



OsloMet - storbyuniversitetet

**Elin Bruserød**

---

# **Lederes håndtering av konflikter mellom ansatte**

En kvalitativ studie av mellomlederes  
erfaringer med konflikthåndtering

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018**



## **Forord**

Denne oppgaven er finalen etter lærerike, til dels intense, men fine år ved deltidsstudiet Master i styring og ledelse ved OsloMet – storbyuniversitetet. Jeg har valgt å skrive om konflikter mellom ansatte. Bakgrunnen for valg av tema er min interesse for mellommenneskelig samhandling, og relevansen dette har for mitt arbeid innenfor HR- feltet. I tillegg ønsket jeg å fordype meg innen et fagområde som er relevant på tvers av organisasjoner og bransjer.

Det har vært interessant å sette seg inn i hvordan forskningsarbeid utføres, og få prøve meg i dette håndverket. For en nybegynner som meg har det vært et omfattende arbeid, men det har også vist meg hvor mange gode støttespillere jeg har rundt meg. Takk til min leder Aase Helland Volle, for at du har gjort dette praktisk mulig, er støttende og raus og ser nytten av økt kompetanse. Takk til mine gode venner og kolleger. Dere har stilt opp på så mange ulike vis, med alt fra oppmuntring, gjennomlesning og lufteturer. Veien mot mål har blitt både lettere og morsommere takket være dere. Ikke minst takk til min veileder Ivan Spehar. Tålmodig har du vist meg anerkjennende engasjementet i praksis. Dine konstruktive innspill og energiske og inspirerende måte å veilede på, har vært uvurderlig.

Særlig går krevende studieperioder ut over nærmeste familie; min mann våre tre gutter. Takk for at dere har vært positive til dette, og ubetinget tatt på dere mer ansvar og flere oppgaver for å gi meg mer tid i skrivestua.

Takk til informantene som velvillig stilte opp til intervju, og som viste meg tillit med å dele av sine opplevelser og erfaringer. Jeg har lært så mye av dere.

Jeg er takknemlig, klokere og glad.

Tønsberg, 04.05.2018



## **Sammendrag**

Arbeidslivet blir stadig mer sammensatt, og undersøkelser viser at det er en økning i antall mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen. Konflikter kan være negativt for den ansatte, som i ytterste konsekvens kan støtes ut av arbeidslivet, men også for virksomheten, da konflikter kan ta tid og energi bort fra de oppgavene man er satt til å utføre. En viktig lederoppgave er å håndtere konfliktene, men undersøkelser viser at norske ledere opplever det som vanskelig å ta tak i disse på en god måte.

Formålet med denne studien var å få innsikt i hvordan ledere håndterer konflikter, hvordan de forstår konflikter, hva de opplever som utfordrende i håndteringen, og hvilke kompetansebehov de har. Funnene vil dermed kunne bidra til strukturelle endringer i prosedyrer, og gi innspill til form og innhold i kompetanseutviklingsprogrammer.

Det er valgt en fenomenologisk tilnærming, og det er gjennomført et fokusgruppeintervju i tillegg til fem semistrukturerte intervjuer av mellomledere som har solid ledererfaring, og som står i jobben i dag. Data fra intervjuene er systematisk tolket og kategorisert, og presentasjonen av disse utgjør sammen med konfliktteori, kommunikasjonsteori og rammene i arbeidsmiljøloven grunnlaget for oppgavens diskusjonsdel.

Funnene fra denne studien viser at lederne i stor grad viser mot og handlekraft i møte med konflikter, men at de opplever stort ubehag ved konflikthåndtering. Dette ubehaget har bakgrunn i sammensatte forklaringer som blant annet mangel på kunnskap, mangel på tid, behovet for å bli likt og ønske om harmoni. Det er heller håndteringen enn mengden som oppleves utfordrende, og fremgangsmåten bærer preg av å være noe tilfeldig og spontan. Det som peker seg mest ut er ledernes behov for opplæring og støtte.

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018**



## **Abstract**

Labour is becoming more and more complex, and surveys show that there is an increase in the number of interpersonal conflicts at work. Conflicts can be detrimental to the employee, who can ultimately be forced out of work. For the company, conflicts can take time and energy away from the tasks both leaders and employees are set to perform. An important management task is to handle these conflicts, but again surveys show that Norwegian leaders find it difficult to tackle these in a satisfied way.

The purpose of this study was to gain insight into how managers handle conflicts, how they understand conflicts, what they experience as challenging and what skills they need. The findings could contribute to structural changes in procedures and provide input to competence development programs.

A phenomenological approach has been chosen, and a group interview has been conducted in addition to five semi-structured interviews of first level managers. All of which have solid management experience and who currently holds the position. Data from the interviews are systematically interpreted and categorized. This presentation, together with conflict theory, communication theory and the framework of the Working Environment Act form the basis for the dissertation part.

The findings from this study show that the managers often show courage and ability to face conflicts, but they experience great discomfort in conflict management. This discomfort has a background in complex explanations, such as lack of knowledge, lack of time, need for social affiliation and the desire for harmony. It is rather the handling than the amount of conflicts that is challenging, and the process can be characterized by being random and spontaneous. What matters the most is the management's need for training and support.

