SAMARBEID OG KONFLIKT

– to sider av samme sak | 2. utgave

SØT-modellen

Kjartan Skogly Kversøy og Marit Hartviksen

SAMARBEID OG KONFLIKT

– to sider av samme sak | 2. utgave



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2018 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2008

ISBN: 978-82-450-2744-0
ISBN (trykt): 978-82-450-2354-1

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget
Forsideillustrasjon: Paulina Mingiacchi

Diktet «Så lenge det er ...» s. 123, av Arild Nyquist er hentet fra *Samlede dikt*.
Oslo: Aschehoug (2005).

Det har ikke vært mulig å komme i kontakt med alle rettighetshavere.
Skulle noen mene å ha krav utestående, vennligst ta kontakt med Fagbokforlaget.

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Til Sofie

Forord

Takk for muligheten til å skrive forordet i denne viktige boka om samarbeid og konflikt som grunnlag for utviklingsarbeid i praksis. Det setter vi stor pris på.

Boka utfordrer til refleksjon over handling og konstruktiv kritisk tenking. Det er viktig for å sikre spennende jobber i et langt arbeidsliv og kontinuerlig videreutvikling av egen praksis og kompetanse. Kunnskapsdepartementet har i år laget en ny definisjon av kompetansebegrepet, som innbefatter evne til refleksjon og kritisk tenking. Bruk av verktøyene i boka vil kunne bidra til utvikling av denne kompetansen. Det nye kompetansebegrepet presiserer at evne til refleksjon og kritisk tenking er en del av framtidens kompetanse i alle yrker og profesjoner.

Boka har et klart og gjennomgående lærings- og utviklingsfokus. Den inneholder mange praktiske verktøy og konkrete eksempler for å få til gode samtaler og relasjoner. Konflikthåndtering og kjennetegn på destruktive og konstruktive konflikter er godt beskrevet, og boka gir gode eksempler på konstruktive arbeidsprosesser og modeller.

Boka viser hvordan en destruktiv konflikt kan snus til konstruktivt samarbeid.

Boka er bygd på et solid etisk og demokratisk verdisyn og viser verktøy og konkrete eksempler på hvordan dette verdisynet kan prege konkrete aktiviteter knyttet til utviklingsarbeid, samarbeid og konflikthåndtering. Et tydelig fokus på mulighetene og troen på folk preger verktøyene og eksemplene og gjør det inspirerende å bruke boka.

SØT-modellen er etter hvert et velkjent verktøy for å gjøre endringsarbeid i eget arbeid og på egne arbeidsplasser og er velbrukt av både

studenter og yrkes-/profesjonsutøvere i ulike deler av arbeidslivet. Modellen er lett å bruke og gjenkjennbar i de mange gode eksemplene i boka og et godt verktøy for å komme videre fra ord til handling.

Boka gir gode verktøy for å få til gode samtaler, utviklingsarbeid og konflikthåndtering i eget arbeid og gir samtidig grunnlag for å lære ledelse og strukturering av slike prosesser.

Siden forrige versjon er boka videreutviklet med flere konkrete eksempler og er forenklet i språket, noe som gjør boka enda mer tilgjengelig og aktuell for et enda større publikum.

Grete Haaland, professor OsloMet – Storbyuniversitetet
Inger Vagle, førsteamanuensis OsloMet – Storbyuniversitetet
Oslo, januar 2018

Forfatterne takker

Vi vil starte med å takke hverandre for konstruktivt samarbeid og vedvarende konstruktiv konflikt. Vår forskjellighet og uenighet har gjort skrivingen av boken til en spennende og utfordrende læreprosess. De gode samtalene, de friske diskusjonene, refleksjonene og frustrasjonene har vært med på å utfordre oss og utvikle vår forståelse på en måte vi ikke hadde kunnet forutsi. Ønsket vårt er å dele noe vi kan og har erfaring med. Vi vil bidra med noe anvendelig. Ambisjonen vår er å beskrive hva det vil si å lede og strukturere samtale i samarbeid og konflikt, og vise hvordan vi kan legge til rette for at de vi samarbeider med, kommer seg fra ord til handling.

