



Konflikthåndtering innenfor politiets egne rekker

En kvalitativ studie av hvordan interne konflikter håndteres i politiet

Johannes Myckland

VID vitenskapelige høgskole

Fakultetet for ledelsesfag

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 21610

17.05.2021

Sammendrag

Konflikter og konflikthåndtering er temaet for denne masteroppgaven. Ulike årsaker til hvorfor konflikter håndteres slik de gjør blir vurdert. Studiens problemstilling er: "Hvordan håndterer ledere i politiet interne konflikter?"

Drivkraften bak oppgaven ligger i 11 års erfaring fra politietaten som patruljerende politi, med vekt på fem år som verneombud for en politistasjon. Erfaringene fra vervet ga grunnlaget for ønsket om å lære mer om konflikter. Det teoretiske fundamentet for oppgaven er hentet fra litteratur om konflikt, konflikthåndtering, organisasjonskultur og politiet. Det vises til internasjonale studier om intern konflikthåndtering i politiet, og til nasjonal forskning på politiet. Men det avdekkes også det finnes lite forskning på konflikthåndtering i politiet i Norge. Oppgaven kan ha betydning for praksis ved at ledere i politiet kan få økt kunnskap om intern konflikthåndtering og ledelse.

Masteroppgaven har en kvalitativ tilnærming og bruker forskningsintervjuet som metode. Syv ulike ledere fra to forskjellige politidistrikt har blitt intervjuet. Seks av informantene hadde personalansvar og bred erfaring innenfor politiet. Analysen av datamaterialet har tatt utgangspunkt i Malterud sin systematiske tekstkondensering.

Resultatene tyder på at politiet unngår konflikter, håndterer dem impulsivt, men også at de håndterer dem på konstruktive måter. Funn viser også at politiet mangler en systematisk tilnærming til hvordan konflikter skal håndteres. Manglende opplæring innenfor både ledelse og konflikthåndtering fremstår som en mulig årsak. Et annet funn peker på at politiets organisasjonskultur og sub-kultur muligens kan relateres til hvordan konflikter håndteres.

Oppgavens konklusjon argumenterer for at politiet mangler systematikk i hvordan konflikter håndteres. Det hevdes også at politiets organisasjonskultur synes å ha en effekt på hvordan ledere håndterer interne konflikter.

Nøkkelord: konflikt, konflikthåndtering, ledelse, samarbeid

Summary

Conflicts and conflict management is the subject of this master's thesis. Various reasons why conflicts are handled as they do are considered. The study's question is: "How do police leaders handle internal conflicts?"

The driving force behind the task lies in 11 years of experience from the police department as patrolling police, with an emphasis on five years as safety delegate for a police station. The experience from the post provided the basis for the desire to learn more about conflicts. The theoretical foundation of the thesis is taken from literature on conflict, conflict management, organizational culture and the police. Reference is made to international studies on internal conflict management in the police, and to research on the Norwegian police. But there is uncovered a lack of research on conflict management in the police in Norway. The task may have significance for police leaders to gain increased knowledge about internal conflict- management and leadership.

The master's thesis has a qualitative approach and uses the research-interview as a method. Seven different leaders from two different police districts have been interviewed. Six of the informants had personnel-responsibility and extensive experience within the police. The analysis of the data has been based on Malterud's systematic text condensation.

The main findings of the paper indicate that the police avoid conflicts, deal with them impulsively, but also that they deal with them in constructive ways. Findings also show that the police lack a systematic approach to how conflicts should be handled. A lack of training in management and conflict-management appears to be a possible cause. Another finding points out that the police's organizational culture and sub-culture may be related to how conflicts are handled.

The conclusion of the thesis argues that the police lack systematics in how conflicts are handled. It is also claimed that the police's organizational culture seems to have an effect on how managers handle internal conflicts.

Keywords: conflict, conflict management, management, collaboration

Forord

Denne oppgaven kan på mange måter dedikeres til de ansatte som har utlevert sine tanker og bekymringer om vanskelige situasjoner til meg som verneombud. Det har vært mange tilfeller hvor det ikke har vært mulig å innfri mine ønsker om å kunne gjøre mer. Som et resultat av disse erfaringene ble jeg overbevist om at interne konflikter bør vies mer oppmerksomhet. Konflikter kan resultere i omfattende negative effekter, men de kan samtidig bidra til utvikling. Det vil alltid oppstå konflikter i relasjoner mellom mennesker, derfor er vi nødt til å forholde oss til dem. Forhåpentligvis vil denne oppgaven kunne være et lite bidrag til økt forståelse for interne konflikter i politiet.

Det er mange som fortjener oppmerksomhet for å ha hjulpet meg i mål med dette prosjektet. Jeg vil takke dere som har brukt av deres tid til å lese igjennom oppgaven og gitt meg deres innspill på hva som kan forbedres. Biveileder Brita Bjørkelo har bidratt med konstruktive innspill. De gangene jeg tok kontakt ga du alltid raske, positive og konstruktive tilbakemeldinger. Takk!

Min hovedveileder Morten Skjørshammer har vært en trygghet fra første samtale og frem til oppgaven ble levert. Etter hver veiledning satt jeg igjen med en beroliget følelse. Dessuten var ditt engasjement og tiltro til oppgaven motiverende. Takk for det!

Tore Soldal, leder for Enhet Sentrum. Takk for at du har tro på meg og at du rådet meg til å gjennomføre en lederutdanning. En stor del av min motivasjon for å studere i tre år ved siden av en hektisk hverdag har vært på grunn av dine tilbakemeldinger. Forhåpentligvis vil jeg en dag få muligheten til å innfri dine forventninger.

Familien min, Rikke og barna mina, Leah, Vilde og Oscar, dere er grunnmuren i livet mitt. Takk for at dere har gitt meg tid til arbeide med oppgaven så mange kvelder og at jeg fikk reise bort i perioder for å komme i mål.

Mangler eller feil ved oppgaven er mitt ansvar og ingen andres.

«Det eneste jeg vet er at jeg intet vet»

Sokrates

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	9
1.1 Den rådville lederen.....	9
1.2 Konflikter i politiet	10
1.3 Varsling	10
1.4 Problemstilling.....	11
1.5 Oppgavens struktur	12
2 Relevant teori og empiri	14
2.1 Politiet som organisasjon.....	14
2.1.1 Politiet i et organisasjonsteoretisk perspektiv.....	14
2.1.2 Politiarbeid	15
2.1.3 Politiledelse.....	15
2.1.4 Politiets verdier	16
2.2 Begrepet konflikt	17
2.2.1 Konfliktypologi.....	18
2.2.2 Konfliktstigen	18
2.2.3 Makt	18
2.2.4 Følelser.....	19
2.2.5 Avhengighet	19
2.2.6 Forskjeller.....	20
2.2.7 Balanse.....	20
2.2.8 Tre perspektiver på konflikt.....	20
2.3 Organisasjonskultur	21
2.3.1 Tre positive effekter av organisasjonskultur	21
2.3.2 Negative effekter av sterk organisasjonskultur	22
2.3.3 Politikultur.....	23
2.3.4 Subkultur i politiet.....	23
2.4 Konflikthåndtering.....	24
2.4.1 Konflikthåndteringsstil.....	24
2.4.2 Strategier innenfor konflikthåndtering.....	24
2.4.3 Rettferdig prosess.....	25
2.5 Internasjonal forskning på konflikthåndtering i politiet.....	25
2.5.1 Konflikthåndtering i Nord-Irland.....	25

2.5.2 Konfliktåndtering i Nederland	27
2.6 Norsk forskning på konfliktåndtering i politiet.....	28
3 Metode og analyse	30
3.1 Hermeneutisk vitenskapelig perspektiv	30
3.1.1 Egen forforståelse.....	30
3.2 Tankeprosess	31
3.3 Forskningsdesign – hvorfor kvalitativ?.....	31
3.3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet.....	31
3.3.4 Semistrukturert intervju	32
3.3.5 Valg av studieenhet.....	32
3.3.6 Informanter.....	33
3.3.7 Intervjuguide.....	33
3.4 Forskningsetiske hensyn.....	34
3.4.1 Verdien av forskning versus samfunnets belastning.....	34
3.4.2 Personlige opplysninger.....	34
3.4.3 Anonymisering.....	34
3.4.4 Personvern og lagring	35
3.5 Gjennomføringen av intervjuene.....	35
3.5.1 Diktafonen.....	35
3.5.2 Aktiv lytting og fortolkende spørsmål.....	36
3.5.3 Microsoft Teams	36
Analyse.....	37
3.6 Analysens ulike trinn.....	37
3.6.1 Transkripsjon.....	37
3.6.3 Analysemetode – stegvis prosess	37
3.6.4 Steg 1 – Helhetsoversikt og foreløpige temaer	38
3.6.5 Steg 2 – Fra temaer til kodegrupper.....	38
3.6.6 Steg 3 – Kondensering	40
3.6.7 Steg 4- presentasjon	40
3.7 Validitet.....	41
3.7.1 Intern validitet.....	41
3.7.2 Ekstern validitet.....	42
3.8 Reliabilitet.....	42

3.8.1 Eget ståsted og påvirkning på informantene.....	42
3.8.2 Mer struktur på det semi-strukturerte.....	43
3.8.3 Transkripsjon.....	44
3.8.4 Analyse.....	44
4 Resultat-kapittel	46
4.1 Informantenes opplevelse av konflikt	46
4.1.1 Konflikter og påvirkning på arbeidsmiljøet.....	47
4.2 Konflikthåndtering i politiet.....	48
4.2.1 Konfliktunngåelse.....	48
4.2.2 Manglende dokumentasjon.....	49
4.2.3 Konflikthåndtering ved å «skyte fra hofta»	49
4.2.4 Lederstil.....	50
4.2.5 Administrasjon	50
4.2.6 Tette bånd.....	51
4.2.7 Hierarkiet	51
4.2.8 God håndtering.....	51
4.3 Egen erfaring med konflikthåndtering som leder.....	52
4.3.1 Den vanskelige samtalen	52
4.3.2 Omplussing	52
4.4 Lederkompetanse	53
4.4.1 Opplæring	53
4.4.2 Fra medarbeider til leder.....	54
4.4.3 Hjelpemidler og støtte i konflikthåndtering	54
4.5 Forebygging av konflikt.....	56
4.5.1 Tett på.....	56
4.5.2 Lederstil.....	57
4.5.3 Dialog og opplæring med de ansatte.....	58
4.5.4 Informasjonsformidling.....	58
5 Drøftelse.....	59
5.1 Interne konflikter og påvirkningen på arbeidsmiljøet.....	59
5.2 Konflikthåndtering i politiet.....	60
5.2.1 Unngåelse.....	60
5.2.2 Impulsive handlinger.....	60

5.2.3 Konstruktiv konflikthåndtering gjennom samtaler.....	61
5.3 Mangel på systematikk.....	62
5.3.1 Lederkompetanse	62
5.3.2 Manglende systematikk i konflikthåndtering.....	63
5.3.3 Administrasjon og tidspress.....	64
5.4 Konfliktkommunikasjon.....	65
5.5 Tett på for å forebygge konflikter.....	65
5.6 Politiets organisasjonskultur.....	67
5.6.1 Gruppementalitet og sosial kontroll.....	67
5.6.2 Subkulturer og konflikthåndtering.....	68
5.6.3 Konflikthåndteringsstil og politiets yrkeskultur.....	68
KONKLUSJON	72
Implikasjoner for praksis og videre forskning.....	73
Litteraturliste	74
Vedlegg 1.....	77

1 Innledning

Gjennom politiyrket vil de fleste oppleve konfliktfylte situasjoner. En slik yrkeserfaring vil kunne gi god erfaring og trening i å stå i konflikter. Likevel har denne oppgaven sitt opphav i et opplevd paradoks, nemlig ledere i politiet som har utfordringer med å håndtere konflikter blant sine egne. Dette kan illustreres gjennom en historie fra egen arbeidsplass.

1.1 Den rådville lederen

Da lederen begynte å snakke fikk jeg blandede følelser. Han hadde banket på døren til kontoret og bedt om en samtale. Samtalen omhandlet en pågående konflikt mellom to av hans ansatte som var utfordrende å håndtere. Som verneombud var ikke slike henvendelser et unntak, men heller en av flere som handlet om interne konflikter. Lederen var erfaren og hadde jobbet innenfor flere fagfelt. Blant annet som patruljerende politi hvor arbeidshverdagen ofte handler om å løse opp i konflikter mellom mennesker. Men i denne situasjonen var lederen rådvill. Konflikten hadde pågått over lang tid og hadde utviklet seg til et stadium hvor noe måtte gjøres. Frem til nå hadde han ikke foretatt seg stort og konflikten var blitt et tema blant hans ansatte.

Mine blandede følelser bestod av empati, frustrasjon og nysgjerrighet. Nysgjerrig på hvorfor ledere som gjennom politiyrket ofte må håndtere konflikter blant publikum likevel har utfordringer med å håndtere dem internt. Frustrasjon over å gjentatte ganger være vitne til konflikter som fikk lov til å utvikle seg over lang tid uten at noe ble gjort. Økende empati for ledere som måtte stå i langvarige konflikter, fordi det fremstod krevende å ha det overordnede ansvaret.

Gjennom 11 år som patruljerende politi har jeg ervervet meg kunnskap og erfaring om konflikt og kommunikasjon med mennesker i ulike situasjoner. I en offentlig etat med et omfattende antall arbeidsoppgaver som daglig må håndteres er det naturlig at konflikter kan oppstå. Likevel var det først som verneombud at jeg ble nysgjerrig på politiet som organisasjon og hvordan en stor og hierarkisk etat håndterer interne konflikter.

Vervet som koordinerende verneombud kan sammenlignes med et 5-årig kurs innenfor organisasjon og ledelse. Rollen innebar et ansvar for alle verneombudene tilhørende de ulike seksjonene ved en politistasjon med over 400 ansatte. Diskusjoner med ledere og

seksjonsverneombud var lærerikt og utviklende. Parallelt med dette arbeidet gjennomførte jeg studiet om verdibasert ledelse. Kombinasjonen av studie og praksis var lærerikt fordi det teoretiske ofte kunne vurderes i lys av situasjoner på jobben. Av alle utfordringene som måtte håndteres på jobb skilte interne konflikter seg ut som et krevende fenomen for organisasjonen. Konflikter kunne få personer til å miste troen på seg selv, snakke nedsettende om kollegaer, hemme samarbeid eller resultere i ansatte som ble sykemeldt. En person beskrev hvordan hennes selvtillit ble kraftig redusert på grunn av en konflikt med hennes leder. De ulike erfaringene jeg gjorde meg vitnet om at kunnskap om temaet var sentralt for å kunne bidra inn i vanskelige konflikter.

1.2 Konflikter i politiet

Det er kjent fra offentligheten at det i politiet eksisterer interne konflikter. Rettssaken mot tidligere politibetjent Eirik Jensen kastet lys over en betent konflikt og maktkamp som resulterte i en historisk domfellelse. Robin Schæfer varslet om manglende etterforskning av et drap som utløste kritikk av Vest politidistrikt, tidligere omtalt som Hordaland politidistrikt. I tillegg ble dette starten på en revidering av lovverket rundt varslervernet i Norge.

I samme distrikt har flere varslersaker blitt offentlig kjent de siste årene og beskrivelser som systemsvikt, ukultur og store konflikter har ofte blitt brukt i overskrifter i avisene.

Politikonflikten ble et begrep i 2008 og 2009. Den beskriver forhandlingene mellom de politiansatte og staten som dro ut i lang tid og fikk stor offentlig oppmerksomhet. I ettertid har det blitt fortalt om flere interne konflikter blant de politiansatte grunnet ulike standpunkt til konflikten. Blant annet var det uenigheter om det var illojalt av ansatte å jobbe overtid i en forhandlingsperiode. Argumentet for de tillitsvalgte var å vise at politiet var underbemannet, for de ansatte var det et behov for høyere lønn. Dermed førte konflikten med staten til at det oppstod konflikter mellom de ansatte i politiet.

1.3 Varsling

Fra 2013 til 2016 ble 36 varslingssaker gjennomgått av politidirektoratet. Varsling er ikke et tema i denne oppgaven. Likevel har det i kjølvannet av flere av de siste års varslingssaker i politiet blitt pekt på at konflikter og negativt arbeidsmiljø over tid kan ha vært en

medvirkende årsak til at varslingssaken oppstod. Politidirektoratet (POD) viser til dette i deres høringsvar til den offentlige utredningen og varsling:

«De fleste av varslingssakene oppstår ikke i et vakuum, men er ofte et resultat av at uønskede "forhold" får vokse uten at de blir tatt tak i eller at uregelmessigheter og avvik ikke håndteres. Direktoratets erfaring er at like viktig som arbeidet med varslingssakene, er arbeidet med det som kan kalles for god "hverdagsledelse" for å forebygge behov for å varsle.»

(Politidirektoratet, 2018, p. 2)

Konflikter og konflikthåndtering spiller derfor en vesentlig rolle i arbeidsmiljøet, noe som også bekreftes av forskning på konflikters effekt på de ansattes helse og arbeidsmiljø. (Einarsen & Pedersen, 2007)

Politidirektoratet (POD) har siden 2007 gjennomført nasjonale medarbeiderundersøkelser om arbeidsmiljøet i politiet. I 2020 rapporterte 4,1% av etatens ansatte at de hadde blitt utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen. (Politidirektoratet, 2020a) Samtidig ble det gjennomført en nasjonal undersøkelse om seksuell trakassering som slo fast at 18,3 % av alle kvinnelige ansatte i politiet har opplevd seksuelle trakassering en gang i karrieren. Begge undersøkelsene viser at politiet har flere typer konflikter som påvirker de ansattes trivsel på jobben.

1.4 Problemstilling

Et personlig ønske om å forstå mer om konflikt og konflikthåndtering i politiet er drivkraften bak prosjektet. Er det mye konflikter i politiet sammenlignet med andre offentlige etater? Opplever ledere og ansatte konflikter ulikt? Kunne mange av de siste års offentlige varsler i politietaten vært unngått med bedre konflikthåndtering? Påvirker jobben vår som politi hvordan vi håndterer konflikter? Har vi et system for å håndtere konflikter og brukes det? Får ledere opplæring i hvordan konflikter kan håndteres? Det er mange spørsmål, men muligheten for å besvare dem alle er begrenset. Valget ble til slutt å studere hvordan konflikthåndtering utøves i politiet. Problemstillingen ble derfor som følger:

Hvordan håndterer ledere i politiet interne konflikter?

Problemstillingen er eksplorerende og har en intensjon om å utforske hvordan ledere håndterer konflikter og hva som påvirker håndteringen. I den sammenheng vil det være naturlig å vurdere hvorfor ledere håndterer konflikter på den måten de gjør. Fordi det er ikke nødvendigvis nok å bare få kunnskap om hvordan konflikter håndteres. Ved å forstå mer hvorfor konflikter håndteres slik de gjør vil det være lettere å iverksette passende forbedringstiltak der det trengs. Derfor er hvordan og hvorfor to viktige spørreord i dette prosjektet.

Problemstillingen omhandler interne konflikter. Det betyr konflikter som foregår blant medarbeidere og ledere i politiet uavhengig hvor de jobber. Konflikter med eksterne etater eller personer som politiet må håndtere i kraft av yrket er ikke en del av det oppgaven vurderer.

Problemstillingen tar for seg et tema som inneholder mange elementer. Derfor måtte problemstillingen avgrenses for å sikre at den ville bli besvart. Dette ble gjort gjennom utarbeidelsen av forskningsspørsmål som underbygger de temaene av konflikthåndtering som problemstillingen skal undersøke.

Forskningsspørsmål

1. Hvordan opplever ledere at interne konflikter håndteres av andre ledere?
2. I hvilken grad benytter ledere prosedyrer eller systemer for konflikthåndtering?
3. Hvordan får ledere opplæring i konflikter og konflikthåndtering?
4. På hvilken måte opplever ledere at konflikter påvirker arbeidsmiljøet?
5. Hva gjør ledere for å forebygge interne konflikter?