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018**





## **Innhold**

Forord .....	III
Sammendrag.....	V
Abstract .....	VII
1. Innledning.....	1
1.2 Avgrensning .....	2
1.3 Begrepsavklaring.....	2
1.4 Oppgavens struktur .....	3
2. Teoretisk utgangspunkt .....	4
2.1 Konflikter- hva er det? .....	4
2.1.1.Perspektiver på konflikter .....	4
2.1.2 Årsaker til at konflikter oppstår .....	5
2.1.3 Konflikters forløp .....	6
2.2 Kommunikasjon som hjelpemiddel eller årsak .....	8
2.2.1 Konfliktstrategier .....	11
2.3 Arbeidsmiljøloven som hjelpemiddel og rammeverk .....	12
3. Forskningsdesign.....	15
3.1 Metodisk tilnærming .....	15
3.2 Utvalg .....	17
3.3 Praktisk gjennomføring .....	18
3.4 Tolkning og kategorisering .....	20
4. Resultater.....	22
4.1 Syn på konflikter .....	22
4.2 Årsaker til konflikter .....	24
4.3 Erfaringer med håndtering av konflikter .....	25
4.3.1 Ledernes valg av konfliktstrategi og fremgangsmåte.....	25
4.3.2 Timing .....	26

4.3.3 Ubehag .....	27
4.3.4 Noen konflikter lar seg løse, andre ikke.....	28
4.4 Forebygging av konflikter .....	29
4.5 Hvilke behov opplever lederne å ha? .....	31
5. Diskusjon.....	34
5.1 Valg av unnvikende konfliktstrategi .....	34
5.1.1 Hvilken støtte kan arbeidsmiljøloven gi lederne? .....	36
5.2 Konflikttrappen som verktøy.....	37
5.2.1 Hvilken støtte kan arbeidsmiljøloven gi lederne? .....	38
5.3 Implikasjoner for praksis.....	39
5.3.1 Hvordan kan ledere forstå konflikter på en bedre måte? .....	40
5.3.2 Hvordan redusere ubehag hos lederne?.....	41
5.3.3 Hvilken støtte kan arbeidsmiljøloven gi lederne? .....	42
5.4.3 Sparringspartnere .....	43
5.4.3.1 Hvilken støtte kan arbeidsmiljøloven gi? .....	44
5.5 Metodediskusjon .....	45
5.5.1 Validitet, relabilitet og generaliserbarhet .....	45
5.5.2 Betraktninger om refleksivitet.....	46
5.5.3 Etske aspekter.....	47
5.6 Videre forskning.....	48
6 Konklusjon .....	49
Litteraturliste .....	50
Oversikt over vedlegg .....	54
Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata, NSD .....	55
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring fokusgruppeintervju .....	58
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring individuelle intervju .....	60
Vedlegg 4: Intervjuguide fokusgruppe.....	62

Vedlegg 5: Intervjuguide individuelle intervju ..... 63

## **Figurliste**

Figur 1: Eskalerende konflikt .....	6
Figur 2: Handlingsteorier .....	9
Figur 3: Slutningsstigen .....	10
Figur 4: Hverandres slutningsstiger .....	10
Figur 5: Konfliktstiler.....	12
Figur 6: Reglene for organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø.....	13

## **1. Innledning**

Statistisk sentralbyrå foretar årlige levekårsundersøkelser som blant annet undersøker konfliktnivået på norske arbeidsplasser. I undersøkelsen fra 2016 oppga 8 % at de selv «ofte eller av og til var involvert i ubehagelige konflikter med arbeidskolleger på arbeidsplassen». I 2013 var tallet 7 % (Levekårsundersøkelsen 2016). Arbeidslivet blir stadig mer sammensatt, krevende og relasjonsorientert, noe som gir grunn til å tro at antall konflikter ikke vil reduseres med det første (Einarsen og Pedersen 2017, 17). Det blir også pekt på at forhandlingsrevolusjonens fremvekst, og det at mange hierarkier erstattes med nettverk og demokratiske prosesser, er med på å øke vår tilbøyelighet til å være uenig (Fisher og Ury 2014, 9). Med dette som bakteppe kan vi si at det å håndtere konflikter er en del av lederes hverdag.

En undersøkelse blant norske ledere viste at så mange som 60 % av norske ledere kjente at de ikke klarte å ta tak i konflikter på en god måte. Samtidig sa de at konflikthåndtering er en viktig del av jobben deres (Rognes 2013). I en annen undersøkelse sier 75 % av lederne at de har behov for å styrke sine kunnskaper og ferdigheter omkring konflikthåndtering (Colbjørnsen 2004). Dette kan tyde på at konflikter oppleves som vanskelig for ledere. Undersøkelser viser også at mange ansatte synes det var vanskelig å ta opp problemer på jobben. Så mange som 32 % svarte at de opplevde å bli møtt med uvilje av lederne dersom de kom med kritiske betraktninger om arbeidsforholdene (Levekårsundersøkelsen 2016). I tillegg vet vi at det å bli utsatt for konflikter kan ha store konsekvenser for den som rammes, både helsemessig, sosialt og økonomisk (Einarsen og Pedersen 2016).

