

Mellomlederes møte med konflikt

En studie blant avdelingssykepleiere i sykehjem

Berit Lenngren

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave

MAVERD - 599 Master i Verdibasert ledelse

Veileder: Førsteamanuensis Olav Molven

Antall ord: 25117

4.mai 2015

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven har vært å få en forståelse for hvilke typer konflikter avdelingssykepleiere møter på sin arbeidsplass, og forutsetninger de har for å håndtere konflikter.

Utgangspunktet for undersøkelsen er en kvalitativ tilnærming, hvor jeg har intervjuet syv avdelingssykepleiere. For å sikre en variasjonsbredde valgte jeg avdelingssykepleiere fra fire forskjellige sykehjem. Tre sykehjem i Oslo, og ett sykehjem utenfor Oslo med avtale med Oslo kommune. Alderen på informantene var fra 26 til 60 år.

Studiet har basert seg hovedsakelig på teori innenfor konflikt og konflikthåndtering, og Hjertø og Kuvaas (2009) nye teori om konflikter, «*Development and empirical exploration of an extended model of intragroups conflict*». Oppgaven innehar teori fra organisasjon og ledelse og lovverket.

Det konkluderes med i oppgaven at informantene hadde en forståelse og innsikt i at konflikter kunne oppstå og at det krevde handling fra avdelingssykepleier.

Informantene beskriver konflikter som innehar emosjonell saks- eller personkonflikter og kognitive saks- eller personkonflikt. Når forutsetningene til å håndtere konflikter belyses, kan det se ut til at de mangler forståelse for konfliktyper, og at de har en manglende innsikt i konflikthåndteringsmetoder. Hovedtrekkene i informantenes ønske om kunnskapstilnærming bar preg av læring av og med hverandre. Flere av informantene poengterte at det er viktig med teoretisk kunnskap i bunnen. Avdelingssykepleierne er bevisst sitt ansvar og tar tak i konflikter og støtter seg til erfaringene de har ervervet seg fra tidligere konflikthåndteringer. Samtlige informanter har et ønsket om å gjøre en god jobb som en gjennomgående holdning.

Førord

Når jeg ser tilbake på den prosessen det har vært å skrive denne masteroppgaven, er jeg overmåtelig stolt og glad for å ha nådd målet. Det tok litt ekstra tid og utfordringene har vært mange. Derfor er det noen personer som har gjort denne masteroppgaven mulig, og som fortjener en stor takk.

Takk til min veileder Førsteamanuensis Olav Molven ved Diakonhjemmet Høgskole for en tålmodig, grundig og god veiledning. Du har vært helt avgjørende for at jeg skulle klare å fullføre mastergraden. Takk for hyggelig veiledning og den faglige utvikling det har gitt meg!

Videre vil jeg rette en takk til avdelingssykepleierne som tok seg tid til stille opp. De vet selv hvem de var.

En spesiell takk til min datter, Christina, som tok seg tid til en sårt tiltrengt språkvask, og alltid med en oppmuntring om å stå på. En ekstra takk til mine to andre barn, Victoria og Andreas og svigerbarn, Tonje og Sigbjørn. Dere har gitt meg tro på at jeg skulle få det til!

Til slutt en stor takk til min familie og venner som har holdt ut med meg i denne tiden.

Endelig, Jonathan, farmor er ferdig!

Tusen takk alle sammen!

Oslo, 30.april 2015

Berit Lenngren

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	6
1.1 Tema og bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Oppgavens struktur	8
2 Presentasjon av sykehjem, personalet og utfordringer.....	9
3 Teori.....	12
3.1 Konflikter - Synspunkter på konflikter fra det tradisjonelle og moderne perspektiv.....	12
3.2 Definisjon av konflikt.....	12
3.3 Konflikters natur	14
3.4 Konflikthåndtering	17
3.5 Ledere i møte med konflikter	19
3.6 Plikten til å ta fatt i konflikter og dokumentasjon	21
3.7 Forventning om trygghet, mestring og kommunikasjon	23
3.8 Forskning.....	28
4 Metode.....	31
4.1 Metodevalg	31
4.2 Valg av informanter	32
4.3 Gjennomføring av intervjuene	33
4.4 Forskningsetiske overveielser	34
4.5 Transkribering, validering og reliabilitet.....	35
4.6 Metoderefleksjon.....	38
4.7 Litteratur og kilder	39
5 Funn, analyse og drøftning.....	40

5.1 Konflikter på arbeidsplassen	40
5.1.1 Samhandling.....	40
5.1.2 Manipulering	43
5.1.3 Nedbemanning og omstrukturering.....	45
5.1.4 Språkbarrierer og kulturforskjeller.....	47
5.1.5 Oppsummering og diskusjon.....	50
5.2 Forutsetninger for å håndtere konflikter.....	52
5.2.1 Kunnskap.....	52
5.2.2 Rolleforståelse	56
5.2.3 Tilnærming	58
5.2.4 Dokumentasjon.....	62
5.2.5 Oppsummering og diskusjon.....	64
5.3 Støtte i organisasjonen for håndtering av konflikter	67
6 Oppsummering og konklusjon	72
Litteraturliste	76
Vedlegg 1.....	80
Vedlegg 2.....	82

1 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn for valg av tema

Med utdanning som helsearbeider og arbeidserfaring siden slutten av syttitallet i helsesektoren, og etter hvert med bakgrunn som sykepleier med flere års erfaring som avdelingssykepleier/mellomleder ved sykehjem, er jeg blitt opptatt av de mange konflikter som oppstår på arbeidsplassen. Einarsen og Pedersen (2011) viser til at konflikter i arbeidslivet ikke er uvanlig, og da heller ikke i helsesektoren. Erfaringene jeg sitter med er at konflikter, store og små, bør ivaretas på en bedre måte og håndteres mer profesjonelt.

Det vanlige har vært å se på konflikter i organisasjoner som noe negativt og truende for funksjoner og effektiviteten i organisasjonen, samt organisasjonens ansikt utad. Dette har forandret seg. I dag viser forskning mer til at konflikter er normalt og unngåelig. Konflikter blir innen for noen gitte grenser sett på som essensielt for produksjon, og en positiv indikator for hvor effektiv organisasjonens ledelse er (Skjørshammer, 2002:12).

Som leder er det ikke uvanlig å oppleve konflikter i løpet av en arbeidsdag. Det er heller ikke uvanlig at uenighet, om den ikke blir fanget opp raskt og blir bearbeidet, blir til en konflikt. Uløste konflikter kan skape mye uro og føre til mistriksel, sykdom og sykefravær blant de ansatte. Arbeidsmiljøet blir i så måte påført slitasje. Det kan igjen gi negative ringvirkninger til den pasientgruppen man er tilstede for. Dette kan føre til dårlig trivsel blant pasientene, redusert livsinnhold og livskvalitet, samt redusert tilbud og kvalitet på tjenestene som tilbys.

I mastergradundersøkelsen til Nina Martinussen i 2007, fremmer hun de ansattes mening om at god ledelse og lederes kunnskaper om konflikter og egnethet i ledelse, var essensielt for å arbeide konstruktivt med konflikter på arbeidsplassen. Hun viser til at lederkompetansen må høynes og personlige lederferdigheter vektlegges og utvikles for å få til en god håndtering av konflikter.

Det finnes forskning nasjonalt og internasjonalt som tar for seg ulike typer av konflikter og konfliktløsninger innen forskjellige arenaer i helsesektoren, fortrinnsvis ved sykehus. Langt vanskeligere er det å finne forskning fra kommunal helsesektor, og spesielt fra sykehjem. Forskning som sier noe om hva ledere har av kompetanse, eller hva de tenker er relevant å ha

av kompetanse innenfor konflikt og konflikthåndtering er det sparsomt med informasjon om. Sykepleiere har med seg en liten bolk fra grunnutdanningen om ledelseskompetanse. Rammeplan for sykepleierutdanningen har ikke konflikt og konflikthåndtering som en bolk i utdanningen. Relaterte temaer det fokuseres på i grunnutdanningen er mellommenneskelige relasjoner, kommunikasjon, tillit, trygghet, mestring, etiske retningslinjer, tverrfaglig/flerfaglig samhandling og administrative gjøremål (Rammeplan for sykepleierutdanning, 2005).

Med dette som bakgrunn ønsker jeg å få innblikk i hvilke konflikter sykepleiere som mellomledere møter på sin arbeidsplass, og faglige og organisatoriske forutsetninger de har for å håndtere disse på en god måte.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven kan ses som et innlegg i studien av forutsetninger avdelingsykepleiere har for å håndtere konflikter. Hovedproblemstillingen er:

- Hvilke forutsetninger har avdelingssykepleiere for å håndtere konflikter ?

For å belyse hovedproblemstillingen nærmere har jeg formulert tre forskningsspørsmål :

- Hva slags konflikter/konflikttyper møter avdelingssykepleier på sin arbeidsplass ?
- Hvilke faglige forutsetninger mener de å ha for å kunne håndtere konflikter ?
- Hvilke forutsetninger gis de og hvilken støtte har de i egen organisasjon for å håndtere konflikter?

Problemstillingen avgrenses til mellomledere ved sykehjem, det vil si avdelingssykepleiere. Jeg søker å få innsikt i hvilke konflikter de møter i arbeidsmiljøet og deres forutsetning for å jobbe med konflikter. Med faglige forutsetninger mener jeg den formell kompetansen informantene har gjennom teoretiske kunnskaper, og kompetanse gjennom erfaring. Med forutsetninger de gis mener jeg støtte primært gjennom samtaler og refleksjon om konflikter, og hvem informantene får denne støtten hos. Eventuelle retningslinjer og dokumentasjon for konflikthåndtering og lovverk vil også bli berørt.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenteres kort sykehjemsordningen. Kapittel 3 danner det teoretiske rammeverket for den senere analysen. I kapittel 4 gjennomgås de metodiske valgene som er gjort og gjennomføringen av studien, som er av kvalitativ art. Kapittel 5 består av funn, analyse og diskusjon. I det sjette og siste kapittelet samles delene i oppgaven før det ender i en avsluttende konklusjon.

2 Presentasjon av sykehjem, personalet og utfordringer

Kommunen har ansvar for å gi et tilbud til alle innbyggere som har behov pleie og omsorg. Herunder kommer tilbud om sykehjem. Sykehjem kan ha forskjellige funksjoner og variere i størrelse, antall avdelinger og tilbud. Sykehjem kan bestå av langtidsplasser, korttidsplasser, skjermede og forsterkede enheter for demente og psykiatriske pasienter. Noen sykehjem kan ha dagsenterplasser og avlastningsplasser. Foruten somatiske avdelinger kan det være enheter for rehabilitering, palliasjon og terminal pleie (Sykehjemsetaten, 2015: 8).

Under et opphold på sykehjem enten det er kortvarig eller permanent, skal det være organisert legetjeneste, sykepleietjeneste og fysioterapitjeneste m.m. (NOU,1997:17). For nærmere beskrivelse av struktur/lederstruktur og de oppgaver og oppgavefordeling som kan være aktuell hos ansatte ved et sykehjem, har jeg tatt utgangspunkt i stillingsbeskrivelser ved sykehjem i Oslo, Kirkens Bymisjon (Stiftelsen Kirkens Bymisjon, 2013).

Virksomhetsleder

Et sykehjem ledes av en administrativ leder, en institusjonssjef. Denne tituleres som virksomhetsleder, institusjonssjef eller daglig leder og har en avdelingsdirektør som sin nærmeste overordnede. Virksomhetsleder er delegert avdelingsdirektørens ansvar for institusjonenes/virksomhetens drift, faglig, økonomisk og administrativt.

Lege

Legen er direkte ansvarlig overfor institusjonssjef, og er medisinsk faglig overordnet alt personale på institusjonen. Lege ansatt ved kommunal virksomhet er medisinsk faglig underordnet bydelsoverlegen.

Avdelingssykepleier

Avdelingssykepleier er direkte ansvarlig overfor institusjonssjef og er faglig-, økonomisk- og administrativt overordnet alt personell på avdelingen, og inngår i institusjonenes/virksomhetens ledergruppe.

Avdelingssykepleier har det administrative ansvaret, samt personal og faglig ansvar ved avdelingen. Vedkommende avdelingssykepleier har delegert økonomisk, og oppfølging av helse, miljø og sikkerhet ved avdelingen.

Driften skal utføres i samsvar med eier av sykehjemmet og avdelingens overordnede målsettinger. Avdelingssykepleier skal lede, planlegge, koordinere og tilrettelegge den daglige drift i samsvar med personalets kvalifikasjoner, beboernes behov og tilgjengelige ressurser. Under avdelingssykepleier består personalet av sykepleier, hjelpepleiere, omsorg-og helsefagarbeider og pleieassistenter.

Sykepleier

Sykepleiere er direkte ansvarlig overfor avdelingssykepleier, og skal tilrettelegge for og utføre sykepleiefaglige oppgaver. De skal delta i stell av pasientene med fokus på de mest utfordrende sykepleiefaglige oppgavene.

Hjelpepleier

Hjelpepleiere er direkte ansvarlig overfor avdelingssykepleier. De skal delta i identifisering og dokumentasjon av pasientenes behov som fører til forebygging, helhetlig pleie, omsorg og behandling samt verdig livsavslutning.

Pleieassistent

Pleieassistenter er ufaglært personell. De har fått opplæring av helsepersonell i avdelingen, og er direkte ansvarlig overfor avdelingssykepleier. Gjennom identifisering og dokumentasjon av pasientenes behov, skal pleieassistentene utføre forebygging, helhetlig pleie, omsorg og behandling samt være med på å legge tilrette for en verdig livsavslutning.

Annet personell kan være fagkoordinator, ergoterapeuter, fysioterapeuter, aktivitører, kjøkkenpersonell og rengjøringspersonell. De administreres vanligvis av institusjonssjefen. Disse faggruppene skal arbeide i overensstemmelse med sine stillingsinstrukser, etiske normer, juridiske retningslinjer og innenfor de økonomiske rammene.

Utfordring for sykehjem og de ansatte i dag, er den utviklingen som har skjedd fra å være rene pleie og omsorgsinstitusjoner, til å bli mer aktive i også å utføre medisinsk behandling. Fra 2012 trådte den nye samhandlingsreformen i kraft. Som følge av reformen har prosedyrer og behandlings- aktiviteter ved sykehjem økt, noe som igjen stiller nye krav til kvalifikasjoner og spørsmål om bemanningsnormer.

Ved sykehjem kan det være manglende eller ikke nok kompetanse blant personalet. Dette

fører til stress og gnisninger. Synet varierer på hva som vil være faglig forsvarlig og hvor mange sykepleiere og andre faglærte som trengs i bemanningen. Utfordring med bemanning handler ikke bare om et antall, men også om hvor flinke, eller hvilke faglige forutsetninger sykepleierne og hjelpepleierne har. Diskusjon mellom avdelingssykepleier og daglig leder handler ofte om økonomi sett opp mot hvor mye fagkompetanse som til enhver tid trengs (Gautun, 2012).

3 Teori

3.1 Konflikter - Synspunkter på konflikter fra det tradisjonelle og moderne perspektiv

Mellommenneskelige konflikter er en naturlig del av all samhandling mellom mennesker, og alle vil oppleve grader av spenninger og konflikter i arbeidslivet. Å tro at mennesker over tid kan jobbe sammen uten at det oppstår konflikter, vil være naivt (Brodal og Nilsson, 1999). Men de fleste vil reagere med uro, fordi det er vanskelig å vite hvordan konflikten vil ende. Brodal og Nilsson (1999) sammenligner en konfliktutvikling med å gå nedover en trapp. For hvert trinn minsker bevisstheten og bedømmelsen vedrørende konflikten opphav hos de involverte. Trappen innebærer tre faser, og hver fase omfatter tre trinn. Overskrides en grense til neste fase, går en over en terskel, hvor konflikten utvides og blir mer omfattende. For hvert trinn man går ned blir man i mindre stand til å se seg selv og den rolle en inntar i konfliktsituasjonen, eller seg selv i forhold til de en er i konflikt med. Det krever ikke noen anstrengelse å gå nedover konfliktrampen. Er man ikke forsiktig går det helt av seg selv. Vil man gå opp trappene, løse konflikten, kreves det av begge parter en bevissthet og en vilje til å anstrenge seg for å få det til (ibid.).

Einarsen og Pedersen (2011) påpeker at tradisjonelt har konflikter blitt sett på som negativt. Begrepet konflikt har blitt satt opp mot begrepet samarbeid. På den måten blir konflikter sett på noe som ikke fungerer normalt. Ledere som har eller gir inntrykk av lite konflikter i sin avdeling, blir betraktet som dyktige og vellykkede. Ledere med konflikter i arbeidsmiljøet, større eller mindre, ses på som mindre dyktige (ibid.).

I nyere tid ser man derimot på konflikter som en naturlig del av et samarbeid og utvikling. På en arbeidsplass der mennesker samordner sin innsats, vil det oppstå situasjoner som gir kime til konflikter. Et godt samarbeid innebærer ikke fravær av konflikter, men god håndtering av dem. En leder vil dermed ikke være dyktig i kraft av fravær av større eller mindre konflikter, men i kraft av hvor ryddig og ansvarlig vedkommende er til å ta tak i konfliktene som oppstår.

3.2 Definisjon av konflikt

Blant fagfolk og forskere har det vist seg å være vanskelig å enes om en felles definisjon av

begrepet konflikt. I faglitteraturen presiseres det at en kombinasjon av definisjoner kan være en fordel. Det vanlige er å skille mellom to hovedtyper av konfliktdefinisjoner:

- 1) avgrensede definisjoner der konflikter betraktes som alvorlige motsetningsforhold, der åpne konfrontasjoner har oppstått mellom partene
- 2) definisjoner der man anser at konflikten er tilstede allerede ved en begynnende frustrasjon i forholdet mellom to eller flere parter (Einarsen, 2011:49)

Under den første definisjons-gruppen finner vi situasjoner hvor konflikter er synlige. En definisjon på en slik konflikt finner vi hos Knapp, Putnam og Davis: er «(...)en uttrykt kamp mellom minst to parter som oppfatter motsatte mål, mangel på ressurser eller at den andre vil komme til å forhindre ens måloppnåelse» (Knapp, Putnam og Davis, i Einarsen og Pedersen, 2011). Men en slik definisjon har noen svakheter der motsetningsforhold ikke er åpne, der konflikten ikke har kommet til åpen kamp, men hvor man indirekte forsøker å skade hverandre. Dette tar form av at man ikke lenger snakker sammen, men velger å unngå hverandre. Faren ved denne type konflikter er at den ikke blir behandlet, og eskalerer til den blir et mer alvorlig problem. Denne form konflikt vil da betegnes som latente eller lukkede (ibid.).

I lys av den andre definisjonsgruppen definerer Thomas «en konflikt er en prosess som settes i gang når en part føler at en annen part har forhindret eller ødelagt, eller kan komme til å forhindre eller ødelegge noe som betyr noe for ham eller henne» (Thomas, i Einarsen m.fl., 2011). I 1998 kom organisasjonspsykolog van de Vliert med en definisjon som lød: «en konflikt er en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre» (ibid.). Definisjonene Thomas og van de Vliert har utarbeidet, peker på konflikt som noe som er i utvikling og som kan endre både innhold, styrke og retning. I definisjonen til van de Vlierts viser han til at konflikt oppstår i det øyeblikk en av partene føler seg frustrert. Om den andre part også er frustrert eller er klar over den førstes frustrasjon, har ikke betydning for hvorvidt det foreligger en konflikt eller ikke. Det er nok at en part er frustrert for at det skal være en konflikt mellom to parter (ibid.).

I tillegg til disse to hovedtypene, vil jeg ta med Morten Skjørshammers (2002) definisjon fra hans doktoravhandling om konflikter og konflikthåndtering i helsevesenet. Han definerer begrepet konflikt slik: «Konflikt er en vanskelig uenighet i forholdet til en annen ansatt,

gruppe eller avdeling og hvor vanlig problemløsningsatsferd ikke har resultert i en løsning eller et akseptabelt resultat.» Denne definisjonen er klart strengere enn van de Vlierts definisjon, men videre enn definisjonen fra Knapp, Putnam og Davis (ibid.).

Definisjonen til Skjørshammer (2002) sier at man ikke har en konflikt før den underliggende uenighet oppleves som vanskelig. Det vil si at man fint kan skille mellom de uenigheter man måtte ha med andre, og leve med problemet uten å skade eller påvirke samarbeidet av den grunn. Et annet punkt han påpeker i definisjonen, er der hvor ordinære måter å håndtere problemer på i arbeidslivet ikke har vist seg å strekke til. Det er først når disse vanlige måtene ikke fungerer man kan si at man har en konflikt.

Fordelen med denne definisjonen sier Einarsen og Pedersen (2011:57) «er at den avgrenser seg til saker og situasjoner som er vanskelige og som dermed truer med å gi negative konsekvenser for den enkelte eller forholdet mellom partene». Den avgrenser også situasjoner der ansatte alene eller sammen med andre har håndtert situasjonen på en ordinær måte. En slik definisjon kan hjelpe til med å sortere og vite når en trenger inngripen fra en tredje part, men definisjonen har sine svakheter ved at den avgrenser seg til mer alvorlige konfliktsituasjoner og der man allerede har prøvd på en håndtering (ibid.).

Det er vanlig at problemløsningsatferd er forskjellig og at det derfor finnes utallige måter å håndtere konflikter på. I Skjørshammers (2002) definisjon er det allerede gjort forsøk på håndtering av konflikten. Det er gjennom runder med utprøving og håndtering av konflikten, det fremstår hvordan en person eller en gruppe reagerer. Dette blir da konsekvensen for hvilken prosess eller løsning en vil gå videre med. Dermed er det noe uheldig å ikke ha denne delen med i en definisjon. Einarsen og Pedersen (2011) viser til fordelene det er ved å kombinere definisjoner. For eksempel van de Vlierts og Skjørshammers definisjoner. Skjørshammers definisjon er mer pragmatisk, mens van de Vlierts definisjon har et mer presist og videre utgangspunkt. Dermed muliggjør den å se konfliktene tidligere, og se hva som har ført det frem til den situasjonen Skjørshammer beskriver (ibid.).

3.3 Konflikters natur

I institusjoner som sykehjem jobber de ansatte mye i team. Den viktigste teamprosessen en skal være oppmerksom på er konflikter, fordi de kan lamme et teamarbeid fullstendig og gjøre

ubotelig skade. Innad i en institusjon/organisasjon kan nesten et hvilket som helst samarbeide eller spørsmål skape spenninger og bli grobunn for en konflikt. Konfliktene kan handle om kampen om ressurser, flyten av forskjellige prosesser som f.eks. behov for ansettelse, strukturer som oppdeling av ansvarsområder og hierarki. Konfliktene kan gjøre skade, men er også støttende til nye viktige endringer og forbedringer.