Det er nesten ikke til å tro at denne boken nå har eksistert i ti år. Vi vil gjerne benytte anledningen til å takke Fagbokforlaget og forlagsredaktør Roald Valle for at dere velger å satse på en ny utgave. Det gjør oss stolte, og det gir oss samtidig tro på at det er bruk for boken i mange år til. Vi har gjort vårt beste for å justere, utvide og rydde. Vi vet det er mange som er glad i boken, og har derfor hatt fokus på at innholdet skal være lett gjenkjennelig.

Det har vært underlig å oppleve at boken har levd sitt eget liv disse årene. I møte med mange kloke og handlekraftige mennesker har boken blitt del av en rekke utviklingsarbeid, organisasjonsutviklingsprosjekter og forskningsprosjekter. Studenter i en lang rekke utdanninger og deltagere fra mange organisasjoner har brukt, vridd og vendt på det vi har skrevet. Det er en glede å oppleve at boken lar seg bruke i sammenhenger vi ikke hadde forutsett. Leserne har tatt i bruk det de har hatt nytte av, og gjort det til sitt eget. De forteller at verktøyene de har lært, har bidratt til

å redusere destruktive konflikter og lagt til rette for større grad av konstruktivt samarbeid.

Ikke hadde vi trodd at boken kunne være nyttig for å bidra til å implementere samhandlingsreformen i en kommune. Ikke hadde vi tenkt på at boken skulle bli en del av kjernelitteraturen til så mange masteroppgaver. Ikke visste vi at vi skulle få høre om 14-åringer som coacher hverandre med SØT-modellen og forteller at modellen er særlig nyttig for å planlegge fremtidig utdanning og arbeidsliv. Vi gleder oss over at det finnes ansatte i både bank og forsikring som leder møter etter SØT-modellen. Vi kjenner vi har bidratt til både livsmestring og medborgerskap når vi har fått høre at selv barn i barnehagen, helt ned i 4-årsalderen, har fått medvirke aktivt i utviklingsarbeid.

Tenk at noen hevder de har endret måten de tenker på i mange situasjoner, etter å ha blitt påvirket av boken vår. Tenk at det finnes en folkehøgskole der elevene planlegger og evaluerer sin daglige læring med bruk av SØT og logg. Alt dette er både spennende og litt skremmende og har gitt oss et stort ansvar når vi nå skulle i gang med å videreutvikle boken til en ny utgave. Vi har siden 2008 samlet på forbedringsideer til boken. Vi har gjennom årene hatt utallige samtaler, skrevet gule lapper, notert i margen på egne eksemplarer, hørt på hva studentene våre sier de savner, lest oppgaver, artikler og andre bøker der denne boken har vært henvist til, og lyttet til hva våre kollegaer tenker om boken, og hvordan de bruker den. Her er altså resultatet. Vi mener dette er en ny forbedret og utvidet utgave, samtidig som hovedbudskapet og kjernen i boken er tatt vare på.

Takk til Margrethe W. Berglyd, vår første forlagsredaktør ved Fagbokforlaget. Hun grep ideen med en gang og hadde tro på prosjektet fra første stund. Hun ble presentert for en rekke konkrete ideer, ønsker og noen spredte tanker. Hun begynte straks å spinne på dem. Tittelen på boken: *Samarbeid og konflikt – to sider av samme sak*, er hennes oppfinnelse. Hun mente denne boken ville få et langt liv. Hun fikk heldigvis rett.