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i fem kapitler med innledningen som det første. Det påfølgende kapittelet vil ta for seg relevant teori og empiri for å legge et teoretisk fundament som senere vil bli drøftet opp mot prosjektets funn. Her vil det også forklares for hvordan litteratursøket til oppgaven har blitt gjennomført. I kapittel tre blir det redegjort for metode og analysevalg for å gi leseren en forståelse for hvordan de empiriske dataene har blitt innhentet og analysert. Intensjonen er å gi en transparent beskrivelse av sterke og svake sider ved oppgaven. De to siste kapitlene omhandler oppgavens funn og drøftelse. Kapittel

fire presenterer resultatene av analysen. I kapittel fem blir det fremhevet noen hovedfunn som blir drøftet i lys av relevant teori og empiri. Til slutt vil oppgaven avsluttes med en konklusjon som gir et svar på problemstillingen.

2 Relevant teori og empiri

I dette kapittelet vil det redegjøres for viktige begreper som brukes i oppgaven, relevante undersøkelser og forskning på konflikter som kan kaste lys over oppgaves problemstilling

2.1 Politiet som organisasjon

Politiet er en kompleks kunnskapsorganisasjon. Ansvarsområdene varierer innenfor et stort spekter av samfunnskritiske oppgaver. Blant annet skal daglige oppdrag håndteres, vakthold avholdes, kriminalitet av ulik alvorlighet skal etterforskes mens kunnskap skal innhentes og analyseres. Samtidig er forebygging av kriminalitet blitt politiets nye hovedstrategi og vil innebære en revitalisering i politiets metoder for bekjempelse av kriminalitet.

(Politidirektoratet, 2021)

Etaten består av i underkant 18.000 ansatte (Politidirektoratet, 2020b) fordelt på 12 distrikter, Politidirektoratet, politiets sikkerhetstjeneste og syv særorgan (Kripos, Politiets utlendingsenhet, Politihøgskolen, Utrykningspolitiet, Økokrim, Nasjonalt ID-senter og Grensekommisariatet). Distriktene er bygd opp av geografiske enheter, som før reformen ble omtalt som politistasjoner. I tillegg finnes det funksjonelle enheter. Dette er tjenestesteder med spesialkompetanse innenfor ulike fagområder, blant annet forebyggende, etterforskning, etterretning, operativ tjeneste eller påtale. Listen er ikke uttømmende og det varierer mellom distriktene hvordan disse dette er bygd opp. Politidistriktene er bygd opp av 4 ledernivåer med avsnittsleder (nivå 4), seksjonsleder (nivå 3), enhetsleder (nivå 2) og politimester (nivå 1). Noen variasjoner i enkelte distrikt kan forekomme.

2.1.1 Politiet i et organisasjonsteoretisk perspektiv

Politiforskere har flere definisjoner på hva slags organisasjonen politiet er. (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 44) Den beskrives som et tydelig hierarki og en paramilitær organisasjon, med klare roller som i operative situasjoner ledes på mange måter likt som militæret. Men politiet kan også beskrives som et profesjonelt byråkrati med en sterkt forankret rolle og profesjonskultur eller en hierarkisk organisasjon preget av uniformer og rangordning.

Politiets formål etableres gjennom politilovens § 1 og 2 som blant annet beskriver politiets ansvar for å ivareta innbyggernes rettssikkerhet og trygghet. Dette betyr at politiet har et

ansvar som innebærer en forventning fra samfunnet som alltid vil påvirkes av publikum, media, politikere og kriminalitetens utvikling.

2.1.2 Politiarbeid

Med et stadig mer komplekst samfunn og en hurtig teknologisk utvikling resulterer dette i en kompleks kriminalitet. (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 48) For å kunne håndtere dette må politiet til enhver tid prioritere mellom ulike dilemmaer og tilpasse seg samfunnets forventninger til hvordan politiet utøver sitt maktmonopol. Samtidig har politiet oppgaver som innebærer en gjentagende håndtering av samfunnets mørke sider og som kan innebære stor grad av risiko og sterke emosjonelle påvirkninger.

Arbeidet vil ofte måtte koordineres mellom avdelinger som er avhengig av hverandre for å få jobben gjort. Etterforskningsarbeidet beror på et godt forarbeid av politipatruljen som oppretter en anmeldelse. Den jobben som legges ned i denne fasen er sentral for etterforskeren som skal ta over saken. På lik linje er patruljen avhengig av etterforskerens videre arbeid for å se resultatet av politiets innledende reaksjon. Dessuten er begge disse avdelingene igjen bundet av påtalejuristens avgjørelse om hva slags reaksjon som skal ilegges forholdet. Men denne koordineringen av arbeidsoppgaver vil også variere mellom distriktene.

Hierarkiet innebærer at politiansatte må forholde seg til et system som ilegger dem arbeidsoppgaver. Beslutninger skal ta fattes i linjen som betyr at ledere må vurdere om deres ledernivå i organisasjonen har et mandat til å ta beslutningen eller om den må løftes opp. Imidlertid vil ledere og ansatte stå i situasjoner hvor de er nødt til å ta et selvstendig valg som i ettertid vil bli vurdert. Dette betyr at politiansatte har et yrke hvor de både er avhengig av andre for å få jobben gjort, men også kan arbeide selvstendig.

2.1.3 Politiledelse

Ledelse og styring i politiet har fått økt oppmerksomhet de siste årene. Gjørsv-kommisjonens rapport etter 22.07 (NOU 2012:9) og den påfølgende Politianalysen (NOU 2014:9) la grunnlaget for politireformen som ble iverksatt i 2017. Reformen hadde kultur, holdninger og ledelse som et av flere viktige tiltak. (Filstad, Karp, & Glomseth, 2018) Ledere har en sentral rolle i konflikter på arbeidsplassen. Gjennom arbeidsmiljøloven står de ansvarlige for å ivareta arbeidsmiljøet. Slik sett kan ledere ha stor påvirkning på hvordan konflikter

påvirker hvordan de ansatte har det på jobb. Kunnskap om konflikter vil derfor spille en viktig rolle i kompetansen til ledere i politiet. Men på lik linje vil kunnskap om hvordan ledere håndterer konflikter være vesentlig for å kunne ta grep som med større sannsynlighet har en effekt.

Ledelse står sentralt i denne oppgaven all den tid det handler om hvordan ledere håndterer konflikter. Det finnes flere ulike perspektiver på politiledelse, en av definisjonene omtaler det som:

«Evnen til å effektivt å påvirke og kombinere individer og ressurser som ellers er umulig å oppnå.»

(Johannesen & Glomseth, 2015, p. 149)

Definisjonen vektlegger fem nivåer innenfor ledelse: å lede ved eksempel, lede andre, lede team, lede enheter og lede organisasjoner. Disse kriteriene blir pekt på som sentrale for å utvikle kompetente ledere innenfor politiet.

2.1.4 Politiets verdier

Medarbeiderplattformen er politiets verdier. Den forteller at ansatte i politiet skal være modig, helhetsorientert, vise respekt og være tett på. I tillegg skal ledere motivere og utvikle sine ansatte, skape resultater i samhandling med andre, samt sette retning og drive endring. (Politidirektoratet, 2014) Teoretisk kan medarbeiderplattformen minne om verdier-for-praksis som betyr at verdiene har som intensjon om å påvirke de ansattes normer og atferd på en slik måte at verdiene etterleves. (Askeland & Aadland, 2017)

Beskrivelsen av politiet tyder på at det er en kompleks kunnskapsorganisasjon. Og kompleksiteten er sentral for å kunne forstå politiet. (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 47) Politiet vil alltid være belempret med konflikter som en naturlig del av sin komplekse struktur. Samtidig kan også konflikter være komplekse. Når politiet i tillegg er hierarkisk gir dette større sannsynlighet for at konflikter oppstår. (Ekeland, 2018, p. 108) For ledere som må navigere seg gjennom et slikt landskap vil derfor kunnskap om ledelse og konflikt være en støtte i de ulike konfliktene de må håndtere.

2.2 Begrepet konflikt

Konflikter finnes overalt, det er en naturlig del av hverdagen vår. Menneskets historie har til alle tider inneholdt konflikter. Verdenshistoriens første drap blir skildret i Bibelen, utført av Kain mot sin egen bror. Striden mellom Palestina og Israel om Jerusalem er en velkjent internasjonal konflikt blant et endeløst antall kriger opp igjennom verdenshistorien. I et mindre perspektiv, men som kan oppleves like alvorlig, finner vi hverdagskonfliktene som vi omgås i det daglige. Skilsmisser, krangler med familie og venner, sosiale medier og arbeidsplassen er alle områder hvor konflikt oppstår i det daglige. Sett ut ifra dette spektret av konflikter kan en stille spørsmål om hva som definerer en konflikt?

Konflikt er et kjent begrep for de fleste, men forskningslitteraturen klarer ikke å fremheve en distinkt definisjon (Ekeland, 2018, p. 67). Nordby definerer konflikt som:

«To eller flere personer som er avhengige av hverandre, er i en konflikt hvis de er så uenige om en sak at det har betydelig negativ effekt på samarbeidet dem imellom.»

(Nordby, 2017, p. 38)

Morten Skjørshammer, som har skrevet en doktoravhandling om konflikthåndtering i helsevesenet, fremhever noen fellestrekk mellom flere definisjoner av begrepet:

“These summaries of definitions share a common understanding of conflict as a process that begins when an individual or group feels negatively affected by another individual or group: for example, due to differences in interests, values, goals or because of incompatible behaviour.”

(Skjørshammer, 2002, p. 12)

Hva vi legger i begrepet konflikt vil være subjektivt, men de fleste vil assosiere det med noe negativt. (Ekeland, 2018, p. 66) Direkte oversatt fra latin (*confligere*) betyr konflikt strid eller sammenstøt. I og med at konflikter ofte omhandler sosiale relasjoner og kan påvirke oss følelsesmessig er det naturlig at mange av oss ønsker å unngå konflikter og ser på begrepet som noe negativt. Derfor vil kunnskap og teoretisk forståelse for konflikt gjøre det lettere å forholde seg til dem og akseptere at de alltid vil være en del av sosiale relasjoner.

Økt kunnskap gjør at vi forstår hvorfor de oppstår og hva som påvirker utviklingen av dem. Det er skrevet mye litteratur om konflikt som redegjør for ulike begreper verdt å kjenne til. Det er ikke mulig å ta med alt i et teorikapittel, men noe vil bli presentert her.

2.2.1 Konfliktpologi

Konfliktpologi redegjør for hva slags konflikt vi står overfor ved å kategorisere den (Ekeland, 2018, p. 87). Et eksempel er en horisontalkonflikt mellom leder og ansatt, hvor begrepet horisontal viser til nivåforskjellen mellom partene involvert i konflikten. Den sosiale rammen rundt konflikten er et annet eksempel på konfliktpologi som fordeler konfliktene inn i intrapersonlige (konflikt med seg selv), interpersonlige (konflikt mellom personer), intragruppe (konflikt mellom grupper) og internasjonale konflikter.

2.2.2 Konfliktstigen

Friedrich Glasl lanserte i 1982 konfliktstigen som en metafor på hvordan konflikter kan utvikle seg over tid (Nordby, 2017, p. 40). De ulike nivåene i trappen har følgende nivåer: Uoverensstemmelse, personifisering, problemet vokser, samtale reduseres, fiendebilder, åpen fiendtlighet og til slutt polarisering.

Trappen illustrerer hvordan starten på en konflikt kan være av liten alvorlighet. Deretter eskalerer konflikten og følger trappetrinnene oppover til øverste nivå. Der har konflikten resultert i fullstendig stans i kommunikasjon og polarisering mellom partene. Konfliktstigen kan være et nyttig verktøy for å visualisere hva slags nivå en pågående konflikt ligger på.

2.2.3 Makt

I konflikt er makt en sentral forutsetning. (Ekeland, 2018, p. 73) En leder vil alltid være innehaver av større makt enn sine ansatte. Maken ligger i beslutningsmuligheten, tilgang på informasjon eller fordeling av arbeidsoppgaver. Det kan også være andre faktorer som spiller inn i maktforholdet på arbeidsplassen. En erfaren tillitsvalgt som besitter god kunnskap om organisasjonen og er i dialog med ledere vil gjennom sin posisjon ha makt gjennom sin mulighet for påvirkning. Det samme kan gjelde en ansatt med stor faglig kompetanse innenfor et område som organisasjonen er avhengig av. Den ansatte vil ha påvirkningskraft i ulike beslutninger som omhandler den kompetansen vedkommende besitter. Et siste

eksempel kan være de som besitter makt gjennom å være gode til å argumentere og overbevise andre om sine meninger.

2.2.4 Følelser

Følelser kan både skape konflikt og bli skapt av konflikt. Av våre følelser er sinne og angst det som har blitt forsket mest på (Skjørshammer, 2002, p. 13). Til tross for at vi skulle ønske at vi hadde følelsesmessig kontroll i enhver konflikt vil alltid følelser påvirke oss, og igjen påvirke utviklingen av konflikten. Derfor er dette viktig å ta i betraktning under en vurdering av partenes atferd i en konflikt. Sterke følelsesmessige utbrudd kan ta vekk oppmerksomheten fra det som er den opprinnelige årsaken i en konflikt og skape et ufordelaktig inntrykk av partene som mistet kontrollen over følelsene. Samtidig påvirker følelser våre kognitive evner (Skjørshammer, 2002, p. 13). Følelser skaper fysiske aktiveringer og reduserer våre evner til å vurdere vår egen tolkning av hva som foregår og det motparten foretar seg. (Ekeland, 2018, p. 84) Dette kan resultere i at våre følelser påvirker vår evne til å forstå hva motparten ønsker å oppnå.

2.2.5 Avhengighet

En forutsetning for at en konflikt skal oppstå er avhengighet. Sett bort ifra de tilfellene hvor personer er i konflikt med seg selv vil det alltid være en eller annen form for avhengighet mellom partene. Det kan være en psykologisk avhengighet, typisk innenfor et parforhold hvor begge har en følelsesmessig avhengighet til hverandre. Samtidig har de en avhengighet med gjennom daglige drift av en familie. (Ekeland, 2018, p. 70)

Både økonomisk avhengighet og ressursavhengighet kan også spille en rolle i en konflikt. En relasjon som er knyttet økonomisk eller gjennom andres ressurser vil ha et konfliktpotensial hvis balansen i avhengigheten blir forskjøvet. Rolleavhengighet er en fremtredende forutsetning for konflikt på arbeidsplassen. De ansatte vil ha ulike avhengighetsforhold til ulike personer på jobben. Samarbeidet mellom en leder og ansatt kan også innebære en avhengighet som kan skape en negativ eller positiv relasjon. På lik linje vil en nyansatt etablere et viktig avhengighetsforhold til en mentor som skal hjelpe vedkommende igjennom en opplæringsperiode.

Hvordan arbeidsplassen organiserer de ansatte beskriver Ekeland som et mønster av avhengighetsforhold (Ekeland, 2018, p. 70). Både personer og avdelinger er avhengig av hverandre for å få utført jobben og forholdet vil være dynamisk og muligheten for konflikter vil alltid være til stede. Slikt sett vil det i en stor organisasjon som politiet alltid være mange ulike avhengighetsforhold og derfor sannsynlig at konflikter vil oppstå.

2.2.6 Forskjeller

Det vil alltid være forskjeller, eller ulikheter, i en stor organisasjon som politiet. Dette er verdt å merke seg for å forstå hva som kan skape konflikt. Men det er ikke forskjellen alene som skaper konflikten, men hvordan partene fortolker ulikheten og håndtering av forskjellene. Et konkret eksempel er ulik lønn mellom to likestilte ansatte. En ulikhet uten en logisk forklaring vil lettere være kilde til en konflikt enn de forskjellene som lettere kan aksepteres av partene.

2.2.7 Balanse

Balanseteori sier noe om hva som skaper ubalanse i en relasjon mellom to parter og en forutsetning for en konflikt. Teorien viser til at mennesker ønsker å ha en balanse i relasjonen til en annen part og forsøker å gjenopprette denne hvis det blir ubalanse. Det er i denne fasen at en konflikt kan oppstå. (Ekeland, 2018)

2.2.8 Tre perspektiver på konflikt

Konflikter kan vurderes ut ifra tre teoretiske perspektiver, dynamisk, frustrasjon-aggresjon og rasjonell (Skjørshammer, 2002, p. 17). Dynamiske konflikter blir vurdert som en negativ spiraliserende prosess som ofte kan oppstå av mindre hendelser og deretter utvikle seg over tid. Konflikter som kategoriseres som frustrasjon-aggresjon inneholder manglende innfrielse av forventninger hos de ansatte, som ansees som roten til konflikter. I et rasjonalt perspektiv oppstår konflikter som følge av strukturelle årsaker, spesifikke situasjoner eller provoserende oppførsel. Fokuset ligger på hva som partene i konflikten risikerer og muligheten de har for å kunne vurdere hvordan de skal gå frem i konflikten.

Perspektivene er ikke ekskluderende, de kan heller oppfattes som filtre som kan sette konflikter i ulike analytiske perspektiv. Konflikter vil kunne plasseres inn alle de ulike rammene og dermed vurderes fra ulike perspektiv som kan bidra til å se andre sider ved

konflikten. Å være i stand til å vurdere konflikter fra ulike perspektiv kan bidra til å finne andre innfallsvinkler for hvordan den bør håndteres.

2.3 Organisasjonskultur

Teori om organisasjonskultur spiller en sentral rolle i denne oppgaven. Derfor vil det redegjøres for teori om organisasjonskultur for å kunne forstå mer hvordan konflikter håndteres i en organisasjon som politiet.

Begrepet organisasjonskultur er et abstrakt begrep og bør utdypes for å sette det i sammenheng med konflikthåndtering. Edgar Schein sin definisjon har blitt sentral innenfor teori om organisasjonskultur:

«Organisasjonskultur er et mønster av antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til andre medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene»

(Johannesen & Glomseth, 2015, p. 51)

Definisjoner er ikke nødvendigvis en sannhet, men kan gjøre det lettere å forstå betydningen av et abstrakt begrep. Schein sin definisjon peker på organisasjonskultur som mønstre av antakelser som oppstår i sosiale relasjoner mellom mennesker som arbeider sammen, noe som er sentralt innenfor de fleste definisjoner av organisasjonskultur. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 130) I sosiale relasjoner vil konflikter alltid være et element som kan påvirke hvordan kulturen utvikler seg. Konflikter kan skape splid og tillitsbrudd, men kan også bidra til vekst og utvikling. Derfor kan organisasjonskultur-teori øke forståelsen for valg av ulike former for konflikthåndtering.

2.3.1 Tre positive effekter av organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 127)

Tilhørighet og fellesskap

For de fleste mennesker er det å være en del av et fellesskap viktig. Det å føle tilhørighet bygger identitet og kan redusere usikkerhet som igjen kan skape positive og stabile arbeidsmiljø. Inngripende konflikter blant de ansatte kan derfor påvirke kultur, men også bli påvirket av kultur.

Motivasjon

Tilhørighet og fellesskap kan også lede til motivasjon. Opplevelsen av å være en del av et fellesskap som jobber mot samme mål kan gi synergieffekter som reduksjon i angst og økt motivasjon. Sterke organisasjonskulturer kan bidra til dette og gi de ansatte opplevelse av å være en del av noe som er viktigere enn seg selv.

Tillit

De to effektene nevnt ovenfor kan knyttes til tillit. Positiv organisasjonskultur skaper tillit mellom de ansatte. Dette tar tid å bygge opp og består ofte av sterk fellesskapskultur, ærlighet, lojalitet og pålitelighet. Samtidig er tillit noe som lett kan bli ødelagt etter alvorlige konflikter som ikke blir håndtert med et godt resultat.

Disse effektene kan ha sin påvirkning på hvordan konflikter oppstår, utvikler seg og håndteres. Derfor kan teori om organisasjonskultur være relevant i vurderingen av hvordan og hvorfor konflikter håndteres som de gjør. Men det finnes teori som redegjør for andre sider ved organisasjonskultur som ikke bare er positivt.

2.3.2 Negative effekter av sterk organisasjonskultur

Gruppetenkning og flokkmentalitet

Teori viser at gruppetenkning kan oppstå innenfor negativ organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 144). Dette innebærer ensartet tenkning innenfor en gruppe ansatte. Fraværet av diskusjoner og meninger resulterer i en gruppe mentalitet hvor alle tror de mener det samme fordi ingen sier gruppen imot. Dette kan resultere i negative stereotyper av andre grupper eller ansatte. I de verste tilfellene kan enkelte medlemmer av gruppen opptre som voktere mot kritiske røster.