I mitt virke innen en kommunal HR- avdeling har jeg vært vitne til ulike konflikter mellom ansatte. Kommunene er satt til å utføre viktige samfunnsoppdrag. De har stram økonomi, og opplever økt krav til kompetanse og effektivitet, stadige omstillinger og økt tidspress parallelt med færre ressurser. Dette i seg selv kan antas å øke faren for konflikter. Konflikter i arbeidsmiljøet stjeler energi og krefter fra både ansatte og ledere, som med fordel kunne vært brukt mer konstruktivt. Dette gjør det relevant å undersøke konfliktsituasjonen i kommunene.

### **1.1 Problemstilling**

Formålet med studien er å få kjennskap til hvilke erfaringer kommunale ledere har med konflikter mellom ansatte, og hvordan toppledelse og støttefunksjoner kan bistå til å utbedre

kvaliteten på håndteringen, samt være relevant støtte. Dette leder meg til følgende problemstilling:

### ***Hvordan håndterer kommunens ledere konflikter mellom ansatte?***

For å belyse problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan forstår mellomlederne konflikter mellom ansatte?
- Hvilke utfordringer opplever lederne i dette arbeidet?
- Hvilke kompetansebehov har lederne når det gjelder konflikthåndtering?

Jeg har lagt til grunn at færre, og bedre håndtering av, konflikter fører til bedre kvalitet på tjenestene. Kanskje kan mine funn medvirke til strukturelle endringer i lederutviklingsprogrammer og gjeldene prosedyrer.

## **1.2 Avgrensning**

Ledelse og konflikthåndtering er et stort og omfattende fagfelt, både i norsk og internasjonal sammenheng. Det å håndtere konflikter blir ansett som en vesentlig lederegenskap, og blir sett på som desto mer relevant ettersom samfunnet og arbeidslivet blir mer samhandlingsorientert (Hughes, Ginnett og Curphy 2012, 662). Dette kan være grunnen til at konflikter er et sentralt tema i mye lederlitteratur.

Konflikthåndtering forener flere teoretiske områder, blant annet psykologi, pedagogikk og organisasjonslære. I dette prosjektet vil mitt teoretiske fokus være på kommunikasjon og juridiske rammer. Jeg ønsker å fokusere på konflikter som oppstår på arbeidsplassen, mellom kolleger. Jeg vil se på hvordan mellomledere, altså nærmeste leder med personalansvar, forholder seg til disse. Mellomleder i denne sammenheng definerer jeg som lederen som befinner seg to til tre nivåer under toppsjef, og ett nivå over arbeidere/ førstelinjemedarbeidere (Hope 2015, 22). Jeg vil altså ikke ta for meg konflikter mellom leder og ansatt, mellom arbeidsgiver og tillitsmannsapparatet, mellom profesjoner eller virksomheter. Jeg vil heller ikke berøre mobbing og trakassering, men erkjenner at det kan være glidende og til dels overlappende tematikk.

## **1.3 Begrepsavklaring**

Begrepe konfliktløsning og konflikthåndtering blir ofte brukt om hverandre. Det er ikke alltid mulig å løse konflikter i arbeidslivet, i iallfall ikke til alles tilfredshet. Det som er viktig

i et arbeidslivsperspektiv er at konfliktene håndteres, at de fører til en handling (Einarsen og Pedersen 2017, 151). På bakgrunn av dette vil jeg i denne oppgaven bruke begrepet konflikthåndtering.

#### **1.4 Oppgavens struktur**

Jeg vil starte med å presentere teori som belyser problemstillingen, og som danner grunnlaget for diskusjon av funn. Deretter vil jeg redegjøre for gjennomføringen av forskningen, med alt fra valg av metode til koding og analyse. I fjerde kapittel vil jeg presentere funn fra intervjuene, som jeg i kapittel fem diskuterer ut fra mitt teoretiske rammeverk. Til slutt vil jeg presentere metodiske refleksjoner og komme med betraktninger om videre forskning på området.

## 2. Teoretisk utgangspunkt

I dette kapitlet vil jeg presentere teori som jeg vurderer relevant for problemstillingen. Valg av teori er inspirert av to tidligere fag i denne masterutdanningen, «Kommunikasjon og forhandlinger» og «Arbeidsrettslige perspektiver», i tillegg til et ønske om at teorien jeg benyttet skulle være allmennyttig. I det legger jeg at ikke bare ledere, men enhver som er i samhandling med andre, eller er i et arbeidsforhold, kan ha nytte av denne. Først vil jeg redegjøre for begrepet konflikt, syn på konflikter, ulike typer konflikter og årsaker til at de oppstår. Deretter vil jeg si noe om utviklingsforløpet til konflikter, før jeg ser på ulike modeller for kommunikasjon og arbeidsmiljøloven ut fra et konfliktperspektiv.

### 2.1 Konflikter- hva er det?

I arbeidslivet brukes begrepet konflikt på ulike måter. Det kan spenne fra små forbigående uenigheter, til harde fastlåste motsetninger hvor det har oppstått sterke negative følelser mellom partene (Einarsen og Pedersen 2017, 41). Man kan definere konflikt som *«uforenelige aktiviteter»*. Det vil si at *«aktiviteten til en person forstyrrer, forhindrer eller på annen måte kommer i veien for en annen persons aktivitet»*. Det er rimelig å inkludere både opplevelser, verbale uttrykk og atferd i denne definisjonen (Deutsch 1994 i Rognes 2015, 167).