Vi vil takke våre samarbeidspartnere, kursdeltagere, ledere, lærere, studenter, venner og familie som sammen med kollegaer fra Høgskolen i Oslo og Akershus, Høgskolen i Sørøst-Norge, Roskilde Universitet og Høgskolen i Innlandet har utfordret praksisen og tenkningen vår på så

mange ulike måter. Her vil vi nevne vår kollega Gerd Kvernmo spesielt. Hun finleste teksten og gav oss inspirasjon og verdifull støtte i en kritisk fase av den opprinnelige skriveprosessen. Vi vil også nevne Jan Stålhane som sammen med våre medforskere ved tre videregående skoler i Øvre Romerike, i forskningsprosjektet KIP AF, bidro til å videreutvikle vår erfaring med aksjonsforskning. Takk til alle som har delt sine historier med oss, deltatt i utviklingsarbeid og forskning og vært med og reflektere, diskutere og analysere. Takk også til Niels Warring og vår kjære, nå avdøde Kurt Aagaard Nielsen ved Roskilde Universitet som utfordret vår presisjon og grundighet når aksjonsforskningen vi drev med, skulle leve opp til doktorgradskvalitet. Kurt minnet oss på hvem som var i fokus, og spurte oss om alles stemmer hadde blitt hørt og tatt på alvor.

Størst takk fortjener våre kjære ektefeller Eva og Pär som har bidratt med heiarop, tålmodighet og konstruktive tilbakemeldinger hele veien. Vi har skrevet boken ved siden av full jobb. Den har til tider vært en slags sær fritidsaktivitet. Boken har derfor vært med dem inn i helger, på turer, ved middagsbordet og andre steder der skriveprosessen ikke hører hjemme.

Drammen, vinteren 2018

Innhold

Innledning ... 17

Det vi ønsker å bidra med gjennom denne boken ... 17
Litt om innholdet ... 21
Noen innledende etiske refleksjoner ... 24
Litt om vårt teoretiske bakteppe ... 25
Hva mener vi med verktøy? ... 27
Noen innledende refleksjoner om samarbeid og konflikt ... 28

DEL I

Hvordan lede og strukturere samtale slik at jeg bidrar til konstruktivt samarbeid? ... 35

Fra ord til handling med SØT ... 35

En praktisk SØT-samtale på Kampen ... 43

Fra en samtale på Kampen i Oslo våren 2006 ... 43
Hva viser eksempelet? ... 44
Hvordan gikk det? ... 45
De første tre enkle verktøyene ... 46
Problemet er jo bare at ... Betydningen av fokus på muligheter ... 47
Fortid, årsaker og hvorfor-spørsmål ... 48
Bør-er og må-er sliter på ryggen – alltid og aldri er for endelige ... 50
En oppsummering av faktorer som ofte har destruktiv effekt og vekker motstand i samarbeid mellom mennesker ... 51

Første del av SØT-modellen: Situasjonen nå ... 53

Situasjonen nå er mulighetenes arena ... 53
Å ta folk på alvor ... 54
Perspektiver og spørsmål jeg kan bruke for å utforske situasjonen nå ... 55

Inkludere hverandre i samtalen gjennom eksempler ... 57
Rundeprinsippet er anerkjennelse i praksis ... 57
Å synliggjøre mangfoldet av perspektiver gjennom bruk av en pedagogisk sol ... 58
Samtaler og spilleregler trives sammen ... 61
En oppsummering for S-en i SØT ... 65

Andre del av SØT-modellen: Ønsker ... 69

Ønsker er en av motivasjonens kilder ... 69
Ønsker og grenser er forenelige og nødvendige ... 74
Tilretteleggeren kan også være deltager ... 75
IGP – individuelt, gruppe og plenum ... 77
Like som veileder like ... 78
Alle trenger trening, og vaner er utfordrende å endre ... 79
Jeg utvikler meg fordi vi utvikler oss ... 80
Tre mantraer ... 81
Første mantra: Se, ta på alvor og så utfordre ... 82
Andre mantra: Kontakt, kontrakt og kontekst ... 83
Tredje mantra: Logg, logg, logg ... 86
3, 2, 1-logg slik den presenteres av Trude Slemmen ... 89
3, 2, 1-logg slik den foreslås av Trond Helge Bækkevold ... 90
3, 2, 1-logg for å vurdere kvalitet på eget arbeid ... 91
En oppsummering for Ø-en i SØT ... 92