Flokkmentalitet har likheter med gruppetenkningen. Mentaliteten utvikler seg til en «flokk» hvor du enten er med og mener det samme, eller melder deg ut og må oppleve sanksjoner som utfrysning og mobbing. Dette resulterer i færre kritiske røster og en mer befestet kultur hvor kun flokkens mening er det gjeldende.

2.3.3 Politikultur

På lik linje som at det også finnes ulike definisjoner på hva slags organisasjon politiet er finnes det også flere definisjoner på hva slags organisasjonskultur som gjenkjennes hos politiet. En som har forsket på dette er Stig Johannesen. Han definerer politiets kultur som:

«De komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskultur er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen.» (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 52)

Definisjonen hevder at politiets kultur kan fortelle oss noe om hvordan de ansatte handler, tenker og snakker. På lignende vis skriver Schein at kultur er et mønster av antakelser utviklet av en gitt gruppe. Jacobsen og Thorsvik argumenterer med at organisasjonskultur kan ha betydelige effekter på de ansatte atferd. Dette kan være relevant sett i lys av hvordan ledere håndterer konflikter. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 127) Dette tatt i betraktning kan tyde på at en leder i politiet vil bli en del av kulturen på arbeidsplassen og det kan derfor påvirke hvordan konflikter håndteres.

2.3.4 Subkultur i politiet

Subkultur er et begrep innenfor organisasjonsteori som kan være både positivt og negativt. Alt avhenger av om subkulturen står imot eller samarbeider med den dominerende kulturen i organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 152) Oppstår det to sterke subkulturer som står imot hverandre kan dette gi interessekonflikter og kamp om makt. Reuss-Ianni har forsket på politikultur og hevder at politiorganisasjoner har to klart atskilte subkulturer, politiledere og politifolk i førstelinjen. (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 54) Dette innebærer et skille mellom formell og uformell struktur i organisasjonen og kan skape utfordringer i relasjonen mellom leder og ansatt, spesielt når den formelle strukturen forsøker å endre den uformelle.

Samtidig har politietaten flere trekk som er typisk for organisasjoner som utvikler subkulturer. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 153) Den består av mange ulike avdelinger som har hvert sitt spesialiserte fagfelt. De ulike fagfeltene kommuniserer tett seg imellom om det de arbeider med og forsterker dermed sin egen kultur. I tillegg vil de ulike subkulturene søke informasjon i egen organisasjon som passer til egen virkelighet.

Subkultur er derfor et begrep som er verdt å kjenne til fordi det kan forklare hvorfor noen organisasjoner utvikler flere kulturer og spesielt hvis det får negative følger. Oppstår det konflikter på arbeidsplasser hvor slike kulturer har fått utvikle seg kan dette ha en negativ påvirkning på hvordan konflikten blir håndtert. Derfor er det en tett sammenheng mellom hvordan organisasjoner fungerer og hvordan en skal forstå og håndtere konflikter. (Skjørshammer, 2002, p. 15). I den sammenheng blir det naturlig å se nærmere på teori som omhandler konflikthåndtering.

2.4 Konflikthåndtering

Hvordan konflikter håndteres innenfor organisasjoner avhenger av flere faktorer. Skjørshammer argumenterer med at det er et resultat av blant annet organisasjonenes ulike verdigrunnlag, historie og sosiale forhold (Skjørshammer, 2002, p. 15). Samtidig vil et fravær av ressurser og kompetanse hos ledere og ansatte øke sannsynligheten for at konflikter blir værende. Dette kan gi føre til negativ atferd som unngåelse og aksept for langvarige konflikter som forblir uløst.

2.4.1 Konflikthåndteringsstil

Hvordan vi håndterer konflikter har blitt kategorisert innenfor en konfliktypologi som kalles fem-stils paradigmet (Thomas, 1976, p. 266). Den lister opp unngåelse, ettergivelse, kompromisser, konkurrerende og samarbeidende som de vanligste måtene vi håndterer konflikter. Det som avgjør hvordan vi går frem avhenger av hvordan vi vurderer eget hensyn og hvordan vi vurderer hensynet for motparten. Dette er drivkreftene bak våre valg og er uavhengig av hvilken kontekst konflikten utspiller seg i eller sosiale relasjoner.

2.4.2 Strategier innenfor konflikthåndtering

Direkte og indirekte konflikthåndtering er to ulike måter å tilnærme seg en konflikt på (Nordby, 2017, p. 46). Konflikten art kan avgjøre hvilken strategi som er hensiktsmessig. En direkte strategi innebærer at lederen selv går i dialog med partene. Noe som ofte kan være en naturlig tilnærming i de situasjonene hvor konflikten er fastlåst og lederen selv ikke er en part. Ved en indirekte strategi håndteres konflikten uten at lederen selv er i dialog med partene. Dette kan skje fordi lederen ikke anser seg selv som kompetent eller egnet til å håndtere konflikten. Istedenfor kan bistand fra eksterne og tilrettelegging for konflikthåndteringen være en del av den indirekte strategien.

2.4.3 Rettferdig prosess

Samtidig finnes det lite teori som underbygger hva slags konflikthåndtering som faktisk har en positiv effekt. Det finnes metoder som fungerer godt i noen situasjoner, men mislykkes i andre. Et viktig poeng i den sammenheng er hvordan partene i en konflikt opplever prosessen underveis (Skjørshammer, 2002, p. 17). Dette kan være vel så viktig som selve utfallet av konflikten. Dette kan påvirke hvordan organisasjonskulturen utvikler seg gjennom økt tillit til de som håndterer konflikten og lojalitet til organisasjonen. Som alt annet vil økt kunnskap om dette gjøre det lettere å håndtere konflikter. Likevel er det utfordrende å skille mellom alle de ulike måtene å håndtere konfliktene på fordi det er usikkert i hvilke situasjoner de faktisk har en positiv effekt.

2.5 Internasjonal forskning på konflikthåndtering i politiet

Det finnes studier som har forsket på konflikthåndtering i politiet fra Nord-Irland og Nederland.

2.5.1 Konflikthåndtering i Nord-Irland

Hvordan en leder oppfatter en konflikt kan være avgjørende for utfallet av konflikthåndteringen (Corcoran, 2013, p. 113). Dette hevder Donald P. Corcoran som har gjennomført en casestudie av en konflikt som utfoldet seg i politiet i Nord-Irland. Her blir evnen til å sette konflikter i ulike rammer vesentlig for lederen som skal avgjøre hvordan konflikten best bør håndteres. Corcoran beskriver tradisjonell konflikthåndtering som en prosess hvor partene vurderes som rasjonelle aktører som er i stand til å ta autonome beslutninger og samarbeide om felles løsninger. På lignende vis som Skjørshammer setter Corcoran søkelyset på hendelser og mål. Denne prosessen styres av lederen som ofte inviterer til møter hvor partene i samarbeid skal finne løsninger istedenfor å konkurrere om samme mål. Corcoran er kritisk til at tradisjonell konflikthåndtering brukes til alle typer konflikter. Han begrunner dette med at konflikter ofte inneholder flere elementer som bør tas i betraktning før konflikten håndteres. Tradisjonell konflikthåndtering er ikke alltid i stand til å fange opp mindre synlige faktorer som påvirker konflikten. (Corcoran, 2013, p. 115).

Sosial interaksjon

Blant annet er dette partenes påvirkning av hverandre. Den sosiale interaksjonen mennesker imellom er en vesentlig faktor innenfor en konflikt. Ofte blir partene i en konflikt vurdert til å

være egenrådige og i stand til å ta vare på seg selv og sine egne behov. Dette kan medføre at lederen overser hvilke påvirkninger partene kan ha på arbeidsmiljøet. Artikkelen belyser dette gjennom konflikten i Irland hvor partene gjennom sin interaksjon med de andre på arbeidsplassen skaper to lag som står imot hverandre. Konflikten handler ikke lenger om to personer, men to ulike avdelinger som blir ledet an av partene. Samtidig som konflikten utviklet seg ble partene gjensidig påvirket av hverandre gjennom fortolkning og handling. Dette illustrerer konfliktens komplekse natur. (Corcoran, 2013, p. 117)

Partenes fortolkning av hverandre

Et annet poeng er partenes frie vilje til å velge hvordan de tolker motpartens atferd (Corcoran, 2013, p. 119). Mennesket vil av natur alltid utøve fortolkning av omstendighetene rundt seg for å være i stand til å sortere ut relevant info. I en konflikt vil partenes fortolkning av hverandre kunne resultere i ytterligere ny fortolkning. Det er for de fleste gjenkjennelig at en konflikt kan resultere i at følelsene tar overhånd. Dette kan påvirke oss slik at motparten blir fortolket gjennom et følelsespreget filter. Dette reduserer vår evne til å rasjonelt ta inn over oss hva motparten faktisk gjør og hva det betyr. Men i motsetning til dyr har mennesket en fri vilje til å gjøre noe med dette. Dette er viktig å anerkjenne i en konflikt fordi det kan resultere i at partene klarer å distansere seg fra konflikten og kritisk vurdere sin egen fortolkning av motparten (Corcoran, 2013, p. 119).

Leders perspektiv og moderne konflikthåndtering

Det hevdes at et sentralt moment i konflikthåndtering er hvordan ansvarlig leder definerer konflikten. Dette vil sette konflikten i en ramme som kan påvirke utfallet ulikt. Ser lederen på konflikten som utelukkende et resultat av konkurrerende mål kan dette være godt nok i noen konflikter. Men ved å tillegge en konflikt et narrativt perspektiv kan dette bidra til å se konflikten som en historie som kan belyse andre årsaker til hvorfor konflikten oppstod. Alternativt kan konflikten sees på som en transformasjon hvor anerkjennelse og ansvarliggjøring av partene er elementer som vektlegges i håndteringen (Corcoran, 2013, p. 116).

2.5.2 Konflikthåndtering i Nederland

I 2014 ble det publisert en artikkel i: «International Journal of Conflict Management» som hadde gjennomført en spørreundersøkelse av nederlandsk politi hvor konflikthåndtering, lederstil og sladder var temaer som ble undersøkt. (Dijkstra, Beersma, & Leeuwen, 2014, p. 431)

Leder – ansatt konflikt

På lik linje som Corcoran fremstiller artikkelen den sosiale interaksjonen mellom mennesker som et viktig element i konflikthåndtering. I denne studien fremheves konflikter mellom leder og ansatt som spesielt viktige fordi relasjonen inneholder asymmetrisk maktbalanse. Leder besitter større makt gjennom sin posisjon, og kan påvirke utfallet av konflikten til egen fordel i større grad enn den ansatte. Som nevnt er opplevelsen av en rettferdig prosess et viktig element i konflikthåndtering, og spesielt i konflikter mellom leder og ansatt. Derfor kan valg av konflikthåndteringsstil være sentralt for konflikten.

Konflikthåndteringsstil – tvang eller unngåelse

Artikkelen viser til Thomas sin konflikthåndteringsteori (Thomas, 1976, p. 266) som allerede er nevnt. Det argumenteres med at konflikter som blir forsøkt løst gjennom tvang sjelden fører til positive utfall. Samtidig vil opplevelsen av lite rettferdig behandling påvirke de ansattes relasjon til organisasjonen og sine ledere. Blant annet kan dette svekke de ansattes motivasjon til å nå organisasjonens ulike mål. Samtidig kan slik håndtering minne om misbruk av lederposisjon og vitne om manglende respekt for de ansattes behov i en konflikt. (Dijkstra et al., 2014, p. 434)

Konfliktunngåelse er heller ikke en anbefalt strategi. Unngåelse kan innebære fornektelse av konflikter, passiv holdning eller nedjustere alvorligheten av konflikten. Uansett i hvilken grad konflikten unngås kan dette, på lik linje som tvang, resultere i manglende opplevelse av rettferdig behandling. Samtidig vil personer som står i konflikter som ikke blir håndtert oppleve at deres utfordringer ikke er verdt lederens oppmerksomhet. (Dijkstra et al., 2014)

Løsningsorientert eller ettergivende konflikthåndtering

I kontrast til tvang eller unngåelse har en løsningsorientert eller ettergivende strategi positive effekter. Lederen forsøker gjennom dialog med motparten å avklare hva som er viktig og vise forståelse for den ansattes perspektiv, eller i enda større grad akseptere

motpartens ønsker som viktige å etterkomme. Dette indikerer en respekt og interesse for medarbeideren som vitner om at arbeidsgiver ønsker å ha en positiv relasjon til den ansatte.

Et annet funn i studien er hvordan partene i konflikt søker støtte hos personer som står utenfor konflikten. Det ble undersøkt hvordan konflikter mellom leder og ansatt kan påvirke hvordan de ansatte tyr til sladder som et virkemiddel for å håndtere en pågående konflikt. (2014, p. 436)

Sladder

Til tross sitt negative rykte er sladder et utbredt fenomen i all menneskelig interaksjon (Dijkstra et al., 2014, p. 436) I artikkelen blir det argumentert for at personer som står i konflikter, spesielt de som er i konflikt med sin leder, bruker sladder av flere årsaker. Dette er blant annet å ventilere negative følelser og knytte bånd med andre, men det kan også ha en intensjon om å skade personer som har vært i konflikt ved å snakke nedsettende om dem. Forskning viser at det å snakke negativt om noen i stor grad har en effekt. De fleste som mottar sladder om en person, vil bli negativt påvirket. Men samtidig viser også annen forskning at positiv sladder kan påvirke personer og grupper positivt. Fordi de som mottar positiv informasjon om andre selv etterstreber å følge de samme normene for å oppnå lik omtale. (Dijkstra et al., 2014, p. 437) Studiene i Nederland og Nord-Irland belyser flere sentrale elementer innenfor konflikt og konflikthåndtering som vil bli brukt i denne oppgaven.

2.6 Norsk forskning på konflikthåndtering i politiet

Til tross for at den internasjonale forskningen som det er vist til handler om politiet vil studier av politiet i Norge hatt større relevans. Derfor har det blitt gjennomført et litteratursøk. Forberedelsene ble innledet med utarbeidelsen av et søkeskjema som ble fylt inn med relevante søkeord. Under veiledning av biblioteket på VID vitenskapelige høgskole ble det foretatt et systematisk søk i databasen Academic Search Elite (ASE) med alle søkeordene.

Problemstilling	Konflikthåndtering	Ledelse	Samarbeid	Politi
Synonymer	Megling	Administrasjon	Samspill	
Synonymer	Problemløser	Lederskap		
Synonymer	Conflict management	Leadership	Teamwork	Police
Synonymer	Mediation	Management	Cooperation	

Alle ordene ble brukt i hvert sitt søk i første omgang, før de deretter ble brukt i ulike kombinasjoner. Det ble huket av for minimum mastergrad, vitenskapelige artikler og et krav om at det skulle være fagfelleurdert. Valg av språk på norsk og engelsk, tidsperiode satt til 1900 til 2020 og geografisk området ble satt til globalt. Fra første søk til avsluttende søk ble antall treff redusert fra 150.000 til 15 artikler. Da antall treff gikk under 150 treff ble det selektert ut litteratur basert på overskrifter og sammendrag. Avslutningsvis endte søket med 8 artikler, hvor to av dem handlet konkret om konflikthåndtering internt i politiet. De andre artiklene omhandlet enten konflikthåndtering fra andre sektorer, eller politiets konflikthåndtering med publikum eller eksterne.

Det ble i tillegg gjennomført søk i databasene: Google Scholar, Oria og Idunn med følgende tekst: «interne konflikter i politiet» og «konflikthåndtering i politiet». En doktoravhandling om mellomledere i politiet og en mastergrad i verdibasert ledelse i politiet ble laste ned grunnet relevante innslag i deres oppgaver. Men ingen litteratur eller empiri som omhandlet interne konflikter ble funnet.

Det finnes mye litteratur om konflikt og konflikthåndtering i politiets møte med publikum, men når det kommer til hvordan politiet håndterer interne konflikter har det ikke blitt funnet noe konkret. Dette står i kontrast til andre sektorer, blant annet helsevesenet og kirken. Dette vitner om at politiet har manglende kunnskap om hvordan interne konflikter påvirker organisasjonen. Sett i lys av hvor store konsekvenser konflikter kan ha på en organisasjon bør det gjennomføres ytterligere forskning på konflikter i politiet. Samtidig underbygger dette denne studiens relevans og plasserer den inn i et forskningsgap.

3 Metode og analyse

I dette kapitlet vil det redegjøres for metodevalget. Dette innebærer valg av studieenhet og informanter. Hvordan de kvalitative intervjuene ble gjennomført og analysen av datamaterialet. Til slutt vil oppgavens validitet og reliabilitet drøftes.

3.1 Hermeneutisk vitenskapelig perspektiv

Fordommer er et negativt ladet begrep, men noe vi alle bærer med oss. En innledende nysgjerrighet om konflikter i politiet påvirket mitt valg av tema. Men fordommer er et tankekors fordi det kan påvirke prosjektets evne til å åpent observere de data som hentes inn. Evnen til å legge bort egne fordommer og upåvirket vurdere temaet konflikthåndtering i politiet er vanskelig når en selv er ansatt i etaten, trolig ikke mulig. Likevel innebærer forskning å systematisk avdekke små biter av kunnskap som til sammen skal øke forståelsen. Dette prosjektet gikk fra en innledende tankeprosess hvor en lineær utvikling var forventet, men prosjektet tok heller en form av en sirkulær prosess hvor oppgavens ulike deler gikk i en sirkel etter hvert som forståelsen for temaet vokste. Dette kan minne om Gadammers hermeneutiske sirkel (Thomassen, 2006, p. 91) som illustrerer hvordan utvikling av kunnskap skjer i form av en sirkel hvor vi stadig kommer tilbake til tidligere kunnskap som igjen blir bekreftet eller endret etter hvert som vi lærer mer. Samtidig er vi alltid preget av en forforståelse om det vi studerer som et resultat av tidligere erfaring i livet. Dette perspektivet på vitenskapelig kunnskap var sammenfallende med hvordan dette prosjektet tok form.

3.1.1 Egen forforståelse

Det anbefales å planlegge alle stadiene av et forskningsprosjekt før intervjuarbeidet starter opp. (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 137) Det er ikke uproblematisk å forske på egen arbeidsplass. Eget ståsted ble vurdert ved valg av metode. Det er åpenbart at som ansatt i politietaten vil påvirke forforståelsen og evnen til å vurdere datamaterialet fra flere sider. Dette kan være vanskelig unngå fordi tidligere erfaringer alltid vil være til stede. (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 273). Forforståelsen består både av erfaring som politibetjent og verneombud hvor begge deler har sine fordeler og ulemper. Fordelen er evnen til å forstå politispråket, organisasjonskulturen og forkortelsene. Samtidig kan refleksjon rundt egen erfaring sett i lys av datamaterialet gi en økt forståelse for oppgavens funn. Men på den

andre siden kan dette kan gå på bekostning av evnen til å være kritisk til egne vurderinger. Noe som kan medføre at andre funn blir oversett fordi forforståelsen gir et filter som hindrer meg i å se dataene fra et annet perspektiv

3.2 Tankeprosess

Det var fristende å gjennomføre et kvalitativt og kvantitativ design ved å både intervju og gjennomføre spørreundersøkelser. Å kunne kombinere metodene var en besnærende tanke. Som Kvale og Brinkmann skriver (2019, p. 140) måtte det derfor avgjøres hva prosjektet ønsket å svare på, og hvorfor, før metodevalget. Veien til målet ble en kvalitativ studie. Argumentet var å sikre god kvalitet på noe, fremfor å svare ut mye, uten et godt vitenskapelig fundament.

3.3 Forskningsdesign – hvorfor kvalitativt?

Konflikt er tema alle mennesker må forholde seg til på ulike måter, men for en leder er det en vesentlig forskjell gjennom arbeidsgiveransvaret. Ledere har ansvaret for å håndtere konflikten og det vil naturlig nok variere hvordan dette håndteres. For å kunne mene om konflikthåndtering i politiet må det først undersøkes hvordan det håndteres. Dette besvares på flere måter. Men gjennom ordet hvordan er vi på jakt etter hva som ligger bak de ulike måtene å håndtere, eller ikke håndtere, ulike konflikter. Temaet handler om menneskelig interaksjon og vil innebære subjektive fortolkninger av ulike situasjoner. Dette er et argument for å velge et kvalitativt forskningsdesign på prosjektet. Kvalitative metoder har større muligheter for dette, fremfor de kvantitative. (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 135). Likevel er det flere metoder innenfor kvalitativ forskning som kan benyttes for å få svar på denne oppgavens problemstilling. Fokusgruppeintervju ble vurdert som metode, men ble forkastet på grunn av den pågående pandemien og smittevern hensyn.