Ved å ta utgangspunkt i konflikter innad i team, forstår vi det slik at en intragruppekonflikt oppstår når to parter er bevisst på at de har samtidige og uforenlige standpunkter om et kognitivt eller emosjonelt tema. Temaet kan være rettet mot sak eller person (Hjertø, 2008). Teameffektivitet omtales mye i litteraturen. Med det menes arbeidsprosessen i gruppen, som omhandler kommunikasjonen mellom teamets medlemmer, samholdet, graden av trygghet i gruppen og konflikter. Sammenhengen mellom en gruppes prosesser og det resultatet de til slutt ender opp med, handler derfor om nivået på prestasjonene, altså viljen til å gå i prosess hos de impliserte parter. Oppfatningen var at de såkalte emosjonelle personkonflikter var negative relatert til teameffektivitet, mens kognitive sakskonflikter var positive (Hjertø og Kuvaas, 2009).

I 2003 fremla De Dreu og Weingart en studie gjengitt i Hjertø og Kuvaas (2009), hvor det viste seg at de to tradisjonelle hovedtypene i konflikter, emosjonell personkonflikt og kognitiv saksorientert konflikt, viste seg at begge konfliktene var negative i teameffektivitet.

Teameffektiviteten fremkommer ut i fra hvilket resultat konflikthåndteringsprosessene forventes å frembringe. Hjertø (2013:96) definerer teameffektivitet på følgende måte:

Teameffektiviteten er bestemt av i hvilken grad teamet har levert i overensstemmelse med de målene som er fastsatt og innenfor de rammene som er gitt, om det har oppnådd jobbtilfredshet i teamet, og om det har skjedd relevant læring i teamet.

I forståelse av konflikters art fremla Hjertø og Kuvaas (2009) en ny teori om konflikter.

Forskningen de hadde gjort fikk tittelen «*Development and empirical exploration of an extended model of intragroups conflict*», og ble fremlagt i *International Journal of Conflict Management*, 2009. Hensikten med forskningen var å utvikle og empirisk utforske en modell av fire typer konflikter (4IC-modellen) i stedet for bare to. Metoden de brukte for å beskrive den nye modellen var basert på en heuristisk skille mellom kognisjon og emosjon. De fire konflikttypene var definert og skalaer for måling av dem var blitt utviklet. Data ble innhentet

fra fire prøver ved et selskap samt to student prøver. Analysen av funnene ga fire pålitelige faktorer som representerte de fire konflikttypene, og en 12- element skala ble utviklet for å vurdere gyldigheten av 4IC-modellen (Hjertø og Kuvaas, 2009). Den nye modellen bygger da på den tidligere forståelsen med to konflikttyper; emosjonell personkonflikt og kognitiv sakskonflikt, som så er blitt supplert med to nye forståelser, emosjonelle sakskonflikter og kognitive personkonflikter.

- Emosjonell sakskonflikt: Her er gruppen eller teamets medlemmer ofte svært uenig på sak, det er høy temperatur og engasjementet er høyt. Samtidig er det aksept for andres meninger, og toleranse for uenighet. De utbrudd som oppstår her kan danne grunnlaget for endringer som er påkrevd i teamet eller i organisasjonen. Denne type konflikt har en positiv innvirkning på gruppens funksjon og prestasjoner, og leveransene fra gruppen er høy. Dette syn på konflikttyper bekreftes i forskningsartikkelen ” A multi level view of intragroup conflict” hvor det påpekes en utvidet forståelse for hvordan konflikter oppstår (Korsgaard, Jeong og Mahony, 2008, :1244-1245).
- Kognitive personkonflikter: I denne konflikttipe utspiller det seg uenighet mellom personer, normer og regler blir brutt. Enkeltpersoner operer på egen hånd. Det innebærer at felles bestemmelser ikke følges opp og brytes av enkeltindivider. Denne type konflikter må ikke bli en etablert praksis, da det virker svært negativt inn på gruppens funksjon og prestasjon (Hjertø, 2008; Hjertø og Kuvaas, 2009).
- Emosjonell personkonflikt: Her handler det om de eller den i gruppen som fremhever seg selv på andres bekostning, og hvor sinne og aggresjon mellom enkelt personer i gruppen tydeliggjøres. Direkte sammenstøt kan være et utfall, og i denne konflikttypen er gruppeprosessen og resultatet av prosessen negativ. Forskningen viser til at den eller de personene som er opphavet til konflikten det gjelder bør ut av gruppen. Det ble ikke funnet sammenheng mellom konflikttypen og gruppens leveranse (Hjertø og Kuvaas, 2009).
- Kognitiv sakskonflikt: Konflikttypen henspiller til saklig uenighet hvor gruppen diskuterer seg fram til felles beslutninger. En analyserer seg frem til en felles beslutning, hva er riktig og hva er galt. I denne konfliktformen kan det gjenspeiles en

del usakligheter/påstander og at sakskonflikten kan være et tegn på skjulte personkonflikter. Teameffektiviteten i gruppene i en slik konflikttype er negative.

Hjertø og Kuvaas(2009) fant at der konflikter tok form av emosjonelle-sakskonflikter hadde prosessen i håndteringen et høyere positivt utkomme enn i de andre konflikttypene. For å holde seg til emosjonell sakskonflikt handler det om å finne gruppens felles arena. Det handler om respekt for hverandres synspunkter og følelser underveis i prosessen.

I forbindelse med utvikling av konflikter peker Hjertø (2011) på faren for «groupthink», som er karakteristisk ved et for høyt samhold i en gruppe. Med det mener han at når en gruppe skal ta en avgjørelse, blir det ofte uklart hvem som sitter igjen med ansvaret og utviklingen av kulturen i teamet. Det forbindes med risiko i konflikter å ta avgjørelser på et magert fakta grunnlag. Eller sagt på en annen måte, faren for konflikt blusser opp der det er en engere gruppe eller et mindretall av gruppen som har tatt en beslutning.

Hjertø og Kuvaas (2009) mener den best mulig måten å håndtere konflikter på, handler om å løfte konflikten opp på et emosjonelt sakskonflikt nivå. Denne kunnskapen vil være nyttig å kjenne til for ledere. Identifisering av type konflikt ut i fra denne strukturen, vil være med på å øke forståelse for konflikters natur og med det bruke riktige intervensjonsstrategier i konflikthåndteringen.

3.4 Konflikthåndtering

Konflikthåndtering kan bestå i forskjellige intervensjonsmåter og metoder. Det kan innebære å søke en løsning på konflikten eller det kan være å finne en måte å leve med konflikten på. Noen ganger kan løsningen være å undertrykke eller overse den. Einarsen og Pedersen (2011) påpeker at det å ikke gjøre noe, også kan være en form for konflikthåndtering. Det handler ikke om unnlåte å gripe inn, men noen ganger kan temperaturen være så høy i konflikten at det er lurt å la partene roe seg. I andre tilfeller kan det være å prøve å skape et kompromiss. Eller det kan handle om å gi etter for en av partene, eller rett og slett dempe motsetningene og frustrasjonene til et akseptabelt nivå.

Einarsen og Pedersen (2011) peker på at en leder har behov for en konstruktiv holdning til fenomenet konflikt, og en god forståelse av hva konflikt er, og hvordan de utvikles. Ledere trenger gode kommunikasjonsferdigheter og en positiv atferd til sine omgivelser og personalet. Videre trenger ledere å ha en god forståelse av lovverk og avtaler.

Det finnes mange tilnærminger for å håndtere konflikter. Blant disse er megling, kommunikasjon som konflikthåndteringsverktøy, juridiske rammer for den vanskelige samtalen, og metoder som LØFT, Neste trekk og Gjensidighetsmodellen.

Blant flere metoder i konflikthåndtering, har jeg plukket ut «LØFT» og «Neste trekk» som eksempler på viktige metoder for å håndtere konflikter. Jeg har valgt disse to metoder da de representerer forskjellige fremgangsmåter i forhold til hva slags type konflikt det er og hvor i prosessen konflikten utspiller seg. LØFT som metode bygger på gode prinsipper og verdier, og er aktuell å bruke på generelle og kollektive arbeidsmiljøer. I konfliktens første stadie er den en god arbeidsmetode, men den holder ikke i vanskelige og utfordrende konflikter. «Neste trekk» på den andre siden, er en metode der det legges vekt på dialog og lokal ekspertise for å løse problemer og skape forandring. Den er aktuell å bruke der alt annet er utprøvd og ikke vist seg å fungere (Einarsen og Pedersen 2011: Skjørshammer 2002 Art V).

- "LØFT" betyr løsningsfokusert tilnærming. Det er en metode for arbeidsmiljøutvikling, lederutvikling og konfliktløsning. LØFT- metoden er opptatt av å finne løsninger, mer enn å forstå årsak og bakgrunn til konflikten. Fokuset rettes mot hvordan det er når konflikten ikke er tilstede, og hva de impliserte parter kan gjøre mer av for at konflikten forblir fraværende. Ved å ha fokus på ønsket situasjon, skal partene stimuleres til mer av den aktivitet som skjer når konflikten ikke opptrer. LØFT alene som metode advares det mot som eneste intervensjon der partene i en konflikt ikke lenger har tro på forandring, eller der hvor konflikten for eksempel har kommet så langt at ledelsen blir krevd avsatt. Der arbeidstagerne er lei av problembasert fokus, der er LØFT egnet. Men den egner seg ikke for håndtering av vanskelige mellommenneskelige konflikter (Einarsen og Pedersen 2011).

- «Neste trekk» innehar en struktur som lederen kan bruke til å løse en konflikt mellom partene i konflikten. Neste trekk baserer seg på møter hvor en går igjennom konflikten, hva slags konflikt som er til stede, løsningsforslag, vurderinger, valg av løsninger og igangsetting av tiltak. Metoden går ut på en narrative tilnærming, og som er metodens særtrekk. De

forskjellige partene i konflikten skal fortelle sin historie om hva som faktisk skjedde. På den måten vil den enkelte få en opplevelse av å bli hørt, få ut frustrasjon og få lov til å meddele seg om sitt syn og eventuelt bli korrigert. Målet er at partene på denne måten skal komme frem til felles punkter og finne frem til tiltak som kan være med på å løse konflikten (Skjørshammer 2002 Art V:157, :163).

Hvilke metoder vi velger når vi skal entre konfliktarenaen, er avhengig av flere faktorer. Blant annet må en ta høyde for hva det er som står på spill og i hvilken kulturell kontekst det er konflikten utspiller seg i. Det viktige er at metoden en velger fungerer i praksis. Å gå inn i konflikter kan være tidkrevende og utfordrende. Men kostnadene ved uløste konflikter er store. De er store for individene som er en del av konflikten og for virksomheten/organisasjonen, hvor energien/intensiteten vil gi fokus til den pågående konflikt og ikke til arbeidet som skal utføres (Strand, 2007).

3.5 Ledere i møte med konflikter

Ledere er organisasjonsmedlemmer som har ansvar for andres arbeid. Det vil si at de må ha ressurser for å kunne påvirke andres atferd. Og de kan holdes ansvarlig for hva som skjer innad i organisasjonen. Ledere har et mandat/tillitserklæring og med det et handlingsrom for å kunne utrette noe på vegne av organisasjonen. En leder/mellomleder har et formelt mandat gjennom en rolle eller posisjon som er beskrevet i stillingsbeskrivelsen.

Ledelse handler om å sørge for at de viktigste oppgavene for en organisasjon blir utført, og det handler om personlighet og stil (Strand, 2007; Eriksen,2008). Med personlighet menes personlige egenskaper og som er grunnforutsetninger hos mennesket. Noen egenskaper er trolig mer gunstige å ha en andre. En leders stil tufter i utgangspunktet på to dimensjoner : grad av menneskeorientering og saksorientering. «Ulike kombinasjoner av verdier på disse dimensjonene gir en lederstil» (Strand, 2007:19).

Strand (2007:387) gir et bilde av hvordan ledere pålegges, inntar og skaper roller i organisasjoner. Mandatet ledere har øker eller minsker i forhold til den evne de har til å beherske usikkerhet. Atferden ledere utøver blir en balansen mellom organisasjonens formelle

krav, andres forventninger og lederens egne valg og tolkninger. Busch og Vanebo (2000) definerer rolle som « (...) et sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave». Rolle og rolleforventninger bør være avklart i en organisasjon. Det vil være med på å skape trygghet og et godt sosialt klima. Som leder kan man ha sterke føringer for hvordan rollen en er i skal utføres. Er rollen i utakt med de forventningene de ansatte har, kan dette raskt bli til en konflikt. Begrepet handlingsrom supplerer rollebegrepet, og fremhever tillatelse mer enn påbud og spesifikke forventninger til måten en leder håndterer arbeidsoppgaver. I konflikthåndtering kan handlingsrommet variere i forhold til lederes valg og muligheter versus krav og begrensninger i konfliktsituasjonen.

Internasjonale undersøkelser viser at rundt 20% av lederes tid går med til å håndtere konflikter i arbeidsmiljøet. En undersøkelse blant norske ledere viste til at så mange som 60% ikke følte at de klarte å fange opp og ta tak i konflikter på en god måte (Einarsen og Pedersen, 2009:19). I 2003 utførte Statistisk sentralbyrå en levekårsundersøkelse hvor hele 40% oppga at de for tiden hadde konflikter med ledelsen, og 30% hadde konflikter med en eller flere arbeidskolleger. De mente også å bli møtt med uvilje av sine arbeidsledere dersom de kom med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene. Og like mange opplevde uvilje og motstand hos kollegaene dersom de tok opp forhold som ikke fungerte på arbeidsplassen (Einarsen og Pedersen, 2009 :19-20; Sortland og Einarsen, 2011).

Skjørshammer (2002) viser til fem forskjellige hovedstiler. De forskjellige stilene er: konfrontasjon, samarbeid, kompromiss, unnvikelse og ettergivelse.

Av samtlige konfliktstiler er unngåelse den strategien som er minst beskrevet i litteraturen. Antagelig fordi den er vanskelig å nærme seg ved at den opptrer lukket. De andre strategiene fremstår tydelig og åpent og kan lettere identifiseres. I andre studier fremkommer unngåelse i kortere perioder som strategisk effektivt for å skaffe tid for begge parter å områ seg på. Utfordringene slik Skjørshammer (2002) ser det, er å få ansatte og ledere til å identifisere når unngåelse ikke lenger er meningsbærende i konflikten.

Östlund(1980) viser til i sin artikkel ”Ledelse af omstilling og fornyelse – en oversikt over Adizes metode for ledelse” om hvordan de fire ledelsesrollene; Produsent, Administrator, Entreprenør og Integrator rollen anvendes permanent over tid for å løse konflikter. Ledelsesmetoden, ”Synergetic Management Method” (Adizes, 1980 ; Östlund 1980) viser

hvor viktig det er i konfliktsituasjoner å trekke på hverandres kompetanse. Den viktigste oppgaven for ledelsen er å sørge for at ledere og medarbeidere kommer sammen, slik at ledere får muligheter til å utvikle seg i sine lederroller der hvor de er svakest.

For bedre å forstå lederes rolle i konfliktsammenheng, sier Adizes (1980) om lederrollen at den ikke er en universell foreteelse som kan skrives i en formel. De fire lederrollene som er nødvendig og tilstrekkelig for å utvikle en organisasjon riktig, påpeker han er i innbyrdes konflikt. For, det vi beskriver eller bestiller av utallige fordringer hos en leder vil være umulig å leve opp til. Adizes (1980) konkluderer med at samarbeid i grupper som utfyller hverandre er nødvendig. For å oppnå effektiv management/ledelse blir den enes svakheter oppveid av andres styrker. Vi må erkjenne forskjeller i stil og meninger hos ledere, og konflikter som uunngåelige og som en ønskeverdig side ved management/ledelse. Faren ved teamarbeid eller samarbeid sier Adizes (1980), er mulighetene for en fragmentering og utydeliggjøring av ansvar og myndighet. Den funksjonen den enkelte skal ha kan bli uklar. Fallgraven for en leder er i følge Adizes (1980), en overdrevet tro på at han kan utføre alle fire rollene samtidig. Det viktigste sier Adizes (1980) er at atferden/lederstilen og lederens rolle passer sammen. «En stil som passer dårlig til en rolle, kan meget vel være en av årsakene til at en organisasjon blir utsatt for dårlig ledelse/mismanagement» (Adizes, 1980: 14-15). I Martinussens (2007) masteroppgave, knyttes funnene opp til spørsmål om lederes kunnskap og mestring av konflikter, noe de spurte informantene vektlegger som avgjørende for at konflikter skal bli tatt tak i. I masteroppgaven til Foss (2010) gir respondentene uttrykk for et ønske om å oppnå ryddige prosesser, men funnene viste til at det ikke ble oppnådd i praksis.

3.6 Plikten til å ta fatt i konflikter og dokumentasjon

Einarsen og Pedersen (2011) viser til at et stort flertall av virksomheter i privat og offentlig sektor ikke har bevisste strategier for å fange opp konflikter og håndtere dem. I stedet blir konfliktene forsøkt neglisjert eller skjult. Håndteringen av konflikter skjer på grunnlag av antagelser og er basert på tidligere erfaringer (Busch og Vanebo, 2000).

Martinussens (2007) viser i sin undersøkelse til at sykehjemmet ikke hadde gode systemer og rutiner for konflikthåndtering. Hun påpeker den tilfeldig konflikthåndteringen som da kunne oppstå. Uten blant annet noen form for dokumentasjon og gode systemer for

konflikthåndtering, vil ikke organisasjonen kunne informere medarbeidere om gangen i håndteringen og hvordan konflikten blir håndtert. Er konflikten da kommet langt i opptrappingen skjer det ofte en ”brannslukking” med et mer eller mindre bra utfall.

Kunnskaper om lover og forskrifter er viktige å ha for å kunne forvalte en konflikt på best mulig måte. Gode retningslinjer og et godt helse, miljø og sikkerhet system må være etablert. I lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.m. (arbeidsmiljøloven) av 7. juni 2005, er det i §4 pålagt arbeidsgiver et ansvar for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, og arbeidsgiver plikter å handle når konflikter avdekkes. Dette for å ivareta de impliserte parter, jf. arbeidsmiljøloven §2-1 og §2-2 (Pettersen, 2008). På den annen side påpeker Arbeidsmiljøloven arbeidstakeres plikt til å si i fra når det foreligger et arbeidsmiljø - problem, være seg konflikt eller andre forhold, jf. arbeidsmiljøloven §2-3 og §2-4 (Pettersen, 2008). Virksomheter pålegges gjennom Arbeidsmiljøloven §3-1 å lage systematiske løpende strategier for å fange opp og håndtere fysiske, organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøproblemer. I Lov om kommunal helse og omsorgstjenester (helse og omsorgstjenesteloven) av 24. juni 2011 §12-5 fastsettes at Helsedirektoratet skal formidle og vedlikeholde nasjonale faglige retningslinjer som baseres på kunnskap om god praksis og kartlegging, og bidra til kontinuerlig forbedring av virksomhet og tjenester.

Arbeidsmiljølovens krav til gode endringsprosesser handler om informasjon, medvirkning og kompetanseheving. Aktivitetsplikten til arbeidsgiver vil variere med hva som er utfordringen. Hvor lenge, hvilken form og hvor dypt konflikten har satt seg avgjør omfanget av oppfølging. Psykiske belastninger er opp til den enkelte å beskrive og avgjøre, og arbeidsmiljøloven fastsetter at det er tilstrekkelig at en av partene opplever psykiske belastninger som et problem (Einarsen og Pedersen, 2011). Det er arbeidsgiver som har et overordnet ansvar for å ta tak i konflikter. Men i tillegg spesifiserer lov og regelverk en rekke tredjeparter som også har en formell rolle i konflikter ved arbeidsplassen. Tredjepart kan være tillitsvalgte, verneombud og bedriftshelsetjenesten, alt avhengig av hva slags konflikt det er snakk om.

Arbeidsgiver kan også velge å ta inn en konsulent som hjelper til i konflikthåndteringen. Denne personen vil ha en midlertidig legitimitet, som arbeidsgiver kan gi i kraft av sin styringsrett. Dette er med på å skape en trygghet og gode rammer for en forsvarlig saksgang, og vil gi hjelp den ansatte i å opptre fornuftig i situasjonen (Einarsen og Pedersen, 2011).

Dokumentasjon er avgjørende om det viser seg at intervensjon på laveste nivå i konflikter ikke når frem. Ledere venter ofte for lenge med å dokumentere. Formelt og juridisk starter konflikthåndteringen først ved den første dokumentasjonen (Einarsen og Pedersen, 2011). Dokumentasjon er alle skrevne notater og referater som utføres før, i og under alle typer aktiviteter som vedrører saken. Det kan handle om alt fra møteinnkallinger, møtereferater, skriftlig advarsel, epost og vitneobservasjoner. Det vil si all skriftlig materiale i en eller annen form. Det vanlig er at ledere kvier seg for å skriftliggjøre håndtering av konflikter, spesielt der det handler om å løse konflikten på lavest nivå. Det kan fremstå provoserende på situasjonen når en ønsker å dempe konflikten. Det må vurderes fortløpende i hvert enkelt tilfelle hvorvidt en skriftliggjøring må iverksettes, med tanke på å kunne vise til at en har tatt tilstrekkelig tak i saken. Viser det seg at saken blomstrer opp igjen, har en lite å vise til om ikke noe er referert. Det finnes flere måter å dokumentere på om en lavintens tilnærming ikke når frem. Leder kan ta egne notater og referater fra møter. Ved formalisering av saken, skal det finnes et rapportsystem i virksomheten som skal brukes (Einarsen og Pedersen, 2011). Personopplysningsloven av 11. januar 2013 nr 3. og personopplysningsforskriften av 1.juli 2014 gir føringer.

I forbindelse med dokumentasjon er det viktig å påpeke begrepet om kontradiksjon. «Kontradiksjon er partenes rett til å få komme med sine anførsler, og til å få imøtegå det motparten eller andre har anført i sakens anledning» (Einarsen og Pedersen, 2011:152). Dette handler om rettsikkerheten til partene og sikre at avgjørelser blir tatt på rett grunnlag. Hensynet til kontradiksjonene må veies opp mot hensynet til en rask og effektiv saksgang. Dette er særdeles viktig i store og vanskelige saker. Regelverket gir retningslinjer for hvordan behandlingen skal foregå slik at rettsikkerheten blir ivaretatt. Herunder vises det til hvordan og for hvor lenge opplysningene skal arkiveres, da fortrinnsvis i personalmappe (ibid.).

3.7 Forventning om trygghet, mestring og kommunikasjon

Martinussen (2007) har i sin masteroppgave fått frem informasjon om tanker de ansatte hadde vedrørende forebygging og håndtering av konflikter. Informantene var tydelige i hva de mente en leder skulle ha av egenskaper for å kunne håndtere konflikter. Blant annet påpekte de viktigheten av å ha en leder som hadde evne til å se og høre de ansatte, og de forutsatte at leders vilje til å være på tilbudssiden for å løse konflikter.

