



Med fokus på konflikthåndtering

Avdelingssykepleieres opplevelse av egen konflikthåndtering

Kamilla Bigseth Grønvik
VID vitenskapelige høgskole
Diakonhjemmet Oslo

MAVERD-599
Masteroppgave i verdibasert ledelse

Antall ord: [19951]
02.05.2018

Sammendrag

Hensikt: Med denne oppgaven ønsker jeg å bidra til innsikt i hvilken kompetanse avdelingssykepleiere på sykehjem har om konflikter, og hvordan de opplever egen konflikthåndtering.

Problemstilling: Hvordan opplever avdelingsledere i Sykehjemsetaten at de behersker det å håndtere konflikter som oppstår på arbeidsplassen?

Teori og metodevalg: Studien tar utgangspunkt i teori om konflikt og konflikthåndtering. For innsamling av data ble det brukt kvalitativ metode med dybdeintervju av fem avdelingssykepleiere som jobber på sykehjem.

Funn: Følgende hovedfunn blir beskrevet: Konfliktsyn, egenskaper knyttet til konflikthåndtering, kompetanse og kompetanseheving blant ledere og konflikthåndtering – strategi og mestring.

Konklusjon: Studien indikerer at avdelingssykepleiere opplever at de behersker konflikthåndtering på arbeidsplassen dersom visse forutsetninger er tilstede. Disse forutsetningene er at man har god forståelse av konflikter, at man innehar lederegenskaper som at man er tydelig, omsorgsfull og tilgjengelig, at man har god støtte fra leder og ledergruppe og at det legges til rette for erfaringsutvekslinger i tillegg til at man tar lærdom av egne erfaringer, og at man tenker strategisk når det gjelder konflikthåndtering.

Nøkkelord: Konflikt, konflikthåndtering, avdelingssykepleier, mellomleder, sykehjem.

Forord

Da er tre år på VID over, og det føles helt utrolig å være i mål. Jeg husker at når jeg startet så virket denne dagen så utrolig langt unna, men nå er den endelig her. Det har vært tre veldig lærerike år, og jeg opplever at studiet har gitt meg et godt grunnlag når jeg nå skal starte i min første lederjobb.

Jeg vil først og fremst takke informantene mine, uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave. Jeg har gjort mitt beste for at dere skal kunne kjenne dere igjen i oppgaven, og jeg håper at dere også opplever det på den måten.

Tusen takk til min tålmodige, snille og forståelsesfulle samboer. Du har stilt opp så mye for meg de siste tre årene, og du har kommet med oppmuntrende ord underveis som har holdt meg gående. Takk! Jeg vet du er minst like glad som meg for at jeg endelig er ferdig.

Takk for støtten og forståelsen fra familie og venner de siste årene. Jeg beklager at jeg nesten ikke har hatt tid til å treffe dere, men jeg lover at vi skal ta det igjen. Tusen takk til min snille kollega, Silje, for all den tiden du brukte på å lese gjennom utkastet mitt og komme med gode, konstruktive tilbakemeldinger.

Til slutt men ikke minst, tusen takk til min fantastiske veileder, Tone Lindheim. Du har alltid vært tilgjengelig enten jeg har hatt enkle eller mer kompliserte spørsmål, og gang på gang har du guidet meg i riktig retning når jeg ikke ante hvor oppgaven var på vei. Jeg er utrolig takknemlig for at du har fått meg gjennom dette.

Nå skal jeg endelig få tid til å være en ordentlig mamma til mine skjønneste små jenter, og det er ingenting jeg gleder meg mer til.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	6
1.1 Tema og bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Avgrensninger	8
2 Teori	9
2.1 Forskningsstatus	9
2.2 Definisjoner av nøkkelbegreper og teorier	12
2.2.1 Konflikt	12
2.2.2 Hvorfor oppstår konflikter?	13
2.2.3 Forutsetninger for at konflikter kan oppstå	14
2.2.4 Konflikttrappen	16
2.2.5 Konflikthåndtering	18
2.2.6 Negative konsekvenser av konflikthåndtering eller ved manglende konflikthåndtering	19
2.2.7 Tradisjonelt og moderne syn på konflikter	20
2.2.8 Ulike strategier for å håndtere konflikter	21
2.2.9 Mellomlederens rolle på arbeidsplassen	22
3 Metode	23
3.1 Vitenskapsteoretisk forståelsesramme	23
3.1.1 Forforståelse	23
3.2 Valg av metode	24
3.2.1 Datainnsamling	24
3.3 Utvalg	25
3.4 Intervjuene	26
3.5 Metode for analyse	27
3.5.1 Helhetsinntrykk	28
3.5.2 Meningsbærende enheter	28
3.5.3 Kondensering	29
3.5.4 Syntese	29
3.6 Forskningsetikk	29
3.6.1 Informert samtykke	30
3.6.2 Anonymisering/ konfidensialitet	30
3.7 Reliabilitet	31
3.8 Validitet	31
4 Presentasjon av funn	33
4.1 Konfliktsyn	33
4.1.1 Generelt konfliktsyn	33
4.1.2 Ulike nivå på konfliktene	34
4.2 Egenskaper knyttet til konflikthåndtering	35
4.2.1 En omsorgsfull leder	35
4.2.2 En tilstedeværende leder	36
4.2.3 En tydelig leder	36
4.3 Kompetanse og kompetanseheving blant lederne	37
4.3.1 Formell kursing og kompetanse	38
4.3.2 Egen erfaring og erfaringsutvekslinger	39
4.4 Konflikthåndtering- strategi og mestring	40
4.4.1 Strategier for konflikthåndtering	40
4.4.2 Opplevelse av å mestre konflikthåndtering	42

5 Drøfting	43
5.1 Hva er ledernes forståelse av konflikt?	43
5.2 Har ledere kompetanse til å håndtere konflikter?	45
5.3 Hva er nødvendig for å få til god konflikthåndtering på arbeidsplassen?	47
5.4 Generell diskusjon	50
6 Konklusjon	53
6.1 Videre studier	55
6.2 Videre anbefalinger	55
Litteraturliste	56
Vedlegg 1	58
Vedlegg 2	60
Vedlegg 3	61

1 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn for valg av tema

Tema jeg har valgt for denne oppgaven er konflikthåndtering. Konflikter og konflikthåndtering er et tema som berører de fleste arbeidstagere på de aller fleste arbeidsplasser. I følge den norske levekårsundersøkelsen fra 2009 (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015) kommer det frem at over 50% av norske arbeidstakere har opplevd å være i konflikt med enten ledere eller kollegaer. Dette er et høyt antall, og dermed tenker jeg at det kan være interessant å berøre dette temaet mer. Når mennesker jobber sammen så må man nesten regne med at det kan oppstå konflikter. I følge Ekland (2015) handler det om menneskets vilje og evne til å kjempe for sine interesser og behov, for rettferdighet, frihet og likeverd. Det er imidlertid hvordan man håndterer konfliktene som vil være avgjørende for hva som blir resultatet av den. Dårlig eller manglende konflikthåndtering kan i verste fall føre til utbrenthet, dårlig arbeidsmiljø og sykemeldinger (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Det er også viktig å presisere at ikke alle konflikter nødvendigvis er destruktive, de kan også være en kilde til fornying, forbedring, vekst og utvikling (Ekland, 2015).

Jeg har valgt å fokusere på avdelingsledere i Sykehjemsetaten først og fremst fordi jeg har god kjennskap til det å jobbe på sykehjem selv, både som sykepleier og som assisterende avdelingssykepleier. Kort fortalt så er Sykehjemsetaten en etat under Oslo kommune som har ansvar for å drive kommunens kommunale sykehjem og å følge opp kommunens avtaler med private sykehjem, og det inkluderer både langtidshjem og helsehus. De fleste avdelingsledere i Sykehjemsetaten har ansvar for store avdelinger med veldig mange ansatte fra både ulike yrkesgrupper og ulike kulturer, og det er naturlig å tenke at dette vil kunne by på utfordringer. Jeg tenker derfor at det er en interessant gruppe å undersøke med bakgrunn i temaet jeg har valgt.

Bakgrunnen for valg av tema handler om de erfaringene og observasjonene jeg selv har gjort meg opp gjennom årene. Etter å ha jobbet som sykepleier både i Norge og i utlandet, i spesialisthelsetjenesten og kommunehelsetjenesten, i tilsammen tolv år, så har jeg observert mye forskjellig når det kommer til konflikthåndtering. Jeg har hatt veldig mange ulike ledere, og felles for de alle er at de har hatt hver sine måter å forholde seg til konflikter og konflikthåndtering på. Jeg har gjennom mine år som sykepleier opplevd både små og store konflikter, hvor det har vært konflikter mellom kollegaer, med pårørende, og mellom ansatte

og leder. Jeg har jobbet på avdelinger med skyhøyt konfliktnivå hvor det er blitt praktisert såkalt ”la-det-skure” ledelse, og jeg har jobbet på avdelinger hvor leder har hatt fokus på tilstedeværelse og tatt tak i vanskelige situasjoner hvis de oppstod. Jeg har opplevd at ansatte har blitt sykemeldt og sluttet i jobben sin som en konsekvens av konflikter som ikke er blitt håndtert. Samtidig har jeg opplevd at konflikter har bidratt til å rense luften mellom kollegaer og ført til et bedre samarbeid i ettertid. Alt i alt har jeg erfart at det er mye konflikter på ulike arbeidsplasser, og selv om jeg har hatt ledere som har vært dyktig når det gjelder konflikthåndtering, så er mitt generelle inntrykk at dette er et område hvor de fleste ledere føler seg utilstrekkelig kompetent. Jeg vil rett og slett hevde at flere ledere unngår konflikter så mye de kan. Jeg er derfor interessert i å finne ut hva lederne selv tenker rundt dette med konflikthåndtering og hvordan de forholder seg til det. Er de erfaringene og opplevelsene jeg har gjort meg unike, eller representerer de mer det som er standarden? Et poeng som er viktig å være klar over når det gjelder forholdet mellom ledelse og konflikthåndtering, er at man som leder faktisk har et lovmessig ansvar å følge opp når det gjelder det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidsgiver skal for eksempel sørge for at arbeidstakeren beskyttes mot uheldige belastninger som følge av kontakt med andre, hvor uheldige belastninger da blant annet kan være samarbeidsproblemer eller trakassering (Storeng, Beck og Due Lund, 2016).

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i de erfaringene jeg har gjort meg rundt dette temaet har jeg utformet problemstillingen for oppgaven på følgende måte:

Hvordan opplever avdelingsledere i Sykehjemsetaten at de behersker det å håndtere konflikter som oppstår på arbeidsplassen?

Basert på problemstillingen har jeg videre formulert tre forskningsspørsmål:

1. Hva er ledernes forståelse av konflikt?
2. Har ledere kompetanse til å håndtere konflikter?
3. Hva er nødvendig for å få til god konflikthåndtering på arbeidsplassen?

1.3 Avgrensninger

Jeg har valgt å avgrense denne oppgaven til å kun gjelde avdelingsledere ved kommunale sykehjem i Sykehjemsetaten. Jeg har også valgt å kun inkludere avdelingsledere som er sykepleiere, og som jobber på en langtidsavdeling. Jeg har dermed valgt å ikke ta med de som jobber på helsehus. Begrunnelsen for dette er at jeg ønsket at lederne i undersøkelsen skulle ha tilnærmet like arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og dermed fremstå som en mer homogen gruppe på dette området. Dette valget er basert på at jeg ønsket at det skulle være lettere å sammenligne dem i analysen som kommer senere i oppgaven.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg først ta for meg hvordan jeg gikk frem for å finne tidligere forskning, og deretter hva denne forskningen sier om mitt tema og den problemsstillingen jeg har valgt. Videre vil jeg ta for meg nøkkelbegreper og teori jeg legger til grunn for resten av oppgaven.

2.1 Forskningsstatus

For å finne litteratur til denne oppgaven har jeg søkt i databasene Oria, Google, Google Scholar og Idunn. Jeg har brukt søkeordene ”konflikt”, ”conflict”, ”konflikthåndtering”, ”conflict management”, ”ledelse”, ”leadership”, ”arbeidsplass”, ”workplace”, ”arbeidsmiljø”, ”mellomleder” og ”middle manager”. I tillegg har jeg søkt i vid:open etter tidligere masteroppgaver som omhandler temaet ”konflikter og konflikthåndtering”, og jeg har også brukt litteraturlister fra masteroppgaver med lignende tema til å lete etter relevant litteratur. Når det gjelder forskningsartikler har jeg begrenset søket til å gjelde artikler fra 2007 og etter.

Det er skrevet mange forskningsartikler hvor konflikt og konflikthåndtering er tema, men det har imidlertid vært vanskelig å finne artikler som er relevant for min oppgave. Grunnen til at flere forskningsartikler ikke har vært relevant er at de enten har handlet om andre typer konflikter, eller at artiklene har vært veldig fokusert på et spesifikt fagområde hvor jeg opplevde at funnene ikke var overførbare til min oppgave.

Mye av litteraturen jeg har funnet om dette temaet er fra lærebøker, og disse bøkene har jeg stort sett funnet frem til ved å lete i litteraturlisten til andre masteroppgaver. Jeg har spesielt fått mye bruk for boken ”Konflikt og konfliktforståelse for helse- og sosialarbeidere” av Tor-Johan Ekeland (2015), som var en del av pensum på dette masterstudiet.

En av forskningsartiklene jeg fant som jeg syntes var svært relevant var ”Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter” av Hansen, Mykland og Solbakk fra 2015. Denne artikkelen er en kvalitativ studie, og tar for seg hvordan kunnskapsbedrifter i praksis forstår og definerer konflikter, og hvilke konsekvenser dette igjen kan ha for konfliktenes utfall. Funnene fra denne studien viser blant annet at det nærmest er en aversjon mot å bruke begrepet konflikt. For å kalle en situasjon for en konflikt må motsetningene mellom partene være svært tilspisset, det må fremkalle negative følelser, og situasjonen må være fastlåst (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Konsekvensene av det som blir definert

som konflikter er svært alvorlige. Det er for eksempel langvarige sykemeldinger, ansatte må flyttes til andre avdelinger, og en eller flere av de involverte slutter i jobben. Flere av informantene beskriver også en konflikt som en vinn-tap situasjon, altså at konflikten alltid vil ende negativt for den ene parten (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015).

En annen forskningsartikkel som var interessant var "Middle managers on the slide" av Carlström fra 2012. Studien er basert på intervju med 25 mellomledere innenfor offentlig helsesektor i Sverige og hvor hensikten var å se på hva som bidrar til mellomledernes posisjon i organisasjonen. Det er mye fokus på hvordan sparetiltak i organisasjonen påvirker mellomlederens rolle, og funnene fra studien sier noe om at lederens lojalitet konstant blir testet, spesielt i nedgangstider. Dersom man viser for mye lojalitet den ene eller den andre veien, opp eller ned, forflytter man seg ut av den posisjonen hvor man som mellomleder er forventet å være. Funnene viser også til at det er behov for at mellomledere får større innsikt rundt styring, konflikthåndtering og ledelse med tanke på de oppgavene de skal utføre, ettersom de i utgangspunktet kun har helsefaglig bakgrunn.

Videre fant jeg også to masteroppgaver som tok for seg samme tema som meg. Den ene var en kvantitativ studie av Torstein Foss (2010) som tok for seg hvordan utvalgte mellomledere ved Nordlandssykehuset tenkte rundt konflikter og hvordan de selv mente de håndterte konflikter på egen avdeling. Problemstillingen var med andre ord svært lik min. Et av funnene i denne studien var at svært mange konflikter ikke ble håndtert adekvat. Informantene ønsket å ha ryddige prosesser rundt dette med konflikthåndtering, men få av dem klarte å jobbe systematisk med dette (Foss, 2010). Informantene var imidlertid klar over sitt ansvar med å håndtere konflikter på arbeidsplassen, og mente at man burde sette i gang tiltak på et tidligere tidspunkt. I følge lederne som ble intervjuet stod dette i sterk kontrast til hvordan toppledelsen ved sykehuset ønsket at mellomlederne skulle behandle konflikter, nemlig at konflikter burde være av en mer alvorlig art før en griper inn (Foss, 2010). Utfordringen med denne studien var at utvalget var forholdsvis lite i utgangspunktet, og at antall respondenter var svært lav. Det var dermed ikke mulig å generalisere funnene.

Den andre masteroppgaven, av Marit Brækken Farstad (2013), var en kvalitativ studie som tok for seg lederes forståelse av konflikt og konfliktforståelse. Studien fant at informantene hadde god forståelse av hva en konflikt er, hva som skaper en konflikt, og hvordan den kan utvikle seg. Alle informantene håndterte konflikter på en eller annen måte, og de ønsket å ta

ansvar, men samtidig var det noe manglende forståelse av sammenhengen mellom konflikter og håndteringen av disse (Farstad, 2013). Studien konkluderte med at det kan være nyttig å skaffe seg kunnskap for å øke bevisstheten og forståelsen for alle de faktorene som kan påvirke håndtering av konflikter (Farstad, 2013). I likhet med min oppgave er det ledere ved sykehjem i Oslo som er intervjuet i denne oppgaven, forskjellen er imidlertid at informantene er både avdelingsledere og daglig leder, og alle kommer fra det samme private sykehjemmet. Det som gjør oppgaven interessant i forhold til min egen er at den sier noe om sammenhengen mellom forståelse av konflikt og konflikthåndtering, og det kan være spennende å se om jeg vil finne noe av det samme, selv om jeg har en litt annen vinkling.