3.3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Valget falt på det kvalitative forskningsintervjuet. Fordi jeg ønsket å få innsikt i hvordan konflikter påvirker en politileders arbeidshverdag. Men forskningsintervjuet har sine sterke og svake sider som er viktig å være klar over.

En kritikk av intervjuet som metode er at kunnskapen er påvirket av aktørene. Det er en subjektiv interaksjon mellom to personer som derfor ikke skaper objektiv og sann

informasjon. (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 199) I denne interaksjonen er det uunngåelig at ikke intervjueren og informanten påvirker hverandre. Dessuten er sted for intervju, kunnskap om temaet, erfaring som intervjuer og evne til å kommunisere bare noen eksempler på elementer som spiller inn på intervjusituasjonen.

Men forskningsintervjuet gir muligheten til å gå i dybden av et tema i samarbeid med en annen. I en samtale mellom to personer vil dette kunne gi muligheten til å reflektere omkring de ulike utfordringene med konflikter og konflikthåndtering. Som nevnt finnes det mange ulike typer konflikter som krever ulik tilnærming, og sosial interaksjon mellom mennesker består av så mange ulike elementer som kan tolkes ulikt. Å innhente vitenskapelig kunnskap for å kunne vurdere hvordan dette håndteres bør gjøres med kvalitativ dybde og ikke kvantitativ bredde.

3.3.4 Semistrukturert intervju

Det semistrukturerte intervjuet fremstod som et logisk valg. En fordel med det semistrukturerte intervjuet er muligheten til å tilegne seg informasjon om temaer som på forhånd ikke var tiltenkt. Et tema som konflikt vil ha muligheter for mange ulike perspektiver som kan være vanskelig å ha tenkt igjennom i forkant. Samtidig vil denne type intervju være mer fleksibel og kan gi mindre erfarne intervjuere større muligheter til å lytte og forstå hva informanten sier fordi intervjuformen åpner opp for å avvike fra det planlagte og utforske nye tanker som dukker opp under samtalen. Dette var vesentlig for å kunne kompensere for manglende intervjuerfaring. Da problemstilling og forskningsspørsmål hadde tatt form og det overordnede forskningsdesignet var besluttet skulle valg av studieenhet og informanter avgjøres.

3.3.5 Valg av studieenhet

To større politidistrikter i Norge har blitt valgt ut som studieenhet. Begge distriktene har over 500 000 innbyggere og gikk i 2017 igjennom en nasjonal politireform hvor 27 politidistrikt ble slått sammen til 12.

Forskningsprosjektet måtte både godkjennes av Politidirektoratet (POD) og av de ulike distriktene før informanter kunne innhentes. Både POD og distriktene fikk på forhånd tilsendt søknad, prosjektskisse og informasjonsskriv om gjennomføringen av intervjuet.

Da prosjektet ble godkjent av POD og de ulike distriktene ble det sendt ut forespørsel til ulike enhetsledere for å få tilbakemelding om hvem ønsket å stille sine arbeidsplasser til disposisjon. Dette ble gjort via distriktets administrasjon som ga tilbakemelding om hvem som meldte sin interesse. Forespørselen ble sendt ut til ulike enheter basert på noen utvalgs-kriterier.

3.3.6 Informanter

Utvalgs-kriteriene for informantene var ledere med personalansvar som hadde minimum 1 års erfaring som leder. Det var også et ønske at de hadde stilling på et av de nederste ledernivåene i distriktet som innebærer at de enten er avsnittsleder eller seksjonsleder. Kriteriet ble valgt for å kunne intervjuere ledere som hadde personalansvar for minimum 6 antall personer. Tanken bak kriteriene var at informantene skulle ha personalledelse i det daglige, og ikke var på et enhetsledernivå hvor det utøves strategisk ledelse, og er mindre interaksjon med de ansatte. Dette kan eksempelvis være leder for en politistasjon med 200-500 ansatte, eller leder for en funksjonell enhet med spesialkompetanse innenfor et spesifikt fagfelt. Likevel betyr ikke det enhetsledere ikke kunne bidratt med kunnskap om konflikthåndtering. De ville sannsynligvis hatt mye erfaring med konflikter gjennom en lang karriere. Men det ble vurdert som mer sannsynlig at en leder på et lavere nivå ville ha erfaring med konflikthåndtering i nyligere tid enn lederen på et høyere nivå, fordi på et lavere ledernivå vil personalansvaret omfatte flere ansatte.

3.3.7 Intervjuguide

Intervjuguiden består av 5 forskningsspørsmål med den hensikt å dekke hvert sitt tema (vedlegg 1). Temaene ble delt opp i: Opplevelse av konflikt, erfaring med konflikthåndtering som leder, opplæring, forebygging og konflikthåndtering. Under disse temaene ble det listet opp spørsmål som skulle stilles for å besvare forskningsspørsmålene. Men det var også et ønske om å kunne følge opp andre interessante temaer innenfor konflikthåndtering som ikke var tenkt igjennom på forhånd. Men samtidig skulle guiden være et hjelpemiddel for å kunne gå tilbake til det planlagte hvis samtalen skulle skli ut.

3.4 Forskningsetiske hensyn

3.4.1 Verdien av forskning versus samfunnets belastning

Ved utøvelse av forskning skal det vurderes om kunnskapen som skapes er verdt de belastningene samfunnet utsettes for (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 96). Å stille som informant i et forskningsintervju om konflikthåndtering er ikke uten en kostnad. Til tross for at det samtalene er basert på frivillighet fratrar ikke det forskeren et ansvar å ivareta deltagerne best mulig. Når temaet for samtalen er konflikt og konflikthåndtering kan dette omhandle situasjoner som er krevende å snakke om. Spesielt når det er ledere som selv har ansvaret for å håndtere dem. Dilemmaet er i hvor stor grad forskeren skal grave i det ubehagelige for å skape dybde, versus det å snakke overflatisk om de vanskelige temaene for å ivareta informanten. Dette var en vurdering som ble tatt fortløpende under intervjuet basert på hvordan jeg opplevde informantenes kroppsspråk og væremåte.

3.4.2 Personlige opplysninger

Dette prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). De har et overordnet ansvar for at personvernet i forskningsprosjekter følger personregelverket. Deltagerne fikk tilsendt et skriv hvor de ble informert om prosjektet og hvilke rettigheter de hadde krav på ved å delta i studien. De fikk også vite at det var frivillig å delta, hvorfor de hadde blitt spurt, hvordan intervjuet ville bli gjennomført og hva som ville skje med lydopptaket i etterkant. Av personlige opplysninger var det kun navn, telefonnummer og epost som ble notert ned. Alt ble lagret på undertegnedes pc og slettet etter endt prosjekt. Samtidig ble det informert om at personlige opplysninger om personer ikke skulle komme frem i samtalen. Det ble også understreket at skulle slike opplysninger komme frem ville de bli ivaretatt av taushetsplikten.

3.4.3 Anonymisering

Alle deltagerne fikk på forhånd beskjed om at deres identitet ikke ville bli offentliggjort. For å ivareta dette har noe av teksten som inneholder sitat eller funn blitt redigert for å sikre full anonymitet Dette har likevel ikke gått på bekostning av budskapet i det som ble sagt. Det skal også nevnes at i de delene av oppgaven hvor jeg beskriver mine opplevelser som verneombud er detaljer skrevet om for å sikre samme anonymitet om de personene jeg omtaler.

3.4.4 Personvern og lagring

Alle intervjuene ble tatt opp på diktafon. Lydfilene ble ført over til privat pc og transkribert i Word. Alle lydfilene ble slettet fra diktafonen og fra pc-en etter at prosjektet ble avsluttet. Det ble søkt om tillatelse til å gjennomføre intervjuene i Microsoft Teams. Det ble godkjent å gjennomføre intervjuene, men det ble ikke godkjent å bruke opptaksfunksjonen i Microsoft Teams, men heller ta opp lyd via diktafon som lå ved siden av pc-en.

3.5 Gjennomføringen av intervjuene

Åtte personer fra de to distriktene ble plukket ut til å delta i studien. Disse ble kontaktet for å avtale tid og sted, samt gi dem praktisk informasjon. Det ble gjennomført intervju med syv personer av dem. Årsaken til frafallet på den ene personen var etter en vurdering fra min side om at åtte intervjuer ville resultere i et for omfattende datamateriale å bearbeide. Det er vanskelig å vurdere om denne lederen kunne hatt en påvirkning på resultatene. Den eneste informasjonen jeg har om vedkommende er stillingen og ledernivået som ikke skiller seg ut fra de andre informantene.

To av intervjuene ble gjennomført på informantenes egen arbeidsplass, de resterende ble gjennomført digitalt på Microsoft Teams. Det korteste intervjuet varte i 45 minutter, mens det lengste varte i 1 time og 20 minutter. Alle samtalene ble tatt opp på lyd og det ble tatt notater underveis. Før lydopptakeren ble påskrudd ble det satt av tid til uformell prat i et forsøk på å skape en avslappet stemning og bli litt kjent med informantene. Hvor lang tid denne praten tok var avhengig av stemningen i rommet. Det var et ønske om at informantene fremstod som komfortable og klare til å starte opp før diktafonen ble påskrudd. Samtidig var det en mulighet for å avklare eventuelle spørsmål, forklare hvordan intervjuet ville foregå og sikre at informantene hadde nok tid til å gjennomføre. Men denne innledende dialogen måtte balanseres fordi den i noen tilfeller naturlig nok penset over i det intervjuet omhandlet.

3.5.1 Diktafonen

På lik linje som Kvale og Brinkmann beskriver var det merkbart hvordan stemningen i rommet endret seg da lydopptakeren ble påskrudd. (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 117) De 5 sekundene med stillhet hvor informanten ventet på et klarsignal hadde sin påvirkning på den

naturlige stemningen i rommet. Den uformelle samtalen skiftet et til et mer formelt preg i starten av samtalen. Likevel tok det ikke lang tid før det fremstod som om den var glemt.

3.5.2 Aktiv lytting og fortolkende spørsmål

Det var tydelig at informantene var engasjert i temaet, og samtalene var både lærerike og engasjerende. Det var ofte informantene snakket lenge av gangen og det var ønskelig å la dem holde på så lenge ikke temaet skled utenfor problemstillingen av oppgaven. Det var en krevende balansegang å vurdere når eventuelle oppfølgingsspørsmål skulle stilles.

Intervjuguiden var plassert ved siden av notatboken, og det var planlagt å kun notere ned punkter som var ønskelig å utforske nærmere. Av erfaring fra politiyrket ble det å lytte prioritert fremfor å notere, fordi kapasiteten som brukes på å skrive notater kan redusere evnen til å lytte og forstå det som blir sagt.

Jeg hadde et ønske om å være en aktiv lytter. Noe som innebærer å vise informanten at de blir hørt gjennom kroppsspråk og bekræftende lyder. Fortolkende spørsmål er et grep som kan sikre at intervjuer forstår det informanten sier korrekt (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 167). For å sikre at jeg forstod det som ble sagt ble det ved naturlige tidspunkt i samtalen stilt fortolkende spørsmål eller gjengitt en oppsummering av det som hadde blitt diskutert. Ved å gjøre dette flere ganger under samtalene ga det muligheten til å vurdere om vi skulle gå videre i intervjuet, eller om det var ønskelig å diskutere mer. Men det var også situasjoner der jeg måtte bryte inn i samtalen for å sikre at intervjuet hadde fremdrift og holdt seg innenfor intervjuguiden. Det ble forsøkt å gjøre dette på en diskret måte for å ikke gjøre det ubehagelig for deltagerne.

3.5.3 Microsoft Teams

Grunnet smittevern hensyn og praktiske årsaker ble fire av seks intervjuer gjennomført på Microsoft Teams. På forhånd hadde jeg en viss skepsis for hvordan dette ville påvirke samtalen. Men å gjennomføre intervjuer digitalt var overraskende positivt. Dette kan skyldes at samfunnet har levd i en pandemi i over ett år og at de fleste av oss har blitt vant til å gjennomføre digitale møter og dermed opplever det som mer naturlig nå enn i starten av pandemien.

Analyse

Det vil nå bli redegjort for analyseprosessens ulike trinn. Dette gjøres for å gi leseren en forståelse for hvordan resultatene har blitt utarbeidet. Analyseprosessen har bestått av flere runder frem og tilbake gjennom analysens ulike trinn før det endte opp i en presentasjon i kapittel fire.

3.6 Analysens ulike trinn

Som Kvale og Brinkmann skriver så begynner en kvalitativ analyse av et materiale allerede under selve intervjuet. (Kvale & Brinkmann, 2019) Forskeren vil få et inntrykk av hva informanten svarer på de ulike forskningsspørsmålene som er grunnlaget for problemstillingen. Etter hvert intervju ble det notert ned stikkord om ulike inntrykk som stod frem etter samtalen. Dette var ikke alltid lett fordi mye tanker og inntrykk stod frem etter samtalen.

3.6.1 Transkripsjon

Alle intervjuene har blitt transkribert tilnærmet ordrett etter hva som kommer frem fra opptakene. Men i de sammenhenger hvor språket har vært muntlig i formen, eller setninger ikke ble fullført har det blitt transkribert til en redigert versjon uten at det går på bekostning av budskapet. Likevel skal en være forsiktig med å bruke egne ord i et ubehandlet datamateriale. Egen forforståelse og subjektiv oppfatning kan påvirke hvordan jeg oppfatter hva informantene forsøkte å si. Oppgavens troverdighet hviler på at innhentet data er valide. Men som Malterud påpeker (Malterud, 2017, p. 78) er muntlig tale noe annet enn skriftlig form. De færreste av oss snakker i fullstendige setninger eller kommer med klare presise budskap på første forsøk. Derfor er det av respekt for informanten at transkripsjonen inneholder en viss redigering slik at budskapet ikke kommer i skyggen av et muntlig og ufullstendig språk. Alle seks intervjuene ble ferdig transkribert før neste steg i analyseprosessen startet.

3.6.3 Analysemetode – stegvis prosess

Det empiriske datamaterialet i denne oppgaven har blitt analysert med metoden til Kirsti Malterud: «Systematisk tekstkondensering» som kan forkortes til STC (Systematic Text

Condensation). Metoden er delt inn i fire steg som bryter ned materialet til biter før det settes sammen igjen til et resultat (Malterud, 2017, pp. 98-111).

3.6.4 Steg 1 – Helhetsoversikt og foreløpige temaer

De tre første intervjuene ble gjennomlest for å danne en oversikt over hva som ved første gjennomgang fanget oppmerksomheten. Her ble forforståelse forsøkt lagt til side for å ha en åpen tilnærming til materialet. Etter gjennomlesning ble det notert ned forslag til ulike temaer som intuitivt stod frem som relevante. Disse ble notert ned og gitt en foreløpig fargekode.

Konflikthåndtering før og nå	Forebygging av konflikter
Lederstil	Bygge lag
Kommunikasjons egenskaper	Tilnærming til uenighet og motstand
Kunnskap og systematikk	Den vanskelige samtalen
Egen opplevelse av konflikthåndtering	

3.6.5 Steg 2 – Fra temaer til kodegrupper

I steg to ble de innledende temaene revidert etter en vurdering av problemstilling og forskningsspørsmål. De ble redusert fra ni til syv temaer.

Organisasjonskultur
Konfliktforståelse
Typer av konflikter
Årsaker til konflikter
Konsekvenser av konflikter
Konflikthåndtering
Kommunikasjon (Konfliktkommunikasjon)

Dette dannet grunnlaget for kodegrupper hvor ulike meningsbærende enheter skulle plasseres. Meningsbærende enheter består av utdrag fra datamaterialet som blir vurdert som relevante sett i lys av det oppgaven skal besvare.

(Malterud, 2017, p. 101) De meningsbærende enhetene ble komprimert til stikkord eller mindre avsnitt og plassert i en kodegruppe. Det skal presiseres at meningsbærende enheter og koder i denne oppgaven betyr det samme. Kodegruppene ble justert underveis og tilpasset etter hvert som ulike temaer kom frem under arbeidet. Et eksempel på en meningsbærende enhet kunne være:

«Det var ingen som tok tak i konflikter før, ingen kunne gi meg noe råd og jeg måtte finne ut av det selv».

En slik kommentar ble markert som en meningsbærende enhet og komprimert eller tatt med i sin helhet. Deretter ble den plassert inn i en passende kodegruppe. De delene av datamaterialet som ble markert ble tatt med videre i analysearbeidet, mens det som ikke ble

ansett som meningsbærende enheter ble utelatt. Prosessen var tidkrevende og etter hvert som flere koder ble markert ble gruppene justert. Noen koder ble i visse tilfeller plassert i flere kodegrupper fordi det kunne være utfordrende å vite med sikkerhet hvor passet best inn.

Å kode datamaterialet inn i kodegrupper med ferdigproduserte titler er en deduktiv prosess. Grunnet en bekymring for at dette skulle hindret meg i å se andre sider ved datamaterialet ble alle meningsbærende enheter i intervju 4, 5 og 6 markert, men foreløpig ikke plassert i grupper. Deretter ble dem gjennomgått en etter en og for å vurdere om de dannet grunnlag for nye kodegrupper. Likevel resulterte det i at kun noen få meningsbærende enheter ble sortert under en ny kodegruppe, men denne gruppen ble liten og til slutt bakt inn i en av de eksisterende gruppene.

Et dataprogram ble benyttet for å kunne sortere de meningsbærende enhetene.

Datamaterialet ble plassert inn bokser som kunne knyttes sammen med piler. Dette ga en visuell oversikt over alt som var kodet, samtidig som størrelsen og relevansen på de ulike gruppene kom tydeligere frem. Som nevnt ble kodegruppene justert underveis og før steg 3 i prosessen ble «årsaker til konflikter» og «typer av konflikter» fjernet fordi de inneholdt lite materiale og omhandlet et tema som ble vurdert som på sidelinjen av det oppgaven skal besvare. Disse gruppene ble stående igjen:



Da alle de meningsbærende enhetene var kodet inn begynte jobben med å sortere innenfor de ulike kodegruppene. Dette for å opprette sub-kodegrupper. Som et eksempel ble det innenfor «Konfliktforståelse» opprettet tre ulike sub-kodegrupper: «opplæring», «erfaring» og «opplevelse av konflikt». Tittelen på sub-kodegruppene ble ikke valgt før det ble tydelig hva slags informasjon de omhandlet. De ble justert flere ganger før det endte opp som følgende:

Konsekvenser av konflikter	
Lederpåkjenning	
Arbeidsmiljø	
Konflikthåndtering	
Forebygge konflikter	
Tiltak og støtte i konflikt	
Systematisk konflikthåndtering	
Kommunikasjon	
Motiverende kommunikasjon	
Den vanskelige samtalen	
	Organisasjonskultur
	Konfliktstye ledere
	Manglende lederkunnskap
	Administrasjon
	Konfliktforståelse
	Opplæring
	Erfaring
	Opplevelse av konflikt

3.6.6 Steg 3 – Kondensering

Det som skiller STC fra andre analysemetoder, er påfølgende steg (Malterud, 2017, p. 106). For hver sub-kodegruppe ble det skrevet et kondensat. Det betyr at det ble skrevet en tekst som samlet alle de meningsbærende enhetene innenfor en sub-kodegruppe i en tekst. Dette ble skrevet med et jeg-perspektiv som om det var informantene selv som snakket. Det ble gjort for å fortsatt ivareta deres perspektiv. Dette ble skrevet til en sammenhengende tekst med flyt, men med budskapet til alle kodene likevel ivaretatt. Teksten ble utgangspunktet for det siste steget som ender i en presentasjon.

3.6.7 Steg 4- presentasjon

Det siste steget resulterte i en analytisk tekst som har de ulike bitene sydd sammen til en presentasjon. Det ble skrevet en tekst til hver sub-kodegruppe hvor det er jeg som presenterer det empiriske funnet gjennom å skrive i tredjeperson.

Noen av resultattekstene består av datamaterialet fra sub-kodegrupper som igjen stammer fra forskjellige kodegrupper. Forklaringen på dette er at deler av datamaterialet består av overlappende elementer som kan ha en naturlig sammenheng.