Trygghet

Trygghet og forankring i et kommunikasjonsfellesskap vil være av betydning for at et menneske skal kunne utspille sine talenter og ferdigheter. Dette gjelder for så vel leder som ansatte. I forbindelse med konflikter er det viktig at den enkelte er i stand til å integrere saksorientering med en god forståelse av egne følelsesmessige reaksjoner, enten en velger en unngåelsesstrategi eller en maktposisjon (Kristoffersen, 2002). Abraham Maslow er opphavet til en hierarkisk oppstilling over grupper av menneskelige behov (Maslow, i Busch og Vanebo, 2000:242). Trygghet, sier han, handler om behovet for å ha en indre og en ytre trygghet. Det vil si stabilitet i omverdenen og i seg selv, og å slippe å føle frykt og bekymring. Ut i fra dette kan vi forstå at mennesket i en konfliktsituasjon blir avhengig av en god samhandling mellom kollegaer, og hvordan omverdenen går en i møte (Busch og Vanebo, 2000).

I og med at det skjer en kontinuerlig interaksjon med hverandre i en organisasjon, kan samhandling utvikle seg i to retninger – samspill eller motspill. Trygghet aspektet blir satt på spill for den enkelte og konflikter kan bli en del av denne prosessen. Forklaring på denne prosessen finner vi i Interessentmodellen og i Prinsipal – agent -teorien.

Interessentmodellen til Barnard viser til organisasjonen som en løst koblet koalisjon av skiftende interessegrupper:

Organisasjonen er en koalisjon av grupper og interesser, som hver for seg forsøker å oppnå noe fra kollektivet gjennom interaksjon med de andre, og enhver har sine egne preferanser og mål (Barnard, i Busch og Vanebo, 2000:60).

Interessemodellen viser til at det er mange mål, også motstridene mål i en organisasjon. Disse motstridene målemne finnes på alle nivåer, og betyr at målkonflikter er en del av hverdagen. Det er en forutsetning at personer engasjerer seg for spesielle interessegrupper, om ledelsesprossen skal funger.

Blir konflikter blir preget av taktisk spill og intriger, får vi en situasjon preget av motspill. Personer og grupper tar vare på sine interesser i det skjulte og destruktive følelser og mistenkeligjøring tar overhånd. Motspill kan analyseres ved hjelp av

Prinsipal-agent-teorien.

En kontrakt hvor en eller flere personer (prinsipalene) engasjerer en annen person (agenten) til å gjøre en jobb for dem, og som innebærer at en viss form for beslutningsmyndighet er delegert til agentene (Busch og Vanebo, 2000).

Prinsipalen, en overordnet sitter i en maktposisjon, men er avhengig den jobben som utføres. Agenten, en underordnet må til en viss grad akseptere prinsipalen for å vedvare i organisasjonen. Sånn sett kan alle organisasjonens interesser fungere som prinsipaler ut fra interessemodellen.

Mestring

Den som mestrer konfliktsituasjonen klarer å ta i bruk den kompetansen de besitter på en måte som gjør dem til trygge grensesettere, og tydelige samarbeidspartnere. Alle former for mestringsstrategier har til formål å bevare selvbildet. Det vil si å finne mening, og opprettholde personlig kontroll over problemer inntil indre og ytre krav er blitt konfrontert (Sørensen og Grimsmo, 2001; Busch og Vanebo, 2000).

I Richard Lazarus modell for stress, følelser og mestring, viser til faktorer som virker inn på menneskets opplevelse av situasjonen, og på situasjonen i seg selv (Lazarus, i Kalfoss, 2005:55). Ved å analysere situasjonen kan det endre meningsforholdet og grunnlaget en vurderer den oppståtte situasjonen ut i fra. Mestringsstrategier blir det en gjør for å takle krav og utfordringer i situasjonen, og den personlige vurderingen er viktig i hvilken betydning endringen har på det individuelle nivå. Medvirkning i endring er viktig, spesielt i forhold til konflikt og konflikthåndtering.

Det er i arbeidskulturer hvor en erkjenner arbeidsmiljøets positive og negative sider, og hvor konflikter ikke underdrives men blir tydeliggjort at det gis kollektive muligheter for konfliktmestring. Underkommuniseres konflikter kan det splitte og svekke miljøet.

Som for eksempel ved utførelse av arbeidsoppgaver med begrensninger gjennom dårlig organisering, nedbemanning, omorganisering, dårlig ledelse eller arbeidstidsordninger. Forutsigbarhet er et grunnleggende behov hos ansatte for eksempel i en omstillingsprosess.

For å få en forståelse av kompleksiteten i en organisatorisk endring krever, viser Kurt Lewins til forklaring gjennom en tretrinnsmodell (Lewins, i Saksvik, 2014). Først må det skje en oppløsning av en etablert atferd, for så å få til en systematisk endringsprosess. Deretter etableres den nye endringen i institusjonen/organisasjonen, som gir seg uttrykk i hvordan institusjonene/organisasjonene agerer/reagerer på endringen.

I senere tid har flere modeller prøvd å forklare prosessene som skjer i organisatoriske endringsprosesser. Blant disse er John Kotters åttetrinnsmodell en modell som gir en beskrivelse av hvilke trinn/som skal ivaretas i en endringsprosess (Kotter, i Saksvik, 2014). Sett opp mot Lewins (Lewins, i Saksvik, 2014) endringsmodell er åttetrinns-modellen mer en oppskrift for endringsarbeid. Slik Kotter fremstiller endringsarbeid, fremgår det tydelig at noen drar i trådene, og de ansatte overbevises om nødvendigheten av endring (Kotter, i Saksvik, 2014). De fleste endringsmodeller fremstår normative av natur og forteller hva leder skal – og ikke skal gjøre ved implementering av endringer. Med en større innsikt og forståelse av endringer gjennom tretrinnsmodellen- og eller åttetrinnsmodellen, vil det kunne være med på å gjøre omstillinger og nedbemanningsprosesser i en organisasjon på en mer skånsom (Saksvik, 2014).

Kommunikasjon

Utfordringen til god kommunikasjon ligger hos ledelsen i en institusjon/organisasjon. Bolman og Deal (2008) viser til hvordan organisasjonsstruktur og organisasjonskultur kan virke inn og bestemme måten budskap formidles på, og hva som formidles. Hva som sies/og hva som ikke sies kan få store konsekvenser for den enkelte som for organisasjonen.

Det karakteristiske ved kommunikasjon mellom mennesker er toveis-kommunikasjonen, og opplevelsen av samhørighet og forståelse som skjer gjennom språket. Det handler om evnen til å lytte og ha mot til å mota andres tilbakemeldinger. Språket kan forene og splitte, og det kan åpne opp for muligheter til blant annet å forvirre, imponere, forføre og overtale.

Misforståelser og manglende norskkunnskaper kan gjøre kommunikasjonen vanskelig. Men det er mange andre faktorer som også spiller inn. Det er ikke bare hva vi sier som formidles eller måten vi sier ting på, men kroppsspråket påvirker hvordan budskapet blir mottatt.

Destruktiv kommunikasjon er både en årsak til og en konsekvens av konflikter. En leders viktigste oppgave er å gjenopprette og skape god kommunikasjon. (Einarsen og Pedersen, 2011 ; Aakervik og Lam, 2005).

Internasjonaliseringen av arbeidsplasser med arbeidstagere med en annen kulturell bakgrunn, og et annet morsmål enn det norske, kan fort preges av misforståelser hvor det er lett å havne i utfordrende situasjoner med konflikter til følge. Kommunikasjon er knyttet til kultur og ut i fra det lærte, og som igjen gjør kommunikasjon mulig. Kommunikasjonsmulighetene er begrenset der to mennesker møtes som snakker hvert sitt språk, men har de et tredje språk felles går kommunikasjonen naturligvis lettere. Språk er det mest iøynefallende i kommunikasjons sammenheng. Men kultur som gjør kommunikasjon mulig kan ikke bare være en ting, men heller noe som ligger mellom mennesker, noe usynlig, i møte med hverandre (Eriksen og Sørheim, 2000).

I kommunikasjon ligger mulighetene til å manipulere. Manipulere er kommunikasjon, for uten kontakt med en annen person vil ikke manipulering kunne finne sted.

Manipulasjon er en bevisst falsk/usaklig presentasjon, som på en skjult måte og med hensikt, får andre til å gjøre noe fordelaktig for manipulator, som de ikke er klar over at ellers ville gjøre (Nordhelle, 2014).

Hverdagsmanipulatoren kjennetegnes ved å være sporadisk og uskyldig i sin form. Hensikten er ikke å skade, og situasjonen en er i inviterer til manipuleringen. Det er ofte de gode idéene som gjør at en benytter seg av manipulasjon. Benytter en seg av dette ofte og situasjonen ikke lenger styrer manipulasjonen, endrer manipulasjonen karakter og en er fanget i sitt eget mønster. Å være manipulativ handler om å være strategisk. Strategisk i forhold til å planlegge før man handler. Den som manipulerer får andre til å gjøre noe for seg, og som er tjenlig og dermed setter manipulatoren i et fordelaktig lys. Altså evnen til å sette igjennom egen vilje er her et viktig særpreg. Å bli lurt og ikke være klar over at en ikke vil eller ønske å utføre det en blir bedt om, er en del av fremgangsmåten til den som manipulerer. Manipulasjon skjer i det skjulte. I og med at det er skjult, innebærer det at manipulatoren har makt over den som blir manipulert. Max Webers viser til blant andre definisjon av makt :

(...) å sette gjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand (Weber, i Nordhelle 2014:41).

Personen som blir utsatt for dette kan ikke oppdage manipuleringen, og følgelig kan vedkommende heller ikke analysere og forstå sammenhengen. Vedkommende kan ikke forsvare seg mot det ukjente (Nordhelle, 2014). En kan si at det er fravær av makt som fremmer manipulasjon. Et sentralt aspekt ved makt er at det brukes for en hensikt, det er et

behov for å oppnå noe som er målet. Så langt er de to fenomenene sammenfallende. Så ordspråket «det vi ikke vet, har vi ikke vondt av» bør ikke gjelde i forbindelse med manipulasjon (Nordhelle, 2014:20)

3.8 Forskning

Forskning på fenomenet konflikt strekker seg over et tidsspenn fra Darwin, Freud og Marx via Kurt Lewins felteori, og frem til forskning som foregår i dag (Skjørshammer, 2002:10).

Innenfor helsefag finnes det forskning om konflikter gjort ved sykehus i innland og utland, men det er sparsommelig med forskning om konflikt og konflikthåndtering fra sykehjem. I det følgende gis en oversikt jeg anser som den mest relevante forskningen (jf. punkt 4.7).

- **Christina Gracia Vivar, (2006)** «Putting conflict management into practice:a nursing case study». *Journal of Nursing management*, 2006,14, 201 -206. Forskningen viser til et studie som ble utført ved et sykehus, nærmere bestemt en onkologisk avdeling. Utgangspunktet for undersøkelsen var at det virket som sykepleierne og oversykepleier arbeidet i en perfekt harmoni. Til tross for dette oppstod det konflikter mellom dem. Undersøkelsen gikk ut på å finne ut hva slags konflikthåndtering leder og sykepleiere ved avdelingen brukte i konflikt-situasjoner. Hun fant at konflikthåndtering stort sett gikk ut på å fortie situasjonen og ikke gjøre noe.

Vivar påpeker at det ikke finnes bare en strategi som er riktig å bruke for å håndtere konflikter. Tid, muligheter, kontekst, kultur og personlighet må tas med i beregningen når konflikter skal løses. I konklusjonen viser Vivar til tre aspekter som forklarer hvorfor sykepleiere bruker unngåelse som hovedtilnærming i konflikthåndtering. Hun fant at den tradisjonelle hierarkiske strukturen påvirket sykepleierne og avdelingssykepleierens atferd. For det andre hadde sykepleiere for liten tid til å diskutere problemer og utfordringer, da de vanligvis er opptatte med pasientene. Denne tidsmangelen hindrer kommunikasjon og mulighet til å ta opp konflikter. Et tredje funn var at sykepleieledere hadde lite kunnskap om konflikthåndtering.

I konklusjonen sier hun det trengs mer utdanning for sykepleieledere og sykepleiere i konflikt håndtering. Det bør vurderes om konflikt og konflikthåndtering kunne vært tatt inn som tema på grunnutdanningen for å myndiggjøre sykepleiere til å bruke adekvate kunnskaper i en tidlig

fase av en konflikt (Vivar, 2006).

- **Torstein Foss masteroppgave, (2010).** ”Konflikthåndtering på mellomledernivå” - en kvantitativ studie ved Nordlandssykehuset. *MBA i helseledelse ved Høgskolen i Bodø*. Fosse gjennomførte en kvantitativ tverrsnittstudie hvor han kartla mellomlederens tanker rundt konflikter og hvordan de selv mente å håndtere konflikter i egen avdeling. Han fant at den vanligste konflikttype var relasjonsorienterte konflikter. Respondentene ønsket å oppnå ryddige prosesser, men funnene tydet på at de ikke oppnådde det i praksis. Det viste seg at de fleste konfliktene ble løst med kompromiss atferd. Respondenten mente en relativt milde uoverensstemmelse var å regne som konflikt, mens den øverste ledelsen mente at det måtte foreligge en sterk grad av uoverensstemmelse før de kalte det konflikt. Selv var de fornøyd med egen innsats, når de først tok tak i konfliktene. Han konkluderer med at respondentene hadde forstått hvilke konfliktsituasjoner som er så alvorlige at de juridisk er forpliktet til å gripe inn og håndtere disse. Han foreslo å undersøke videre og kartlegge forekomsten av konflikter generelt ved sykehus. Dette for å få mer kunnskap på feltet, og med det skape grunnlag for bedre konflikthåndtering (Fosse, 2010).

- **Morten Skjørshammers doktoravhandling,(2002).** *Getting to Cooperation: conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital*. Doctorial dissertation. Nordic School of Public Health. Göthenborg, henviser jeg til i masteroppgaven. Skjørshammer har forsket på og arbeidet praktisk med konflikter og konflikthåndtering. Hans undersøkelser fra det norske helsevesenet/sykehus vedrørende konflikt og konflikthåndtering, viser til unngåelse og kompromisser i konflikter som løsning på konflikter. Han fremhever gode rutiner og et system for konflikthåndtering har en god innvirkning på organisasjonen, og at tilfeldig håndtering ikke er av det gode.

En annen spesifikk del av avhandlingen viser til ”Neste trekk”, en konflikthåndteringsmetode der det legges vekt på dialog og lokal ekspertise for å løseproblemer og skape forandring. Denne metoden er nærmere beskrevet tidligere under kapittel 2.4.

Den forskningen jeg her viser til, går i retning av behovet for mer skolering av sykepleiere med ledelsesfunksjon i forhold til konflikter og konflikthåndtering. Den viser til mangler i kunnskap blant avdelingssykepleiere i konflikt og konflikthåndtering. Konflikt og

konflikthåndtering er et globalt fenomen blant helsepersonell. Ut i fra det jeg leser av forskning er historiene gjenkjennelige og konklusjonene i forskningen har mange felles trekk

- **Nina Martinussens masteroppgave, (2007).** ”De tause stemmene” – opplevelser med konflikt. Diakonhjemmet *Høgskole. Avdeling for etter- og videreutdanning*. Oppgaven tar for seg hvordan tidligere ansatte ved et sykehjem i Oslo opplevde konflikter og konflikthåndtering ved sykehjemmet. Martinussen (2007:54) oppsummerer det slik: «Informantene opplevde at lederne unngikk konfliktene. I den grad de ble håndtert var det på en dårlig måte». Lederne gikk fra å unngå konflikten, til å bruke makt for å løse den.

I følge informantene var det ingen kjente rutiner for konflikthåndtering ved sykehjemmet. Håndteringen opplevdes tilfeldig og preget av at lederne ikke hadde nok kunnskap eller erfaring. Det var et entydig ønske om at en nøytral tredje person burde ha tatt hånd om håndteringen av konflikten. Ved institusjonen var det de skjulte konfliktene som var utfordringen, da de påvirker menneskene, samarbeid og resultater på et negativt vis. På sikt kan omdømmet til institusjonen falle i et negativt lys. Uten retningslinjer og et system i forhold til konflikthåndtering, blir det den enkelte leders avgjørelse for hvordan konflikter håndteres. Dette er igjen avhengig av lederens kunnskaper og ferdigheter. Uten kunnskap er det sannsynlig at «ryggmargsrefleksen» får råde, kommenterer Martinussen.

Informantene påpekte betydningen av at organisasjonen ansetter ledere med gode kunnskaper, eller gjøre det mulig for ledere å tilegne seg kunnskap. Ansvarer må legges til organisasjonen for å få dette til. I masteroppgaven reflekteres det over om konflikter er farligere enn vi tror, og konkluderer med at en dårlig konflikthåndtering kan være ”farlig” for de ansatte og organisasjonen.

4 Metode

4.1 Metodevalg

Hvilken metode som er best å bruke i en undersøkelse, handler først og fremst om formålet med oppgaven og oppgavens problemstilling. I denne oppgaven hadde det vært mulig å bruke kvantitativ metode, så vel som kvalitativ metode. Ved å gjennomføre et kvantitativt studie gjennom kategorisering, ville jeg ha fått et større og bredere materiale, og funnene kunne ha blitt generalisert.

Den kvalitative forskningsmetoden er hensiktsmessig å bruke i undersøkelsen jeg ønsket å utføre. Det er lite konkret forskning å finne om temaet jeg ville undersøke. Ønsket var å få frem mellomledernes subjektive opplevelser av konflikter på sin arbeidsplass, og hvilke kunnskaper de hadde for å håndtere dem. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) påpeker at kvalitativ forskning egner seg spesielt ved undersøkelser av fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, hvor det er forsket lite, eller når det er ønskelig å forstå fenomenet mer grundig.

I den senere tid har det blitt mer vanlig å kombinere begge metoder, metodetriangulering. Da gjennomføres intervju- og/eller observasjoner, samt spørreskjemaer. På denne måten kunne dataene blitt styrket, men på grunn av begrenset tid og ressurser var dette ikke mulig (Johannessen m.fl., 2010). Mitt valg av kvalitativ metode ligger et ønske om å få en fenomenologisk forståelse av problemstillingen. Ved å bruke den kvalitative metoden med semistrukturert intervju kommer jeg nært innpå informantene. Formålet med det kvalitative forskningsintervju er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra han eller hennes eget perspektiv. Strukturen på intervjuet er den dagligdagse samtalen, men intervjuet innehar en profesjonell karakter med et mål. Intervjuet innebærer subjektive beskrivelser og refleksjoner, som ville ha vært vanskelig å få tak i gjennom en kvantitativ undersøkelse (Kvale og Brinkmann, 2012).

I analysen av funnene har jeg forholdt meg til den hermeneutiske tradisjon. Den hermeneutiske sirkel viser til hvordan fortolkninger av meningsfulle fenomener kan og må begrunnes. Gjennom fortolkning av kommunikasjon, ytringer og handlinger som er knyttet til en tekst som er meningsbærende, forstås helheten ut i fra delene, og delen ut i fra helheten

(Johannessen m.fl., 2010).

4.2 Valg av informanter

Studiet ble utført blant sykehjem i Oslo, og ved et sykehjem utenfor Oslo med avtale med Oslo kommune. To av sykehjemmene lå i Oslos bykjerne, et tredje sykehjem lå i en stille villabebyggelse i Oslo og det fjerde sykehjemmet jeg besøkte lå på landet, nært knyttet til sentrum av en landsby. Størrelsen på sykehjemmene varierte mellom 70 – 95 beboere. Tre av sykehjemmene bestod for det meste av langtidsplasser med somatisk pleie. I tillegg hadde et av disse sykehjemmene to dagsentre, og et annet sykehjem hadde en skjermet enhet for demente. Et sykehjem hadde skjermet og forsterkede plasser for psykiatri og demens/Alzheimerssykdom.

Kriteriene for valg av intervjupersonene var at de alle hadde en sykepleierfaglig bakgrunn, og jobbet som ledere ved et sykehjem. Sykehjemmene hadde avtale med Sykehjemsetaten i Oslo. Dette innebar grunnleggende like premisser for driften av sykehjemmene.

Jeg henvendte meg først per telefon til daglige ledere/institusjonssjefer ved de respektive sykehjemmene. Jeg la frem mitt ønske om å få intervju avdelingssykepleiere ved deres sykehjem. Dette for å forberede dem på en skriftlig henvendelse (se vedlegg 1) og for å skape en relasjon mellom meg og dem. I vedlegg fremkom det hvem jeg var, og hvilken utdannelses institusjon jeg kom fra. Her presenterte jeg hvilket tema jeg hadde og hvilken problemstilling jeg ønsket å undersøke. Jeg viste også til hvor mange jeg ønsket å snakke med. Sammen med denne forespørselen la jeg ved et eget informasjonsskriv til de jeg skulle intervju (se vedlegg 2). Avdelingssykepleierne ble kontaktet av sine overordnede med kontakthenvising til meg. Tidspunkt for intervjuene ble avtalt i god tid direkte med meg, og skulle foregå i arbeidstiden til den enkelte informant. Alle informantene hadde ønske om at jeg skulle komme til deres respektive arbeidssted.

Jeg avtalte intervju med syv mellomledere ved fire sykehjem. Ved tre av sykehjemmene valgte jeg å snakke med to avdelingssykepleiere. Av de syv informantene var fem kvinner og to menn. Alderen var fra 26 til 60 år. Erfaring som leder i antall år strakk seg fra tre til tretti års erfaring. Tilleggsgrunner for mitt valg gikk ut i fra at ingen avdeling er lik i en institusjon. Pleierne er forskjellige og pasientgruppene er forskjellig sammensatt. Den fysiske utformingen av avdelingen kan også være forskjellig.

Denne måten å velge ut informanter på viser Johannessen m.fl. (2010) til som en strategisk utvelgelse. Forskeren tenker først ut hvilken målgruppe som trengs for å få samlet inn de dataene han er ute etter, og dernest hvilke personer som skal delta i undersøkelsen. Teoretisk sett er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer. Med begrenset tid ble dette et akseptabelt antall intervjuer å få gjennomført.

4.3 Gjennomføring av intervjuene

Hvert intervju startet med å informere om intensjonen med intervjuet, og bruken av båndopptager. Det ble sendt digitalt en forespørsel og informasjon til daglig leder av institusjonene, men ingen av intervjupersonene hadde mottatt informasjonskrivet rettet til dem. Antagelser jeg gjorde sammen med informantene om årsak til dette, var at vedlegget ble oversett.

Jeg informerte om at de når som helst kunne trekke seg ut av intervjusituasjonen. Intervjuene ville ha full anonymitet, så navn på informanter og sykehjem ville ikke fremkomme i masteroppgaven. Jeg beskrev for dem hvordan jeg hadde lagt opp intervjuet med tre hovedspørsmål og tilleggsspørsmål for utdyping av hovedspørsmålet. Transkriberingen og andre notater fortalte jeg ble liggende på en pc med passordbeskyttelse, og ville bli slettet etter ferdigstillelse av undersøkelsen.

Det ble satt av et kontor eller et alternativt rom, hvor vi kunne gjennomføre intervjuene ved institusjonene. Ved et av sykehjemmene opplevde jeg en dobbel-booking av informantene, da informantene viste seg å være på et annet møte. Et annet sted hadde de glemt å holde av rom. Dette skapte litt uro, men fokuset falt raskt på plass når vi hadde fått satt oss ned.