Boka "Livet som leder" (Rønning, 2013) som bygger på Administrativt Forskningsfonds (AFF) lederundersøkelse, har et eget kapittel som omhandler konfliktledelse. I dette kapitlet kommer det frem at norske ledere ikke unngår konflikter. De bruker imidlertid mest samarbeidsorienterte strategier når de tar opp konflikter, og de unngår å bruke konfrontasjon. Dette stemmer generelt godt overens med oppfatningen av at norsk arbeidsliv er preget av samarbeid og konsensus. Boken har også et eget kapittel som handler om lederutvikling, og som tar for seg viktigheten av kompetanse i lederrollen med tanke på blant annet håndtering av konflikter. Funnene dette kapitlet bygger på indikerer at når det gjelder ledelsesutvikling så vil nærhet til praksis være viktig, samtidig som at organisasjoner også er avhengig av impulser utenfra for å kunne utvikle seg.

Ut fra den forskningen jeg har funnet om dette temaet kan det fremstå som at norske ledere enten vegrer seg for å ta tak i konflikter på arbeidsplassen eller at de ikke har den kunnskapen som er nødvendig for å få til god konflikthåndtering. Den sier også noe om viktigheten av å ha fokus på lederutvikling. Med bakgrunn i dette vil det være interessant å se hvilke svar funnene fra min undersøkelse kan gi på forskningsspørsmålene mine, ettersom de dreier seg om mye av det samme som det som går igjen i den tidligere forskningen. Det blir spennende å finne ut hvorvidt mine funn vil samsvare med den tidligere forskningen eller ikke.

2.2 Definisjoner av nøkkelbegreper og teorier

2.2.1 Konflikt

Konflikt er et begrep de aller fleste har et eller annet forhold til, og det vil være utallig måter å definere begrepet på. For å ha et godt utgangspunkt for å forstå konflikthåndtering, som er tema for denne oppgaven, må man først ha en grunnleggende forståelse for hva som menes med konflikt og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for at konflikter kan oppstå. Ekland (2015) hevder at dersom man skal forstå konflikter må man forstå mennesker og samspill mellom mennesker i sin alminnelighet. I følge Hotvedt (2003) er den generelle folkeoppfatningen av begrepet ”konflikt” at det er sterke motsetninger og uoverensstemmelser mellom mennesker der også sterke følelser er involvert. Med andre ord så mener folk flest at det er først når en situasjon virkelig topper seg at det foreligger en konflikt. Dette samstemmer mye med undersøkelsen til Hansen, Mykland og Solbakk fra 2015, som omhandler konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter. Der kom det frem at det skulle mye til for at begrepet ”konflikt” ble tatt i bruk, nesten på det stadiet at det var tendenser til en aversjon mot begrepet. I følge denne undersøkelsen kunne man ha tilspissede situasjoner hvor folk ”ble sinna” eller man hadde andre ”vanskelige saker” uten at det ble betraktet som en konflikt. Én av grunnene til dette var blant annet at informantene i denne undersøkelsen så på begrepet konflikt som et veldig negativt ladet ord, og at det å bruke dette begrepet i seg selv kunne bidra til at en situasjon eskalerte (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015).

I følge Ekland (2015) finnes det heller ikke en generell og entydig definisjon på begrepet konflikt i faglitteraturen som alle er enige om, også der er det mange ulike definisjoner. Hotvedts (2003) egen forståelse av begrepet konflikt er mye bredere enn det han kaller for folkeoppfatningen som ble beskrevet over. Han definerer en konflikt slik: ”brysom forskjellighet eller motsetninger mellom mennesker og som truer menneskelige behov som tap av tilhørighet, trygghet og stabilitet og/ eller tap av selvrespekt, egenverdi og myndighet” (Hotvedt, 2003, s. 26). Denne definisjonen er basert på det Hotvedt (2003) kaller for sosialkonflikter, altså konflikter mellom mennesker. Ekland (2015) har tatt et steg videre og analysert alle forutsetningene som må ligge til grunn for at det skal oppstå en konflikt, og laget en definisjon basert på denne analysen. I følge han er det en konflikt når” forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenlige og truende i

forhold til egne behov og interesser, og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til egen fordel” (Ekland, 2015, s. 86).

2.2.2 Hvorfor oppstår konflikter?

Det kan være vanskelig å si noe generelt om hva som er årsakene til konflikter, fordi hver enkelt konflikt er unik og har sine særtrekk (Einarsen og Pedersen, 2011). Med andre ord kan to konflikter som i utgangspunkt virker helt like, ha oppstått av helt forskjellige årsaker. Einarsen og Pedersen (2011) skiller mellom to ulike typer konflikter, de snakker om konflikter hvor organisatoriske forhold er årsaken og konflikter hvor mellommenneskelige forhold er årsaken.

I følge Einarsen og Pedersen (2011) kan så og si alle sider ved en organisasjons oppbygging og virkemåte bidra til å skape konflikter på et arbeidssted, enten det er mellom ansatte eller mellom ledere og ansatte. Noen eksempler på organisatoriske årsaker til konflikter er; begrensede ressurser som skal fordeles, manglende ledelse og styring, uklar eller skjev fordeling av oppgaver, uheldige belønningssystemer, og gjensidig avhengighet mellom personer eller grupper som gjør at noen ikke får gjort mer eller bedre arbeid enn den andres innsats tillater (Einarsen og Pedersen, 2011).

Når vi snakker om mellommenneskelige forhold, så er faktorer som kan være årsak til at det oppstår en konflikt være for eksempel sviktende kommunikasjon, individuelle forskjeller, urettferdighet, makt og fordommer, og hvordan man forklarer og bortforklarer egen og andres atferd (Einarsen og Pedersen, 2011). Selv om alle konflikter har elementer av mellommenneskelige forhold som kommer til uttrykk på uendelig mange måter (Ekland, 2015), så er det likevel viktig å ha en forståelse for hva som menes med organisatoriske årsaker til konflikter. Grunnen til dette er fordi organisatoriske forhold er medvirkende årsak til de fleste konflikter som utspiller seg på en arbeidsplass, da de danner et bakteppe for menneskers samhandling på arbeidsplassen (Einarsen og Pedersen, 2011). Som avdelingsleder på en sykehjemsavdeling må en derfor være klar over at mellommenneskelige forhold, som for eksempel maktforskjeller mellom ansatte, kan bidra til at det oppstår konflikter. Spesifikt kan dette gjelde når konfliktene oppstår på grunn av en organisatorisk årsak som fordeling av oppgaver. Det kan være at ubalansen i maktforholdet mellom en

sykepleier og en helsefagarbeider kan bidra til at sykepleieren fordeler oppgavene skjevt, eller at helsefagarbeideren opplever at sykepleieren fordeler oppgavene skjevt. Begge deler kan bidra til at det oppstår konflikter.

2.2.3 Forutsetninger for at konflikter kan oppstå

Ekland (2015) velger en annen type tilnærming for å forstå konflikt enn det Einarsen og Pedersen (2011) gjør. Han snakker i stedet om de ulike forutsetningene som må ligge til grunn for at en konflikt kan oppstå i utgangspunktet. Disse forutsetningene ble resultatet av hans analyse da han skulle komme frem til definisjonen på begrepet konflikt, som tidligere nevnt. Han beskriver i alt fem ulike forutsetninger, og de er som følger; forskjeller, avhengighet, makt, behov og interesser, og spenning og følelser. Disse ulike forutsetningene blir nærmere forklart under.

Forskjeller mellom mennesker er en svært relevant forutsetning når man ser på hvorfor konflikter oppstår. Det er ikke slik at alle forskjeller mellom mennesker forårsaker konflikter, men alle forskjeller kan gjøres til et utgangspunkt for konflikt (Ekland, 2015). Når man snakker om forskjeller så kan de være bygd på ulike ting som fysiske attributter, kjønn, rase, forskjeller ut fra psykologiske kriterier eller sosiale kriterier, kulturelle forskjeller eller forskjeller i interesser, meninger, holdninger og verdier (Ekland, 2015). Einarsen og Pedersen (2011) snakker for eksempel om hvordan vi som mennesker kan ha ulike oppfatninger og fortolkninger av hvordan arbeid og samarbeid skal fungere, og som kollegaer kan man noen ganger være rene motsetninger. Dette kan bidra til at man utfyller hverandre på en god måte, men samtidig kan det være en kilde til irritasjon og frustrasjon. For at noen av disse forskjellene som er nevnt over skal forårsake en konflikt, må imidlertid noen oppleve at forskjellene er urimelige, brysomme eller truende (Ekland, 2015). Det betyr ikke nødvendigvis at de er det. Det er derfor viktig når man skal håndtere konflikter at man klarer å skille mellom de forskjellene man kan gjøre noe med, og de som man ikke får gjort noe med (Ekland, 2015). Eksempler på forskjeller som man rett og slett må lære seg å leve med er for eksempel kjønn og ulike livssyn.

En annen forutsetning for at det skal oppstå en konflikt er at partene må være avhengig av hverandre i arbeidsforholdet. Dette innebærer at det den ene gjør, får konsekvenser for den andre (Ekland, 2015). Vi snakker da om rolleavhengighet, hvor man for eksempel er helt

avhengig av at en person utfører sin jobb, før man kan utføre sin egen, eller at den jobben andre gjør vil virke inn på kvaliteten på det man selv gjør (Ekland, 2015). I følge Einarsen og Pedersen (2011) er dette en organisatorisk årsak til konflikt. Sannsynligheten for konflikter øker også dersom forskjeller skaper ubalanse i avhengigheten (Ekland, 2015). Dette kan for eksempel dreie seg om at autonomi i forbindelse med arbeidsoppgavene er ulikt fordelt basert på utdanning, eller det at underordnede er mer avhengig av sin overordnede enn omvendt. På et sykehjem vil kanskje en sykepleier ha mer autonomi når det gjelder sine arbeidsoppgaver enn det en pleiemedhjelper vil ha.

Makt er den tredje forutsetningen Ekland (2015) nevner som må være tilstede for at det skal oppstå en konflikt. Både bruk og mangel på bruk av makt kan være det som starter en konflikt (Ekland, 2015). Bruk av makt som oppfattes som illegitimt, kan bidra til å skape konflikter. Det samme kan svake ledere som ikke tar ansvar for å sette grenser for andres illegitime maktbruk, eller som vegrer seg for å ta beslutninger der det er interessen motsetninger. Manglende samsvar mellom makt og ansvar, der man har mye ansvar og lite makt, er også et eksempel på det som kan være en vanlig kilde til konflikt (Ekland, 2015). Samtidig er også makt nødvendig for å løse konflikter på ordentlig vis (Ekland, 2015).

Det at mennesker føler at egne interesser og/ eller behov er truet, er en svært viktig forutsetning for at det skal oppstå konflikter. Det er viktig å skille mellom disse to begrepene, da behov er regnet som noe en person opplever at hun/ han virkelig trenger, mens interesser handler om noe man allerede har eller noe man kunne tenke seg. Konflikter som involverer opplevde behov vil derfor ofte bli de vanskeligste (Ekland, 2015). Når våre opplevde behov står på spill så mobiliserer vi mer, blir mer motiverte og handlingsorienterte, og reagerer sterkere følelsesmessig.

Ekland (2015) beskriver en femte og siste forutsetning for at det skal kunne oppstå konflikt, og det er at det må være spenning og følelser involvert. Man kan si at konflikt skaper følelser, og følelser kan skape konflikt (Ekland, 2015). Det trengs et visst spenningsnivå for at man skal oppleve noe som en konflikt. Hvis spenningsnivået er for lavt, blir motivasjonen for å reagere også lav. Blir det derimot for høyt, øker sjansen for eksplosive utbrudd. Det mest hensiktsmessige for arbeidsmiljøet er at spenningsnivået ligger omtrent midt på, da er de ansatte motivert samtidig som man unngår at det oppstår konflikt.

Dersom en konflikt oppstår kan også flere av disse fem forutsetningene være tilstede samtidig. Man kan for eksempel oppleve at ansatte har helt ulik standard for hvordan oppgaver skal løses, samtidig som de er avhengige av at andre gjør sin del av jobben for at de selv skal få gjort sin egen jobb. Dette kan igjen føre til frustrasjon og økt spenningsnivå, fordi den ene parten opplever at den ikke yter en så god jobb som den ønsker eller at den andre parten føler seg utilstrekkelig.

2.2.4 Konflikttrappen

Konflikttrappen er en modell som illustrerer hvordan konflikter typisk kan utvikle seg. Hansen, Mykland og Solbakk (2015) beskriver blant annet denne modellen i sin studie, og den kan være et nyttig verktøy for å forstå konflikter. Som tidligere nevnt, er alle konflikter unike, uansett på hvilke plan eller i hvilken sammenheng den enkelte konflikt befinner seg. Til tross for dette er det et mønster for destruktiv opptrapping som går igjen i de aller fleste konflikter. Dette mønsteret finnes på alle nivåer, både individuelt, i gruppe og samfunn, og internasjonalt. Konflikttrappen beskriver syv trinn som utgjør denne opptrappingen. Om man er bevisst i forhold til hvordan denne opptrappingen skjer, kan man velge om man vil være med videre opp trappen eller ikke (Center for konfliktløsning, 2000).

Uoverensstemmelse er det første trinnet i konflikttrappen. Dette er den rene konflikten hvor to parter prøver å løse et problem (Center for konfliktløsning, 2000). Her handler det fremdeles om sak og ikke om person (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Det er når man fremdeles kun er på dette første trinnet, før ting har begynt å eskalere, at det er til størst hjelp å være bevisst hvordan konflikttrappen fungerer. Da kan situasjonen fremdeles løses på en konstruktiv måte, og man slipper at forhold mellom kollegaer ødelegges. Dess høyere opp i trappen man kommer, dess mer stiger temperaturen, og jo vanskeligere blir det å trappe ned (Center for konfliktløsning, 2000). Klarer man derfor å kjenne igjen hvor man er på vei allerede tidlig i prosessen, er det lettere å unngå at det utvikler seg til en stygg konflikt.

Når man beveger seg opp til andre trinn, endrer fokuset seg fra sak til person (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Vi kaller det personifisering, og det er da man begynner å anklage den andre parten for å være årsaken til problemet (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Man bebreider og angriper motparten, og mistenkeliggjør den andres hensikter (Center for konfliktløsning, 2000). Overgangen fra det første trinnet til det andre trinnet er et

avgjørende skille, og man bør være på vakt slik at man kan unngå denne begynnende eskaleringen av konflikten.

På tredje trinn utvides problemfeltet. Da begynner man gjerne å dra inn helt andre ting enn det konflikten i utgangspunktet dreide seg om, dette kan være feil og mangler hos den andre parten eller gamle konflikter som kommer frem i lyset igjen (Center for konfliktløsning, 2000). Mistroen mellom partene øker (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015).

Det fjerde trinnet er når samtalen opphører. Da slutter man å kommunisere direkte, fordi man opplever at det ikke fungerer å kommunisere med hverandre (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Begge partene forvrenger gjerne det den andre sier. Dette trinnet kalles derfor også ”de døves dialog” (Center for konfliktløsning, 2000). Man begynner i stedet å baksnakke hverandre, og man søker allierte og danner ulike fronter (Center for konfliktløsning, 2000). Når man er kommet til dette steget begynner det å bli vanskelig for en eventuell leder å skulle opprette dialog mellom partene igjen.

På neste trinn begynner man å se på den andre parten som en fiende, og det oppstår et ”oss-mot-dem-forhold”. De som er enige med motsatt part, blir også en del av ”dem” (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Den opprinnelige uoverensstemmelsen er nesten forsvunnet på dette stadiet, man er mest opptatt av å få rett og vinne over den andre (Center for konfliktløsning, 2000).

Når man kommer opp på sjette trinn har man nådd det man kaller åpent fiendskap, og her er man tydelig fiender. Man forsøker å skade hverandre med ord eller handlinger (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Allierte som på dette trinnet prøver å se saken fra begge sider for å finne en løsning, blir sett på som forrædere (Center for konfliktløsning, 2000).

Når man er kommet opp på det syvende og siste trinnet på konfliktrappen er man kommet til stadiet man kaller krig. På dette stadiet er sameksistens umulig, man flykter eller jages bort (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015).