Overskriften på kodegruppene og sub-kodegruppene ble i noen anledninger gjenbrukt i presentasjonen. Ellers ble det laget nye overskrifter som sammenfatter det som blir presentert. For å gjøre det leservennlig har flere av funnene blitt delt opp med overskrifter og del-overskrifter, til tross for at Malterud ikke anbefaler dette (Malterud, 2017, p. 109). Dette ble gjort fordi det etter min mening ga funn-kapittelet en bedre struktur.

Presentasjonen ble supplert med sitater underveis og skrevet i en rekkefølge som stort sett var lik som kodegruppene.

Etterpå ble alle intervjuene gjennomlest for å undersøke om resultatene kan gjenkjennes i det empiriske materialet, samt aktivt lete etter data som motsier oppgavens funn. Til slutt ble det gjennomført ett nytt litteratur og empiri-søk for å vurdere resultatenes relevans.

Av de seks transkriberte intervjuene ble halvparten først bearbeidet gjennom steg 1, 2 og delvis inn i steg 3, før de resterende transkripsjonene gjennomgikk samme prosess. Dette ble gjort etter anbefaling av Malterud. Argumentet er å unngå å gå for langt inn i kodeprosessen med deler av materialet fordi det kan gjøre det vanskeligere å holde oversikt (Malterud, 2017, p. 104). Etter alle intervjuene hadde blitt bearbeidet gjennom steg 1 til 3 ble steg 4 gjennomført på det nedbrutte datamaterialet. Underveis i prosessen ble analyseprosessen loggført i en prosjektlogg for å kunne se tilbake på hvorfor de ulike valgene var tatt.

3.7 Validitet

Validitet kan oversettes med gyldighet eller troverdighet. Malterud argumenterer for at kvalitativ forskning ikke har som formål å avgjøre om forskningens funn er sann eller ikke, men heller vurdere hva metoden og resultatene gir anledning til å si noe om (Malterud, 2017, p. 23). Når det er sagt så er ikke validitet bare forbeholdt deler av et forskningsprosjekt, men gjennomsyrrer det fra start til slutt (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 277). Dermed omhandler ikke dette bare oppgavens funn, men heller hvordan de ulike fasene av oppgaven er håndtert.

3.7.1 Intern validitet

Intern validitet handler om hva oppgavens funn forteller noe om. Hvilken relevans har det? I den sammenheng vil vurderingen omhandle blant annet metodevalg og hvordan metoden er gjennomført. Andre forhold som spiller inn på kvaliteten på resultatet kan være forforståelse, problemstilling og den vitenskapelige referanserammen forskeren tar utgangspunkt i (Malterud, 2017, p. 58). Det er allerede argumentert for hvorfor denne oppgavens metode ble valgt og beskrevet hvordan den er gjennomført. Det finnes svakheter ved gjennomføringen av metoden som vil bli drøftet under reliabilitet.

3.7.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet vurderer om resultatene kan overføres til andre situasjoner. Utvalget av informanter kan diskuteres for å vurdere den eksterne validiteten på oppgavens funn. I hvor stor grad kan resultatene fra oppgaven overføres til resten av politiet? Sett fra en side kan det argumenteres for at flere ledere burde vært intervjuet for å få et bredere datamateriale som er mer overførbart, men dette er ikke målsetningen med kvalitativ forskning (Malterud, 2017, p. 63). Et stort antall informanter vil ikke automatisk resultere i et datamateriale med større overførbarhet. Fordi kvaliteten på datamaterialet ikke ligger i størrelsen, men heller hvordan det er innhentet og analysert. Et datamateriale fra 30 ledere ville blitt uoversiktlig og ikke mulig å analysere med god kvalitet innenfor tidsrammen på oppgaven.

3.8 Reliabilitet

Reliabilitet forteller om resultatet ville blitt det samme hvis en annen forsker hadde gjennomført metoden på et annet tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 357). Det skal ikke legges skjul på at manglende erfaring som intervjuer ble vurdert i planleggingen av prosjektet. Det er mulig at en erfaren forsker ville kunne gjennomføre metoden med bedre flyt og større mulighet for å fange opp andre relevante data. Likevel behøver ikke dette bety at resultatet av intervjuene i denne oppgaven ville sett veldig annerledes ut. For å vurdere dette vil noen erfaringer bli drøftet.

3.8.1 Eget ståsted og påvirkning på informantene

I en intervjusituasjon pågår det en sosial interaksjon mellom to personer. Begge to vil påvirke hverandre gjennom verbal og non-verbal kommunikasjon (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 52). Det er også en asymmetrisk maktbalanse å ta hensyn til. Som et eksempel ville et intervju av Politidirektør Benedicte Bjørnland hatt en påvirkning på en politiansatt som arbeider med en masteroppgave. Manglende erfaring som intervjuer kombinert med at direktøren har stilling som øverste leder i politiet kan påvirke for eksempel hvor kritisk en intervjuer tør å være. Dette er elementer som bør vurderes i forkant av et intervju (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 273). Men i et forskningsintervju er det som oftest en asymmetrisk balanse i favør av forskeren (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 52). I denne oppgaven hadde en av deltagerne en sivil bakgrunn og vedkommende var klar over min politifaglige bakgrunn.

Under transkripsjonen ble det oppdaget at informanten på et tidspunkt under intervjuet uttalte:

«Noen ganger ser du litt sånn ut at jeg lurer på om jeg sa noe feil. Du må bare arrestere meg hvis du er uenig»

Deltageren diskuterte muligheten for at politiryket muligens påvirker hvordan ledere håndterer konflikter. Deltageren fikk til svar at hensikten med intervjuet ikke er å finne noen fasit, men heller reflektere rundt hvordan konflikter håndteres. Sett i ettertid fremstår det som om informanten ble påvirket av mitt kroppsspråk og at dette kan ha blitt forsterket gjennom mitt ståsted. Dette kan vitne om at egen bakgrunn som politi og kroppsspråk hadde en større påvirkning på informanten enn vurdert på forhånd.

Likevel ble det gjort tiltak i ett forsøk på å motvirke slike effekter. I alle intervjuene ble det brukt tid under den innledende samtalen til å understreke egen rolle som forsker og ikke politibetjent. Denne fasen av intervjuet er kritisk (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 160), derfor ble det notert ned på forhånd hva som skulle nevnes før diktafonen ble startet. Det var en målsetting å skape en avslappet atmosfære før intervjuet startet.

Det ble presisert at under intervjuet ville informantene få snakke uavbrutt. Intervjuet skiller seg ut fra en dagligdags samtale ved at det er en enveisdialog. I noen situasjoner var det merkbart at deltagerne ble usikre da deres utsagn ikke fikk bekreftende eller kritiske kommentarer. Dette ble tatt hensyn til ved å utøve aktiv lytting og være bevisst på å vise deltagerne gjennom mitt kroppsspråk at jeg fulgte med.

Imidlertid var det en krevende balansegang å til enhver tid rette fokuset mot informanten og det som ble sagt, men samtidig ikke lede dem i noen retninger gjennom overdrevent bekreftende kroppsspråk og mimikk. I situasjonen beskrevet ovenfor kan det virke som at mitt ståsted som politiansatt og trolig et uoppmerksomt kroppsspråk hadde en påvirkning på informanten.

3.8.2 Mer struktur på det semi-strukturerte

Intervjuguiden hadde som funksjon å sikre en lik struktur på intervjuene. Under arbeidet med analysen var det tydelig at dette kunne vært gjort bedre. Noen spørsmål blir ved en forglemmelse utelatt, eller blir ikke svart ut til tross for at de var skrevet ned i

intervjuguiden. Det er vanskelig å peke på en konkret årsak til hvorfor dette skjedde, men manglende erfaring og oppdukkende temaer i intervjuet har trolig hatt en påvirkning på egen kapasitet til å ha flere tanker i hodet på en gang.

Når det er sagt så ble det gjennomført et test-intervju i forkant av intervjuene. Intensjonen var å få erfaring i rollen som intervjuer og teste ut intervjuguiden. I tillegg ble det notert ned stikkord i forkant av intervjuene for å huske viktige elementer i intervjuets ulike faser. For eksempel kunne dette være en påminnelse om å stille oppsummerende spørsmål for å sikre at jeg forstod det som ble sagt.

3.8.3 Transkripsjon

Intervjuene ble gjennomført innenfor et kort tidsrom, noe som resulterte i at analysemetoden ikke ble iverksatt før etter alle intervjuene var ferdige. Det tok for lang tid å transkribere et intervju ferdig innen det neste startet opp. Ideelt sett kunne dette være planlagt bedre slik at hvert intervju ble ferdig transkribert så fort som mulig etter det var ferdig. Om mulig kunne dette resultere i en bedre nærhet til datamaterialet. Samtidig kunne dette forhindre en lang og monoton prosess med transkripsjon.

3.8.4 Analyse

Kvale og Brinkmann poengterer at valg av analysemetode bør være avklart før intervjuene starter (Kvale & Brinkmann, 2019, p. 215) for å unngå å sitte igjen med et overveldende og uhåndterlig datamateriale. Valget vil være verdifullt i planleggingsfasen av intervjuet og utarbeidelsen av intervjuguide. Fordi forskeren vil stille bedre forberedt når intervjuene starter opp og vet hva slags analysemetode som skal brukes. I denne oppgaven ble valg av analysemetode endret etter første intervju var gjennomført. Årsaken var en usikkerhet på det opprinnelige valget som var Grounded Theory. Da jeg ble anbefalt å vurdere Malterud sin tekstkondensering og leste igjennom beskrivelsen av metoden fremstod den som et godt alternativ for min oppgave. Det var muligens ikke ideelt og kan ha påvirket hvor godt forberedt jeg var på analysen. Likevel ble hele metoden lest nøye igjennom før de resterende intervjuene og vurdert opp imot intervjuguiden.

Gjennomføringen av analysen er allerede beskrevet. Metoden ble gjennomført stort sett alene, noe som kan argumenteres som en svakhet. Det anbefales å få hjelp av andre i en slik prosess (Malterud, 2017, p. 100). På lik linje som med intervjuet har jeg manglende erfaring

med kvalitativ analyse. Spesielt var det krevende å bryte ned materialet i koder. Usikkerhet omkring egne valg var tilstedeværende gjennom hele prosessen. Men jeg fikk hjelp i kodeprosessen gjennom samtaler med hovedveileder. Om dette kunne vært gjort i større grad kan være tilfelle. Men det var begrenset med tid til å få gjennomført oppgaven og andre faser måtte også prioriteres.

4 Resultat-kapittel

I dette kapitlet vil resultatene fra analyseprosessen bli presentert.

4.1 Informantenes opplevelse av konflikt

Informantene ble spurt om hva de mener er en konflikt. De var samstemte i at en konflikt er en fastlåst uenighet, en uenighet som trenger hjelp til å løses. Tidsperspektivet var et element som kunne avgjøre om en uenighet utviklet seg til en konflikt. Hvis uenigheten ikke ble håndtert kunne dette resultere i en eskalering fra uenighet til konflikt.

«Hvis uenigheten er langvarig kan det utvikle seg til en konflikt og desto lenger den får vokse jo vanskeligere blir den å løse.»

Men en av informantene resonnererte seg også frem til at konflikt kunne oppstå umiddelbart. Dette kunne være ved uenighet av oppdragsløsning i krevende oppdrag, for eksempel i truende situasjoner hvor ansatte hadde opplevd stress. Derfor var ikke tidsperspektivet alltid avgjørende for å vurdere om en fastlåst situasjon var en konflikt.

Hvordan partene blir påvirket av uenigheten ble av flere av deltagerne vurdert som sentralt. Hvis partene blir negativt påvirket og det går ut over samarbeid og kommunikasjon vil dette kunne være med å definere situasjonen som en konflikt.

«Det kan også kalles en konflikt når en uenighet ikke løses og påvirker de involverte parter negativt, ved for eksempel at partene ikke lenger klarer å ha en god dialog.»

Det var en blandet oppfatning blant informantene om hvor fastlåst en situasjon er før de omtaler det som en konflikt. En av dem anså konflikt som et ytterpunkt. En helt fastlåst situasjon, nesten som en streik. Samtidig omtalte han uenigheter som noe positivt som kan være med å utvikle arbeidsplassen.

«Men jeg er opptatt av at det skal være lov å være uenig. Men konflikt da vil jeg si at, slik jeg definerer konflikt, da er det nesten hakket før streik. At de ansatte blåneker, de vil ikke jobbe mer. Så konflikt setter jeg som et veldig ytterpunkt.»

En av deltagerne svarte at hun i noen tilfeller kunne oppleve det utfordrende å vurdere om situasjoner hun måtte håndtere kunne defineres som konflikter.

«Jeg vet ikke om vi kan kalle det en konflikt heller, men litt uro. Og så er spørsmålet hvor mye skal du som arbeidsgiver akseptere det? En medarbeider skal ha det bra på jobb, men kan du regne med at 100 medarbeidere skal like hverandre like godt? Skal alle sammen skal gå sammen som en big happy family?»

4.1.1 Konflikter og påvirkning på arbeidsmiljøet

Informantene ble spurt om hvordan de opplever at konflikter påvirker arbeidsmiljøet. Det var en felles oppfatning at konflikter påvirker arbeidsmiljøet svært negativt. De små problemene eller uenighetene som ble værende uløst hadde et potensiale til å utvikle seg til konflikter. Dette kunne igjen påvirke arbeidsmiljøet negativt ved for eksempel at de ansatte baksnakker hverandre. Et mindretall av informantene hadde som leder erfart at baksnakking var et utbredt problem blant sine ansatte. De ansatte snakket om hverandre og ikke med hverandre. Informantene hadde erfart at når en slik utvikling hadde startet var den krevende å snu. Det ble beskrevet hvordan ansatte i fellesmøter var enige i at en slik kultur var uheldig og at de ikke ønsket å ha det slik, men likevel fortsatte den negative trenden.

«Det er ingen som liker det, men alle er med på det. Og det er vanskelig å snu på det. Det er vanskelig å være den som sier høyt: nå sprer du bare rykter. Er dette et rykte eller har du hørt det?»

Samtidig påpekte en annen informant at han ofte opplevde politiansatte som problemorienterte. At det ofte snakkes om alt som ikke fungerer i etaten. Dette opplevde han kunne påvirke arbeidsmiljøet negativt.

«Det blir ofte snakket om ledelse, organisering av norsk politi og ting som ikke fungerer, og det er bra det. Men jeg savner vel kanskje at det også hadde vært litt mer løsningsorientert prat i politiet. Det er veldig smittsomt hvis noen skal begynne å snakke om ting som ikke fungerer. I politiet er det mye kos med misnøye»

Samme informant hadde et lederansvar for flere avsnitt. Han hadde erfart at noen avsnitt utviklet et negativt arbeidsmiljø hvor det lettere oppstod konflikter som påvirket de ansattes evne til å samarbeide.

«Det er interessant hvorfor det blir negativt i det ene arbeidsmiljøet, men positivt i et annet? Og hvis vi hadde klart å friskmelde det ene miljøet som på en måte er sykemeldt, så hadde det blitt sånn».

En deltager fortalte om en erfaring som ansatt hvor to ledere for to ulike avdelinger var i konflikt. Lederne snakket nedsettende om hverandre og deres fagansvar. Dette resulterte i utfordringer i samarbeidet mellom avdelingene. Deltageren kjente også til konflikter som hadde resultert i ansatte som ble utfrysnet på arbeidsplassen, mobbet, langtidssykemeldt eller at de sluttet i jobben.

«Det kan ødelegge et arbeidsmiljø faktisk. Konflikter fører ofte med seg sykemelding og langtidssyke, og det kan vare i årevis. Og da gjør en akkurat det man må for å fortsatt ha stillingen, men det går på halv maskin og knapt nok det. Så det kan lamme funksjonen totalt»

4.2 Konflikthåndtering i politiet

4.2.1 Konfliktunngåelse

Det ble spurt om hvordan informantene opplever at andre ledere i politiet håndterer konflikter. Over halvparten av deltagerne hevdet at ledere i politiet kan bli bedre når det kommer til hvordan interne konflikter håndteres. De opplevde at mange ledere hadde en passiv tilnærming til konflikter. Enten fordi lederne håpet at konflikten gikk over av seg selv, eller at det var noe de ikke hadde ansvar for å løse. En gjentakende utfordring var ansatte som ikke fikk tilbakemelding fra sin leder om ulike utfordringer på arbeidsplassen. Dette kunne være mangelfull utførelse av arbeidsoppgaver eller sosial væremåte som skapte irritasjon hos kollegaene. Fravær av konkret tilbakemelding fra nærmeste leder ble påpekt som årsak til konflikter som kunne vært avverget ved å gi tilbakemeldinger tidligere. En av informantene hadde blitt ansatt som ny leder på en arbeidsplass hvor flere konflikter ikke hadde blitt håndtert på mange år. Han reflekterte rundt hans opplevelse av ledere i politiet som ikke tok ansvar for konflikthåndtering.

«Konflikthåndtering opplever jeg at ledere ikke har vært noe særlig gode på. Jeg syns at konflikthåndtering generelt, og det å ta de vanskelige samtalene, er noe som ledere i politiet kanskje har vært alt for dårlig på gjennom noen tiår. Hvert fall som jeg

kjenner til. Det er alt for mange folk som ikke funker, som får lov til å leve videre. Alt for mye, et for bredt spekter av hva vi tillater fordi vi ikke påtaler det»

En av informantene hadde en mer positiv vinkling og mente at konflikthåndtering hadde fått mer oppmerksomhet blant dagens ledere. Dette hadde en sammenheng med at hun opplevde et bedre opplæringstilbud innenfor ledelse og konflikthåndtering. Men hun kommenterte samtidig at konflikter var noe ledere ikke gjorde noe med før. Et konkret tidsskille på før og nå ble ikke nevnt. Men hun fortalte at da hun selv ble leder fikk hun lite, eller ingen støtte fra andre ledere i hvordan hun skulle håndtere konflikter.

«Det var ingen som kunne fortelle meg hvordan en skulle gjøre det. Da jeg spurte andre ledere om råd så var det ingen som egentlig hadde håndtert slikt, og det var egentlig litt typisk før, ingen tok tak i sånne ting.»

4.2.2 Manglende dokumentasjon

En informant fortalte om en frustrerende prosess der han forsøkte å innhente dokumentasjon på en ansatt som hadde blitt omplassert flere steder i distriktet. Den ansatte presterte ikke å utføre tildelte arbeidsoppgaver eller å samarbeide med andre. Dette pågikk uten at noen ledere hadde håndtert situasjonen på noen annen måte enn å flytte vedkommende til andre avdelinger. Da informanten fikk saken på bordet hadde dette skapt utfordringer på flere arbeidsplasser uten at noe var dokumentert. Informanten bestemte seg for å ta i saken, men opplevde at tidligere ledere ikke ønsket å bistå fordi de anså saken som ferdig for deres del.

«Så bestemmer jeg meg for å ta tak i det her, innhente alle rapportene. Det er jo vanskelig, det er nesten så det er kvalmt. Du ber tidligere ledere om å skrive en rapport og da og blir det en sånn feighet. Det var som om de sa at: Nå er vi ferdige med denne situasjonen, så nå vil ikke jeg ha noe uoppgjort med vedkommende lenger. Så sender de en forglattet versjon av en problemstilling som egentlig var ganske alvorlig»

4.2.3 Konflikthåndtering ved å «skyte fra hofta»

En av deltagerne hadde opplevde noen politiledere som impulsive i konflikthåndteringen. De handlet ofte for raskt og gjennomførte tiltak uten å tenke igjennom hvordan det ville påvirke

konfliktprosessen. Hun hadde en hypotese om at dette kunne være et resultat av påvirkning fra polityrket hvor det i mange situasjoner må fattes beslutninger på vanskelige situasjoner i løpet av kort tid.

«Det er der jeg tenker at noen ledere går skikkelig i baret. At de egentlig ødelegger for videre undersøkelser av saken ved å gå for fort frem til å begynne med. Det er nok litt politifaglig at du skal finne ut av ting fort. Det er på en måte noe de må når de skal løse oppdrag. De kan ikke bruke veldig lang tid på å finne ut av noe der ute. De må finne ut av det fort i mange tilfeller, og det overføres nok litt inn i det sporet her.»