Informantene viste interesse og engasjement under intervjuene, og jeg følte meg velkommen. De fortalte villig på spørsmålene som ble stilt, men de brukte en del tid på å finne riktige ord til å beskrive det de ønsket å formidle. Jeg benyttet meg av tilleggsspørsmål for å holde temaet og konkretisere hva jeg søkte. I tillegg stilte jeg spørsmål utover intervjuguiden der informanten kom med innspill jeg ikke hadde forutsett. Jeg hadde satt av en time til hvert intervju, noe som ble gjennomsnittlig brukt.

Jeg utarbeidet en intervjuguide med tre hovedspørsmål og flere tilleggsspørsmål.

Medstudenter og veileders innspill var med på å presisere spørsmålene jeg hadde utformet. De stilte spørsmålene kunne frembringe assosiasjoner, og som muligens kunne frembringe temaer

jeg ikke hadde tenkt på som relevante. Kvale m.fl. (2012) påpeker at intervjueren må vise åpenhet for nye og uventede fenomener. Intervjueren må være nysgjerrig og lydhør for det som sies, men også for det som ikke sies. Dessuten sier de, « bør intervjueren være kritisk overfor sine egne forutsetninger og hypoteser under intervjuet».

Forsknings-intervjueren sier Kvale m.fl.(2012), « arbeider med språk og kunnskap, og produktet som skapes». Jeg ønsket å tilstrebe en så naturlig samtale som mulig, slik at samtalen kunne få en konversasjonslignende form. Dette øvde jeg på ved å repetere spørsmålene og si dem høyt for meg selv. Jeg fikk øvd noe på å intervju sammen med medstudenter, noe som ga meg innsikt og forståelse for intervjusituasjonen. Samtidig fikk jeg en valuering av intervjuguiden ved å rette opp uklarheter vedrørende spørsmålene eller spørsmålstillingen. Alle intervjuene ble avsluttet med en refleksjon rundt det vi hadde snakket om. Det ble gitt mulighet til å komme med innspill som tilleggsopplysninger eller eventuelle oppklaringsbehov vedrørende intervjuet.

4.4 Forskningsetiske overveielser

I undersøkelsen valgte jeg å forholde meg til sykehjem jeg ikke har noe kjennskap til. På den måten unngikk jeg å treffe på ansatte jeg kjente, noe som kunne føre til en forpliktelse til å si ja til å være med. På en annen side kunne de spurte mellomlederne føle seg forplikte til å stille opp, da forespørselen om å få intervju først ble rettet til og godkjent av institusjonssjef/daglig leder.

Respondentene kunne trekke seg når som helst, også under selve intervjuet. Ingen navn ble brukt under selve intervjuet, verken på den intervjuede eller institusjonen. Jeg ga sykehjemmene hvert sitt tall og intervjupersonene hver sin bokstav. Som jeg har nevnt tidligere, blir oppgaven lagret på pc med passordbeskyttelse, og det samme gjelder transkriberingen av intervjuene. Intervjuene og alt materiell knyttet til oppgaven slettes ved oppgavens ferdigstillelse.

Kvale m.fl. (2012) viser til kravet om sensitivitet og forhåndskunnskap om temaet på en side, men på den annen side kravet om forutsetningsløs holdning hos intervjueren. Altså kravet om en kvalifisert naivitet hos intervjueren. Det forskeren er ute for å få vite skjer i

interaksjonen mellom intervjueren og den intervjuede. De agerer overfor og påvirker hverandre. Dette kan skape et samspill som fremkaller angst og forsvarsmekanismer hos den intervjuede og intervjueren. «Intervjueren bør derfor være oppmerksom på etiske krenkelser av den intervjuedes personlige grenser og være i stand til å behandle den mellommenneskelige dynamikk i samspillet» (Kvale m.fl., 2012:51).

Underveis i ett av intervjuene begynte da også svarene å bli kortere fra den intervjuede, og jeg fikk en følelse av at informanten syntes det hele var litt ukomfortabelt. Etter en stund bekreftet informanten det med å si at det var vrilne spørsmål. Det var som vedkommende ikke ønsket å svare, eller retttere sagt måtte finne riktige svar. Et stykke ut i intervjuet nærmest forsvarer vedkommende seg gjennom å påpeke å ikke inneha disse kunnskapene. Jeg svarer tilbake at jeg ikke var der for å dømme over eventuelle manglende kunnskaper på området og jeg spurte om han ville avslutte intervjuet. Vedkommende valgte selv å gjennomføre intervjuet, og fra min side ble intervjuet avkortet ved at jeg ikke utdypet spørsmålene og begrenset tilleggsspørsmål. Dermed falt noe informasjon bort. På en annen side ble informanten på den måten anerkjent for å ha stilt opp, og med det komme med informasjon som vedkommende kunne gi. «Det er ikke hverdagskost å oppleve at en annen person – en time eller mer – viser interesse for, og er lydhør for å forsøke å forstå ens egne erfaringer med og oppfatninger om et tema. Kanskje har intervjupersonen fått ny innsikt i sin livssituasjon?» (Kvale m.fl., 2012:51)

Denne situasjonen har lært meg å se klarere det etiske dilemma det kan være å stille spørsmål som direkte involverer informanter. I dette tilfellet handlet det om den faglige forutsetning vedkommende hadde i forhold til konflikt og konflikthåndtering. I en eventuell tilsvarende framtidig situasjon vil erfaringen trolig gjøre meg i stand til å være ennå mer var for grenser og grensesetting (Johannessen m.fl., 2010; Kvale og Brinkmann, 2012).

4.5 Transkribering, validering og reliabilitet

Intervjuene transkriberte jeg ordrett, noe som gjorde at jeg fikk en nærhet til og større forståelse av svarene som var blitt gitt. Kvale m.fl.(2012) viser til at forskere som transkriberer sine egne tekster vil lære mye om sin egen intervjustil. Under denne prosessen vil erindringer om oppståtte situasjoner, emosjonelle eller fysiske aspekter dukke opp igjen,

og meningsanalysen av det som ble sagt er allerede i gang. Transkribering innehar en etisk side når det gjelder konfidensialitet til intervjupersonene og institusjonene, noe jeg mener er godt ivaretatt da jeg har utført transkriberingen selv.

For å analysere meningsinnholdet i de innsamlede dataene, brukte jeg en fenomenologisk tilnærming. Metoden går ut på å analysere meningsinnholdet. Datamaterialet leses fortolkende.

Ved å lese igjennom den transkriberte teksten, fant jeg hovedtemaer. Lange og mer eller mindre sammenhengende setninger ble fjernet, og etterhvert fremsto en meningsfortetting av teksten. Prosessen videre gikk ut på å identifisere elementer i teksten, som ga informasjon eller kunnskap om hovedtemaene jeg hadde festet meg ved. Her fant jeg kodeord som anga hva slags informasjon teksten ga. Kodeordet skrev jeg ned i i marginen. Koding er et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon. «Dette tillater oss å finne, og ta ut og å slå sammen tekstdeler som knytter seg til et spørsmål, en hypotese, et begrep eller et tema(Johannessen m.fl., 2010:174).

Jeg tok ut den kodede teksten og satt igjen med et redusert materiale som ble organisert etter kodene. Dette innebærer å kondensere teksten, som igjen handler om å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i de gitte kodene. Noen koder ble slått sammen, noen ble overordnede og noen koder ble underordnede. Sitater tok jeg ut for å illustrere meningene under de forskjellige kodene. Med bakgrunn i det sorterte datamaterialet og med funn av fellestrekk, likheter, ulikheter, mønstre og sammenhenger ble det lettere å analysere datamaterialet. Analysen ble videre vurdert i lys av teori og eksisterende forskning på feltet (Johannessen m.fl., 2010; Kvale og Brinkmann, 2012).

Med validitet vises det til hvorvidt dataene er troverdige. Troverdighet i denne undersøkelsen er knyttet opp til informantenes informasjon om egen kunnskap og forvaltning av denne kunnskapen. Dataene må vurderes utifra slik de fremkommer, det vil si den enkelte informants forståelse og opplevelse. På den måten er dataene pålitelige. Dataene er ikke pålitelige som grunnlag for en allmenn forståelse om de faglige forutsetninger for å håndtere konflikter hos avdelingssykepleiere. Kvalitative studier kan ikke måles, men validiteten i metoden har til hensikt å undersøke « i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss». Sagt på en annen måte, «i hvilken grad

forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studiet og representerer virkeligheten».

Som intervjuer har jeg på lik linje med de intervjuede, innsikt og erfaring med tematikken som studeres. Vi har litteratur som gir gode kunnskaper, og noe forskning på området som gir innsikt i temaet. Ut i fra dette mener jeg å ha fått svar på det jeg vil undersøke, og mener derfor at undersøkelsen er valid. Validiteten i min forskning kan påvirkes i negativ retning ved at min erfaring med å intervjuer ikke er stor. Igjennom de syv intervjuene ble jeg oppmerksom på at jeg fikk mer kontroll i forhold til intervjusituasjonen. Det betydde en økende flyt i intervjuet for hvert nytt intervju. Jeg var ikke så opptatt av spørsmålenes rekkefølge, og om jeg fikk svar på hvert spørsmål i organisatorisk rekkefølge. Jeg ser derfor ikke bort fra at dette påvirket informasjonen og informasjonsflyten i intervjuene i positiv retning (Johannessen m.fl., 2010).

Reliabilitet handler om pålitelighet og knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan dataene blir bearbeidet. Det finnes flere måter å gjøre dette på. I kvalitative studier er kravet til reliabilitet ikke hensiktsmessig, da strukturerte skjemaer ikke brukes. Det er samtalen som styrer datainnsamlingen, og observasjoner gjort under veis er kontekstavhengig og verdiladet. I tillegg bruker forskeren seg selv i møtet med informantene (Johannessen m.fl., 2010). «Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte» (Johannessen m.fl., 2010:229).

I intervjuene brukte jeg båndopptager. Dette gjør at jeg kan kontrollere det sagt ord opp mot det skrevne ord i transkribering flere ganger. Dette for å få det så riktig som mulig.

Forskningsprosessen beskrives i sin helhet, og jeg mener disse momenter som her er nevnt er med på å påvirker reliabiliteten i positiv retning. Framstillingen er ikke objektiv, da det er et begrenset antall utvalgte mellomledere. Svarene er den enkelte mellomleders subjektive opplevelse og forståelse av de spørsmål de blir stilt, men undersøkelsen er objektiv i forhold til intervjuets form. Det er de samme spørsmål som blir stilt, og informantene intervjues under tilsvarende omstendigheter ved det enkelte sykehjem hvor de er ansatt. Svarene har likhetstrekk og gir en ny og interessant innsikt i de forskjellige områdene som tas opp.

4.6 Metoderefleksjon

I det kvalitative forskningsintervjuet er intervjueren selv et forsknings-instrument. Det vil si at all data passerer gjennom intervjueren, og bære preg av hvem intervjueren er. Derfor er det viktig å tilkjennegi hvem en er og hvordan en tenker i intervjusituasjonen (Johannessen m.fl., 2010). I møte med informantene fortalte jeg hva slags profesjon jeg hadde og bakgrunn for min interesse for temaet jeg var kommet for å intervju dem om.

Ved bruk av båndopptager trengte jeg ikke å konsentrere meg om å notere og huske det som ble fortalt. Jeg lyttet til det som ble sagt der og da, og prøvde å være så nøytral som mulig.

Men ser ikke bort ifra den påvirkning jeg hadde ved min tilstedeværelse. Intervjueren vil påvirke informantene gjennom spørsmålstillingen og i rollen som intervjuer. Sannsynligheten for å påvirke informantene er stor (ibid.). Mennesket tilpasser seg de fleste situasjoner som oppstår, som igjen vil være med på å endre og forandre holdninger og kunnskap underveis.

Kvalitativ forskning handler om nærhet til den intervjuede, og deres opplevelse og kunnskap om tematikken som blir presentert. Som forsker har jeg ingen innsikt i hva den enkelte informant tenker. Underveis i en undersøkelse kan forskeren høre hva som blir sagt av informanten, men se at det kroppslige uttrykker noe annet (Johannessen m.fl., 2010). Jamfør punkt 4.4 hvor jeg tar for meg forskningsetiske sider av intervjuene jeg utførte, og hvor jeg ble non - verbalt utfordret under et intervju. En mulig svakhet i den kvalitative forskningen vil ligge i at transkribering og opptak av intervjuene ikke kan legges ved oppgaven. Derfor er det viktig med åpenhet i forskningsprosessen og en så detaljert fremstilling som mulig av funnene(ibid.).

Informasjon og data er ikke stabile faktorer, men forandrer seg stadig og er med på å utvide kunnskapsbasen. Dette påvirker også intervjueren/forskeren, hvor hoveddelen av analysen blir gjort til slutt, etter at alle intervjuer er ferdigstilt. Underveis i arbeidet «ser forskeren sammenhenger mellom ulike typer opplevelser og erfaringer, og hvor disse sammenhengene fungere som knagger for for den videre analysen (Johannessen m.fl.:129). I dette ligger det en selektiv utvelgelse av den innhentede informasjonen, og som influere på besvarelsen som blir gitt. Funnene vil derfor bære preg av min tolkning, og tolkningen bære preg av min oppfatning av den informasjon jeg fikk underveis i intervjuene. Analysen av funnene vil også preges av den forståelse jeg fikk gjennom framstillingen informantene ga om temaene som ble tatt opp.

Jeg valgte ut syv informanter med en henvisning til vedkommende som avdelingsledere ved

sykehjem. I utarbeidelsen av undersøkelsen kunne flere ledere vært nådd ved bruk av fokusgrupper. Fokusgrupper ville gjort at jeg ville ha fått flere avdelingssykepleiere i tale, og deres synspunkter på problemstillingen og utveksling av synspunkter og erfaring, men min erfaring tilsa at det ville være en utfordring å få det til siden hverdagen er hektisk for ledere på sykehjem. Det ville ha vært flere standpunkter å ta hensyn til, for eksempel hvor store/hvor mange som skulle ha deltatt i hver gruppe. Og en gruppe er sjelden nok til å dekke informasjonsbehovet i et prosjekt, da informasjonen som gis er usikker i forhold til om den er typisk for akkurat den gruppen eller om den er typisk for informantene generelt. Utfallet av informasjon ville gjennom bruk av fokusgrupper blitt en annen. Det er i dette tilfellet som i all annen forskning, problemstillingen og formålet som styrer valgene (Johannessen m.fl., 2010)

Kvalitative metoder kjennetegnes ved at en ønsker å få så mye data som mulig om et begrenset antall personer – informanter. Det kan være vanskelig på forhånd si hvor mange informanter som er nok i et intervju. Mange forskere mener intervjuene skal pågå til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon, andre peker på grenseverdier eller metningspunkt der det ikke lenger har noen hensikt å intervju flere (Johannessen m.fl., 2010:104). Altså ingen øvre eller nedre grense. Her forholdt jeg meg til den tidsbruk jeg hadde til disposisjon, samtidig som jeg utover i intervjuene kunne se likheter og ulikheter i intervjusituasjonen og kunnskapsbasen til den enkelt informant. Dette ga meg en trygghet i at jeg ville kunne få tak i den informasjon jeg var ute etter, gjennom de informantene jeg hadde tilgang til (ibid.).

4.7 Litteratur og kilder

Jeg har søkt etter relevant litteratur i biblioteksystemet BIBSYS Ask. For å finne anerkjent forskning som omtaler tematikken har jeg benyttet bibliotekbasen. Her brukte jeg søke- og emneord, tittelord, tittel eller navn på forfatter. I BIBSYS- systemet har jeg brukt samme fremgangs metode, og søkt i masteroppgaver, hovedoppgaver, doktoravhandlinger og annen offentlig informasjon og dokumentasjon. For å finne og kartlegge eksisterende forskning har jeg søkt i SweMed +, EBSCO og Google Scholar. Faforskning på Fafos egen nettside. I tillegg har jeg orientert meg i NOU (Norges offentlige utredninger), stortingsmeldinger og Oslo Kommunes nettside og Kirkens Bymisjons webside Kolibri. I tillegg har jeg samtalt og fått veiledning og hjelp av bibliotekarene til utvidet søk i internasjonal forskning.

5 Funn, analyse og drøftning

5.1 Konflikter på arbeidsplassen

5.1.1 Samhandling

A. Funn

Noen informanter poengterte at de ikke hadde konflikter per tiden, men nesten-konflikter, frustrasjoner – og eller uenigheter etc. Situasjonene informantene pekte på gjaldt hvem som var best i å organisere og holde orden. Alternative løsninger til allerede bestemte utførelser, misnøye med arbeidsfordeling og misnøye med en eller flere personers væremåte og utførelse av oppgaver. Det er en typisk kvinnelig arbeidsplass påpekte to av informantene. «Det gir seg uttrykk gjennom en konkurranse om hvem som gjør mest, hvem gjør hva og hvem har ansvaret for å få utført oppgavene».

En informant fortalte om mye og pågående konflikter i arbeidsmiljøet. Hun beskrev det som «hønsefarmopplegg» og viste til all uformell snakk i korridorene blant pleierne, noe som førte til uro. En annen informant definerte det samme temaet som skylleromsprat, og som ikke fører til godt arbeidsmiljø. Det kom frem som et generelt konfliktgrunnlag at personalet kun var opptatt av sin gruppe, og lite fleksible til å hjelpe til i de andre gruppene, ved for eksempel sykdom. Å få ekstravaktene til å jobbe på tvers av gruppene var også en utfordring.

Utfordringen mente flere av informantene var å få dem til å forstå at de er en avdeling, og at all må jobbe sammen. Arbeidsoppgaver blir ikke utført om det ikke er definert som et ansvarsområde fortalte flere av informantene. Et uttalt problem som gjentok seg hyppig, og som ikke var faglig forsvarlig, var når pleierne fant ut at det var lettere å utøve prosedyrer og retningslinjer for pleie på en annen måte enn det som var blitt bestemt:

Utfallet blir ofte at den nye måten å utføre prosedyrer eller andre gjøremål blir sannheten. Dette kan blant annet handle om forenklinger av sårprosedyrer eller desinfeksjons anvisninger. Også pasientrutiner kan bli endret av personalet uten endringsbestemmelse eller forslag til endring.

En informantene kom inn på situasjoner hvor pleiere av en eller annen grunn så sitt snitt til å gå inn og overta eller legge seg oppi andre pleieres utførelse av prosedyre. Hun fortalte det slik:

Ved utførelse av sårstell, uten å ha blitt bedt om det, kommer en pleier inn og tar

over hele situasjonen. Det handler om alt fra å begynne å rydde vekk materiell og gjenstander før prosedyren er ferdigstilt. Eller at vedkommende går inn og direkte ta over selve prosedyren uten å ha blitt bedt om det.

Å lære av og med hverandre er viktig i stedet for å rakke ned på hverandre ble det påpekt fra en informant. I stedet for å lære av hverandre og være nysgjerrig på det en annen pleier mestrer, var det mer fokus på hvor god og flink en selv var.

Det skulle ikke være nødvendig å skape konflikt ut i fra at en pleier mestrer en samhandling i en utfordrende pasientsituasjon. Man burde heller tenke, hvordan gjør du det? Og hvordan kan jeg lære av det.

En av informantene påpekte at mye av arbeidet som ble utført ikke syntes så godt. For eksempel sosialt arbeide med pasientene.

Det er ikke alle som ser på prioritering av samtale og en hyggelig stund med pasientene som arbeide. Da er det mye tydeligere å ha tatt ut av oppvaskmaskinen før neste vaktskifte, og få ros for å holde orden og rede på de fysiske forholdene.

Det var misnøye blant personalet ved at enkelte pleiere hadde primæransvar for flere pasienter enn andre. Og det var strid om synet på utførelse av pleie hos den enkelte pasient. Slik jeg forstod det, var disse konfliktene knyttet opp til subjektive meninger og holdninger.

Funnene tydeliggjør i konflikter knyttet opp til dårlig samhandling i personalgruppen og ønske om å fremheve seg selv i gruppen. Vanlige arbeidsoppgaver som å holde det ryddig og i orden på avdelingen, ble ikke utført om ikke oppgaven ble definert som et konkret ansvarsområde. Eller at en pleier tok en egeninteresse i å være «best» og flinkere enn de andre pleierne i utførelse av en oppgave. Jeg fikk innsikt i at pasientrettede prosedyrer ble gjenstand for at enkelte så seg bedre egnet til å gjennomføre oppgaven enn andre. Ikke ut i fra faglige kvalifikasjoner, men fra en subjektiv egen vurdering.

B. Diskusjon

Konfliktene informantene fortalte om, ga et inntrykk av at det til tider manglet et felles anliggende og en felles forståelse for arbeidsoppgavene. Det virket som om den enkelte opplevde eller mente at arbeidsoppgavene ikke ble utført like fullverdig, som når en selv utfører dem. Og konfliktene ble knyttet opp til personer i pleiergruppen. I Hjertø og Kuvaas (2009) beskriver de denne type konflikter som kognitive – personkonflikter. Ved å identifisere en konflikt i denne kategori sier de, vil konflikthåndtering dreier seg om å rette opp misoppfatninger og misforståelser i teamet. Sett i lys av konfliktypene Hjertø og Kuvaas

(2009) er kognitive – personkonflikter uttrykt ved uenighet mellom personer eller opplevelsen av at personer opptrer på egenhånd, og hvor prosedyrer og bestemmelser blir brutt. Informantene beskrev blant annet situasjoner der en eller flere i personalet gikk direkte inn og tok over eller tok i fra arbeidsoppgaver hos andre ansatte. Andre eksempler handlet om mistillit til hverandre i utførelse av oppgaver, og hvor det å fremheve seg selv var viktig. Det ble gjennomgående vektlagt av de fleste informantene at de ikke hadde konflikter per tiden men nesten konflikter. Det finnes definisjon av konflikt som går ut på at konflikt først er å se ved at den er åpne og konfronterende. En annen definisjon anerkjenner en konflikten til å være tilstede allerede ved en begynnende frustrasjon mellom to eller flere parter (Einarsen og Pedersen, 2011; jf. punkt 3.2).

Kognitive – personkonflikter innebærer en praksis som ikke må få fotfeste i teamet påpeker Hjertø og Kuvaas (2009). Konfliktene som oppstår er svært negative, og har en negativ innvirkning på prosessen i teamet. Gjennom å identifisere en konflikt i denne kategorien, dreier det seg om å rette opp misoppfatninger og misforståelser i teamet (jf. punkt 3.3). Flere av informantene medga at det ikke alltid ble tatt høyde for pasientsituasjonen og hva som kreves hos den enkelt pasient. Stridigheter blant personalet gikk svært ofte ut på hvor stor pleietyngden var i de forskjellige gruppene og hvor mye den enkelte pleier hadde å gjøre. Noe som til tider kunne være reelt, men som ga grobunn til konflikt.