Siste del av SØT-modellen: Tiltak ... 93

Tiltak og handlingsforpliktelser skaper en mulig vei fra ord til handling ... 93
Gremlins og annen skummel indre motstand ... 99
Endelig et møte som endte med noe konkret ... 101
SØT som helhetlig måte å bidra til anerkjennelse, motivasjon og mestring på ... 101
En oppsummering for T-en i SØT ... 102

La oss åpne verktøykassa og se hva mer vi kan finne der ... 105

Verktøy vi bruker mens vi arbeider innenfor SØT-modellen ... 105
Å gjenta og å speile ... 105
Stoppe ... 106
Tåle ... 107
Spørre ... 108
Lytte på nivå 1, 2 og 3 ... 108
Beregne tid ... 110
Sette ord på ... 111
Eksempler ... 112
Stillhet ... 113

Sortere ... 113
Treningstips ... 114
Påminnere og huskeregler ... 115
Verktøykassa så langt ... 117

DEL II

Samarbeid og konflikt – to sider av samme sak ... 121

Fra destruktiv konflikt til konstruktivt samarbeid ... 121
Litt rydding i begrepene samarbeid og konflikt ... 124
Forskjellighet og uenighet som kjennes i magen ... 125
Hva assosierer du med begrepet konflikt? ... 127
Spenningene jeg kjenner i magen i samarbeid og konflikt ... 131

Første del av SØT-modellen i konflikthåndtering: Situasjonen nå ... 135

Å utvikle begreper som bidrar til mestring gjennom å vise frem forskjellighet ... 136
En historie om forskjellighet, uenighet og konflikt ... 138
Første samlingsdag ... 139
Andre samlingsdag ... 145
Klargjør, sorter og verdsett meningsforskjeller ... 152
Kontrakt og ledelse – kritiske faktorer ... 156
En liten oppsummering ... 158
Effekten av våre handlinger ... 159
Ansvaret for å ville vel når jeg videreutvikler innsikten i effekten av mine handlinger ... 161
Kjennetegn på konstruktive og destruktive konflikter ... 162
Kjennetegn på ulike personlige strategier i konflikt ... 163
Konflikters mange ansikter og lydbilder ... 171
Å leve et liv, ikke vinne en krig ... 172
Konflikter er ikke noe vi har, men noe vi gjør ... 173
Destruktive konflikter koster både arbeidsmiljø og penger ... 176
Å ta alle fasene i SØT-modellen på alvor ... 177
Begynnende brobygging i en destruktiv konflikt mellom to fokuspersoner ... 179
Mange former for konflikter og kilder til konflikter ... 184

Andre del av SØT-modellen i konflikthåndtering: Ønsker ... 187

Ønsket situasjon ... 188

Siste del av SØT-modellen i konflikthåndtering: Tiltak ... 191

Tiltak ... 192
Hva vil vi gjøre? Hva kan vi gjøre? Vi kan velge å trå på bremsen i stedet for gassen ... 193

Mønstrene kommer til syne, mulighetene kommer til syne ... 196
Positive virvelvinder ... 197
Oppsummering ... 198
Maktesløshet i mangel på verktøy ... 201
Vær så god – her er verktøykassa! ... 202
En utvidet verktøykasse: Øvelser, logger og andre oppgaver vi kan utfordre fokuspersonene med når vi samarbeider om konflikthåndtering ... 205

