

«EN KONFLIKTFYLT ARBEIDSHVERDAG...»

En studie av ledes forståelse av konflikt og konflikthåndtering

Marit Brækken Farstad

**Diakonhjemmet Høgskole
Master i verdibasert ledelse
Maverd599 Mastergradsoppgave
Antall ord: 29 323
Veileder: Gry Espedal**

02. mai 2013

Problemstilling

Hvordan forstår ledere konflikter, og hvordan håndterer de konflikter?

Sammendrag

Oppgaven har fått tittelen: «En konfliktfylt arbeidshverdag», og gjenspeiler en arbeidshverdag og et arbeidsmiljø der konflikter oppstår.

Temaet er lederes forståelse av konflikt og håndtering av konflikt. Formålet med studien er å få økt forståelse og innsikt. Da det er et komplekst ansvarsområde, er det et ønske om å skape større bevissthet blant ledere. Problemstillingen er:

Hvordan forstår ledere konflikter, og hvordan håndterer de konflikter?

Temaet blir belyst gjennom teori og empiri i kapittel 2. Teorien er hovedsakelig hentet innenfor området konflikt og konflikthåndtering, der flere av teoretikerne har sin bakgrunn innenfor psykologien. Teori om organisasjon, ledelse og lederroller blir kun supplert i den sammenheng det er relevant i forhold til oppgavens tema. Kapittelet tar også for seg en historisk utvikling og en forskningsmessig plassering.

Problemstillingen er belyst gjennom semistrukturerte intervju av fem ledere på et privat sykehjem. I kapittel 3 foreligger en beskrivelse av de metodiske valg som er tatt, og gjennomførelsen av undersøkelsens ulike deler. Metodekapittelet inneholder også kritikk av metode og etiske overveielser.

I kapittel 4 blir funnene presentert. Funnene er lagt fram i form av sitater, og gjengivelse av det viktigste informantene snakket om som synes relevant for problemstillingen. Funnene er systematisert etter kategorier, og blir drøftet i kapittel 5. I kapittel 6 foreligger konklusjonen.

Avhandlingen konkluderer med at informantene hadde godt innblikk i og god forståelse for hva en konflikt innebærer, hva som kan skape en konflikt, og hvordan konflikter kan utvikle seg. Samtlige informanter håndterte konfliktene på en eller annen måte. Samtidig kan det se ut som om det for noen er manglende forståelse for sammenhengen mellom konflikt og håndtering av dette. Det er ingen tvil om at samtlige i denne studien hadde en god vilje, at de gjerne ønsket å ta ansvar og gjøre noe. Det er tre informanter som peker seg ut som har fått til en god håndtering og løsning på konfliktene. Grunnen til det kan være vanskelig å bestemme, men på bakgrunn av deres håndtering kan det se ut som om en god analyse av situasjonen, erfaring, kompetanse, bevissthet og egen klokskap er svært viktige faktorer for en god håndtering av konflikter. Avhandlingen avsluttes derfor med å peke på at det kan være nyttig å skaffe seg mer kunnskap for å øke bevissthet og forståelse for de mange faktorer som påvirker hvordan håndteringen blir.

Forord

Årene som student ved Diakonhjemmet Høgskole har vært to svært lærerike år. Jeg er takknemlig for at jeg fikk denne muligheten, og ikke minst for at jeg har fått fordypet meg i denne oppgavens tema. Det har vært en spennende og lærerik prosess som har gitt meg mange positive opplevelser. Å fordype meg i temaet «konflikt og konflikthåndtering», har gitt meg flere opplevelser. Det har vært et svært interessant og lærerikt tema å jobbe med.

Når det gjelder selve oppgaven og prosessen, er jeg mange personer takk skyldig. Først til mine informanter: Tusen takk for at dere velvillig takket ja til å være med på prosjektet! Takk til veiledningsgruppa og medstudenter for gode diskusjoner, tips og råd.

En stor takk til dere der hjemme: Takk til mine foreldre for alt dere har bidratt med. Til gode venner: Takk for at dere har støttet meg, og hatt troen på meg hele veien. Til min kjære mann, Robin! Uten deg hadde jeg ikke klart dette. Du gav meg mulighet til å studere på heltid, og har vært en god støtte hele løpet ut. Tusen takk!

Sist, men ikke minst: Tusen takk – veileder Gry Espedal! Takk for gode tilbakemeldinger og tilgjengelighet under hele prosessen.

Lørenskog, 2.mai 2013.

Marit Brækken Farstad

Innhold

1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Formålet med oppgaven	8
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.4 Avgrensninger	9
2. Teoridel	10
2.1 Historisk utvikling og forskningsmessig plassering.....	10
2.2 Konflikt	11
2.2.1 Definisjon av konflikt.....	12
2.2.2 Årsaker	13
2.2.3 Konfliktens psykologi.....	15
2.2.4 Følelser	15
2.2.5 Stadier av konflikt	17
2.3 Konflikthåndtering	18
2.3.1 Organisasjon og ledelse	18
2.3.2 System for konflikthåndtering	20
2.3.3 Prosesstilnærming og strukturell tilnærming	20
2.3.4 Kjennskap til lover og regler i konflikthåndtering	21
2.3.5 Konflikthåndteringsstiler	22
2.3.6 Kommunikasjon og konflikthåndtering	24
2.3.7 LØFT som konflikthåndteringsmetode.....	26
3. Metode	28
3.1 Forskningsmetode	28
3.2 Forskningsdesign.....	29
3.3 Forforståelse	29
3.4 Forskerrollen	30
3.5 Utvalg.....	31
3.5.1 Utvalgsstørrelse	31
3.5.2 Utvalgsstrategier.....	31
3.5.3 Hvordan jeg gikk fram for å finne informanter	32
3.5.4 Presentasjon av utvalget	33
3.6 Datainnhenting	33
3.7 Gjennomføringen av intervjuene	34

3.8 Metode for dataanalyse.....	35
3.9 Metodekritikk	37
3.9.1 Kritikk av kvalitative metoder	37
3.9.2 Reliabilitet	38
3.9.3 Validitet	38
3.9.4 Etikk	39
4. Funn	40
4.1 Forståelse av konflikt	40
4.1.1 Konfliktenes innhold	40
4.1.2 Hvordan forstår ledere begrepet konflikt?	42
4.1.3 Årsak	42
4.1.4 Konfliktens psykologi.....	44
4.1.5 Følelser	44
4.1.6 Stadier av konflikt	46
4.1.7 Oppsummering	47
4.2 Konflikthåndtering	48
4.2.1 Håndtering	48
4.2.2 Konfliktstil	50
4.2.3 Metode.....	51
4.2.4 Resultat.....	52
4.2.5 Oppsummering	52
5. Drøfting.....	54
5.1 Forståelse av konflikt	54
5.1.1 Hvordan forstår ledere begrepet konflikt?	54
5.1.2 Hva handlet det egentlig om?	55
5.1.3 Konfliktens psykologi.....	57
5.1.4 Emosjonelle aspekter	57
5.1.5 Stadier av konflikt	60
5.2 Konflikthåndtering	62
5.2.1 Opp til den enkelte.....	62
5.2.2 Hvordan håndterer ledere konflikter	63
5.2.3 Den nødvendige samtalen.....	64
5.2.4 Hvordan møter ledere konflikter?.....	65
5.2.5 Kjennskap til lover og regler	67

5.2.6 LØFT – som konflikthåndteringsmetode	68
5.3 Sammenheng mellom forståelse av konflikt og håndtering av konflikt	69
5.3.1 Tilnærming(er) i håndteringen av konfliktene	69
5.3.2 Var det godt nok?	73
5.3.3 Følelsesmessig involvert.....	75
5.4 Praktiske implikasjoner	76
6. Konklusjon	77
Litteraturliste	79
Vedlegg 1	83
Vedlegg 2	85
Vedlegg 3	86

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Jeg har jobbet i helsevesenet i mange år, herunder med mennesker som har behov for mye hjelp, både fysisk og psykisk. Jobben som helsearbeider er svært viktig, spesielt for den enkelte som trenger hjelp, pårørende og samfunnet for øvrig. Det er nødvendig at kollegaer og profesjoner jobber godt sammen, og at løsninger kan drøftes på en tilfredsstillende måte. Hvordan vi har det på jobb, kan av erfaring smitte over på det arbeidet vi er satt til å gjøre, og i verste fall gå ut over kvaliteten på arbeidet.

Jeg har erfart hvor mye en konflikt kan ødelegge hele personalgruppen. Jeg har sett kollegaer som blant annet følte seg mobbet, som ble utstøtt av sin egen leder, og hvordan konflikter kunne vokse seg store. Hvordan stillingsmakten til en overordnet leder bemerker seg, vil her spille en viktig rolle. Dette kan igjen påvirke den jobben vi skal gjøre, og den hjelpen vi skal yte til syke mennesker som har et stort hjelpebehov. Einarsen og Pedersen (2009) sier at mange arbeidstakere og ledere opplever at jobbhverdagen preges av konflikter som ikke blir håndtert godt nok. Problemene ser ut til å være mer knyttet til dårlig håndtering enn til konfliktmengden. En del saker blir det aldri grepet fatt i, med den konsekvens at de unødvendig utvikler seg til alvorlige problemer, som til slutt berører mange, og i noen tilfeller alle på arbeidsplassen.

Ut fra tidligere opplevelser, der noen ledere har vært svake i konflikthåndtering, eller har hatt lite kompetanse, er det et ønske om å finne ut hvordan det er i andre organisasjoner. Dette er et stort og viktig tema som stadig er i bevegelse i samfunnet. Jeg tenker det er betydningsfullt å få belyst enda mer av det, og jeg er nysgjerrig på hvordan konflikter håndteres i andre organisasjoner.

Det er ikke i tvil om at mange ledere har mye kompetanse og prøver så godt de kan. Det kan være interessant å sjekke ut lederes forståelse for konfliktfenomenet, og om de er bevisst sine handlinger i forhold til konflikthåndtering, eller om kunnskapen er for svak til å bidra på dette feltet. Det må også nevnes at jeg har erfart at ledere kan ta tak i konflikter, og at det uten tvil er nødvendig med konflikt. På denne måten kan vi lære av det som skjer når en konflikt oppstår, også i etterkant av en konflikt, på godt og vondt. Samtidig vet vi at konflikter kan være farlige, og at de kan bli håndtert på en slik måte at problemene bare forsterkes eller forlenges. Teori om konfliktutvikling peker på at årsakene til dette kan være mange og sammensatte, men vi ser gang på gang at de involverte ikke klarer å koble den innsikt i

mellommenneskelig atferd som psykologien kan gi, med de klare rammer for rettigheter, plikter og konsekvenser som jusen stiller opp (Einarsen og Pedersen 2009).

I en forlengelse av dette har leder et ansvar for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. I arbeidsmiljøloven § 4-1 legges det vekt på arbeidsgivers ansvar for et forsvarlig arbeidsmiljø. Det vil i så måte være en leders oppgave å sørge for at konflikter håndteres. I følge Einarsen og Pedersen (2009) må metoden for konflikthåndtering og måten den brukes på være i samsvar med det regelverket som til enhver tid er gjeldende.

Faglig interesse, egne erfaringer, behovet for å løfte tema i samfunnet, nysgjerrighet, økt egenforståelse, nødvendigheten av og kravene til at ledere tar hånd om konflikter på arbeidsplassen, er bakteppe for avgjørelsen om å skrive masteroppgave innenfor temaet konflikt og konflikthåndtering.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å få økt forståelse for og innsikt i hvorfor ledere handler som de gjør, lytte til lederes egne opplevelser med konflikt og konflikthåndtering, og belyse det fra lederes egne erfaringer. Da det er et komplekst ansvarsområde, er det også et ønske om å skape større bevissthet blant ledere.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av det forutgående har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan forstår ledere konflikter, og hvordan håndterer de konflikter?

For å avgrense problemstillingen stilles følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan forstår ledere begrepet konflikt, og hva tenker ledere rundt elementer i fenomenet konflikt?
- Hvordan håndterer ledere konflikter?
- Er det sammenheng mellom hvordan ledere forstår konflikter og hvordan de håndterer konflikter?

Det første spørsmålet dreier seg om hvordan ledere forstår begrepet konflikt, og om tanker og forståelse rundt ulike elementer knyttet til konfliktbegrepet. Gjennom det andre spørsmålet ønsker jeg å se på hvordan ledere håndterer konflikter. Det siste spørsmålet dreier seg om å se på sammenhengen mellom hvordan ledere forstår konflikter og hvordan de håndterer konflikter. For å besvare disse har jeg valgt å se på relevant teori opp mot erfaringene

informantene belyser. Virksomheten som er valgt ut er et privat sykehjem i Oslo. Med bakgrunn i at alle informantene har stått i konflikt og konflikthåndtering, har de grunnlag for å kunne bidra til å besvare forskningsspørsmålene.

1.4 Avgrensninger

I avhandlingen vil jeg konsentrere meg om konflikter som oppstår i organisasjonskulturen, altså mellom leder og ansatt, mellom ansatt og ansatt og mellom grupper. Da det er lederens ståsted som blir presentert, vil det være et minus at jeg kun har fått fatt i lederens tanker og ikke de ansattes tanker. Hadde jeg spurt de ansatte, kunne resultatet ha sett helt annerledes ut. Det ville blitt for stort og omfattende i denne studien.

Mobbing og trakassering kan også være en del av konfliktbildet, men da dette er store temaer, velger jeg å ikke gå inn på det nå. Det er såpass omfattende og komplisert at det krever større fokus og plass, enn det denne studien kan gape over.

2. Teoridel

I dette kapittelet vil jeg belyse de teoretiske sidene som er relevante for min studie. Teoridelen er todelt, der jeg først vil presentere de elementer som i denne sammenheng er vesentlig i konfliktbegrepet. I den andre delen presenteres konflikthåndtering og dens hovedpunkter, som i denne sammenheng er relevante.

Litteraturen er hovedsakelig hentet innenfor området konflikt og konflikthåndtering, der flere av teoretikerne har sin bakgrunn innenfor psykologien, og som har lang erfaring på området. Sammenlignet med konflikthåndtering i organisasjoner, er lederens rolle særdeles viktig, og noen teoretikere hevder at dette er lederens viktigste og mest kompliserte ansvarsområde. Av hensyn til tid og omfang, og av respekt for litteraturen, har jeg ikke tenkt å gå inn på litteratur som omhandler organisasjon, ledelse og/eller lederroller, i den grad konflikt og konflikthåndtering blir presentert. Når det er sagt, vil dette bli benyttet for å supplere teori og/eller empiri, eller i den grad det synes å være relevant i samsvar med oppgavens tema.

Jeg vil også presentere en historisk utvikling innenfor feltet, samt hvor det er relevant for meg å plassere min forskning.

2.1 Historisk utvikling og forskningsmessig plassering

Konflikt er et mye studert fenomen, med en lang forskningshistorie. Vi kan gå helt tilbake til de store filosofene; Darwin, Marx og Freud, og deres filosofi som har blitt kalt sosial Darwinisme og instinktivisme fra tidlig i forrige århundre. Dette har endret seg etter hvert. Fra slutten av 1920-tallet har tilnærmingene for å forklare konflikt og konfliktatferd, vært det psykologiske perspektivet som fokuserer på viktigheten av mentale prosesser og individuelle kjennetegn, eller det sosio-politisk-økonomiske perspektivet, som fokuserer på sosiale, økonomiske og politiske faktorer. Det finnes lite som støtter opp om at disse to perspektivene kan kombineres (Skjørshammer 2002).

Vi finner forskning på konflikt innenfor mange ulike områder, som administrasjon, økonomi, ledelse, sosiologi og psykologi. Den omfatter emner som spenner fra blant annet internasjonal fred og krig, samfunnsmekling, arbeids-organisatoriske tvister, familierapi og skilsmissemekling.

Innenfor hvert av disse emnene, er konflikt og konfliktatferd studert og analysert i henhold til det dominerende teoretiske paradigmet av faget, og de spesifikke utfordringene i feltet. Det har imidlertid vært et dominerende positivistisk syn på å forstå konflikt, men det

har i løpet av de siste årene blitt utfordret av en post-strukturell og konstruktivistisk tilnærming. Essensen av denne kritikken er at konflikten kan fruktbart bli forstått som "konstruert", i motsetning til "ekte", og omfatter mer enn det som er observerbar atferd. Eksempler på dette er historie, kultur og virkningen av langsiktig forhold. En konstruktivistisk tilnærming understreker at språket kan konstruere virkeligheten og dermed være en kilde til konfliktløsning, på samme måte som det kan skape konflikt. Konfliktløsning/håndtering og endring er endelig mulig gjennom refleksjon og dialogbygging, alternative eller nye historier, og ikke bare gjennom logisk analytisk resonnement og rasjonell avgjørelse. Dette gjør fordelingsvirkningene rettferdige (Skjørshammer 2002:10-11).

Det er gjort mye forskning på konflikt og konflikthåndtering i Norge. Derimot har jeg ikke funnet mye kvalitativ forskning på det som går på lederens subjektive forståelse og opplevelse av konflikt og konflikthåndtering.

En lignende studie som er gjort, er en masteroppgave som er skrevet av Torstein Foss i 2010. Han har gjort en kvantitativ studie hvor han har undersøkt hvordan mellomledere tenker rundt konflikter, og hvordan de selv mener de håndterer konflikter i egen avdeling. Funnene viser at informantene søker å skape ryddige prosesser. Andre funn viser at informantene ikke oppnår dette i praksis. Respondentene mente det skulle foreligge en mild uoverensstemmelse før de selv betrakter det som en konflikt. Vedkommende konkluderte også med at respondentene har forstått konfliktsituasjoner som er så alvorlige at de juridisk sett er forpliktet til å håndtere disse. Da studien ikke diskuterer forholdet mellom forståelse av konflikt og håndtering av konflikt, kan denne oppgaven utfylle dette, samt at subjektive opplevelser styrkes ved å gå i dybden gjennom en kvalitativ studie.

Videre finner vi doktorgradsavhandlingene til blant annet Hjertø (2006) og Rognes (2008). Da denne forskningen er vinklet mot et mer bedriftsøkonomisk perspektiv, hvordan en kan effektivisere bedriften og øke produksjonen, tilpasset et konkurransestyrt marked, blir ikke dette perspektivet betraktet i denne oppgaven. Et mer aktuelt perspektiv for meg vil være det psykologiske.

2.2 Konflikt

Mange opplever konflikter fra tid til annen. Det kan være konflikter vi selv er part i, konflikter vi har omkring oss i vårt miljø, og konflikter som vi forsøker å hjelpe andre å komme ut av. Vi har alle konflikter som en side av vår opplevelsesmessige historie. Da mennesker tenker og føler forskjellig, vil det alltid kunne oppstå konflikter der mennesker møtes (Lillebø 2009). I en organisatorisk sammenheng er de ansatte de grunnleggende

byggesteinene. Konflikter er av interesse for både deres positive og negative sider. Det negative aspektet av konflikten i arbeidsgrupper er potensiale til å bryte ned arbeidsgrupper, redusere ytelsen og gjøre medlemmene misfornøyde og ulykkelige. Mange misliker konflikter på grunn av de negative konsekvensene (Poole og Garner 2006). Som De Dreu (1997) sier vil den naturlige reaksjonen være å unngå konflikter, og bli ferdig med det så fort som mulig. Dette må veies opp mot de positive sidene ved konflikten. Nye ideer og prosedyrer kan bli introdusert, sterkere arbeidsgrupper og økt tillit og evne, som et resultat av en vellykket navigering i en vanskelig konflikt (Poole og Garner 2006 og Tjosvold 1997).

2.2.1 Definisjon av konflikt

Putnam (2006) hevder at konfliktens kjerne handler om en uttrykt kamp, og gjensidig avhengighet mellom to eller flere parter. Blant fagfolk og forskere er det ikke en felles oppfatning av, eller enighet om hvordan begrepet konflikt skal defineres. I så måte presenterte Thomas i 1992 (i følge Einarsen og Pedersen 2009:49) to retninger. Den ene retningen fokuserer forholdsvis avgrenset på situasjoner der to eller flere parter har konkurrerende intensjoner eller mål, eller der de bevisst forsøker å blokkere den andre parten i hans eller hennes måloppnåelse. Den andre retningen har et mer utvidet utgangspunkt, der konflikten kjennetegnes ved en frustrasjon i forholdet mellom to parter.

Fra den første retningen siterer Einarsen og Pedersen (2009) Knapp m.fl. «... 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» (i følge Einarsen og Pedersen 2009:49). En slik innsnevret definisjon har noen svakheter ved seg. Hva da med motsetningsforhold som ikke er åpne? Hva med situasjoner der partene velger å unngå hverandre mer enn å bekjempe hverandre? Sist, men ikke minst, hva med konflikter der det ennå ikke har kommet til åpen kamp, men der man indirekte forsøker å skade hverandre, eller der man ikke snakker sammen? Likevel er dette en definisjon som folk flest forbinder med konfliktbegrepet i vår kultur, der man ser på konflikter som en meget alvorlig situasjon som kjennetegnes ved harde konfrontasjoner mellom partene.

Den andre retningen tar imidlertid hensyn til slike innvendinger, da den inneholder et videre perspektiv. Målet er fra starten av en konflikt å kunne klare å forstå hvilke forhold som bidrar til at åpne og klare motsetningsforhold oppstår, hvordan partene tenker og handler frem til dette stadiet, og hvilke faktorer som bidrar til partenes atferd i konflikten. Einarsen og Pedersen (2009) siterer en definisjon fra Thomas innenfor denne retningen: «... prosessen som settes i gang når en part føler at en annen part har forhindre eller ødelagt, eller kan

komme til å forhindre eller ødelegge noe som betyr noe for han eller henne». Eller en mer presis definisjon av Evert van de Vliert: «... en konflikt er en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre» (i følge Einarsen og Pedersen 2009:50). Det vil til en hver tid ut i fra disse to definisjonene finnes en rekke små eller større konflikter i de fleste relasjoner. Ved en slik vid konfliktforståelse kan man tidlig oppdage at det er konflikter under oppseiling, og kan på et tidlig tidspunkt planlegge en eventuell håndtering om nødvendig. Dette bidrar også til at konflikter åpent kan diskuteres, lenge før det er kommet til åpne konfrontasjoner, og før sterke følelser har blitt involvert. En viktig side ved Evert van de Vlierts definisjon er at det er nok at en part er frustrert for at det skal eksistere en konflikt mellom to parter. Dette er noe vi kan kjenne igjen fra det daglige, at ikke alle parter opplever det samme, eller føler de er en del av en konflikt. I følge Sørensen og Grimsmo (2001) kan konflikter også være skjulte, der noen ansatte vet om at de har motstridende mål, mens andre ikke kjenner til at det ligger spenninger i luften.

De fleste teoretikere og forskere legger vekt på at konflikt må sees på som en prosess, noe som er i utvikling og som kan endre innhold, styrke og retning underveis. Hotvedt (2003) sammenligner en slik prosess med forløpet i en fysisk sykdom, og på samme måte som sykdom, kan konflikter utvikle seg, løses, eller komme og gå.

Det finnes også en mellomvariant for å forstå begrepet konflikt på, mellom de to retningene som er beskrevet ovenfor. I så måte sier Skjørshammer (2002:18): «... en vanskelig uenighet i forholdet til en annen ansatt, gruppe eller avdeling og hvor vanlig problemløsningsatferd ikke har resultert i en løsning eller et akseptabelt resultat». Fordelene ved denne definisjonen er at den avgrenser seg til saker og situasjoner som er vanskelige, og som dermed truer med å gi negative konsekvenser for den enkelte og forholdet mellom partene. Den avgrenser seg også fra situasjoner der den ansatte alene eller sammen med andre har håndtert situasjonen på ordinær måte.

Hva som er den best egnete og riktige definisjonen, vil det nok ikke foreligge noen fasit på. Det vil komme an på blant annet situasjon, person, tidsepoke og lignende.

Det synes vanskelig å skulle plassere seg innenfor en av retningene, eller definisjonene, da informantenes utsagn faller inn under den ene eller den andre.

2.2.2 Årsaker

Det kan være mange årsaker til konflikter på en arbeidsplass. Vi er ofte avhengige av andre, for selv å få utført jobben. Noen er mer opptatt av egne behov og interesser, enn fellesskap og

virksomhetens beste. Mange ganger har også konflikter opphav i virksomheten selv, dens basis, utforming og måten den fungerer på. Andre ganger er konfliktens årsaker å finne i menneskets natur, i kjennetegn ved individene og i de sosiale systemene mennesker sammen skaper. Noen ganger finner vi ikke årsaken, men «det ene tar det andre». Einarsen og Pedersen (2009) skiller mellom to modeller/hovedforklaringer for konflikt.

Strukturelle modeller fokuserer på hvilke forhold som skaper og utløser konflikter i en virksomhet, og som dermed muligens kan endres, og at man slik kan løse den aktuelle konflikten eller forebygge fremtidige konflikter. Prosessmodeller fokuserer på hvordan konflikter utvikler seg over tid (Einarsen og Pedersen 2009:64).