Definisjonen fremstår som ganske verdinøytral, mens konfliktbegrepet i arbeidslivet kan oppleves mer negativt ladet for mange. Muligens er denne definisjonen mer dekkende: *«Med konflikt menes en situasjon hvor en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av en eller flere med hensyn til ett eller annet mål»* (Van de Vliert 1998 i Glasø 2014, 282). Denne definisjonen er ikke så snever at den beskriver konflikt som en unntakstilstand, men heller som en tilstand som er påregnelig på en arbeidsplass. Den presiserer også at det holder at én av partene opplever situasjonen som problematisk. Med denne definisjonen fremstilles konflikter som prosesser, noe som er i utvikling og som kan endre både styrke, innhold, retning og involverte parter underveis. I denne studien vil jeg ta utgangspunkt i Van de Vlierts definisjon. Denne tilsier at det alltid vil være et visst konfliktnivå i en virksomhet.

#### 2.1.1 Perspektiver på konflikter

Det finnes ulike måter å se på konflikter på. Huczynski og Buchanan (2016) har delt konflikter inn i fire perspektiver.



- **Det enhetlige perspektivet** tar utgangspunkt i at konflikter er negativt for organisasjonen, og at harmoni er målet. Det å unngå konflikter bringer de ansatte nærmere hverandre.
- **Det pluralistiske perspektivet** har som utgangspunkt at en organisasjon ofte består av en samling mennesker med sine ulikheter og perspektiver, og at konflikter dermed lett kan oppstå.
- **Det internasjonalistiske perspektivet** viser til at det i konflikter ligger en positiv energi som fører til handlingskraft, som bringer både folk og organisasjoner videre.
- **Det radikale perspektivet** ser på konflikter som unngåelige i et kapitalistisk samfunn.

Måten ledere ser konflikter på vil kunne påvirke hvordan de forholder seg til dem. Dersom lederen har et negativt syn på konflikter, og ser konflikter som et tegn på en syk virksomhet, vil hun trolig anstrenge seg for å eliminere disse. Har lederen et positivt konfliktsyn, vil hun kanskje handle stikk i strid av dette, fordi hun anser konflikter som en viktig kilde til utvikling, læring og fremdrift.

Legges det til grunn at konflikter er uunngåelig, kan god håndtering bidra til å styrke og utvikle en virksomhet (Van de Vliert et al. 1999, Tjosvold 2008). Motsatt kan dårlig håndtering ha store negative konsekvenser for de involverte og for virksomheten som helhet (Da Raeve et al. 2009).

### **2.1.2 Årsaker til at konflikter oppstår**

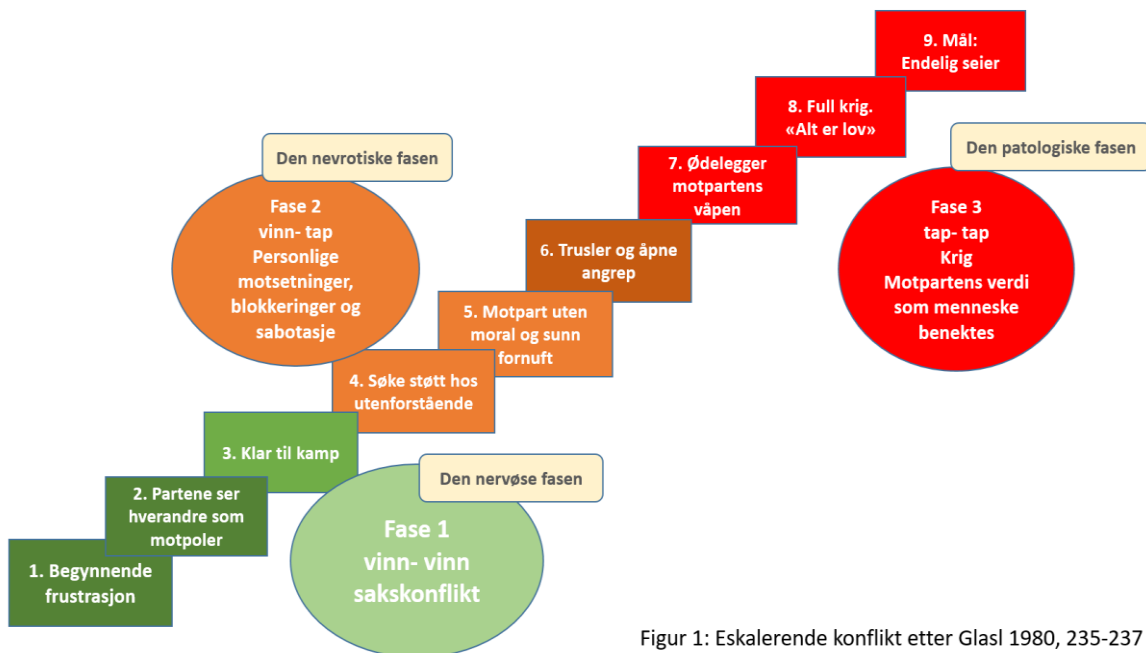
Innen konfliktforskning har det vært vanlig å kategorisere ulike konflikttyper. De Dreu og Weingart (2003) skiller mellom sakskonflikter og relasjonskonflikter. Sakskonflikter handler om hvordan ressurser fordeles, innhold i arbeidet, hvordan oppgavene løses, prosedyrer føles og forstås og hvordan arbeid kan utføres best. Relasjonskonflikter kan romme motsetninger som bunner i ulikt verdisyn, holdninger, stil, smak og politisk syn. Rognes (2015, 168) hevder at det er grobunn for konflikter når man har ulikt faglig fokus, eller ulike måter å prioritere på, samtidig som man er avhengig av hverandre. Da kan konfliktene oppstå både på individnivå og på gruppenivå.