DEL III

Å lede og strukturere samarbeid i utviklingsarbeid og forskning ... 225

En utvidet SØT-modell som verktøy i utviklingsarbeid og forskning ... 225
Hva er et utviklingsarbeid? ... 227
Å lede og strukturere samtale i utviklingsarbeid og aksjonsforskning ... 228
En grovplan for et aksjonsforskningsprosjekt der SØT-modellen brukes som forskningsverktøy ... 232
Et eksempel på dokumentasjon av et utviklingsarbeid gjennom aksjonsforskning: En fortelling om samarbeid mellom lærere fra en høgskole og lærere fra tre videregående skoler ... 255
En fortelling om et utviklingsarbeid ved en høgskole der SØT-modellen var hovedverktøy ... 264
Utviklingsarbeid og ringvirkninger på lang sikt ... 270
Gode grunner for at det vi skriver, er rimelig fornuftig ... 272
Ord som gir seg ut for å være virkeligheten ... 273
Å være hindret fra gjestfri tanke og være fanget i tilsynelatende urokkelige teorier ... 274
Fenomenologisk respekt og hindringer og muligheter for innsikt i hverandres opplevelse ... 275
Er det da håp for samarbeid og kommunikasjon? ... 277
Oppsummering av noen grunnleggende poenger ... 279
Avhengighet av fellesskapet og behovet for anerkjennelse ... 280
Avhengigheten som styrende faktor i mitt arbeid som tilrettelegger ... 282
Hermeneutikk – hva vil det si å forstå? ... 283

Avslutning ... 289

Litteraturliste ... 291

Stikkordregister ... 297

Innledning

Det vi ønsker å bidra med gjennom denne boken

Vi ønsker å bidra til mestringsopplevelse. Vi vil avmystifisere det å lede og strukturere samtale i samarbeid og konflikt. Vi vil vise hvordan du kan bidra til at samtaler beveger seg fra ord til handling. Vi ønsker å presentere konkrete eksempler og dele våre positive erfaringer.

I første del av boken skal vi beskrive hva det vil si å legge til rette for konstruktivt samarbeid. Vi skal fokusere på det å lede og strukturere samtaler. Du blir presentert for strategier, verktøy, holdninger og tankemønstre – alle med fokus på å bidra til å fremme fruktbart samarbeid. Samarbeid forekommer på de fleste arenaer i arbeidslivet. De fleste har vært borti samarbeid der rollene er uklare. Det er ikke blitt bestemt hvem som skal lede og strukturere samarbeidet. Ofte handler det enkelt sagt om at «ingen» har tenkt på at dette er en oppgave noen skal ha ansvar for.

Gjennom de årene denne boken har vært i bruk, blir vi stadig minnet på hvor ofte dette blir oversett. Det kan være lederen som trenger en verktøykasse for å lede og strukturere de ukentlige møtene. Det kan være læreren som vil bli bedre på å få til samarbeidet mellom seg og elevene. Det kan være en ansatt eller en konsulent som trenger redskaper for å lede en utviklingsprosess i en kommune eller en bedrift. Det kan være veilederen som vil bli bedre på å legge til rette for at fokuspersonen skal komme seg fra ord til handling. Det kan være ansvarsgruppemøtet der fagpersoner møtes, men ingen klart får ansvaret for å lede og strukturere samarbeidet.

Studentene og samarbeidspartnerne våre forteller om hvordan verktøyene fra boken brukes i møteledelse, medarbeidersamtaler, undervisning, kollegaveiledning, coachingsamtaler, forskning, karriereveiledning og til og med i samtaler mellom elever i faget utdanningsvalg i grunnskolen. Da vi skrev boken i 2008, hadde vi ikke tenkt på at 14-åringer skulle lede og strukturere samtaler overfor hverandre ved hjelp av SØT-modellen.[1]