Innenfor strukturelle modeller finner vi organisatoriske årsaker til konflikt. Her er det forhold i virksomhetens fysiske og organisatoriske oppbygging. De vanligste årsakene er blant annet begrensede ressurser som skal fordeles, uklarhet om ansvar og myndighet, uheldige belønningssystemer eller mangel på slike, og manglende ledelse og styring. Disse forholdene er nesten alltid med som et utgangspunkt, og disse forholdene danner bakteppe for menneskets samhandling på arbeidsplassen.

Innenfor prosessmodeller finner vi mellommenneskelige forhold som årsaker til konflikt. I de fleste alvorlige konflikter finnes elementer av sviktende kommunikasjon, som misforståelser, manglende informasjon, uheldige formuleringer, manglende lytting og manglende avklaring. Kommunikasjon på en arbeidsplass er en kompleks prosess som kan være vanskelig, da kommunikasjon inneholder flere aspekter (Einarsen og Pedersen 2009). Sortland og Einarsen (2011) legger vekt på at kommunikasjonsstiler også er en viktig del av kommunikasjonen og det man ønsker å oppnå. Ikke sjelden har konflikter oppstått, fordi noen har sagt noe på en måte som har irritert og frustrert andre. Vi finner også bakenforliggende mellommenneskelige forhold som individuelle forskjeller, urettferdighet, makt, fordommer og personfaktorer. Slike bakenforliggende forhold kan være knyttet til kjennetegn ved bedriften, arbeidsgruppen eller arbeidsmiljøet, eller kjennetegn ved den enkelte person.

De fleste konflikter vil imidlertid ha sitt opphav i måten arbeidet er organisert på, måten organisasjonen er bygd opp på, eller i de omgangsformene og samspillmønstrene som kjennetegner bedriften. Det er vanlig at ledere og medarbeidere legger mer vekt på væremåte og personlighet, enn på slike organisatoriske forhold når årsaker til konflikter skal søkes (Einarsen og Pedersen 2009). I følge Sortland og Einarsen (2011) har både arbeidsgivere, ansatte og ledere en tendens til å undervurdere den innflytelsen organisatoriske forhold har på egen og andres atferd.

Tross dette kan det være vanskelig å si noe generelt om årsaker til konflikter, og det bør vises varsomhet ved å lete etter en enkel forklaring på konflikter. De fleste konflikter er sammensatte og oppstår og utvikles over tid. Hver konflikt vil være unik og ha sitt særegne opphav og sine særegne årsaker. I ettertid kan man se at det var en rekke uheldige kombinasjoner av en rekke forhold over tid, som skyldtes det hele (Einarsen og Pedersen 2009:64).

2.2.3 Konfliktens psykologi

Hotvedt (2003:36) hevder at konfliktfenomenet også har en psykologisk side ved seg. Han sier at konflikt er en «brysom forskjellighet» eller motsetning mellom mennesker som truer menneskelige behov, som tap av tilhørighet, trygghet, stabilitet og/eller tap av selvrespekt, egenverdi og myndighet. Et kjernepunkt i forståelsen av konfliktens psykologi er å se på hva disse situasjonene gjør med oss. Hvorfor skaper en konflikt det følelsesmessige engasjementet og opprøret som kan iakttas både hos enkeltindivider og grupper? Hvorfor reagerer mennesker så ufornuftig som de ofte gjør når en konflikt oppstår? For å få en forståelse av dette må vi se på hva som bestemmer menneskets opplevelse, oppfatning og handlemåte mer generelt. Det kan vi forstå ved å se på menneskets behovsstruktur. Det viktige blir å klargjøre hva våre grunnleggende behov er. Meget forenklet forklart handler det om to sett av behov; behovet for sosial tilhørighet, trygghet og stabilitet, og behovet for individuell utfoldelse, selvrespekt og myndighet. Disse behovene følger oss fra vuggen til graven.

2.2.4 Følelser

Når mennesker er i konflikt, på bakgrunn av det forutgående kan vi reagere med utrygghet, angst, følelse av urimelighet og urettferdighet, skyld, men kanskje først og fremst aggresjon og fiendtlighet. Med andre ord kan det sies at det er følelser som setter i gang konflikten, og det er følelser som opprettholder den og går i kjølvannet av den (Hotvedt 2003). Å være i konflikt er å være følelsesmessig ladet. At det kan oppleves ubehagelig, kan skyldes tilhørende følelser (Guerrero og La Valley 2006).

Vi har alle kjent på hvordan såre følelser kan påvirke vårt humør og våre handlinger. Ekeland (2011:157) fremhever at når vi er følelsesmessig aktivert, blir den videre persepsjonen og fortolkningen av situasjonen vi er i, påvirket på bestemte måter. Persepsjonen blir mer selektiv og fokusert på det potensielt farlige. Virkeligheten forenkles, slik at det truende og farlige kommer i fokus, blir forsterket og forstørret. På bakgrunn av dette øker

faren for feil og fordreininger. Vi kan med dette bli både enøyde og svart-hvitt-tenkende i konfliktsituasjoner. Dette springer ut i fra en biologisk basis. I følge Glasø (2010) finnes det to emosjonsnivåer, et bevisst og ett ubevisst. Emosjoner som beveger seg under bevissthetsterskelen, kan virke sterkt inn på hvordan vi oppfatter ting og reagerer på dem, selv om vi ikke er klar over at de eksisterer.

Glasl (1999:20) vektlegger at følelser kan endre seg underveis. Mennesker kan havne i konflikter og situasjoner som gjør at de utvikler mer sårbarhet. Dette kan øke usikkerhet og mistillit. Senere vil de preges av en form for ufølsomhet. Når uenigheten har stått på over en lang tid, kan det hende at partene i konflikten ikke orker å oppleve positive og negative følelser samtidig, i forhold til deres motstanders holdninger og handlinger. Ved en slik måte å tenke og oppleve det emosjonelle på, vil partene i konflikten gradvis miste sympati for hverandre. De kan miste evne til innlevelse, isolere seg fra hverandre følelsesmessig, og bli fanget av sin egen følelsesmessige tilstand. En håndtering av dette bør ta sikte på å frigjøre seg selv og andre, fra fengselet av sine egne følelser, og gjennom evne til innlevelse få tilgang til den andre parten.

Følelser i en konflikt er ikke til å unngå, da det er en naturlig del av mennesket og av menneskets reaksjonsmønster. På godt og vondt er følelser en viktig og naturlig del av konflikten. Skjørshammer (2002) siterer Dewey som sier at det er en nær sammenheng mellom følelser og konflikt: «...without a conflict there is no emotion, with it, there is» (i følge Skjørshammer 2002:13).

Det positive med følelser i konflikt er at det synes å ha to innflytelser på konflikten; utforming av erkjennelse og motiverende krefter (Skjørshammer 2002). Hotvedt (2003:44) fremhever at mange kan oppleve konflikter og følelser som utfordrende og interessante, der de ser at det ofte er i slike situasjoner man virkelig får brukt seg. Det er da det skjer noe, og problemer kan bli løst på en grunnleggende måte.

Angst og sinne er de to følelsene som oftest knyttes opp til konflikt. Imidlertid er sinne den følelsen og atferden som hyppigst kommer til syne i konflikter. De negative konsekvensene av sinne kan forverre forholdet mellom partene, og ofte føre til opptrapping av konflikten (Skjørshammer 2002:14). Sinne i en konflikt må forstås som et uttrykk for et anstrengt mellommenneskelig forhold som har utviklet seg over tid, der kontekstuelle faktorer bidrar til å senke terskelen for å holde slike følelser privat (ibid:54). Samtidig sier Hotvedt (2003:44) at sinne og aggresjon kan være en ressurs man kan oppleve som vitaliserende, og som kan gi det nødvendige alvor til vanskelige situasjoner.

Glasø (2010) betrakter emosjonell kunnskap og hensiktsmessig anvendelse av denne kunnskapen som viktig lederkompetanse. En leder bør også ha innsikt i egne reaksjonsmønstre og evne til å kunne diskriminere mellom nøyaktige og unøyaktige, ærlige og uærlige uttrykk for følelser, noe som ikke alltid er like enkelt å få til i praksis.

2.2.5 Stadier av konflikt

Hvordan dynamikken i konflikten utløser seg, vil være ulik ut i fra hver situasjon. På godt og vondt er enhver konflikt unik, hvor alvorlighetsgrad og intensitet vil være forskjellig. Konflikt kan som tidligere nevnt betraktes som en prosess, og utvikler seg ofte over tid. Glasl (1999) har utviklet en modell for å beskrive en slik prosess.

I følge Glasl (1999:83) kan du gjøre noe med konflikten i tide, hvis du gjenkjenner de viktigste kjennetegnene ved de forskjellige nivåer av intensitet. I Glasl's modell vil en konflikt typisk kunne intensiveres gjennom ni trinn og tre faser. Utgangspunktet er at man er frustrert på en annen part. En slik begynnende frustrasjon kan enten komme av en sak man er uenig i, eller av en generell frustrasjon som knyttes til en bestemt sak eller situasjon. En slik frustrasjon vil først vanskeliggjøre samarbeidet mellom partene. Motstanderne er ikke lenger helt åpne mot hverandre, de utvikler intern reservasjon (trinn 1). Partene begynner nå å se hverandre som motpoler i den aktuelle saken som man er frustrert i (trinn 2). Motstanderne slutter å lytte til hverandres argumenter. De begynner å presentere sin egen posisjon i et positivt lys. Dette har allerede blitt like viktig som å diskutere fakta. De går inn i et tapevinnespill der man tror at bare den ene parten har og kan få rett. Denne tapevinnestillingen fører til at partene gjør seg klare til å kjempe for sin egen sak (trinn 3). De fleste av de mange debattene som har funnet sted endte i vranglås. Partene tror ikke lenger at de kan overbevise hverandre gjennom ord, og heller ikke at forskjellene som eksisterer kan løses gjennom en utveksling av synspunkter. Tvert imot - de bare irriterer hverandre mer ved å snakke. Derfor tror de at handlinger, ikke ord, er den avgjørende faktoren. Kontakten reduseres, og man vil søke støtte og allianse hos andre (trinn 4). Dersom den man søker støtte hos ikke vil, kan eller klarer å bidra til at frustrasjonen dempes, vil det å søke støtte hos andre lett føre til at frustrasjonen øker. Særlig dersom man oppnår å få støtte for eget syn og egen handlemåte, vil dette gjerne rettferdiggjøre og dermed øke ens frustrasjon. Fra dette trinnet og oppover øker den psykologiske avstanden mellom konfliktpartene dramatisk. Partene får et mer fastlåst og negativt syn på hverandre (trinn 5). Dette er et meget viktig og avgjørende skille i konfliktforløpet. Fra å se på motparten som en person man har et saklig og mindre

problem med, vil man her begynne å oppfatte den andre som personlig vanskelig, udugelig eller at han har et skjult motiv for sine handlinger. Satt på spissen dreier situasjonen seg nå om hvordan man skal kunne samarbeide med en vanskelig, dum, kanskje mentalt syk og i verste fall umoralsk person. Tiden er inne for å unngå helt å forholde seg til den andre, eller ta sterke virkemidler i bruk. Kampen begynner for alvor, og det oppstår nå åpne konfrontasjoner og trusler (trinn 6). Konflikten kan bli drevet inn i faser der både angrep og trusler og forsøk på å ødelegge motpartens egne «våpen» (trinn 7) tas i bruk. Til slutt blir «alt lov», og man kan behandle den andre og situasjonen hvordan man vil. Det er nå full krig mellom partene, og i krig er alt lov (trinn 8). Fokus er å vinne, og man er villig til å gjøre hva som helst for å nå frem. Målet er nådd, endelig seier (trinn 9). Det er kun motpartens betingelsesløse overgivelse og beklagelse som er akseptabel løsning (Einarsen og Pedersen 2009:88-90 og Glasl 1999:83-106). En slik modell illustrerer hvor alvorlig en konflikt kan utarte seg, og hvor destruktiv og farlig konflikter kan bli om de får utvikle seg over tid. Ved å se dette i et positivt lys, kan vi på hvert nivå være i stand til å "våkne opp", bli klar over hva som skjer, og sette en stopper for våre handlinger (Glasl 1999:106).

2.3 Konfliktbehandling

Konfliktløsning og konfliktbehandling er to begrep som i dagliglivet ofte brukes om hverandre. I følge Ekeland (2011:171) kan konfliktbehandling være et bedre ord enn konfliktløsning, siden løsning impliserer en ambisjon om at det settes punktum, og at motsetninger og spenninger forsvinner. Konfliktbehandling som begrep er på mange måter mer nøytralt. Her er fokuset hele konfliktprosessen, og ikke bare et sluttprodukt.

2.3.1 Organisasjon og ledelse

Konfliktbehandling kan forverre og skape nye konflikter, eller forbedre og løse konflikter. I følge Glasl (1999) kan organisasjoner bli mer motstandsdyktige når mennesker er, eller blir i stand til å møte konflikter. I de siste årenes utvikling av organisasjoners personalansvar ser man at personaloppgaver fører med seg at flere ledere vil ha behov for kunnskaper om planlegging, rådgivning, kommunikasjon, forhandlinger og intraorganisatoriske konflikter, påpeker Reve og Nordhaug (1987).

I det store bildet er det først og fremst organisasjonen som må ta ansvar for sine egne konflikter, og konflikter kan være et uttrykk i organisasjonen som ikke er funksjonelt. Skjørshammer (2002) sier at det er en nær sammenheng mellom det mentale kartet, eller

konseptualisering av hvordan organisasjoner fungerer, og hvordan man forstår og håndterer konflikter. Den rådende praksis i en organisasjon er et produkt av organisasjonens verdier, psykologiske imperativer, dens historie og kultur, og dens økonomiske, politiske og sosiale organisering. Hvordan konfliktene utvikler seg, beror på tilgjengelighet av ressurser, informasjon og kompetanse. Som Jacobsen og Thorsvik (2007) legger vekt på, består organisasjoner av mennesker som samhandler med hverandre, der klare mål, strategier og struktur spiller inn på blant annet de ansattes motivasjon og trivsel. Videre vil organisasjonsformen skape rammer for ledelse, og den vil i stor grad ha betydning for utøvelse av ledelse. I denne sammenheng har lederen et særlig ansvar for arbeidsmiljøet, og spesielt de psykososiale behov som er en forutsetning for å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt (Skogstad 2011). En leder må kunne tolke signal og tendenser på en saklig måte, og kunne se innover i organisasjonen og ha evne til å skjønne kultur, språk, struktur og følelser. Med en slik forutsetning er det mulig å ta gode avgjørelser, sende de rette signalene og finne den beste kursen (Aadland 2011). Der det oppstår konflikter vil dette være av stor betydning.

De aller fleste konflikter håndteres av organisasjonen selv, der lederen er den naturlige megler og konfliktløser. Hotvedt (2003:192) påpeker at dette er lederens viktigste oppgaver i hans bestrebelser for å opprettholde en målrettet og rasjonell virksomhet. Det vil si at de fleste konflikter bør og må lederen ta hånd om selv. Når det er sagt, er det en viktig egenskap hos lederen at han eller hun realistisk kan vurdere når den nødvendige kompetansen ikke strekker til, hvilket betyr at bistand utenfra må hentes inn. Det er spesielt nødvendig når konflikten synes fastlåst, og lederen selv er part i den.

I tråd med at hver konflikt er unik, finnes det ikke en felles veiviser for teknikker og metoder som er best egnet for å håndtere konflikter. Mange fagfolk lever opp til forventningene om at bare man lærer seg strategiene, triksene og følger «mine» metoder, kan det meste løses. Teoretikere og forskere har en felles oppfatning om at det ikke finnes et sett med metoder der det ene nødvendigvis er bedre enn det andre. Det som viser seg å være vellykket i en situasjon, kan være ubrukelig i en annen (Ekeland 2011).

På den andre siden finnes det mange nyttige verktøy å ta i bruk, og som kan være til god hjelp. Det viktigste i en håndtering er likevel ens egen personlige egnethet og klokskap. Erfaringer er til syvende og sist det viktigste verktøyet en har (Einarsen og Pedersen 2009). Spurkeland (2009) påpeker at mot til å gå inn i konflikthåndtering, og følelsespreget kommunikasjon krever stor menneskekunnskap og empati. Ledere som skal dyktiggjøre seg til å løse, eller medvirke til å løse konflikter, må interessere seg for noe av den psykologien

som beskriver samspillet mellom mennesker. I følge Bråten (2011) blir leders evne til god konflikthåndtering i den profesjonelle hverdagen stadig viktigere.

2.3.2 System for konflikthåndtering

Det kan synes vanskelig å definere hva et system for konflikthåndtering er, og det kan være vanskelig å skille det fra «policy», «prosedyre», eller «praksis» (Lipsky og Seeber 2006). Et slikt system kan innebære en veileder for hvordan man kan gå fram når konflikter oppstår, og et prinsipp om å tidligst mulig ta tak i konflikten (ibid). Skjørshammers (2002) doktorgradsavhandling fra et norsk sykehus viser at et utarbeidet system for konflikthåndtering kan ha positive utfall, og kan være nødvendig for å gjøre forbedringer i konflikthåndtering.

2.3.3 Prosesstilnærming og strukturell tilnærming

Innenfor litteraturen fant Thomas (i følge Hotvedt 2003:150) to tilnærminger for å få en mer realistisk teoridannelse som utgangspunkt for mer praktisk anvendbare verktøy i konfliktarbeid. Dette kan det være viktig for ledere å vite om, for å analysere konfliktsituasjonen, og for å skaffe seg et overblikk over hva som er den best egnete måten å håndtere situasjonen på.

Ved en prosesstilnærming ses konflikter på som en indre dynamikk av episoder eller hendelser som dels stimulerer og dels er et resultat av uoverensstemmelser mellom personer eller grupper. I følge en slik tilnærming blir årsaksforhold og selve håndteringen knyttet til klargjøringen og forståelsen av disse episodene og den gjensidige virkningen dette har på partene. I denne sammenheng refererer Thomas til fire momenter som utgjør selve dynamikken i en episode. Frustrasjon, konseptualisering, atferd og interaksjon.

Utgangspunktet for prosessmodellen er den frustrasjonen som oppleves av partene i konflikten. Denne frustrasjonen kommer, som tidligere nevnt, av at partene ikke er villige til å imøtekomme hverandres behov, ønsker, verdier eller interesser. Prosessmodellen forutsetter videre innsikt i, og forståelse for partenes opplevelse av det faktiske temaet som man strides om, samt partenes opplevelse av seg selv, hverandre og selve situasjonen (konseptualisering). Det viktige her er også å forstå de forholdene som stimulerer partenes følelsesmessige reaksjoner, både tanke og handling. Neste steg i denne tilnærmingen er å forstå hvordan atferden i konflikten er. I hvilken grad fremmes hensyn til seg selv, og omvendt, hensyn til andre? Atferd som element i prosessen kan beskrives i tre kategorier; orientering, strategiske mål og taktisk atferd. Det er selve interaksjonsaspektet av konflikten som holder den ved like,

og som lett viderefører den i neste episode mellom partene, eller også gir den en spredningseffekt i forhold til andre personer (Hotvedt 2003:158).

Innenfor den strukturelle tilnærmingen for håndtering av konflikter er fokuset på de konfliktskapende forhold og strukturer i enkeltmennesket, mellom mennesker og i det omliggende miljøet. Det tilstrebes å rette opp de forhold som skaper eller nærer latente konflikter i organisasjonen. Denne tradisjonen i konflikthåndtering representerer først og fremst en administrativ tilnærming, selv om konfliktskapende strukturer knyttet til enkeltindividet og personligheten inkluderes. Her forholder man seg til de forhold som skaper konflikten, og ikke til selve konflikten. Forhold knyttet til den strukturelle modellen er atferdsmessige disposisjoner, som dreier seg om roller og rollestrukturer, og om de holdningsmessige strukturene som ligger bak de rollene man har. Sosialt press handler om tilhørighet til grupper, incentivstrukturer handler om den avhengigheten som ofte finnes mellom partene i en jobbsituasjon og regler og prosedyrer. Regler og prosedyrer i beslutningsprosessen bidrar til å forme og begrense partene i en konfliktsituasjon, og aktiviteten i en organisasjon (Hotvedt 2003:159).

2.3.4 Kjennskap til lover og regler i konflikthåndtering

Når ledere skal håndtere konflikter, uansett arbeidsmetode, må de forholde seg til gjeldende lov – og regelverk. Arbeidsmiljøloven generelt, dens særlige fokus på kravene til internkontroll og prinsippet om arbeidsgiverens styringsrett og omsorgsplikt, legger vesentlige føringer for hvordan man som leder kan, og bør gå fram i konflikter i arbeidsmiljøet. Jusen som fagområdet tilbyr også noen gode og nyttige verktøy for praktisk konflikthåndtering, blant annet saksgang og dokumentasjon (Einarsen og Pedersen 2009:146).

Saksgang

Et meget viktig verktøy for å sikre en god håndtering av konflikter, er å ha en så korrekt saksgang som mulig, spesielt når en konflikt er kommet på et høyt opptrappingsnivå. Det første en leder bør gjøre når det blir kjent at det pågår en konflikt og/eller uakseptabel opptreden i miljøet, er å vurdere hvilken aktivitet regelverket pålegger. Om ikke lederen er pliktig til å gjøre noe, bør det tas noen aktive grep likevel, ut i fra effektivitetshensyn, trivselshensyn eller forebyggende perspektiv. Det er flere hensyn som må vurderes, for å finne ut om konflikten utløser en aktivitetsplikt etter arbeidsmiljøloven § 4-1. Blant annet kartlegging av konflikten og at det må skilles mellom subjektive opplevelser kontra objektive forhold. Ved å starte konflikthåndteringsprosessen med et fokus på regelverket, skaper dette

en saklig og ryddig ramme. Et fokus på regelverket gir i seg selv en forklaring på hvorfor aktiviteten settes i gang, og lederen kan konsentrere seg om at ikke flere enn nødvendig blir involvert. Dette kan bidra til at konflikten ikke opptrappes unødige (Einarsen og Pedersen 2009).

Dokumentasjon

All aktivitet knyttet til saken og håndteringen kan danne grunnlag for dokumentasjon. Det kan være vitneobservasjoner eller skriftlig materiale, som for eksempel; møtoreferater, møteinnkallinger, skriftlige advarsler, dagboknotater og e-poster. Det er ikke uvanlig at konflikter kan få en eller annen form for etterspill, og det er da klokt at lederen har sikret seg en god dokumentasjon på prosessen rundt håndteringen av situasjonen. Det er en kjent sak at ledere ofte venter for lenge med å dokumentere. Lederen stiller da svakere om det skulle bli en sak i ettertid. Einarsen og Pedersen (2009) fremhever at formelt og juridisk starter ikke konflikthåndteringen før ved første dokumentasjon.

2.3.5 Konflikthåndteringsstiler

I litteraturen vises det ofte til Thomas` (i følge Nicotera og Dorsey 2006) fem stiler eller strategier som ledere benytter seg av ved konflikthåndtering. Disse stilene var opprinnelig identifisert og kategorisert av Blake og Mouton i 1964. Gjennom empiriske studier har de konkludert med at det er to underliggende dimensjoner som er viktige for å forstå hvordan ledere håndterer konflikter. Det ene er lederens villighet til å etterkomme andres behov, og på den andre siden, trangen til å etterkomme egne behov. Disse motivasjonsfaktorene er allmenne, slik at de gjelder partene i konflikten også. Når det er sagt, er lederne og medarbeiderne ofte i ulike posisjoner overfor en konflikt, der de for eksempel har ulik makt til å kunne påvirke den. Lederne er da mye mer fri til å velge stilart.

Konkurransen innebærer at du satser alt på å vinne ved å få rett og få gjennomført en handling slik du selv vil. Der det er gunstig for lederen og lederansvaret, er det mest sannsynlig at lederen velger denne strategien. Stilen innebærer en vinn-tap-situasjon. Jakten på egen seier og fordel kan gå ut over ethvert tillitsforhold. Makt er ikke sjeldent tatt i bruk for å løse konflikten (Ekeland 2011).

Kompromiss som strategi innebærer at partene må gi og ta. De må være innstilt på å måtte gi noe til det de ideelt ønsker seg. For at en leder skal ta i bruk denne tilnærmingen, faller det lettest når engasjementet er moderat i forhold til både egen og andres interesser. Det står mindre på spill, og derfor kan kompromiss være en grei måte å få lagt saken bak seg på.

Svakheten ved denne strategien er at lederen gir opp å søke den løsningen som vil være best, fordi eventuelle omkostninger ved å fortsette prosessen oppleves for store (Ekeland 2011:187).

Unngåelse av konflikter kan også føre til konflikter. En konfliktunnvikende leder vil før eller siden få trøbbel. Hvis lederen trekker seg unna eller kommuniserer på den måten at andre mennesker sine behov ikke er så viktig, vil det være smertefullt for medarbeiderne. Mens denne tilnærmingen sjeldent anbefales, kan det også være hensiktsmessig i visse situasjoner, for eksempel når saken er banal og andre viktigere saker er mer nødvendige. Lederen har ansvaret for at noe blir gjort. Dette innebærer også at de riktige tingene skal gjøres til riktig tidspunkt, eller at man lar være å gjøre noe når tidspunktet er galt. Det handler om timing. Unngåelse som strategi har vært mislykket hvis konflikten fortsetter eller trappes opp. Bedømmelsen av situasjonen har da vært for dårlig (Ekeland 2011).