Det at ledere har en forståelse av konfliktrappen kan ha noe å si for hvordan konflikter blir håndtert. Å ha kunnskap om hvordan konflikter potensielt kan eskalere, slik som denne modellen beskriver, vil kunne være avgjørende for på hvilket tidspunkt man som leder velger

å gripe inn i en eventuell konflikt på arbeidsplassen. Hvordan ledere forstår konflikter vil være et veldig relevant tema i min problemstilling, fordi dette er nært knyttet opp til hvordan man håndterer konflikter. I følge Van de Vliert (1998 gjengitt i Hansen, Mykland og Solbakk, 2015) kan det at bedriftene er bevisst rundt hva en konflikt er og hvordan den best håndteres, bidra til å få større grad av strategisk atferd og ønsket utvikling i konfliktsituasjoner.

2.2.5 Konflikthåndtering

Selve håndteringen av konflikter er et punkt som er svært relevant for denne oppgaven ettersom det er nettopp dette som er temaet. For å kunne besvare andre og tredje forskningsspørsmål må jeg ha en forståelse av hva konflikthåndtering dreier seg om. Konflikthåndtering bygger på konfliktforståelse, noe som handler om å håndtere vanskelige saker med svært engasjerte og involverte mennesker (Ekland, 2015). Konflikthåndtering er et begrep som ikke bør forveksles eller sammenlignes med konfliktløsning. Noen konflikter hverken kan eller bør løses, og motsetninger og spenninger som er basert på kjønn, alder, verdier og etnisk bakgrunn er forskjeller en bør lære seg å leve med (Ekland, 2015). Et ønske om å løse en konflikt fører også gjerne til at det å få slutt på konflikten blir et mål i seg selv, og man kan glemme at mange konflikter kan være viktige og nødvendige fordi de kan være veier til større rettferdighet, positiv forandring og frigjøring (Ekland, 2015). Konflikthåndtering er derfor på mange måter et bedre og mer nøytralt begrep en konfliktløsning.

Det er vanskelig å si helt konkret hva som er god og hva som er dårlig konflikthåndtering, da dette varierer i praksis (Ekland, 2015). Et sentralt punkt er likevel at en bør kunne identifisere konflikter og tenke på konflikthåndtering allerede tidlig i prosessen, og på denne måten har man større mulighet til å påvirke hvordan konflikten utvikler seg videre (Ekland, 2015). Dette ble allerede tydelig i beskrivelsen av konflikttrappen.

Noe annet som er viktig for å få en åpen og ryddig situasjon, er at begge parter erkjenner at det er en konflikt. På den måten kan begge være aktører og forholde seg til realitetene i situasjonen (Ekland, 2015). Alternativet er for eksempel at den ene parten blir gjort til en motpart i en situasjon, uten at en selv er klar over det. Dette kan bidra til å vanskeliggjøre prosessen videre. Når man som leder skal vurdere ulike handlingsalternativer i en konfliktsituasjon er det essensielt at man er bevisst sin egen rolle i den aktuelle situasjonen.

Som leder er man uansett ansvarlig for at noe blir gjort, men dersom man selv er en part i konflikten kan det være lurt å involvere andre, som for eksempel egen leder (Ekland, 2015).

Noe annet som også er sentralt for å få til god konflikthåndtering er at man klarer å gjenopprette dialogen mellom partene. I følge Einarsen og Pedersen (2011) er kommunikasjon det nærmeste man kommer et universalverktøy når det gjelder å håndtere konflikter, og det å gjenopprette og skape god kommunikasjon kan være noe av det viktigste en leder gjør. Kommunikasjon handler om mer enn å bare prate sammen, all menneskelig oppførsel kan regnes som en form for kommunikasjon. Man kan kommunisere både ved å prate sammen og ved å være stille, ved aktivitet og ved inaktivitet (Watzlawick, 1967). Det å gjenopprette dialog kan imidlertid være en utfordring fordi det ikke bare handler om å få to parter til å prate sammen, men det handler også om å få partene til å forstå og respektere den andres perspektiv selv om man er helt uenig i innholdet (Ekland, 2015). Om man tar utgangspunkt i konfliktrappen, så kan man si at etterhvert som man forflytter seg oppover trappen, så endrer kommunikasjonen seg. På de laveste trinnene snakker man for å finne løsninger eller overbevise andre, mens man snakker mer for å skade andre etterhvert som man nærmer seg toppen av konfliktrappen (Einarsen og Pedersen, 2011). Dialog vil med andre ord bli vanskeligere jo lengre opp i konfliktrappen konflikten befinner seg. Det som også er viktig er å legge en plan for hvordan kommunikasjonen skal foregå, slik at det ikke blir et møte med fri meningsutveksling som ikke fører til noe konstruktivt. Det eneste unntaket hvor dialog ikke er et alternativ er dersom man løser konflikten ved å fjerne partene fra hverandre, slik at de ikke lengre har noe med hverandre å gjøre, men dette er imidlertid et veldig drastisk steg å ta.

2.2.6 Negative konsekvenser av konflikthåndtering eller ved manglende konflikthåndtering
Hvordan man håndterer konflikter betyr noe for hva som blir konsekvensene av disse.

Konflikthåndtering kan altså både virke opptrappende og modererende (Einarsen og Pedersen, 2011). Dersom måten en konflikt håndteres på bidrar til å øke frustrasjonen, kan dette skape et enda vanskeligere forhold mellom partene, og i verste fall forsure miljøet på en hel avdeling (Einarsen og Pedersen, 2011). Mangel på konflikthåndtering, som i ”la-det-skure-ledelse”, er når ledere ikke tar tak i de utfordringene som oppstår. Dette fører til at konfliktene snarere trappes opp, enn at de forsvinner. Når konflikter ikke blir håndtert vil det ofte føre til

at man får negative konsekvenser som utbrenthet, dårlig arbeidsmiljø og sykemeldinger (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015).

2.2.7 Tradisjonelt og moderne syn på konflikter

Einarsen og Pedersen (2011) mener at det er to ulike syn på konflikter i norsk næringsliv; et tradisjonelt og et moderne. Disse ulike synene henger også sammen med hvordan man håndterer konflikter som oppstår. Det tradisjonelle synet er preget av at konflikter blir sett på som noe ensidig negativt. Dette er et syn som har satt sitt preg på vårt arbeidsliv og vår kultur over lengre tid. I følge dette synet er konflikter noe annet enn uenighet, og det er også det motsatte av samarbeid. Man mener altså at dersom man har et bra samarbeid, vil det aldri oppstå konflikter. Én utfordring med dette synet er at dess mere fokus det er på at man skal være enige og samarbeide godt, dess vanskeligere kan det være å ta opp reelle problemer eller motsetninger som oppstår. Denne type kultur vil igjen påvirke hvordan man håndterer konflikter som leder. Ettersom dette synet ser på konflikter som noe som skal unngås, kan det føre til at ledere for eksempel utsetter å ta opp konflikter som oppstår, man kan prøve å bortforklare konfliktene, eller innta en defensiv holdning og gå i forsvar når konflikter tas opp, og man kan finne en sydebukk for problemene i stedet for å håndtere de (Einarsen og Pedersen, 2011). Denne holdningen gjør at man kan risikere at konflikter har eskalert kraftig før de blir tatt tak i.

Det moderne synet på konflikter er et mer utvidet syn, hvor man ser på konflikter som en naturlig del av alt samarbeid og endring (Einarsen og Pedersen, 2011). Dette synet er bedre tilpasset dagens arbeidsliv hvor man er vant til endringer, teamarbeid, stort mangfold og forskjellighet blant personale. Det er naturlig at det vil oppstå både misforståelser og motsetninger i et slikt miljø, og det må man som leder ta høyde for. Dette betyr at det å være en god leder ikke er synonymt med at man ikke har konflikter på sin avdeling, men det betyr derimot at man som leder må håndtere de situasjonene som oppstår på en ryddig og ansvarlig måte. I det moderne synet på konflikter mener man at dersom man har veldig lavt konfliktnivå, har man gjerne ansatte som er lite frustrert, og som har liten evne til å se at ting ikke fungerer optimalt, og derfor ikke er opptatt av å gjøre ting bedre heller. Det er derfor ønskelig med en viss grad av konflikter fordi det kan bidra til å øke effektiviteten i organisasjonen. Blir konfliktnivået derimot for høyt vil det kunne bidra til man bruker all

energi på å forsvare seg selv og å ødelegge for motparten, og dermed forsvinner all oppmerksomhet bort fra produksjonen (Einarsen og Pedersen, 2011).

2.2.8 Ulike strategier for å håndtere konflikter

Kenneth Thomas (1976 gjengitt i Ekland 2015) beskriver fem ulike strategier ledere bruker for å håndtere konflikter. Det er ikke nødvendigvis slik at én strategi er mer riktig enn en annen, derimot kan en strategi være mer hensiktsmessig i én situasjon, mens en annen er mer optimal i en annen situasjon. De fem strategiene som er definert er: konkurranse, kompromiss, unngåelse, tilpassing og samarbeid. Disse strategiene kan plasseres i en firkantoppbygget modell med følgende mønster: i venstre, nedre hjørne er unngåelse plassert, i høyre, nedre hjørne er tilpasning plassert, konkurranse er plassert i øvre hjørne på venstre side, samarbeid er plassert i hjørnet øverst til høyre, og kompromiss er plassert i midten av modellen. I modellen vil for eksempel konkurranse og tilpasning være to av strategiene som er lengst fra hverandre og kan dermed regnes som motsetninger. Under følger en kort forklaring av hver strategi.

Konkurranse som strategi er når man som leder satser alt på å vinne. Dette er for eksempel når det er en sak som er viktig for eget lederverv, eller i situasjoner der man som leder må skjære gjennom fordi det kreves rask handling. Denne strategien kan føre til økt konfliktnivå, men det er ofte tolerabelt så lenge man ikke bruker ufine metoder (Ekland, 2015).

Kompromiss innebærer at begge parter er villig til å gi opp noe som strider i mot det de egentlig ønsker seg, man sier gjerne at man møtes på halvveien (Ekland, 2015). Fordeler med denne strategien er at det kan fungere bra i situasjoner med tidspress, når situasjonen ellers virker låst, eller som en midlertidig løsning i vanskeligere saker. Ulempen er at begge parter kan sitte igjen med en følelse av utilfredshet i etterkant dersom saken ikke følges opp (Ekland, 2015).

Unngåelse som strategi handler om at man som leder bevisst unngår enkelte konflikter eller at man unngår å ta initiativ som åpner enkelte konflikter. Dette er en viktig egenskap hos ledere for å unngå at man får kontinuerlige konfliktsituasjoner på arbeidsplassen. Dette må ikke blandes sammen med ”la-det-skure” -ledelse, hvor ledere bevisst unngår alle typer konflikter (Ekland, 2015).

Tilpassing er en strategi hvor en part gir seg og lar motparten få viljen sin. Denne strategien er mest aktuell når man som leder ser at situasjonen er lite viktig i forhold til egne interesser, samtidig som man ser at mye er på spill for den andre parten. En annen grunn til å bruke denne strategien er at man ser at man kommer til å tape, og ved å gi seg vil man minske skadene ved å fremstå som villig til å prioritere andre (Ekland, 2015).

Samarbeid som strategi baserer seg på forutsetningen om at begge parter anerkjenner den andre partens behov i saken, og at man har lik rett til å ha innflytelse på løsningen. Fordelen med denne typen tilnærming til konflikter, er at dersom man lykkes, økes muligheten for nyskapende løsninger som tilfredsstillende for begge parter (Ekland, 2015). På den annen side krever samarbeid mye av partene, hvor faktorer som tid, innsats, kreativitet, empati, tålmodighet og omtanke for andres perspektiv bør ligge til grunn. Så selv om man som leder er samarbeidsorientert, så er det ikke i alle situasjoner det er hensiktsmessig å velge denne strategien (Ekland, 2015).

2.2.9 Mellomlederens rolle på arbeidsplassen

Mellomlederen er sentral i denne oppgaven, det er derfor også naturlig å vie litt plass til å forklare hvilken rolle en mellomleder har på arbeidsplassen. Som mellomleder befinner man seg mellom de ansatte som jobber ”på gulvet” og den øvre ledelsen. I følge Carlström (2012) blir direktiver kommunisert ned fra toppledelsen, mens ideer, krav og reaksjoner blir kommunisert opp fra de ansatte, og alt dette går gjennom mellomlederen. Det er også slik at mellomlederen ikke nødvendigvis befinner seg midt mellom disse to gruppene, men at man forflytter seg nærmere den ene eller den andre i forskjellige situasjoner. Basert på dette vil også mellomlederens lojalitet hele tiden bli testet, fordi man både skal være en talsperson for de som jobber under en, samtidig som man skal være en representant for de som jobber over en (Carlström, 2012). Det kan dermed oppstå en type rollekonflikt for mellomlederen, som kan omtales som en jobb-jobb-konflikt (Knudsen, Gunnarsdottir, og Karlsen, 2014).

3 Metode

I dette kapittelet gjør jeg først rede for min vitenskapsteoretiske forståelsesramme. Deretter tar jeg for meg valg av datainnsamlingsmetode og fordeler og ulemper ved denne. Jeg går deretter videre til utvalg av respondenter og gjennomføring av intervjuene. Så tar jeg for meg metode for analyse, og gir en kort beskrivelse av denne. Til slutt tar jeg for meg forskningsetiske vurderinger, reliabilitet og validitet.

3.1 Vitenskapsteoretisk forståelsesramme

I denne oppgaven er det valgt en fortolkningsbasert tilnærming, noe mange av de kvalitative forskningsmetodene bygger på. Det å studere mennesker, som er gjort i denne oppgaven, betyr å studere noe som er i kontinuerlig utvikling og også noe som kan formes av teori og forskning som kommer frem (Jacobsen, 2015). Når jeg inntar en fortolkende tilnærming så er jeg som forsker et sentralt redskap i hele prosessen rundt å hente inn og fortolke kunnskap. Som forsker må jeg både klare å sette meg inn i situasjonen til objektene jeg intervjuer, og fortolke materialet jeg får fra mine intervjuobjekter. Denne prosessen med å utvikle kunnskap er en stadig fortolkningsprosess der empirien settes i en større forståelsesramme, og dette kalles ofte hermeneutikk (Jacobsen, 2015). Basert på det kan man si at denne oppgaven bygger på den hermeneutiske erkjennelsestradisjon. Samtidig er det slik at selv om det kan være en sammenheng mellom forskningsmetode og filosofi, så er det viktig å huske at det ikke er det samme. På bakgrunn av det vil jeg heller ikke si at metoden jeg har brukt i min oppgave tilhører en spesifikk filosofisk eller idéhistorisk retning, da dette kan være misvisende (Malterud, 2017).

3.1.1 Forforståelse

Måten jeg har samlet og tolket mine data på er påvirket av den ryggsekken jeg tok med meg inn i forskningsprosjektet (Malterud, 2017). Med bakgrunn i dette snakker man derfor ikke om hvorvidt jeg som forsker påvirker prosessen, men hvordan jeg påvirker den (Malterud, 2017). Med andre ord vil mine erfaringer med konflikter og konflikthåndtering på nåværende og tidligere arbeidsplasser bevisst eller ubevisst påvirke min forskningsprosess. Mine verdier vil også påvirke prosessen. Jeg har derfor hele tiden vært oppmerksom på at jeg som forsker må finne en balanse på hvor til stede jeg er i materialet, og unngå at mitt eget engasjement for temaet påvirker arbeidet mitt i en slik grad at det begrenser påliteligheten og gyldigheten i

materialet. Min forforståelse rundt dette temaet har vært en viktig motivasjonsfaktor for å gjennomføre denne studien, men gjennom hele prosessen har jeg måttet passe på så denne samme forforståelsen ikke har ført til at jeg har gått rundt med skylapper på som ville forhindre meg i å se helheten. Dette har vært utfordrende, og i begynnelsen hadde jeg en litt for snever innfallsvinkel i teorikapittelet, men ved å være bevisst denne fallgruven har jeg klart å åpne horisonten min og få et bedre helhetsinntrykk.

3.2 Valg av metode

Da jeg begynte å jobbe med denne oppgaven hadde jeg det ikke helt klart for meg hvilken metode jeg skulle velge. Hensikten med forskning er å bringe frem gyldig og troverdig kunnskap fra virkeligheten, og strategien man bruker når man går frem for å finne denne kunnskapen, er metoden (Jacobsen, 2016). Man snakker gjerne om to ulike metodiske tilnærminger, kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Jeg hadde først en tanke om at jeg ville ta utgangspunkt i en kvantitativ tilnærming i forbindelse med min undersøkelse. Grunnen til dette var at jeg ønsket å finne ut i hvilken grad ledere følte at de behersket det å håndtere konflikter på egen arbeidsplass. Jeg ønsket altså å kartlegge omfanget, for eksempel hvor mange ledere som opplever at de behersker konflikthåndtering svært godt, godt, dårlig eller svært dårlig. Men etterhvert som jeg arbeidet mer med problemformuleringen min og vurderte hva det var jeg egentlig ville finne ut av, ble det klart at det jeg faktisk ønsket å vite mer om var hvordan den enkelte leder selv opplevde egen konflikthåndtering, og hvorvidt de opplevde at de behersket det. Jeg ønsket med andre ord å gå mer i dybden på materialet. Da ble det også klart at en kvalitativ tilnærming ville være bedre.