Vi kan også skille mellom latente og manifeste konflikter. Latente konflikter ligger og ulmer

med et potensial for å blomstre, men er ikke kommunisert med andre. Manifeste konflikter er uttalt igjennom ord og/ eller handling (Pondy 1967).

### 2.1.3 Konflikters forløp

Det er mange forhold som påvirker hvordan, og hvor raskt, dynamikken i konflikten forandrer seg. Enhver konflikt, og personene som er berørt er forskjellige, på samme måte som alvorlighetsgrad og intensitet vil variere. Konflikt kan som tidligere nevnt betraktes som en prosess, og utvikler seg ofte over tid. Glasl har utviklet en modell for å beskrive gangen i en slik prosess, se figur 1. Han mener man kan redusere skadeomfanget av en konflikt hvis man reagerer i tide. For å kunne gjøre det må man gjenkjenne de viktigste kjennetegnene ved de forskjellige nivåene av intensitet. Ut fra modellen vil en typisk konflikt intensiveres gjennom ni trinn og tre faser (Glasl 1980).



Figur 1: Eskalerende konflikt etter Glasl 1980, 235-237

**Fase 1.** Utgangspunktet er at en part er frustrert over en annen part. En slik begynnende frustrasjon kan ha sin årsak i flere forhold, og kan være både saksorientert og relasjonelt betinget. Frustrasjonen vil først vanskeliggjøre samarbeidet mellom partene. De er ikke lenger åpne mot hverandre og de utvikler intern reservasjon (trinn 1). Partene begynner så å se hverandre som motpoler, som fremstår med synspunkter som er motsatt av ens egne (trinn 2). Motpolene slutter å lytte til hverandres argumenter, og gjør seg klare til å kjempe for sitt syn. Det å få gehør for eget syn, blir etterhvert like viktig som å diskutere saken (trinn 3).

**Fase 2.** Vi er nå over i den andre fasen. Partene har mistet troen på at de kan overbevise hverandre, eller at de kan komme til en felles forståelse igjennom å dele sine synspunkter. Dette fører til at partene søker støtte og allianse hos andre, for eksempel hos venner, kolleger, tillitsvalgte, verneombud og leder (trinn 4). På dette stadiet i konflikten er det avgjørende hvilket syn man møter hos støttepersonene. Dersom partene oppnår støtte for eget syn og egen handlemåte, vil det kunne være med på å rettferdiggjøre situasjonen og dermed øke frustrasjon. På den andre siden kan tredjeparten bidra til at frustrasjonen dempes, ved å utfordre partens syn og handlemåte, eller gjennom å få vedkommende til å se situasjonen på andre måter.

Dersom en av partene oppdager at den andre forsøker å skape allianser, vil dette naturlig nok skape en usikkerhet i hvordan de blir fremstilt ovenfor kolleger og kjente. Fra dette trinnet og oppover øker den psykologiske avstanden mellom konfliktpartene dramatisk. Partene får et mer fastlåst og negativt syn på hverandre (trinn 5). Dette er et meget viktig og avgjørende skille i konfliktforløpet, hvor konflikten kan gå fra sak til person. Fra å se på motparten som en person man har et saklig problem med, vil man begynne å oppfatte den andre som personlig vanskelig, gjerne med skjulte motiver. På dette trinnet prøver man å unngå å forholde seg til motparten, og det er ikke uvanlig å ta i bruk sterke virkemidler (trinn 6), som indirekte eller direkte trusler. Det kan for eksempel være å true med å bli sykemeldt eller slutte, dersom ikke motparten forandrer seg.

**Fase 3.** Konflikten kan herfra bli drevet inn i den tredje fasen der både angrep, trusler og forsøk på å ødelegge motpartens «våpen» tas aktivt i bruk (trinn 7). Våpen kan i dette tilfellet være og så tvil om motpartens integritet, autoritet, kompetanse, relasjoner eller nettverk. Nå kan det bryte ut full krig mellom partene, og i krig er alt lov (trinn 8 og 9). Fokuset er å vinne, og målet helliger midlet. Det kan for eksempel være å uttrykke åpent at de ønsker motparten fjernet fra arbeidsstedet eller stillingen, uten omtanke for konsekvensene av det de sier eller gjør. På dette siste trinnet er det kun motpartens betingelsesløse overgivelse og beklagelse som er akseptabel løsning (Glasl 1999).

Denne modellen illustrerer hvor alvorlig en konflikt kan utarte seg, og hvor destruktiv og farlig konflikter kan bli om de får utvikle seg fritt. Hvor raskt eller sakte konflikten eskaleres videre til neste trinn eller fase, vil variere. Dette påvirkes blant annet av sakens innhold, deltakernes personlighet og kunnskap. Ved å benytte denne måten å se konflikter på, kan man

skape en forståelse for bestanddelene i konflikter og identifisere stadiet. Gjennom bevissthet rundt hva som skjer kan man forsøke å sette en stopper for videre eskalering.