Tilpassing betyr at man gir seg og lar den andre parten få det som han eller hun vil. Hvis lederen har en slik strategi, er det mest sannsynlig fordi lederen mener situasjonen er lite viktig i forhold til egne interesser. Å velge å prioritere andres behov kan være en fornuftig investering for fremtiden, og faller lettere når det ikke koster en selv for mye, og egen tilbakeholdenhet vil tjene saken. Det er svakheter og fordeler ved det å gi etter for andre, og for noen kan ledere oppleves som usikre både om de gir etter, eller ikke. Kloge ledere som vet når det er best å gi seg, kan bli modell for klokskap hos sine medarbeidere (Ekeland 2011:189).

Samarbeid handler om at alle parter anerkjenner hverandres behov i saken, og aksepterer at de har likeverdig rett til å ha innflytelse på løsningen. Utgangspunktet som ligger til grunn er at to, eller flere hoder som forsøker å tenke sammen, kan skape bedre løsninger enn partene hver for seg. Når det lykkes, er dette den mest gunstige konflikthåndteringsstilen, og den gir størst mulighet for nyskapende løsninger til begge parters tilfredshet (Ekeland 2011). Thomas (i følge Ekeland 2011) omtaler denne tilnærmingen som en vinn-vinn. Ved samarbeid forsøker en aktivt å finne løsninger som tjener både felles interesser og integrerer den enkeltes behov på en god måte. På den andre siden krever samarbeid mye av partene. At en leder er samarbeidsorientert, betyr ikke at det ved alle korsveier er hensiktsmessig å involvere de ressursene som skal til. I vurderingen av samarbeidets forutsetninger og muligheter, må lederen også analysere selve saksforholdets karakter (Ekeland 2011:190).

Gjennom en rekke studier er det forsøkt å undersøke og søke til en forklaring på om det er noen av stilene som foretrekkes (Nicotera og Dorsey 2006). De ulike konflikthåndteringsstilene er ikke entydig gode eller dårlige i seg selv, men de må vurderes i

forhold til situasjonen og forutsetningene for den. For å forstå den enkeltes valg av konflikthåndteringsstil bør man gjøre en bred analyse av de mange faktorene som påvirker valg av strategi (Ekeland 2011 og Nordhelle 2008). Thomas legger særlig vekt på kvaliteten på relasjonen, partenes emosjonelle kvalitet og intensitet, og hvordan den enkelte oppfatter mulighetene for utfallet av konflikten. Andre teoretikere har lagt vekt på flere faktorer. Dallinger og Hample viser gjennom sin forskning at konfliktstil også avhenger av hvilke parter som er i konflikt. Tjosvold og van de Vliert har vist til at oppfatningen vår av hvor avhengige vi er av hverandre som parter, også har betydning for valg av stil. Andre faktorer som kan påvirke valg av strategi er blant annet grad av egosentrisitet, oppfatning av omfang på konflikten, og grad av forståelse for underliggende temaer i konflikten (i følge Ekeland 2011).

2.3.6 Kommunikasjon og konflikthåndtering

Kommunikasjon er kanskje det viktigste verktøyet vi har i håndteringen av konflikter, men også i relasjonen mellom mennesker. I konflikter blir vi opptatt av konflikten, og stenger for all annen kommunikasjon (Lystad 2006), og man unnlater å kommunisere om vanskelige og konfliktfylte forhold (Sortland og Einarsen 2011). Som vi tidligere har sett, endrer kommunikasjonsformen mellom partene seg allerede på trinn 2 i konfliktutviklingstrappen (se kapittel 2.2.5). Partene snakker mindre sammen, deretter kommuniserer de annerledes. I de tidlige fasene snakker man sammen for å finne løsninger eller overbevise andre, mens i senere stadier er målet å skade eller ufarliggjøre andre. Destruktiv kommunikasjon er på mange måter både en årsak til, og en konsekvens av konflikter. Det viktigste en leder kan gjøre, er å gjenopprette og skape god kommunikasjon (Einarsen og Pedersen 2009).

En samtale og en møteplan

For å skape god kommunikasjon kan man starte med et viktig og enkelt tiltak, som å sette opp en møteplan. Å skape god kommunikasjon i konflikter er vanskelig. Jo flere personer, følelser og jo mer intens konflikten er, desto vanskeligere er det. En møteplan kan være til god starthjelp, og sikrer muligheter for god dialog i hvert møte, og mellom møter. En møteplan bør blant annet inneholde; hvem snakker jeg med først, hvilken rekkefølge bør samtalen komme i, hva er målet med møtene og samtalen, for å nevne noen. Spørsmålet om det skal avholdes individuelle samtaler eller gruppesamtaler, er ikke et spørsmål om enten - eller, men heller både – og (Einarsen og Pedersen 2009:177).

Dialog

Et kjennetegn ved konflikter er at dialogen bryter sammen. Utfordringen blir da hvordan den kan gjenopprettes. Dialog er en stor utfordring, og forutsetter at alle som deltar ser hverandre som likeverdige bidragsytere og viser respekt for hverandres synspunkter (Hannevig og Parker 2012). Dialogen trenger dypere inn i forståelsen mellom mennesker og har som hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt (Spurkeland 2009). En dialog innebærer at man snakker sammen på en måte der begge parter anstrenger seg for å forstå den andres subjektivitet, selv om de kan være rasende uenige i innholdet. Veien kan ofte synes lang fra en vanskelig situasjon i en konfliktprosess og til dialog i denne betydningen. En leders oppgave blir dermed først og fremst å arbeide med forutsetningene for dialog, som for eksempel; tillitsskapende arbeid og trygge rammer og gode arenaer for å møtes uten å tape ansikt. Dialog er ikke alltid mulig, men den bør alltid være noe å strekke seg etter når målet er å leve sammen uten ødeleggende konflikter (Ekeland 2011:174).

Sortland og Einarsen (2011) sine funn fra undersøkelse om kommunikasjonsmønstre i konflikter, bekrefter at det synes å være vanskelig for oss mennesker å dele informasjon og synspunkter med hverandre på en slik måte at vi innbyr til reell diskusjon om våre respektive oppfatninger. Vi har vanskelig for å bevege oss vekk fra en vinne-tape-orientering i konfliktorienterte og vanskelige situasjoner. Med andre ord er det konklusjonene våre vi meddeler hverandre, og ikke hvordan vi når fram til dem.

Den nødvendige og vanskelige samtalen

En leder er pliktig til og bør ha samtaler med sine ansatte. Dette gjelder også spesielt i konfliktsituasjoner, det være seg forhold som angår arbeidsinnsatsen og resultater, eller mellommenneskelig oppførsel. Det kan også være at medarbeideren skal få en vanskelig tilbakemelding eller informasjon, eller at det må snakkes om en situasjon der sterke negative følelser er involvert. Medarbeidere må kanskje også bli konfrontert med egne holdninger og egen atferd. Det er et kjent fenomen at ledere kvier seg for dette, og ikke sjeldent utsettes slike samtaler (Einarsen og Pedersen 2009). I følge Tønnes (1996) fører det ofte til at problemene forsterkes, og vanskelighetene blir større.

For å få til en solid plattform for god kommunikasjon i organisasjonen eller i kulturen, bør det være godt forplantet først, og fremst i alle ledd oppover i systemet. En leder bør dermed jobbe hardt for at «den nødvendige» samtalen skal finne sted. I mange tilfeller er det også tilstrekkelig at lederen tar en samtale med den det gjelder og gir den tilbakemeldingen som er nødvendig (Einarsen og Pedersen 2009).

Bang og Lindholm (i følge Einarsen og Pedersen 2009) er opptatt av at samtalen er godt planlagt og forberedt. Tid og sted for samtalen er et vesentlig moment. Det må være et sted som ikke skaper forstyrrelser, og som kan bidra til en avslappet stemning, der det er rom for å få til en god samtale. Et annet moment er hva man ønsker å oppnå med samtalen. Bakgrunn og formål er viktig å ha i mente, og hvorfor dette er rett tidspunkt å gjøre det på. Det siste er hvilke forhold man ønsker å ta opp. Det er viktig å være forberedt på hvilke tema og konkrete forhold som skal tas opp. Her må det skilles mellom hva som er fakta og hva som er synsing, også om det er leders opplevelser eller om det kommer fra andre. En god samtale innebærer at det skilles mellom fakta og tro. Det bør ikke være en samtale der alle mulige problemer legges på bordet på en gang, eller at det stadig kastes inn nye saker underveis. Den andre part må også få mulighet til å komme med sine synspunkter, og lederen må få undersøkt det han/hun trenger å få vite fra den andre. Strukturen i samtalen er også en viktig del for en vellykket samtale. Hovedsaken er imidlertid at kommunikasjonen er åpen og direkte, der samtalen kan gå begge veier, samt at lederen ikke opptrer på en lur eller manipulerende måte. Mange ledere er engstelige for hvordan ømfintlige forhold skal legges fram. Hovedregelen er at man presenterer sin mening åpent og direkte, at man sikrer et konkret eksempel for å illustrere, og at den andre får mulighet til å gi en kommentar før man går videre.

2.3.7 LØFT som konflikthåndteringsmetode

LØFT er en mye omtalt og brukt metode i norsk arbeidsliv. Denne metoden har spesielt blitt brukt i forbindelse med arbeidsmiljøutvikling, lederutvikling og konflikter. Den har fått stor oppmerksomhet og utbredelse da den stiller seg kritisk til tradisjonelle måter å løse problemer på, som å forstå bakgrunnen og årsakene til en konflikt (Einarsen og Pedersen 2009).

Denne metoden er opptatt av å finne løsninger. Det hevdes at kartlegging og diagnostisering av et arbeidsmiljø eller konflikter, ofte bare forsterker problemene. Fokuset er på fremtiden, og ikke på fortiden. LØFT-metoden er skeptisk til tradisjonell konfliktløsning, da det ofte fører til ytterligere aksentuering av konfliktene og tiltakende hjelpeløshet hos en selv. Dens hovedfokus på fremtidige løsninger og ikke på å grave i det vide og det brede, kan ofte oppleves som en lettvinnt måte å håndtere konflikten på. Tross denne innstillingen vises det til gode resultater ved å benytte seg av en slik metode. Det vises til vellykket konflikthåndtering etter LØFT-metoden i over 80 % av tilfellene, ved i gjennomsnitt tre intervensjoner (Langslet 2005).

Selv om konflikter ikke alltid blir løst, bidrar ofte LØFT-prosessen til at situasjonen forbedrer seg. Noen ganger hender det faktisk at det er umulig å løse konflikten, men at oppsigelser eller omplassering er nødvendig for å oppnå tilfredsstillende løsninger. LØFT kan i slike situasjoner bidra til at partene ser saken klarere, og bidra til nyttige avklaringer, for eksempel at noen frivillige velger å slutte i stedet for å bli sagt opp. Det skal også sies at det ikke alltid nytter å bare se løsninger i fremtiden, og det å jobbe i et nå-perspektiv og framover. Noen ganger er det nødvendig at partene får anledning til å se seg tilbake, definere problemet, forstå bakgrunn og finne årsaker til konfliktens opphav (Langslet 2005).

Langslet (2005) presenterer seks ulike utfall av å arbeide løsningsfokustert med konflikter; god nok løsning – mot alle odds, god nok løsning når LØFT og strukturert problemsnakk kobles sammen, god nok løsning – en av partene valgte å slutte i sin stilling, bedring – men ikke godt nok, resultatforbedringer uten opplevd nytte av løsningsfokuserede intervensjoner, og ingen løsning.

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for mitt metodevalg. Kapitlet tar for seg forskningsmetode, forskningsdesign, utvalg, datainnhenting, gjennomføring, analysen og metodekritikk.

3.1 Forskningsmetode

Det har vært et stort tema innenfor metodelæren om kvantitativ eller kvalitativ er den beste metoden. Hva som er den beste metoden å bruke, er sannsynligvis historie. Hvilken metode som er best egnet, varierer ut i fra hva som er formålet med oppgaven og oppgavens problemstilling. Det er også blitt mer populært å kombinere begge metodene, altså metodetriangulering. På den måten kan man benytte seg av spørreskjemaer, samt gjennomføre intervju og/eller observasjon (Johannessen et.al. 2010). Dette kan styrke data, men i denne studien har det ikke vært mulig å benytte begge deler på grunn av tid og ressurser.

Det hadde vært mulig å gjøre både en kvantitativ og kvalitativ studie i forhold til oppgavens tema. Gjennom en kvantitativ studie hadde jeg fått større bredde i materialet mitt, samt at funnene kunne blitt generalisert. Da jeg søker til forståelse for hvordan ledere forstår og opplever ord og handlinger, kunne det synes best å gjennomføre en kvalitativ studie. En kvalitativ studie med semistrukturerte intervju ga meg mulighet til å komme nær informantene, få en dypere forståelse, og fange opp mening og opplevelse som vanskelig lar seg tallfeste eller måle.

Et tema som søker etter forståelse og en dypere mening, vil gi ulike tolkninger og opplevelser. Det kan synes viktig at forskeren da er nær både informantene og dataene sine. Å forstå hvordan mennesker opplever det, tror jeg blir uttrykt best gjennom tekst (Johannessen et.al. 2010). Åpenhet og fleksibilitet for endringer i løpet av forskningsprosessen er særlig viktig i kvalitative studier (Thagaard 2011). Dette er noe som jeg også måtte ta høyde for, da tema kunne oppleves som sensitivt.

Hermeneutikken er forenlig med kvalitative metoder. Den hermeneutiske tradisjonen legger vekt på en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn. Hovedoppgaven er å utvikle en forståelse av mening i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter. Likeså er den hermeneutiske sirkel sentral gjennomgående i studien, hvor hver del må forstås i lys av helheten, og helheten må forstås i lys av delene (Johannessen et.al. 2010).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse. Det vil dermed si at det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. *Design* har sin opprinnelse fra latin, *de-* og *signum*, som betyr *tegn*. Det finnes flere forskjellige forskningsdesign å velge mellom. Forskerne er langt fra enige om hva som er den beste kvalitative forskningsdesignen (Johannessen et.al. 2010).

I litteraturen finner vi tre hovedtyper av forskningsdesign; eksplorerende, beskrivende og kausale. Valg av design er avhengig av tidsdimensjon, et utvalg eller populasjon, eksperiment/kvasiekperiment, og harde eller myke data (Selnes 1999).

Med bakgrunn i mitt formål for studien har jeg valgt å bruke et eksplorerende design. Dette designet brukes når forskeren vet lite om hva som skal undersøkes (Selnes 1999). Formålet er å undersøke forhold som er mindre kjente eller helt ukjente (Johannessen et.al.2010). I mitt tilfelle kunne det kun tenkes hvordan lederne handlet. Da jeg som forsker vanskelig kunne vite hvordan ledere selv opplevde og forstod konflikter og konflikthåndtering, gikk jeg ut med et åpent sinn for å samle inn data. Hvordan den faktiske virkeligheten forstås av den enkelte, er helt ukjent for både meg som forsker og resten av befolkningen for øvrig. I en eksplorativ undersøkelse kan det brukes tverrsnittundersøkelser og tidsserieundersøkelser. Tverrsnittundersøkelser gir kun et øyeblikksbilde av fenomenet på et gitt tidspunkt, mens tidsserieundersøkelser er en rekke undersøkelser av samme tema til forskjellige tider, altså en rekke tverrsnittundersøkelser. Ved å gjøre en tidsserieundersøkelse, kan vi se utvikling over tid (Johannessen et.al.2010). En tverrsnittundersøkelse vil på dette stadium være mest hensiktsmessig med tanke på tid, problemstilling og formålet med studien.

3.3 Forforståelse

Gjennom min arbeidserfaring har jeg erfart at konflikter er en del av arbeidshverdagen. De kan håndteres slik at de blir løst på en tilfredsstillende måte, eller det kan være mangel på håndtering som lar konflikten «skure og gå». For egen del har jeg ofte vært den nøytrale som har blitt stående på utsiden og sett hva en konflikt kan gjøre med en gruppe mennesker, og jeg har også sett hvordan de involverte blir påvirket av den pågående konflikten. De fleste konflikter i denne sammenheng har bestått av to grupper, eller konflikt mellom leder og ansatt. Den hjelpeløsheten mange kan føle, der det ikke er mulig å bidra til å håndtere eller løse konflikten, er skremmende. På bakgrunn av dette og etter å ha tilegnet meg kunnskap fra teorien om konflikt og konflikthåndtering, er min forståelse at psykologien i en konflikt er

nokså fjernt for den som håndterer og skal løse konflikten. Det er skremmende hvor dårlig kompetanse både ledere og ansatte har på dette området. Det kan virke som om ledere skyr konflikter på bakgrunn av for dårlig forståelse, eller kunnskap om konflikt og konflikthåndtering. Samtidig skal det sies at gjennom min arbeidserfaring har jeg erfart konflikt mye fra ansattes ståsted. Denne forforståelsen gjør at jeg ønsker å vite mer om hvordan ledere faktisk opplever og forstår det.

Ut i fra dette ser jeg at forskerens forforståelse for problemet og konteksten er av stor betydning for hva resultatet av en forskningsprosess vil bli. Jeg har prøvd å være bevisst på hvilket grunnlag jeg selv har for min oppgave, og ikke minst ute i feltet, slik at min forforståelse ikke preget intervjusituasjon eller påvirket analysearbeidet.

Jeg er klar over de svakheter dette kan medføre, men mye av problemet kan håndteres ved å være bevisst på det. Dallon (2006) sier at en kvalitativ tilnærming er en personlig utfordring, og vi må være åpne for at vår fortid alltid vil virke inn på hvordan vi tolker dagens opplevelser.

Det har imidlertid vært vesentlig for meg i denne oppgaven å ikke søke til svar som bekrefter min forforståelse. For å få fram så oppriktige svar som mulig, har det blitt lagt vekt på å søke informantenes forståelse og versjon.

3.4 Forskerrollen

Min posisjon under intervjuet og ved bearbeiding av data vil være å konstant veksle mellom nærhet og distanse, nemlig deltaker og tilskuer, slik Skjervheim (1971) påpeker.

I intervjusituasjonen pendler forskeren fram og tilbake mellom nærhet og distanse. Forskeren går fra deltaker til tilskuer, på den måten at et svar følges opp med et nytt spørsmål. Slik er forskeren også på avstand. Samtidig er intervjusituasjon en samtale mellom meg og lederne, et subjekt-subjekt forhold. Den virkelige verden er jeg som forsker også en del av, slik at jeg er deltakende i forhold til det som skjer.

Når det jobbes med data, er det på samme måte. Forskeren har nærhet til dataen som er samlet inn, men samtidig er det viktig at forskeren løfter blikket, tar et steg tilbake og får en viss distanse fra data som skal fortolkes.

3.5 Utvalg

En viktig del av samfunnsforskningen er å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse. Viktige prinsipper for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi.

3.5.1 Utvalgsstørrelse

I praksis har det utviklet seg noen uskrevne regler for hvor stort utvalget bør være. Mange forskere mener at det bør gjennomføres intervjuer inntil det ikke er noen hensikt å innhente mer informasjon. Dette kan betegnes som grenseverdi eller metningspunkt. I teorien er det altså ingen øvre eller nedre grense for antall personer (Johannessen et.al. 2010). I følge Thagaard (2011) er størrelsen på utvalget imidlertid avhengig av hvor mange kategorier utvalget skal representere. Av respekt for tid og omfang kom jeg fram til at fem informanter var nok. Det kan oppdages underveis at informasjon ikke er tilstrekkelig, og det kan hende dette kan kompenseres med andre informanter. Det vil igjen si, at utvalgsstørrelsen dermed kan endres, helt fram til undersøkelsen nærmer seg slutten (Johannessen et.al. 2010).

3.5.2 Utvalgsstrategier

Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg. Det må velges informanter som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategiske, i forhold til undersøkelsens teoretiske perspektiver. I litteraturen benevnes dette som teoretisk utvalg (Thagaard 2011). Kvalitative studier kan ofte omhandle følsomme og personlige temaer, og det kan på bakgrunn av dette være vanskelig å finne personer som er villige til å delta i undersøkelsen. Det er derfor relevant å tenke over hvem som er rede til å være med i undersøkelsen. Dette kan betegnes som tilgjengelighetsutvalg (Thagaard 2011). Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative studier, vil dermed være hensiktsmessighet, snarere enn representativt (Johannessen et.al. 2010).

Jeg har funnet at snøballmetoden, til en viss grad, vil være en egnet metode å bruke i denne oppgaven. Et kriterium var å finne informanter jeg visste hadde stått i konflikt.

Prosessen i snøballmetoden vil være først å kontakte personer som har de egenskapene eller kvalifikasjonene som er relevante for problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. Deretter ber vi disse om navn på andre som har nærstående egenskaper. Analogien med en snøball er at utvalget i begynnelsen er lite, men gradvis utvides, som en snøball som vokser etter som den ruller (Thagaard 2011).

Det er verdt å nevne de svakheter teoretisk utvalg har. Innenfor snøballmetoden poengterer Andrews & Vassenden (i følge Thagaard 2011) at snøballen ikke nødvendigvis ruller etter intensjonene. Her nevnes det særskilt hvor tidkrevende det kan være å etablere kontakter. Det er også noen etiske problemer forbundet med denne metoden. Når forskerens kontaktpersoner foreslår andre personer, får forskeren informasjon om disse, uten at de har gitt samtykke til dette. Problemet kan imidlertid håndteres ved at personer som blir foreslått, gir sitt samtykke til kontaktpersonen, og forskeren kan deretter etablere kontakt (ibid). Andre svakheter ved tilgjengelighetsutvalg er blant annet at slike utvalg vil representere personer som kan synes å være fortrolige med forskning, og at de som er villige til å delta i undersøkelsen, kan føle at de i større grad enn det som er vanlig, mestrer sin situasjon, og derfor ikke har noe i mot innsyn fra forskeren (Thagaard 2011).

Da jeg har et nokså følsomt tema jeg skulle studere, samt at jeg var avhengig av å finne informanter som jeg visste kunne gi meg svar på spørsmålene mine, ga teoretisk utvelgelse en sikkerhet i at informantene bidro til å kunne svare på problemstillingen.

3.5.3 Hvordan jeg gikk fram for å finne informanter

For å finne informanter tok jeg kontakt med daglig leder på et privat sykehjem. Daglig leder fant jeg gjennom en oppgave jeg hadde lest. På den måten tok jeg kontakt med vedkommende. Hun var svært imøtekommende, og vi avtalte et møte uken etterpå. I møtet snakket vi løst og fast om oppgavens tema. Vedkommende gav meg tillatelse til å forske i deres organisasjon, og hun mente også at det var et særdeles viktig tema jeg skulle belyse. Hun var ikke i tvil om at jeg kunne finne det jeg søkte etter hos dem. Vi avtalte at hun skulle tenke litt og ta kontakt med sine underordnede ledere som hadde stått i konflikt, for å høre om de kunne tenke seg å stille opp som informanter til min oppgave. Etter noen dager fikk jeg tilbakemelding om at 5-7 informanter hadde sagt ja til å stille opp.

Vedkommende sendte e-post om info på informantene. Tider for når de ulike intervjuene skulle finne sted var blitt avtalt på et ledermøte.

Etter å ha mottatt informasjon om informantene, sendte jeg selv en e-post til de aktuelle informantene. Jeg takket dem for at de hadde sagt ja til å stille opp, ga litt info om prosjektet, info om båndopptaker, etiske overveielser, som blant annet informert samtykke, og spørsmål om hvor de ønsket at intervjuet skulle gjennomføres (vedlegg 3). Etter en uke hadde jeg fortsatt ikke fått tilbakemelding fra informantene på e-posten jeg sendte. Jeg tok kontakt med daglig leder og undret meg over dette. Vi ble enige om at jeg skulle sende en ny e-post, eller ta kontakt med informantene pr. telefon dagen derpå. For å gi informantene litt mer tid,

tok jeg kontakt med den enkelte via telefon noen dager etterpå. Jeg fikk tak i alle, utenom en. Alle de andre syntes det var et fint og beskrivende brev de hadde mottatt, og de fleste hadde tenkt at ved å ikke gi tilbakemelding, samtykket de til innholdet i brevet. En av informantene svarte på spørsmål om bruk av båndopptaker; «... du må gjerne ta med et helt filmteam for min del». Jeg opplevde å få en god tone med samtlige av informantene pr. telefon, og tenkte i etterkant at «... dette må jo bare gå bra!». Den siste informanten fikk jeg tak i rett før intervjuet. Vi avtalte ny tid, da hun var blitt syk ved første møte. Hun var stresset, så det ble ikke mulighet til å høre hva hun tenkte om innholdet i brevet.

Under møtet med denne personen samtykket hun til innholdet i brevet, men virket overrasket over mitt spørsmål om bruk av båndopptaker. Hun dro litt på det og sa fort; «... men da får du slette det med en gang du er ferdig med oppgaven!». Jeg beroliget henne angående formålet ved å bruke båndopptaker, og det virket ikke som hun var brydd av det under intervjuet.