3.2.1 Datainnsamling

De kvalitative metodene sikter mot å forstå, og målet er å beskrive (Malterud, 2017). Når man velger en kvalitativ metode samler man inn informasjon i form av ord, noe som også åpner for mer nyanserikdom (Jacobsen, 2016). I følge Malterud (2017) kan kvalitative metoder bidra til å presentere mangfold, nyanser og subjektive erfaringer. Fordelen med dette i min oppgave var at jeg fikk fanget opp hvordan den enkelte informant håndterer konflikter som oppstår, og deres opplevelse av egen konflikthåndtering, samt deres meninger og fortolkninger rundt dette temaet. En annen fordel jeg opplevde ved å velge en kvalitativ metode var at det oppstod en nærhet mellom meg som intervjuer og intervjuobjektene, noe som dermed bidro til en åpenhet

i intervjuene. Jeg opplevde at dette bidro til at de svarte veldig ærlig på spørsmålene jeg stilte. Kun i et av intervjuene opplevde jeg at intervjuobjektet følte seg litt utilpass med spørsmålene som ble stilt. Ettersom jeg fanget opp dette ganske tidlig i intervjuet, prøvde jeg å forstå når vedkommende ikke ville si noe mer om et tema, og unngikk og presse på ved at jeg heller gikk videre til neste spørsmål. Ved å gjøre dette valget kan det hende at jeg gikk glipp av interessant informasjon, men samtidig ivaretok jeg etiske hensyn ved å ikke påføre intervjuobjektet unødig belastning. På den måten jobbet jeg for å bevare tilliten, og unngikk samtidig at vedkommende låste seg helt slik at jeg ikke fikk noe mer ut av intervjuet. Et annet punkt som jeg syntes både var spennende og utfordrende var diversiteten i svarene jeg fikk. Dette bidro til at jeg endret litt på intervjuguiden før siste intervju fordi det kom opp et tema i de første intervjuene som jeg tenkte det burde være mer fokus på. Denne fleksibiliteten i datainnsamlingen er også et kjennetegn på kvalitative metoder (Jacobsen, 2016).

Det jeg personlig opplevde som den største ulempen med å gjennomføre en kvalitativ datainnsamling var at den var svært ressurskrevende. Først og fremst var det tidkrevende å gjennomføre intervjuene, spesielt med tanke på at det gikk en del tid både til å finne informantene og til å reise frem og tilbake til de ulike sykehjemmene. Men det tok også mye tid å transkribere og bearbeide materialet i ettertid, og i forbindelse med analysen var det et veldig stort materiale å skulle ha oversikt over. En annen ulempe er at utvalget er så lite at jeg ikke kan generalisere funnene (Jacobsen, 2016). På den annen side kan studien gi en indikasjon på hva man bør forske videre på.

3.3 Utvalg

Hvem man skal innhente data fra, antall respondenter, kriterier og rekrutteringsmåte, henger nøye sammen med hvilken problemstilling man har valgt. Det kommer tydelig frem i problemstillingen min hvem jeg ønsket å innhente data fra. Grunnen til at jeg har fokusert kun på ledere fra de kommunale sykehjemmene i Oslo, er at de har relativt like stillingsbeskrivelser og dermed like ansvarsområder. Min erfaring er at dette kan variere hos de ulike private og ideelle aktørene. Jeg ønsket at informantene skulle være mest mulig homogen på dette området, slik at det ville være lettere å sammenligne dem.

Ettersom jeg allerede hadde kontakter blant ledere ved kommunale sykehjem i Sykehjemsetaten, bestemte jeg meg for å bruke snøballmetoden for å rekruttere kandidater.

Snøballmetoden går ut på at man har kontakter som gir råd eller tips om kandidater som kan være aktuelle til å være med i undersøkelsen, også tipser disse kandidatene videre igjen om andre aktuelle kandidater (Greness, 2012). Det var mer utfordrende å få tak i nok kandidater enn det jeg på forhånd hadde trodd. Noen sa ja, men så måtte de avlyse på grunn av at de hadde for mye å gjøre til å kunne prioritere å treffe meg. I tillegg var det vanskelig å finne tider som både skulle passe for meg og for de som skulle intervjues. Det krevde dessuten en del oppfølging fra meg via e-mail for å sikre tid til intervju, da dette er noe man lett glemmer i en travel hverdag.

Jeg ønsket å intervju 7-8 kandidater, dette var et antall jeg kom frem til sammen med min veileder. Begrunnelsen for dette antallet var at dersom jeg hadde færre kandidater så kunne jeg i verste fall ende opp med for lite materiell til dataanalysen, særlig med tanke på at kanskje ikke alle intervjuene ble vellykket. Samtidig tar det mye tid både å gjennomføre intervjuene og å transkribere og analysere materialet i ettertid, derfor valgte jeg heller ikke flere. Da jeg til slutt endte opp med fem kandidater så var dette fordi det var vanskelig å skaffe nok informanter, og fordi jeg allerede hadde brukt mye mer tid på å gjøre ferdig intervjuene enn det jeg hadde planlagt. Men det var også fordi jeg opplevde at på det tidspunktet hadde jeg fått samlet inn tilstrekkelig materiale til at jeg kunne starte dataanalysen. Samtlige av de fem intervjuene jeg gjennomførte ble tatt med i analysen.

3.4 Intervjuene

I arbeidet med å innhente data til denne oppgaven valgte jeg å gjennomføre semi-strukturerte individuelle intervjuer. Denne datainnsamlingsmetoden kjennetegnes av at man prater sammen i en vanlig dialog (Jacobsen, 2016). Fordelen med dette er at man lettere får etablert tillit og åpenhet, og man får en bedre flyt i samtalen (Jacobsen, 2016). Med tanke på at undersøkelsen tok for seg konflikthåndtering, som kan være et sensitivt tema, så var dette med å etablere tillit og åpenhet viktig. Et alternativ kunne være å for eksempel intervju via telefon, men en av ulempene med nettopp denne type intervju er at det kan være vanskeligere å etablere tillit, og dermed var det ikke optimalt i forhold til problemstillingen jeg jobbet med (Jacobsen, 2016). Jeg ønsket heller ikke å gjennomføre gruppeintervju da jeg tenkte at temaet var for sensitivt til at deltagerne ville åpne seg nok hvis det var flere andre til stede.

Datainnsamlingsmetoden jeg valgte egner seg best når man skal undersøke relativt få enheter. Grunnen til dette er at intervjuene i seg selv er tidkrevende, og at man ender opp med store mengder data som det kan være vanskelig å få oversikt over dersom utvalget er for stort (Jacobsen, 2016). Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden og på arbeidsplassen til den enkelte respondent. En av tankene bak dette var å møte respondentene på deres egne premisser, men også det at de skulle kunne bruke minst mulig tid på intervjuet, for å gjøre det lettere for dem å delta i undersøkelsen.

Jeg sendte ut informasjonsskriv om undersøkelsen i forkant av intervjuet, som beskrev hva undersøkelsen dreide seg om. Jeg valgte derimot å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd. Årsaken til dette var at jeg ønsket at svarene skulle være mest mulig spontane og et resultat av det de tenkte der og da, og ikke svar de hadde tenkt ut på forhånd. Min tanke var at jeg ville få mer ærlige svar på denne måten. Intervjuguiden inneholdt til sammen ni punkter, der det første punktet tok for seg bakgrunnsinformasjon, og resten omhandlet selve temaet for undersøkelsen. Etter at jeg hadde gjennomført de fire første intervjuene reflekterte jeg over svarene jeg hadde fått, og valgte å tilføye noen spørsmål til i intervjuguiden. Grunnen til dette var fordi jeg opplevde at det var et tema som var kommet frem i de første intervjuene som ikke direkte var en del av spørsmålene i intervjuguiden, og jeg ville sikre at jeg fikk mer materiale om dette temaet ettersom det kunne være relevant i forhold til problemstillingen min.

Intervjuene ble tatt opp som lydfiler, noe som gjorde at jeg kunne konsentrere meg om å lytte til det som ble sagt, i stedet for at jeg måtte sitte og skrive ned alt. Jeg endte faktisk opp med å ikke skrive ned noe underveis. Fordelen med dette var at samtalen fløt veldig lett, og det var også lettere for meg å komme med nødvendige oppfølgingsspørsmål underveis. Jeg opplevde heller ikke at jeg gikk glipp av noe ved at jeg ikke hadde noen notater fra intervjuene, tvert i mot opplevde jeg at det bidro til at jeg fikk etablert en bedre kontakt med intervjuobjektene.

3.5 Metode for analyse

Analysen i et forskningsprosjekt er en målrettet reise fra problemstilling til resultater, og en systematisk analyse er den viktigste forskjellen mellom forskning og overfladisk synsing (Malterud, 2017). Det finnes ulike metoder for kvalitativ analyse. I dette prosjektet har jeg valgt å bruke en metode som heter systematisk tekstkondensering og som baserer seg på en

trinnvis fremgangsmåte. Grunnen til at man gjør analysen trinnvis på denne måten er det kan bidra til at den blir både grundigere og samtidig mer håndterlig (Malterud, 2017). De ulike trinnene i metoden og hvordan jeg gikk frem vil bli beskrevet nærmere under.

3.5.1 Helhetsinntrykk

Det første trinnet i analysen handler om å bli kjent med materialet og vurdere hva som kan være mulige temaer (Malterud, 2017). For min del innebar det at jeg startet med å lese gjennom alt materialet fra intervjuene for å danne meg et helhetsinntrykk. Det viktigste og vanskeligste i denne delen av analysen var å legge til side min forforståelse og alt jeg trodde jeg visste om konflikter og konflikthåndtering på forhånd. Jeg hadde problemstillingen liggende foran meg for å hele tiden huske hva jeg var på utkikk etter. Underveis i lesingen skriblet jeg ned temaer som oppstod i materialet for å på den måten bedre skaffe meg en god oversikt. Ettersom jeg hadde gjennomført de fire første intervjuene mye tidligere enn det siste, hadde jeg lest mye gjennom disse og dannet meg et helhetsinntrykk basert på dem. Dette forandret seg helt da jeg gjennomførte det siste intervjuet, da dette intervjuet bidro til å kaste lys over et helt nytt tema som jeg ikke hadde klart å finne frem til tidligere. Dette gjorde at jeg måtte finlese gjennom de fire første intervjuene enda flere ganger for å virkelig finne frem til og lirke ut det som ble sagt mellom linjene.

3.5.2 Meningsbærende enheter

I andre trinn av analysen leste jeg gjennom materialet igjen, linje for linje, for å skille ut det som var relevant for min problemstilling. I følge Malterud (2017) handler dette trinnet om å organisere den delen av materialet man skal jobbe videre med, og deretter legge resten til side. Dette var veldig krevende, og jeg endte opp med å måtte luke ut tekst underveis som jeg først hadde tenkt var aktuell. Jeg hadde blant annet plukket ut noen veldig korte enheter som jeg senere oppdaget ikke ga like mye mening som jeg først trodde. De meningsbærende enhetene som jeg til slutt endte opp med å plukke ut fra resten av teksten ble satt inn i tabeller utfra de ulike temaene for å lage en best mulig oversikt for meg selv. Jeg fant frem til fire temaer som dannet grunnlaget for kodegrupper i dette analysetrinnet (Malterud, 2017). Temaene jeg tilslutt endte opp med var; konfliktsyn, egenskaper ved konflikthåndtering, kompetanse og kompetanseheving og konflikthåndtering- strategi og mestring.

3.5.3 Kondensering

I tredje trinn skal man identifisere og kode de meningsbærende enhetene og deretter hente ut mening ved å kondensere innholdet (Malterud, 2017). Jeg startet med å legge til side alle intervjuene for deretter å kun konsentrere meg om teksten jeg hadde satt inn i tabellene. Jeg bestemte meg for å ta for meg tema for tema, ettersom jeg opplevde at dette ble mest systematisk for min egen del. Jeg sorterte teksten innenfor hvert tema i ulike subgrupper, noe som endte opp med å bli to til tre subgrupper innenfor hvert tema. Deretter startet jobben med å lage et kondensat (Malterud, 2017). Jeg opplevde dette som den mest utfordrende delen av analysen, og brukte mye tid på det. Det jeg syntes var spesielt utfordrende var å lage et kunstig sitat rundt temaer som lederne berørte på en mer indirekte måte, for eksempel gjennom situasjoner de beskrev.

3.5.4 Syntese

I siste trinn av analysen handler det om å sette sammen bitene igjen til en analytisk tekst som gir mening. Malterud (2017) kaller dette å rekontekstualisere. Jeg brukte flere sitater fra informantene gjennom hele teksten. For at hver av informantene sine stemmer skal komme tydelig frem i teksten, valgte jeg å merke sitatene med hvilken informant jeg har sitert. Jeg opplever at samtlige informanter er representert i det endelige materialet, men mens en informant har gitt et rikt bidrag til det ene funnet, har kanskje ikke den samme personen gitt et like stort bidrag til et annet funn. Gjennom hele arbeidet med syntesen har jeg lest gjennom intervjuene mange ganger for å sikre at ting kommer frem i den sammenhengen det har blitt sagt av informantene. I det endelige materialet så valgte jeg å gi subgruppene egne navn da jeg syntes dette gjorde det mer oversiktlig.

3.6 Forskningsetikk

All forskning skal foregå på måter som er etisk forsvarlige, både fordi forskning har stor betydning for enkeltmennesker og samfunnet generelt, og også fordi forskning er en betydelig maktfaktor på disse områdene (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Som forsker finnes det forskningsetiske retningslinjer man må forholde seg til, og det finnes en egen sjekkliste for dette som jeg gikk gjennom i forbindelse med oppgaven min (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Et viktig punkt er at man som forsker må ha respekt for informanter eller andre som bidrar til forskningen (De nasjonale forskningsetiske komiteene,

2016). Dette betyr blant annet at det er viktig at når man som intervjuer opparbeidet tillitsforhold i intervjusituasjonene, må man ivareta denne tilliten videre utover i prosjektet (Malterud, 2017). Dette var veldig viktig for meg, og jeg har gjennom hele prosjektet etterstrebet å på best mulig måte håndtere datamaterialet på en måte som samsvarer med den informasjonen informantene har gitt meg. For å få frem deres stemme mest mulig har jeg brukt mange sitater i funnene mine. Drøftingen er i midlertid min tolkning.

3.6.1 Informert samtykke

For at en mulig informant skal kunne ta stilling til om de ønsker å bidra med kunnskap eller ikke til en undersøkelse, så er det et krav at de kjenner prosjektet godt nok (Malterud, 2017). Det ble derfor sendt ut informasjonsskriv til alle informantene på forhånd, før intervjuet skulle finne sted. Der ble de informert om hva undersøkelsen skulle dreie seg om, og hvordan intervjuet ville foregå. De ble informert om at det ville bli tatt lydopptak av intervjuet. Før vi startet intervjuet signerte informantene på at de hadde mottatt informasjon og at de samtykket til å være med i studien. I skrevet ble de også informert om at de kunne trekke samtykket sitt på et hvilket som helst tidspunkt uten at det ville få noen konsekvenser.

3.6.2 Anonymisering/ konfidensialitet

Alle personopplysninger er blitt anonymisert i denne oppgaven. Det er viktig at en informant skal føle seg trygg på at personvern og anonymitet blir tilfredsstillende ivaretatt når de deltar i undersøkelser (Malterud, 2017), og dette var noe jeg informerte om i informasjonsskrivet. Når studien er ferdig vil alle lydfilene slettes og filene med transkriberte intervjuer vil slettes. Før jeg startet undersøkelsen tok jeg meldeplikttesten på nettsiden til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) for å finne ut om undersøkelsen min var meldepliktig, det fant jeg ut at den ikke var. Under intervjuene prøvde jeg å være på at dersom det var noe en informant ikke ville snakke mer om, så gikk jeg videre til neste tema. Dette var noe jeg kun opplevde hos den ene av informantene. Det var i alt fire kvinner og en mann som deltok i studien, jeg vil imidlertid omtale alle informantene som kvinner videre i oppgaven for å opprettholde deres anonymitet.

3.7 Reliabilitet

Med reliabilitet mener man at undersøkelsen må være til å stole på, altså at den må være pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2016). Det har imidlertid vært en viss uvillighet mot å bruke dette begrepet i kvalitativ forskning, fordi det hevdes at det favoriserer en kvantitativ tilnærming (Grenness, 2012). Uavhengig av hvilket syn man har på dette må likevel kvalitative undersøkelser kunne vise til at resultatene av undersøkelsen er til å stole på. Dette innebærer å vise til at den er blitt gjennomført på en systematisk og gjennomtenkt måte, og overbevise andre om at det faktisk har foregått slik (Grenness, 2012). Reliabiliteten i denne undersøkelsen styrkes ved at hele prosessen rundt gjennomføring av undersøkelsen og analyse av datamaterialet blir nøye beskrevet. Jeg brukte stort sett den samme intervjuguiden i alle intervjuene, med noen få justeringer etter det fjerde intervjuet, dette er godt dokumentert. Jeg har også prøvd å gjengi det informantene svarte mest mulig korrekt. En annen forsker ville kunne brukt samme fremgangsmåte som det jeg har gjort i denne undersøkelsen ved å følge mine beskrivelser. Svarene ville da tolkes utfra bakgrunnen til denne forskeren, uten at resultatet nødvendigvis hadde blitt et annet.