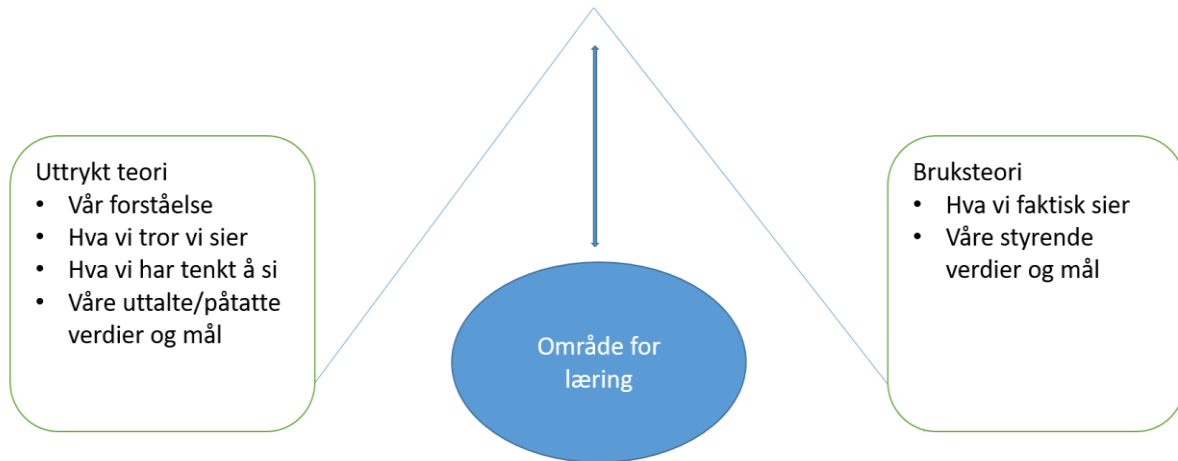
## **2.2 Kommunikasjon som hjelpemiddel eller årsak**

Kommunikasjon spiller en sentral rolle når det gjelder å forebygge, skape og håndtere konflikter (Sætre 2009, 101). Konfliktrappen viser hvordan kommunikasjonen endrer seg i takt med at konflikten trappes opp. I dette avsnittet vil jeg presentere noen kommunikasjonsmodeller, for å belyse hvordan kommunikasjon kan bidra til både å skape og håndtere konflikter. Jeg vil også presentere ulike strategier som ledere kan velge i møte med konflikter.

### Handlingsteorier

De fleste har nok opplevd å bli misforstått i kommunikasjon, at motparten oppfatter det vi sier på en annen måte enn det som var vår intensjon. Argyris og Schön (1978) har lansert uttrykkene uttrykt teori (espoused theory) og bruksteori (theory-in-use) for å forklare hvordan disse misforståelsene skjer, se figur 2. Der det er samsvar mellom det vi ønsker å si, og det motparten oppfatter, har vi stor sjans for å lykkes med å få frem budskapet vårt.

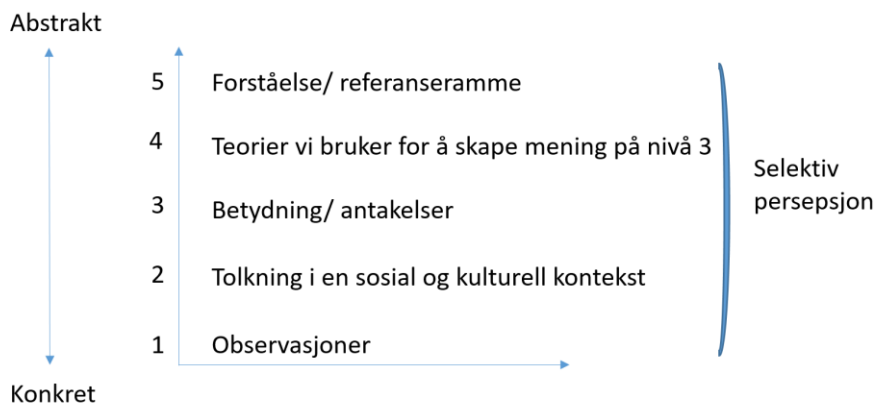
Uttrykt teori forteller hvordan vi oppfatter verden og hvilke verdier vi tror vår atferd er basert på. Denne teorien bruker vi for å forklare våre handlinger. Bruksteori er den måten vi agerer på. Den foregår ofte ubevisst og automatisert, og den samsvarer ikke alltid med vår uttrykte teori. Hvis en leder forteller at hun synes det er viktig å håndtere konflikter, vil dette være hennes uttrykte teori. Den er vedkommende fortrolig med og vil formidle til andre. Når vi deretter ser hvordan den lederen faktisk handler, vil bruksteorien avsløre om det er samsvar mellom det lederen tror på, sier hun gjør, og virkeligheten. Med uttrykt teori kan vi forstå og forklare intensjon om egen atferd, men gjennom bruksteori kan vi forstå og forklare faktiske handlinger. Det er viktig å være bevisst at det kan være en «mismatch» her. Skal kommunikasjon være et hjelpemiddel, må det være samsvar mellom det man sier man gjør og det man gjør. Det er nyttig å reflektere over, og jobbe med, hvordan man virker på andre. Gjennom metakommunikasjon kan selvinnviklingen utvides og misforståelser reduseres.