3.5.4 Presentasjon av utvalget

Forskningen er gjennomført på et privat sykehjem i Oslo. Sykehjemmet eies og drives av en privat stiftelse. Sykehjemmet har de senere årene blitt påbygd og totalrenovert. Det fremstår i dag som en kombinasjon av det gode, gamle og det spennende nye som også preger hele driften og atmosfæren. Det er til sammen fire avdelinger med 10 bogrupper. To av bogruppene er tilrettelagt for demente. Hver bogruppe deler felles stue og kjøkken. Det finnes også større stuer, en kantine og et bibliotek beboerne kan benytte seg av på huset.

Sykehjemmet ledes av en daglig leder. Under daglig leder er avdelingslederne. Øvrige ansatte er sykepleiere, hjelpepleiere og omsorgsarbeidere. Sykehjemmet har også egen fysioterapeut, aktivitør, legetjeneste og sekretær.

De utvalgte informantene er alle kvinner. Fire av dem er mellomledere, og den siste er daglig leder. Det er helt tilfeldig at fire av dem er mellomledere og en er daglig leder. Det er også helt tilfeldig at de jobber som ledere på et privat sykehjem.

3.6 Datainnhenting

Forskeren må ta stilling til hvordan data skal samles inn. I kvalitative studier der forskeren er ute i felten, benyttes observasjon og/eller intervjuer. Hvis forskeren søker å finne hvordan informanten opplever og forstår seg selv og sine omgivelser, er intervjuundersøkelser en spesielt gunstig metode (Thagaard 2011). Kvale og Brinkmann (2010) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med et formål og en struktur, der intervjuet

ofte er mer en dialog enn rene spørsmål og svar. Problemstillinger som er gunstige der intervju egner seg, er blant annet at de kan være beskrivende, fortolkende og teoretiske. Intervju blir som regel tatt opp på lydbånd, samt at intervjueren kan ta notater i tillegg (Johannessen et.al. 2010).

Det finnes flere ulike måter for hvordan et forskningsintervju kan utformes. De mest vanlige er ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte intervju. Et ustrukturert intervju bærer preg av åpne spørsmål og er uformelt. Det semistrukturerte intervjuet har en overordnet intervjuguide der spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres, mens et strukturert intervju preges av forhåndssatte tema og spørsmål, der det er faste svaralternativer som forskeren krysser av (Thagaard 2011).

Innsamlingen av empiri har jeg gjort ved å bruke et semistrukturert intervju (vedlegg 1). Rekkefølgen varierte ut ifra hvordan informantene berørte ulike temaer. Dette kunne gi meg en mulighet til å sammenligne svarene, samtidig som jeg var åpen for å finne noe nytt. Da jeg skulle forske på et følsomt tema, kunne det være en fordel.

Intervjusituasjonen er preget av en fenomenologisk og en dobbel hermeneutisk tilnærming (Kvale og Brinkmann 2010 og Gilje og Grimen 1993). Jeg hadde en interesse av å forstå konfliktfenomenet ut i fra informantenes egne perspektiver og hvordan de beskrev det, ut ifra hvordan de forstod og opplevde det. Den faktiske virkeligheten er slik de oppfatter det. Fra et fenomenologisk inspirert perspektiv innhentes beskrivelser fra intervjupersonens livsverden, og spesielt fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet (Kvale og Brinkmann 2010).

Anthony Giddens (i følge Gilje og Grimen 1993:147) legger vekt på at samfunnsvitenskapene bygger på en dobbel hermeneutikk. Det foregår på den måten at forskere ofte må fortolke og forstå noe som allerede er fortolkninger, altså intervjuobjektets fortolkninger og forståelse av seg selv, av andre og av den fysiske verden. Forskere må med andre ord forholde seg til en verden som allerede er fortolket av de sosiale aktørene selv. På den andre siden skal det drives forskning, og forskeren må da rekonstruere de sosiale aktørenes fortolkninger innenfor et samfunnsvitenskapelig språk, ved hjelp av teoretiske begreper. Dette er for øvrig vesentlig gjennom hele forskningsprosessen fra start til slutt.

3.7 Gjennomføringen av intervjuene

Litteraturen viser at det er en rekke forhold det er vesentlig å ta hensyn til ved gjennomføringen av et intervju. Da et intervju er en relasjon mellom to deltakere, er informasjonen som kommer ut av intervjuet, avhengig av denne relasjonen. Johannessen et.al

(2010) fastslår at faktorer som legitimering, situasjonen og dens ramme, og relasjonen kan påvirke et intervju.

Samtlige av informantene ønsket at intervjuene skulle foregå på arbeidsplassen. Dette kan synes logisk da alle intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden. Dette var selvsagt noe informantene fikk avgjøre selv. Den ene informanten følte hun kunne være mer åpen hvis vi gjennomførte intervjuet på arbeidsplassen.

Jeg gjennomførte intervjuene i løpet av to uker, med et intervju pr. dag. Dette gav meg god mulighet til å ta inn over meg det som hadde blitt sagt, og ikke minst transkribere rett etter hvert intervju. Intervjuene ble som tidligere nevnt tatt opp på bånd. Ingen av informantene syntes å være stresset av dette. I tillegg til båndopptaker tok jeg notater ved behov.

Alle utenom en ønsket å gjennomføre intervjuene på kontoret sitt. Det ene intervjuet ble dermed gjennomført på et møterom. Vi snakket litt om løst og fast, før jeg gikk løs på intervjuguiden. Tre av informantene var mer rolige og avslappet, og trengte ikke lang tid før situasjonen synes å være komfortabel for dem. Den fjerde informanten virket litt mer stresset, men endret seg fort etter vi startet intervjuet. Den femte informanten var veldig stresset og ønsket ikke å snakke noe særlig. Hun ville bare sette i gang med intervjuet, så «vi kunne bli fort ferdige». Etter intervjuet sa hun at hun hadde gruet seg, men at det ikke var noe skummelt. Hun var helt avslappet underveis i intervjuet. Vi snakket en god stund etter intervjuet om skole, jobb, erfaringer og fag.

Felles for alle informantene var at de syntes dette hadde vært fint å være med på. Et par av dem sa at de ble mer bevisste rundt tema, og kanskje tenkte mer over ting nå enn tidligere. To av dem opplevde dette som en form for «terapi», der de gikk gjennom den tidligere konflikten, trinn for trinn. En av disse hadde ikke snakket om dette siden konflikten ble avsluttet for en god stund siden, og syntes det var veldig lærerikt og godt å gå gjennom prosessen på denne måten.

3.8 Metode for dataanalyse

Innenfor kvalitative studier er det flere metoder for analyse og fortolkning av data. Før analysearbeidet må forskeren redusere mengden data. Det gjøres ved å redusere informasjonsmengden, slik at den blir håndterlig, og det må lages et rammeverk for å formidle innholdet på en forståelig måte. Da teorier, hypoteser og forforståelse er viktige faktorer innenfor kvalitative studier, bør den som har samlet inn data, også analysere og fortolke dem. Analyse og fortolkning går vanligvis over i hverandre, men det foreligger noen forskjeller. Å

analysere går ut på å dele noe opp i biter eller elementer, mens tolkning går ut på å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng (Johannessen et.al. 2010). Dette kan også betegnes som «omelettmetoden». Først «knuser» vi dataene gjennom å bryte dem ned i deres bestanddeler, deretter «visper» vi det sammen igjen. Slik siktemålet er med eggene og omeletten, tar også denne prosessen sikte på å ende opp med noe som er forskjellig fra det vi startet med (Grenness 2012). Tolkning betyr også å sette resultatene inn i en kontekst som kan hjelpe oss med å avgjøre hva som er meningsfullt og viktig, og hva som ikke er det. Derfor er det viktig å knytte sammen funnene som er gjort om konkrete fenomener, til mer generelle utsagn, til teori. Tolkning skal ikke preges av personlig synsing rundt de funn vi har gjort. Vår tolkning må kobles til noe utenfor oss selv, for eksempel teori. Tolkning av egne funn innebærer ikke minst å trekke tråden tilbake til teorien på området (ibid).

For å unngå et positivistisk preg i analysen, er det svært viktig å fokusere på det helhetlige perspektivet. Kvalitative data representerer kategorier som er sammensatte og ikke klart avgrenset fra hverandre (Johannessen et.al. 2010). Kvalitativ analyse dreier seg hovedsakelig om å gjennomføre en systematisk sortering av datamaterialet (Grenness 2012).

For å systematisere og analysere data, har jeg brukt en tilnærming basert på «grounded theory». Metoden er opptatt av at det i forkant ikke skal ligge teori i bunn som styrer det forskeren ser etter, men samtidig sies det i litteraturen at forskeren må ha et visst fokus for undersøkelsen. Problemstillingen setter rammen for undersøkelsen, og forskeren kan ikke jobbe helt uten forutsetninger. Data er teoriladete, og forskeren kan ikke fri seg helt fra sin referanseramme og sine forhåndsoppfatninger. Rammene bestemmer hvilken virkelighet som skal studeres og antyder hvilke aspekter ved denne virkeligheten forskeren skal rette søkelyset mot (Johannessen et.al. 2010) Jeg har satt en ramme for hvilke faktorer innenfor temaet jeg ønsker å rette fokus mot. Da formålet med studien ikke er å stadfeste en ny teori, har jeg brukt metoden for å bringe til veie en grundig beskrivelse av et bestemt fenomen. Metoden kan da brukes slik at resultatet blir en beskrivelse eller en dypere forståelse av et fenomen, og ikke en ny teori (Grennes 2012). På bakgrunn av dette har jeg systematisert og analysert mine data i «grounded theory`s ånd» (Grennes 2012:190).

Det første jeg gjorde var å gjennomføre en åpen koding av alle intervjuene. Jeg skrev ut alle intervjuene på hver sine ark, delte siden i to, slik at jeg kunne bruke høyre side til å kode materialet. I denne fasen beskrives datamaterialet, altså teksten i intervjuutskriftene, ved hjelp av koder eller merkelapper. Disse kodene er egentlig ikke mer enn komprimerte beskrivelser av innholdet i teksten.

Deretter har jeg gjennomført en aksial koding av alle intervjuene. Denne fasen innebærer i større grad elementer av tolkning. Her er meningsinnholdet vesentlig. Jeg har slått sammen kategorier som ble identifisert i første kodeprosess. Ved å gjøre dette ga det meg en større mulighet til å finne viktige teoretiske begreper å bygge videre på.

Den siste kodingen er gjennomført ved en selektiv koding. Her har jeg sammenfattet materialet til noen få kjerne-kategorier, som kan gi en forklaring på det jeg har funnet.

Etter disse tre trinnene av koding satte jeg opp en tabell (aksial koding) som sammenfattet alle underkategoriene ut i fra hovedkategoriene i hvert intervju. Dette gav meg en enda større oversikt over å sammenligne, se likheter og forskjeller mellom alle informantenes utsagn. Hver informant hadde sin farge, slik at det var enklere å holde orden på hvem som hadde sagt hva.

3.9 Metodekritikk

3.9.1 Kritikk av kvalitative metoder

Forskningssituasjonen kan lett bli influert av forskerens egen framferd, som for eksempel at informantene sier det de tror forskeren ønsker å høre, og på den måten påvirker informasjonen som kommer frem. Informantene kan på den måten bli mer opptatt av å gi informasjon som synes ønskelig, istedenfor informasjon om deres egne subjektive holdninger og opplevelser (Holme og Solvang 1996).

I det kvalitative forskningsintervjuet er det fare for intervju-effekt på den måten at respondenten inngår i en relasjon til forskeren, og bevisstheten om at det er en annen til stede, kan bidra til at man blir mer forsiktig med å framstå i et negativt lys. (Johannessen et.al. 2010). Dette er også en sårbar situasjon, og forskeren bør så langt det lar seg gjøre bidra til en avslappet atmosfære.

Da kvalitative undersøkelser er preget av fleksibilitet, vil det kunne være mulig å endre undersøkelsesopplegget under selve gjennomføringen av undersøkelsen, eller endre måten å nærme seg de ulike forskningsobjektene på. En slik fleksibilitet kan gjøre det vanskeligere å sammenligne data fra de ulike informantene. Data kan ha kommet fram med grunnlag i delvis endret problemforståelse hos forskeren selv, og delvis forskjellige forhold under innsamling av data (Holme og Solvang 1996).

I kvalitativ forskning bruker man seg selv som instrument, og erfaringsbakgrunnen til forskeren kan påvirke hele prosessen. Analyse av funn innebærer i stor grad tolkning, og forskerens oppfatning kan påvirke funnene som blir gjengitt. Det er en forutsetning at det er

en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen, samt en best mulig gjengivelse av data (Johannessen et.al. 2010). En mulig svakhet i denne sammenhengen er at av hensyn til informantene, kan ikke opptakene eller de transkriberte intervjuene legges ved oppgaven.

3.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan forklares med pålitelighet, og knyttes til undersøkelsens data. Hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. Innenfor kvantitativ forskning er kravet om reliabilitet svært viktig, mens det i kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig. Observasjoner er verdiladet og kontekstavhengige, noe som gjør at kopi av annen kvalitativ forskning er vanskelig. Videre bruker forskeren seg selv som instrument. Forforståelsen som forskeren har, gjør det vanskelig at andre kan tolke på samme måte (Johannessen et.al. 2010). Da min oppgave er basert på kvalitative intervjuer, hvor intervjuene gir subjektive oppfatninger, blir reliabiliteten begrenset. Samtidig kan dataene sees på som pålitelige hvis de knyttes til informantenes opplevelser og forståelse. Dataene kan ikke betraktes som pålitelige i den grad at de kan generaliseres. Ryen (2002) påpeker at å ta opp intervjuene på bånd, samt beskrive forskningsprosessen i sin helhet kan styrke påliteligheten.

3.9.3 Validitet

Validitet kan defineres med spørsmålet: «Måler vi det vi tror vi måler?» (Johannessen et.al. 2010:230), også betegnet som begrepsvaliditet. Hvis vi følger denne definisjonen, er kvalitative studier ikke valide, da de vanskelig lar seg måle. Validitet i kvalitative studier må forstås på en annen måte:

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannssen et.al. 2010:230).

For å styrke validiteten opererer Cuba og Lincoln (i følge Johannessen et.al. 2010) med to teknikker; vedvarende observasjon og triangulering. Jeg har ikke hatt mulighet til å benytte meg av disse teknikkene, og jeg er klar over at oppgavens validitet reduseres.

I kvalitative studier er overføring av kunnskap et viktig element. Da dreier det seg om å etablere beskrivelser, fortolkninger, forklaringer og begreper som er nyttige på andre områder enn det som studeres.

3.9.4 Etikk

Kvale og Brinkmann (2010) legger vekt på at en intervjuundersøkelse er en moralsk undersøkelse. Det oppstår etiske problemer gjennom hele undersøkelsen, da de komplekse forholdene som er forbundet med å utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige, oppstår.

For det første bør formålet med undersøkelsen ses i lys av både den vitenskapelige verdenen og den menneskelige situasjonen som utforskes.

Ved planlegging fikk informantene informasjon om informert samtykke, samt oppgavens prosess. Her vil det være noen momenter som forskeren bør vurdere. I denne studien var det viktig å tenke over hvor mye informasjon informantene skulle få, for at intervjuet skulle gå så naturlig som mulig, og at ikke informantene skulle være for godt forberedt. Det er også mye som kan endres underveis, slik at all informasjon ikke var mulig å gi.

Intervjusituasjonen må klarlegges i form av intervjurapportens konfidensialitet, og man må vurdere konsekvensene for intervjupersonene. Verifisering handler om hvor kritiske spørsmål man kan stille intervjupersonene, noe som må vurderes ut i fra posisjon, tema og lignende. I forhold til rapportering må konfidensialitetsprinsippet vurderes, slik at rapporten ikke gir konsekvenser for de enhetene som er med i studien. Dette har jeg prøvd å ha fokus på hele veien, og på den måten kunne en intervjuguide hjelpe meg til å være godt forberedt i forhold til hvilke spørsmål jeg skulle stille i intervjuet.

Under transkribering bør man foreta en lojal skriftlig transkribering. En annen etisk overveielse er i forhold til analysering. En bør ta stilling til hvor dypt og kritisk intervjuet skal analyseres og om intervjupersonene skal være med å bestemme sine uttalelser i forhold til tolkning. Det var ikke mulig å ta med informantene på prosessen rundt tolkning av data. Så langt det har vært mulig har informantene blitt ivaretatt etter det etikken legger vekt på.

4. Funn

I presentasjonen av funn skilles det mellom forståelse av konflikt og håndtering av konflikt. Under forståelse av konflikt foreligger det underkategorier som representerer det viktigste informantene snakket om i intervjuet, og det som er i tråd med intervjuguiden. Dette gjelder også for punkter under håndtering av konflikt. Funnene kobles til konkrete konflikter lederne har håndtert. Det vil dermed foreligge et avsnitt som gjengir konfliktenes innhold som informantene fortalte om.

For å skille informantens utsagn fra hverandre, og på bakgrunn av at drøftingen av funn foreligger i eget kapittel, fant jeg det mest ryddig og oversiktlig å gi informantene fiktive navn i presentasjon av funn og tidvis i drøftingskapittelet.

4.1 Forståelse av konflikt

4.1.1 Konfliktenes innhold

Konflikten Aslaug presenterte var mellom grupper, og personer, og er der mer, eller mindre hele tiden. De ansatte kjefter på hverandre, noen føler seg mobbet og overkjørt. De lager støy på avdelingen, og noen har tidligere fått forskjellige posisjoner i avdelingen. De fleste har jobbet der i 15-30 år. Enkelte tar de letteste brukerne, og lar andre «ta støyten på de tunge». Enkelte er veldig verbale, og «flink til å passe på, organisere og skryte av seg selv i miljøet». Noen tar seg rett til ting i miljøet, følger ikke regler og prosedyrer, har stor makt, og noen er redd for enkelte av disse personene. Noen vil ikke jobbe med hverandre, og flere grupperinger jobber mot hverandre.

Hilde forteller i sin konflikt at avdelingen måtte øke sykepleierdekningen. I forbindelse med dette skulle en hjelpepleierstilling gjøres om til en sykepleierstilling. Hjelpepleierne opplevde dette problematisk. Det var vanskelig for dem å se behovet, og akseptere den endringen. Den nye sykepleieren som ble ansatt ble ikke tatt i mot «med åpne armer», og de få sykepleierne på avdelingen måtte forsvare sitt arbeid og sin rolle overfor hjelpepleierne. «I og med at jeg har samme grunnutdanning, ble det sett på som at vi sykepleierne var på lag». Konflikten bar preg av et dårlig arbeidsmiljø, der verbale utsagn opplevdes ubehagelige, og det var vanskelig for de to faggruppene å forholde seg til hverandre. Fokuset var mye på seg selv «og der og da, i den situasjonen tror jeg personalet glemte hovedfokuset, som er beboerne våre». Konflikten varte i flere måneder.

Konflikten Solrun beskriver er «litt sammensatt». Denne avdelingen var preget av «mye uro, mye støy». Det var flere hjelpepleiere som hadde jobbet der i 20-25 år. «Det var en vegg på tre stykker som laget egentlig den støyen». Konflikten handlet mye om at uansett hva Solrunn sa eller gjorde, så fikk hun ikke gjennomslag. «Fordi at de bøyde deg av, og satte de andre opp mot deg». Denne «treenige muren var veldig mange redd for. De andre ansatte turte ikke sette seg opp mot dem, og turte ikke være lojale overfor lederen sin. Det var mye ondsinnet snakk, og ekstravaktene turte ikke komme på jobb hvis de skulle jobbe med noen av «disse tre». Etter hvert kom det et brev fra pårørende som hadde overhørt en samtale mellom «disse tre», der de hadde «omtalt beboerne, hvordan de opplevde meg, og den ene sa; jeg hater den gamle kjerringa». Hele huset visste om at denne avdelingen var «grusom». To av disse sluttet på grunn av ny jobb, mens den siste ble værende og ble tatt «inn i varmen» av de andre ansatte. Konflikten varte i to år.

I konflikten Solveig fortalte om handlet det om en person som delvis gjorde en god jobb og, delvis gjorde ting som var på kanten.

«Det handlet særlig om arbeidsmiljø hvor vedkommende behandlet andre mennesker på jobb. Det var litt sånn intrikat, men under så lå det noe annet. Hun var tilsynelatende veldig hyggelig med alle, veldig lett og morsom og sånn, men så kom det noen rapporter på vedkommende».

Det ble rapportert at det var vanskelig å jobbe med vedkommende, at hun gjorde narr av, og skremte ansatte og en student. Hun utfordret studenten faglig, på en negativ måte. Studenten turte til slutt ikke å gå på jobb. Det var et dårlig arbeidsmiljø, og sykefraværet på avdelingen var høyt. Videre ble det rapportert flere uheldige forhold som oppstod i avdeling, som mobbing, og «narr» av ansatte og beboere. Vedkommende fikk en advarsel, og tilbakemelding på disse forholdene «... men hun skjønnte ikke hva jeg mente». Solveig mente at hun var en fare for arbeidsmiljøet og at konflikten handlet til slutt om henne og Solveig:

«Konflikten handlet hovedsakelig om henne og meg. Vil jeg si. Fordi det er ingen andre som har fortalt til henne hvordan, altså. Jeg sa rett ut hvordan jeg trodde hun holdt på. At jeg trodde at hun var en negativ person i arbeidsmiljøet, at hun, det hun gjorde mot kollegaer, medførte at arbeidsmiljøet var dårlig. Ikke at hun ene og alene var ansvarlig for det, men at de handlingene hennes, de var såpass alvorlige at det kunne ikke fortsette».

Første dagen Jorunn begynte i sin nye jobb, fikk hun konflikten i fanget. «Konflikten går jo på at hun på en måte ikke vil tilpasse seg, på en måte det som er normer og rutiner i avdelingen da». Denne personen ønsket makt og kontroll, og ville kjøre sitt eget løp, noe hun har gjort i mange år. Hun var i konflikt mellom leder og de ansatte. Denne personen har tidligere kommet og gått som hun vil, og styrte selv hva hun skulle gjøre. Hun gav klart uttrykk «for at hun ikke ville ledes». Jorunn fikk beskjed om at det ikke var noen vits at hun prøvde å gjøre noe, for andre ledere hadde tidligere prøvd, men mislyktes. «Hun var ikke direkte ufin mot annet personal, det var mer at hun var veldig autonom, og bestemte totalt selv». Hun tok med seg pasienter hjem, besøkte dem på kveldstid, og skrev avspasering. Vedkommende «straffet» leder og de ansatte hvis hun «ikke fikk det som hun ville». Jorunn opplevde at vedkommende ikke hadde helt innsikt, og «baksnakking var en sånn typisk teknikk». Denne personen skapte mye frykt i avdelingen.

4.1.2 Hvordan forstår ledere begrepet konflikt?

I undersøkelsen meldte samtlige informanter at begrepet *konflikt* kunne forstås på den måten at det handler om motstridende intensjoner og en uenighet som ikke løses, eller at det er vanskelig å finne felles mål. I en forlengelse av dette meldte to at uenigheten må ha vedvart over tid og den ene sa at følelser er en viktig del av konfliktbegrepet; «... så fort det har blitt følelser, at det betyr noe mer, kjenner det helt nedi magen, så begynner det å bli vanskelig» (Solveig). Den andre mente det kunne handle om grunnleggende verdier. Jorunn sa det slik:

«Jeg tenker at det er, i forhold til konflikt, så tenker jeg at man er på en måte uenig om kanskje grunnleggende verdier. Og at det først blir en konflikt når det har utviklet seg en stund».

4.1.3 Årsak

Hvordan informantene opplevde og forstod konfliktens årsak viser noe variasjon. Selv om de fleste meldte at den faktiske årsaken kunne være vanskelig å være helt sikker på, hadde de likevel klare tanker om dette. De fremhevet faktorer som blant annet; «dårlig og ustabil ledelse over tid, makt og kontroll, personfaktorer og redsel.

Hilde var klar over hva som hadde vært den konkrete årsaken til konfliktens kjerne. Da avdelingen bestemte at en hjelpepleierstilling skulle omgjøres til sykepleierstilling, begynte

det «å koke» blant personalet. En organisatorisk endring synes å være årsaken til konfliktens opphav, som igjen bar preg av mellommenneskelige forhold. Hun uttrykte det slik:

«Jeg tenker at det er manglende forståelse for en helhet. Hvor man skal, og hva slags forventninger som er lagt, også utenifra. Sånn at den endringen som skulle skje, ikke ble akseptert. Handler om redsel for forandringer, pålagt nye arbeidsoppgaver, og manglende kontroll på egen arbeidshverdag».

Felles for to konflikter meldte informantene at de trodde mye av årsaken lå til alt fra dårlig og ustabil ledelse, til personer i grupper som ønsket andre posisjoner enn det de hadde, og behov for makt og kontroll. Dette kan tyde på at de mente årsakene først og fremst lå til organisatoriske forhold, men at det hadde gått over til å bli mellommenneskelige problemer, der enkeltpersoner har tilegnet seg en del makt, posisjoner og lignende. Sitat fra intervjuene kan underbygge dette:

«Jeg tror at det har vært så mye greier her i denne etasjen. En sånn historie, og mange er en del av det. Det er lenge før jeg kom. Jeg vet noe av det, men jeg vet ikke alt. Jeg vet at det har vært særlig fordeling av goder, posisjoner, og noen hjelpepleiere skulle liksom gjøre min jobb før jeg kom. De var mer på kontoret enn de stelte pasienter. De har tydeligvis hatt en egen posisjon i gruppa. Som gruppa nødvendigvis ikke har likt, men som de måtte ha underkastet seg» (Aslaug).