Andre del av boken er viet konflikthåndtering. Det er fortsatt snakk om å legge til rette for konstruktivt samarbeid, men her vil oppmerksomheten være rettet mot den erkjennelsen at vi i vanlig arbeidshverdag forholder oss til mennesker som er forskjellige fra oss selv. De fleste er også sammen med mennesker de noen ganger er uenige med. Noen ganger er denne forskjelligheten og uenigheten viktig for oss. Av og til er den det ikke. Forskjellighet og uenighet bidrar til følelser og spenninger. Disse kan like gjerne sette i gang destruktive prosesser som konstruktive. Spenningene som oppleves negative, omtales gjerne som konflikter. Vi vil i denne delen av boken vise hvordan konflikter kan snus fra å være destruktive prosesser til å bli konstruktive. Vi mener konflikter både kan være konstruktive og spennende. Vi vil også vise at konflikt ikke er noe vi *har*, men noe vi *gjør*. Konflikter er naturlige og helt nødvendige for endring og utvikling. Konflikter i samarbeid kan på sitt beste være forskjellighet, uenighet og motsetninger som driver samarbeidet fremover i positiv utvikling. På sitt verste er konflikter destruktive, ødeleggende og lammende.

Tredje og siste del av boken handler om det å lede og strukturere samarbeid i et utvidet perspektiv. Her ser vi på hvordan vi kan legge til rette for samarbeid i forskning og utviklingsarbeid. Det er igjen vårt ønske å avmystifisere. Vi vil vise eksempler på hvordan utviklingsarbeid og forskning kan planlegges og organiseres. Forskning og utviklingsarbeid trenger, på lik linje med annet samarbeid, også å bli ledet og strukturert. Vi har

1 Elevene til Reinhardt Jåstad Røyset har i flere å drevet med å coache hverandre gjennom bruk av SØT-modellen. I 2017 gav Røyset og medforfatter Kjell Helge Kleppestø ut boken *Utdanningsvalg – karrierelæring og livsmestring*. Her skriver de blant annet om hvordan SØT-modellen er et lettfattelig verktøy som engasjerer ungdomsskoleelever.

behov for å komme oss fra ord til handling. Vi har behov for å legge til rette for reell medvirkning med dem saken gjelder.[2]

Forskningen vi har særlig erfaring med, er aksjonsforskning. I denne delen av boken presenterer vi også teoretiske refleksjoner som begrunnelser for vår måte å lede og strukturere forskningssamarbeid på. Vi beskriver også hvordan vi kan planlegge, systematisere, samle data, analysere og dokumentere prosessen. Vi gleder oss over at redskapene i boken brukes til små og store forskningsprosjekter og utviklingsarbeid. Vi har eksempler både fra vanlige arbeidsplasser og fra prosjekter på bachelor-, master- og ph.d.-nivå. Vi så for eksempel ikke for oss SØT-modellen brukt som forskningsredskap i en barnehage, med både ansatte og barn som deltagere, da vi skrev boken.[3]

Boken er et pedagogisk prosjekt. Vi mener det er mulig å utvikle, oppdage og lære mestringsstrategier for å lede og strukturere samtale i samarbeid og konflikt. Vi tror ikke det er avhengig av spesielle naturlig medfødte evner. Vi mener evnene kan utvikles og videreutvikles gjennom samarbeid, refleksjon, øvelse og teori. Vi er opptatt av det å lede og strukturere samarbeid og konflikt knyttet opp mot en vanlig arbeidshverdag. Boken er derfor også et yrkespedagogisk og yrkesdidaktisk prosjekt. Yrkespedagogisk i den forstand at det å lede og strukturere samtale fra ord til handling også er knyttet til læring og utvikling på arbeidsplassen. I et arbeidsliv der læring, endring og utvikling nærmest er forutsetninger for eksistens, er det å kunne drive pedagogisk virksomhet en nøkkelfaktor.[4] *Hvordan* vi legger til rette for læring, er et *yrkesdidaktisk håndverk*. Tilretteleggervirksomheten boken

2 I 2015 fullførte Kjartan Skogly Kversøy (2015) et forskningsprosjekt som nettopp så på utviklingsarbeid som forskning. I dette prosjektet ble det systematisk arbeidet med medvirkning i selve aksjonsforskningprosessen. Kversøy viser at selv i analyseprosessen i et forskningsprosjekt er det både mulig og fruktbart å skape rom for medvirkning fra forskningsdeltagerne selv.

