sikrer mulighet for

¹⁸ Kommer fra det latinske *contradictio*, som betyr å motsi, men innebærer både å uttale seg og gjøre seg kjent med informasjon som andre kommer med; <https://jusleksikon.no/wiki/Kontradiksjon>

kontradiksjon, legger grunnlag for godt opplyste prosesser – og et grunnlag for lederen til å avgjøre i siste instans, dersom partene ikke skulle bli enige selv underveis. Samtidig er det viktig å huske på at noe informasjon alltid skal være konfidensiell, som eksempelvis arbeidstakers personlige forhold.¹⁹

6) Dokumentasjon

Ledere har ansvar for å sikre god dokumentasjon av konflikthåndteringsprosesser (Einarsen & Pedersen, 2017). Muntlige utsagn er vanskelig, for ikke å si umulig å dokumentere i etterkant. Leder kan derfor gjerne be om å få en kort skriftlig oppsummering fra hver av partene, hvis de har fortalt om sin side av saken muntlig. Selv om de aller fleste konfliktsituasjoner ledere håndterer i jobbsammenheng, løses på arbeidsplassen, er det viktig å tenke på at slike konfliktsituasjoner i verste fall *kan* ende i retten.²⁰ Det er derfor klokt å føre en liten logg over det som skjer, sikre at e-poster og møtereferater lagres, og at eventuelle tiltak som foreslås blir skriftliggjort og dokumentert. Det er viktig å dokumentere fakta i forhold til leders legale formelle handlingsrom, for å tilfredsstille kravene for bruk av styringsretten. Men også sett ut fra det subjektive handlingsrommet, hvor leders egen fortolkning av situasjonen er sentral, vil dokumentasjon av prosessen være verdifullt. I konfliktsituasjoner som eskalerer, vil de ulike virkelighetsoppfatningene gjerne sprike stadig mer. En formell, saklig oversikt over hva som er gjort i saken, vil da være et viktig anker for leders egen fortolkningsprosess og forståelse av hva som skjer (Weick, 1995). Å sikre god dokumentasjon bør inngå som del av rutiner for konflikthåndtering som HR avdelingen bør utarbeide og gjøre tilgjengelig for ledere som står i konfliktsituasjoner.

19 Jf. aml § 8-3.

20 Andersen-saken er et eksempel på akkurat dette. <https://www.vg.no/rampelys/i/86nqzQ/slik-kan-saken-mellom-andersen-og-nrk-loeses-utenfor-retten>

7) Erfaring og læring

Et siste viktig moment er å legge til rette for at ledere kan reflektere over og lære av egne og hverandres erfaringer. I dagens travle lederhverdager er tid til refleksjon og læring ofte begrenset. For å lære av erfaring kreves derfor gode strukturer og rutiner. Å etablere strukturer for læring kan bidra til å utvikle og styrke leders opplevde handlingsrom i konfliktsituasjoner. Vi har tidligere presentert teori som sier at en samarbeidsorientert konfliktkultur kan føre til utvikling og vekst (Gelfand et al., 2012). Det betinger at det settes av tid og etableres arenaer for deling av erfaringer, refleksjon og læring (Gjerde, 2022). Gjennom slike tiltak og arenaer vil ledere utvikle sitt repertoar av måter å håndtere konflikter på. Gjennom refleksjon og deling av erfaring kan organisasjonen legge til rette for tilbakemeldinger og innspill til alternative måter å håndtere konflikter på. Med økt kunnskap om og forståelse for både juridisk rammeverk og subjektive fortolkningsprosesser kan ledere bedre forstå hvordan og hvorfor medarbeidere opplever konfliktsituasjoner så diametralt ulikt, og hvordan ulike fremgangsmåter vil påvirke hvilke løsninger som blir tilgjengelige.

Erfaringsdeling og læring kan også påvirke konfliktkulturen positivt, gjennom utvikling av felles opplevelse av at god konflikthåndtering tas på alvor, vies tid og oppmerksomhet. Dette vil igjen ha betydning for hvordan konflikter forebygges, og sikre at ledere i organisasjonen utvikler kompetanse og trygghet til å ta handlingsrommet neste gang en konfliktsituasjon oppstår.

Konklusjon og praktiske implikasjoner for HR og ledere: Hvordan utvikle leders handlingsrom i konfliktsituasjoner?