3.8 Validitet

Validitet handler om gyldighet og relevans, og det betyr at dataen vi samler inn faktisk skal gi svar på det vi spør om (Jacobsen, 2016). Med intern gyldighet mener man hvorvidt man har dekning i dataene for de konklusjonene man kommer frem til. I arbeidet med analysen av datamaterialet har jeg hatt mye fokus på det å ikke falle for fristelsen til å trekke konklusjoner som jeg ikke har dekning for. Ekstern gyldighet og relevans handler om hvorvidt resultatene fra et avgrenset område er gyldig i andre sammenhenger (Jacobsen, 2016). Funnene i min undersøkelse kan ikke generaliseres, til det er utvalget for lite. Det er imidlertid ikke noe mål i kvalitativ forskning å komme frem til universelle prinsipper. Resultatene fra min undersøkelse kan likevel være meningsfulle ettersom de kan gi en indikasjon på sammenhenger man ikke har sett tidligere, i tillegg til at de kan gi en pekepinn på noe som kan forskes videre på i ettertid.

En annen faktor som har vært viktig å reflektere over i min oppgave er hvorvidt lederne jeg har intervjuet har svart ærlig på de spørsmålene jeg stilte, eller om de svarte for å sette seg selv i et best mulig lys. Det er kanskje spesielt viktig å tenke over når man tar opp et forholdsvis sensitivt tema som det konflikter og konflikthåndtering er. Dette er jo også noe

som man ikke kan vite helt sikkert, men min opplevelse og vurdering, basert på at det er jeg som har gjennomført intervjuene, er at de lederne jeg har intervjuet har vært ærlige. De har snakket både om utfordringer de har støtt på, vanskelige situasjoner i relasjon til konflikter, så vel som det de føler de mestrer eller har mestret bra. Jeg har ikke sittet igjen med en opplevelse om at noen har prøvd å skjule noe.

4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal jeg presentere funnene fra studien min. Studien baserer seg på intervjuer med fem ledere. Lederne jeg har intervjuet er i alderen 33-55 år gamle, og de har jobbet som ledere i 2-11 år. Samtlige ledere jobber på kommunale sykehjem i Sykehjemsetaten i Oslo, og de har alle ansvar for personal, økonomi og fag på sine avdelinger. Konfliktene som har blitt beskrevet i intervjuene dreier seg både om systemkonflikter, personalkonflikter mellom to ansatte og mellom ansatt og leder, i tillegg til konflikter med pårørende. Hovedfokuset vil imidlertid være på personalkonflikter, da det var denne type konflikter det ble snakket mest om i intervjuene. Andre typer konflikter vil imidlertid også bli nevnt. I analysen fremstår fire funn som sentrale:

Konfliktsyn

Egenskaper knyttet til konflikthåndtering

Kompetanse og kompetanseheving

Konflikthåndtering- strategi og mestring

4.1 Konfliktsyn

Under intervjuene ble begrepet ” konflikt” undersøkt og det kom frem at det var et stort spenn i forhold til hvilke situasjoner som ble definert som konflikter. Det var også tydelig at konflikter ble delt inn i to kategorier; de store og alvorlige konfliktene og daglige småkonflikter.

4.1.1 Generelt konfliktsyn

Under intervjuene kom det frem at lederne flest hadde et bredt syn på hva de mente var en konflikt. Begrepet konflikt ble brukt om alt fra å beskrive mindre uenigheter mellom to ansatte, til situasjoner hvor store uenigheter bidro til å forsure arbeidsmiljøet på hele avdelingen. Når lederne ble bedt om å beskrive hvordan de definerte en konflikt beskrev de det som en uenighet, som påvirker minst en person og som skapte et dårlig arbeidsmiljø. En konflikt kunne også påvirke arbeidsinnsatsen til de involverte, og bidra til at arbeidsoppgavene ikke ble utført på en tilfredsstillende måte. En av informantene beskrev en konflikt som følgende:

” En konflikt er en uenighet som faktisk er usunn for arbeidsmiljø, pasienter og kollegaer generelt. Noen konflikter blir høylydte så de preger de andre veldig mye, i

andre konflikter blir man stille og unngår hverandre, og det er like surt for miljøet det.” (Informant 3)

Konflikter ble omtalt som noe som var negativt, men til tross for det mente informantene at det ville være unaturlig og utenkelig at alle ansatte skulle være enig til enhver tid. Konflikter ble sett på som noe det var umulig å unngå dersom man jobbet med mennesker, og at det til enhver tid var større eller mindre konflikter i avdelingen ble sett på som en del av hverdagen. Det var heller ikke slik at man ble sett på som en dårlig leder dersom man hadde konflikter i avdelingen sin, ettersom dette var noe alle hadde. Da prøvde man heller å hjelpe hverandre med å finne måter å håndtere konfliktene på.

4.1.2 Ulike nivå på konfliktene

I intervjuene kommer det tydelig frem at det var et skille mellom det man så på som store, alvorlige konflikter og det som ble betegnet som småkonflikter. De konfliktene det kom frem under intervjuene at det var mest av, var de såkalte småkonfliktene. Disse kunne man se på avdelingene daglig, og kunne dreie seg om alt fra uenigheter rundt fordeling av oppgaver, til at noen brukte feil type bleie på en beboer. Dette ble illustrert gjennom følgende utsagn som dreide seg om mindre konflikter som oppstod på avdelingen:

” Mindre konflikter er konflikter som er knyttet til oppgavene, som for eksempel at primærkontakten kommer på vakt og oppdager at den som har vært på gruppa deres ikke har fulgt opp beboeren slik som de forventer at de skulle ha gjort. Også begynner man å stille krav til den som har vært på vakt; du har ikke blitt ferdig med den oppgaven og du har ikke blitt ferdig den oppgaven. Og den andre som var på vakt forteller; nei, jeg hadde ikke tid til det og det og det. Da kan det oppstå konflikter, der de kan bli ganske uenige, de kan bli frustrert og sint.” (Informant 4)

Denne type konflikter ble beskrevet som konflikter som roet seg fort ned og som ansatte gjerne var ferdig med til neste vakt. Det ble imidlertid lagt vekt på at denne type konflikter kunne eskalere, så om man ikke fulgte med på disse uenighetene kunne de ende opp som større og mer alvorlige konflikter. Lederne mente likevel at dette var konflikter det som regel ikke var hensiktsmessig at de blandet seg bort i, hvert fall ikke med en gang. Grunnen til dette var at om de som ledere blandet seg inn i denne type mindre konflikter kunne det bidra til at konflikten med et fremstod som mye mer alvorlig. En annen grunn som ble oppgitt var at det kunne bidra til at ansatte ble mer passive i forhold til det å ordne opp i ting seg i mellom, og forventet at det var leders oppgave å ordne opp i alle slags uenigheter som oppstod på

avdelingen. Det ble også trukket frem at det var viktig at konflikter ble løst på laveste nivå, som ved mindre konflikter ville si at de ansatte måtte prøve å løse det seg i mellom.

Når lederne beskrev store konflikter, var det gjennomgående at dette var situasjoner som påvirket arbeidsmiljøet i forholdsvis stor grad. Det kunne ofte være små saker som hadde fått bygd seg opp til en stor konflikt. Enkelte av disse konfliktene var også kommet til det stadiet at man prøvde å få med seg allierte i avdelingen. Et annet kjennetegn ved disse konfliktene var at de potensielt kunne ha svært negativ effekt for beboerne på avdelingen. Årsaken til det var for eksempel at konflikten bidro til at ansatte ikke samarbeidet, eller at en konflikt mellom en ansatt og pårørende gjorde at den ansatte ønsket å unngå å følge opp den aktuelle beboeren for å dermed unngå å ha noe å gjøre med pårørende. Dette ble enda mer kritisk hvis det var sykepleiere som var involvert i konfliktene, ettersom de gjerne hadde et hovedansvar i forhold til oppfølging av beboerne, og man da var enda mer avhengig av at samarbeidet fungerte.

4.2 Egenskaper knyttet til konflikthåndtering

Under intervjuene kom det frem noen egenskaper hos lederne som var fremtredende i forhold til det å håndtere konflikter. Dette var både egenskaper som lederne selv trakk frem som viktig og mente de selv hadde, og egenskaper som ble gjort tydelig i lys av situasjonene de beskrev.

4.2.1 En omsorgsfull leder

Det å være en omsorgsfull leder var en av egenskapene som kom frem som viktig under intervjuene. Dette handlet vel så mye om et ønske om å ha gode relasjoner til sine ansatte. Når det gjaldt det å være en omsorgsfull leder i forbindelse med håndtering av konflikter så kom det frem på ulike måter. Det var flere små episoder som ble beskrevet som vitnet om at lederne var opptatt av de ansatte skulle ha det bra på jobb, til tross for konflikter. En leder beskrev hvordan vedkommende støttet sin ansatte som var i en konflikt med pårørende ved å være synlig og å trygge henne. En annen leder beskrev hvordan hun alltid var opptatt av å finne balansen mellom å være en tydelig og omsorgsfull leder, og de gangene vedkommende skulle følge opp konflikter var hun opptatt av å gjøre det på en omsorgsfull måte. En annen leder igjen hadde selv hatt en konflikt med en ansatt og sitatet under illustrerer hvordan denne lederen var opptatt av å bygge opp igjen relasjonen mellom seg selv og den ansatte:

” Jeg var åpen for å ha god kommunikasjon, og var åpen for å endre noe i relasjonen mellom oss for å ha et godt samarbeid Vi klarte å løse den konflikten på en fin og grei måte.” (Informant 4)

Svært få av lederne sa direkte at de var omsorgsfulle ledere eller at de var opptatt av å være omsorgsfulle ledere, det kom likevel tydelig frem under intervjuene basert på situasjonene de beskrev og hvordan de handlet i disse ulike situasjonene.

4.2.2 En tilstedeværende leder

Å være tilstedeværende som leder var en annen egenskap som ble trukket frem både når det gjaldt å forbygge konflikter og når det kom til oppfølging av konflikter. Man kunne for eksempel forebygge konflikter ved å være tett på når man oppdaget småkonflikter i avdelingen som man så hadde potensiale til å trappes opp. En leder beskrev hvordan fordeling av oppgaver hadde potensiale til å bli en større konflikt mellom en sykepleier og hjelpepleierne på avdelingen sin, og hvordan vedkommende løste det ved å være mer tilstede:

” Så det jeg gjør, er at når vedkommende er på jobb så er jeg tilstede, og hun velger å la de fortsette å fordele, men det blir helt riktig av en eller grunn fordi jeg sitter der.” (Informant 2)

Det å vite når man trengte å være ekstra mye tilstede som leder, handlet også om at man måtte kjenne personalgruppen sin, at man kunne lese situasjoner og den enkelte ansatte. I etterkant av større konflikter ville det for eksempel være viktig å følge tett opp, både for at ansatte skulle føle seg ivaretatt, men også for å tydeliggjøre at man som leder ikke hadde sluppet taket i situasjonen. Dette ble enten gjort i form av oppfølgingsamtaler, gjerne flere, eller ved at leder var mer tilstede i miljøet. Sistnevnte ble illustrert i følgende sitat:

” Som leder var jeg tettere på, jeg var oftere til stede og satt i alle rapporter, var innom avdelingen ofte, spurte hvordan det gikk, fulgte opp dette her, går det bedre med dere nå? Jeg var på da, slik at de ikke skal tro at nå er det løst, nå slipper lederen dette her.” (Informant 3)

4.2.3 En tydelig leder

Det å være en tydelig leder var en annen egenskap som gikk igjen hos alle lederne. Dette handlet mye om hvordan de tydeliggjorde sine forventninger til de ansatte når det gjaldt å

bidra til å finne løsninger på konflikter og å bidra til et godt arbeidsmiljø. Gjennom intervjuene kom dette best frem i forbindelse med hvordan lederne beskrev at de stilte krav og ansvarliggjorde sine ansatte. En leder sa følgende:

” Når det oppstår konflikter, så er det klart de forventer jeg skal gjøre noe med det. Også spiller jeg også litt tilbake til dem at jeg gjerne hjelper dem på veien, men de må gjøre mye av jobben selv, for jeg er ikke en sånn opprydningsperson. Jeg krever at vi gjør det sammen hvis det er noen store ting, og jeg prøver å ansvarliggjøre folk. For det er veldig lett å gi slipp, det ser jeg ” (Informant 1)

Det kom også frem at etterhvert som leder og personalgruppen ble bedre kjent med hverandre, tok de ansatte også mer ansvar i situasjoner hvor leder var tydelig på at de måtte prøve å ordne opp selv. En leder beskrev blant annet hvordan det nå var mindre tilbakemeldinger angående daglige småkonflikter enn det var da denne personen var ny som leder, og så på dette som et tegn på at de ansatte var blitt mer bevisst på å ta ansvar for å håndtere disse konfliktene selv. I forhold til det å stille krav til å bidra til et godt arbeidsmiljø, var det mye fokus på å få de ansatte til å se på løsninger når de tok opp problemstillinger i avdelingen. En leder var spesielt opptatt av dette og det illustreres i følgende sitat:

” For min del er det helt greit at ansatte kommer med klager på ting og reflekterer over ting, for det er helt sikker alltid noe som skal bli bedre. Men mitt svar er da: kjempefint at du sier fra, men har du et forslag? Vi må ha et forslag, for å tenke positivt, for å tenke på løsninger. Ikke bare komme å klage og klage.” (Informant 5)

Dette med å være en tydelig leder var noe som lederne selv fremhevet, og begrepet ”tydelig” gikk igjen i intervjuene. Samtidig gikk det også igjen i situasjoner lederne beskrev hvor det var konflikter.

4.3 Kompetanse og kompetanseheving blant lederne

Informantene ga uttrykk for at kompetanse som man tilegner seg gjennom egne og andres erfaringer kunne være mer nyttig enn det man tilegner seg gjennom formelle kurs og utdanning. De ga samtidig uttrykk for at de opplevde å ha hadde tilstrekkelig kompetanse til å håndtere konflikter, selv om det også ble lagt vekt på at dette er et emne en aldri blir ferdig utlært i.

4.3.1 Formell kursing og kompetanse

Samtlige av de lederne jeg intervjuet hadde en bachelor i sykepleie, og de hadde alle en videreutdanning innen ledelse i tillegg til grunnutdannelsen. Fire av lederne bekreftet at de hadde tatt videreutdanning innen ledelse ved VID vitenskapelige høgskole (tidligere Diakonhjemmet høgskole) i regi av Oslo kommune. Det kom frem under intervjuene at konflikthåndtering var et av temaene de lærte om på ledelsesutdanningen de hadde tatt. Samtidig var ikke det de lærte der nødvendigvis tilstrekkelig for å kunne håndtere de konfliktene som oppstår på arbeidsplassen. En av lederne sa blant annet:

”Vi hadde jo litt om konflikthåndtering på lederutdanningen, men ellers så er dette kunnskap og kompetanse som du tilegner deg gjennom praksis.” (Informant 3)

Når det kom til formelle kurs relatert til konflikthåndtering var det store variasjoner blant informantene, både når det gjaldt hvem som hadde vært på slike kurs og hvorvidt kursene opplevdes som nyttige. Noen hadde vært på kurs, andre ikke. Noen syntes at kursene de hadde vært på var nyttig, mens andre erfarte at annen type læring var mer lærerikt. Noe av denne forskjellen illustreres blant annet godt gjennom sitater fra to ulike informanter. En leder sa:

” De gir ikke mye kurs når det gjelder konflikthåndtering. Jeg tror faktisk jeg omtrent aldri har vært på noe kurs, og heller ikke fått tilbud om det”. (Informant 3)

Mens en annen leder sa:

” Jeg har jo vært på endel kurs, både verneombudkurs og lederkurs i forhold til konflikthåndtering. Alle lederne i SYE får jo gå på det samme kurset som verneombudet gjør, og da får man et 2-3 dagers kurs i dette med konflikthåndtering og lov og avtaleverk som man skal forholde seg til”. (Informant 1)

Det kom med andre ord frem at det var store forskjeller blant lederne internt i Sykehjemmetaten i forhold til hvilke kurs de fikk være med på. Da informantene ble spurt om hva som kunne være nyttig for dem i forhold til å øke egen kompetanse når det gjaldt konflikthåndtering, var ikke det med å få gå på flere kurs noe som ble trukket frem. En leder mente at det å få hjelp utenfra sykehjemmet ville vært nyttig i forhold til det å håndtere konflikter med pårørende, det kunne forstås som for eksempel kurs rundt dette emnet, men det gjaldt da kun i forhold til konflikter med pårørende.