Solrunn fremhevet at årsaken kunne vært ledelse, og behov for makt og kontroll. Hun uttrykte det slik:

«Kanskje en av grunnene var at de har hatt så mye ustabil ledelse, måtte klare seg selv. At de har drevet litt med makt og hvem som var den sterkeste til å få kontroll over troppen. Når det da kommer inn en leder som skal prøve å ta tak, så vil de faktisk ikke slippe den. Den makten som de på en eller annen måte har klart og fått seg. Og med en daglig leder som var konfliktsky, så fikk dem holde på. De var jo veldig mistenksom på å få en ny leder, hvor lenge blir hun, hvordan er hun og sånn. De ville sikkert teste meg ut veldig mye».

To informanter beskrev at bakenforliggende forhold som personfaktorer, kunne være årsaken til konfliktene. Solveig mente at konflikten eksploderte da hun som leder skulle håndtere situasjonen. Det endte opp med at det ble en konflikt mellom leder og ansatt. «... jeg visste at hvis ikke jeg gjorde noe med dette, så ville ikke jeg gjøre jobben min. Jeg kunne ikke la henne være i den tro at hun faktisk var en god kollega eller medarbeider». Solveig la vekt på at årsaken til konflikten var at vedkommende ikke ønsket å erkjenne seg de negative forholdene som hun ble konfrontert med, og hun var heller ikke enig i Solveigs måte å ta tak i konflikten

på. Jorunn fremhevet at *en* person ikke ønsket å følge de regler og prosedyrer som var på avdeling, og at vedkommende ønsket mer «makt og kontroll» enn det hun faktisk hadde.

4.1.4 Konfliktens psykologi

Undersøkelsen viser at tre informanter forstod konfliktens psykologi som at det handlet om at verdier og grunnleggende behov ble truet. De uttrykte at verdier er sentrale, og at det er noe som stikker dypt. Et sitat kan understøtte dette:

«... hvis det er ting som ikke betyr så veldig mye, så er det ikke så nøye. Da kan man på en måte svelge en kamel, eller... Ja, man kan på en måte si at det er greit. Det kan jeg akseptere, og jobbe videre med. Men hvis det er noe som på en måte truer noe i forhold til... jeg går igjen tilbake til hvis det er noe som truer verdier altså» (Jorunn).

To andre meldte at behovet for å bli sett er sentralt, og at vi alle har «grunnleggende behov for å bli verdsatt, sett, trodd, stolt på, og følelse av tilhørighet». Det trenger vi både fra ledere og kollegaer, og vi er avhengige av den støtten for å ha det godt på jobb. «Konflikter kan jo alltid røre ved disse grunnleggende behovene vi har, og kanskje gjøre livet utrygt. Hvis det skurrer så har vi det ikke noe godt» (Aslaug). Den andre informantente mente at behov for makt og kontroll kan være sentralt i så måte «... jeg tror det kan handle om usikkerhet, makt, og jeg tror det kan handle om at de ikke nødvendigvis ønsker å ødelegge for andre, men skulle fortelle, at hør her, vi er større enn deg» (Solrunn).

4.1.5 Følelser

Alle informantene fremhevet spesielt såre følelser og sinne i forståelsen av følelsesaspektet i konfliktene. Sinne ble nevnt som en tydelig emosjonell reaksjon hos seg selv eller hos de ansatte. Funnene tyder på at informantene vektlegger viktigheten av det emosjonelle aspektet i konflikter. På godt og vondt kan følelsene bidra til at noe kan skje og mulighet for endring. Samtidig viser funnene at følelser påvirker noe ved oss, som ikke alltid er like positivt.

Tre la vekt på hva som skjedde i dem da konflikten sto på. Alle tre beskrev at de var følelsesmessig involvert i form av såre følelser, som blant annet redsel: «... fikk litt vondt i magen av det. Du tenker at det var litt deilig når hun ikke var der. Ikke sint, mer urolig. Jeg var mer urolig og redd, enn sinna» (Jorunn). Solveig beskrev redsel knyttet til «å ødelegge et annet liv». En av disse tre informantene sa også at hun var sint:

«... innimellom var jeg kjempesint, som jeg ikke tok ut her. Men de merket det nok helt sikkert. De opplevde meg nok avvisende. Jeg gjemte meg innimellom her inne, for jeg orket ikke gå ut å møte dem» (Solrunn).

De emosjonelle reaksjonene informantene beskrev hos de ansatte var spesielt sinne, men også såre følelser. De brukte ord som «fortvilelse», «sinne», «irritasjon», «utrygghet», «smerte», «usikkerhet» og «tristhet». Hilde uttrykte det slik:

«Det var både misnøye, og manglende forståelse. Redsel for forandringer og manglende kontroll. Jeg opplevde at det var, ja også sinne. At en leder og en ledergruppe bare kan endre sånn uten videre».

Alle meldte at følelsene som oppstod hos den ene eller andre parten ble forstått som svært alvorlig. To av informantene beskrev sterke følelser hos seg selv, mens de tre andre ikke opplevde sine følelser som alvorlige i like stor grad. Solrunn sa det slik:

«... begynte å kaste opp. Så de ble kjempesterke. Så lenge jeg følte at de gikk rett på psyken min og sjelen min, så begynte jeg å kaste opp. Jeg følte jo egentlig ikke da heller. Det gav meg en ny annen følelse, som er sinne og forbannelse. At dette skal jeg ikke tape».

Samtlige meldte at følelsene hos de ansatte var svært alvorlig. Solveig sa det slik:

«... jeg vil tro at hun ble deprimert av det. Fikk en kraftig forringelse av livet sitt i noen måneder. Jeg kunne liksom se for meg hvordan det var for henne å gå hjemme, og kjenne at alt raste liksom på jobb. Det kan jeg tenke må være en helt forferdelig følelse» (Solveig).

Fordeler og ulemper ved følelser i en konflikt

Informantene meldte at følelser i konflikt kan være en styrke, fordi det berører oss, det er trygt, men samtidig en varselampe, og at man får ut sinne. Følelser kan være et bilde på at noe er galt, og at man blir mer forsiktig «... følelsene gjør at du tenker deg litt grundigere om, eller går litt varsommere fram» (Solveig). En annen uttrykte det slik:

«... et faresignal på at her må man stoppe opp og gjøre noe. At det kan være litt sånn rød lampe som blinker. Hvis man lærer seg å bruke det man har lært, ta det tidlig, kjenne at man, altså bruke kroppen sin, kjenne at her er det noe som skurrer, bruke magefølelsen sin litt. Noen ganger så er det kanskje der man kjenner det først» (Jorunn).

Informantene fremhevet også negative sider ved følelsesaspektet. De uttrykte at følelser kan føre til at det blant annet eskalerer, og skaper redsel. Solveig mente at følelsene kan «kjennetegne når konflikten utdypes seg, da ser du spøkelser over høystakken». En annen uttrykte at følelsene kan bli så sterke, at det på en negativ måte styres mot «et behov for å ta hevn». Jorunn mente også at følelser kan bidra til at man blir usaklig og urasjonell:

«... hvis man blir styrt av følelsene så kan det være litt vanskelig. Hva skal jeg si, litt sånn urealistisk. Det er ikke så veldig lurt å bli styrt av følelser, tenker jeg. For hvis man lar følelsene styre, så er det jo litt utenom det som er det nivået man bør jobbe i. Det blir forsterket. Hvis man for eksempel blir sinna, så kan man jo si ting, eller si for mye i forhold til ting, at det på en måte slår deg, at det på en måte eskalerer og at det blir usaklig. Det er vanskelig å holde seg saklig og til hva som er konfliktenes kjerne dess mer følelser det blir».

På spørsmål om hvorfor de trodde det oppstod følelser i konflikter, forstod de aller fleste det som at følelsene våre er en naturlig og en viktig del av menneskets personlighet. De fleste snakket om psykologiske prosesser som berører oss når noe alvorlig oppstår. Informantene var inne på ord som «berører oss», «involvert», «beskyttelse», «utilstrekkelighetsfølelse», «integritet truet», og «stolthet».

4.1.6 Stadier av konflikt

Funnene indikerer at informantene la vekt på ulike momenter i forståelsen av konfliktens alvorlighetsgrad. De fleste av informantene sammenlignet nivået på konflikten/stadiet med om konflikten var håndterlig eller ikke. Samtlige informanter meldte at konflikten ikke var uhåndterlig, men at den var alvorlig. Fire meldte at konflikten ikke hadde nådd et uhåndterlig nivå, da de hadde fokus på kommunikasjon, som at de kunne snakke sammen, at konflikten ble løst, og at de måtte ta tak i det som oppstår tidlig. «På det verste kunne vi snakke sammen. Jeg kunne snakke med henne hele veien» (Jorunn). Aslaug uttrykte det slik:

«... jeg tenker at når jeg oppdager de fort, se er de ikke på mer enn 1, 2 maks 3. Men det er avhengig av at jeg tar tak i det fort da, eller så får man ikke stoppet det. Da blir det sånn uhåndterlig».

En av informantene la vekt på at konflikten hadde ulik alvorlighetsgrad for henne som leder, og for den ansatte som var i konflikt med henne:

«På hennes sted vil jeg tro at det var ganske langt ned, for å si det sånn. At hun til tider følte seg på avgrunnen. For meg så kom det ikke så langt. Jeg følte nok at hun var mer i konflikt med meg da. Jeg oppnådde jo det jeg ønsket. Jeg ble ikke sint på henne. Hun var enda høyere, på ulike sett. Jeg forstår jo fremdeles henne, jeg føler at hun ikke var ute etter meg egentlig. Jeg forstår godt hennes situasjon, eller kan sette meg inn i det, for å si det sånn» (Solveig).

4.1.7 Oppsummering

- Informantenes forståelse av begrepet *konflikt* handler om en uenighet som ikke løses, eller at det er vanskelig å finne felles mål. En av fem informanter sa at uenigheten må ha vart over tid og at følelser er en viktig del. En annen mente det handlet om en uenighet om grunnleggende verdier.
- Konfliktenes årsak ble beskrevet av informantene som at det handlet om mellommenneskelige og organisatoriske forhold, som blant annet; «dårlig ledelse, makt og kontroll, personfaktorer og redsel».
- Likt for alle informantene var at de spesielt fremhevet såre følelser og sinne. Alle nevnte sinne som en tydelig emosjonell reaksjon. Tre av informantene la vekt på hva som skjedde i dem da konflikten sto på. Følelsene som oppstod hos de involverte parter ble beskrevet av alle informantene som alvorlige. Noen la vekt på hvor alvorlig det opplevdes for dem selv, andre la vekt på hvor alvorlig det opplevdes for de ansatte. Informantene beskrev at følelser i konflikt kan være en styrke, at det berører oss, at det er trygt og en varselampe. Det negative kan være at følelser kan føre til at det eskalerer, skaper redsel, og lignende. Funnene tyder på at informantene vektlegger viktigheten av det emosjonelle aspektet i konflikter. På godt og vondt kan følelsene bidra til at noe kan skje, og mulighet for endring. Samtidig viser funnene at følelser påvirker noe ved oss, som ikke alltid er like positivt.
- Tre av informantene fremhevet at konfliktens psykologi handler om at verdier og grunnleggende behov blir truet. To informanter mente at behovet for å bli sett er sentralt. Det er nyanser her som viser at informantene la vekt på ulike faktorer.
- Funnene sier noe om at den enkelte la vekt på ulike momenter når de så tilbake på hvordan konflikten var, og hvordan den opplevdes for de ulike parter. De fleste av informantene, med unntak av en, sammenlignet alvorlighetsgraden/stadiet med om konflikten var håndterlig eller ikke.

4.2 Konflikthåndtering

4.2.1 Håndtering

Funnene viser at lederne kan håndtere konflikter slik de selv vil, da det ikke finnes en felles kjent konfliktveileder, eller system for håndtering av konflikter i organisasjonen. Interne og eksterne instanser kan benyttes hvis det er behov, eller hvis det er ønskelig fra den enkelte leder. «Her kan lederne gjøre det man føler er riktig, så kan man søke veiledning og hjelp, eller ha med seg en inn i situasjonen» (Jorunn). Det er noen forskjeller mellom når informantene tok tak i konflikten. Tre meldte at de tok tak i konflikten ganske kjapt, mens to meldte at de brukte noen måneder på å gå inn i det. Et sitat kan understøtte dette:

«Gikk et halvt år før jeg gikk inn i det, for å få kartlagt. For det andre så var det nok at jeg tenkte at det går over eller noe sånt. Vegring. Jeg kjente at jeg måtte gjøre noe med det, eller så kan jeg ikke være her» (Jorunn).

Alle informantene håndterte konflikten først og fremst ved å gjennomføre samtaler. Aslaug som beskrev at konflikten var der «mer eller mindre hele tiden», var opptatt av å snakke med de ansatte når det toppet seg, eller hvis hun fikk beskjed om forhold i avdelingen som ikke var greie. Hun hadde samtale med en og en, hørte historien, og samlet partene etterpå til felles samtale. Hun var da opptatt av at partene kunne si hva de mente, men at hun ga korreksjon om det var behov. Hun var opptatt av at partene fant løsninger, og at de stoppet opp og tenkte over hva de drev med. «Jeg opplever at det fungerer med samtaler, men at det er en fordel å være tidlig ute».

Hilde hadde for det meste felles samtaler med personalgruppen, men også individuelle samtaler ved behov. I samtalene var hun åpen for å snakke om «hva det var», og gi «det» plass. Hun var opptatt av følelsene, og å gi aksept og forståelse, men også spesielt av hvorfor endringen måtte skje, og målsettingen på avdelingen. «Noen ganger så må man bare handle i forhold til hva som er grunn til at vi er her».

Solrunn hadde samtlige av de ansatte inne på samtaler, en og en. Dette gjorde hun for «å ikke henge ut noen». I samtalene var hun opptatt av å gi dem muligheten til å si noe, høre hvordan de opplevde konflikten og henne, kartlegge, og finne ut av hva dette handlet om.

«Jeg følte at jeg fikk noe ut av samtalene, og jeg fikk ting ut som jeg helt klart kunne bruke i personalmøtene. Og veiledningen som jeg hadde i personalmøtene. Jeg lot dem

også få lov til, eller jeg inviterte dem til å få lov å si hvordan de opplevde meg og hvordan de opplevde konfliktsituasjonen. Og det var veldig forskjellig. Noen opplevde at jeg var veldig svak, og at jeg ikke turte å ta tilbake, og at jeg var veldig sår. Andre opplevde at jeg var tydelig i min måte å være på».

Solrunn var også opptatt av å vise hvem som skulle «styre denne bedriften»:

«... prøvde å vise hvem som egentlig skulle styre denne bedriften, samtidig som jeg gjemte meg. Gjemte meg av to grunner. Jeg følte behov for å gjemme meg, og for å se om det kunne skape reaksjoner rundt det».

Solveig hadde kun samtale med vedkommende som det var kommet mye rapporter på fra avdelingen. Solveig hadde også kontakt med eksterne instanser for rådgøring og støtte. Hun fikk også veiledning, og tilbød også vedkommende veiledning. Hun hadde planlagt samtaler i forkant, og blant annet drøftet med arbeidsgiverorganisasjonen sin. Hun var tydelig og konkret i sine samtaler. Hun tok opp uheldige rapporterte forhold med vedkommende. Hun hadde noen samtaler først for å prøve å snakke med vedkommende om de rapporterte forholdene. Samtalene i ettertid var konfronterende, samtidig som hun prøvde å vise vedkommende forståelse. Solveig endte opp med å flytte vedkommende på en ny avdeling.

«... sånn at jeg prøvde først å komme henne i møte, eller hun fikk en tilbakemelding på det som hadde vært i avdelingen. Så fikk hun da fri, så ble hun sykemeldt, og så hadde vi samtale. Konfronterende. Jeg var veldig konfronterende. Så hadde vi en ny samtale hvor jeg prøvde å komme henne i møte med forståelse, men allikevel at hun måtte flytte på seg, og så ingenting. Men det var for at hun ikke ville mer, hun ville ikke snakke mer med meg da».

Jorunn hadde samtaler med den ene ansatte, to-tre samtaler i løpet av relativt kort tid. Jorunn hadde planlagt samtaler nøye og trent konkret på hva hun skulle si, da vedkommende var ganske manipulerende i samtaler. Jorunn hadde også fått veiledning, støtte og råd fra eksterne instanser, og satte i gang tiltak sammen med vedkommende. Hun grudde seg til samtaler, og «kjente det helt nedi magen», men det var ikke så farlig som hun hadde trodd. Det hun skulle si hadde hun først rollespill på i veiledningsgruppen.

«... samtaler var kanskje, altså jeg grudde meg nok mer til de enn de var farlige. Da jeg først kom i de samtaler, og klarte, jeg tror nok kunsten var at jeg klarte å bruke hennes ressurser. At jeg klarte å ikke bruke makten min som leder, for da tror jeg hun

hadde gått altså. Men jeg klarte på en eller annen måte å få henne til å være med å bestemme hvordan ting skulle skje. Klarte å finne en løsning sammen».

Positive og negative opplevelser ved egen håndtering

Alle informantene hadde noen positive opplevelser av egen håndtering. De sa at de var fornøyde med å ha gått inn i det, og at de hadde løst konfliktene. Solrunn meldte at hun hadde blitt godt kjent med personalgruppen, og fått vist seg. Jorunn sa hun syntes det var positivt å ha lært seg «noen forhandlingsteknikker». Samtlige uttrykte at de hadde et ansvar for å ta tak i konflikten på bakgrunn av arbeidsmiljøet. De hadde som leder en aktivitetsplikt, og det var viktig at de ansatte opplevde at lederen tok tak i problemer som oppstod. Et sitat kan understøtte dette:

«Det jeg valgte å gjøre, ta inn til samtaler, er positivt. Fordi at det viser at jeg vågde å ta ansvar da, og at jeg vågde å se, og gå løs på et problem. Det ble et varsel også for de andre, om at vi ser ting, og at lederne tar ansvar for det som skjer nå» (Solveig).

Tre opplevde også noe negativt ved egen håndtering. Hilde nevnte at hun skulle ha brukt mindre tid på prosessen. Solrunn sa at hun brukte for mye energi. Det gikk ut over egen helse, og hun skulle bedt om veiledning utenfra. Solveig sa at det negative ved håndteringen var at hun måtte «ødelegge for noen». Hun uttrykte:

«... at du må gå inn i folk på en sånn måte. At det du gjør på jobb, ikke er bare jobb, det er jo hele deg. Sånn at det innebærer at man må ødelegge for noen. Såre et annet menneske. Jeg vet ikke om jeg kunne vært litt mindre direkte kanskje, kanskje det ble for mye. Men det er litt vanskelig for meg å si faktisk».

4.2.2 Konfliktstil

Informantene møtte konfliktene forskjellig, og for de fleste endret dette seg underveis i konfliktforløpet. Informantene beskrev at de møtte konfliktene gjennom samarbeid, konfrontasjon, dialog, kommunikasjon, makt, kompromiss og ved å være løsningsfokusert.

Solveig prøvde å imøtekomme og forstå vedkommende først, men gikk ikke inn i et samarbeid. Hun møtte konflikten på en konfronterende måte, der makt var en del av det: «... så har jeg kanskje ikke tenkt over at jeg brukte disse to, kanskje de kraftigste og farligste måtene, men... det er et eksempel på en situasjon der det er nødvendig».

Jorunn møtte konflikten med dialog, og prøvde å få til et samarbeid, med en felles løsning. Denne måten å møte konflikten på opplevde hun fungerte. «Resultatet, ja jeg så at resultatet fungerte».

Hilde møtte konflikten ved å prøve å få til et samarbeid, og en god kommunikasjon «... men det var jo samtale, åpne samtaler. Det er vel samarbeid og kommunikasjon. Jeg vil nå mene at det var stor grad av det». Hun opplevde også at de hadde brukt lang tid, og at hun hadde gitt alle mulighet til å uttale seg. Hun måtte til slutt bruke sin stillingsmakt til å avslutte prosessen: «... så må man jo også tenke at, ja, nå avslutter vi det. Nå er det sånn, også må vi gjøre det vi skal». Dette er et eksempel på at måten å møte en konflikt på ikke er statisk, men dynamisk.

Aslaug mente også at kommunikasjon var viktig. Hun måtte møte konflikten på flere måter. Hun prøvde å få til kommunikasjon og kompromiss, men måtte også bruke makten sin som leder. Hun sa det slik:

«Jeg prøver å bruke kommunikasjon, den er viktig. Men så kan jeg jo si at ved å si at jeg ikke har tenkt at noen av dere skal slutte, ikke sant, da bruker jeg jo makt. Jeg forteller de jo hva jeg mener om dette her, jeg forteller at fordi du er uenig med det her, så betyr det ikke at den ikke skal jobbe her. Dere må finne en måte å jobbe sammen på likevel. Da gir jeg jo dem også beskjed om det jeg forventer de skal gjøre».

Solrunn prøvde å være løsningsfokusert. Samtidig var hun klar på at hun lot dem som styrte, eller som startet konflikten, få lov å styre til et så høyt nivå, at de skjønte hva det dreide seg om. «... og når de skjønner hva det dreier seg om, da kan du gå inn å prøve å gjøre noe med det. Jeg lot de vel styre det til de skjønte hva det dreide seg om».

4.2.3 Metode

I tillegg til å håndtere konfliktene med samtaler, brukte samtlige elementer fra LØFT, litt til og fra. Informantene mente at denne metoden ikke egner seg ved alvorlige konflikter, eller hvis det er behov for «å grave» i fortiden. De fleste hadde gode erfaringer med metoden.

Følgende sitat kan underbygge dette:

«... litt sånn til og fra. Det er jo en sånn positiv vinkling, ikke sant? Det kan være en sånn nyttig øvelse på mange ting. Hvordan skal vi gjøre det herifra og videre. Istedenfor å sitte og krangle om hva vi gjorde i går. Nyttig. Når jeg tenker LØFT-metoden, så tenker jeg at ved hardbarkede konflikter ikke ville brukt den metoden. Fordi jeg tenker at det, hvis det er en konflikt som har pågått over lengre tid, så tenker

jeg at det er et eller annet som må ut, frem, eller ja. Og at det da kan bli litt raskt å stenge den døra i forhold til LØFT-metoden, og bare jobbe videre fremover. Man kan jo gjøre begge deler» (Jorunn).

4.2.4 Resultat

Hildes konflikt ble omsider løst, og de ansatte kunne fortsette å jobbe sammen på et fungerende nivå. Solveigs konflikt ble løst ved å flytte en person til en annen avdeling. Aslaugs konflikt ble aldri løst, «de er der hele tiden mer, eller mindre». Solrunns konflikt ble løst da to av tre ansatte som var i teten for konflikten sluttet frivillig. Den siste ble tatt inn i varmen av personalgruppen. Jorunns konflikt holdt seg på et levelig nivå etter at noen tiltak ble iverksatt.

4.2.5 Oppsummering

- Lederne kan håndtere konflikter slik de selv ønsker.
- Samtlige informanter håndterte konflikten ved å gjennomføre samtaler, samt elementer fra LØFT-metoden. To informanter fikk også veiledning utenfra. En informant flyttet vedkommende til en annen avdeling. En informant lagde noen enkle tiltak med vedkommende i konflikten. To informanter hadde felles møter og personalmøter med de ansatte. To informanter hadde planlagt gjennomføringen av samtalene på forhånd, den ene av disse blant annet gjennom rollespill i veiledning.
- Alle informantene hadde noen positive opplevelser av egen håndtering. De sa at de var fornøyde med å ha tatt ansvar ved å gå inn i det, og at de hadde løst konfliktene. En av informantene sa også at hun hadde blitt godt kjent med personalet og fått vist seg. En annen informant sa også at hun lærte seg forhandlingsteknikker, og at det var positivt å gi og ta, og imøtekomme og lage avtaler. Tre informanter opplevde også noe negativt ved egen håndtering. En informant nevnte at hun skulle ha brukt mindre tid på prosessen, en annen sa at hun brukte mye energi, det gikk ut over egen helse og at hun skulle bedt om veiledning utenfra. Den siste sa at det negative ved håndteringen var at hun måtte «ta enkeltpersoner» og «såre et annet menneske».
- Informantene møtte konflikten forskjellig, og dette endret seg underveis i konfliktforløpet. Informantene beskrev at de møtte konflikt gjennom samarbeid, konfrontasjon, dialog, kommunikasjon, makt, kompromiss og ved å være løsningsfokuset.

- Alle informantene hadde brukt hele eller elementer fra LØFT-metoden, til og fra. Samtlige mente at denne metoden ikke egner seg ved alvorlige konflikter. De hadde gode erfaringer ved å bruke metoden.
- Tre av konfliktene hadde løst seg som et resultat av håndteringen. To av konfliktene ble ikke løst, i den ene er konfliktene der mer eller mindre hele tiden, i den andre sluttet to ansatte som stod i teten for konflikten, og dermed roet det seg på avdeling.