Funnene gir et bilde av sykehjem som en organisasjon hvor flere grupper og enkeltpersoner knives i oppnå noe kollektivt, og hvor hver og en har sine preferanser og mål. Dette er i samsvar med interessemodellen, hvor organisasjoner blir beskrevet som koblinger av koalisjoner av skiftende interessegrupper. Konflikter blir en del av prosessen som pågår i organisasjonen når trygghet aspektet blir satt på spill for den enkelte (jf. punkt 3.7). Det er grunnleggende for enhver arbeidstager å bli respektert og har gode arbeidsforhold. Maslow, 1954 (ifølge Busch og Vanebo, 2000) peker på trygghet som et av de viktigste grunnleggende behov et mennesket trenger. Ikke minst går det ut på hvordan en leder er i stand til å møte og trygge den enkelte arbeidstager i konflikter. Han eller henne er avhengig av forståelse og kunnskap som lederen besitter (Kristoffersen, 2002; Busch og Vanebo, 2000).

5.1.2 Manipulering

A. Funn

Et tema informantene kom inn på handlet om konflikter som tok form av manipulering. Manipulering hvor informantene hadde opplevd fordekte usanne eller usaklige påstander rettet mot seg. Noen av informantene beskrev strategier som de selv la opp til for å få et bestemt utfall i temaer de tok opp på for eksempel postmøter.

En informant ga meg innblikk i en utfordrende situasjon han hadde stått i. Han beskrev det slik :

En av de ansatte holdt på med manipuleringer, løyner og sånne ting som var veldig ubehagelig. Ullent på en måte. Det var personangrep på meg, faktisk uten at jeg følte jeg hadde gjort noe som helst annet enn å være leder. Situasjonen krevde litt mer sånn personlig, så det var kjempevanskelig. Han sa ting som ikke hadde noe med virkeligheten å gjøre, og som det var vanskelig å beskytte seg mot. Jeg ble innkalt til møter med han som hadde fremsatt beskyldninger, men jeg fikk egentlig ikke vite hva årsaken til beskyldningene dreide seg om.

To av informantene sa det slik:

Personlig så var det kjempevanskelig. Først forstod jeg ikke sammenhengen, for ingen ting stemte med virkeligheten. Det løste seg til slutt da jeg ble innkalt til møte med den som hadde stått for manipuleringen.

Det tok lang tid før jeg skjønnte hva som var konflikten. Det snakkes, noen sier noe og noen sier noe annet. Så, hva består snakket i, til slutt så må man involvere de personene det gjelder.

En informant fortalte om opplevde situasjoner, der folk rett og slett liker å lage konflikter.

Det hender faktisk det også fortalte hun.

Det kan være litt vanskeligere å håndtere konflikter når du har med manipuleringer å gjøre, og problemet ikke lar seg identifiser. Jeg har vært borti en sånn sak her på huset. Det gikk lang tid før jeg forsto hva som var konflikten. Det var en person som laget påstander og beskyldninger overfor meg som leder, og som tok form av mye uro og bråk i avdelingen.

Grobunn for en konflikt kan også oppstå mellom ledere på forskjellige nivåer. En informant beskrev en situasjon der ansvarsområdet hans ble overprøvd av den overordnede. Ved å gå bak ryggen til avdelingssykepleier, gikk en av pleierne på avdelingen til institusjonsjefen og fikk sitt ønske og behov for ferie igjennom. Slik beskrev informanten situasjonen:

Det kom en ansatt til meg som avdelingssykepleier, og vil ha ferie. Jeg sa nei på grunn av ivaretagelse av driften. Vedkommende gikk så til institusjonssjefen, og

fikk så ja til ferien. Hva vedkommende sa eller gjorde vet jeg ikke.

Å få ting tredd nedover hodet, hva det nå enn kan dreie seg om, fungerer ikke like godt som nå pleierne tror de har funnet løsninger selv. Uansett hva saken dreier seg om. En av informantene beskrev det slik:

På personalmøter tar jeg opp utfordringer vi har. Er det en forandring jeg vil gjøre, så har jeg alltid bestemt meg for hva jeg vil ha gjennomført før møte. Jeg leder personalet inn i problemstillingen og dialogen.

Informantene beskrev en hverdag hvor det fra tid til annen forekom konflikter knyttet opp til dem som person, og som bar i seg løgn og en fortegnet virkeligheten. Beskyldninger og løgnaktighet kom ofte uforberedt på dem. Samtidig var flere av informantene klare på at de selv brukte manipulering i gitte situasjoner, men ikke for å skade noen part. I disse tilfellene ønsket avdelingssykepleier en forgang eller en konkret endring i arbeidsutførelsen. Føringene for dette gjenspeilte seg i problemstillingen, og dialogen avdelingssykepleier førte med de ansatte.

B. Diskusjon

I funnene beskriver informantene konflikter som handlet om stridigheter mellom dem selv og personalet, og til tider uklare situasjoner mellom dem selv og for eksempel institusjonssjef. Det ble pekt på at de forstod at noe pågikk, men fikk ikke tak i hva det var. Informantene uttrykte det som ubehagelig når de stod overfor den type konflikt. Konfliktene ble beskrevet nærmest som en strategi. En strategi som var planlagt og som var utført over tid. Det var beskyldninger rettet mot person, og som bar preg av ønske om å oppnå noe. Dette samsvarer med det synet Brodal og Nilsen (1999) gir uttrykk for når de viser til konfliktmekanismer det gripes til, når man går inn på det personlige planet. Begge parter inntar en fiksert holdning til hverandre, og ser bare sitt eget skremmebilde av den andre. De ser ikke den andre part. Med dette forutinntatte syn blir det til at partene låser hverandre i en begrensede roller. Slike fikserte forestillinger går fort over til aggressive holdninger versus den andre part. En fortielse eller en forfalskning av sannheten kan tjene som et selvforsvar påpeker Nordhelle (2014).

I følge Hjertø og Kuvås (2009) viser emosjonell-personkonflikt seg å være svært negativ for

den gruppen den utspiller seg i. Dette handler om følelsesmessige konflikter hvor konflikten ofte utvikler seg til krangel om personligheter og egenskaper. Konfliktene dreier seg om væremåte i sin alminnelighet, en væremåte som den annen part misliker. Emosjonell-personkonflikt kan ende med en direkte konfrontasjon mellom deltagerne i teamet, hvor den egentlige saken/konflikten kan bli glemt. Konflikten er skadelig for den eller de som er involvert, og det konkluderes med at den eller de dette gjelder bør uttas ut av teamet (jf. punkt 3.3). Noen av informantene som hadde opplevd manipulasjon fra personalet, bekrefter det Brodal og Nilsen (1999) og Nordhelle (2014) beskriver om angrep rettet mot person, og hvor historiene som verserer ikke samsvarer med virkeligheten.

Manipulasjon er et begrep som ble brakt på banen av flere informanter. Informantene uttrykte det som ubehagelig når de stod overfor den type konflikt. Konfliktene ble beskrevet nærmest som en strategi. En strategi som var planlagt, skjult og utført over tid. Å være strategiske er en viktig del av manipulasjonen, og evne til å sette gjennom egen vilje. Informantene beskrev situasjoner hvor de hadde blitt utsatt ut for manipulering fra ansatte. Det var beskyldninger rettet mot person, og som bar preg av ønske om å oppnå noe. Som Nordhelle (2014) forklarer er det å manipulere en kontrollert handling, i motsetning til en spontan handling.

Manipulasjon skjer i det skjulte, og det er dette som gjør manipulatoren mektig. Nordhelle viser med dette hvor viktig det er å skille mellom en falsk eller usaklig presentasjon for å kunne kjenne igjen manipulasjonen. Noen av informantene snakket også om seg selv som en manipulator, noe som er i tråd med Nordhelles (2014) beskrivelse av hverdagsmanipulatoren. Hverdagsmanipulasjon er en manipulasjon vi alle foretar oss fra tid til annen. Her ligger det et ønske om å oppnå noe, men ikke å skade en annen part for å nå målet (Nordhelle, 2014).

5.1.3 Nedbemanning og omstrukturering

A. Funn

Alle informantene refererte til konflikter relatert til omorganisering/omstrukturering, nedbemanning og omdisponering av tjenestetilbudet.

En informant fortalte at avdelingssykepleierne ved hennes sykehjem valgte å sykemelde seg, da nedbemanningen ble en realitet. Et helt sykehjem hadde ikke ledere lengre som skulle være med å fronte nedbemanningen og omleggingen av tilbudet. «Da begynner det å skurre. Dette er en måte konflikter oppstår på», fortalte hun.

En annen informant fortalte at gjennom omorganiseringen av sykehjemmet hadde det skjedd store forandringer:

Da jeg begynte her måtte vi ta tak i en del konflikter. Det var en helt annen gruppe og flere sluttet. Nå har vi en ny gruppe som fungerer veldig bra. Avdelingen har forandret seg de siste to årene, fra pleierstyrt til hva slags faglig kvaliteter det skal være på avdelingen. Det var ikke sånn tidligere da jeg begynte her. Det var fri flyt og hjelpepleierne styrte alt. Nå styrer vi sammen.

To andre informanter kommenterte omstrukturering slik:

Alle kan ikke bare være bestevenner, for en er der for å gjøre en jobb. Det er utfordrende å være leder. En del personale tror de bare har rettigheter og ikke plikter.

Vi har gått til oppsigelser, og det er vondt å påvirke en annens liv på den måten. Jeg mestrer det. Jeg blåser ikke i det. Men det påvirker nok at jeg ikke vil, men jeg må ta meg sammen og gjøre det, ta tak i det.

Uansett hva det gjelder fortalte en av informantene:

Folk liker ikke forandringer og omlegginger. Det kan det bli litt uro og turbulens når ting skal gjøres om. Men det roer seg til slutt.

Informantenes fortellinger gir meg et innblikk i deres rolle hvor de blant annet er arbeidsgivere med et overordnet ansvar for faglig kvalitet, forsvarlighet og økonomisk ansvarlighet gjennom endringer. Samtidig er de pålagt og skal ivareta en omsorg for personalet, som i noen tilfeller handler om nedbemanning og oppsigelse. De gir klar inntrykk av hvor skjør og utfordrende denne balansegangen er. Et sitat fra en informant lød som følger, «Det er vondt å påvirke et annet menneskes liv på den måten, jeg misliker det».

B. Diskusjon

Slik jeg forstår informantenes beskrivelse av den nedbemanningen og omstruktureringen de hadde opplevd, handlet det først og fremst om utfordringen det er å stå i et spenningsfelt. Et spenningsfelt med uklarheter om utfallet av hva resultatet ville bli av en eventuell nedbemanning eller omstrukturering. Spenninger mellom avdelingene, og mellom de forskjellige pleiergruppene og ledelsen er tydelig i beskrivelsene. Når en arbeidsplass gjennomgår en omorganisering og nedbemanning, skjer det endringer også i rutiner, prosedyrer og standarder for personalet. Dette var lederne godt kjent med og bemerket at endringskompetansen ikke alltid var tilstede blant personalet.

I en nedbemanningsprosess blir mennesker sårbare i forhold til at det kanskje er «du» som er

den utvalgt til å måtte gå, og ikke skal jobbe der mer. Konfliktene de hadde opplevd var eller hadde vært preget av usikkerhet i forhold til hvem det var som måtte slutte. Informantene fortalte om all uroen innad i pleiergruppen, hvor flere ble sykemeldte. Det var vondt å være med på å velge ut hvem som skulle gå og hvem som skulle være igjen fortalte informantene.

Situasjonene beskrevet over, kan ses i sammenheng med det Bolman og Deal (2008) teoretiserer og beskriver i prosesser som skjer i henhold til strukturering og omstrukturering. Uansett årsak vil det i en omstrukturering skje en dragkamp, som vil bli bestemmende for hvor god prosessen blir for organisasjonen og de ansatte (jf. punkt 3.7).

Brodal og Nilsson (1999) viser til at i en overgangstid med omstrukturering og nedbemanning for en organisasjon, blir arbeidstagere og ledere redusert til objekter. Konflikttypene til Hjertø og Kuvaas (2009) gir en indikator på hva slags konflikt vi står overfor. Gjennom historiene og erfaringene informantene ga, er det nærliggende å se konfliktene som en kognitiv-saksorienterte konflikter, hvor ledelse og tillitsvalgte går i dialog. De analyserer seg frem til og beslutter hva og hvordan utfallet skal bli vedrørende omstilling og nedbemanning (jf. punkt 3.3).

På sikt kan en omorganisering/nedbemanning ha positiv betydning, og for organisasjonen vil omstillinger og eventuelt nedbemanninger være en naturlig del av det å være i en kontinuerlig endring (Brodal og Nilsson, 1999). Konfliktpotensialet ved å stadig være i en omorganisering ble bekreftet av informantene. «Folk liker ikke omlegginger, så da blir det litt turbulent når ting skal gjøres om. Men det roer seg». Det vil være av stor nytte for en leder, å kunne bruke teoretiske verktøy som Kurt Lewins tretrinnsmodell eller Johns Kotters åttetrinnsmodell (jf. punkt 3.7).

5.1.4 Språkbarrierer og kulturforskjeller

A. Funn

Det ble påpekte at språkbarrierer og kulturelle forskjeller kunne være opphav til misforståelser og konflikter. Konfliktene ble omtalt som språkbarriere hvor blant annet utførelse av arbeidsoppgaver ble misforstått og ikke utført etter prosedyre eller i forhold til pasientsituasjonen.

Vi har noen konflikter som bunner i språk. Noe som er vanskelig. I en så liten

gruppe er det ganske mange det gjelder.

Et annet utsagn i forbindelse med kommunikasjon og kulturelle forskjeller lød slik:

På avdelingen har vi noen sykepleiere med asiatisk opprinnelse. Det innebærer språkproblemer, men det kan det også være mellom de med norsk bakgrunn. Det kan gå helt greit, men det kan også oppstå utfordringer. Da går jeg inn i arbeidsoppgaven eller prosedyren det gjelder, og jobber sammen med dem for å finne ut av hva årsaken til problemet er.

Andre momenter informantene kom inn på i denne forbindelsen, var synet på konflikter knyttet opp mot kulturell og religiøs tilhørighet. To informanter var tydelig på at dette måtte legges til side i jobb sammenheng.

Vi er en arbeidsplass som er flerkulturell, kultur er viktig. Det kan innbefatte religion som kan skape konflikter eller motsetninger. Vi har en rolle, en misjon, og det er å ivareta beboerne. Vi er der for deres del, og ikke for våres del. Når vi kommer på jobb så skal en del av de kulturelle eller religiøse delen legges igjen hjemme. Ved å klargjøre en del sånne ting så unngår du kanskje en del gale ting.

I et jobbintervju med en søker som for eksempel har muslimsk bakgrunn, blir det en utfordring om vedkommende vil ha mulighet til å ta tid til bønn i arbeidstiden. En annen sak er om vedkommende ikke er villig til å servere alkohol. Summen av dette blir utfordrende.

Samtlige informanter mente de hadde utfordringer knyttet til kollegaer med en annen etnisk bakgrunn enn den norske. Utfordringene de beskrev lå i hvorvidt forståelsen av et budskap nådde frem eller ikke, noe som igjen vanskeliggjorde samhandlingen. Noen av utfordringene fortalte informantene var knyttet opp til kulturelle ritualer og tros-utfoldelse.

Informanter er bevisst de holdninger og utfordringer de har vedrørende kollegaer med en annen etnisitet enn den norske. De situasjonene de brakte opp og satte ord på, kunne avstedkomme konflikter der språket ikke strak til. Informantene fortalte at lignende utfordringer i kommunikasjon og kulturelle forskjeller, også var å finne blant etnisk norske. Et gjennomgående tema for informantene var deres syn på mangfold knyttet opp til kultur, kultur i form av religion og spesielle kulturelle uttrykk den enkelte pleier måtte inneha. Her mente de at annen kultur ikke skulle dominere arbeidssituasjonen. Informantene hadde en klar formening om at fokuset skulle være på den oppgaven den enkelte pleier var ansatt til å utføre.

B. Diskusjon

Det må finnes en viss innsikt og forståelse for hverandres bakgrunn om det skal skje et møte mellom mennesker. Dette synet er i tråd med Eriksen og Sørheim (2000 :43) som viser til kultur bestående av kunnskaper, ferdigheter og verdier som den enkelte person bruker individuelt, og som langt på vei kan skiftes ut om omstendighetene tilsier det (jf. punkt 3.7). Ved å se nærmere på hva konfliktene bestod av, hvilke konflikttype(r) det her var snakk om, skilte ikke konfliktene og konflikttypene seg fra andre konflikter de ellers refererte til. De var gjenkjennelig og i tråd med med Hjertø og Kuvaas (2009) teori om emosjonelle – og eller kognitive saks eller personorienterte konflikter (jf.punkt 3.3). De fortalte om konflikter knyttet opp til språk og kultur, forskjellig fra det etnisk norske. van de Vlierts konfliktdefinisjon (jf. punkt 3.2) viser tydelig til konfliktens kjerne, som er frustrasjon, skuffelse, irritasjon og følelsen over å være forhindret av andre. På den andre siden sier han, kan konflikter også oppstå ved at noen ønsker noe eller vil noe annet enn den annen part. Dette innebærer at en konflikt oppstår i det øyeblikket en av partene føler seg frustrert, og det er nok at én part er frustrert.

Derfor var det interessant da informantene påpekte at språkbarrierer og kulturelle forskjeller kunne anspore konflikt. En informant kommenterte dette slik: «Språkproblemer, det kan det være mellom de med norsk bakgrunn også». Eriksen og Sørheim (2000) viser til forskjeller og likheter mellom mennesker og kultur som et grunnlag for at kommunikasjon kan være mulig. Språket og kulturelle forskjeller var med på å skape utfordringer i forståelsen om formidlingen i et budskapet nådde frem eller ikke. Dette var med på å vanskeliggjør samhandlingen. For selv i en ensartede grupper vil det oppstå konflikter, fordi vi er forskjellige og kommer med en individuell bagasje (Aakervik og Lam, 2005).

Hjertø (2011) mener «groupthinking» som fenomen er en utfordring og advarer mot dette. Samholdet gjør at forskjellige synspunkter kan bli borte i lojalitet til hverandre, og til hverandres etniske tilhørighet For i møte med ikke etnisk norske, søker vi å finne en felles plattform ved å spørre om jobb, familie og andre forhold som kan skape kommunikasjon. Men dette finner også sted mellom etnisk norske. (jf. punkt 3.3).

Kommunikasjon i seg selv er vanskelig, selv for de som har samme språk. For å kunne kommunisere og skape et godt arbeidsmiljø, kreves det interesse og tålmodighet fra de ansatte (Aakervik og Lam, 2005). Språkferdigheter er individuelt, og må stimuleres og jobbes aktivt med. Bolman og Deal (2008) viser til at utfordringen versus god kommunikasjon ligger hos

ledelsen i en organisasjon. Hvilket budskap skal formidles, hvordan formidles det, hva blir sagt og ikke sagt.

5.1.5 Oppsummering og diskusjon

Konflikter informantene fortalte om oppstod i samhandling, manipulering, omorganisering og nedbemanning, og knyttet til språk og kultur. I de foregående punktene er konfliktene beskrevet og knyttet opp til Hjertø og Kuvaas (2009) utvidede modell om konflikttyper. Informantene beskriver både emosjonelle og kognitive konflikter, med et saks eller person perspektiv, og emosjonelle-person konflikter (jf.punkt3.3).

Konfliktene som fremkom under intervjuene var knyttet opp til personalgruppen, og ikke opp mot pasienter og pårørende. Ut i fra mine åpne spørsmål kan det virke som om konfliktene med personalet overskygget eventuelle konflikter de måtte ha med pasienter og pårørende. De faktiske forhold kan også være at de ikke hadde konflikter med disse to gruppene, eller at eventuelle konflikter ikke ble sett på som konflikter, og derfor ikke nevnt i denne sammenheng.

Det ble fortalt av de fleste informantene at de ikke hadde konflikter per tiden, men nesten konflikter. Informantene ga ikke noe entydig klart svar på hva de mente med nesten konflikter. Definisjon av konflikt er beskrevet ved at den er synlig, åpne og konfronterende. En annen definisjon anerkjenner konflikten til å være tilstede allerede ved en begynnende frustrasjon mellom to eller flere parter. Ved å ta utgangspunkt i det informantene beskrev om konflikter eller nesten konflikter, kan begge definisjoner brukes for å forklare det de opplevde av konflikter (jf. punkt 3.1).

Funnene gir et bilde av sykehjem hvor konflikter er knyttet opp til kognitive-personkonflikter, hvor grupper eller enkeltpersoner knives, og hvor felles forståelse for arbeidsoppgaver og prosedyrer ikke er definert eller respektert. Samhandling slår sprekker og det blir mye motspill og lite samspill blant de ansatte. Det kan virke som årsakssammenhengene til denne konflikttypen kan være dårlig personkjem, eller at forpliktende kontrakter ikke har legitimitet i forhold til måloppnåelsen en har satt seg. Kognitive – personkonflikter som denne type konflikt bærer preg av, er lite oppbyggelig og må ikke bli etablert i et team (jf. punkt 3.3).

I konfliktsammenheng fortalte informantene om situasjoner de syntes var svært krevende. Situasjonen de beskrev handlet om manipulasjon. Informantene viste til at når disse konfliktene ble tydeliggjort, kunne de ha pågått over lang tid. Utfordringene var at det forgikk i det skjulte, noe som skaffer den som manipulerte et overtak og makt i situasjonen. Konfliktene bar preg av store forskjeller i virkelighetsoppfatning. I disse tilfellene handler det om emosjonell-personkonflikt, og er preget av selvhevdelse og mye aggresjon og sinne. Konfrontasjoner er ofte utfallet i disse konfliktene, og er ikke tjenlig for teamet det skjer i. Det konkluderes i forskning at den eller de det gjelder må ut av teamet (jf. punkt 3.3 og punkt 3.7)

Konflikter oppstod når faren for å bli utsatt for oppsigelse eller andre former for rokeringer i arbeidsstokken tok plass. Kognitive -sakskonflikter som dette gir ikke positive virkninger, og bør unngås. Endringene for organisasjonen kan være positiv, men for den eller de det gjelder skaper det mye uforutsigbarhet og uro. Mestring står sentralt i hvordan ledere og personalet klarer å bruke sin kompetanse. Det kreves mestring av ledere når nedbemanning og omstruktureringer skjer i en institusjon/organisasjon, også ved et sykehjem. Informanten fortalte om utfordrende og vanskelige avgjørelser som ble tatt i slike situasjoner (jf. punkt 3.7 og punkt 3.3).

Når kulturelle forskjeller og språk ble lagt til grunn som en konfliktutløser, handlet konflikten om språkets utilstrekkelighet i de fleste sammenhenger. Men var det språket alene som skapte konfliktene eller hadde det andre sider ved seg? Det er ikke sjeldent at konflikter er knyttet opp til kommunikasjon, som på en eller annen måte har irritert og frustrert en annen part. Dette bunner i uklarheter i budskap eller form, og misforståelser eller feiltolkninger av budskapet. Andre årsaker kan være mangel på kommunikasjon og informasjon. Ved å gå nærmere inn på hva konfliktene bestod av, skilte ikke konfliktene og konfliktypene seg fra andre konflikter de ellers refererte til. Når de påpekte språket og kultur som konfliktutløser, var konflikten gjenkjennelig og i tråd med teorier om emosjonelle – og eller kognitive saks eller personorienterte konflikter. Derfor var det er legitimt å stille spørsmål om konflikter satt inn i en kontekst med henvisning til språkbarrierer og kulturforskjeller ble forveksles med konflikter som fantes generelt allerede i arbeidskulturen. Ved et fokuset lagt til ytre tegn som annen etnisitet og kulturell bakgrunn, kan medlemmene i en gruppe ta avgjørelser som tufter på et for høyt samhold gjennom «groupthinking», og bestemmelser vedrørende en konflikt

blir tatt på galt grunnlag (jf. punkt 3.3).