Et sentralt utgangspunkt for kapitlet er forskning som beskriver hvordan ledere føler seg utrygge og uten nok kunnskap om hva de har lov eller plikt til å gjøre i konfliktsituasjoner (Hansen, et al., 2015). Vi har presentert relevant lovverk og teori som påvirker lederes legale og subjektive handlingsrom, samt anvendt disse til å utvikle og diskutere en

liste på syv sentrale prinsipper for håndtering av konfliktsituasjoner på arbeidsplassen.

Et godt fundament for å utvikle lederes handlingsrom i konfliktsituasjoner er at lederne selv har kunnskap om og er trygge på hvilke krav og forventninger som regulerer deres handlingsrom. Det betyr at organisasjoner må sikre gode rutiner for konfliktforebygging. Det er avgjørende at rutinene ikke bare er etablert som rutinebeskrivelser eller planverk, men er lett tilgjengelig og velkjent for ledere og medarbeidere. Det vil også gjøre det lettere for ledere som står overfor en konflikt, å friske opp egen kunnskap, eventuelt sette seg raskt inn i relevante lover og regler som regulerer det legale handlingsrommet.

Et bevisst forhold til organisasjonens konfliktkultur, hvordan den kan påvirkes og hvilken betydning den har for hvordan konfliktsituasjoner oppfattes og håndteres, vil også bidra til trygghet i møte med konflikter. Organisasjoner preges av ulike konfliktkulturer, som påvirker hvilke valgalternativer som akseptable. Ledere belønnes ofte for å være handlekraftige og handle kjapt og resolutt. I konfliktsituasjoner kan derimot kjappe handlinger og beslutninger gi en dårlig start på konflikthåndteringsprosessen, hvis handlingene ikke er basert på kunnskap om relevant lovverk og god forståelse av eget handlingsrom i slike situasjoner. Det er ikke spørsmål *om* det skal tas tak, men når, hvordan og av hvem.

Ledere har ikke lov til å vente for lenge før de foretar seg noe. En sentral plikt i lovverket er aktivitetsplikten, som sier at ledere ikke har lov til avvente for lenge før man griper inn og avhjelper situasjoner hvor medarbeidere er utsatt for utilbørlig psykisk belastning, som konflikter kan medføre. I praksis betyr dette at HR-avdelingen eller andre i organisasjonene må sikre at lederne har et godt kunnskapsgrunnlag å bygge på i møte med konfliktsituasjoner. Listen over syv prinsipper som vi har utviklet og diskutert i dette kapitlet, gir et godt grunnlag for å utvikle lederes kunnskap om hvilket handlingsrom de har i konfliktsituasjoner.

Videre har vi drøftet hvorfor det er utilstrekkelig for ledere å kun kjenne det legale handlingsrommet definert av relevante lover og regler. De trenger kunnskap om fortolkningsprosesser og ulike virkelighetsoppfatninger for å få rikere forståelse av eget handlingsrom. Det er imidlertid

lite hensiktsmessig å lage en kokebok for konflikthåndtering; klok håndtering må alltid tilpasses den konkrete konfliktsituasjonen. Listen med syv prinsipper for god saksbehandling gir likevel nyttige mål å styre etter, dersom den tilpasses og oversettes til den enkelte situasjonen. Selv om styringsretten gir ledere formell makt til å bestemme, er det viktig å huske på hvordan prosedyremessig rettferdighet påvirker de involverte opplevde rettferdighet, og igjen sikrer mer varige løsninger. I forskningen fremheves betydningen av at arbeidstakerne opplever seg sett og hørt (de Girolamo, 2019).

Det er også viktig å huske at konflikter bør løses på lavest mulig nivå. Det er nyttig at partene først forsøker å løse konflikten selv, at leder deretter forsøker å legge til rette for dialog – før leder eventuelt griper inn, legger til rette for dialog eller avgjør konflikten. En viktig målsetting er å forebygge at konflikter går fra sak- til personnivå. Det kan oppnås ved å la partene trene på å håndtere konflikter selv. Her kan både ledere og HR-avdelinger (Guttman, 2009) spille en viktig rolle i utvikling av økt kompetanse og trygghet som er viktig for å sikre god konflikthåndtering. Det er imidlertid også viktig at tids- og kostnadsbruk ved den enkelte prosess tilpasses omfanget og betydningen som den enkelte konflikten har. Det kan ikke brukes like mye tid på alt.