4.3.2 Egen erfaring og erfaringsutvekslinger

Den erfaringen man selv opparbeider seg etter å ha jobbet som leder en stund, ble sett på som verdifull i forhold til å opparbeide seg kompetanse innen konflikthåndtering. Dette gjaldt selv om en bare hadde vært leder i kun noen få år også. Det kom frem at jo lengre man jobbet som leder, jo mer trygg og modig ble man i forbindelse med det å håndtere konflikter, og lederne ga uttrykk for at de taklet å stå i konflikten. En leder beskrev det å håndtere konflikter i det daglige slik:

” Nå har jeg såpass mye erfaring med det, så jeg er blitt vant til å jobbe selvstendig, og jeg tør å ta mine egne avgjørelser...jeg våger kanskje litt mer”. (Informant 5)

En annen ting som ble trukket frem når det gjaldt egen erfaring, var at man etterhvert ble flinkere til å involvere andre, slik som for eksempel bedriftshelsetjenesten eller personalavdelingen, for å få hjelp til å håndtere konflikter som oppfattes som mer alvorlige.

Erfaringsutvekslinger med kollegaer ble også sett på som nyttig i forhold til å øke egen kompetanse rundt dette med konflikthåndtering. Disse utvekslingene var beskrevet som noe som skjer ofte og på fast basis hos de fleste av informantene. Gjennom erfaringsutvekslinger kunne man få råd og veiledning til hvordan man kunne håndtere situasjoner som en selv synes var vanskelige. En av grunnene til at dette ble sett på som spesielt nyttig var at man fikk diskutere med andre ledere som hadde med seg erfaringer fra andre arbeidsteder, eller som hadde mer erfaring med konflikthåndtering enn det en selv hadde. En annen ting var at man kunne få råd fra ledere som hadde stått i tilsvarende situasjoner som det en selv gjorde på et tidligere tidspunkt. Dette gjorde at informantene opplevde at de fikk hjelp til å se situasjonen fra en annen vinkel, eller at de fikk et litt annet perspektiv på konflikten de stod ovenfor, og at de ved hjelp av råd og tips fra kollegaene kanskje klarte å finne en måte å håndtere situasjonen på. En leder beskrev det på følgende måte:

” Erfaringsutveksling med andre avdelingsledere er nyttig. Man får veldig mye feedback, man får mye tips når man sitter og hører på andre ledere som kanskje har vært involvert i enda flere konflikter enn det jeg har vært, eller andre typer konflikter som jeg ikke har vært borti, og det er veldig nyttig.” (Informant 4)

Selv om man som leder valgte å luften en konfliktsituasjon i en erfaringsutveksling med kollegaene betydde det imidlertid ikke at man alltid ville velge å følge det rådet eller de rådene man fikk. Som en av informantene sa:

” Noen ganger velger jeg kanskje å gjøre det på en litt annen måte enn det jeg er blitt rådet til, og som jeg er mer komfortabel med selv. For når du skal sitte i en meklings situasjon med to ansatte, så trenger du å være trygg på deg selv, og ikke følge et råd som du kanskje er litt utrygg på.” (Informant 3)

Dette gjaldt både små justeringer med de rådene man fikk, men også dersom man tenkte at en helt annen strategi ville fungert bedre. En leder fikk for eksempel råd fra sin ledergruppe om en flytte en ansatt til en annen avdeling etter en konflikt med en pårørende, men denne lederen valgte å ikke gjøre dette og ville heller forsøke en strategi hvor vedkommende var tett på som leder i tiden etter i stedet for.

4.4 Konflikthåndtering- strategi og mestring

Under intervjuene kom det frem at informantene brukte ulike strategier når de håndterte konflikter, og de fremstod som veldig bevisst på hvordan de valgte å gripe an de ulike konfliktene som oppstod i avdelingen. Det kom også frem at lederne generelt var tilfreds med måten de selv håndterte konflikter på.

4.4.1 Strategier for konflikthåndtering

Når lederne snakket om hvordan de håndterte konflikter så kom det frem at de brukte ulike strategier avhengig av hvilken type konflikt det gjaldt. Når det gjaldt de store, alvorlige konfliktene så var det en felles strategi at man var proaktiv og tok tak i konflikten så snart man var blitt gjort klar over den. Den vanligste måten å håndtere denne type konflikt på var ved å starte med å innkalle den/ de det gjaldt til en samtale. Noen ganger ville man også innkalle de involverte til møte hver for seg i forkant for å få høre de ulike versjonene av saken slik at man kunne skape seg et inntrykk. Under de felles samtalene var det ulike personer som ville være tilstede. Dette ville som regel være de som var involvert i konflikten og eventuelle tillitspersoner de involverte valgte å ta med seg, lederen selv, referent og verneombud. Avhengig av konflikten kunne disse personene variere noe, for eksempel dersom leder selv var en part i konflikten ville for eksempel institusjonssjef være tilstede i tillegg. Det ble alltid skrevet referat fra denne type møter, og det var vanlig å involvere bedriftshelsetjenesten og personalavdelingen i SYE. Etter en slik samtale ville saken bli fulgt opp videre, enten ved en oppfølgingssamtale, eller at lederen fulgte tettere opp i avdelingen, eller oppfølging gjennom for eksempel bedriftshelsetjenesten. Eventuelt kunne det være en kombinasjon av disse tre.

En annen strategi som ble brukt ved konflikthåndtering handlet om å ansvarliggjøre de ansatte. Dette ble spesielt brukt når det gjaldt mindre konflikter, men en leder brukte det også for å håndtere større konflikter som oppstod. En måte man gjorde det på var ved å oppmuntre ansatte til å selv ta tak i konflikter de hadde med sine kollegaer. Flere ledere beskrev at dersom en ansatt kom og fortalte dem om en konflikt de hadde med en av sine kollegaer, så ville de som leder oppfordre dem til å oppsøke denne kollegaen og ta opp saken på en konstruktiv måte. En leder beskrev det slik:

” Det er ofte konflikt mellom ansatte, særlig ekstravakter som føler at de blir snakka til av såkalte eldre pleiere på en måte som gjør at de kommer ned til meg gråtende. De konfliktene løser jeg stort sett ved å be dem gå opp igjen, og vente til vedkommende er i en mer harmonisk tilstand, og spørre om å få snakke med dem en-til-en. Og så si til dem, vet du hva, jeg vet at du kanskje ikke mente noe vondt med det du fortalte meg, men det hadde hatt en mye bedre effekt om du hadde fortalt det på en bedre måte enn det du gjorde.” (Informant 2)

I følge lederne handlet denne strategien mye om at man ønsket å løse konflikter på et lavest mulig nivå. Man kan også si at denne strategien handlet vel så mye om å ha fokus på å være løsningsorientert. Dersom man som ansatt kom og klaget til sin leder om en konflikt som hadde oppstått i avdelingen, ønsket man å ansvarliggjøre den ansatte ved å sette fokus på hvordan den ansatte kunne bidra til å komme med løsninger selv. Dersom ansatte for eksempel var uenige i hvordan oppgavene ble fordelt på morgenen, så ble man bedt om å komme med forslag til hvordan de tenkte at det kunne gjøres på en bedre og mer rettferdig måte, i stedet for at man bare satt og klaget over det.

Spesialt to av lederne var opptatt av at de konsekvent ikke ville gripe inn i konflikter som var basert på det som de omtalte som ”sladder” eller ”slarving”. Med det mentes for eksempel at en ansatt kom til lederen og informerte om en konflikt mellom to andre ansatte, men hvor de involverte selv ikke har tatt opp at de var i en konflikt. Et annet eksempel var ansatte som kom for å fortelle leder om andre ansatte som ikke fungerte i jobben sin. En måte denne type saker ble møtt på var ved å be den ansatte om å skriftliggjøre det i et avvik. Tanken bak dette var at den ansatte da fikk en mulighet til å tenke seg om en gang til om hvorvidt dette var noe som var verdt å ta opp. Dersom den ansatte endte med å melde det skriftlig, ville det bli tatt tak i gjennom vanlig avvikshåndtering. Noen ganger ville imidlertid den ansatte se at det ikke var en like stor sak når vedkommende fikk skrevet det ned og reflektert over det en gang til.

4.4.2 Opplevelse av å mestre konflikthåndtering

Lederne som var med i denne undersøkelsen ga uttrykk for at de opplevde at de mestret å håndtere konflikter som oppstod på sin arbeidsplass, dette gjaldt særlig personalkonflikter. Samtlige har beskrevet konfliktsituasjoner som har oppstått når de har jobbet som leder, og hvordan de har håndtert det. Da flere av situasjonene de beskrev lå noe tilbake i tid, var det noen som ville endret på ting om de skulle håndtert den samme konflikten i dag. Dette hang sammen med at de i dag hadde opparbeidet seg mer kompetanse og erfaring enn det de hadde da de stod overfor disse situasjonene. Men til tross for dette så var de alt i alt tilfreds med måten de hadde håndtert det på. En leder beskrev sin opplevelse av egen konflikthåndtering i forhold til en tidligere konflikt slik:

” Jeg tenker at man blir modigere etterhvert. Målet mitt den gang var å være veldig tydelig, klar og direkte, for jeg er en veldig direkte person ... I dag ville jeg nok gjort noen små justeringer her og der, men jeg tror opplegget skulle vært det samme, for jeg fikk jo resultater.” (Informant 5)

Samtidig som de ga uttrykk for at de mestret konflikthåndtering, var de også ydmyke for at det kunne være mange måter å løse konflikter på som de ennå ikke hadde prøvd ut. Det var heller ikke slik at fordi man hadde håndtert mange forskjellige konflikter så hadde de en mal på hvordan det skulle gjøres, og det ble lagt vekt på at alle konflikter var unike og oppfølging måtte vurderes deretter. Det kom også frem at de noen ganger hadde noe usikkerhet rundt hvordan enkelte konflikter skulle gripes tak i, eller hvordan man forholdt seg til lovverket i enkelte situasjoner. Dette tatt i betraktning endret likevel ikke det at de hadde en opplevelse av å mestre konflikthåndtering i jobben sin.

5 Drøfting

Denne delen av oppgaven vil først drøfte funnene fra undersøkelsen min utfra forskningsspørsmålene som ble stilt innledningsvis, og funnene blir da sett i lys av aktuell teori om konflikt og konflikthåndtering. Jeg vil deretter drøfte tematikken på et mer generelt grunnlag.

5.1 Hva er ledernes forståelse av konflikt?

Lederne i undersøkelsen min har en bred forståelse av hva en konflikt er. Måten de beskriver en konflikt på samsvarer mye med definisjonene til Hotvedt (2003) og Ekland (2015) selv om de bruker andre ord for å beskrive det. Mine informanter snakker for eksempel om uenigheter mellom ansatte, mens Ekland og Hotvedt snakker om forskjeller eller motsetninger, men essensen i det blir det samme. Det kommer også tydelig frem at lederne i min undersøkelse har en helt annen oppfatning av konflikt enn det som Hotvedt (2003) beskriver som folkeoppfatningen, nemlig at man først har en konflikt når en situasjon virkelig toppe seg. Dette funnet er interessant dersom man sammenligner det med Hansen, Mykland og Solbakk (2015) sin undersøkelse. De fant at det nærmest er en aversjon i norske kunnskapsbedrifter mot å bruke begrepet konflikt, og at man kan ha tilspissede situasjoner hvor ansatte blir ”sinna” uten at det blir sett på som en konflikt. Det er med andre ord en viss grad av manglende samsvar mellom hvordan informantene i de to ulike undersøkelsene ser på konflikter. Det konfliktsynet mine informanter betyr kan være en indikasjon på at de ikke er redd for å bruke begrepet konflikt som sådan, og at begrepet konflikt i seg selv ikke oppfattes som noe som bør unngås eller noe som bidrar til at det oppstår flere konflikter. Gjennom intervjuene fremstår det også som om de har et veldig bevisst forhold til konflikter og hvordan de skal forholde seg til dem. Et annet alternativ til hvorfor det kom frem i undersøkelsen at de hadde en så bred forståelse av begrepet kan være at de ble påvirket av intervjusituasjonen. Jeg som intervjuer brukte konsekvent begrepet konflikt, og dette kan ha påvirket de på den måten at det ble mest naturlig å omtale alt fra mindre uenigheter til store vanskelige situasjoner som konflikter i samtale med meg. Dette blir imidlertid mer som refleksjoner å regne, og noe som er vanskelig å si noe helt konkret om. Basert på min opplevelse av intervjuene ser jeg likevel på det som mindre sannsynlig ettersom jeg oppfattet at konflikthåndtering var noe som stod høyt på agendaen hos samtlige.

Måten lederne beskriver ulike nivåer av konflikter på, henger mye sammen med hvordan konfliktrappen fungerer. Dette til tross for at ingen av lederne som ble intervjuet noen gang nevnte konfliktrappen spesifikt, dette var heller ikke et begrep som jeg presenterte under intervjuene. Det som blir beskrevet som de små daglige konfliktene er konflikter som handler om sak og hvor de ansatte prøver å finne frem til en løsning. Dette tilsvarer trinn en på konfliktrappen (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Det ble samtidig beskrevet hvordan disse konfliktene hadde potensiale til å eskalere dersom man som leder ikke fulgte godt nok med. Denne beskrivelsen henger nøye sammen med det avgjørende steget fra trinn en til trinn to i konfliktrappen, hvor fokuset endrer seg fra å handle om sak til person (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Videre derfra kan konflikter ha potensiale til å rase oppover konfliktrappen. Sett i lys av dette så kan man si at lederne jeg intervjuet har en god forståelse av konflikter og hvordan de potensielt kan utvikle seg. Dette kan bidra til at man får færre av de store konfliktene fordi man som leder kommer de ansatte i forkjøpet og får avverget eller håndtert disse situasjonene før de eskalerer. Samtidig kommer det også frem i intervjuene at flere av de alvorlige konfliktene som oppstår på avdelingene handler om at nettopp flere småkonflikter har fått utvikle seg. Slik sett kan man si at lederne motsier seg selv til en viss grad. Det vil likevel være nærmest umulig for en leder å ha oversikt over hvordan alle ansatte på store sykehjemsavdelinger forholder seg til hverandre, med tanke på at de ansatte er på jobb til alle døgnets tider, og ikke bare når leder er der. Det kan derfor være mulig å skjule konflikter fra leder over kortere eller lengre perioder, med mindre verneombud eller andre ansatte informerer om det.

Lederne jeg intervjuet har et konfliktsyn som har flere likhetstrekk med det man kaller et moderne konfliktsyn (Einarsen og Pedersen, 2011). De sier blant annet det at konflikter er noe som er unngåelig når man jobber med mennesker, og at det å ha konflikter i avdelingen er en del av hverdagen. Man blir heller ikke sett på som en dårlig leder av resten av ledergruppen dersom man sliter med konflikter i avdelingen, da prøver man heller å være gode kollegaer og hjelpe hverandre. Det som imidlertid skiller deres syn fra et moderne konfliktsyn er at lederne i min undersøkelse ser på konflikter som noe som er utelukkende negativt. Dette samstemmer mer med det vi kaller et tradisjonelt konfliktsyn (Einarsen og Pedersen, 2011). En utfordring når konflikter blir sett på som noe som er ensidig negativt er at det blir noe man ønsker å unngå og dermed kan det også være vanskeligere å ta opp reelle problemer når de oppstår. Nå har ikke dette fremstått som et problem hos mine informanter. Samtidig har De Dreu (2008) i sin gjennomgang av litteratur om emnet, konkludert med at de positive sidene ved konflikt,

som man forbinder med et moderne konfliktsyn, er minimale, og at de negative sidene ved konflikter på arbeidsplassen langt på vei overskygger eventuelle positive sider. Denne argumentasjonen kan langt på vei forsvare det synet mine informanter har, og det vil være naturlig å tenke at lederne negative syn på konflikter henger sammen med de erfaringene de selv har gjort seg i forhold til dette. De konfliktene de har observert og håndtert når de har jobbet som leder har muligens utelukkende vært negative eller hatt negative effekter, og derfor baserer de sitt syn på denne erfaringen. Mykland (2007) sier på sin side igjen at forskningen på området viser at det er måten en konflikt blir håndtert på som avgjør om den får en positiv eller negativ effekt, og at man derfor må ha kunnskap om hva som er hensiktsmessige måter å håndtere konflikter på. Så selv om de fleste konflikter utelukkende oppleves som negative, så kan de få en positiv effekt dersom man som leder håndterer dem riktig.