5. Drøfting

Funnene drøftes i lys av empiri og teori fra kapittel 2. Først vil jeg drøfte hvordan informantene forstår elementer knyttet til konflikt, deretter hvordan informantene håndterte konfliktene. Til slutt vil jeg se på sammenhengen mellom hvordan informantene forstod konflikten, og hvordan de håndterte konflikten.

5.1 Forståelse av konflikt

Funnene viser flere spennende temaer for hvordan informantene forstod konflikt. Temaer som her vil bli presentert er hvordan informantene forstod begrepet konflikt, årsaker, konfliktens psykologi, emosjonelle aspekter og stadier av konflikt.

5.1.1 Hvordan forstår ledere begrepet konflikt?

I tråd med litteraturen viser også funnene at informantene har ulik forståelse knyttet til begrepet konflikt. Som beskrevet i teorikapittelet (2.2.1) finner vi to retninger, samt en mellomvariant av å forstå fenomenet konflikt på. Som teoretisk rammeverk er det mulig å plassere informantenes forståelse inn under noen av disse retningene.

Som Putnam (2006) sier, handler det om en uttrykt kamp, og gjensidig avhengighet mellom to eller flere parter. I tråd med dette kan det virke som om informantene er inne på noe av det samme.

Alle informantene uttrykte at fenomenet konflikt handler om en uenighet i ulik grad og spenn. Tre av informantene mente en uenighet der en løsning eller felles mål er vanskelig å finne. Denne måten å definere konflikt på kan samsvare med den ene retningen å se konflikter på, der konflikten kjennetegnes ved frustrasjon i forholdet mellom to eller flere parter. En slik definisjon samsvarer også med Evert van de Vliert sin definisjon som ble beskrevet i kapittel 2.2.1. Ved en slik forståelse av begrepet vil det til enhver tid finnes små eller store konflikter i de fleste relasjoner. Dette er også noe *en* av informantene understreker, at konflikter er noe som kommer og går hele tiden. Det positive kan være at konfliktene kan holdes på et lavt nivå, og at det blir tatt tak i fort. Det vil ikke nødvendigvis bety at konfliktene blir løst.

På den andre siden kan en uenighet eller frustrasjon utvikle seg til noe stort hvis andre blander seg inn, uten at det har blitt noe stort ut av det. Det er heller ikke sjelden å se i arbeidslivet at en av partene er frustrert, eller uenig med en annen part, uten at vedkommende er klar over det selv, og på den måten kan skjulte konflikter oppstå (Sørensen og Grimsmo

2001). Hva skjer da, om lederen blander seg inn? Har man da skapt en konflikt som egentlig ikke hadde vært nødvendig, eller til stede i utgangspunktet?

To av informantene forstod konflikt som en uenighet, men som hadde vart over tid, og der følelser eller grunnleggende verdier er en del av det. En slik måte å forstå og definere konflikt på kan samsvare med det Hotvedt (2003) betegner som en prosess, og som han sammenligner med et sykdomsforløp. Det kan handle om en uenighet, men følelser og verdier kan i større grad bli en del av det, der det kan utvikle seg over tid. Med en slik forståelse vil det være grunn til å tro at informantene vektlegger at hendelser må gjenta seg, for å kunne kalle det en konflikt. På bakgrunn av dette kan det synes riktig å plassere deres utsagn innenfor en slik retning å forstå konflikter på. En definisjon som kan samsvare med dette er Skjørshammers definisjon beskrevet i kapittel 2.2.1. Slik Hotvedt (2003) hevder, at ved en konflikt sett i lys av et sykdomsforløp, kan konflikter komme og gå. På den ene siden kan det være muligheter for å få ryddet skikkelig opp, og bli ferdig. Samtidig vet vi at konflikter der følelser er sterkt involvert, eller grunnleggende verdier står på spill, kan være farlige og vanskelige å rydde opp i.

5.1.2 Hva handlet det egentlig om?

Som beskrevet i kapittel 2.2.2 hevder Einarsen og Pedersen (2009) at årsaken(e) til konflikt kan bunne i flere forhold, og at det noen ganger kan være vanskelig å si noe om de konkrete årsakene. Samtlige informanter hadde likevel klare tanker om hva de trodde det kunne handle om.

Som nevnt tidligere skiller Einarsen og Pedersen (2009) mellom to hovedmodeller for konflikt, og det er naturlig å plassere det informantene har sagt om årsakene til konflikt innenfor den ene eller den andre modellen.

Tre av informantene var klare på at årsakene kunne bunne i organisatoriske forhold i organisasjonen, og dermed faller inn under den strukturelle modellen som er beskrevet i kapittel 2.2.2. Disse tre informantene fremhevet også mellommenneskelige forhold som årsak til konfliktene. Det kan tyde på at dette er konsekvenser av de strukturelle forhold i organisasjonen, som igjen kan sees på som et bakteppe for konfliktens utspring. Dette kan også synes logisk, da informantene jobber ved et sykehjem der ulike fagprofesjoner, kjønn og bakgrunn samarbeider om oppgavene. I et slikt yrke er vi avhengige av hverandre for å få til et godt samarbeid. Det er heller ikke ukjent at mange ønsker mer ansvar, og ønsket om å bli sett vil på denne måten veie tungt. Likeså vet vi at det ofte kan bli uenigheter om hvordan arbeidet skal utføres, på bakgrunn av ulike profesjoner og stillingsforhold. Hvis

organisatoriske forhold ikke fungerer, vil det ikke være unaturlig at det oppstår uheldige forhold i relasjoner mellom mennesker. Som Aadland (2011) sier er det viktig at en leder kan tolke signaler og tendenser på en saklig måte, og ha evne til å skjønne de ulike sammensatte forhold i en organisasjon.

Som beskrevet i kapitel 2.2.2 vil det innenfor den strukturelle modellen være flere årsaker til konflikt. Det vanligste er blant annet manglende ledelse og styring, uklarhet om ansvar og myndighet, og begrensede ressurser som skal fordeles. To av informantene fremhevet at årsakene kunne ligge på et ledelsesnivå, i den forstand at de ansatte blant annet hadde hatt mye dårlig ledelse, og at det hadde vært forfordeling av goder. En slik innsikt vil være et godt grunnlag for å endre på strukturen, forhold i organisasjonen, og kulturen. Samtidig vet vi at det kan være en utfordring å skulle endre på en kultur som har grodd seg fast i veggene.

To informanter beskriver at årsakene til konfliktene kunne handle om det vi finner innenfor prosessmodellen (se kapittel 2.2.2.). Her beskriver informantene at årsaken til konflikten stammer fra bakenforliggende mellommenneskelige forhold, og det som spesielt går på personfaktorer. Den ene forteller om en person som ikke følger regler og prosedyrer, gjør ting slik det passer henne, har ønske om mer makt og kontroll og lignende. I den andre konflikten er det en person som forsurer arbeidsmiljøet, mobber ansatte og er ufin i avdelingen. Når forholdene blir tatt opp med vedkommende, ønsker hun ikke å erkjenne seg forholdene, og er heller ikke begeistret for måten dette blir tatt tak i. Hun kommuniserer overhodet ikke, og personen er vanskelig å få til et samarbeid med. I alle konfliktene fremhevet informantene at det var en eller flere som bidro til at konflikten fikk sitt utspring. Konfliktene handlet i stor grad om forsuring av arbeidsmiljøet, med vekt på verbale handlinger. Det kan være relevant å se dette i lys av sviktende kommunikasjon, manglende informasjon, uheldige formuleringer og manglende lytting og avklaring. I følge Einarsen og Pedersen (2009) er kommunikasjon en kompleks prosess som kan være vanskelig, da kommunikasjon inneholder flere aspekter.

Det vil på bakgrunn av det forutgående tyde på at de fleste av informantene selv legger vekt på mellommenneskelige forhold som årsak til konflikt. Selv om tre av disse er inne på strukturelle forhold, har de likevel større fokus på mellommenneskelige forhold som årsak til konflikt. Dette er heller ikke sjelden å se i arbeidslivet. Hvem vil erkjenne at årsaken til konflikt ligger på et ledelses - eller organisasjonsnivå?

På den andre siden kan det være vanskelig å se et klart skille mellom årsaker til konflikt innenfor strukturelle og prosessuelle modeller. Einarsen og Pedersen (2009) hevder at

det kan være lettere i ettertid å se at det var flere uheldige kombinasjoner av en rekke forhold over tid som var årsak til konflikten opphav, og at det kan være vanskelig å konkludere med hva som er den faktiske kilden til konflikten. Det vil være naturlig å legge til at innsikt, kompetanse og erfaring kan være til hjelp for lettere å kunne gi en mer korrekt forklaring på konflikten årsaker.

5.1.3 Konflikten psykologi

På spørsmål om hvordan informantene forstod konflikten psykologi, viser funnene at de er inne på mye av det samme. I tråd med Hotvedts (2003) teori var de opptatt av at konflikten fenomenet har en psykologisk side ved seg, som kan handle om at menneskelige behov blir truet. Dette er lett å kjenne seg igjen i. Hva skjer med medarbeidere som stagnerer, ikke blir sett, eller trodd på? Hva med uforutsigbarhet og utrygghet? Sammenlignet med en familie, har de fleste av oss et ønske om å føle tilhørighet, trygghet og stabilitet. Hvis viktige grunnleggende og personlige verdier blir truet, vil vi naturligvis bygge opp et forsvar.

Ved å røre ved slike elementære ting hos en person, er det ikke ulogisk at konflikter kan oppstå, både i arbeidslivet og på det private plan. En slik forståelse var heller ikke ukjent hos informantene. Deres utsagn kan knyttes opp til det Hotvedt (2003) legger vekt på. Han fremhever at våre grunnleggende behov handler om sosial tilhørighet, trygghet og stabilitet, og behovet for individuell utfoldelse, selvspekt og myndighet. Informantene mente at hvis disse tingene opplevdes som truet, kunne det oppstå konflikt. Tre av informantene var klare på at verdier var sentrale i så måte. To av informantene var spesielt opptatt av behovet for å føle en tilhørighet og å bli sett, «hvis det skurrer så har vi det ikke godt». En av informantene mente at det «kunne handle om makt». Et slikt utsagn kan bety så mangt. Hvorfor har vi behov for makt? Kan det likevel handle om mangel på tilhørighet, det å bli sett og verdsatt? Kan det være grunnleggende verdier som ikke har blitt satt pris på, eller mangel på myndighet? Som en overordnet paraply kan funnene tyde på at mye handler om selvspekt. Hvis noe av dette blir truet, kan det være kime til konflikt (Hotvedt 2003).

5.1.4 Emosjonelle aspekter

Som funnene viser var det svært alvorlige reaksjoner i forbindelse med konflikten som informantene refererte til. Informantene beskrev i stor grad såre følelser og sinne. Dette er i tråd med litteraturen, og som igjen kan gå tilbake til en reaksjon på at grunnleggende menneskelige behov blir krenket (Hotvedt 2003). At slike følelsesmessige reaksjoner er ubehagelige, kan ha sin naturlige forklaring (Guerrero og La Valley 2006).

Følelser som informantene beskriver er også i tråd med de vanligste følelsene som ofte kommer til syne i konflikter (Skjørshammer 2002).

Tre informanter beskrev hva som skjedde i dem da konflikten stod på. Disse tre var preget av såre følelser, som redsel. En av dem beskrev redsel knyttet til å ødelegge et annet menneskes liv, og den andre beskrev at hun ble urolig og redd. Slike reaksjoner kan tyde på at lederne tar saken på alvor, at de tenker gjennom hvilke konsekvenser deres håndtering kan få. Det kan også tyde på at de reflekterer over situasjonen og at det de skal gjøre er gjennomtenkt.

På den andre siden kan en slik redsel også handle om usikkerhet på egen rolle, eller tanker om hvordan de involverte parter skal takle en leders håndtering av situasjonen. En av disse tre beskrev også at hun ble «kjempesint». Hun «gjemte seg» på kontoret innimellom da hun ikke orket å gå ut å møte «dem». Kan det tenkes at hun ønsket å gjemme seg, for å forsvare seg selv, og for å «skjule» sinnet for sine ansatte? Det snakkes mye om profesjonalitet knyttet til arbeidslivet, og ikke minst i forhold til lederrollen, og på bakgrunn av dette kunne hun ha behov for å dekke over sinnet sitt på den måten. På den andre siden kan det tenkes at hun gjemte seg på grunn av redsel, og dermed ønsket å «stenge seg inne».

To informanter nevnte ikke at de var emosjonelt påvirket. Kan det tenkes at de har vært det likevel, at de verner om seg selv, eller at det er nedverdiggende å snakke om? Kan det oppleves som svakt å erkjenne at man på en eller annen måte er følelsesmessig involvert? På den andre siden kan det være at de ikke opplevde konfliktene alvorlig, eller ønsket å innrømme at det som stod på spill var alvorlig. Det er disse to informantene som gjennom hele datamaterialet synes å ha konfliktene noe på avstand.

Informantene snakket alle om såre følelser og sinne hos de ansatte. Det går likevel igjen at sinnet er det som hyppigst blir beskrevet. Det kan også se ut som om sinne har en glidende overgang til å bli såre følelser. Som Glasl (1999) sier, kan følelser endre seg underveis. Felles for konfliktene informantene snakket om, var at de hadde vart over lengre tid, samt at det var mange parter involvert. En av informantene sa at konflikten hele tiden kommer og går. Kan dette handle om usikkerhet og mistillit? At de ansatte innerst inne er så lei av at det er slik, at de på en måte blir litt kalde og ikke tenker rasjonelt? I tråd med litteraturen vil partene etter en tid gradvis miste sympati for hverandre. De vil på denne måten isolere seg følelsesmessig fra hverandre, og bare være opptatt av seg selv. Om lederne er klar over dette, kan de jobbe for at man skal kunne involvere hverandre følelsesmessig, og samtidig vise sympati overfor den andre parten. Kanskje de involverte partene lettere kan legge lokk på konflikten, slik at det ikke er det samme som kommer opp hver gang?

Følelsene som oppstod beskrives av informantene som meget alvorlige. En av informantene sa at hun ble syk av det. Samtidig var hun svært involvert, og skulle stå på helt ut «... det gav meg en ny følelse, som er sinne og forbannelse. At dette skal jeg ikke tape» (Solrunn). Et tankekors vil naturligvis være om man da er så sterkt involvert, at virkeligheten forenkles og at det truende og farlige kommer i fokus, blir forsterket og forstørret (Ekeland 2011). På samme måte kan man stille spørsmål om hennes emosjonelle reaksjoner var bevisste eller ubevisste (Glasø 2010).

En annen informant forteller at følelsene hos en av de ansatte utløste en depresjon og en kraftig «forringelse av livet sitt noen måneder». En slik kraftig reaksjon kan oppleves svært dramatisk. Dette viser at følelser har en enorm styrke, og hvor alvorlig en konflikt kan utvikle seg.

Fordeler og ulemper

Som funnene viser har informantene forståelse for de positive sidene ved følelser i konflikt. Svarene informantene gav, kan knyttes opp til det Skjørshammer (2002) sier om at følelser i konflikt kan synes å ha to innflytelser på konflikten; utforming av erkjennelse og motiverende krefter. Informantene uttrykte at følelser kan være en styrke hvis det berører oss, det er trygt, en varselampe om at noe er galt, vi blir mer forsiktige, og at man får ut sinne. Slike utsagn stemmer også overens med Hotvedt (2003) sin teori om at mange kan oppleve følelser som utfordrende og interessante, og at man i slike situasjoner virkelig får brukt seg. Det kan skje noe, og problemer kan bli løst på en grunnleggende måte.

Likt for alle konfliktene informantene beskrev var at det var sterke krefter i sving, og uten tvil bidro følelsene til at det skjedde noe. Likevel kan noen av funnene tyde på at følelsene muligens var for sterke, slik at de ikke var under kontroll. Kan følelser være positivt bare hvis konflikten løses, eller hvis lederen har kontroll på situasjonen?

Som Glasø (2010) fremhever er en viktig lederkompetanse emosjonell kunnskap og hensiktsmessig anvendelse av dette. Det vil da kunne få betydning for utviklingen og påvirkningen av emosjonelle reaksjoner.

Det kan tenkes at følelser til en viss grad kan bidra til noe positivt. For noen i dette datamaterialet kan det se ut som om følelsene hadde tatt overhånd, og vunnet over fornuften. Da følelser er en naturlig del av mennesket, og av menneskets reaksjonsmønster, er følelser i en konflikt ikke til å unngå. Likevel kan det være en balansegang, og av betydning for hvordan konflikten blir håndtert. Hvis følelsene blir så sterke at noen har «behov for å ta hevn», som en av informantene sa, kan også konflikten eskalere på en uheldig måte.

Flere av informantene mente at sterke følelser som sinne kan bidra til at konfliktene eskalerer, og at man kan bli urealistisk og usaklig. Dette stemmer også overens med teorien på området. Som beskrevet i kapittel 2.2.4 kan de negative konsekvensene forverre forholdet mellom partene, og ofte føre til opptrapping av konflikten. Ut i fra funnene tyder det ikke på at sinne i denne sammenheng hadde gått over til å bli usunt, eller ødeleggende og sykkelig (Lystad 2006). For å unngå at det skjer, kan kunsten være at lederen må være observant, og klar til å ta tak i konflikten før det utvikler seg.

På den andre siden kan det bli et problem om lederen selv er for sterkt følelsesmessig involvert. De fleste personer har kjent på hva sinnet kan gjøre med både vår vurdering og handlingsevne, og det kan være lettere å løse vanskelige saker på et lavere nivå, der sinnet har fått lagt seg, og partene kan være rasjonelle. Der sinnet kan gi det nødvendige alvorret til vanskelige situasjoner, påpeker Hotvedt (2003) at det kan være noe positivt ved dette.

5.1.5 Stadier av konflikt

Som teoretisk rammeverk vil det være naturlig å knytte funnene om stadier av konflikt til Glasl's trappetrinnsmodell (se kapittel 2.2.5) Dette kan gi et tydeligere bilde på hvordan de ulike tenker om konflikt. Dette kan ses på som veiledende, da alvorlighetsgrad og intensitet i konflikter kan være dynamiske.

Da informantene skulle beskrive hvilket nivå de opplevde konflikten på, hadde de fokus på om konflikten var håndterlig eller ikke, og at de kunne snakke sammen hele veien. De mente også at konflikten var alvorlig. Det viser seg likevel at det kun er tre av fem konflikter som ble løst, og det er underlig at to av informantene selv mener at konflikten er løst. På bakgrunn av informantenes utsagn, spesielt om det som handler om følelser, og det som synes å være konfliktens årsak, velger jeg å plassere tre av dem inn under trinn 1-3 i trappetrinnsmodellen. I konfliktene til Hilde og Jorunn kunne vi se at de hele veien kunne snakke sammen. Aslaug sa at konfliktene var på et lavt nivå, da hun oppdaget det fort. Det er grunn til å tro at hun selv hadde plassert seg på nivå 1. Hun har også tidligere sagt at det ofte er konflikter på hennes avdeling, at de kommer og går. På trinn 1 kan vi som tidligere se, at her handler det om en begynnende frustrasjon over en annen part. Funnene i datamaterialet tilsier også at konfliktene disse informantene beskriver, handler om en frustrasjon der de involverte parter ikke er helt åpne med hverandre. Det går videre til at partene får en tapevinne innstilling og gjør seg klare til å kjempe for sine egne saker.

Funnene viser at konflikten Solveig beskrev var på et høyere nivå, og hun forstod det slik at den ansatte var sterkere involvert enn henne. Det er naturlig å plassere konflikten på

trinn 4-5 i modellen (se kapittel 2.2.5.). Solveig har uttalt at den ansatte på et visst punkt ikke snakket med henne, og at hun måtte søke støtte og veiledning utenfra. Det tyder på at konflikten for den ansatte nok også har vært på et høyere nivå enn 4-5, da konflikten utviklet seg til at de overhodet ikke snakket sammen.

Det er også naturlig å plassere konflikten hos Solrunn på nivå 4 og kanskje enda høyere. Hun beskriver meget sterke reaksjoner gjennom datamaterialet, som gjør at jeg ønsker å plassere «henne» på dette trinnet. Hun er også den som beskriver sterke reaksjoner hos seg selv, og «at hun måtte gjemme seg». Dette kan si noe om at hun ikke klarer å skille person og sak, noe som er et viktig skille i konfliktforløpet (Glasl 1999).

5.2 Konfliktåndtering

Vi skal nå se på hvordan informantene håndterte konfliktene, samt erfaringer de ulike har høstet gjennom håndteringen.

5.2.1 Opp til den enkelte

Funnene viser at det ikke finnes en kjent konfliktåndteringsveileder, eller system for håndtering av konflikter i organisasjonen. Samtlige la vekt på at det var opp til hver enkelt leder hvordan de ønsket å håndtere konflikten. Einarsen og Pedersen (2009) sier at ens egen personlige egnethet og klokskap er det viktigste i håndtering av konflikter, og at erfaringer er det beste verktøyet til syvende og sist. Samtidig kan det være klokt å benytte seg av de ulike teknikker og metoder som finnes, men de må da brukes på riktig måte, og i sammenheng med at konflikter er ulike, og utvikler seg forskjellig.

At informantene har fokus på at hver enkelt kan gjøre som de vil, kan likevel ha noen uheldige utfall. En god eller dårlig håndtering vil da baseres på personlig egnethet, og hvor mye den enkelte har erfaring og kompetanse på området.

Dette kan få store konsekvenser i tilfeller der ledere har lite, eller ingen erfaring og kompetanse på området. En felles konfliktåndteringsveileder kunne bidratt til å sette ting i system, samt at både ansatte og ledere muligens kunne følt en trygghet om at konflikten blir tatt tak i på en systematisk og ryddig måte. At det ikke er en felles veileder i organisasjonen som er kjent, kan skape usikkerhet i hele organisasjonen, samt at håndteringen kan bli noe tilfeldig. Ved å ha en felles konfliktåndteringsveileder vil det likevel være rom for å bruke egen klokskap, kompetanse, og tidligere erfaring ved håndtering av konflikter. Fra tidligere forskning kan det se ut som om et slikt system for håndtering av konflikter er positivt. I Skjørshammers doktorgradsavhandling i norske sykehus, kan vi nettopp se at dette har positive utfall (Skjørshammer 2002).

Det er naturlig å tenke at organisasjonen i sin helhet primært har et ansvar for dette, da det er flere ledd i systemet som bør samarbeide om slike oppgaver, og ikke minst tiltak som bidrar til å øke kvaliteten på alle funksjoner organisasjonen har ansvar for. Selv om en leder har et særlig ansvar for håndtering og ikke minst arbeidsmiljøet, vil organisasjonens rammer for ledelse spille inn i så måte (se kapittel 2.3.1).

5.2.2 Hvordan håndterer ledere konflikter

Som beskrevet i kapittel 2.3.3 finner vi to tilnærminger for håndtering av konflikter. Som teoretisk rammeverk er det mulig å plassere informantenes håndtering innenfor den ene eller den andre tilnærmingen.

Fire informanter hadde i utgangspunktet en prosessstilnærming i håndteringen. De forholdt seg til konfliktens innhold ved å gjennomføre samtaler og personalmøter. De hadde både enesamtaler og fellessamtaler med personalgruppen. I samtaleene var de i mer eller mindre grad opptatt av å lytte til, og høre partenes historie eller oppfatning. De hadde fokus på forståelse og å gi følelsene plass. De fokuserte på partenes frustrasjon, konseptualisering, atferd og interaksjon, som beskrevet i kapittel 2.3.3. Dette kan være en meget gunstig tilnærming når følelsene som ble beskrevet var alvorlige. Samtidig er det ingen som sier noe spesifikt om hvordan de jobber med følelsene, eller om de aktivt jobber med dem.

Da noen av informantene beskrev dårlig kommunikasjon mellom partene, kunne det vært mer fokus på dialog? På den måten må partene vise hverandre respekt, og jobbe for en større avklaring mellom de involverte (se kapittel 2.3.5). Kan det tenkes at utfallet av konfliktene kunne vært annerledes om de hadde hatt enda mer fokus på dialog? Kunne det være mer vekt på måten man snakker sammen på, som igjen kan øke sjansen for å forstå den andres subjektivitet? Å få til god dialog er ikke alltid mulig, men et mål kan være å jobbe med forutsetningene for dialog. Til en viss grad kan det synes som om *en* av informantene har prøvd dette. Ved å innkalle alle til samtaler, hver for seg, fikk hun mulighet til å skape en arena, der ingen ble hengt ut. Dette kan bidra til å skape tillit og trygge rammer, slik at ingen taper ansikt.

Dårlig kommunikasjon partene seg i mellom kan skape vanskeligheter i relasjoner mellom mennesker, opptrapping av konflikt og ved en eventuell håndtering av konflikten. I tråd med konfliktutviklingstrappen (kapittel 2.2.5) endrer kommunikasjonsformen seg mellom partene allerede på trinn 2. Som Einarsen og Pedersen (2009) legger vekt på, er det viktig at en leder kan gjenopprette og skape god kommunikasjon. Funnene kan tilsa at lederne har hatt noe fokus på dette, ved å gjennomføre mange samtaler. Hvor mye de har hatt fokus på å skape god kommunikasjon, er heller usikkert, men samtlige med unntak av en, la vekt på at de hele tiden kunne snakke sammen. Det betyr likevel ikke at kommunikasjonen er god, eller dårlig.