3 Eva Daae Kversøy (2011) bruker SØT-modellen som forskningsredskap og utviklingsredskap i sitt verdibaserte utviklingsarbeid og forskningsprosjekt «Verdier i praksis – synliggjøring og videreutvikling». Både de ansatte og barna i en barnehage forteller om hva de synes er viktig og verdifullt, og hva de liker å holde på med. De driver så sammen utviklingsarbeid for å skape en barnehagehverdag der de kan gjøre mer av det de synes er bra.

4 Hartviksen, Myren og Nilsen (2002) hevder at mange av de arbeidsoppgavene vi beskriver i boken, er nøkkelkvalifikasjoner i de fleste yrker. De viser i sin rapport hvordan det å lede og strukturere læringsprosesser er like sentralt også i praktiske yrker, for eksempel tømreryrket.

handler om, er altså en måte å drive yrkesdidaktikk på. Boken kommer med didaktiske strategier og verktøy vi mener er effektfulle når læring, endring og utvikling i arbeidshverdagen skal håndteres, ledes og struktureres.

Ofte kan det se ut som at denne arbeidsoppgaven undervurderes. Det kan se ut som at det forventes at ledere og andre som leder samarbeid og utvikling kan dette krevende pedagogiske håndverket i kraft av sin tildelte oppgave. I praksis vet vi at det ikke er slik. Samarbeid bidrar ofte i stedet til usikkerhet og frustrasjoner både blant dem som skal lede og dem som skal ledes.

Ser vi litt stort på det, ønsker vi at boken skal bidra til å videreutvikle det gode arbeidsliv. Dersom vi skal ta denne utfordringen på alvor, er ikke teknikk nok. Vi trenger også et reflektert forhold til etikk. Enhver strategi og ethvert verktøy for å håndtere samarbeid og konflikt har potensial til å være destruktive våpen. Den som er god på å lede og strukturere samarbeid, blir også bedre i stand til å manipulere samarbeid. Vi mener det er vesentlig med en holdning om å ville vel og arbeide med systematisk refleksjon over konsekvensene av det vi gjør. Tilretteleggerens aktiviteter skal derfor være så gjennomsiktige som mulig. Vi mener at en måte å sikre gjennomsiktige prosesser på er å dele verktøyene vi bruker. Alle som deltar, skal i størst mulig grad bli kjent med hvordan vi leder og strukturerer samarbeidet. Sagt på en annen måte betyr det at vi mener at det ikke bare er ledere, men også mangfoldet av ansatte som vil ha nytte av å bli kjent med strategier, tenkemåter og redskaper som kan bidra til et konstruktivt samarbeid. Ikke minst gjelder dette i destruktive konflikter. Det er ofte slik deltagerne i samarbeidet oppdager at konflikter ikke er noe vi *har*, men noe vi *gjør*. Vi *har* spenninger, men vi bidrar gjennom våre *handlinger* til destruktive eller konstruktive prosesser. Gjennom å bli kjent med hva vi gjør, og med hva vi kan gjøre annerledes, kan vi også utvikle mestringsstrategier. Vi kan lære å handle på lurere måter. En målsetting med boken kan derfor sies å være at leserne av boken blir bedre i stand til å håndtere de relasjonene de står i, og den situasjonen de befinner seg i.[5]

5 Kurt Lewin minner oss om hvordan mellommenneskelig utviklingsarbeid er verdifullt i seg selv når det bidrar til å gjøre deltagerne mer myndige (Nielsen, 2004).