5.2 Har ledere kompetanse til å håndtere konflikter?

Under intervjuene jeg gjennomførte kommer det frem at lederne selv opplever at de har tilstrekkelig kompetanse i forhold til å håndtere konflikter. Dette skiller seg ut fra funnene fra lederundersøkelsen til AFF fra 2011, hvor 70% av lederne sa at de ønsket mer kunnskap om konflikthåndtering, og hvor dette var trukket frem som et av seks sentrale områder de ønsket seg mer kunnskap om (Rønning, 2013). Også Carlström (2012) finner i sin undersøkelse at mellomledere må ha mer forståelse rundt konflikthåndtering dersom de skal kunne gjøre jobben sin. Et viktig spørsmål å stille seg ved min undersøkelse er derfor hvorvidt det er en skjevhet i utvalget som gjør at de jeg intervjuet er de lederne som føler seg god på konflikthåndtering? Det er jo ikke utenkelig at de som har takket til ja til å være med i en slik undersøkelse også er de som føler seg komfortabel med temaet som skal undersøkes. Det som likevel kan være viktig å ta med i betraktningen her er i hvilken grad og hvilken type kompetanse lederne besitter i forhold til konflikthåndtering. Samtlige av lederne i min undersøkelse har både videreutdanning i ledelse hvor det har vært fokus på konflikthåndtering, i tillegg til at de har erfaring med å håndtere flere konflikter i løpet av sin karriere som ledere. Om man sammenligner med AFF's lederundersøkelsen så oppgir omtrent 70% at de har en form for lederutviklingskurs (Rønning, 2013), undersøkelsen sier i midlertidig ingenting om hvorvidt lederne har erfaring med å håndtere konflikter. Lederne jeg intervjuet oppga selv at nettopp egen erfaring og erfaringsutveksling med andre ledere var det som var mest nyttig for dem i forhold til å tilegne seg kunnskap når det gjaldt

konflikthåndtering. Basert på dette funnet vil det være nærliggende å tenke at det man kaller erfaringslæring gir en større følelse av å mestre konflikthåndtering enn det kurs og annen ledelsesutdanning gjør. Til sammenligning så fant Hansen, Mykland og Solbakk (2015), som blant annet intervjuet norske ledere, at konflikter ikke var et tema som ble snakket mye om. Det er da naturlig å tenke at erfaringsutvekslinger mellom ledere ikke er like utbredt på disse arbeidsplassene som det som kommer frem i min undersøkelse. Samtidig kan man ikke se bort fra det faktum at samtlige av lederne jeg intervjuet har hatt om konflikthåndtering i ledelsesutdanningen sin, og at det er mulig at denne kunnskapen er med på å skape et grunnlag for den kompetansen de har om temaet. Det kan sees på som en form for taus kunnskap, og det stemmer på mange måter med det Lai (2013) sier om at man kan utvikle kunnskap uten at man reflekterer over den.

Dersom man skal ha ledere som har god kompetanse på konflikthåndtering så må arbeidsplassene også investere og satse på å utvikle lederne sine på dette området. I Sykehjemsetaten er det det nå som regel et krav til de som søker på lederstillinger at de har en videreutdanning innenfor ledelse, og konflikthåndtering er gjerne et av temaene innenfor ledelsesutdanning. For alle ledere som allerede jobber i Sykehjemsetaten så får de muligheten til å ta lederutdanning i regi av kommunen. Dette kan gi en forklaring på hvorfor samtlige av mine informanter har denne type utdanning. Når lederundersøkelsen fra 2011 (Rønning, 2013) likevel viser at kunnskap på dette området er noe som etterspørres av norske leder, så betyr det at man ikke er helt i mål i alle organisasjoner. Det er også viktig å spørre seg om videreutdanning eller andre lederutviklingskurs er det som er den mest hensiktsmessige måten å utvikle ledernes kompetanse på når det gjelder dette området? Funnene fra min undersøkelse gir jo en indikasjon på at dette ikke nødvendigvis stemmer. Som nevnt tidligere så er erfaringsutvekslinger blant annet det som blir sett på som spesielt nyttig i forhold til å øke egen kompetansen på konflikthåndtering, men kanskje kunne denne type erfaringslæring blitt satt mer i system på arbeidsplassene? Hotvedt (2003) mener at refleksjon basert på egne erfaringer fra for eksempel øvelser, i tillegg til profesjonell veiledning på egen rolle i konfliktarbeid, er viktige læringsmetoder. Dette er også en form for erfaringslæring. Da får man jobbet mer systematisk med å øke kompetansen til den enkelte ansatte. Det Hotvedt (2003) imidlertid mener er den mest nyttige erfaringslæringen er den man har med seg fra familien man vokste opp med, altså såkalt læring fra "livets skole", ettersom dette er erfaringer man som voksen tar med seg som holdninger, vaner og reaksjoner i konfliktsituasjoner. Jeg vil i midlertidig argumentere mot dette synet, for det er ikke

nødvendigvis slik at dette er nyttig læring som man bør ta med seg videre inn i arbeidslivet som leder. Det kommer helt an på hvilke konflikthåndteringsstrategier man har blitt eksponert for, og det er jo også en viss mulighet for at en må avlære seg med reaksjonsmønstre en har lært seg til hjemmefra. Basert på det vil jeg si at denne type erfaringslæring potensielt kan være uheldig, og også noe som kan være vanskelig å endre på med mindre lederen selv er interessert i å endre reaksjonsmønstrene sine.

Til tross for at lederne jeg intervjuet har stor tiltro til egen konflikthåndtering, så legger de vekt på at de ikke er ferdig utlært. Dette handler også om at hver enkelt konflikt er unik og må behandles deretter, og at man dermed vil støte på nye utfordringer en ikke har vært borti tidligere. Dette samstemmer med det Einarsen og Pedersen (2011) sier om at det ikke finnes noe universalverktøy for å håndtere konflikter, fordi de vil være forskjellige og ha sine særtrekk basert på menneskene som er involvert og basert på intensiteten i dem. Det er med andre ord ikke slik at man kan ha en mal som man følger hver gang det oppstår en konflikt. Som ledere er de imidlertid kommet dit hvor de føler seg forholdsvis komfortable med å håndtere de konfliktene som oppstår, og ser at de kan oppnå gode resultater, samtidig som de vedkjenner seg sine begrensninger og kan reflektere over det. Dette gjør at det også lettere å søke hjelp når man står fast på noe. I intervjuene kommer dette tydelig frem ved at terskelen for å diskutere saker man opplever som utfordrende med kollegaer er lav. Dette er nok også en av grunnene til at erfaringsutvekslinger blir sett på som spesielt nyttig.

5.3 Hva er nødvendig for å få til god konflikthåndtering på arbeidsplassen?

Utfra funnene mine i undersøkelsen kom det frem at det å ha klare strategier for hvordan man håndterer konflikter kan være en faktor som er viktig for å få til god konflikthåndtering. Lederne jeg intervjuet har et bevisst forhold til hvilke strategier de bruker for å håndtere de ulike typene konflikter som oppstår på deres arbeidsplass. Når det gjelder de store, alvorlige konfliktene handler det om å være proaktiv og å innkalle de ulike partene til et møte, sammen med blant annet verneombud og eventuelle tillitspersoner. Hensikten med dette er å få til en dialog mellom de ulike partene. Dette samsvarer med det Einarsen og Pedersen (2011) sier om at å gjenopprette og skape god kommunikasjon kan være noe av det viktigste en leder gjør. I følge Ekland (2015) er kommunikasjon essensielt for å få til god konflikthåndtering, og det handler om mer enn bare å prate sammen, det handler om å få partene til å forstå og respektere hverandres standpunkt selv om en er uenig. Dette kan være krevende, spesielt med

tanke på at konflikter som blir håndtert på dette stadiet gjerne har forflyttet seg langt oppover konfliktrampen, og at kommunikasjonen mellom partene da ikke lengre handler om å finne en løsning, men mer om å skade den andre parten. Strategien de bruker har nok flest fellestrekk med det Thomas (1976 i Ekland, 2015) beskriver som kompromiss. Dette er en strategi som ofte blir brukt når situasjonen er fastlåst, og det handler om at begge partene må forsøke å møtes på halvveien. Ulempen med denne strategien er at det kan oppleves som lite tilfredsstillende, særlig hvis man opplever at man taper mye på det. Ender man opp med et slikt utfall vil det nok være spesielt viktig at lederen følger opp i ettertid, og er tilstedeværende, ellers er det nok store muligheter for at konflikten vil ta seg opp igjen.

Når det gjelder mindre konflikter så viser funnene at strategien ofte er å la de ansatte ordne opp i disse konfliktene selv. Dette kan sammenlignes med det Thomas (1976 i Ekland, 2015) kaller unngåelse som konflikthåndteringsstrategi. Det handler blant annet om at man som leder bevisst unngår enkelte konflikter for på den måten å slippe at man får kontinuerlige konfliktsituasjoner i avdelingen (Ekland, 2015). Lederne jeg intervjuet oppga grunner som at konflikten med ett ble mer alvorlig når de blandet seg inn eller at de ønsket at konflikter skulle løses på laveste nivå. Noen av lederne trakk også frem at de ikke grep inn i konflikter som de oppfattet som sladder. Det kan være lett å tenke at unngåelse er det samme som ”la-det-skure” ledelse. Det er imidlertid ikke det samme, det er heller to ganske vidt forskjellige måter å forholde seg til konflikter på. Ved å bruke unngåelse som strategi gjør man et reflektert valg på hvilke konflikter en ser at det ikke er hensiktsmessig at en som leder griper inn i. Det vil ikke si at en bare lar konflikten gå sin egen gang, man kan fortsette observere hvordan situasjonen utvikler seg fra avstand, og kanskje må en gripe inn på et senere tidspunkt. ”La-det-skure” ledelse handler på den annen side rett og slett om at en som leder unngår alle slags konflikter. Dette er noe som kan være svært destruktivt for en arbeidsplass fordi det kan føre til for eksempel utbrenthet, dårlig arbeidsmiljø og sykemeldinger (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Om vi nå går tilbake og ser på unngåelse som strategi, så kan det være interessant å se det i relasjon til samarbeid som er en annen strategi for konflikthåndtering. Om man tar utgangspunkt i de ulike strategiene til Thomas (1976 i Ekland, 2015) og setter de inn i en modell, så er disse to strategiene nærmest som rake motsetninger å regne. Det er derfor interessant at når lederne velger unngåelse som en aktiv strategi, så legger de samtidig opp til at de ansatte må samarbeide for å finne en måte å håndtere konflikten på. Sett i lys av dette kan man kanskje si at det er samarbeid som er ledernes egentlige strategi, ikke unngåelse, som det ser ut til ved første øyekast. Om man tar

det enda litt videre, kan man si at lederne bruker konfliktsituasjonen for å bedre samarbeidet mellom de ansatte. Det er mulig at det ikke er bevisst fra ledernes side, men det er likeså en interessant tanke. Samtidig vil det passe inn med man fant i Aff's lederundersøkelse om at norske ledere bruker mest samarbeidsorienterte strategier når det kommer til konflikthåndtering (Rønning, 2013). Det er likevel en viss mulighet for at en slik strategi vil feile, men da har lederen selv mulighet til å gripe inn så lenge vedkommende er klar over situasjonen.

Funnene fra undersøkelsen min indikerer at det er noen egenskaper hos ledere som er mer fremtredende og som fremstår som viktig for å få til god konflikthåndtering. Disse egenskapene handler om å være en omsorgsfull, tilstedeværende og tydelig leder. Tar man i betraktning hvordan disse egenskapene blir beskrevet i funnene mine kan det minne om det man kaller relasjonsorientert ledelse. Det innebærer at man som leder har mye fokus på relasjonene mellom de ansatte, med stor vekt på omsorg og omtanke (Busch, 2012). Det er imidlertid viktig at man som leder er klar over hvordan disse egenskapene blir oppfattet i ulike settinger, slik at man unngår at situasjoner kan misforstås. Dette kan for eksempel skje dersom det oppstår en konfliktsituasjon mellom to ansatte i en avdeling. Ved at lederen enten er eller oppleves som veldig omsorgsfull, så kan dette bidra til at ansatte tror at lederen støtter sin side av saken (Ekland, 2015). Dette kan bli problematisk, og det er derfor viktig at man som leder finner en god balanse mellom å støtte sine ansatte og å være upartisk. Det kan da være nærliggende å tenke at det beste er å bare ikke vise omsorg for sine ansatte i det hele tatt. Det trenger i midlertidig nødvendigvis ikke bety det, men som Ekland (2015) sier er det viktig at man er tydelig på at man som leder har et ansvar for å sette seg inn i begge sider av saken når det oppstår konflikter, og at man får den ansatte til å forstå dette. Er man tydelig på det kan man unngå at det oppstår uheldige situasjoner mellom leder og ansatt senere, hvor den ansatte føler seg villedet av lederen. Dette samsvarer til en viss grad med funnene fra min undersøkelse, særlig det med å finne en balanse mellom å være omsorgsfull og tydelig. Det vil likevel ikke nødvendigvis være slik at om man ikke er en relasjonsorientert leder, eller man ikke innehar de tre egenskapene som funnene viser til i denne oppgaven, så kan man ikke oppleve at man som leder behersker konflikthåndtering. Det er imidlertid slik at personlige egenskaper og verdier vil sette en begrensning for hvilken lederstil man kan benytte seg av. Dersom man er en leder som ikke har verdier knyttet til medvirkning og omsorg for medarbeiderne, så vil det bli vanskelig å skulle kjøre en lederstil som forutsetter det. Eller om det er omvendt vil det være vanskelig å plutselig skulle bytte til en autoritær lederstil (Busch,

2012). Det trenger likevel ikke bety at man ikke er eller kan bli god på konflikthåndtering om man ikke er relasjonsorientert som leder. For det første gir funnene kun en indikasjon på hva som kan bidra til en opplevelse av god konflikthåndtering. For det andre kan man tilpasse situasjoner til egne egenskaper og preferanser (Busch, 2012).

5.4 Generell diskusjon

Sammenhengen mellom konfliktsyn og forståelse av konflikt på den ene siden og leders konflikthåndtering på den andre siden virker å være påfallende, og dette er noe som kommer tydelig frem i funnene mine. Ikke overraskende kan det virke som at jo mer kunnskap en har rundt konflikter, jo bedre blir man også på å håndtere konflikter. Et annet moment som er viktig her er at hvorvidt man definerer situasjoner som konflikter eller ikke også har en stor betydning. Det kommer blant annet frem i undersøkelsen til Hansen, Mykland og Solbakk (2015) at det er en veldig høy terskel for å definere en situasjon som en konflikt i norske kunnskapsbedrifter, noe som bidrar til at en vil ha vanskelige situasjoner som vil være langt oppe på konfliktrappen før de i det hele tatt blir betraktet som en konflikt. Dette vil kunne påvirke utfallet av konflikten, fordi den gjerne har nådd et punkt hvor partene ikke er i stand til å ha en dialog lengre, før noen griper fatt i den. Har man en god forståelse av hvordan konflikter kan utvikle seg, vet man at jo tidligere man går inn i en konfliktsituasjon, jo bedre forutsetninger har man for å påvirke i hvilken retning den går (Ekland, 2015). Konflikter som ikke blir håndtert på en god måte eller som ikke blir håndtert i det hele tatt, kan føre til enorme negative konsekvenser. I følge Hansen, Mykland og Solbakk (2015) kan dårlig eller manglende konflikthåndtering blant annet føre til sykemelding av ansatte som er involvert i konflikten. Fra et økonomisk perspektiv kan dette føre til store kostnader både for den ansatte, arbeidsplassen og samfunnet generelt, hvert fall dersom det viser seg å bli en langvarig sykemelding. Om man tar utgangspunkt i studien til Nossen og Brage (2016) så kan nettopp dette vise seg å være et sannsynlig utfall. De fant at friskmeldingsraten av sykemeldte går kraftig ned etter de første ukene med sykemelding, og den begynner heller ikke å gå oppover igjen før rundt den tiden sykemeldingsperioden nærmer seg slutten (Nossen og Brage, 2016). Manglende eller dårlig konflikthåndtering kan også gi flere andre negative effekter, dette var bare et eksempel. Eksempelet kan i midlertidig gi en indikasjon på betydningen av å ha ledere som har god kunnskap rundt dette emnet og som bruker denne kunnskapen til det beste for arbeidsplassen.