4.2.4 Lederstil

Lederstil ble et tema blant noen av deltagerne. De lederne som hadde en lite relasjonell lederstil kunne påvirke konflikter på en negativ måte. Som et eksempel ble det fortalt historier om ledere som hadde forsøkt å beordre ansatte til å slutte fred uten at dette fungerte.

«Altså det var nesten ikke en samtale. Det var er en veldig sånn enkel: jeg er sjef, du er ansatt, skjerp deg. Det må jeg si at det virket ikke i det hele tatt, det ble ikke noen løsning»

4.2.5 Administrasjon

Det ble fremhevet av en deltager at ledere i politiet kanskje ikke er gode nok på å finne årsaken til konflikter og heller velger enkle løsninger som omplassering av ansatte. Dette medfører at konfliktene ikke forsvinner, men heller blir feid under teppet eller plassert andre steder i etaten.

«Men jeg tror samtidig at vi egentlig ikke har tatt tak i årsaken her fordi det er her vi ofte bommer litt. Det kan kanskje gjelde hele etaten, vi tar ikke tak i årsaken, men vi retter bare på symptomene.»

Et flertall av informantene hevdet at administrasjon og tidspress resulterte i at personalbehandling og tidkrevende konflikthåndtering ble nedprioritert.

«Det er vanskelig fordi du blir neddyngnet av administrative gjøremål. Noe som gjør at du ikke får vært den gode lederen du ønsker å være. Jeg ønsker at mine ledere skal være mest mulig ledere, men når det kommer 70 e-post daglig med gjøremål som alle

må håndteres så gjør det at du ikke får vært den gode lederen som du skulle vært for de ansatte»

4.2.6 Tette bånd

Tette bånd i etaten ble av en av informantene diskutert som en mulig problemstilling i visse konfliktsituasjoner. Det ble hevdet at noen ansatte vegrer seg for å melde inn konflikter fordi de er bekymret for at motparten i konflikten har en tett relasjon med ansvarlig leder og at dette kan påvirke konflikthåndteringen negativt.

«Sånn som politiet fremstår for meg i mange konflikter så er det er tette bånd i etaten. Og jeg kan få høre at det er ikke noe poeng å si ifra til lederen min fordi de er så tette, så det blir vanskelig å løse»

4.2.7 Hierarkiet

En av deltagerne reflekterte om hierarkiet hvordan det kunne påvirke mulighetene for ansatte å være uenige med ledere. Han satte spørsmålstegn ved om politiet har hatt utfordringer med å skape en kultur hvor uenigheter aksepteres og fører til noe positivt.

«Det å være uenig, det bringer oss fremover. Det tenker jeg har vært en svakhet i norsk politi i mange år. At det er ledere som vil opp og frem i politiet, og det har vært problematisk for dem som har vært uenige med dem. Noen sier at mange ledere har slikket seg opp og frem, det er en kjensgjerning i norsk politi at det ofte er dem som blir ledere. Men så er det sånn noen ganger at det må være mottatt-slutt. Men noen vil kanskje si at politiet er halvmilitært, og det er det kanskje. Men jeg mener at det må være lov å være uenig frem til en beslutning blir tatt.»

4.2.8 God håndtering

Det ble understreket av flere av informantene at de antok det fantes dyktige ledere i politiet som var gode på konflikthåndtering, men at dette ikke var noe de alltid fikk kjennskap til. En av deltagerne hadde erfart at en konflikt mellom flere ansatte og deres leder ble håndtert på en god måte av ansvarlig leder høyere opp i hierarkiet. Konflikten ble løst gjennom flere samtaler hvor både tillitsvalgte og verneombud ble involvert. Informanten påpekte at noe av årsaken til at konflikten ble godt håndtert var at ansvarlig leder tok den på alvor, hadde god struktur på prosessen og han sørget for å dokumentere alt som ble gjort og avtalt.

«Jeg mener det var en god håndtering. Jeg oppfattet det som at det var rom for å ta opp konflikten, og det ble tatt imot på en seriøs måte og sett på sånn som en nyttig prosess»

4.3 Egen erfaring med konflikthåndtering som leder

Deltagerne ble bedt om å redegjøre for en konflikt de selv måtte håndtere som leder.

Bakgrunnen for de ulike konfliktene som ble fortalt er ikke i fokus, men heller hvordan de ble håndtert.

4.3.1 Den vanskelige samtalen

Det tiltaket som var felles for alle informantene i konflikthåndtering var samtaler. Samtaler var noe de alle brukte i konflikthåndtering.

«Jeg gjennomførte samtaler. Både samtaler med grupper og samtaler med en og en.»

Halvparten av deltagerne nevnte «den vanskelige samtalen». De beskrev det som en ubehagelig samtale en leder må gjennomføre med en ansatt fordi det trolig vil oppleves utfordrende å motta av den det gjelder.

«Jeg skal innrømme at den vanskelige samtalen var blant de tingene jeg var spent på da jeg ble leder»

«Når vi har prøvd alt, men det likevel ikke blir bedre, da er det kanskje på tide å ta den vanskelige samtalen. Det er en samtale som kan bli ubehagelig. Jeg gruer meg ofte til disse samtalene, men jo lenger tid det går jo verre blir det å gjennomføre dem.»

«Det de kaller for den vanskelige samtalen omtaler jeg som den viktige samtalen. Fordi hvis du sier det er den vanskelige samtalen har du allerede stigmatisert den. Derfor liker jeg å omtale det som den viktige samtalen. Det er det de er, og de samtalene er du er nødt til å ta. Jo oftere du tar sånne samtaler desto mindre konflikter får du»

4.3.2 Omplussing

Omplussing av ansatte var et tiltak som informantene brukte i konflikthåndtering. Et flertall av dem antok at dette var en løsning som for ofte ble bruk i politiet. Trolig fordi de ansvarlige lederne håpet det ville løse konflikten. Men det ble også beskrevet som den eneste løsningen i visse tilfeller.

«Vi har eksempler på omplasseringer der jeg jobbet før. Der en person var helt låst i to år, gjorde ingenting, før vi satte han inn på et nytt fagfelt og vedkommende blomstret.»

4.4 Lederkompetanse

4.4.1 Opplæring

Informantene ble spurt om de hadde fått opplæring eller hjelp til å håndtere konflikter. Halvparten svarte at de hadde gjennomført lederutdanning i regi av politiet. En deltager hadde gjennomgått Politidirektoratets lederkandidatprogram, mens de andre informantene hadde gjennomført, eller var i ferd med å gjennomføre politihøgskolens videreutdanning innenfor politiledelse.

«Jeg skal begynne på modul 3 på PHS på lederstudiet. Og mye av det jeg brukte i forbindelse med den siste konflikten var faktisk konflikthåndtering jeg lærte der.»

På samme spørsmål svarte halvparten av informantene at de hadde fått null opplæring eller støtte av andre ledere i konflikter de måtte håndtere.

«Når det gjelder opplæring av andre ledere så har jeg fått null.»

En av deltagerne hadde kun et 4 timers kurs i ledelse og mente at politiet er for dårlige til å gi ledere opplæring.

«Veien fra tilflink ansatt til leder, det hoppet opplever jeg som det største hoppet du kan gjøre i din karriere samtidig som det er det du får minst opplæring i. Du er ansatt den ene dagen, også er du leder den andre dagen.»

Grunnkurs i ledelse for nye ledere var et tema et mindretall av informantene tok opp.

«Behovet for et grunnkurs i ledelse er meget stort. Er du heldig har du vært på et foredrag en gang som har hatt noe om konflikthåndtering. Er du uheldig så har du ingenting.»

Kurs i helse, miljø og sikkerhet (HMS) hadde noe opplæring om konflikthåndtering svarte en av deltagerne. Samme deltager viste også til HMS-håndboken hvor det stod retningslinjer for hvordan konflikter bør håndteres og forebygges. Ellers svarte halvparten av

informantene at distriktet deres tok initiativ til dagsamlinger for ledere hvor blant annet konflikthåndtering stod på agendaen.

Samtidig kommenterte flere av informantene at det er for vanskelig for ledere å få lederutdanning i politiet. Flere ledere må jobbe i mange år før de får plass på politihøgskolens lederutdanning. Dette er en utfordring som flere påpekte at Politidirektoratet og ledelsen i distriktet måtte gjøre noe med.

4.4.2 Fra medarbeider til leder

Manglende lederkompetanse var noe et flertall av informantene kunne forklare hvorfor noen ledere i politiet ikke håndterer konflikter, forsøker å beordre dem til taushet eller iverksetter tiltak som ikke fører frem. Steget fra å være ansatt til å bli leder for første gang ble fremhevet som en utfordring i politiet. Fordi for mange blir ledere uten at det gjøres en vurdering av egnethet, eller at de ikke får lederopplæring. Flere av informantene problematiserte at det ofte er en faglig dyktig ansatt, som har klatret oppover hierarkiet, som blir plassert i lederstilling.

«De som er gode i faget blir for ofte automatisk ledere uten at dette nødvendigvis er klokt. Å være en dyktig politibetjent betyr ikke nødvendigvis at du blir en god leder. Noen ganger kan det være lurt å la dem fortsette å være gode i fag og la andre bli ledere»

«Det er ikke sånn at hvis du har vært en god politimann så blir du automatisk en god leder, fordi det er ikke det samme. Det å lede mennesker og det å gjøre en fagjobb det er helt forskjellig. Litt for mange ledere i politiet blir ledere på denne måten»

4.4.3 Hjelpemidler og støtte i konflikthåndtering

Deltagerne ble spurt om hvilke hjelpemidler og støtte som finnes i politiet hvis de trenger hjelp til å håndtere en konflikt?

HR

Et flertall av informantene hadde brukt, eller kjente til HR, som en mulig støtte i håndteringen av konflikter. Men dette var stort sett juridisk rådgivning for å sikre at de håndterte konflikten i tråd med loven. Likevel var det sjelden de hadde benyttet seg av dem, men de var klar over at det var en mulighet. Det var stort sett i personalsaker hvor

oppsigelse var en mulig utvei at HR ble naturlig å kontakte. Men en av informantene skilte seg ut ved at hun ofte brukte HR som en sparringspartner.

«Jeg bruker HR som rådgiver. Jeg trenger ikke nødvendigvis å ha dem der fysisk, men jeg kan bruke dem til å spørre om ting. Men jeg opplevde for første gang nå nylig at HR spurte oss om hva vi trenger opplæring i. Det spørsmålet har jeg aldri fått før, så det var veldig bra. Fordi vi får for lite fra dem, dessverre. Der skulle vi hatt mer oppfølging»

«Det er et par oppsigelsessaker vi har sittet i hvor jeg har brukt HR og det det har vært til god hjelp. Fordi det er klart at når du skal inn på oppsigelser så er det en del formelle krav som skal være på plass»

«Jeg tror nok det er mulig å bruke HR, men jeg har ikke gjort det enda. Men de står på listen min over noen jeg kanskje kan ringe en gang hvis det er behov.»

Bedriftshelsetjenesten

Bedriftshelsetjenesten ble nevnt som et mulig hjelpemiddel av informantene. Men det ble ikke brukt ofte. Kun en av informantene fortalte at hun hadde benyttet seg av dem. Halvparten av informantene svarte at de kjente til muligheten, men at de ikke hadde brukt den. En av deltagerne forklarte dette slik:

«Nei, jeg har aldri hørt om at bedriftshelsetjenesten har blitt brukt til å bistå i konflikter. Jeg kan jo ta feil, men så vidt jeg vet ligger ikke konflikthåndtering i det politiet betaler for. Derfor må man også betale for det. Det vil vel være en avgjørelse som henger ganske høyt i systemet, og samtidig litt tungt fordi man ønsker ikke å bruke penger»

En annen informant hadde en mer pragmatisk tilnærming til bedriftshelsetjenesten:

«Hvis det handler om bedriftshelsetjenesten handler det mer om alkohol, skavanker, sykdom eller bruk av bedriftslegen, ikke konflikthåndtering»

Verneombud og tillitsvalgte

Vernetjenesten og de tillitsvalgte ble også nevnt av halvparten av informantene, men med noe ulik tilnærming. En av informantene var opptatt av at konflikter alltid først burde gå i linjen. Det ble forklart med at ansvarlig leder først forsøker å håndtere den før tillitsvalgt

eller verneombud skal komme på banen. Informanten opplevde det mer utfordrende å håndtere konflikter når tillitsvalgte eller verneombud ble involvert.

«Jeg har sagt at vi ønsker å løse konfliktene på lavest mulig nivå. At de ansatte kan gå til lederen sin, han forsøker å håndtere utfordringen, også blir det enten akseptert eller ikke akseptert. Lederen er helt essensiell. Men du må føle at det hjelper å gå til lederen din. Du må ha en åpen leder som vil høre på deg. Hvis det blir sånn at du skal gå til vernetjenesten og tillitsvalgte så er vi litt ute å sykle med en gang. Det skal komme i andre instans når det har stoppet opp med lederen din»

En annen informant var opptatt av å samarbeide med de tillitsvalgte og verneombudene. Fordi ved å holde dem oppdatert på hvorfor ulike begrunnelser blir tatt kan de svare ut eventuell frustrasjon hos de ansatte. Men det betydde ikke at de var involvert i alle konflikter som informantene måtte håndtere.

«Det å samarbeide med tillitsvalgte og verneombud opplever jeg som veldig nyttig. Fordi da er de kjent med grunnlaget for ulike beslutning siden de er med fra starten. Og når de får henvendelser fra ansatte kan de lande det før det utvikler seg. Men de er ikke nødvendigvis involvert i alle konflikter som vi må håndtere, men de er som regel kjent med dem uansett»

Den siste informanten som nevnte vernetjenesten, hadde konkret erfaring med konflikthåndtering hvor både tillitsvalgte og verneombud var involvert. Informanten var av den oppfatningen at de kan brukes som et støtteelement i konflikthåndtering, men at det alltid først bør gå gjennom ledelsen.

«Til en viss grad så kan verneombudene brukes i konflikthåndtering. Det er nok en god del saker som går i det sporet. Men hvis noen kontakter et verneombud og vil ta opp et problem, enten med ansatt eller leder så bør verneombudene spørre om de selv har prøvd å ta det opp med den det gjelder. I de fleste tilfeller er det å anbefale»

4.5 Forebygging av konflikt

4.5.1 Tett på

På spørsmål om hvordan ledere kan forebygge konflikter svarte et flertall av informantene at det var viktig å være tett på sine ansatte. Det var flere begrunnelser for dette. Ved å være

tett på vil lederen kunne observere hvordan de ansatte kommuniserer og samarbeider. Lederen har også større mulighet til å oppdage gryende konflikter. Dette gir anledning til å tak i det på et tidlig stadium før det utvikler seg negativt. En tett kontakt vil også resultere i at lederen kan opparbeide seg tillit og posisjon som gjør det lettere å være tydelig i hva en forventer av sine ansatte.

«Det jeg tror er viktig er at en leder er tydelig om hva som forventes av de ansatte. Så er det viktig å være tett på, være til stede. Du kan ikke drive med fjernledelse»

«Alle disse små sakene kunne ha vært løst tidligere hvis det hadde blitt tatt opp tidligere. Så kan en si at det er en stor avdeling og det er vanskelig å være ute. Men jeg ser at min nærhet til medarbeidere er viktig. Jeg forholder meg mye til gruppelederne mine, men jeg ser at jeg også må få kontakt med det nivået under, for å kunne ta opp konflikter mellom de jeg er leder for og de under.»

«Ved å være tett på vil du tidlig kunne oppfatte hva som foregår og tidlig få med deg at noe utvikler seg negativt. I tillegg vil du opparbeide deg tillit i organisasjonen, altså til de du er leder for. Som gjør at folk relativt tidlig kan komme til deg med en bekymring eller for rådgivning. Men vi vil veldig gjerne at ansatte skal komme dit at de kan løse ting seg imellom før det blir en konflikt»

«Jeg ber mine ledere om å være bevisst om hvordan de blir oppfattet av sine ansatte. For eksempel at ved de er bevisst på å tilbringe tid med alle sammen og ikke bare med dem de trives best med»

4.5.2 Lederstil

Noen av deltagerne hevdet at lederstil er en viktig faktor for å forebygge konflikter. De argumenterte med at en lederstil som vekker tillit gjør at de ansatte tør å informere lederen om konflikter de står i, eller om utfordringer de opplever på arbeidsplassen. En av informantene kommenterte at en åpen lederstil hvor de ansatte får informasjon om bakgrunnen for ulike beslutninger kan forebygge konflikter. Fordi da forstår de ansatte hvorfor beslutningene er tatt.

«Jeg tror det er viktig å ha et arbeidsmiljø og en lederstil som innbyr de ansatte til å ta opp problemer. At det er greit å si ifra om ting, at det er en kultur for det».

«Jeg tror du må ha en åpen lederstil. De ansatte må vite alt hva som skjer hos deg hele tiden. Det går på at du har god dialog med nærmeste leder om hvorfor det må bli sånn. Slik at det ikke kommer skjevt ut og at det blir negativt prat om ting som egentlig ikke behøver å prates om»

4.5.3 Dialog og opplæring med de ansatte

Halvparten av informantene tok opp dialog med de ansatte og opplæring i konflikt som et viktig tiltak for å forebygge konflikter. En av informantene hadde planlagt å sette av tid til dette på fellesparoler med de ansatte.

«Du bør snakke om det, ha det på agendaen med de ansatte. Snakke om at det kan skje. At det ikke er unaturlig om det blir konflikter mellom de ansatte, og diskutere hvordan det løses best»

«Hvis du snakker med de ansatte så er det ingen som ønsker å jobbe et sted hvor det er mye baksnakking, men likevel bidrar de til det selv. Jeg tror kanskje en bevisstgjøring på at hvis du ikke ønsker en arbeidsplass med baksnakking så må du heller ikke gjøre det selv. Så lenge du deltar i baksnakkingen så er du med på å opprettholde den kulturen vi har»

«Har du hatt dialog med de ansatte om hvordan konflikter oppstår, og kanskje vist frem konfliktrappen, så er de selv klar over og kan kjenne på om de står i en konflikt eller ikke. Hvis de får mer kunnskap om konfliktrappen blir de klar over at hvis de venter for lenge med å snakke om det så blir det bare mer vanskelig og ubehagelig»

4.5.4 Informasjonsformidling

Informasjonsformidling til de ansatte ble pekt på som et konfliktforebyggende tiltak. Fordi det gir de ansatte muligheten til å forstå hva som skjer på arbeidsplassen, og vil i større grad resultere i at de ansatte aksepterer upopulære beslutninger.

«Andre tiltak for å forebygge konflikter er å være god på informasjonsformidling. Slik at de ansatte forstår hvorfor ulike beslutninger har blitt tatt. Dette innebærer blant annet å være smart i dialogen med de ansatte og inkludere dem i endringer som planlegges»

5 Drøftelse

I det følgende kapittel vil oppgavens viktigste funn bli drøftet i lys av annen forskning for å besvare oppgavens problemstilling.

Hvordan håndterer ledere i politiet interne konflikter?

5.1 Interne konflikter og påvirkningen på arbeidsmiljøet

Informantenes opplevelse var at konflikter er en utfordring som helt tydelig eksisterer i politiet. Over halvparten av deltagerne fortalte at deres arbeidshverdag var preget av konflikter. På spørsmål om hva informantene legger i ordet konflikt var svaret noe varierende. Konflikter ble beskrevet som en fastlåst uenighet som utvikler seg til en konflikt hvis den ikke blir håndtert, men det var også noe som kunne oppstå akutt. Det ble poengtert at hvordan partene blir påvirket av uenigheten kan fortelle om det er en konflikt eller ikke. Men det ble også hevdet at uenigheter kan være positivt fordi det kan føre til utvikling, og at en konflikt heller er et ytterpunkt hvor alt stopper opp. En av informantene kommenterte at det kan være vanskelig å definere hvorvidt en situasjon er en konflikt eller ikke. Det ble sagt i vurderingen av en konfliktsituasjon mellom tre av hennes ansatte hvor flere ulike sider ble vurdert. I den sammenheng ble begrepet «sosial uro» vurdert som et alternativt begrep til konflikt.

Det var bred enighet om at konflikter kan påvirke arbeidsmiljøet negativt. Det kom frem at konflikter som ikke blir håndtert, har negative konsekvenser for partene og miljøet rundt dem. Flere av historiene til informantene ble fortalt som eksempler på hvordan en liten uenighet som får vokse over tid kan utvikle seg til en konflikt som påvirker arbeidsmiljøet negativt. Det ble også hevdet at konflikter kan ødelegge et arbeidsmiljø.