Figur 2: Handlingsteorier etter Argyris og Schön 1978 i Argyris 1982, 12

### Slutningsstigen

Slutningsstigen er også en modell fra Argyris (1982), se figur 3. Denne viser hvordan persepsjons- eller fortolkningsprosessen går fra observasjon til meningsfylt forståelse. Persepsjon er en indre prosess som foregår svært hurtig og ubevisst. Argyris kaller denne effektive prosessen for «begavet inkompetanse». Med dette illustrerer han at vi kan gå glipp av vesentlig informasjon, og gjøre alvorlige feiltolkninger av andres intensjon, meninger og handlinger. Den kan føre til at vi lar være å sjekke ut, eller stille oppfølgings spørsmål, fordi vi tror vi vet. Vi gjør systematiske feilvurderinger, konkluderer og lager sannheter som er selvfølgelig for oss. Vår persepsjon er selektiv i den forstand at vi hører det vi forventer, tror, håper eller frykter å høre. På denne måten skaper vi selvoppfyllende profetier. Misforståelser og feiltolkninger kan føre til konflikter, mens det å unngå eller oppklare disse, kan være både konfliktforebyggede og konfliktløsende.



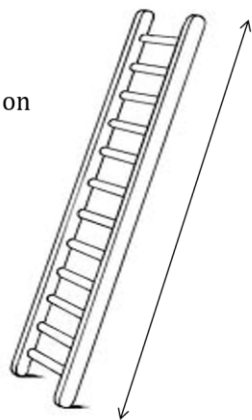
Figur 3: Slutningsstigen etter Argyris 1982, 13

I konflikthåndtering må partene være villige til å forstå hverandre, se figur 4. De kan hevde sin mening og forklare hvordan de har resonnet for å komme til denne. Deretter mener Argyris at de må la tolkninger av motparten, og argumenter for eget syn, ligge. De bør derimot være nysgjerrig på den andres meninger, resonnementer og konklusjoner. Ved å unngå egenskapsforklaringer og innta et relasjonelt perspektiv, kan en leder veilede sine ansatte igjennom dette. Lederen kan, gjennom god og støttende kommunikasjon, få partene i en konflikt til å «gå opp og ned hverandres stiger». Dette forutsetter at lederen får partene med på å forstå gangen i metodikken, og akseptere at det kan tenkes ulikt om samme sak. På denne måten vil lederen bidra til at partene får en økt forståelse for hverandres syn.

### Din stige

Når du hevder din mening

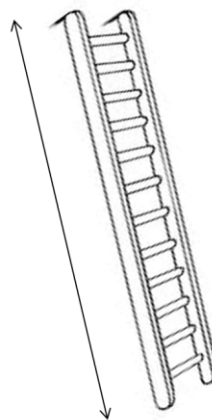
1. Uttrykk din mening/konklusjon
2. Forklar ditt resonnement
3. Gi eksempler



### Den andres stige

For å forstå den andres mening

1. Spør etter mening/konklusjon
2. Spør etter resonnement
3. Spør etter eksempler



Figur 4: Hverandres slutningsstiger etter Argyris 1982, 19

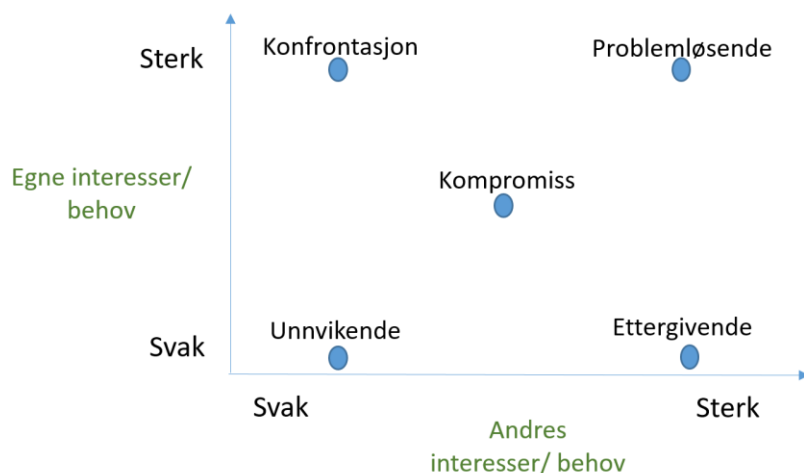
Skal lederen lykkes med dette må hun innby til tillit. Tillit kan blant annet etableres gjennom anerkjennende engasjement. Det innebærer å være tilgjengelig gjennom kroppsspråk, være genuin og autentisk, kommunisere anerkjennelse og bekreftelse, lytte empatisk og aktivt, og reflektere en støttende kommunikasjon (Dutton 2003).

Det er også en fordel å være bevisst sosiale forsterkninger og belønninger, og hvilken betydning ikke-verbale kommunikasjon har for mellommenneskelig interaksjon. Et varmt smil, entusiastisk hodenikk, det å signalisere interesse, forkjærlighet, varme og involvering har en tillitsskapende og forsterkende effekt på relasjon, og graden av åpenhet fra de ansatte (Hargie 2017, 109).