Selv om fokus i dette kapitlet har vært krevende aspekter ved konflikter, er det også viktig å huske på at dersom man klarer å etablere en konfliktkultur som er konstruktiv, tar tak i konflikter tidlig og håndterer dem på lavest mulig nivå – så kan konflikter bidra til viktig læring og utvikling.

Referanser

- Adrian, L. (2013). Procesretfærdighed: Det er også måden, der tæller. *Juristen*, 95(3), 107–116.
- Bernt, C. & Bernt, J. F. (2018). *God forvaltningsskikk* (1. utg.). Gyldendal Akademisk. <https://www.akademika.no/jus/god-forvaltningsskikk/9788205458994>
- De Girolamo, D. (2019). The mediation process: Challenges to neutrality and the delivery of procedural justice. *Oxford Journal of Legal Studies*, 39(4), 834–855. <https://doi.org/10.1093/ojls/gqz011>

- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Gyldendal akademisk. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013080606009
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet: Jus og psykologi* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Espedal, B. (2009). Maneuvering space for leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 197–212. <https://doi.org/10.1177/1548051809334190>
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/0048348111095492>
- Filstad, C., Olsen, T. H. & Karp, T. (2020). Constructing managerial manoeuvring space in contradictory contexts. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.003>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M. & Keller, K. (2007). Toward a theory of conflict cultures in organizations (SSRN Scholarly Paper Nr. 1111668). *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1111668>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K. & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131–1147. <https://doi.org/10.1037/a0029993>
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gjerde, S. (2022). *Ledere og ledelse i utvikling: Refleksjon for problemløsning, innsikt og nytenkning* (1. utg.). Fagbokforlaget. [https://www.nb.no/search?q=oaaid:"oi:nb.bibsys.no:999920304889302202"](https://www.nb.no/search?q=oaaid:)
- Guttman, H. M. (2009). Conflict management as a core competency for HR professionals. *People and Strategy*, 32(1), 32–39. <https://www.proquest.com/docview/224580681/abstract/B52ED88C696E4232PQ/1>
- Hambrick, D. C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6815420&site=ehost-live&scope=site>
- Hansen, K., Mykland, S. & Solbakk, M. N. (2015). Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(01–02), 61–77. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-04>
- Helms, M. J., Thurlow, A. & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>

- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 264–281. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.009>
- Lange, B. K. (2008). *It's about time: A study of Norwegian managers' handling of time at work* [Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole]. NHH Brage. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2724950>
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Long, C. S. & Ismail, W. K. W. (2012). The HR specialist as an agent of change. *Human Resource Management International Digest*, 20(2), 24–28. <http://dx.doi.org/10.1108/09670731211208166>
- Mackey, J. D. & McAllister, C. P. (2022). Musing about interdisciplinary research: Is interdisciplinary research amusing or bemusing? *Group & Organization Management*, 47(5), 899–906. <https://doi.org/10.1177/10596011221093942>
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Mykland, S. (2010). Særmøter som rasjonelle myter? – en analyse av særmøtenes omfang og meklers atferd i rettslige meklinger. *Tidsskrift for Rettsvitenskap*, 123(2), 288–326. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3096-2010-02-02>
- Mykland, S. & Schei, V. (2007). Effektiv meklings: Kan større problemfokus gi mindre problemer? *Kart og Plan*, 67, 253–267.
- Pruitt, D. G., Peirce, R. S., McGillicuddy, N. B., Welton, G. L. & Castrianno, L. M. (1993). Long-term success in mediation. *Law and Human Behavior*, 17(3), 313–330. <https://doi.org/10.1007/BF01044511>
- Roberson, Q. M., Moye, N. A. & Locke, E. A. (1999). Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 585–593. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.585>
- Rønning, R. (2013). Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere? Konsekvenser av AFFs lederundersøkelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder* (s. 431–449). Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7–13. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285424>

- Stewart, R. (1991). *Managing today and tomorrow*. Macmillan International Higher Education.
- Svartefoss, S. M. & Brorstad Borlaug, S. (2022). *Tverrfaglig forskning – en litteraturgjennomgang* (NIFU-innsikt nr. 4). NIFU. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2992751/NIFU-innsikt2022-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ury, W. L., Brett, J. M. & Goldberg, S. B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict* (1. utg.). Jossey-Bass.
- Vindeløv, V. (2013). *Konfliktmægling – en refleksiv modell* (3. utg.). Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>