En annen interessant diskusjon er hvordan rollen som mellomleder spiller inn når det gjelder konflikter på arbeidsplassen. Som navnet tilsier, så står jo mellomlederen mellom de som jobber ”på gulvet” på den ene siden, og ledelsen forøvrig på den andre siden. Carlström (2012) beskriver hvordan mellomlederen konstant forflytter seg mellom å være en talsperson for de ansatte i avdelingen og en representant for ledelsens og dens interesser. På den måten blir mellomlederens lojalitet hele tiden testet. Som mellomleder på en helseinstitusjon skal man både balansere budsjettet som ledelsen har bestemt, samtidig som man skal imøtekomme pasientenes og personalets behov (Carlström, 2012). Man står med andre ord ikke stille midt mellom disse to gruppene, man forflytter seg mer eller mindre opp og ned konstant. Det er ikke unaturlig å tenke at dette er en svært utsatt posisjon hvor spørsmålet om lojalitet kan føre til konflikter, og da kanskje spesielt i forhold til de ansatte. Dette var ikke et tema som ble utdypet i noen særlig grad under intervjuene, men det kan likevel være interessant å se på hvordan konflikter i avdelingen og leders konflikthåndtering påvirker hvordan vedkommende forflytter seg mellom disse to gruppene, og hva det eventuelt betyr for den jobben som skal gjøres. I undersøkelsen min så ble det beskrevet ulike typer konflikter, men det som gikk igjen var konflikter mellom ansatte og konflikter mellom pårørende og ansatte. Når man har denne type konflikter i avdelingen daglig kan det være en indikasjon på at man som leder trenger å være tilstede og være tilgjengelig for sine ansatte. I undersøkelsen bekrefter informantene dette til en viss grad. Hva skjer så når kravene fra ledelsen over en gjør at en ikke har mulighet til å være så tilstedeværende som en selv tenker er nødvendig? Forventninger om at man er tilstede på budsjettmøter, ledermøter og jobber med turnusplaner er eksempler på noen oppgaver som holder en avdelingsleder vekke fra avdelingen vedkommende skal følge opp. I følge Carlström (2012) kan tidspress føre til at mellomledere unngår å ta tak i konflikter fordi det er for ressurskrevende. Dette kan nok være en av grunnene til at enkelte ledere tyr til ”la-det-skure”-ledelse. Samtidig så vil det nok også ha mye å si hva slags støtte man har fra sin egen leder og ledergruppen. I intervjuene mine kom det frem at det var mye støtte innad i ledergruppene når det gjaldt konflikthåndtering, det var tydelig at man ønsket det beste for sine kollegaer. I tillegg oppga de også at de hadde god støtte fra institusjonsleder. Dette samsvarer til en viss grad med det Han, Wang og Don (2014) fant i sin undersøkelse. I følge deres undersøkelse kan den rollekonflikten mellomledere opplever føre til økt jobberelatert stress, men det å være en proaktiv leder kan redusere denne opplevelsen. Det å være en proaktiv leder innebærer i denne settingen at man ser på rollekonflikten som en utfordring i stedet for en trussel, og at man for eksempel søker støtte og informasjon fra andre eller kommer opp med kreative løsninger for å møte

motstridende forventninger (Han, Wang og Don, 2014). Om man ser disse funnene i lys av problemstillingen for denne oppgaven så kan det muligens indikere at blant annet det å ha muligheten til erfaringsutvekslinger med andre ledere kan bidra til redusert stress i forbindelse med konflikthåndtering. Det kan nok forklares med at en opplever å ikke stå helt alene i det, fordi man vet man kan søke råd og støtte. Samtidig viser funnene at det krever noe av en selv som leder også, man må også selv ta initiativ til at denne interaksjonen skal finne sted.

6 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven er å finne ut hvordan avdelingsledere i Sykehjemsetaten opplever at de behersker det å håndtere konflikter som oppstår på arbeidsplassen. Jeg har imidlertid et veldig lite utvalg informanter i min undersøkelse, så det vil ikke være mulig å generalisere funnene. Det funnene derimot kan gjøre er å gi oss en indikasjon på hva som bidrar til å gi ledere en opplevelse av at de beherske konflikthåndtering. De kan også si noe om hva som kan forskes videre på og videre anbefalinger.

Basert på min undersøkelse så kommer det frem at lederne opplever at de behersker konflikthåndtering på arbeidsplassen. Man kan faktisk trekke det så langt som å si at de ikke bare opplever at de behersker det, men at de opplever at de mestrer det. I følge funnene mine så kan det å føle at en behersker konflikthåndtering henge sammen med å ha god forståelse av konflikter, både hvordan de oppstår og hvordan de kan utvikle seg. Undersøkelsen tyder på at de jeg intervjuet hadde en god forståelse av konfliktteorien som ligger til grunn for denne kunnskapen. Informantene mente imidlertid selv at mesteparten av den kompetansen de satt på kom fra egne erfaringer og fra erfaringsutvekslinger med kollegaer. Selv om jeg ikke vil motsi dette så mener jeg at det er grunn til å tro at noe av den kunnskapen de har om konflikter kan spores tilbake til mer formelle kurs og utdanning. Bakgrunnen for dette er blant annet at de til en viss grad utøver konflikthåndtering basert på etablerte teorier. De viser for eksempel til en forståelse av hvordan konfliktrappen fungerer gjennom de vurderingene de forklarer at de gjør, uten at den er blitt nevnt eller snakket om under intervjuene. Legger man denne betraktningen til grunn så kan jeg si at det å ha en videreutdanning innen ledelse og konflikthåndtering også kan være en forutsetning for å oppleve at man behersker konflikthåndtering.

Et annet poeng som har vist seg å kunne være viktig når det kommer til å håndtere konflikter, er at man som leder innehar visse egenskaper. Egenskapene det er snakk om er at man er omsorgsfull, tilstedeværende og tydelig, og disse egenskapene kan knyttes opp mot det å være en relasjonsorientert leder. Ved at man innehar disse egenskapene og er bevisst på hvordan man bruker de kan det bidra til at man blir bedre på å håndtere konflikter som oppstår. Det å være en leder som tørr å være tydelig er noe mine informanter ser på som viktig i forhold til egen konflikthåndtering. Dette er noe de er opptatt av og en egenskap de selv mener at de har. Når man snakker om å være tydelig så kan det for eksempel være at man stiller krav til sine

ansatte angående å være løsningsorientert når det gjelder konflikter som oppstår på avdelingen. Samtidig kommer det også frem under intervjuene at man som leder må kunne gi sine ansatte omsorg, spesielt i forbindelse med håndtering av konflikter. Man bør imidlertid passe på slik at denne omsorgen ikke misforstås og man fremstår som upartisk, dette gjelder spesielt der hvor det er en konflikt mellom to ansatte i avdelingen. Dette vil ikke nødvendigvis oppleves like utfordrende når det gjelder konflikter mellom en ansatt og en pårørende. Det at man prioriterer å være tilstedeværende og tilgjengelig er også viktig, og det bidrar til at man som leder får et overordnet blikk på det som rører seg i avdelingen. Dette vil igjen kunne forhindre at små konflikter utvikler seg til store og vanskelige situasjoner, som krever mye mere ressurser å håndtere. Ledere som har disse egenskapene kan oppleve at det hjelper dem å beherske konflikthåndtering på en bedre måte.

For å oppleve at man behersker konflikthåndtering så er det også viktig at man opplever å ha støtte fra lederen og ledergruppen sin, og at man har mulighet for å utveksle erfaringer med dem. Dette med erfaringsutvekslinger er noe som blir sett på som særlig nyttig. På den måten kan man kan man få hjelp når man står fast i en sak, eller når man bare trenger et råd for hvordan man best kan ordlegge seg i en vanskelig situasjon. Samtidig vil også egen erfaring bidra til at man opplever økt mestring, og det er tydelig at lederne i min undersøkelse opplever at de blir tryggere og tryggere på det å håndtere konflikter jo mer erfaring de har.

En siste forutsetning som bør være tilstede er at man som leder jobber strategisk med konflikthåndtering. Når man oppdager at det er konflikter i avdelingen må man vurdere hva slags strategi man skal velge, alt etter hva som er mest hensiktsmessig utfra situasjonen. Som leder må man kunne skille mellom når det nødvendig å gjøre grep omgående, og når man bør avvente å se an hva som skjer. Noen ganger kan det også være hensiktsmessig at man gir de ansatte en liten dytt i den retningen man tenker de bør gå, for eksempel ved at man oppmuntrer en ansatt til å snakke med en kollega som vedkommende har hatt en uoverensstemmelse med for at de på den måten kan løse opp i konflikten selv. Jobber man hele tiden proaktivt, ved å ha oversikt over det som skjer i avdelingen og ha en plan for hvordan konflikter skal håndteres, så vil det kunne bidra til økt opplevelse av å mestre konflikthåndtering.

Det vil samtidig være viktig at man klarer å balansere rollen som mellomleder. Krav og forventninger fra de som både jobber over og under en kan gjøre det vanskelig å prioritere

oppgaver til tider. Det gjør at det kan være vanskelig å velge hvor en skal rette fokuset, og det kan føre til at konflikthåndtering i avdelingen er en oppgave som blir nedprioritert, fordi det blant annet oppleves som svært ressurskrevende. Konsekvensen av å ikke velge konflikthåndtering kan imidlertid få svært negative effekter, både for de ansatte det gjelder og arbeidsplassen. Å ha avdelingsledere som er proaktive og har god kompetanse på konflikter og konflikthåndtering kan føre til at man unngår denne type negative effekter.

6.1 Videre studier

Jeg tenker at det hadde vært interessant å gjøre en tilsvarende undersøkelse, men med flere informanter, for å se om funnene ville samstemme med denne undersøkelsen. Særlig med tanke på at min undersøkelse viser at lederne opplever at konflikthåndtering er noe de mestrer, og at dette ikke nødvendigvis er noe som samsvarer med annen forskning. Man kunne da funnet svar på om dette er noe som er unikt for mine informanter, eller om dette med konflikthåndtering er noe som er kommet mer i fokus og derfor noe man er opptatt av at ledere skal ha god kompetanse på. Det ville også vært interessant å gjøre en undersøkelse blant de ansatte som jobber ”på gulvet” for å se hvorvidt funnene samstemmer eller ikke. Det vil mest sannsynlig være en viss forskjell, men det hadde vært interessant å se hvor nært eller eventuelt hvor langt unna svarene ligger hverandre.

6.2 Videre anbefalinger

Med tanke på at dette med erfaringsutvekslinger er noe som lederne selv opplever som veldig nyttig, så tenker jeg at det kan være hensiktsmessig at den enkelte arbeidsplass legger opp til at de har gode arenaer for erfaringsutvekslinger mellom ledere. Det kan se ut som om det å få snakke om og diskutere konflikter er viktig for å få til god konflikthåndtering i organisasjoner, da det kan bidra til å ufarliggjøre det i tillegg til at man kan få en felles forståelse rundt temaet.

Litteraturliste

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Carlström, E.D. (2012). Middle managers on the slide. I: *Leadership in health services*. (s.90-105). Vol 25 (2).

Center for konfliktløsning (2000). *Kunsten at løse konflikter. Redskaber og vervejelser*.

Hentet fra

http://www.jordemoderforeningen.dk/fileadmin/TR/Materialer_og_pjecer/kunsten_af_loese_konflikter-kompendium_2000_0.pdf

De Dreu, C. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. I: *Journal of organizational behaviour*. (s.5-18). Vol 29 (1).

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*.

Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Einarsen, S og Pedersen, H. (2011). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet* (1.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ekeland, T-J. (2015). *Konflikt og konfliktforståelse for helse og sosialarbeidere* (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite at noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter*. Latvia: Cappelen Damm. 2.utg. 1.opplag.

Han, Y., Wang, M. og Dong, L. (2014). Role conflict and the buffering effect og proactive personality among middle managers. I: *Social behaviour and personality*. (s.473-486). Vol 42 (3).

Hansen, K., Mykland,S. og Solbakk, M.N. (2015). Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter. I: *Søkelys på arbeidslivet* (s.61-77). Vol 31 (1-2).

Hotvedt, T. (2003). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm. 3.utg.

Knudsen, K., Gunnarsdottir, H.M. og Karlsen, J.E. (2014). Aldri frem å få? – Rollekonflikter midt i lederlivet. I: *Sosiologisk tidsskrift*. (s.28-50). Vol 22.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. 3.utg.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget. 4.utg.

Mykland, S. (2007). Konflikthåndtering og retorikk. I: *Beta* (s. 64-77). Vol 21 (1).

Nossen, J.P og Brage, S. (2016). Forløpsanalyse av sykefravær: Når blir folk friskmeldt? I: *Arbeid og velferd* (s.75-99). Vol 3.

Rognes, J.K. (2013). Konfliktledelse. I: R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S.B. Matthiesen (red), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (s.253-270). Bergen: Fagbokforlaget.

Rønning, R. (2013). "Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere?" Konsekvenser av AFFs Lederundersøkelse. I: R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S.B. Matthiesen (red), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (s.253-270). Bergen: Fagbokforlaget.

Storeng, N.H., Beck, T.H. og Due Lund, A. (2016). *Arbeidsrett*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk. 10.utg.

Watzlawick, P. (1967). *Some Tentative Axioms of Communication*. I: P. Watzlawick, J.H. Beavin og D.D Jackson, *Pragmatics of human communication* (s.48-71). New York: Norton.

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i studien

”Konflikthåndtering blant avdelingsledere ved sykehjem”

Bakgrunn og formål

Jeg er for tiden student ved VID vitenskapelige høyskole, og er nå i gang med å skrive min masteroppgave. Tema for oppgaven min er konflikthåndtering, og jeg håper at denne studien kan bidra til å gi noen svar i forhold til hvordan avdelingsledere ved sykehjem selv opplever konflikthåndtering på egen arbeidsplass.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I forbindelse med denne studien skal jeg gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervju, og jeg ønsker derfor å komme i kontakt med og intervju avdelingssykepleiere som jobber ved sykehjem i Oslo. Jeg har i denne studien valgt å ha fokus på den enkelte leders personlige erfaringer med og håndtering av konflikter, og ikke på institusjonene.

Deltakelse i undersøkelsen innebærer at man deltar på et intervju som vil ta omtrent en time. Dette vil finne plass i løpet av høsten 2017/vinteren 2018. Vi vil avtale et møte på din arbeidsplass, på et tidspunkt som passer deg. I forkant av intervjuet vil jeg be deg avklare din deltagelse i studien med din nærmeste leder. Spørsmålene vil dreie seg rundt dine erfaringer med konflikter og konflikthåndtering i din nåværende stilling. Jeg vil gjøre lydopptak av intervjuene.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede som vil ha tilgang til lydfilene og personopplysninger om deg. Deltakerne og institusjonene vil bli anonymisert, og det vil ikke bli mulig å gjenkjenne dem i den ferdige oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2018. Når masteroppgaven er ferdigskrevet vil lydfilene slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker ytterligere informasjon eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Kamilla Grønvik, e-mail: kamilla.gronvik@gmail.com, mobil: 938 508 39

Tone Lindheim (veileder), e-mail: tone.lindheim@vid.no, mobil: 916 565 05

Undertegnede har gjennomført meldeplikttesten på NSD - Norsk senter for forskningsdata AS sine sider, og funnet at studien ikke er meldepliktig.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

1. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen? Faglig bakgrunn? Alder? Kjønn?
2. Kan du fortelle om en konfliktsituasjon som oppstod på din arbeidsplass? Hvordan vil du beskrive utviklingen av denne situasjonen? Hvordan økte temperaturen? Hvilken type konflikt var det/ hva handlet den om?
3. Hvordan håndterte du denne konflikten? Involverte du noen andre i konflikten, som verneombud, tillitsvalgt, egen leder?
4. Når du tenker tilbake på denne situasjonen, er det noe du ville gjort annerledes? Er du tilfreds med måten du håndterte denne konflikten?
5. Har du noen gang latt være å gripe inn i konflikter som har oppstått på arbeidsplassen? Eventuelt kom med eksempler. Hva gjorde det vanskelig å gripe inn?
6. Opplever du generelt at du har tilstrekkelig kompetanse/ erfaring til å håndtere konflikter som oppstår på din avdeling? Hva hadde eventuelt vært nyttig for deg for å øke din kompetanse? F.eks kurs, seminar, arbeidsveiledning eller diskutere caser.
7. Har din arbeidsplass retningslinjer/ verktøy i forhold til å håndtere konflikter? Var disse nyttige for deg i situasjonen som er beskrevet over?
8. Hva er en konflikt? Når vil du definere en situasjon som en konflikt?

Vedlegg 3

Intervjuguide 2

1. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?
 - Faglig bakgrunn?
 - Alder?
 - Kjønn?
2. Kan du fortelle om en konfliktsituasjon som oppstod på din arbeidsplass?
 - Hvordan vil du beskrive utviklingen av denne situasjonen?
 - Hvordan økte temperaturen?
 - Hvilken type konflikt var det/ hva handlet den om?
3. Hvordan håndterte du denne konflikten?
 - Involverte du noen andre i konflikten, som verneombud, tillitsvalgt, egen leder?
4. Når du tenker tilbake på denne situasjonen, er det noe du ville gjort annerledes?
 - Er du tilfreds med måten du håndterte denne konflikten?
 - Tenker du at konflikter alltid kan/ skal løses?
5. Har du noen gang latt være å gripe inn i konflikter som har oppstått på arbeidsplassen? Eventuelt kom med eksempler.
 - Hva gjorde det vanskelig å gripe inn?
 - Synes du det noen ganger er vanskelig/ ubehagelig å gripe inn i konflikter?
6. Tenker du at kommunikasjon er en viktig del av konflikter/ konflikthåndtering?
7. Opplever du generelt at du har tilstrekkelig kompetanse/ erfaring til å håndtere konflikter som oppstår på din avdeling?
 - Hva hadde eventuelt vært nyttig for deg for å øke din kompetanse? F.eks kurs, seminar, arbeidsveiledning eller diskutere caser.
8. Har din arbeidsplass retningslinjer/ verktøy i forhold til å håndtere konflikter?
 - Var disse nyttige for deg i situasjonen som er beskrevet over?
9. Er det ok med konflikter på din arbeidsplass?
 - Blir man sett på som en dårlig leder dersom man ikke har en konfliktfri avdeling?
10. Hva er en konflikt?
 - Når vil du definere en situasjon som en konflikt?