Sett i lys av Hjertø og Kuvaas (2009) modell for konflikttyper viser funnene at det forekommer kognitive-personkonflikter og kognitive-sakskonflikter. Disse typene konflikter er de som er mest vanlige og opptrer hyppigst. Konflikten viste seg å være knyttet til misnøye og konkurranse mellom pleierne i organisering og utførelse av arbeidsoppgaver, eller personers væremåte. Andre konflikter viste seg å være knyttet til pasientrettede prosedyrer, som for eksempel sårstell. Dette hang sammen med at noen mente seg bedre egnet enn andre. Ikke ut i fra faglige kvalifikasjoner, men fra en subjektiv egen vurdering. En andel av kognitive-sakskonflikter hadde også sitt opphav i omorganisering og nedbemanning ved sykehjemmene. Når informantene forteller om emosjonelle-personkonflikter, er det hovedsaklig i forbindelse med manipulering. Mange av informantene forteller at de har opplevd dette, og noen av informantene har opplevd det ved flere anledninger. Denne konflikttypen er tilstede og opptrer jevnlig ut i fra hva informantene forteller. Konflikttypen emosjonell-sakskonflikter ble ikke beskrevet av informantene (jf.punkt3.3).

5.2 Forutsetninger for å håndtere konflikter

5.2.1 Kunnskap

A. Funn

Kunnskapstilnærming

Samtlige informanter understrekte at de hadde en formell sykepleierutdanning som basis for sin utøvelse av avdelingssykepleier funksjonen. Flere av informantene hadde annen utdanning i tillegg. På spørsmål som omhandlet hvilke kunnskaper de hadde innenfor konflikt og konflikthåndtering svarte de unnvikende. De fleste av informantene kom inn på opplevelsen av utilstrekkelighet i forhold til den innsikt de ønsket å ha.

Nei, jeg vet egentlig ikke tilstrekkelig nok til å vite hva jeg mangler. De smarteste menneskene i verden vet hva de mangler. Jeg har ikke lest tilstrekkelig. Det grunnleggende fra sykepleien gjør at en tenker det er tilstrekkelig, men det er det ikke.

Noen av informantene pekte på seminar og teoretisk/praktisk tilnærming gjennom forelesninger. Film, gruppediskusjoner og øvelser var et annet forslag fra en informant:

Jeg tenker å se en konflikt utenfra er bra. Se for eksempel en film, for så å sitte i grupper og diskutere/analysere situasjonen. Hvordan opplevde den enkelte

situasjonen som ble vist, og har noen opplevd tilsvarende eller annet. Hva gjorde du eventuelt, og hvilken erfaring fikk vedkommende.

To informanter nevnte rollespill. En av dem sa:

Jeg vet ikke hva som skal til. Rollespill og analysere det i etterkant kanskje. Teoretisk kunnskapstilnærming er kanskje veldig individuelt. Noen vil kanskje si de har lang erfaring og praksis og at det er en læring som holder.

En annen informantene kom med denne vinklingen av å tilegne seg kunnskaper:

Litt kurs, eller en form for skoloring som tas sammen med flere på arbeidsplassen. På den måten kan man få seg et nettverk/et forum hvor en kan ta opp saker som en har på avdelingen.

Jeg tror det hadde vært viktig å hatt et nettverk, gjerne med ledere på samme nivå. Nå har jeg en leder jeg kan diskutere med om hva jeg gjorde rett eller galt i situasjonen. Man må tørre å ha en etterrefleksjon, og reflektere med andre.

Informantene mente alle utenom en at de trengte mer kunnskap om konflikter. To av dem hadde ikke hatt kurs eller annen form for opplæring i konflikthåndtering. To andre informanter hadde hatt om konflikthåndtering i grunnutdanning eller i etterutdanning. Alle informantene viste til eget initiativ til informasjonsinnhenting for å skaffe seg det de trengte av kunnskap. Hos flere av informantene kom det frem et ønske om å lære av og med hverandre, og skape et forum for diskusjon. På spørsmål om det fantes tilgjengelig litteratur om konflikter på arbeidssstedet de kunne lese, svarte de at det ikke fantes, eller at de ikke viste om noe. En informant fortalte at hun hadde kjøpt inn noe litteratur på eget initiativ. En annen informant viste til å google som et alternativ for å skaffe seg kunnskaper.

Erfaring

Informantene fortalte om tidligere erfaringer som et grunnlag for å håndtere konflikter. Uavhengig ansiennitet som avdelingssykepleier, nevnte alle noe om erfaringen de hadde tilegnet seg i denne rollen i kombinasjon med livserfaring. En av informantene reflekterte slik:

Jeg er aldri redd for en konflikt, og jeg prøver å gå inn i en konflikt på en positiv måte. Av erfaring har jeg lært å ta ting med det gode. Her er utrolig mye bra arbeide som gjøres, og det kan jeg bruke som et potensiale når jeg må ta tak i det negative.

Noen av informantene kom inn på positivitet i arbeidsutførelsen som et potensiale for å kunne jobbe ut konflikter. Mens andre viste til noen enkle tillærte teknikker for å mestre konflikten

de stod i.

Jeg har noen år på baken som leder. Jeg synes jeg bruker den samme samtale teorien gang på gang. Det blir med jeg- perspektivet. Av og til er ikke det tilstrekkelig, så litt mer teori hadde vært bra.

Informantene bekreftet erfaringer med konflikter som en ressurs for å håndtere nye konflikter. Foruten erfaringer kom informantene inn på enkelte teknikker som å bruke jeg-perspektivet i dialog, og vinkling av prosessen og håndteringen av konflikten på en positiv måte.

Verktøy

I forbindelse med spørsmålet om kunnskap de besitter, ble «verktøy» brukt som en metafor på hva de skulle ønske seg av innsikt og metoder for å håndtere konflikter. To av informantene formidlet seg på denne måten:

Det er alltid ønskelig med mer kunnskap og flere verktøy å bruke. Skal jeg svare konkret, så tror jeg ikke at jeg har nok. Konflikt og konflikthåndtering kommer ofte som en liten bit på andre utdanninger og lederutdanninger.

Jeg vet ikke nok om hva som skal til. Noe kan kompenseres ved lang erfaring, kanskje. Teoriforankring tror jeg er veldig viktig. En god teoretisk forankring gjør at du har kunnskaper som gjør deg trygg i rollen.

For å tilegne seg kunnskap kom det flere kreative forslag om hva de trengte av verktøy. En informant mente at det ville være bra å kunne en systematisk spørsmåls-teknikk. En annen informant foreslo coaching som en innfallsvinkel til å mestre konflikter. Alle informantene inntok en svært positiv innstilling til å få utvikle kompetansen innenfor konflikthåndtering. For flere av informantene var det vanskelig å fortelle spesifikt hva de trengte for å øke kompetansen. Flere av informantene tilkjenne gav teoretisk forankring som viktig for å gjenkjenne og forstå konflikten en hadde med å gjøre.

B. Diskusjon

I Martinussens (2007) masteroppgave påpeker informantene inkompetansen og manglende kunnskaper hos avdelingssykepleierne i å håndtere konflikter. Christina Gracia Vivar (2006) viser i sin forskning til funn hvor mangel på kunnskap om konflikter er fremtredende, og sier det trengs mer kunnskapervervelse og rom til å håndtere konflikter (jf. punkt 3.8). Også i mitt materiale viste alle unntagen en at de trengte mer grunnleggende fagkunnskaper for bedre å kunne håndtere konflikter på en konstruktiv, rettferdig og forsvarlig måte (jf. punkt 3.6). I tillegg til teoretisk kunnskap er det viktig å tilegne seg metoder for håndtering av

konflikter, som har klare koblinger til teoretiske kunnskaper (Busch og Vanebo, 2000).

Hva skjer med konflikthåndteringen når kunnskap og bevisste strategier ikke er tilstede? Martinusen (2007) finner i sin undersøkelse at det skjedde en tilfeldig håndtering av konfliktene med en påfølgende «brannslukking» ved sykehjemmet.

Erfaringer eller ferdigheter tilegner en seg i møte med konflikter som man må håndtere. Informantene viste til at de hadde ervervede erfaringer med konflikter. Noen hadde mer erfaring enn andre ut i fra lang arbeidserfaring med konflikter i arbeidsmiljøet. Et sitat fra Sørensen og Grimsmo (2001:46) beskriver deres erfaringer slik: «I min jobb er jeg oppe til eksamen hver gang jeg møter en klient». Hvert møte med konfliktsituasjoner øker innsikt, kunnskap og nye ferdigheter, som kan videreføres til en ny lignende konflikthåndterings situasjon. Informantene fortalte om den praktiske erfaring de hadde tilegnet seg gjennom konflikter på arbeidsplassen. De mente at det var erfaringer som gjorde dem rustet i møte med nye konflikter.

Busch og Vanebo (2000) påpeker at ingen ledere kan støtte seg kun til den formelle autoriteten en får gjennom sin lederstil og det engasjementet en har blitt tildelt i organisasjonen. For å kunne lede sine underordnede er faglighet avgjørende (jf. punkt 3.5). I samtalene med informantene kom ingen av dem inne på metoder/modeller som verktøy for konflikthåndtering. Ingen navnga eller tilkjennega innsikt vedrørende konflikthåndtering modeller. Antagelser går i retning av at de ikke hadde innsikt i dem. Blant konfliktmetoder kan nevnes «Neste trekk» og «Løft» (jf. punkt 3.4).

I forbindelse med spørsmål om kunnskapstilnærming og kunnskap de skulle ønske å kunne besitte, nevnte ingen av informantene lovverk og den juridiske metode som verktøy for å håndtere konflikter. Einarsen og Pedersen (2011) legger vekt på den juridiske metode for å håndtere konflikter. Det vil si at man som leder må forholde seg til lov- og regelverket ved håndtering av konflikter (jf. punkt 3.4 og punkt 3.6).

Noen av tankene informantene hadde om læring og hvordan lære, er i tråd med Busch og Vanebo (2000) som fremmer felles visjon for læring i virksomheter. Institusjonen/organisasjonen må støtte de personlige visjonene arbeidstagerne har for å

videreutvikle kompetansen de innehar. Det vil tjene og utvikle institusjonene/organisasjonene å motivere arbeidstagere til økt kunnskap, for derigjennom å utvikle og dra visjoner for arbeidsplassen i samme retning.

5.2.2 Rolleforståelse

A. Funn

Informantene tilkjenner at de følte seg trygge i rollen som avdelingssykepleier. Det innebar en trygghet i arbeidsmiljøet i forholdet til sine medarbeidere, og i forhold til sine overordnede ledere. Alle informantene ga uttrykk for å ha en avklart rolle gjennom den stillingen de hadde. Det var klart for dem når andre overordnede, som for eksempel daglig leder eller andre aktører burde involveres i en konflikt.

I det daglige blir det mer oss som avdelingssykepleiere, vår person og hvordan vi møter problemene som blir avgjørende. Jeg er trygg på det jeg gjør, og jeg har tillit blant personalet.

Informanten var tydelig på viktigheten av å «følge organisasjonskartet» i konflikter som oppstod. Det ble kommentert av informantene at det er viktig at personalet henvendte seg til rett leder. Når først en konflikt oppstod, var forventningene til personalet at de måtte gå til sin nærmeste leder.

Som leder deltar man i løsninger av konflikter i større eller mindre grad. Altså, sånn i linje, alle de ansatte under meg skal jo komme til meg med ting, før de går videre. Det har jo skjedd at de har gått direkte til styre, institusjonsjef, verneombud og tillitsvalgte.

Når personalet hadde en konflikt, ble det tilkjenngitt av informantene at de ble oppgitte og en smule irriterte over opplevelsen av å bli forbigått som nærmeste leder. Det ble pekt på at det ofte kunne bli uro på avdelingen når det oppstod konflikter det tok lenger tid å identifisere. Informantene fortalte at de i noen konfliktsammenhenger ikke ble inkludert med en gang. Årsak kunne i noen sammenhenger være fysisk avstand gjennom organiseringen av arbeidsplassen, eller at konflikten ble holdt skjult.

Informantene mente at personligheten utgjorde en viktig del av den eller de rollen(e) de inntok i sammenheng med en konflikthåndtering. Opplevelsen av hvilken rolle den enkelte informant sa de tok, handlet først og fremst om å være nøytral og ikke påvirke den ene eller den annen part i konflikten. Alle informantene la vekt på å få til samtaler mellom de impliserte partene. To informanter reflekterte:

Jeg er like mye sykepleier som de sykepleierne jeg har ansatt. Flat struktur. Det vil si jeg er like mye ute i miljøet og min rolle har vært å oppmuntre til det åpne miljøet vi har og hvordan vi prater til hverandre.

Jeg må være nøytral, og jeg må høre på begge parter. Jeg må få dem til å snakke sammen, slik at de kan finne en løsning selv. Det er min rolle.

En annen informant oppfattet seg selv, eller mente hun fremstod som en pådriver. Målet for flere av informantene var et konfliktfritt miljø, hvor den enkelte arbeidstager ble ivaretatt på best mulig måte. Det ble beskrevet slik av en informant:

Roller er å drive en avdeling, unngå konflikter og styrke individet. Det vil si å se både de sterke og svake sidene hos den enkelte. Jeg føler at den rollen jeg har fått er ganske romslig, med frie rammer innenfor konflikthåndtering og støtte fra de andre lederne her.

En annen informant beskrev sin rolle gjennom å være oppmuntrende og innta en stilling som forebygger, mer enn rollen som konfliktforebygger. Å være nøytral i rollen i konflikter var viktig mente informantene.

Informantene viser til at de inntok en rolle eller en lederstil som var knyttet opp til sykehjemmets formelle krav til sine mellomledere. Lederne var opptatt av å få til et samarbeide om å løse konflikten som alle kunne leve med, og at de helst skulle finne løsninger selv. For de fleste av informantene var det å unngå konflikter et mål.

B. Diskusjon

Informantene var klare på hvilken rolle de inntok i en konflikthåndtering. Til tross for at informantene hadde en forståelse av egen rolle, kunne det virke som om de ikke var klare på tolkninger av rollen og valgene de kunne gjøre. De mente at deres personlighet og verdier var med på å forme den rollen eller lederstilen/atferd de inntok (jf. punkt 3.5).

Flere av informantene ønsket å unngå konflikter og være nøytrale i sin rolle. Gjennom å være nøytral mente de å ikke påvirke eller ta velge side i konflikten. I den forbindelse er det naturlig å se til Skjørshammer (2002) og hans forskning. Hans funn viser til løsninger som brukes i konflikter, og hvor unngåelse er det som ofte blir brukt. Selv om det er utfordrende å forstå funksjonen av denne tilnærmingen, kan en se at ved å vente med å ta tak i en konflikt, så kan engasjementet i konflikten blekne og roe seg. Skjørshammer (2002) tar for seg unngåelse som en av flere lederstiler brukt i konfliktsammenheng, og reflekterer utfordringer ved denne måten å håndtere konflikter på. Hvordan unngåelse av å ta opp konflikter påvirker

ansatte over tid er uklart sier han, men sannsynligvis er resultatet negativt (jf. punkt 3.4).

Adizes (1980) viser til viktigheten i å akseptere forskjeller i lederstil og meninger hos ledere. Gjennom å godta lederes mangfold, og skape en aksept for konflikter som uunngåelig, er det mulig å se på konflikter som en ønsket verdi i en virksomhet og for nyskaping og fremdrift (jf. punkt 2.5). Dette oppjonerer med vanlige oppfatninger i ledelsesteorier hvor en forutsetter at alle ledere har den samme stilen og utøver rollen de har utifra noen relativt faste formater (Strand, 2007). Adizes viser til i sin ledelsesmetode viktigheten av at en lederstil og lederens rolle passer godt sammen.

I rollen som avdelingssykepleier var behovet for trygghet fremtredende hos samtlige avdelingssykepleiere (jf. punkt 3.7). For et flertall av informantene var rolleavklaringen og rolleforståelsen klar i forhold til håndtering av konflikter. Til tross for dette hadde enkelte av informantene opplevd forbigåelse og ekskludering ved oppståtte konflikter av institusjonssjef. De fleste ønsket å unngå konflikter og søkte nøytralitet når de møtte på konflikter. Rollen de hadde som avdelingssykepleier knyttet de alle opp til stillingens beskrivelse, og var inneforstått med den. På den annen siden virket det noe diffust om de hadde innsikt i rollens dynamikk, og det å spille på de andre ledernes kvaliteter og kompetanse fullt ut. Men de mente at den enkeltes personlighet påvirket hvordan de fylte rollen som avdelingssykepleier (jf.punkt 3.5)

5.2.3 Tilnærming

A. Funn

Følelser

To av informantene kom inn på hvor mye følelser det ligger i å arbeide med konflikter, og at det kan være vanskelig å forutse reaksjonene som kommer. De fortalte om stor variasjon av følelser. Av og til kunne følelsene ta helt overhånd, og bli en utfordring i forhold til å være rasjonell i kommunikasjonen med den eller de involverte i konflikten.

Konflikter er ikke lett i det hele tatt, jeg misliker det. Selv om det føles godt etterpå. Jeg er av og til halvparten så gammel som den jeg må ta konflikten med. Å ta opp konflikter kan være kvalmende. Jeg mestrer det. Jeg synes ikke det er lett å kalle folk inn for å si til dem hva de for eksempel gjør dårlig, men det er bare en del av det å lede, og som må gjøres. Det påvirker nok at jeg ikke vil, men jeg må ta meg sammen å gjøre det.

En av informantene var tydelig på at han syntes det kunne være ubehagelig og ekkelt å stå i en konflikt. Han kommenterte det slik:

Ofte blir jeg vel preget av mye følelser, men det må jo ikke være styrende. Så det rasjonelle må da prøve å komme frem. Mangel på strategi kanskje... Det å håndtere konflikter er ikke hyggelig. Ikke godta ting bare fordi du ikke vil ta det opp. Det gjør noe med deg. Godtar du alt, blir du middelmådig fordi du har akseptert for mye som ikke er ok.

En annen fortalte:

Jeg er ganske god på å fange opp konflikter. Det er den magefølelsen når ting ikke stemmer. Den bruker jeg. Det har ikke noe med fagkompetanse å gjøre, men jeg har jobbet som leder i flere år og jeg har tilegnet meg en del kunnskaper, og dårlige og gode erfaringer.

Følelser i forbindelse med konflikter var noe informantene var opptatt av. Noen av informantene henviste til «magefølelsen» og «antagelser» når de identifiserte konflikter, og de kjente selv på følelser som oppstod når de måtte ta tak i konflikter. De nevnte blant annet ubehag som kvalme, tårer og fortvilelse i denne sammenhengen. De fleste av informantene kom inn på følelsen av tilfredshet, når de hadde tatt tak i konflikten og håndtert den etter beste evne.

Tydelig

Informantene kom inn på utfordringer i forhold til hvor tydelig eller utydelig en kunne være i valg av opptreden i konflikthåndtering. Å være for tydelig som leder kunne i noen sammenhenger være årsak til konflikt opptrapping. Var man for utydelig kunne det i andre sammenhenger være med på å fordekke konflikten. Informantene mente det var lederens forutsetninger gjennom kompetansen de hadde som ville være avgjørende for hvordan konflikthåndteringen ville bli gjennomført.

Tydelig leder, ja. Men hvor tydelig skal du være for ikke å sette i gang en konflikt. En kan bli en for administrativ leder ved å være for tydelig. Og, løser du ikke problemene blir du for utydelig/usynlig som leder. Da blir det feil det også.

I utgangspunktet tilstrebet informantene å løse konflikten på et lavest mulig nivå. Flere henviser til bruk av tredjepart hvis konflikten viste seg å være mer omfattende.

Jeg har en sann tanke at det skal løses på laveste nivå. Men så kan det være at jeg ikke kommer i mål, da tar jeg det opp til min leder, og eventuelt verneombud og tillitsvalgte. Deretter følge rutiner på innkallinger slik at det blir gjort riktig, om skriftlig innkalling var nødvendig. Og samtidig finne løsninger på lavest mulig nivå.

I tillegg fortalte flere av informantene om samtaler de brukte å ta med de ansatte i forbindelse med konflikter. De påpekte at det å lytte til den enkelte, og komme med alternative innfallsvinkler var viktig.

Tid

Flere av informantene søkte å være tidlig ute og finne ut hva som rørte seg i teamet, før konflikten var blitt stor og synlig for alle. En informant formidlet slik:

Det er ikke så vanskelig, og det er ikke bagateller. Hvis jeg ikke tar tak i tingene med en gang, så begynner ballen å rulle. Det er mye verre å få den ballen tilbake på et senere tidspunkt, enn å ta tak i det med en gang.

Det mest sannsynlige ville være om konflikten ble lagt «lokk på», så ville den før eller senere «koke over». De fleste av informantene mente at de fikk med seg påbegynnende konflikter, da de tok stor del i de daglige rutinene på avdelingen. Informantene reflekterte også over hvor utfordrende det til tider kunne være å ta tak i konflikter. Informantene sa de ikke var konfliktsky, men syntes konflikthåndtering var en utfordring. To av informantene sa det slik:

Lett er det aldri. Jeg er ikke konflikt sky. Jeg liker å åpne opp der det er konflikter, fordi det har så store konsekvenser i et miljø. Jeg går nesten for mye den andre veien, jeg passer på hele tiden.

Jeg tar tak i konflikter, lar det ikke passere. Kan kanskje ta tak i litt for mye. Alle kan ikke være som meg. Noen kameler må slukes underveis for å få avdelingen opp og gå, og noe konflikter må ta tid å håndtere.

De fleste av informantene var selvkritiske i forhold til hvor godt de håndterte konfliktsituasjoner. En av informantene ga denne beskrivelsen av hvordan hun opplevde det å håndtere konflikter:

Jeg håndterer det sånn passe, det er jo ikke negativt å håndtere en konflikt, det er jo bare positivt. Men jeg liker det ikke. Det har vært mange konflikter mellom meg og de ansatte, der jeg ikke synes de har gjort sin jobb. Det var mange samtaler og mye advarsler den første tiden jeg jobbet her. Skriftlige advarsler hver uke.

I funnene kommer det frem at informantene ønsker å være tidlig ute for å avsløre og bearbeide en påbegynnende konflikt. Fler av informantene er selvkritiske til hvordan de håndterer konflikter. De passer på og lar ikke oppståtte situasjoner passere.