Dette stemmer med forskning på konflikter. Det er dokumentert at konflikter kan være destruktivt for de ansatte. (Nordby, 2017, p. 39) Mennesker som over tid står i ulike former for konflikter og opplever stress og avmakt vil ha større sannsynlighet for å utvikle fysiske og psykiske helseplager. Det kan også ødelegge mellommenneskelige relasjoner og arbeidsmiljøet. (Ekeland, 2018, p. 75 & 170). Men på den andre siden finnes det også teori som hevder at det finnes positive konflikter som fører til utvikling og bedre relasjoner på

arbeidsplassen. (Nordby, 2017, p. 39) Men dette fordrer at konfliktene blir håndtert på en slik måte at utfallet blir positivt.

Informantenes opplevelse av konflikt samsvarer med konfliktteoriens mange definisjoner. Som vist innledningsvis i oppgaven oppsummerer Skjørshammer konflikt som en prosess hvor partene blir negativt påvirket av en annen part grunnet en uenighet. (Skjørshammer, 2002, p. 12) Slikt sett samsvarer deltagerens opplevelse av konflikt og påvirkningen på arbeidsmiljøet med konfliktteori. Samtidig illustrerer den ene informantens refleksjon rundt begrepet «sosial uro» at det kan være utfordrende for en leder å vurdere hva som kan oppfattes som konflikt. Dette kan vitne om at konflikter ikke alltid fremstår tydelig i arbeidsmiljøet, men kan ligge latent i bakgrunnen.

Men hva forteller prosjektets funn om hvordan ledere håndterer konflikter? Oppsummert kan det deles inn i unngåelse, impulsive handlinger og konstruktiv konflikthåndtering.

5.2 Konflikthåndtering i politiet

5.2.1 Unngåelse

Politiet har interne konflikter. Likevel ble det paradoksalt nok hevdet at unngåelse er en gjentagende måte å håndtere konflikter på i politiet. Informantene var av den oppfatning at konflikter ofte ikke ble håndtert. Et gjentagende eksempel var manglende tilbakemelding fra ledere til ansatte som ikke presterer på et minimum av hva som forventes på arbeidsplassen. Omplussing av ansatte som «ikke fungerer» blir beskrevet som et typisk tiltak for å slippe unna de vanskelige samtalene. Samtidig vil prosessen rundt omplasseringen ofte bære preg av manglende dokumentasjon på hva som er gjort og årsaken til det. Flere av informantene hevdet dette kunne resultere i slitasje på arbeidsmiljøet fordi problemet ikke blir håndtert, men heller flyttet til et annet sted i etaten.

5.2.2 Impulsive handlinger

Som en kontrast til unngåelse er impulsive handlinger et viktig funn. Det ble illustrert gjennom fortellinger om ledere som initierer tiltak uten å tenke igjennom prosessen på forhånd. Dette kan resultere i en prosess hvor partenes opplevelse ikke blir ivaretatt og muligheten for å et positivt utfall blir redusert. Som tidligere beskrevet hadde en av

informantene en tanke om at dette kunne være et resultat av politiryket, hvor det ofte må fattes raske beslutninger i komplekse situasjoner.

Det ble også fortalt om situasjoner hvor ledere kaller partene inn til kontoret for å beordre konflikten til å opphøre, noe som sjelden resulterte i et vellykket resultat. Slike forsøk på å bruke sin beslutningsmyndighet i kraft som leder kunne være et resultat av ledere som enten var presset til å foreta seg noe eller hadde en defensiv tilnærming til konflikter. Ved at de ikke anså at dette falt innunder deres lederansvar.

5.2.3 Konstruktiv konflikthåndtering gjennom samtaler

Men funn indikerer at det finnes ledere som håndterer konflikter gjennom en gode prosesser. Det ble vist til eksempler hvor konflikter ble håndtert på en konstruktiv måte med godt resultat. Bruken av samtaler var den vanligste måten å håndtere konflikter når den først ble håndtert. Den vanskelige samtalen var et gjentakende begrep. Informantene beskrev det som en samtale med et ubehagelig tema for den det gjelder. En av deltagerne argumenterte for at den vanskelige samtalen var en viktig samtale som måtte gjennomføres for å forebygge og håndtere konflikter.

Disse tre ulike beskrivelsene av hvordan konflikter håndteres gir et svar på problemstillingen. For å kunne forstå hva som skal gjøres med dette bør vi forsøke å forstå hvorfor ledere utøver konflikthåndtering på de måtene beskrevet ovenfor. Men det er ikke enkelt å svare på. Hvorfor konflikter blir håndtert ulikt vil være situasjonsavhengig. Det er ikke en målsetning i denne oppgaven å finne en spesifikk årsak, men heller vurdere ulike alternativer.

Ulike tilnærminger til hvordan konflikter håndteres har blitt forsket på. Lederes konflikthåndteringsstiler blir ofte knyttet til Blake og Mouton sine to dimensjoner som påvirker hvordan mennesker reagerer på konflikt (Ekeland, 2018, p. 183). Det som påvirker våre valg er hvordan vi etterkommer egne behov eller motpartens behov. Disse to behovene kan kombineres på ulike måter og gir til sammen fem ulike konflikthåndteringsstiler. Av de fem stilene skal vi se nærmere på *konkurranse*, *unngåelse* og *samarbeid*. Begrunnelsen for å velge disse tre stilene er likheten med oppgavens funn som antyder at konflikthåndtering ofte bærer preg av unngåelse, impulsive handlinger eller konstruktive prosesser.

5.3 Mangel på systematikk

5.3.1 Lederkompetanse

Et av oppgavens hovedfunn er mangel på systematikk. Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor konflikter blir unngått eller håndtert impulsivt.

Mangel på systematikk innebærer flere perspektiver innenfor kompetanse. Først og fremst er mangelfull opplæring av ledere et relevant funn. Overgangen fra medarbeider til leder blir beskrevet som det største hoppet en ansatt gjør i karrieren, men med lite eller ingen opplæring. En gjentakende praksis er at de ansatte som er dyktige i faget ofte blir ansatt i lederstillinger uten at det nødvendigvis er en sammenheng mellom faglig kompetanse og godt lederskap. Videre viser funn at tilfeldigheter kan avgjøre om ledere får opplæring i ledelse og konflikthåndtering. Samtidig påpekte flere av informantene at det er for vanskelig for ledere å få lederutdanning i etaten. Ledere må ofte jobbe mange år før de får plass på politihøgskolens lederutdanning.

Ledelse i politiet har fått økt oppmerksomhet de senere årene og økt kompetanse om ledelse som et fag har blitt mer utbredt (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 142). Teori om politiledelse peker på ledere som nøkkelpersoner i etaten. Kunnskap om ledelse er avgjørende for å lykkes som leder, samtidig har ledere ansvaret for å håndtere konflikter og vil derfor få en sentral rolle i hvordan konflikter håndteres. Ledelsesteori skiller mellom ledelse og faglig kunnskap (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 145) og underbygger påstanden om at dyktige ansatte ikke automatisk blir dyktige ledere. Likevel kan faglig kunnskap hos ledere gi legitimitet hos sine ansatte. Glomseth henviser til faglig kunnskap innenfor politiets ulike ansvarsområder (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 145). Men det kan også hevdes at en leder med god kunnskap om konflikthåndtering på samme måte kan oppnå legitimitet hos de ansatte og dermed ha bedre forutsetninger for å lykkes.

Flere studier fra 2000 til 2009 fant at overgangen fra medarbeider til leder i politiet kan være krevende (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 161). Det var flere grunner til dette. Blant annet at ledere i politiet har mer vanskelig for å oppnå positiv ledelsespåvirkning hos sine ansatte, enn i andre organisasjoner, fordi polititjenestemenn kan preges av negative oppfatninger av sine ledere. Dersom en leder har en slik opplevelse av sine ansatte kan dette løfte terskelen for å gå inn i konflikter. Sett i lys av dette er opplæring og kunnskap innenfor ledelse viktig

for å utvikle ledere som er i stand til å utøve rollen som leder, og kan medvirke til en nødvendig tillit og aksept hos sine ansatte. Derfor vil kunnskap om konflikthåndtering kunne forventes å være en del av kompetansen hos ledere i politiet.

5.3.2 Manglende systematikk i konflikthåndtering

En parallell til manglende kompetanse om konflikthåndtering er fravær av systematiske prosedyrer. Funn i denne oppgaven viser at ledere i politiet ikke kjenner til eller bruker systematiske prosedyrer ved håndtering av konflikter. En av informantene hadde laget en egen oppskrift basert på teori, innhentet kunnskap og erfaring. Ellers var responsen til deltagerne at de ikke brukte faste prosedyrer eller kjente til om politiet hadde slike systemer tilgjengelig.

Det ble undersøkt hva slags informasjon som ligger tilgjengelig i politiets interne systemer. Ved å søke på ordet «konflikt» i Politidirektoratets interne informasjonskanal «Kilden», finnes det rikelig med informasjon om hvordan leder kan håndtere konflikter. Dette kan tyde på at informasjon og prosedyrer er tilgjengelig, men spørsmålet er om ledere og ansatte er klar over det. Resultatene i denne oppgaven antyder at det er manglende kunnskap om at denne informasjonen er tilgjengelig og at det muligens ikke er markedsført godt nok for ansatte i politiet.

Det er ikke nødvendigvis alltid en direkte sammenheng mellom unngåelse, eller impulsiv konflikthåndtering, og manglende systematikk. Men en leder med liten erfaring eller kunnskap vil kunne dra nytte av utarbeidede prosedyrer ved en konflikt. Samtidig finnes det muligheter for positive effekter i konflikthåndtering som er satt i system. I og med at organisasjoner er ulike bør forutsetningene for konflikthåndtering etableres før konfliktene oppstår. Organisasjoner som håndterer konflikter uten systematikk og først tar grep etter de har oppstått mister muligheten til organisatorisk utvikling (Ekeland, 2018, p. 183). Et annet perspektiv på konflikthåndtering er det strategiske. Konflikthåndtering kan deles inn i direkte eller indirekte strategi hvor hovedskillet handler om lederen går i direkte dialog med partene eller forsøker å håndtere konflikten med indirekte tiltak mot rammen rundt konflikten. (Nordby, 2017, p. 46) Men å tilnærme seg konflikter strategisk vil igjen forde at en leder har konfliktkompetanse og forstår hva direkte eller indirekte tilnærming innebærer.

Men sett fra et annet ståsted gir ikke utarbeidede prosedyrer, eller strategi, alene svaret på hvordan konflikter skal håndteres. Det må kombineres med god kunnskap om selve konflikten. Dette er viktig å forstå fordi tiltak kan ha svært forskjellige effekt ut ifra hvilken konflikt det brukes i (Nordby, 2017, p. 47). Derfor er både kunnskap og systematikk viktig i konflikthåndtering for å gi ledere bedre forutsetninger til å håndtere konflikter med et positivt utfall.

5.3.3 Administrasjon og tidspress

Et annet funn som kan forklare hvorfor ledere håndterer konflikter som beskrevet er daglig administrasjon og tidspress. Det ble argumentert for at politiet i mange situasjoner kun håndterer symptomer på konflikter og ikke bakenforliggende årsaker på grunn av manglende tid til å sette seg inn i konflikten. Daglige gjøremål og stadig påfyll av oppgaver og bestillinger gjør at konflikthåndtering ikke blir prioritert.

Dette bekreftes av andre undersøkelser. Studier på hva ledere gjør i løpet av en arbeidshverdag (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 424) viser at de ofte har hektiske dager med manglende muligheter til å jobbe strategisk, noe som kan relateres til påstanden om manglende tid til å håndtere konflikter. Andre studier (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 425) viser at kun en femtedel av en leders arbeidstid blir brukt til personalbehandling, hvor igjen en liten del av dette er konflikthåndtering. Andre studier (Filstad, 2020, p. 26) argumenterer for at ledere i politiet må bruke mye tid på ad-hoc problemer noe som svekker muligheten til å finne løsninger på langsiktige og strategiske utfordringer. Dette kan innebære en ond sirkel for arbeidsmiljøet i den forstand at konflikter blir ignorert eller overfladisk håndtert, som igjen betyr at de fortsatt vil være til stede og kunne utvikle seg til konflikter som krever enda mer energi for å håndteres.

Når det er sagt så kan det være klokt å foreta en vurdering på hvilke konflikter som må håndteres og hvilke som bør settes til side. Avsatt tid og ressurser på slikt arbeid bør vurderes opp imot andre oppgaver som må utføres. Det er ikke alle konflikter som er mulige å løse, og noen konflikttilfeller kan utløse mer negative konsekvenser enn å la dem være (Nordby, 2017, p. 47). Men det er forskjell på en kvalifisert vurdering av et slikt dilemma og lederen som i mangel av kunnskap og tid setter alle konflikter på vent. Som tidligere vist kan

de små uenighetene på sikt utløse større konflikter som igjen vil koste arbeidsplassen mye ressurser å håndtere.

Sett i lys av manglende opplæring og liten kjennskap til utarbeidede prosedyrer, samt et høyt arbeidspress, kan det tenkes at lederes manglende eller impulsive konflikthåndtering er et resultat av dette.

5.4 Konfliktkommunikasjon

Men som oppgavens funn indikerer finnes det også ledere i politiet som håndterer konflikter konstruktivt. Ifølge informantene er samtaler det tiltaket som oftest blir brukt i konflikthåndtering. Kommunikasjon med partene er det som først blir initiert før andre tiltak blir vurdert. Som nevnt ble «den vanskelige samtalen» et gjentakende begrep i dialogen med informantene. Dette var noe alle ledere måtte forholde seg til og flere av informantene omtalte den som viktig, men noe som de opplevde som ubehagelig. Denne samtalen» ble brukt som et eksempel på noe konfliktsky ledere ofte valgte å utsette. Men informantene var tydelige på at den samtalen var noe de selv ikke utsatte, til tross for at den kunne være ubehagelig.

Gode kommunikasjonsevner er sentralt ifølge konflikteori og bør alltid vektlegges i håndteringen av konflikter (Nordby, 2017, p. 49). Samtidig viser empiriske studier at ledere bruker så mye som 60-80% av tiden til å kommunisere muntlig med andre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 425). Men å kommunisere med mennesker i konflikt er noe annet enn i fredstid. Som allerede nevnt påvirker konflikter følelser og menneskets evne til å kommunisere. Sinne og angst er de mest fremtredende følelser i konflikter (Skjørshammer, 2002, p. 14), dette er sentralt å kjenne til for ledere som må kommunisere med parter i konflikt.

5.5 Tett på for å forebygge konflikter

En av politiets verdier ble knyttet sammen med hvordan konflikter kan forebygges. Politiets medarbeiderplattform beskriver politiets verdier som: *modig, helhetsorientert, respekt og tett på*. Sistnevnte verdi, *tett på*, har følgende underpunkter: *Tilgjengelig, engasjert, løser problemer, hjelper andre*. (Politidirektoratet, 2014) Et av oppgavens funn var hvordan flere av informantene argumenterte for at ledere var *tett på* for å forebygge konflikter.

Verdiene til politiet kan gjennom medarbeiderplattformen oppfattes som verdier-for-praksis. Dette innebærer verdier som kommer før handling og har som hensikt å påvirke de ansattes atferd på den måten verdien reflekterer (Askeland & Aadland, 2017, p. 43). En annen innfallsvinkel er om verdiene er-i-praksis. Fra dette perspektivet er verdiene utarbeidet ut ifra hvordan organisasjonen operer i det daglige (Askeland & Aadland, 2017, p. 45). Det som gjenkjenner atferden til de ansatte blir beskrevet gjennom en verdi som for eksempel *tett på*.

Om politiets medarbeiderplattform skal vurderes som verdier-for-praksis eller verdier-i-praksis er ikke avgjørende i denne sammenheng. Men det kan være av interesse å vurdere hvorvidt lederes konflikthåndtering blir påvirket av politiets uttalte verdier.

I og med at *tett på* ble nevnt av flere av informantene i diskusjonen om hvordan konflikter kan forebygges kan det tyde på at politiets medarbeiderplattform har hatt en påvirkning. Men dette kommer an på hva informantene legger i begrepet. På spørsmål om dette ble *tett på* beskrevet som ledere som var nær sine ansatte og dermed hadde bedre oversikt. Dette ga mulighet til å få med seg gryende konflikter eller atferd som kunne korrigeres for å forebygge konflikter. Denne argumentasjonen kan minne om to av underpunktene til *tett på* som er: *tilgjengelig og løser problemer*. Likevel var det ingen av informantene som nevnte medarbeiderplattformen eller påpekte at *tett på* er en av politiets verdier. Tvert imot ble det heller beskrevet som en populær terminologi. En undersøkelse av politiets verdier stiller spørsmålstegn ved om medarbeiderplattformen har en god nok forankring hos de ansatte, eller om det heller er «fine ord på et papir» (Garthus, 2013, p. 77). Denne argumentasjonen kan samsvare med hvordan informantene bruker begrepet *tett på* i dette prosjektet uten å konkret knytte det til politiets verdier. Det skal også nevnes at et enkelt google-søk som: «leder tett på» resulterer i et massivt treff på ulike artikler som tyder på at begrepet er velkjent innenfor ledelse generelt og ikke kun i politiet.

De fleste vil si seg enige i at konflikter bør forebygges. Det koster mindre krefter og energi å forebygge konflikter, enn å håndtere dem. Men på lik linje som at konflikter kan bli håndtert overfladisk, kan det argumenteres for at konfliktforebyggende tiltak lett kan bli nedprioritert i en hektisk arbeidshverdag. Det er en kjent utfordring med all forebyggende virksomhet at de ressurser som investeres i arbeidet ikke gir uttelling annet enn fravær av det som forebygges (Nordby, 2017, p. 28). Derfor er det interessant at Politidirektoratet i januar 2021

lanserte: «I forkant av kriminaliteten» hvor forebygging er politiets nye hovedstrategi. Dette tyder på at forebyggende politiarbeid vektlegges. Kanskje dette samtidig kan være en mulighet for å øke kompetansen hos ledere i politiet på å forebygge konflikter. Økt kunnskap hos ledere vil sette dem i bedre stand til å oppdage konflikter tidlig, og resultere i bedre konfliktprosesser og mindre ressurskrevende virkemidler.

5.6 Politiets organisasjonskultur

5.6.1 Gruppementalitet og sosial kontroll

Det kan synes som at politiet organisasjonskultur har en vesentlig påvirkning på hvordan ledere håndterer konflikter. Politiet har en sterk yrkeskultur og eksisterer i et hierarki (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 46). Innenfor komplekse kunnskapsorganisasjoner vil det ikke bare være ett hierarki, men flere (Ekeland, 2018, p. 108). Dette er viktig fordi det kan ha en påvirkning på ledere som må håndtere press fra ulike kanter. Spesielt mellomledere kan ofte havne i kryssilden mellom forventninger fra sine ansatte og krav fra ledere høyere opp i hierarkiet. Ekeland diskuterer dette og viser til helsevesenet som et eksempel på en kompleks kunnskapsorganisasjon.

Det kan hevdes at dette er relevant for politiet. Som tidligere beskrevet er også politiet en kompleks kunnskapsorganisasjon. Et mulig resultat av politiets hierarki og den sterke yrkeskulturen kan være uformelle gruppedannelser fordi mennesker har behov for å være en del av en «flokk» eller likesinnede (Ekeland, 2018, p. 100). Og en sterk organisasjonskultur kan føre til en gruppementalitet med ensartet tenkning. Fraværet av diskusjoner og konstruktiv kritikk kan medføre at eventuelle konflikter blir liggende å ulme fordi det er ikke kultur for å løfte uenigheter til overflaten. Dessuten kan slike grupper utvikle en form for sosial kontroll hvor gruppen forventer at medlemmene opptrer som en av dem (Ekeland, 2018, p. 101). I slike tilfeller kan det være at lederen ikke er klar over at det finnes konflikter grunnet manglende åpenhet, eller at usikkerhet for gruppens reaksjon gjør at lederen vegrer seg for å løfte uenighetene frem i lyset. Men dette avhenger av om lederen er en del av kulturen, eller om han står utenfor, noe som kan oppfattes ulikt av ledere og ansatte.