Teorien på området (kapittel 2.3.5) sier at en møteplan kan være vesentlig, slik at de ulike partene på den måten kan møte forberedt til samtaleene. Det var ingen av informantene som nevnte en slik møteplan, men det kan se ut som at en del av samtaleene ble tilfeldig og ikke nøye planlagt.

På den andre siden fortalte to informanter at innholdet i noen av samtaleene var nøye planlagt på forhånd. For eksempel fortalte den ene at hun hadde øvd på hva hun skulle si, gjennom rollespill i veiledning. Dette tyder på at hun var opptatt av å være forberedt og planla innholdet i samtaleene nøye. Likt for de øvrige informantene er at det kan se ut som at de gikk inn i disse samtaleene ganske tilfeldig.

Som undersøkelsen til Sortland og Einarsen (2009) bekrefter, kan vi se at kommunikasjon er et komplekst område, der mennesker sliter med å kommunisere på en slik måte at det blir saklig. Med dette for øyet er det desto viktigere at lederen jobber for å oppnå en god plattform for en begynnende dialog.

Tre informanter hadde også en strukturell tilnærming. To av disse hadde først en prosessstilnærming i håndteringen. Hilde brukte mye tid på å gi de ansatte tid til å akseptere endringen som skulle skje, lot følelsene få plass og forholdt seg til innholdet i konflikten. På et senere tidspunkt måtte hun fokusere annerledes da dette hadde tatt mye tid, samt at beboerne ble glemt. Hun valgte å ikke forholde seg til konflikten innhold lengre, men fokuserte på en administrativ tilnærming, der regler og prosedyrer ble lagt vekt på, som at fokuset skulle være på beboerne, og på målsettingen i organisasjonen.

Solveig hadde også til en viss grad først og fremst en prosessstilnærming i håndteringen, da hun i utgangspunktet forholdt seg til konflikten innhold. Hun prøvde å forstå og snakke med vedkommende, noe som syntes vanskelig å få til. Etter en stund måtte hun håndtere konflikten gjennom en strukturell tilnærming. Hun endte opp med å flytte vedkommende over til en annen avdeling.

Dette er eksempler på at en og samme tilnærming, eller metode for håndtering ikke er mulig.

Den siste informanten, Jorunn hadde kun en strukturell tilnærming i håndteringen. Hun forholdt seg ikke til konflikten innhold, eller til selve dynamikken i konflikten. Jorunn valgte å fokusere på atferdsmessige posisjoner (se kapittel 2.3.3), som dreide seg om vedkommendes holdningsmessige atferd i forhold til blant annet regler og prosedyrer. Sammen ble de enige om tiltak som kunne fungere for begge parter.

5.2.3 Den nødvendige samtalen

For to av informantene gikk det så langt, at de måtte kalle inn til samtale med den ene parten, for å sette i verk noen konkrete tiltak. Dette var personer som stod i bresjen for konflikten opphav. Den ene hadde bestemt seg for at hun måtte overflytte vedkommende til en annen

avdeling. Hun hadde forberedt seg godt, og hadde støtte fra arbeidsgiverorganisasjonen på sin avgjørelse. Tross dette visste hun at det var sterke negative følelser involvert. Tidligere hadde vedkommende også blitt konfrontert med negativ atferd og holdninger i miljøet, noe som ikke hadde endret seg i etterkant. Dette kunne vi også lese i kapittel 2.3.6, at en leder er pliktig til, og bør gjennomføre slike samtaler. Denne lederen virket å være trygg i sin avgjørelse, og tok tak i situasjonen ganske kjapt. Som teorien påpeker bør lederen jobbe hardt for at «den nødvendige» samtalen skal finne sted. Denne informanten fortalte om redsel for å «såre et annet menneske», men at hun heller ikke kunne la vedkommende «gå i den tro at alt var bra». Dette viser at lederen tok ansvar, og ga en tilbakemelding som muligens da var nødvendig.

I det andre tilfellet måtte lederen konkret sette i gang tiltak for at situasjonen skulle bedre seg. Det var denne informanten som planla alt i forkant gjennom rollespill. Hun kjente at hun måtte gjøre noe med situasjonen. Hun var opptatt av at de skulle finne løsninger sammen, og ikke bruke makten sin. Hun var åpen om at hun klarte å bruke ressursene til vedkommende, uten at hun opptrådte på en manipulerende måte. I tråd med Bang og Lindholm`s teori (i følge Einarsen og Pedersen 2009) om at mange ledere er engstelige for hvordan ømfintlige forhold skal legges fram, stemmer dette overens med denne informantens opplevelse. Hun kjente «det helt nedi magen», og var åpen for at hun vegret seg for samtalen. Samtidig beskriver hun at det ikke var så farlig som hun hadde trodd. Det kan tyde på at strukturen i samtalen var viktig for en vellykket samtale (ibid). Hadde ikke lederne gjennomført disse samtaler, kunne problemene ha blitt verre, og det kunne skapt større vanskeligheter for avdelingen for øvrig (Tænnens 1996).

5.2.4 Hvordan møter ledere konflikter?

Hvordan lederne valgte å møte konflikten, er ikke statisk. Funnene viser at dette er dynamisk, og at atferden kan endre seg i løpet av konfliktforløpet. Dette gjenkjenner vi i litteraturen på området (kapittel 2.3.5). En konflikt er dynamisk, og det er da naturlig at den som håndterer konflikten også må tilpasse seg situasjonen. Det betyr at den beste måten å møte konflikten på, kan endre seg underveis i forløpet. Dette indikerer funnene også, men det kan tyde på at informantene ikke alltid var bevisste på hvordan de møtte konflikten. Dette kan tyde på at vi handler ut ifra det vi tror er formålstjenlig der og da, men at en best mulig håndtering vil være å tenke over, og være klar over hvordan vi møter konflikten. En av informantene sa også at hun kanskje ikke hadde tenkt over at hun brukte de farligste og kraftigste måtene, som makt, men hun mente at det var en situasjon der det var nødvendig. Dette gikk også utover

tillitsforholdet til vedkommende. Der det er nødvendig kan også denne måten å møte konflikten på være positivt. Det kan tenkes at unngåelse i en slik situasjon ville skapt større problemer for alle parter. I tidligere samtaler hadde denne lederen prøvd å imøtekomme vedkommende, samt vise forståelse, noe som ikke fungerte. Det gikk da over til en mer konfronterende måte å møte konflikten på, da vedkommende ikke var mottakelig for verken samarbeid eller endring av situasjonen. Dette eksempelet viser at en og samme konflikthåndteringsstil ikke er tjenlig i alle situasjoner.

De øvrige informantene møtte konflikten i utgangspunktet ved å prøve et samarbeid. Det var bare en av informantene som *kun* møtte konflikten ved å prøve et samarbeid, i samtaler med vedkommende. Denne informanten var også den som beskrev hvorfor hun valgte å gjøre det, og det kan tyde på at hun hadde gjort en analyse av de mange faktorer som påvirker valg av strategi (kapittel 2.3.5). I denne sammenheng kan det tyde på at denne måten å møte konflikten på fungerte, noe informanten også bekreftet. Denne informanten beskrev også at hun ikke tok tak i konflikten før etter et halvt år, og at hun vegret seg for å gå inn i det. Det kan dermed tyde på at en av hennes strategier også var unngåelse. Hun nevnte selv at hun ønsket å få en oversikt over situasjonen før hun tok tak i det. Sjelden fører unngåelse til at konflikter demper seg, eller blir borte, men samtidig sier litteraturen (kapittel 2.3.5) at det handler om timing, og at de riktige tingene skal gjøres til riktig tidspunkt. Unngåelse i dette tilfellet kan ha hatt to hensikter. Det ene er at hun vegret seg for å ta tak i situasjonen, og det andre er at hun ønsket å skaffe seg en god nok oversikt over situasjonen før hun gjorde noe. Denne informanten beskriver også at hun nettopp var begynt i jobben, og fikk konflikten i fanget fra dag en. Dette kan også være en naturlig forklaring på hennes måte å møte konflikten på.

Felles for de øvrige informantene er at måten de møtte konflikten på, falt noe tilfeldig. De prøvde samarbeid i utgangspunktet, men for to av dem måtte de bruke makt underveis, eller i samtalene. Den ene måtte bestemme at «nok var nok», og den andre måtte konfrontere sine ansatte, og fortelle at de måtte finne en måte å samarbeide på. For den ene ble makt brukt for å prøve å løse konflikten, og partene fikk på denne måten ikke lengre innflytelse på situasjonen. Denne lederen sa også at tiden de hadde brukt på situasjonen var lang, og at hun bare måtte skjære igjennom og legge saken død. Dette kan gå utover tillitsforholdet til de ansatte, samtidig er det i noen situasjoner nødvendig å legge lokk på noe som er bestemt, og som har pågått over lang tid. Det vil likevel være et spørsmål om kompromiss hadde vært mer egnet i en slik situasjon. Her var det mye på spill i forhold til endringen som skulle skje, og flere av de ansatte følte seg truet av at hjelpepleierstillinger skulle omgjøres til

sykepleierstillinger. Burde denne lederen ha beroliget dem mer? Berolige dem om at de ikke skulle miste det de hadde? Samtidig er dette også en av konfliktene som løste seg, og det kan tyde på at det var noe riktig i hennes måte å møte konflikten på.

5.2.5 Kjennskap til lover og regler

En trygghet for ledere, og ikke minst for ansatte, er å ha regelverket «i ryggen». Dette kan for begge parter bidra til at arbeidsmiljøet og konflikter kan få en god og saklig behandling.

Uansett hvordan ledere håndterer konflikter, er det viktig at de setter seg inn i lovverket.

Arbeidsgivers styringsrett og omsorgsplikt har i denne studien vært relevant for samtlige av informantene. De fleste informantene la vekt på at de som ledere har et ansvar for arbeidsmiljøet, og ikke minst å ta tak i de konflikter og situasjoner som oppstår, og som kan være truende for arbeidsmiljøet og de ansatte. Samtlige av lederne tok et grep enten i lys av effektivitetshensyn eller trivselshensyn. Dette kan tyde på at de er opptatt av om konflikten utløser en aktivitetsplikt etter arbeidsmiljøloven § 4-1.

Som teorien beskriver i kapittel 2.3.4 kan forklaringen til håndteringen da ligge til regelverket, og lederen kan konsentrere seg om at ikke flere enn nødvendig blir involvert. Et slikt fokus kan bidra til at konflikten ikke opptrappes unødige (Einarsen og Pedersen 2009). Selv om samtlige ledere hadde fokus på gjeldende lover – og regelverk, kan et tankekors i denne sammenheng være om noen av lederne involverte for mange parter. Tre av informantene var opptatt av både enesamtale, fellessamtaler og fellesmøter. Likevel sier de noe om at det er alt fra en til tre personer som står i teten for konflikten. Kan det tenkes at disse konfliktene kunne ha holdt seg på et lavere nivå, om lederne hadde hatt mest fokus på de partene som bidro til at konflikten fant sted? Samtidig viser også dette at lederne er åpne med sine ansatte om at det er en konflikt, og at det blir tatt tak i.

Som kjent for alle saker og aktiviteter som skjer på et arbeidssted er dokumentasjon svært viktig. Dette gjelder også for konflikter. Skulle det oppstå en sak i ettertid, kan man gå tilbake til det som er loggført, slik at man har en ryddig, og saklig dokumentasjon på prosessen av håndteringen. Som Einarsen og Pedersen (2009) sier, starter ikke en formell og juridisk konflikthåndtering før ved første dokumentasjon. Det slår meg at ingen av informantene har nevnt noe om dette. Det kunne for eksempel fått følger i ettertid, for eksempel Solveig som valgte å flytte en ansatt over på en annen avdeling. Hun kunne muligens da risikert og stått svakere ved sin beslutning ved å ikke ha dokumentasjon på prosessen.

5.2.6 LØFT – som konflikthåndteringsmetode

Informantene hadde erfaring med å bruke LØFT-metoden (kapittel 2.3.7) i håndteringen. De fleste mente de hadde brukt den litt til og fra. Denne metoden kan være gunstig å bruke for å se løsninger, og for å se framover og ikke bakover. Det kan se ut som om informantene vekslet med å bruke den, samtidig som det i perioder i konfliktforløpet syntes vanskelig å benytte seg av metoden. Dette understreker også informantene, at «ved hardbarkede konflikter» kan en slik metode være ugunstig. Det hevdes at denne metoden kan være for snever, og at den kan funke i noen konflikter, de minst alvorlige. Dens hovedfokus på fremtidige løsninger og ikke grave i det vide og det brede, kan oppleves som en lettvinnt måte å håndtere konflikten på. Tross denne innstillingen, vises det til meget gode resultater ved å benytte seg av en slik metode (kapittel 2.3.7).

Ut i fra funnene kan det se ut som om en av informantene (Hilde) har fokus på nettopp dette. Det gikk til et visst punkt der hun ønsket å ha fokus på målsetting, samt det positive ved endringen som skulle skje.

Funnene viser at det i de fleste konfliktene er sterke følelser i sving, samt forhold i avdelingen som muligens ligger langt tilbake i tid. Et slikt perspektiv kan tilsi at det nettopp er behov for å se seg tilbake, og grave opp gammel grums som sitter i veggene. Det kan se ut som om informantene i liten grad er opptatt av dette. Langslet (2005) mener at det noen ganger er behov for å gjøre nettopp det. Da vil LØFT- være en ugunstig metode å bruke. Som tidligere nevnt er konflikter dynamiske, og man kan endre måten å møte konflikten på. Det vil også her være naturlig å tenke at LØFT-metoden gjennom konfliktforløpet kan bidra til å finne løsninger. Som vi har sett i noen av konfliktene i denne studien, har det vært omplassering og enkeltpersoner som har sluttet. LØFT kan i slike situasjoner bidra til at partene ser saken klarere, og bidra til nyttige avklaringer (kapittel 2.3.7). Ut i fra funnene ser det ikke ut som om lederne har brukt metoden på denne måten. Kunne en slik måte å gripe fatt i det på, fått en mer positiv avslutning av konflikten?

5.3 Sammenheng mellom forståelse av konflikt og håndtering av konflikt

Funnene viser at samtlige tok tak i konflikten på en eller annen måte. Det er flere interessante funn som gjør at det er mulig å se på sammenhengen mellom hvordan de har forstått og opplevd konflikter, og hvordan de håndterte dette. Det vil dermed i dette kapittelet foreligge enkelte temaer som det synes viktig å se nærmere på.

5.3.1 Tilnærming(er) i håndteringen av konfliktene

Funnene viser at informantene mente at årsakene til konfliktene var sammensatt. Tre trodde at det var strukturelle forhold som var bakteppe til konflikten, og at dette til syvende og sist skapte uheldige forhold i organisasjonen. Det kan på den måten se ut som om informantene la vekt på at det var mellommenneskelige forhold som var årsaken til konfliktene. En slik forståelse samsvarer også med teorien på området, der de strukturelle forhold danner bakteppe for menneskets samhandling på arbeidsplassen (kapittel 2.2.2). To informanter trodde det var bakenforliggende mellommenneskelige forhold, som personfaktorer som kunne være årsaken til konfliktene.

Som drøftet i kapittel 5.2.2 hadde fire i utgangspunktet en prosesstilnærming i håndteringen. Dette kan synes logisk, da flere beskriver sterke følelser i konflikten. Det vil som kjent fra teorien i kapittel 2.3.3 ofte være større sjanse for å komme til bunns i hva som berører seg hos den enkelte.

På den andre siden kan det tenkes at uheldige organisatoriske forhold bør rokkes ved først, før det er mulig å få til en god håndtering gjennom prosesstilnærming. Samtlige konflikter som informantene beskrev hadde pågått over lengre tid. Et spørsmål vil være om det i noen av disse konfliktene likevel burde ha vært mer fokus på en strukturell tilnærming, der de hadde sett på strukturelle forhold i organisasjonen? Hva som er den mest gunstige tilnærmingen må samsvare med et helhetsinntrykk av situasjonen. I noen tilfeller kan en kombinasjon av prosess og strukturell tilnærming også være av betydning.

Det er kun tre av informantene som beskriver en varig løsning på konflikten. To av disse hadde først og fremst håndtert konfliktene gjennom en prosesstilnærming, og deretter gjennom en strukturell tilnærming. Den siste hadde kun håndtert konflikten ved en strukturell tilnærming. Alle informantene mente selv at de hadde løst konflikten. Det er overraskende at to av dem (Solrunn og Aslaug) er i den tro at de håndterte konflikten, slik at den ble løst. I den ene konflikten var det to av de sterkeste som stod i teten av konflikten, som frivillig sluttet på grunn av ny jobb. I den andre konflikten beskrev informanten at konflikten er der mer eller mindre hele tiden. Det kan på den måten tyde på at ingen av disse to konfliktene hadde løst

seg på grunn av en god nok håndtering. Det må imidlertid nevnes at noen konflikter er vanskelig å løse, men det er viktig at konflikten da håndteres, slik at den holdes på et akseptert nivå. Noen ganger er det eneste riktige å løse konflikten ved en eventuell oppsigelse, eller overflytting, men at det fremfor alt burde vært prøvd andre muligheter først.

Aslaug beskrev at hun håndterte konflikten i form av samtaler. Her var hun opptatt av «hva det var», og hørte på historien til partene. I etterkant samlet hun partene, slik at de kunne høre på hverandre og si sin mening. Hun inntok en form for meklingsrolle, der hun var opptatt av å finne løsninger, eller korrigere den ene eller den andre parten ved behov. Da Aslaug beskrev at mye av årsaken kunne stamme fra strukturelle forhold i organisasjonen som har utviklet seg fra langt tilbake i tid, er det overraskende at hun ikke har hatt fokus på nettopp dette. De mellommenneskelige prosessuelle forhold i organisasjonen har fått utvikle seg over tid, på bakgrunn av posisjoner, fordeling av goder og lignende. Det kunne også vært betydningsfullt å jobbe mer med emosjonelle aspekter enn det hun beskrev at hun gjorde. Det er grunn til å tro at håndteringen i denne sammenheng bar preg av tilfeldigheter, og av å være litt overfladisk, og at en prosessstilnærming ikke var optimal. Hadde en strukturell tilnærming i dette tilfellet vært bedre på sikt? Hadde det vært mulig å tilnærme seg konflikten prosessuelt etter å ha sett på de forhold i organisasjonen som skaper konflikter? Det er sterke personligheter som blir beskrevet i denne konflikten.

Den andre informanten (Solrunn) beskrev også at hun for det meste håndterte konflikten med samtaler, der hun var opptatt av å høre hvordan de ansatte opplevde konflikten, og alle fikk mulighet til å si noe. Hun valgte å ha samtaler med en og en, for å ikke henge ut noen, og gav de ansatte mulighet til å si noe også om hvordan de opplevde henne som leder. Hun følte hun fikk en del ut av samtalene som hun kunne bruke i personalmøtene. Dette kommer hun ikke nærmere inn på. Solrunn er også en av dem som beskriver at hun tror årsaken til konflikten handler om at det har vært mye ustabil ledelse. Det kan på den måten tyde på at konsekvensene av dette er de mellommenneskelige forhold som har fått utvikle seg over tid. Likevel håndterer hun ikke konflikten gjennom en strukturell tilnærming. Hun legger imidlertid ikke vekt på et slikt syn, og hun har heller ikke tilnærmet seg konflikten ved å se, og gjøre noe ved de strukturelle forhold i avdelingen, eller i organisasjonen. Det vil også her være grunn til å tro at noe av håndteringen falt tilfeldig, der Solrunn i stor grad var svært følelsesmessig involvert. Hun kjempet med nebb og klør for å vinne kampen, og var tydelig på at hun skulle stå helt ut. Kan det være en forklaring på at håndteringen har vært litt snever, eller at det er vanskelig å erkjenne at det muligens er strukturelle forhold som er bakteppe for konflikten? En annen forklaring på at denne informant kun har hatt en prosessstilnærming i

håndteringen, kan ligge i den psykologiske utviklingen, der følelsene påvirket henne så sterkt, slik at det kunne være blindende. Det er overraskende at ingen interne eller eksterne aktører har vært inne i bildet. Selv om forholdet på avdelingen roet seg etter at to av de ansatte sluttet, vil det være grunn til å undre seg over, hva skjer neste gang noen ikke er fornøyd med organisatoriske forhold? Et tankekors i denne sammenheng er også at konflikten varte i over to år, før to av dem sluttet. I løpet av to år kan mye bli ødelagt i miljøet, samt at fokuset på det som vi er satt til å gjøre i en avdeling kan bli glemt. Hva skjer med kvaliteten på arbeidet da? Å tilegne seg denne konflikten gjennom en prosessstilnærming i utgangspunktet kunne vært hensiktsmessig. Men når en slik tilnærming ikke strekker til, burde kanskje de strukturelle forholdene fått sitt fokus. En kombinasjon av disse to hadde kanskje vært av betydning på sikt.

I eksemplene over er det flere likheter i håndteringen. Hvis sterke personligheter får holde på, er det grunn til bekymring, og muligens kunne endring av noen strukturelle forhold bidratt til å løse konflikten på et nivå som kunne gagnet avdelingen. Selv om årsakene til konflikter mange ganger er sammensatte, er informantene i dette materialet ganske klar på hva de tror er årsakene til konflikten. Det kan også tenkes at en leder må være mer tydelig og profesjonell i sin håndtering, der en god nok oversikt over situasjonen er av stor betydning for utfallet. Dette er eksempler på at en prosessstilnærming ikke fungerte, og at håndteringen muligens bar preg av tilfeldigheter. Det kan også tyde på at informantene burde ha fått en større forståelse for situasjonen, slik at tilnærmingen ytterligere kunne blitt mer korrekt. En prosessstilnærming kan være meget gunstig, men når det ikke ser ut til at det fungerer, hadde det vært vesentlig også å tilnærme seg strukturelle forhold i håndteringen.

På den andre siden er det tydelig at de gjerne ønsker å gjøre noe, men at det ikke alltid holder med en god vilje. Selv om det ikke alltid er mulig å få til en varig løsning, kan det være betydningsfullt å håndtere konflikten, slik at den er levelig for en avdeling. Disse beskriver konflikten på den måten at den ødelegger arbeidsmiljøet og at partene ikke har det godt på jobb. Som tidligere nevnt hadde ikke organisasjonen et kjent system for konflikthåndtering. Kunne et slikt system skapt større forutsigbarhet både for lederne og de ansatte? Håndteringen vil uten et slikt system bære preg av individuelle handlinger, der lederen kan gjøre det som passer best for den enkelte. Her vil det ha mye å si at lederne enten har erfaring eller kompetanse på området.

Da det er tre av informantene som beskriver en løsning som fungerte, eller at konflikten ble løst, er det interessant å se nærmere på hva to av disse gjorde.

Det Solveig beskriver som årsaken til konflikten kan som tidligere nevnt plasseres innenfor prosessmodellen. I utgangspunktet er det *en* person som forsurer arbeidsmiljøet i form av mobbing, verbale utsagn og lignende. Det er grunn til å tro at årsaken til konflikten handler om bakenforliggende forhold som personfaktorer. I første omgang håndterer Solveig dette med å kalle inn til samtaler, der hun prøver å komme personen i møte, og der hun prøver å vise henne forståelse. Det kan tyde på at Solveig har et ønske om å få til en dialog med vedkommende, noe som blir svært vanskelig å få til. Vedkommende ønsket ikke å erkjenne de forhold som blir tatt opp, og det er svært vanskelig å komme i posisjon til denne personen. Det ender opp med at personen blir sykemeldt. Da hun kommer tilbake, ønsker hun ikke å snakke med Solveig. Konflikten handler nå om forhold mellom ansatt og leder, der personfaktorer fortsatt er de bakenforliggende forhold som årsaken til konflikten. Dette viser at Solveig prøver en prosesstilnærming først, men at det er vanskelig å få til da personen overhodet ikke ønsker et samarbeid gjennom kommunikasjon. Solveig drøfter saken med arbeidsgiverorganisasjonen, slik at hun får støtte for sin avgjørelse. Hun har bestemt seg for å flytte vedkommende over på en annen avdeling, da situasjonen er såpass prekær og denne personen er vanskelig å håndtere. Fra å ha prøvd en prosesstilnærming først, til å håndtere konflikten gjennom en strukturell tilnærming, kan det i dette tilfellet se ut som om det var det eneste riktige. Det kan synes vanskelig å få til et samarbeid, eller komme i posisjon til personer som overhodet ikke ønsker å drøfte saken. Dette eksemplet kan tyde på at denne informanten var klar over hvilken tilnærming hun måtte bruke, og det viser at hun har god oversikt og forståelse over situasjonen. Denne informanten viste tydelighet, og valgte en ny tilnærming da en prosesstilnærming overhodet ikke lyktes. Denne informanten er også den som har mest kompetanse på feltet «konflikt og konflikthåndtering», og det kan tyde på at hun tok i bruk det hun hadde erfart og lært.