B. Diskusjon

Evnen til å være seg bevisst sine egne og andres følelser vil være av stor viktighet i kommunikasjonen i en konflikthåndtering. Slik den enkelte avdelingssykepleier kommenterte håndtering av konflikter, virket det noe tilfeldig hva de selv valgte og hva en følte var riktig å gjøre. Følelsmessige signaler kan være negative eller positive, eller det kan være forventninger eller likegyldighet. Dermed kunne avdelingssykepleierne i så måte skape konflikter, uansett om innholdet i kommunikasjonen var grei nok (jf. punkt 3.7). I et av sitatene vises det til at det rasjonelle må ta plass, men kan være en utfordring da strategi for håndteringen ikke er tilstede. Årsak til strategimangel kan henge sammen med mangel på kunnskap og verktøy informantene ønsket seg (jf. punkt 5.2.1).

Følelser ble avgjørende i forhold til hvordan de valgte å ta tak i konfliktene. Informantene vektla å ta tak i konfliktene så raskt som mulig når de oppstod. Dette for å begrense konflikten i omfang. Institusjonssjef ble trukket inn i en konflikthåndtering ved behov. Selv om informantene ikke kom inn på lovgivning eller retningslinjer i forhold til konflikthåndtering, var opplevelsen at informantene hadde en forståelse for hva som var forventet av dem (jf. punkt 3.4).

Hvor mye tid det var til disposisjon for å ta opp konflikter var et tema hos informantene. Hvordan prioritere tid til konflikthåndtering, og ikke minst hvordan være litt i forkant slik at en konflikt kunne tas tak i så fort som mulig før den ble omfattende. Forskning viser at tidsaspektet er en utfordring for å ta tak i konflikter. Christina Gracia Vivar 2006 viser i sin forskning til funn der mangel på tid fremkommer. Sykepleiere sier hun, bruker all tid hos pasienten og er opptatt med den sykepleien pasienten krever (jf. punkt 3.8). Informantene tar ikke direkte opp tidsmangel, men viser til at de er klar over at konflikter kan være tidstyver i forhold til annet arbeide som skal utføres, om de ikke stopper konfliktene på et tidlig tidspunkt. På en annen siden gir informantene informasjon og inntrykk av at det å ta tak i konflikter med en gang er uvurderlig i forhold til prosessen og å avgrense konflikten. Konsekvensene av en konflikt kan være at den gir ringvirkninger til flere enn nødvendig ved en avdeling. En informant påpekte at en konflikt kunne utarte seg til å omfatte flere avdelinger, eller hele sykehjemmet hvis den ikke ble fanget opp raskt nok. De viste til samtale som første inngripen ved en konflikt for å få tak i hva som rørte seg i konflikten (jf. punkt 3.4).

Slik jeg forstod det, handlet det mye om å være tydelig i sitt budskapet til partene i konflikten, og åpen opp for informasjon for å få en god omforent løsning på konflikten. De ønsket å være ryddige og tydelige i en konflikthåndtering, men påpekte at det måtte være en balansegang i hvor tydelig/utydelig en til en hver tid kunne være. Utfordring i det å være tydelig, handlet om å balansere det administrativ versus rett oppmerksomhet. Rett oppmerksomhet i følge informantene var å ha tid og lytte til de impliserte parter. Informantene var opptatt av å være tydelighet gjennom å følge korrekte prosedyrer i forhold til innkallinger, og hente inn tillitsvalgte og verneombud når konflikten krevde dette. Samtlige informanter var opptatt av tidsperspektivet versus en konflikt, og ikke la en gryende konflikt få mulighet til å etablere seg og ta plass i arbeidsmiljøet. Derfor var de opptatt av å gi et raskt innspill til å løse konflikten når den oppstod (jf. punkt 3.4).

I kontrast til hvordan de håndterte konflikter og hva som gjorde at de tok tak i konflikter, er den mangel på innsikt i hvilke prosedyrer det fantes i kvalitetssystemet ved sykehjemmet, og hva lovverket gir som rammer for deres arbeide. Ingen av informantene viste til juridiske spilleregler, som er viktig for å klargjøre rettigheter og plikter de involverte parter har i en konflikt (Einarsen og Pedersen, 2011; Pettersen, 2008).

5.2.4 Dokumentasjon

A. Funn

Informantene fortalte at det ble skrevet referater fra diverse møter og postmøter hvor konflikter konkret ble tatt opp.

En del saker kan ha viktighet av et skrevet dokument. Vi skriver referat fra møte hvor begge parter leser og undertegner. Da har man et dokument som sier at det har vært et møte og hvor det er blitt gjort eventuelle bestemmelser en skal følge. Dette er vi blitt enig om, og ingen kan trekke i tvil om avgjørelsen som er tatt.

Fra de fleste av informantene ble det bekreftet at de dokumenterte i personalsaker og konflikter de hadde håndtert, men for en av informantene var spørsmålet om dokumentasjon ikke et tema. Hun sa det litt undrende:

Det er vanskelig å si at jeg dokumenterer. Det er flere konflikter det ikke finnes dokumentasjon på. Jeg dokumenterer ikke for meg selv. Nei, det tror jeg ikke.

Men jeg har alltid en plan med meg på postmøter. Alt viktig kommer opp der og blir referert.

Når det kom til konflikter der det ble en konfliktdialog, tilkjennega flere av informantene at de dokumenterte. Vedrørende småsaker ble det ikke alltid dokumentert.

Jeg lager ikke notater for meg selv. Er nok ikke flink nok til det. Jeg husker jo, men jeg burde kanskje dokumentere mer. Har de(pleierne) fått muntlige og skriftlige advarsler kan det til slutt bli en oppsigelse. Det må dokumenteres ellers kommer du ingen vei.

Referat fra for eksempel personalmøte, ble hos de fleste av informantene hengt opp på oppslagstavle og/eller samlet i en perm til gjennomsyn og for oppbevaring på vaktrommet. Den enkelt ansatt har en mappe hvor ansettelsespapirer, permisjoner og annen relevant informasjon om den ansatte blir oppbevart. En del av informantene sa de alltid noterte for seg selv, der hvor temaer kom opp og som var grobunn til konflikt. De som noterte mente dette var med på å holde tråden og huske mer konkret hva saken handlet om. Det gjorde det også lettere å holde orden på tid og sted for gitt informasjon og eventuelle avtalte møter.

Ved formelle møter vedrørende en konflikt viste informantene til referater hvor de berørte partene underskrev dokumentasjonen, for deretter å bli oppbevart i personalmappen. Den eller de det angikk, fikk en kopi av referatet. Personalsaker ble dokumentert av alle, og alvorlige personalsaker havnet alltid i mappen til den eller de det gjaldt. Dette kunne blant annet omhandle fravær, til stadig å komme for sent på vakt, negativ oppførsel eller ikke overholdelse av arbeidsavtalen på forskjellige måter. Eller det kunne handle om en pågående konflikt med en annen pleier.

B. Diskusjon

Det er viktig at de bestemmelser eller avtaler som er gjort av avdelingssykepleier, bør kunne synliggjøres ved etterspørsel etter hva man har gjort eller tenkt om konflikten. Informantene fortalte at de alltid dokumenterte vedrørende personalsaker. Når en konflikt omtales som en personalsak, har konflikten tilspisset seg. Den omtales ikke lenger som en arbeidsmiljøproblem eller en konflikt. Navnebyttet skjer fordi arbeidsgiver begynner å vurdere en kontraktsrettslig reaksjon. Herunder kommer advarsel, oppsigelse eller avskjed for en eller flere parter. Alle informantene nevnte forhold knyttet opp til advarsler, og hvor viktig det var å dokumentere dette. Einarsen og Pedersen (2011) sier konsekvens av et navnbytte kan føre til at arbeidsgiver hevder saken ikke lenger har noe med verneombudet å gjøre.

Fordi den da har gått fra å være et arbeidsmiljøproblem til en mer alvorlig sak knyttet til ansettelsesforhold (jf. punkt 3.6). Dette er i beste fall bare et delvis korrekt bilde av situasjonen. Oppførselen til partene kan være av en slik karakter at en kontraktsrettslig reaksjon er påkrevd, men den må alltid ses på som en del av en konflikthåndtering og ikke som en isolert sak (Einarsen m.fl. 2011:234).

Einarsen og Pedersen (2011) viser til få virksomheter, store eller små, private eller offentlige som har gode strategier for å dokumentere konflikter. Dette viste seg å være gjenkjennbart i det informantene fortalte (jf. punkt 3.5). De fleste av informantene mente å kunne finne retningslinjer i kvalitetssystemet om hvordan de skulle gå frem ved dokumentasjon i en konflikt. Men de tilkjennega lite kunnskapen om dette. Om informasjon eller prosedyre vedrørende retningslinjer var å finne i kvalitetssystemet, så viste det seg at det å bruke kvalitetssystemet ikke var innarbeidet. Et alternativ som å se til lovverket og personopplysningsloven og personopplysningsforskriften ble ikke fremmet av informantene under intervjuene (jf. punkt 3.5).

Noen av informantene som dokumenterte aktivt, var tydelig på at det var viktig å ha skriftlige notater uansett alvorlighetsgrad. Einarsen og Pedersen (2011) kommenterer at ledere ofte kvier seg for å dokumentere, da de i noen grad kan komme til å fremstå som overdrevne eller også aggressive. Slik jeg oppfatter informantene er dette et synspunktet som er gjennomgående, spesielt i forhold der hvor man ønsker å dempe og roe ned uro. Med dette som utgangspunktet kan jeg se en årsakssammenheng mellom det å ikke notere ned for seg selv eller dokumentere generelt, i forhold til å ikke provosere i situasjonen. En leder må vurdere til en hver tid hvilke tiltak som er hensiktsmessige, og de må vurdere hvor omfattende en dokumentasjon skal eller trenger å være i forhold til konfliktens omfang. Einarsen og Pedersens (2011) erfaringer er at ledere venter for lenge med å dokumentere. For et par av informantene oppfattet jeg dem dit hen, at de sjeldent eller aldri noterte noe ned til eget bruk for å huske og holde oversikt over konfliktens eventuelle videre gang.

5.2.5 Oppsummering og diskusjon

Ansvar for arbeidsmiljøet ligger hos arbeidsgiver og i følge Arbeidsmiljøloven (2005) plikter arbeidsgiver å ta tak i konflikter som oppstår. Ved å legge tilrette for trygghet og en god forankring i kommunikasjonsfellesskapet, vil mulighetene kunne øke for god mestring og et

godt resultat i konflikthåndteringer (jf. punkt 3.6 og 3.7) Informantene fortalte at de ikke var konfliktsky, selv om de syntes det var ubehagelig å være i en konfliktsituasjon. På den ene siden fortalte de at de ikke søkte opp konflikter. På den andre siden tok de tak i konflikter når de stod overfor en situasjon som var, eller kunne utvikle seg til en konflikt. Forutsetningene for å ta tak i konflikter baserte seg i stor utstrekning på antagelser og følelser de hadde i en oppståtte konfliktsituasjon (jf. punkt 3.4).

Det var et overveiende flertall av informantene som mente det var viktig med teoretisk innsikt. Metoder og modeller for håndtering av konflikter, som for eksempel «Neste trekk» og «LØFT» ga de ikke uttrykk for at de hadde kjennskap til eller brukte. Gjennom mer kunnskap og større innsikt i metodisk konflikthåndtering, mente alle informantene de kunne gi en bedre og mer rettferdig håndtering av konflikter. Til tross for manglende verktøy i konflikthåndtering, ga informantene inntrykk av en villighet til å ta tak i konflikter som oppstod. Å bruke hverandres kompetanse var ikke satt i system. «LØFT» som metode brukes på konflikter i en tidlig fase. Den kan også brukes i arbeidsmiljøutvikling og i lederutvikling. Fokuset er på hva som fungerer mer enn å finne ut av bakgrunnen og årsak til konflikten. Ved hjelp av metoden vill informantene kunne bruke hverandres erfaringer og kunnskaper de har fra konflikthåndteringer, for systematisk å øke kompetanse og mestring av konflikter. «Neste trekk» vil være et verktøy informantene kan dra nytte av å kjenne, der konfliktene har vært prøvd løst, men har stoppet opp. For å kunne vite hvilken metode som egner seg, handler det om å finne ut av konflikttypen, og hvor lenge den har pågått (jf. punkt 3.4).

Det kan se ut til at informantene ikke kjenner lovverket, og at de heller ikke bruker lovverket i håndtering av konflikter. Om de har denne kunnskap og innsikt, så ble den ikke synliggjort av informantene (jf. punkt 3.6). Når informantene sier de ønsker mer kunnskap, vektla de læring av og med hverandre i en mer organisert form. Her finnes det allerede en mengde teoretiske kunnskaper og metoder som kan gi økt forståelse for konflikter og konflikthåndtering, som informantene kan nyttegjøre seg (jf. punkt 3.4 og punkt 3.5). Hvilken rolle informantene tok til i en konflikthåndtering, var knyttet opp til stillingsbeskrivelsen. Det virke som at de ikke hadde forståelse for rollens mangfoldighet, fleksibilitet og muligheter. Det kan heller virke som om de var begrenset i sin oppfatning av egen rolle, og det å balansere mellom organisasjonens formelle krav og andres forventninger.

Å fylle et rollespekter kan over tid være krevende, og det gjelder å forstå sin rolle og nyttiggjøre seg andres kollegers kompetanse (jf.punkt 3.5).

Foruten hensynet til det psykososiale miljøet, og hvor negativt en konflikt kan påvirke arbeidsmiljøet, var informantene opptatt av hvor mye tid som kunne gå med til konflikthåndtering. Tid som eller kunne gå til utvikling av arbeidsplassen. Flere av informantene tok til orde for at det var svært viktig å begrense konflikten, slik at den ikke fikk fotfeste i avdelingen. I denne forbindelse ga informantene uttrykk for at de kunne diskuterte med kollegaer når de hadde en utfordrende konfliktsituasjon. Dette er en kjent måten å analysere oppståtte situasjoner og konflikter for å skaffe seg et bredere grunnlag for å mestre og takle utfordringene. På den andre siden ga dette inntrykk av en noe tilfeldig håndtering av konflikten, med utgangspunkt i hva de selv valgte og følte var riktig å gjøre (jf. punkt 3.7).

Dokumentasjon som en tilnærming til å sikre god håndtering av konflikter, kan virke noe tilfeldig og ikke innarbeidet hos den enkelte informant. En leder bør vurdere blant flere tiltak om det skal tas egne notater og referater fra møter. Om dokumenter skal tilkomme andre aktører som kan være trukket inn i konflikthåndteringen er noe de også må ta opp til vurdering. Konflikter som ble tatt opp på personalmøte som et felles anliggende, ble referatet gjort tilgjengelig for alle. Når konfliktene hadde en personlig karakter, ble den unndratt offentligheten. Kjennskap informantene hadde til kvalitetssystemet og prosedyrer i henhold til dokumentasjon er mangelfulle. Kunnskapene informantene utviser om oppbevaring av informasjon og mappebruk, ser ut til å være overførte kunnskaper fra en leder til en annen (jf. punkt 3.6).

Forutsetningene den enkelte hadde for å håndtere konflikter er i utgangspunktet avhengig av den enkelte informants kunnskaper. Alle informantene var sykepleiere, og flere av dem hadde videreutdanning eller annen fagutdanning i tillegg. To av informantene hadde hatt kurs i konflikthåndtering enten på grunnutdanningen eller i etterutdanning. Erfaringene de hadde for å håndtere konflikter var for det meste kunnskaper opparbeidet gjennom erfaringer, og et flertall av informantene ønsket seg mer kompetanse. Gjennomgående ønsket flere av informantene å kunne lære av og med hverandre, og skape et forum for diskusjon der konflikter var satt i fokus.

Sammenligner en funnene av konflikter og konflikttyper (jf.punkt3.3)beskrevet under punkt

5.1, fortelles det her om vanskelige situasjoner informantene stod i, hvor mangel på samspill, mestring og kommunikasjon var en utfordring. Informantene tok tak i konflikter, selv om de ønsket å unngå dem. For å bedre forutsetningene i håndtering av konflikter, handler det om teoretisk og metodisk kunnskapstilnærming. Ingen av informantene viste til metoder i konflikthåndtering. Det finnes flere metoder for å håndtere konflikter, deriblant «LØFT og Neste trekk». For å kunne bruke metoden må de læres og metoden en velger må være valgt opp mot hva slags konflikt det er som utspiller seg. Som et eksempel kan neste trekk egne seg å bruke i kognitive -sakskonflikter. For «LØFT» egner seg godt å bruke tidlig i en konflikt, og der den ikke har fått etablere seg i teamet og kulturen. «Neste trekk» egner seg der konflikten har pågått en stund, og andre utprøvde metoder ikke har fungert. Som et eksempel kan denne metoden tenkes brukt i kognitive- personkonflikter eller i emosjonelle-sakskonflikter. Konfliktenes mange og konfliktypene varierende. Forutsetningene for en god håndtering kan virke å være vilkårlige ut i fra hva den enkelt informant forteller de har av innsikt om konflikttyper og håndtering av konflikter(jf.punkt 5.2) I tillegg til konflikthåndteringsmetoder vil det da være viktig med god og systematisk dokumentasjon og innarbeidede prosedyrer for å få til en god og forutsigbar håndtering av konflikter.

5.3 Støtte i organisasjonen for håndtering av konflikter

A. Funn

Retningslinjer

Spørsmålet er i utgangspunktet om det finnes retningslinjer for håndtering av konflikter på arbeidsplassen. Et flertall av informantene viste til kvalitetssystemet ved sykehjemmet, hvor de mente at det var mulig det fantes prosedyrer/retningslinjer for konflikthåndtering.

En del av de prosedyrene kjenner jeg ikke godt nok. Det er signalisert til ledelsen at de fleste ikke kjenner kvalitetssystemet, og at vi skal kurses neste år.

Retningslinjer, det vet jeg ikke noe om. Beklager, dette er for dårlig, men jeg vet faktisk ikke. Vi har en tjukk personalperm...

Alle informantene svarte unnvikende, men ga inntrykk av å være inneforstått med at det nok fantes retningslinjer for konflikthåndtering.

Jeg tror ikke det finnes noen retningslinjer for hvordan jeg skal gå frem i en sann sak. Kanskje det står noe i kvalitetssystemet om konflikthåndtering. Kanskje jeg burde vite det, men jeg vet ikke» konkluderte hun.

Fire informanter viste til et kvalitetssystem hvor alle prosedyrer skulle stå. De ga ingen

nærmere opplysning om hva som stod i prosedyrene, og jeg tolket det dit hen at de ikke viste nok, eller at de ikke hadde nok informasjon om dette. Det var en usikkerhet hos samtlige informanter vedrørende retningslinjer for konflikthåndtering og ved et av sykehjemmene hadde det blitt tilkjennegitt til ledelsen, at kvalitetssystemet var ukjent for de fleste, også lederne.

Handlingsrom

Alle informantene viste til stillingsbeskrivelsen som retningsgivende, «(...) jeg har et spillerom til å gjøre ganske mye». Alle mente de hadde trygghet i systemet og at begrensningene vedrørende handlingsrom gikk på sak og avtaleverket.

Jeg har et handlingsrom hvor jeg kan sette i gang å jobbe med saken.
Begrensninger går på sak. Vår personlighet og hvordan vi møter problemene vi står i som blir utslagsgivende. Jeg har et romslig handlingsrom, og jeg har frie rammer innenfor konflikthåndtering.

Noen av informantene var klare på at en del konflikter skulle løses med et regelsett eller på en viss fremgangsmåte. Dette skal ivaretas, men det var også viktig å ivareta den utsatte part la de vekt på.

Handlingsrommet mitt vil jeg si er å prøve å løse konfliktene. Det er målet.
Ansvaret jeg har gjelder konflikthåndtering for min gruppe, de 47 ansatte.
Mandatet er å gå inn å løse de konflikter som oppstår.

Funnene viser til et handlingsrom hvor informantene selv kunne bestemme og fatte beslutninger i konflikter. Handlingsrommet mente de var definert gjennom den stillingen de hadde, og de formelle rammene et sykehjem er organisert ut i fra. Opplevelse informantene hadde av handlingsrommet hang sammen med hvordan de selv opplevde situasjonen, og hvordan de håndterte konflikten. Samtlige informanter refererte til at sakens anliggende styrte handlingsrommet.

Støttespiller

Alle fikk hjelp og støtte om de trengte det. Variasjonen i støtten lå først og fremst i hvem som ga støtte. Samtlige viste til kollegaer, og da spesifikt de andre avdelingssykepleierne.

Personalgruppen ble også nevnt av noen få, som en arena for å få støtte til å samarbeide om endringer som måtte til for å løse en konflikt. De nevnte alle tillitsvalgte og verneombud som støttespillere. Noen av informantene oppgav ledelsen ved sykehjemmet og institusjonssjef som ressurser vedrørende støtte til håndtering av konflikter, men enkelte av informantene

fortalte at de sjeldent eller aldri gikk veien om institusjonssjef. Flere av informantene kommenterte at de ikke ble møtt med forståelse fra institusjonssjefen, og hvor de opplevde det var vanskelig å finne støtte. Støtten informantene trengte bar preg av hva slags konflikt de stod i.

Blir du stående alene blir du veldig ensom i hvordan du skal løse ting. Jeg bruker andre til inspirasjon, du må ikke hemmeligholde at du har en konflikt i en avdeling. Det er det mange som gjør.

En annen fortalte:

Jeg får støtte og hjelp om jeg ber om det. Eller så har jeg tillit til leder over meg, men han har ikke tid eller rom til å engasjere/involvere seg.

En av informantene viste til alle oppgavene hun hadde som avdelingssykepleier, og sa det slik:

Jo, det synes jeg. Men det er ikke alltid alle forstår hvor alvorlig jeg synes det er. Tiden strekker ikke alltid til. Nedprioritering skjer, jeg har administrasjon og lønn også. Det er et stort trøkk her. Jeg føler meg litt utydelig i svaret, synes det er vanskelig å snakke om dette. På skal fra 0 til 10, så ligger jeg på 3- 4.

Informantene fortalte at tillitsvalgte eller verneombud var en ressurs de hadde tilgjengelig, og hvor de kunne få støtte og hjelp i konflikter. De fikk støtte fra andre kollegaer som var mellomledere, men ikke alle opplevde at ledelsen med institusjonssjef var like lett tilgjengelig. Å løse konflikter mente de alle kunne være en vanskelig og utfordrende oppgave å stå i alene.

B. Diskusjon

Informantene ble spurt om det fantes retningslinjer for konflikthåndtering. De fleste av informantene gir uttrykk for at de tror det kan finnes retningslinjer i kvalitetssystemet, men beklager at de ikke kan gi et konkret svar på dette. Samtidig innrømmer de at dette skulle de vite noe om (jf. punkt 3.5).

Det er mandatet og tilliten i rollen en inntar, som gir grunnlaget for handlingsrommet. Det i seg selv gir en god støtte. Inntrykket informantene ga var at de hadde et romslig handlingsrom. På en annen side ga noen av informantene et inntrykk av en viss reservasjon i forhold til hvilket omfang og engasjement de ønsket å gå inn med i en konflikt. Her brukte de stillingsbeskrivelsen som retningsgivende. En av informantene ga en beskrivelse av sitt handlingsrom ved å si «(...) det ansvaret jeg har er delegert fra institusjonssjefen, og er en del

av stillingsinstruksen» (jf. punkt 3.5).