5.6.2 Subkulturer og konflikthåndtering

Politiet har en hierarkisk beslutningslinje som ledere og ansatte må forholde seg til. Ulike situasjoner vil avgjøre om det er ledere eller politibetjenter i førstelinjen som må fatte beslutninger. Ifølge politiforsker Reuss-Ianni skaper dette to klart atskilte subkulturer, politiledere og politifolk i førstelinjen (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 54). Hvis en leder av den formelle strukturen skal håndtere en konflikt mellom parter fra en sub-kultur kan dette medføre at konfliktpartene ikke anser lederen som en relevant aktør fordi han ikke er en del av den uformelle strukturen. Dette kan være utfordrende for en leder og en mulig årsak til hvorfor informantene har erfart ledere i politiet som unngår konflikter. Det å måtte løfte en konflikt frem i lyset og håndtere den koster krefter og kan være en medvirkende årsak til at mennesker unngår dem. Kultur og sub-kultur kan i lys av dette være en mulig forklaring på hvorfor konflikter blir værende uløst.

Samtidig blir det for enkelt å henvise til dette argumentet i enhver situasjon hvor konflikter ikke blir håndtert. Det kan være mange ulike årsaker ved en konflikt som gjør at ledere unnlater å håndtere den. Dessuten kan opplevelsen av at en konflikt forblir uløst være preget av subjektive oppfatninger fra de involverte, og de som står utenfor. Det er heller ikke alltid samsvar mellom partenes opplevelse om de står i en konflikt eller ikke fordi det avhenger av hvordan partene oppfatter situasjonen (Ekeland, 2018, p. 173). Likevel kan forståelsen for hvordan ansatte blir preget av organisasjonskulturen være et relevant bidrag for å øke forståelsen for hvordan konflikter håndteres. Forskning viser at organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferden til de ansatte i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 127). Blant annet omhandler dette hvordan dette påvirker hvordan ledere utøver styring. I tillegg støttes dette av internasjonal forskning på konflikthåndtering i politiet (Corcoran, 2013, p. 113). Corcoran hevder at ledere i politiet kan bli preget av sitt yrke i hvordan de løser interne konflikter. En effekt er at ledere i politiet uforvarende innehar assosiasjoner til hvordan konflikter skal løses som kan ha destruktive konsekvenser.

5.6.3 Konflikthåndteringsstil og politiets yrkeskultur

Vi skal nå vurdere oppgavens funn om hvordan ledere håndterer konflikter i lys av politiets yrkeskultur og teori om konflikthåndteringsstil. En av informantene hadde en formening om at politiyrket kan påvirke hvordan ledere håndterer konflikter. Erfaring fra krevende

situasjoner hvor beslutninger må fattes under tidspress kan resultere i en smitteeffekt på hvordan de samme lederne utøver intern konflikthåndtering. Dette kan resultere i forhastede undersøkelser og negative prosesser.

Konkurransen

I Thomas sin teori blir *konkurransen* beskrevet som en konflikthåndteringsstil som satser alt på å vinne. Det kan være naturlig at en leder som opplever en konflikt som viktig å håndtere, eller å vinne, tyr til denne stilen (Ekeland, 2018, p. 184). Dette kan sammenlignes med en politileders arbeidshverdag som gjentatte ganger kan stå i konfliktfylte situasjoner med publikum. I noen tilfeller er det ikke et valg for politiet å tape, de er nødt til å løse situasjonen. Det kan også være situasjoner hvor en defensiv tilnærming til publikumskonflikter kan innebære at politiet risikerer å miste autoritet. Politiet skal tross alt være de som løser situasjoner som innbyggerne ikke kan håndtere selv. Slike opplevelser kan være krevende for en politibetjent å erfare, ikke minst for en politileder som også har et lederansvar for politiets oppdragsløsning. Opplevelsen av manglende kontroll er ubehagelig for en politibetjent, ikke minst fordi yrket innebærer en forventning fra samfunnet om å håndtere krevende situasjoner. Dette er med på å forme politiidentiteten til de ansatte og yrkeskulturen i politiet. Som allerede nevnt har politiet en sterk yrkeskultur (Johannesen & Glomseth, 2015, p. 159) og det er en interessant hypotese at en slik yrkeskultur muligens kan påvirke politilederes konflikthåndteringsstil. Det kan være en forklaring på hvorfor en leder som strever med en intern konflikt, men ønsker å fremstå som en kompetent leder velger en konkurrerende og autoritær konflikthåndteringsstil. Eget behov for å fremstå som en leder med kontroll på situasjonen påvirker valg av konflikthåndteringsstil.

Når det er sagt behøver ikke en konkurrerende konflikthåndteringsstil kun være negativ. Det finnes konfliktsituasjoner hvor en leder må skjære igjennom og fatte en beslutning som ikke vil være populær hos alle parter, samt at en manglende beslutning kun vil eskalere situasjonen. Dette er en del av en leders arbeidshverdag og forsøk på å unngå slike tilfeller vil sjelden føre til noe positivt.

Unngåelse

Dette leder oss over til en *unngående* konflikthåndteringsstil. De samme yrkeskulturelle faktorene som allerede er beskrevet kan spille en rolle. En unngående stil forklares med at det er lav interesse for eget behov og andres behov (Ekeland, 2018, p. 185). Det kan argumenteres for at en leder som mangler kunnskap om konflikthåndtering og ikke har tilgang på prosedyrer for hvordan en håndterer konflikter i større grad kan velge å unngå dem. Det kan tenkes at yrkeskulturen påvirker i lederen i den forstand at kontrasten mellom å håndtere konflikter mellom publikum og mellom kollegaer skaper uforutsette utfordringer. De kjente erfaringene fra å håndtere publikumskonflikter etter innlærte prinsipper vil sjelden fungere på samme måte når det er interne konflikter som håndteres. Fordi utfallet av en intern konflikt vil påvirke arbeidsmiljøet og videre samarbeid mellom de ansatte, et element som ikke er til stede i møte med publikum.

Men igjen finnes det unntak. Det er ikke alle konflikter som nødvendigvis bør håndteres umiddelbart. Dette kommer an på forholdet og hvilken prioritet det vil ha opp imot andre gjøremål. Konflikter som åpenbart ikke vil la seg løse kan i visse tilfeller være best å la ligge. Et initiativ i slike situasjoner kan gjøre vondt verre. Samtidig kan lederinvolvering i en konflikt medføre en forventning fra de ansatte om at den vil løses.

Samarbeid

Samarbeid er en konflikthåndteringsstil som Blake og Mouton hevder å innebære høy interesse for både egne og motpartens behov (Ekeland, 2018, p. 184). Dette kan vurderes i lys av oppgavens funn som viser at ledere i politiet også håndterer konflikter gjennom konstruktive prosesser. En slik konflikthåndteringsstil samsvarer med hva som ofte forventes av ledere i den norske arbeidsmodellen (Trygstad & Hagen, 2007, p. 35), anerkjennelse av begge parters behov og likeverdig rett til å ha innflytelse over konfliktprosessen. Dette er idealer som ligger til grunn for en samarbeidende konflikthåndteringsstil. I konflikter hvor en leder lykkes med dette vil mulighetene for nyskaping og utvikling være en positiv synergieffekt (Ekeland, 2018, p. 184). Men dette fordrer kunnskap og erfaring med konflikter. Vurdert opp imot politiets sterke yrkeskultur og hierarkiet kan det argumenteres for at ledere i mindre grad vil være i stand til å utøve en samarbeidende konflikthåndteringsstil så lenge de ikke får opplæring i ledelse og konflikt. Dette kan være

spesielt krevende for ledere som foretar overgangen fra medarbeider til leder, som beskrevet tidligere i kapittelet.

Men til tross for at *samarbeid* kan ha mange positive effekter vil også denne stilen ha sine begrensninger. En demokratisk tilnærming til alle konflikter kan resultere i endeløse møter og diskusjoner om forhold som ikke lar seg løse gjennom samarbeid. Forhold som uansett må besluttes på et høyere nivå i hierarkiet har liten verdi i å gjennomgå et samarbeid så lenge beslutningen uansett ikke kan fattes av de involverte partene.

Politiets yrkeskultur og konflikthåndteringsstil har nå blitt drøftet for å vurdere utsagnet om at politiyrket kan påvirke hvordan ledere i politiet håndterer konflikter. Blake og Mouton sin teori har ikke et mål om å argumentere for eller imot noen av de ulike stilene, men heller vurdere hensiktsmessigheten i de ulike situasjonene de blir brukt (Ekeland, 2018, p. 184).

KONKLUSJON

Politiet er en kompleks og hierarkisk kunnskapsorganisasjon og vil dermed være preget av mange ulike typer konflikter. Etaten har ansvar for et stort antall varierte arbeidsoppgaver som innebærer samarbeid og koordinering på ulike nivå. De ulike ansvarsområdene har et stort spenn ifra administrative gjøremål som utstedelse av pass, etterforskning av alvorlig voldskriminalitet eller håndtering av akutte situasjoner som kan innebære fare for eget liv. Dette betyr at ulike avdelinger har kompetanse innenfor forskjellige fagområder og er gjensidig avhengig av hverandre for å utføre jobben samfunnet forventer. Dette samarbeidet fordrer kommunikasjon som foregår i mange kanaler. Alt dette legger grunnlaget for en organisasjonskultur, og i en slik organisasjon vil det alltid oppstå sub-kulturer grunnet det store omfanget av ulike avdelinger og fagområder.

Politiets yrkeskultur kan påvirke lederes konflikthåndteringsstil. Det argumenteres for at unngåelse og impulsiv konflikthåndtering kan relateres til politiets yrkeskultur, men samtidig er ikke dette nødvendigvis gjeldende for alle konflikter. Likevel er det en interessant hypotese som trenger ytterligere forskning.

Oppgavens funn tyder på at konflikter enten blir unngått, håndtert impulsivt eller konstruktivt ivaretatt gjennom konstruktive prosesser. Både den unngående og impulsive håndteringen har sine negative konsekvenser på arbeidsmiljøet og konfliktprosessen. Den unngående konflikthåndteringen kan resultere i slitasje og frustrasjon blant de ansatte som påvirker arbeidsmiljøet negativt. På samme måte kan den impulsive håndteringen ha samme påvirkning fordi konfliktene ikke forsvinner, men heller blir overfladisk håndtert. Men samtidig viser oppgavens funn at det er ledere som håndterer konflikter på en konstruktiv måte ved bruk av dialog og kommunikasjon. I den sammenheng tyder resultatene på at ledere forebygger konflikter ved å være tett på sine ansatte, en formulering som samsvarer med en av politiets nedfelte verdier – «tett på». Likevel er det usikkert om dette er en sammenheng som lederne reflekterer over når de utøver slik ledelse.

Samtidig forsøker oppgaven å vurdere ulike årsaker til hvorfor konflikter håndteres slik resultatene tilsier. To hovedfunn trekkes frem som mulige forklaringer. Det første er mangel på systematikk som innebærer manglende opplæring i ledelse og konflikthåndtering. Overgangen fra medarbeider til leder blir poengtert som et eksempel på hvordan politiet

ikke setter nyansatte ledere i stand til å utføre stillingen. I tillegg fremstår det som om politiet mangler systematiske prosedyrer på hvordan konflikter skal håndteres. De systemene som er utarbeidet synes å ikke være markedsført i tilstrekkelig grad slik at de ledere og ansatte kjenner til dem. Når dette kombineres med et høyt arbeidspress og mange administrative oppgaver kan dette være en forklaring på hvorfor ledere i politiet i unngår konflikter eller håndterer dem impulsivt.

Et annet hovedfunn er politiets organisasjonskultur og mangfoldet av sub-kulturer. Politiet har en sterk yrkeskultur og opererer i et hierarki. Dette kan skape negative effekter som gruppementalitet og sosial kontroll som kan påvirke hvordan konflikter håndteres. Samtidig består politiet av tydelige atskilte sub-kulturer, nemlig politiledere og politibetjenter i førstelinjen. I dette gapet kan det oppstå en manglende tillit fra politiansatte til sine ledere som tar beslutninger som påvirker deres arbeidshverdag. Dette kan ha en effekt på hvordan ledere forholder seg til konflikthåndtering. Ulik oppfatning av hvilken kultur lederen tilhører kan ha en påvirkning for hvordan konflikter håndteres.

Implikasjoner for praksis og videre forskning

Basert på denne oppgavens funn anbefales følgende tiltak:

Legge til rette for at ledere og ansatte i politiet får økt kunnskap om konflikt og konflikthåndtering. Alle ansatte som tar skrittet fra medarbeider til leder bør få opplæring i ledelse og konflikthåndtering før de går inn i rollen.

Det bør utarbeides systematiske prosedyrer som forslag til hvordan konflikter kan håndteres. Det finnes allerede retningslinjer for dette hos Politidirektoratet, muligens også i flere distrikter. Men dette må markedsføres i en slik grad at det blir kjent for ledere og ansatte.

Når det gjelder forskning ligger det mange muligheter i kjølvannet av denne oppgaven. Både kvantitative og kvalitative undersøkelser kan avdekke viktig informasjon om konflikter i politiet. Ytterligere forskning og økt kunnskap kan bidra til at politiet utvikler seg til en mer profesjonell organisasjon.

Litteraturliste

- Corcoran, D. P. (2013). How useful is a problem-solving approach to police station conflict management: keeping the peace among police officers. *International Journal of Police Science and Management*, 16(2), 10.
- Ekeland, T. J. (2018). *Konflikt og konfliktforståelse* (Vol. 2): Gyldendal.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannesen, S. O., & Glomseth, R. (2015). *Politiledelse* (Vol. 1): Gyldendal.
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere* (Vol. 1): Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Skjørshammer, M. (2002). Getting to cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital. 1.
- Fangen, K. (2019). *Deltagende observasjon* (Vol. 4): Vigmostad & Bjørke AS.
- Hartmann, M. R. K., Hesthave, N. K., Høgh, L., & Rønn, K. V. (2018). Knowing from within. *Nordisk politiforskning*, 1(4), 20.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 3).
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (Vol. 4). Oslo: Universitetsforlaget.
- Askeland, H., & Aadland, E. (2017). *Verdibevisst ledelse* (Vol. 1): Cappelen Damm.
- Corcoran, D. P. (2013). How useful is a problem-solving approach to police station conflict management: keeping the peace among police officers. *International Journal of Police Science and Management*, 16(2), 10.
- Dijkstra, M., Beersma, B., & Leeuwen, J. v. (2014). Gossiping as a response to conflict with the boss: alternative conflict management behavior? *International Journal of Conflict Management*, 25.
- Ekeland, T. J. (2018). *Konflikt og konfliktforståelse* (Vol. 2): Gyldendal.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannesen, S. O., & Glomseth, R. (2015). *Politiledelse* (Vol. 1): Gyldendal.
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere* (Vol. 1): Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Politidirektoratet. (2014). Medarbeiderplattformen i politiet. Retrieved from <https://www.politiet.no/om/jobb-i-politiet/medarbeiderplattform/>
- Politidirektoratet. (2020). *Årsverk i politiet pr år og kvartal*. Retrieved from Politiet.no:
- Politidirektoratet. (2021). *I forkant av kriminaliteten*. Retrieved from Politiet.no:
- Skjørshammer, M. (2002). Getting to cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital. 1.
- Askeland, H., & Aadland, E. (2017). *Verdibevist ledelse* (Vol. 1): Cappelen Damm.
- Corcoran, D. P. (2013). How useful is a problem-solving approach to police station conflict management: keeping the peace among police officers. *International Journal of Police Science and Management*, 16(2), 10.
- Dijkstra, M., Beersma, B., & Leeuwen, J. v. (2014). Gossiping as a response to conflict with the boss: alternative conflict management behavior? *International Journal of Conflict Management*, 25.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet* (Vol. 2): Gyldendal Norske Forlag.
- Ekeland, T. J. (2018). *Konflikt og konfliktforståelse* (Vol. 2): Gyldendal.
- Filstad, C. (2020). Politiledelse og ledelse av nærpoltireformen. Retrieved from
- Filstad, C., Karp, T., & Glomseth, R. (2018). How Police Leaders Learn to Lead. *Policing*, 14, 601-615.
- Garthus, T. R. (2013). *Verdibaserte ledere i politiet?* (Master), VID vitenskapelige høgskole
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannesen, S. O., & Glomseth, R. (2015). *Politiledelse* (Vol. 1): Gyldendal.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 3).
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (Vol. 4). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere* (Vol. 1): Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Politidirektoratet. (2014). Medarbeiderplattformen i politiet. Retrieved from <https://www.politiet.no/om/jobb-i-politiet/medarbeiderplattform/>
- Politidirektoratet. (2018). *Høringsuttalelse til NOU 2018: 6 - Varsling, verdier og vern*. Retrieved from <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/02->

[horinger-og-svar/varsling---verdier-og-vern/horingssvar-varsling---verdier-og-vern-politidirektoratet.pdf](https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/medarbeiderundersokelsen/medarbeiderundersokelsen-2020.pdf)

Politidirektoratet. (2020a). *Medarbeiderundersøkelse 2020*. Retrieved from

<https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/medarbeiderundersokelsen/medarbeiderundersokelsen-2020.pdf>

Politidirektoratet. (2020b). *Årsverk i politiet pr år og kvartal*. Retrieved from Politiet.no:

Politidirektoratet. (2021). *I forkant av kriminaliteten*. Retrieved from Politiet.no:

Skjørshammer, M. (2002). Getting to cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital. 1.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management: Reflections and Update. *Journal of organizational behavior*, 13, 265-274.

Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis* (Vol. 1): Gyldendal.

Trygstad, S., & Hagen, I. (2007). *Ledere i den norske modellen* (FAFO Ed. Vol. 1).

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE TIL SAMTALE OM KONFLIKTHÅNDBLING

Semistrukturert intervju

Problemstilling

Hvordan håndterer ledere i politiet interne konflikter på arbeidsplassen?

Forskningsspørsmål

6. Hvordan opplever ledere at interne konflikter håndteres av andre ledere?
7. I hvilken grad benytter ledere prosedyrer eller systemer for konflikthåndtering?
8. Hvordan får ledere opplæring i konflikter og konflikthåndtering?
9. På hvilken måte opplever ledere at konflikter påvirker arbeidsmiljøet?

Hva gjør ledere for å forebygge interne konflikter?

Tema / spørsmål

Opplevelse av konflikt (innledende tema om konflikt)

1. Hva vil du si er en konflikt?
2. Hva slags konflikter opplever du? Hva har det handlet om?
Hva er de viktigste?
3. Hvordan opplever du konflikter påvirker arbeidsmiljøet i politiet?
4. Hvordan opplever du at ledere i politiet håndterer interne konflikter?

Erfaringer om konflikt som leder

5. Kan du fortelle om en konflikt på din arbeidsplass som du måtte håndtere som leder? Jo nærmere dagen i dag, jo bedre

Opplæring og forebygging av konflikter

6. Kan du fortelle hvordan du har fått opplæring eller hjelp eller til å håndtere konflikter som leder?

7. Hvordan tror du en leder kan forebygge konflikter på arbeidsplassen politiet?
8. Kan du si litt om hva du er kjent med av lovverk og formelle krav til konflikthåndtering i arbeidslivet generelt?
9. Kan du si litt om hva du er kjent med av retningslinjer for konflikthåndtering i politiet spesielt?
10. Fortell hvilke hjelpemidler og støtte som finnes i politiet hvis du trenger hjelp til å håndtere en konflikt?

Konflikt-intervenering

11. Hva gjør du som leder når du får kjennskap til en pågående konflikt mellom noen på din arbeidsplass?
12. Hvordan ville du som leder håndtert en konflikt som plutselig blir synlig i arbeidsmiljøet? For eksempel at to personer starter en høylytt krangel som tydelig viser at de har en pågående konflikt.
13. Hva gjør du som leder hvis du lykkes / ikke lykkes i å håndtere en konflikt på arbeidsplassen konstruktivt?
14. Kan konflikter oppleves som et svik/gevinst? Lekker det negativ informasjon om arbeidsplassen? /Vinner arbeidsplassen noe på å håndtere på en måte som oppleves god av de involverte?
15. Hvordan jobber du med dine ansatte ift konflikter og konflikthåndtering? (hva de kan forvente av deg og du av de)
16. Er det noe viktig om dette temaet som du mener jeg ikke har spurt om?
17. Debrief – hvordan gikk samtalen?