En annen informant (Jorunn) beskrev at årsaken til konflikten var at en person ikke forholdt seg til de regler og prosedyrer som var gjeldende på avdelingen. Dermed måtte hun som leder gå inn og ta tak i dette, da det var ødeleggende for hele personalgruppa. Personen tok seg til rette, kom og gikk når hun ville, og gjorde sine ting slik det passet henne. Da regler, prosedyrer og struktur var på plass i avdelingen, kan det tyde på at denne personen ikke ønsket å følge det, og at det dermed som tidligere nevnt er naturlig å plassere årsaken i denne konflikten innenfor prosessmodeller, og det som går på personfaktorer. Det kom ikke fram at årsaken muligens lå i strukturelle forhold, eller at personen opplevdes urettferdig behandlet. Denne informanten brukte omtrent et halvt år før hun gjorde noe med situasjonen. Det kan være uheldig å bruke så lang tid før en leder griper fatt, men denne lederen var ny, hadde litt

vegring og ønsket å få god nok oversikt over situasjonen før hun handlet. Det er grunn til å tro at det var godt tenkt i dette tilfellet. Denne informanten beskriver at hun hadde planlagt samtale med vedkommende godt, der hun hadde brukt sin veiledningsgruppe aktivt i forkant av samtale. Hun hadde tenkt over alle faktorer som kunne oppstå i samtale, og hadde en god plan for gjennomføring. Denne informanten fokuserte kun på en strukturell tilnærming, der hun valgte å ha stort fokus på eventuelle tiltak. Det kan se ut som om Jorunn hadde fokus på regler og prosedyrer, der hun og vedkommende ble enige om tiltak som kunne fungere for begge parter. At Jorunn ikke brukte mye tid på å snakke om hva det var, hvorfor det var slik, hva vedkommende følte og lignende, kan i dette tilfellet se ut som om det fungerte på en god måte. Denne informanten beskrev også en løsning som fungerte, selv om den ikke var helt optimalt.

Disse to eksemplene viser betydningen av at lederen er godt forberedt, at håndteringen er godt planlagt og at de har skaffet seg en god oversikt og forståelse for situasjonen. Eksemplene viser også det som er i tråd med litteraturen, at det ikke kan være en felles oppskrift på hvilke metoder, teknikker eller tilnærminger som er de beste og mest riktige i alle situasjoner (kapittel 2.3). Det kan tyde på at det viktigste for en mest mulig vellykket håndtering er den oversikt og forståelse for hele situasjonen, der en så god som mulig analyse av mulige årsaker vil ha stor betydning for riktig tilnærming og resultat av håndteringen.

5.3.2 Var det godt nok?

Samtlige informanter vektla at samtaler som håndtering fungerte. De var spesielt opptatt av at de hadde gjennomført samtaler med vekt på å lytte, la følelsene få plass, høre historier, la partene få snakke, og lignende. Dette kan være et godt utgangspunkt for å håndtere konflikter. Gjennom samtaler kan konfliktens kjerne komme tydeligere fram. Likeså er det betydningsfullt å skape en plattform for god dialog som innebærer mer enn «å bare snakke sammen».

Som funnene viser var det kun to av informantene som hadde planlagt nøye hvordan samtale skulle gjennomføres, og hva de skulle legge vekt på. Informantene beskrev sterke følelser knyttet til konflikten, men det kan se ut som om fokuset lå på å gjennomføre samtaler, og ikke på dynamikken i hvert menneske. Dette kan vise at forståelsen for hva som skjer med mennesket i en konflikt for noen er mangelfull, eller at de ikke ser viktigheten av det. På den andre siden kan dette være eksempler på at det ikke er mulig å jobbe aktivt med følelser, og

gjennom planlegging har de kanskje skaffet seg et større bilde av at det ikke var hensiktsmessig på nåværende tidspunkt.

I tråd med de fleste konfliktene som det snakkes om i denne oppgaven, er det ingen som i samtalene har fokus på hva som skjer i dem, og hva følelsene gjør med dem i situasjonen. Selv om noen sier at de lot følelsene få plass, er det usikkert hvor mye de snakket om nettopp dette. Dette er nødvendigvis ikke det som er mest gunstig, da det viktigste noen gang kan være å komme til bunns i hvorfor mennesker handler som de gjør. Et spørsmål blir da om håndteringen som ble gjort gjennom samtaler var god nok? De aller fleste forstod konfliktens psykologi i tråd med det litteraturen peker på. Likevel er det ingen som vektlegger at de psykologiske prosessene er viktige å jobbe med.

En av informantene (Hilde) sa at hun måtte la følelsene få ta plass, før hun kunne gjøre noe aktivt med situasjonen. Ut i fra funnene kan det se ut som om hun «satt på gjerdet» og ventet på at følelsene skulle dempes av seg selv. En slik innsikt kan på den andre siden vise at hun ikke ønsket å blåse mer vind i seilene, men at hun rolig avventet situasjonen for å se om det verste dempet seg. Selv om hun ikke aktivt jobbet med det, kan det tyde på at hun fikk til en balansegang rundt det emosjonelle aspektet. Hun er også en av dem som beskrev en varig løsning på konflikten.

Et annet moment er at det kan være viktig å lage en samtale og – en møteplan. Dette kan som teorien sier (kap. 2.3.6) føre til at samtalene er nøyere planlagt. En nøyere planlagt samtale kan gi en god struktur som igjen kan føre til at grunnlaget for kommunikasjon er bedre. God kommunikasjon kan være fundamentet til åpenhet der tillitt kan skapes mellom partene. Det vil på denne måten være større sjanse til å komme i dialog, og røre ved sterke følelser som er i aktivitet.

To av informantene (Solveig og Jorunn) skiller seg ut på den måten at de faktisk hadde planlagt samtalene på forhånd. Dette viser at forståelsen for å ha god planlegging er av betydning. Jorunn fikk til dialog ved å finne løsninger sammen med vedkommende, og å spille på ressursene. Dette er også et eksempel på at det kanskje ikke i like stor grad var nødvendig å komme til bunns i følelsene. Hadde det på den andre siden vært mye motstand, slik at løsninger var umulig å drøfte, kan det tenkes at det burde ha vært mer fokus på den psykologiske prosessen når sterke følelser er i sving.

En annen informant (Solveig) hadde drøftet med sin arbeidsgiverorganisasjon, og kommet fram til at den riktige løsningen var å flytte vedkommende over på en annen avdeling. Samtalene med vedkommende var nøyere planlagt på forhånd. Dette kan også være et eksempel på at en annen løsning ikke førte noe godt ved seg. Hun hadde på et tidligere

tidspunkt prøvd å komme vedkommende i møte, og å forstå henne. Det vil likevel være et spørsmål om hvor mye denne informanten hadde lagt vekt på å snakke om følelsene som oppstod. Hadde denne konflikten fått et annet utfall om fokuset på følelser hadde vært annerledes? Samtidig vet vi at noen ganger er det mest riktig å flytte på personer, eller oppsigelse og lignende. Solveig beskriver også at det på et tidlig tidspunkt var vanskelig å få til en dialog med vedkommende, og at personen ikke var villig til å snakke. Dette kan være en logisk forklaring på at det var vanskelig å jobbe med følelsene som oppstod.

5.3.3 Følelsesmessig involvert

Det var spesielt tre informanter som beskrev at de selv var sterkt følelsesmessig involvert. En av dem (Solrunn) skiller seg ut. Det kan se ut som om de to andre i større grad klarte å være profesjonelle, og de fikk hjelp gjennom veiledning og eksterne instanser til å drøfte situasjonen. Det kan også tyde på at det var en trygghet for dem at de ikke stod alene med konflikten.

Den siste av disse tre (Solrunn) beskrev at følelsene gikk over til «sinne og forbannelse», og at vedkommende ikke skulle få vinne dette. Det kan tyde på at hun hadde bestemt seg på forhånd for at hun skulle stå helt ut, og ikke gi opp. Dette er en meget god egenskap, og et pågangsmot som er beundringsverdig. På den andre siden kan det bli skummelt at det viktigste er å «vinne». Det kan også resultere i at vi tenker «svart-hvit», og at følelsene har tatt over fornuften. Som Ekeland (2011) vektlegger, kan følelsene gjøre at virkeligheten forenkles, slik at det truende og farlige kommer i fokus, og at det blir forsterket og forstørret.

Det er overraskende at ikke denne informanten har samarbeidet med verneombud, tillitsvalgt eller eksterne distanser. Hun nevnte at hun mest sannsynlig hadde gjort det samme om det hadde skjedd i dag, men kanskje bedt om veiledning. Dette viser samtidig at hun reflekterer over om hun kunne gjort håndteringen annerledes enn det hun gjorde den gang. Det kunne vært betydningsfullt at vedkommende hadde flere å spille på lag med, eller overlatt situasjonen til en ekstern. Dette stemmer for øvrig overens med Hotvedts (2003) teori om at en viktig egenskap hos lederen er at vedkommende realistisk må vurdere når kompetansen ikke strekker til. Det er ikke minst nødvendig når konflikten synes fastlåst eller at lederen selv er part i den.

5.4 Praktiske implikasjoner

Studien viser at samtlige informanter har god forståelse for hva en konflikt innebærer.

Konfliktens psykologi, årsaker og følelser er også noe informantene viser god forståelse for.

Når det gjelder håndteringen, er det grunn til å tro at for noen hadde mer kunnskap vært av

betydning. En av dem som håndterer det slik at det løser seg, eller finner en løsning som

fungerer, har flest kurs og kompetanse på området. Alle tre som håndterte det slik at det løste

seg, eller fungerte, synes å være svært trygge og tydelige i rollen. Det kan være grunn til å tro

at mer kunnskap øker bevisstheten og tryggheten i håndteringen, som igjen kan være av

betydning for utfallet. Det vil dermed være grunnlag for å si at mer kurs/utdanning er viktig.

For flere av informantene falt en del av håndteringen noe tilfeldig. To skiller seg ut

ved å planlegge og være godt forberedt. For å slippe tilfeldigheter, samt skape trygghet og

struktur i håndteringen kunne et felles kjent system for konflikthåndtering bidratt til dette.

6. Konklusjon

Undersøkelsen viser at informantene vektlegger ulike momenter i forståelsen av begrepet konflikt. De fremhevet at det kunne handle om en uenighet i ulik grad og spenn, og noen mente det måtte ha utviklet seg over tid, samt at følelser og verdier måtte være en del av det for å kalle det en konflikt.

Konfliktenes årsak ble beskrevet av informantene handlet om blant annet dårlig og ustabil ledelse, makt og kontroll, personfaktorer og redsel. Som teorien sier kan det være vanskelig å konkret si noe om den faktiske årsaken, men likevel hadde samtlige informanter tanker om hva de trodde det handlet om. Selv om to mente at strukturelle forhold kunne være årsak til konflikten, hadde de fleste størst fokus på mellommenneskelig forhold, som i noen av disse konfliktene kan synes være en konsekvens av strukturelle forhold.

I forhold til konfliktens emosjonelle aspekter var alvorlige følelser som sinne og såre følelser noe samtlige hadde opplevd enten hos seg selv, eller hos de ansatte. De var klar på at følelser i konflikter kan være både en styrke og en svakhet. Informantens forståelse rundt konfliktens psykologi var også i tråd med litteraturen, der de fremhevet at grunnleggende behov opplevdes truet, eller et behov for å bli sett og hørt.

Undersøkelsen viser at lederne kunne håndtere konflikter slik de selv ønsket. Det er gjennomgående at alle håndterte konfliktene først og fremst gjennom samtaler. Ingen av informantene hadde en samtale – og møteplan, men to av informantene beskrev at de hadde planlagt samtalen nøye. Disse to hadde også støtte og veiledning fra eksterne instanser. Noen hadde også felles møter og personalmøter med de ansatte. Noen var opptatt av å forstå, gi følelser plass, finne ut av hva det handlet om, lytte og høre historiene til begge parter, mens andre var opptatt av å finne løsninger og tiltak. Samtlige utenom *en*, hadde i utgangspunktet en prosessstilnærming. To av disse brukte også en strukturell tilnærming etter hvert i håndteringen, da prosessstilnærming ikke synes å ha effekt. *En* brukte kun en strukturell tilnærming.

Informantene møtte konfliktene forskjellige gjennom ulike konfliktstiler. Dette var for de fleste ikke statisk, men endret seg underveis. Det er grunn til å tro at for de fleste falt valg av konfliktstil noe tilfeldig. Alle hadde brukt elementer fra LØFT-metoden, til og fra.

Undersøkelsen har vist at de fleste har god forståelse rundt ulike elementer i konflikt, hva som kan skape en konflikt, og hvordan en konflikt kan utvikle seg. Likevel har de begrenset fokus på å jobbe med dynamikken i tråd med følelser og konfliktens psykologi. Det kan se ut som at noen mente at dette ikke alltid var mulig, eller viktig.

Samtlige håndterte konfliktene på en eller annen måte. Noen var sterkt følelsesmessig involvert, og det kan tyde på at det til tider kunne virke blendende i forhold til håndteringen. Flere viser gode kunnskaper for hvordan de håndterte konfliktene.

Det er likevel grunn til å tro at det for noen i denne studien er manglende forståelse for sammenhengen mellom konflikt og håndtering av konflikt. Å være sterkt følelsesmessig involvert kan være uheldig, også for å forstå hvilken håndtering som kan synes best.

Det er kun tre informanter som beskriver en endelig løsning, eller en løsning som fungerer. To av disse forteller om en god planlagt framgangsmåte i forkant av håndteringen. Likeså har to av disse også prøvd en prosesstilnærming først, men som ikke var helt optimalt. Ved å bytte strategi gjennom en strukturell tilnærming beskrev de en varig løsning som fungerte. Den tredje beskrev at årsaken til konflikten muligens handlet om personfaktorer, som vi finner innenfor prosessmodeller. Likevel hadde hun etter en god analyse av situasjonen kommet fram til at en strukturell tilnærming var det beste. Dette viser at en og samme teknikk, metode og tilnærming ikke er gunstig, men noe som varierer ut i fra person og situasjon.

Det er ingen tvil om at samtlige informanter i denne studien har en god vilje, at de ønsker å ta ansvar og gjøre noe. Det er særlig tre som peker seg ut som har fått til en god håndtering og/eller løsning på konfliktene. Det er vanskelig å si hva som er grunnen til det, men på bakgrunn av deres håndtering kan det se ut som om en god analyse av situasjonen, erfaring, kompetanse, bevissthet og egen klokskap er svært viktige faktorer. Ved å tilegne seg mer kunnskap, kan det bidra til større bevissthet og forståelse for de mange faktorer i konflikt som påvirker hvordan håndteringen blir.

Det er flere momenter i denne studien som hadde vært interessant å se nærmere på, men som plassen ikke tillot. Det kunne også vært spennende å gjøre kvantitative studier, der man hadde gått inn og intervjuet både ledere og ansatte, og sammenlignet resultatene. Dette er et relevant og aktuelt tema som det hadde vært nyttig å forske mer på.

Litteraturliste

- Bråten, O.A. (2011). *Håndbok i konflikthåndtering*. 1. utg. 2. opplag. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Dallan, O. (2006). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 3. utg. 7. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- De Dreu, C.K.W. (1997). Productive Conflict: The importance of conflict Management and Conflict Issue. I: *Using conflict in Organizations*. London: Sage Publications Ltd, s. 9-22.
- Einarsen, S. og Pedersen, H. (2009). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. 1. utg. 3. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ekeland, T.H. (2011). *Konflikt og konfliktforståelse for helse og sosialarbeidere*. 1. utg. 4. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Foss, T. (2010). *Konflikthåndtering på mellomledernivå*. Bodø: Høgskolen i Bodø. (Masteroppgave i helseledelse)
- Gilje, N. og Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Glasl, F. (1999). *Confronting conflict*. London: Hawthorn Press.
- Glasø, L. (2010). Emosjoner i organisasjoner og ledelse. I: A. Skogstad og S. Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt*. 1. utg. 5. opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, s. 101-124.
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant?* 2. utg. 1. opplag. Cappelen Damm AS.
- Guerrero, L.K. og La Valley A.G. (2006) Conflict, Emotion, and Communication. I: J.G.Oetzel og S.Ting-Toomey (red.). *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. London: Sage Publications, Inc, s. 69-96.
- Hannevig, L. og Parker, M. (2012). *Dialog, en praktisk veileder*. Oslo: Flux Forlag.
- Hjertø, K.B. (2006). *The relationship between intragroup conflict, group size and work effectiveness*. Oslo: Handelshøyskolen BI. (Doktorgradsavhandling)

- Holme, I.M og Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. 3.utg. Oslo: Tano Aschehoug.
- Hotvedt, T. (2003). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. 1.utg. 4. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fakkbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Tuft, P.A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. 2. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Johnsrud, G.L. (2005). *LØFT. Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. 1 utg. 7. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lillebø, A. (2009). *Når konfliktene arbeider for oss*. Oslo: Hegnar Media AS.
- Lipsky, D.B. og Seeber, R.L. (2006). Managing Organizational Conflicts. I: J.G.Oetzel og S.Ting-Toomey (red.). *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. London: Sage Publications, Inc, s.359-390.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v.* (arbeidsmiljøloven). av 17. juni 2005 nr. 62.
URL: www.lovdata.no (lest 10.01.2013)
- Lystad, A.M (2006). *Håndbok i konflikthåndtering*. 2. utg. 1. opplag. Oslo: Akribe AS.
- Nicotera, A.M. og Dorsey, L.K. (2006). Individual and Interactive Processes in Organizational Conflict. I: J.G.Oetzel og S.Ting-Toomey (red.). *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. London: Sage Publications, Inc, s. 293-326.
- Nordhelle, G. (2008). *Mekling. Konflikt og konfliktforståelse*. 1. utg. 3. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Poole, S.M. og Garner J.T. (2006) Perspectives on Workgroup Conflict and Communication. I: J.G.Oetzel og S.Ting-Toomey (red.). *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. London: Sage Publications, Inc, s. 267-292.

- Putnam, L.L. (2006). Definitions and Approaches to Conflict and Communication. I: J.G.Oetzel og S.Ting-Toomey (red.). *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. London: Sage Publications, Inc, s. 1-32.
- Reve, T. og Nordhaug, O. (1987). Konflikt, organisasjon og personalledelse. I: Nordhaug, O. (red.). *Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling*. Oslo: Tano, s. 231-250.
- Rognes, J.K. (2008). *Forhandlinger*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Oslo: Tano Aschehoug AS.
- Skjervheim, H. (1971). *Deltaker og tilskodar*. Oslo: Ide og Tanke, Tanum/Norli.
- Skjørshammer, M. (2002). *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital*. Gøteborg: The Nordic School of Public Health.
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I: Einarsen, S. og Skogstad, A (red). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, s. 16-41.
- Sortland, N. og Einarsen, S. (2011). Mellommenneskelige konflikter-årsaker og kommunikasjonsmønstre. I: Einarsen, S. og Skogstad, A (red). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 138-163.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Sørensen, B.A. og Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse*. 3. utg. 3. opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.
- Tjosvold, D. (1999). Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality. I: *Using conflict in Organizations*. London: Sage Publications Ltd, s. 2-37.
- Tønnes, A.M (1996). *De vanskelige samtalene. Formidlingens kunst*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Aadland, E. (2011). *Den truverdige leiaren*. 1. utg. 2. opplag. Oslo: Det Norske Samlaget.

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

Kvalitativ metode. Semistrukturerte intervju.

Problemstilling:

Hvordan forstår ledere konflikter, og hvordan håndterer de dem?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan forstår ledere begrepet konflikt, og hva tenker ledere rundt elementer i fenomenet konflikt?
- Hvordan håndterer ledere konflikter?
- Er det sammenheng mellom hvordan ledere forstår konflikter og hvordan de håndterer konflikter?

INNLEDNING.

- Presentasjon av begge parter.
- Hvor lenge har vedkommende vært i stillingen?
- Takke for at vedkommende takket ja til å stille opp som informant.
- Informere om bakgrunn og formål for studien + interessefelt – hvorfor.
- Hvorfor vedkommende har fått spørsmål om å delta.
- Snakke litt løst og fast om jobb, interesser etc.
- Spørre informanten hva vedkommende selv tenker rundt tema.

HOVEDDEL.

KONFLIKT

- Hva legger du i begrepet konflikt?
- Hva tror du var årsaken til konflikten?
- Hvordan forstår du konfliktens psykologi?
- Hvilke følelser kom til syne i konflikten?
- Positive og negative sider ved følelser i konflikten?
- Hvorfor tror du det oppstod følelser i konflikten?
- Hvor alvorlig opplevde du dette med følelser som var i konflikten?

- Hvilket nivå/stadium opplevde du konflikten var på?
- Annet?

KONFLIKTHÅNDBTERING.

- Hvordan håndterte du konflikten?
- På hvilken måte møtte du konflikten?
- Har dere noen form for tilnærming eller tiltak for å håndtere konflikter?
- Har du erfaring med å bruke noen konflikthåndteringsmetoder som tilnærming i håndteringen?
- Kan du dele positive og negative opplevelser ved håndtering av konflikten?

Oppfølgingsspørsmål hvis nødvendig:

- Kan du si mer om...
- Fortell om...
- Når du sa det om...
- Hva gjorde du...
- Hva følte du...
- Hva mener du med...
- Hvordan opplevde du...
- Hva var dine reaksjoner på...
- Er det din mening at...
- Forstår jeg det riktig når jeg oppfatter...
- Konkrete beskrivelser...

AVSLUTNING.

Har du noe du ønsker å tilføye?

Har du spørsmål/Noe du lurer på?

Takke for at vedkommende stilte opp.

Informere om «veien videre».

Vedlegg 2

Til

Daglig leder ved

.....

Lørenskog 09.2012

Undersøkelse i forbindelse med masterstudiet i Verdibasert ledelse

Jeg er i gang med siste året av masterstudiet ved verdibasert ledelse på Diakonhjemmet høyskole. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke rundt temaet konflikt og konflikthåndtering.

Formålet med oppgaven er å øke egen forståelse for hvorfor ledere handler som de gjør, lytte til lederes egne opplevelser med konflikt og konflikthåndtering, og belyse det fra lederes ståsted, og ikke minst ønske om å øke bevisstheten blant ledere rundt tema.

For å finne informanter har jeg tenkt å ta kontakt med deg som er daglig leder, som forhåpentligvis kan navngi ledere som har de egenskaper problemstillingen søker til. Jeg har tenkt å bruke intervju for å samle inn data. Jeg er fleksibel på tid og sted, men det er ønskelig å gjennomføre intervjuene før jul.

Mulige informanter vil få skriftlig info rundt oppgaven og betydningen av deres deltakelse. Jeg vil følge de etiske retningslinjer og krav som stilles til slike undersøkelser.

I oppgaven vil informanter og sykehjemmet bli anonymisert.

Med vennlig hilsen

Marit Brækken Farstad

.....

Jeg gir herved tillatelse til å gjennomføre den beskrevne undersøkelsen:

..... daglig leder

Oslo den.....

Vedlegg 3

Hei.

Jeg sender litt info vedrørende mitt prosjekt.

Først må jeg få takke deg for at du takket ja til å stille opp som informant til min masteroppgave.

Det viktigste for meg når jeg skulle finne informanter var at de aktuelle lederne kunne si ja til at de har stått i konflikt, og at de måtte ha håndtert konflikten. Her spiller det ingen rolle om det er mellom ansatt-ansatt eller leder-ansatt. Bakgrunnen for at jeg måtte vite helt sikkert at informantene mine kunne si at de har stått i en konflikt er for å være helt sikker på at jeg besvarer problemstillingen min i oppgaven. Konfliktsituasjon vil dere få spørsmål om på intervjuet hvor det er ønskelig at dere forteller om en situasjon.

Formålet med oppgaven min er i hovedsak å få belyst tema fra ledernes side, øke forståelsen for hvorfor ledere handler som de gjør, og hvis det kan bidra til økt bevissthet rundt tema blant ledere er det også et mål.

Utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt er prinsippet om at forskeren må ha informantenes informerte samtykke. Det vil i denne sammenheng si at prosjektet kan bare settes i gang etter deres informerte og frie samtykke. Dere har til enhver tid rett til å avbryte deres deltakelse, uten at det får negative konsekvenser for dere. Her er det snakk om at dere er informert om hva deltakelse i prosjektet innebærer, og at dere sier ja til å delta uten ytre press.

Deres deltakelse vil innebære å stille opp på et intervju, samt at jeg kan bruke den informasjon dere gir meg i min oppgave. Alle informanter og sykehjemmet vil være anonymisert, slik at ingen kan finne tilbake til hvem de aktuelle er.

Videre er det i dag ganske vanlig under intervju å bruke båndopptaker. Dette er noe jeg ønsker å bruke, da fokuset kan være på informant og intervjuer. Det er lettere i ettertid å ha fått med seg alt informanten sier, og intervjuer kan samtidig ta noen stikkord underveis hvis det er aktuelt. Alt som ligger på båndopptaket blir slettet etter oppgaven er ferdigstilt, og det er ikke mulig å identifisere de som snakker på båndopptaket, da du ikke trenger å presentere deg når båndopptaket står på.

Informantene kan selv bestemme hvor intervjuet skal foregå. Noen ønsker å ikke gjennomføre det på jobben, men hjemme, cafe eller andre steder kan være mer aktuelt. Jeg er fleksibel og kan møte deg hvor som helst.

Hvis dere kan sende svar til meg vedr. info + spm. hadde det vært fint. Hvis dere har spørsmål må dere gjerne ta kontakt.

Ha en fin dag ☺

Med vennlig hilsen

Marit Brækken Farstad