Ledere handler etter instruks på lik linje som alle andre, men også etter vane, press, analyser av situasjonen og reelle eller innbilte forventninger påpeker Strand (2007). I funnene kan det virke som om stillingsbeskrivelsen ensidig oppfattes av informantene som begrensende. Samtidig som den gir rammer og er retningsgivende, gir den også muligheter. De variasjonene handlingsrommet åpner opp for av kreativitet og dynamiske variasjoner reflekteres det ikke over av informantene. Handlingsrommet mente informantene ga muligheter til selvstendige handlinger og valg i forhold til å håndtere konflikter, men hvor konfliktens saksanliggende satte begrensninger. Informantene nevnte her saker som omhandlet ansettelsesforhold og advarsler (jf. punkt 5.2.1). Riktig nok kan stillingsinstruks sette begrensninger for handlingsrommet en har, slik det oppfattes informantene refererer til de har.

Det har vist seg at handlingsrommet blir mer tilgjengelig når situasjoner er tvetydige, som i en konfliktsammenheng (jf. punkt 3.5). Strand (2007) påpeker at et handlingsrom ikke er definert en gang for alle, det kan utvides men også innskrenkes (jf. punkt 3.5). Forutsetningene for å håndtere konflikter ligger i handlingsrommet, og støtten de har fra forskjellige grupper i institusjonen/organisasjonen.

I konflikter er det helt nødvendig å ha noen å støtte seg til, og få hjelp til å analysere og finne ut av hva en skal gjøre videre. Informantene viste til støtte den fikk, men den var ikke systematisk lagt opp med for eksempel veiledning og samtalegrupper. Konsekvensen ved tilfeldige rutiner gjennom støtten de mottok, kunne ende med en fordekt konflikt uten en konstruktiv håndtering. Ensomheten informantene til tider kunne oppleve ved ikke å ha støtte i konflikthåndtering, var gjenkjennbart for alle informantene. Informantene fortalte at støtten de søkte først og fremst handlet om å reflektere over egne handlinger og muligheter. Støtten tok form gjennom dialog med kollegaer, og da som oftest med en annen avdelingssykepleier (jf. punkt 3.5).

Informantene viste også til institusjonssjef som en samarbeidspartner der konflikten hadde en karakter av oppsigelse, nedbemanning eller omdisponering av personalet. Det kan se ut til at det er det enkelte sykehjemets kultur versus konflikthåndtering som er med på å definere rammene for hvilken støtte avdelingssykepleieren opplevde å få. Litt under halvparten av

informantene mente de kunne få og bruke støtte gjennom ledelsen ved sykehjemmet. I institusjoner/organisasjoner hvor det finnes et sterkt nærvær av støtteorientering, gis det uttrykk for at folk stoler på hverandre, hjelper hverandre og at de føler seg hjemme på sitt arbeidssted. Dette handler om hvordan en mestrer konflikten, og om det er mulig å få hjelp til å reflektere, for- og motargumentere, og på den måten utvide repertoaret for mestringsatferd. Richard Lazarus (ifølge Kalfoss, 2005) modell for emosjonsfokusert mestring viser hvor en gjennom opplevelser og prosesser få en mulighet til en større innsikt og mulighet til endring (jf. punkt 3.7).

Arbeidsgiver er etter lovgivningen pålagt å gripe inn og ta tak i konflikter. For å kunne gjøre det kreves det ryddige og saklige rammer, og disiplinere de involverte partene (jf. punkt 3.6).

Det forutsetter kunnskaper om konflikter og konflikttyper for å kunne utøve en forsvarlig konflikthåndtering. Når under halvparten av informantene sier de ikke henter støtte hos leder for institusjonen eller hos ledelsen, er det med på å reflektere en del av kulturen som er tilstede i institusjonen/organisasjonen (jf. punkt 3.7). Alle ansatte også ledere, har til enhver tid rett til å sikres en arbeidssituasjon som fullt ut er forsvarlig. Ingen arbeidstager skal utsettes for utilbørlig atferd eller uheldige belastninger (jf. punkt 3.6).

6 Oppsummering og konklusjon

I Hjertø og Kuvaas (2009) utvidede modell om konflikttyper beskrevet i «*Development and empirical exploration of an extended model of intragroups conflict*», har de vist til fire typer konflikter og interaksjoner dem i mellom.

Materialet viser at det oppsto kognitive-personkonflikter, kognitive-sakskonflikter og emosjonelle-personkonflikter. Emosjonelle-sakskonflikter ble ikke beskrevet av informantene.

I materialet gir informantene et bilde av en hverdag hvor konflikter er en del av sameksistensen. De fleste og vanligste konflikttypene var kognitive-personkonflikter og kognitive-sakskonflikter. Men også emosjonelle-personkonflikter forekom med jevne mellomrom. Konflikter knyttet til emosjonelle-sakskonflikter ble ikke beskrevet av informantene.

Materialet viser kognitive-personkonflikter som var knyttet opp til rutinepregede arbeidsoppgaver og prosedyrer. Konfliktene var knyttet opp mot en eller flere personer. En eller flere pleiere la seg oppi andre pleieres utførelse av prosedyrer eller tildelte arbeidsoppgaver. Kognitive-sakskonflikter ble i materialet hovedsakelig knyttet til nedbemanning og omdisponering av tjenestetilbudet. Oppsigelser som et resultat av nedbemanning, fant informantene utfordrende å mestre da oppsigelser grep sterkt inn i den enkelte arbeidstagers liv.

De emosjonelle-personkonfliktene ga seg uttrykk ved Denne type konflikt bar i seg en uvisshet om hva som foregikk og innebar en manglende mulighet til å kunne forsvare seg. I materialet beskriver informantene konflikter som handlet om stridigheter mellom dem selv og personalet, og til tider uklare situasjoner mellom dem selv og for eksempel institusjonssjef. Informantene uttrykte det som ubehagelig når de stod overfor den type konflikt. Konfliktene ble beskrevet nærmest som en strategi planlagt og utført over tid. Det var beskyldninger rettet mot person, og som bar preg av ønske om å oppnå noen fordeler. Informantene fortalte de selv brukte manipulering til tider, da de la opp til en strategi for å få et bestemt utfall i temaer de tok opp med personalgruppen.

Konflikter knyttet til språkbarrierer og kulturelle forskjeller ble uttrykt gjennom å være kognitive-personkonflikter og kognitive-sakskonflikter. Konflikten dreide seg i stor utstrekning om samhandlingsproblemer og omstillinger på arbeidsplassen. Konflikten ble forsterket ved en dårlig språkforståelse og kulturelle ulikheter. Utfordringen i forbindelse med språk og kultur handlet om pleiernes språkferdigheter og den enkeltes kulturelle tilhørighet.

Informantene setter ord på mange konflikter og forskjellige konflikttyper. Dette gir et bilde av en hverdag hvor konflikter er en del av sameksistensen. Hjertø og Kuvås (2009) påpeker at av de fire konflikttypene er emosjonell-sakskonflikt den typen konflikt som har best innvirkning på gruppeprosessen og resultatet av prosessen. Hjertø og Kuvaas (2009) viser til at det i emosjonelle-sakskonflikter innebærer å ha toleranse for andres meninger, akseptere uenigheten og gi plass for et stort engasjementet hvor engasjementet og temperaturen kan bli høy hos de involverte partene. Men det er denne åpenhet og engasjement som er med på å gi den endring som er påkrevd.

Noen av informantene hadde tilegnet seg teoretiske kunnskaper innen konflikt og konflikthåndtering. Alle informantene hadde en formell sykepleierutdanning, og flere av dem hadde annen formell utdanning i tillegg. På spørsmål som omhandlet hvilke kunnskaper de hadde innenfor konflikt og konflikthåndtering svarte de unnvikende. De fleste av informantene kom inn på opplevelsen av utilstrekkelighet i forhold til den innsikt de ønsket å ha.

Informantene uttrykte ønske om å være nøytral i konfliktsammenheng. I dette ønsket lå det et behov om å fremstå objektivt, og ikke være partiske i konflikten. De fortalte at de ikke var konfliktsky, selv om de syntes det var ubehagelig å være i en konfliktsituasjon.

Informantene viser til samtaler som førstevalg av strategi for å imøtekomme en konflikt. Metoder for håndtering av konflikter som «Neste trekk» eller «LØFT» viste de ikke kjennskap til. Når den ene eller den andre av metodene som her nevnes skal brukes, må den enkelte konflikt vurderes i hvert tilfelle og kunnskapene om metodens virkemiddel må kunne. Til tross for manglende verktøy i konflikthåndtering, ga informantene inntrykk av en villighet til å ta tak i konflikter som oppstod.

Samtlige informanter viste til at de ønsket å ta tak i konflikter tidlig, og håndtere og bearbeide

en påbegynnende konflikt for å unngå at den ble stor og omfattende. Hvilken kunnskap, rolleforståelse og personlighet den enkelte har, mente informantene var avgjørende for hvordan de fylte rollen som avdelingssykepleier i konfliktsammenheng. Konflikthåndteringen beskrev de som bestående av mye følelser, og til tider avstedkom følelsene utfordringer i forhold til hvor rasjonell og ryddig prosessen ble. Kunnskaper om konflikthåndtering informantene viste til, var stort sett ervervet gjennom opplevde konflikter på de respektive arbeidsplasser.

Forståelsen av mulighetene som ligger i rollefunksjonen avdelingssykepleier har i konflikthåndtering, var knyttet opp til stillingsbeskrivelsen i den enkelte institusjon. Ved konflikter viste det seg at de ansatte og øverste leder til dels satte til side stillingsbeskrivelse for de ansatte og leder for håndtering av konflikter. For noen informantene innebar dette å bli forbigått og ekskludert av ansatte. Den eller de som hadde en konflikt fulgte ikke tjenestevei som innebar å gå til nærmeste leder. I stedet gikk de rett til institusjonssjefen.

Materialet viser at tidlig dokumentasjon som en tilnærming for å sikre god håndtering av konflikter, virket noe tilfeldig og ikke systematisk innarbeidet hos den enkelte informant. Videre viser materialet at det var kun ved alvorlige konflikter det ble dokumentert av alle informantene. Det var et mindretall av informantene som noterte noe for seg selv ved tilløp til konflikt. Kjennskap informantene hadde til kvalitetssystemet og prosedyrer i henhold til dokumentasjon er mangelfulle. Undersøkelsen peker i retning av at det er overførte kunnskaper fra en leder til en annen, og ikke systematisk og kunnskapsbasert.

Informantene tror det kan finnes retningslinjer i kvalitetssystemet for konflikthåndtering. Noen av dem henviser til kvalitetssystemet, et system de fleste tilkjenner de ikke har godt nok kjennskap til. Informantene mente de hadde et stort handlingsrom. I dette handlingsrommet oppfattet jeg et ønske fra flere om en reservasjon i forhold til hvor omfattende engasjement deres skulle være. Dette behovet for å begrense sin deltakelse kan se ut til å skyldes begrensninger de har av kunnskaper og om konflikthåndteringsmetoder.

Denne undersøkelsen har hatt som intensjon å finne ut av hvilke forutsetninger avdelingssykepleiere har for å håndtere konflikter. Materialet viser at informantene mottok varierende støtte i forhold til konflikter de stod i. Det var ikke innarbeidet systematiske rutiner

eller prosedyrer for å gi støtte når det trengtes. Alle informantene opplevde til tider en ensomhet ved ikke å ha støtte i konflikthåndtering. Støtten de viste til kom i dialog med kollegaer, og da som oftest med en annen avdelingssykepleier. Institusjonssjefen var en samarbeidspartner der konflikten hadde en alvorlig karakter. Noen av informantene bruke støtte gjennom ledelsen, men flere av informantene ga uttrykk for at de ikke hentet støtte hos institusjonsleder eller hos ledelsen.

Materialet viser avdelingssykepleiere som mangler vesentlige kunnskaper og forståelse for konflikters ulikhet og håndtering av dem. Ved å tilegne seg mere kunnskaper om konflikttyper og konflikthåndtering, vil de stå bedre rustet i møte med konflikter på arbeidsplassen. Hjertø og Kuvaas (2009) utvidede modell i forståelse av konflikttyper vil kunne gi innsikt og påvirke prosessene i konflikter, slik at de blir forutsigbare og forsvarlige. Større bevissthet og mer kunnskap vil øke kvaliteten på konflikthåndtering.

Litteraturliste

Adizes, I. (1980). *Lederes fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oslo: A/S Hjemmet Fagpresseforlaget

Aakervik, G og Lam, W. (2005). *Kommunikasjon på flerkulturelle arbeidsplasser*. Oslo: Pensumtjenesten AS

Brochs-Haukedal, W. (2014). *Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere*. I: Einarsen og Skogstad. (red): *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2. utgave. 2011, 3. opplag 2014. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Bolman og Deal. (2008). *Organisasjon og ledelse*. 3. utgave, 4. opplag. Oslo: Gyldendal Akademiske

Eriksen, O. (2008). *Kommunikativ ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Eriksen, T.H. og Sørheim, T.A. (2000). *Kulturforskjeller i praksis*. 2. utgave, 2. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Einarsen, S og Pedersen, H. (2011). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. 1. utgave, 3. opplag 2009. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Einarsen, S og Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2. utgave, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Forskrift om behandling av personopplysninger (personopplysningsforskriften) av 01.07.2014.
URL: <http://www.lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2000-12-151265q=personopplysningsforskrift>

Foss, T. (2010). *Konflikthåndtering på mellomledernivå*. Et kvantitativt studie ved Nordlandssykehuset. Masteroppgave ved Master of Business Administration (MBA) I Helseledelse og helseadministrasjon. Handelshøgskolen i Bodø og Helse Nord RHF

Gautun, H. (2012). Planlagt og faktisk bemanning i sykehjem og hjemmesykepleien. *Fafo-rapport*, 2012:15. Oslo: Allkopi AS. ISBN 978-82-7422-889-7, nettutgave.

Hjertø,K. (2013). *Team*. Fagbokforlaget. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

Hjertø,K. (2011). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3.opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Hjertø, K og Kuvaas, B. (2009). Developmet and empirical exploration of an extended modell of intra- group conflict. *International Journal of Conflict Management* Vol.20 No.1, 2009.. DOI 10.1108/10444060910931585

Johannessen.A, Tufte,P.A og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kalfoss,M.H. (2005). Møte med lidende og døende pasienter-sykepleierens møte med seg selv. I: Almås,H. (red): *Klinisk sykepleie I*. Oslo: Gyldendal Forlag

Kristoffersen. (2002). *Generell sykepleie 1*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Korsgaard,M.A., Jeong, S. S., og Mahony,D.M. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict.34 *Journal -of Management*, 34(6):1222-1252 DOI:10.1177/0149206308325124

Kvale, S og Brinkmann S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utgave, 2opplag Oslo: Gyldendal

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.m. (arbeidsmiljøloven) av 7.juni.2005.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven) av 01.juni.2014.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>

Lov om Kommunal helse og omsorgstjenester m.m. (helse og omsorgstjenestelove av 24.juni.2011. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>

Rammeplan for sykepleierutdanning (forskrift til rammeplan for sykepleierutdanning) av 01.12.2005. <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2005-12-01-1380>

- Martinussen, N. (2007). ” *De tause stemmene* ”-opplevelser med konflikt. Oslo: Diakonhjemmet høgskolesenter, Master i verdibasert ledelse.
- Nordhelle, G. (2014). *Manipulasjon. Forståelse og håndtering*. 1.utgave, 6.opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- NOU (1997:17). *Hva er et sykehjem*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet
- Pettersen, B. (2008). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Med kommentarer*.2.utgave,6 opplag 2008. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Saksvik,P.Ø. (2014). Å leve med Omstilling. I: *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Einarsen,Ståle og Anders Skogstad (red.) 2.utg. 2011. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Skjørshammer,M.(2002).*Getting to Cooperation: conflict and Conflict Managment in a Norwegian Hospital*. Doctorial dissertation. Nordic School of Public Health. Göthenborg.
- Stiftelsen Kirkens Bymisjon (2013) *Stillingsbeskrivelser. Eldre og Aldring*. Intranett Kolibri <https://kildenpluss.bymisjon.no/kolibripluss/Sider/Opplæring.aspx>
- Sortland,N og Einarsen,S. (2011). Mellommenneskelige konflikter: Årsaker og kommunikasjonsmønstre. I: Einarsen,Ståle og Anders Skogstad (red.). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Stortingsmeldingnr16. (2010 – 2011). *Nasjonal helse og omsorgsplan (2011-1015)*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Sykehjemsetaten. (2015). *Innhold, kvalitet og inntakskriterier for tilbud om opphold i Oslo sykehjemmene*. Oslo kommune <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Etater%20og%20foretak/Sykehjemsetaten/Dokumenter%20Sykehjemsetaten/Innhold%2C%20kvalitet%20og%20inntakskriterierfor%20tilbud%20om%20opphold%20i%20Oslosykehjemmene.pdf>

f

Sørensen, B og Grimsmo, A. (2007). *Varme og kalde konflikter*. 3. oplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Vivar, C.G. (2006). Putting conflict management into practice: a nursing case study. *Journal of Nursing Management*. (2002), 14: 201 -206

Östlund, H. (1980) Ledelse af omstilling og fornyelse – en oversigt over Adizes metode for ledelse. *Ledelse og Erhvervsøkonomi/Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, 44 (1), s. 154 – 165.

<https://tidsskrift.dk/index.php/ledelseogerhvervsøkonomi/article/view/29537/57035>. Hentet fra Google Scholar. (lese dato 23.januar 2013)

Vedlegg 1

Berit Lenngren

Mob.tlf:

Mail adr:

Oslo, 10.10.2011

Til Daglig leder, .

Forespørsel om å få intervju avdelingssykepleiere i sykehjem i forbindelse med arbeid med masteroppgave i ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole i Oslo.

Jeg er student ved Diakonhjemmet Høgskole, Institutt for Diakoni og Ledelse, hvor jeg for tiden jobber med min masteroppgave. Oppgavens foreløpige arbeidstittel er: ” Mellomlederes møte med konflikter. En studie blant avdelingssykepleier i sykehjem”.

Med mange års arbeidserfaring i helsesektoren og utdannelse som sykepleier, har jeg de siste årene vært avdelingssykepleier ved et sykehjem. Som følge av dette er jeg blitt opptatt av konflikter som oppstår ved tjenestestedene og lederes arbeid med konflikter.

Det finnes lite med forskningslitteratur som sier noe om konflikters art på sykehjem, og hva mellomledere har av kunnskaper og ikke minst hva de selv mener de trenger for å arbeide konstruktivt med konfliktene.

Denne undersøkelsen gir mulighet til å kartlegge hva sykepleiere på mellomledernivå selv har av synspunkter og erfaringer, og hva de mener å ha og mangler av kunnskaper om konflikter og å mestre disse.

Henvendelsen gjelder tillatelse til å intervju en til to avdelingssykepleier(e) ved sykehjem i deres kommune (i tillegg til noen andre kommuner) som ledd i dette arbeidet.

Dersom tillatelse blir gitt, håper jeg på at dere kan være behjelpelig med å forespørre avdelingssykepleiere som vil være aktuelle for å være med i undersøkelsen.

De utvalgte vil få et eget informasjonsskriv slik at de personlig kan ta stilling til deltagelse. Både kommune og deltagerne vil være anonymisert og konfidensialitet vil bli ivaretatt.

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervju der avdelingssykepleieren vil bli intervjuet med utgangspunkt i en intervjuguide. Intervjuet vil bli audio innspilt og kommentarer nedtegnet av intervjuer. Notatene og opptakene vil bli slettet etter ferdigstillelse av oppgaven.

Intervjuet vil vare ca 1 tim. Er det nødvendig med et oppfølgings intervju vil dette ta ca 1/2 time.

Undersøkelsen planlegges utført ultimo november 2011, etter nærmere avtale. Jeg håper det er muligheter for å gjennomføre intervjuene i sykehjemmets lokaler i avdelingssykepleierens arbeidstid. Dersom det skulle være av interesse, vil institusjonen få et eksemplar av den ferdige oppgaven etter sensurering. Jeg bidrar gjerne med en muntlig fremføring av funnene. Oppgaven er planlagt innlever våren 2012.

Veileder er Førsteamanuensis Olav Molven

Mvh. Berit Lenngren

Vedlegg 2

INFORMASJON TIL DELTAKERE

Oslo, 25.10.11

Jeg viser til forespørselen som er sendt kommunen om eventuell deltagelse som informant i forhold til masteroppgave.

Mitt navn er Berit Lenngren. Jeg er student ved Diakonhjemmet Høgskole, Institutt for Diakoni og Ledelse, hvor jeg for tiden jobber med min masteroppgave.

Oppgavens foreløpige arbeidstittel er: ” Mellomlederes møte med konflikter. En studie blant avdelingssykepleier i sykehjem”.

Med mange års arbeidserfaring i helsesektoren og utdannelse som sykepleier, har jeg i de siste årene vært avdelingssykepleier ved et sykehjem. Som følge av dette er jeg blitt opptatt av konflikter som oppstår ved tjenestestedene og lederes arbeid med konflikter.

Denne undersøkelsen kan gi mulighet til å kartlegge hva sykepleiere på mellomledernivå selv har av synspunkter og erfaringer i forhold til hva de mangler av kunnskaper om konflikt, og hvordan mestrer dem.

Deltakelse er frivillig, og du står fritt til å trekke seg når som helst. Data vil da ikke bli benyttet.

For innhenting av data vil jeg benytte kvalitativ undersøkelse, der du som avdelingssykepleier vil bli intervjuet med utgangspunkt i en intervjuguide. Intervjuet vil bli audio innspilt og kommentarer nedtegnet av intervjuer, anonymt. Notatene og opptakene vil bli slettet etter ferdigstilling av oppgaven.

Intervjuet tar utgangspunkt i tre hovedområder, disse er:

- Hva slags typer konflikter er det på arbeidsplassen
- Hvilke fagkunnskaper har mellomlederne for å mestre konfliktene
- Hvilke ytterligere fagkunnskaper mener de å trenge for å mestre arbeidet med

konflikter

Intervjuet vil finne sted på din arbeidsplass og i din arbeidstid til et avtalt tidspunkt medio november/desember. Det vil ta ca 1 time og baseres på en intervjuguide. Er det nødvendig med et oppfølgings intervju vil dette ta ca 1/2 time.

Institusjonen vil få et eksemplar av den ferdige oppgaven dersom dette skulle være av interesse etter sensurering. Jeg bidrar gjerne med en muntlig fremføring av funnene. Oppgaven er planlagt innlever våren 2012.

Hvis du har spørsmål om forskningsprosjektet eller ønsker ytterligere informasjon kan du kontakte følgende: Masterstudent: Berit Lenngren E-post: Veileder: Førsteamanuensis Olav Molven E-post:

Takk for din tid.

Mvh. Berit Lenngren