### 2.2.1 Konfliktstrategier

Ledere møter konflikter mellom ansatte ulikt. Det kan blant annet handle om personlige egenskaper hos lederne, ulike verdier og ulikt konfliktsyn. Også ulike konfliktsituasjoner, eller hvem som er parter i saken, kan påvirke leders fremgangsmåte. Dette kan ses på som lederens valg av konfliktstrategier. Disse kan deles inn i fem hovedkategorier (Thomas 1976 i Hughes, Ginnett og Curphy 2012, 662), se figur 5.

- 1) **Unngående konfliktstil:** Lederen ønsker å unngå konflikter. Hun hevder ikke egne interesser, og tar ikke hensyn til motpartens.
- 2) **Konfronterende konfliktstil:** Lederen er mest tydelig ovenfor egne interesser og tar lite hensyn til motpartens betraktninger.
- 3) **Ettergivende konfliktstil:** Her tar lederen mye hensyn til motpartens interesser, uten å ta særlig hensyn til egne perspektiver.
- 4) **Kompromissøkende konfliktstil:** Lederen søker at begge parter gir og tar. Det kan være at målet er et kompromiss, uten å ha gjort forsøk på å nå en omforent løsning. Det kan også være et resultat i at partene har forsøkt å møtes, men ikke nådd frem.
- 5) **Integrasjons – eller problemløsningsstrategi:** Denne krever stor fleksibilitet og innsikt hos partene, som gjennom bistand til kommunikasjon kan klare å benytte slutningsstignene aktivt. Her er begge er åpne for både egne og andres perspektiver, og for sammen å utvikle nye.



Figur 5: Konfliktstiler etter Thomas 1976 i Hughes, Ginnett & Curphy 2012, 662

Blant disse strategiene, som ikke er statiske, regnes de tre første som negative, eller destruktive. Det kan være at en strategi er typisk for en leder, eller at lederne bytter på stiler alt etter hvilke konfliktsituasjoner de står ovenfor. Det kan også være at lederen starter med en strategi, men velger en annen metodikk etter hvert som konflikten utvikler seg (Hughes, Ginnett og Curphy 2012, 662).

### 2.3 Arbeidsmiljøloven som hjelpemiddel og rammeverk

Å være utsatt for uheldige arbeidsforhold, som for eksempel konflikter, kan som nevnt ha store konsekvenser for den som rammes, både helsemessig, sosialt og økonomisk (Einarsen og Pedersen 2016). I privatlivet kan man velge hvem man vil omgås, mens det i arbeidslivet er arbeidsgiver som velger disse for oss. Dette gjør at man ikke alltid kan velge seg bort, eller skjerme seg fra konflikter som inntreffer. Ledere kan altså, innenfor visse rammer, bestemme hva ansatte skal gjøre, hvordan de skal gjøre det, når og hvor de skal gjøre det og ikke minst hvem de skal gjøre det sammen med, eller ovenfor (Einarsen, Pedersen og Hoel 2016, 182). På denne måten kan arbeidstedet utgjøre en risiko for psykiske belastninger. Konflikter i arbeidslivet er derfor regulert på en annen måte enn konflikter på andre livsarenaer, gjennom arbeidsmiljølovens formål som er å sikre arbeidstakere full trygghet mot psykiske og fysiske skadevirkninger (aml § 1-1). Arbeidsmiljøloven (aml) buker ikke begrepet konflikt, men setter som krav at arbeidstakere «ikke skal utsettes for uheldig fysisk eller psykisk belastning» (aml § 4-1).

Lederens rolle i dette er også definert i arbeidsmiljøloven: «Arbeidstaker som har til oppgave



*å lede eller kontrollere andre arbeidstakere, skal påse at hensynet til sikkerhet og helse blir ivaretatt under planleggelsen og utførelsen av de arbeidsoppgaver som hører inn under eget ansvarsområde» (aml § 2-3, 3).*

Bestemmelsene som omhandler psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø finner vi i lovens kapittel fire. Disse kan deles inn i et forebyggende perspektiv og et gjenopprettende perspektiv, se figur 6.

Forebyggende perspektiv	Gjenopprettende perspektiv
Faglig og personlig utvikling. Aml § 4-2 (2) a)	Uheldig psykisk belastning. Aml § 4-1 (2) 2. pkt
Selvbestemmelse. Aml § 4-2 (2) c)	Integritet og verdighet. Aml § 4-3 (1)
Variasjon i arbeidet. Aml § 4-2 (2) d)	Utilbørlig opptreden. Aml § 4-3 (3)
Sosial kontakt. Aml § 4-3 (2)	Trakassering. Aml § Aml § 4-3 (3)

Figur 6: Reglene for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Einarsen, Pedersen og Hoel 2016, 29

Arbeidsmiljøloven pålegger med dette arbeidsgiver å sørge for at alle ansatte til enhver tid har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og iverksette undersøkelser der man har grunn til å tro at dette ikke er tilfelle. Det forebyggende perspektivet kan si noe om hvordan arbeidet i utgangspunktet skal innrettes, nemlig gjennom å legge til rette for faglig og personlig utvikling, selvbestemmelse, variasjon i arbeidet og sosial kontakt med kolleger. Dersom ansatte, på den andre siden, opplever uheldig psykisk belastning, krenkelse av integritet og verdighet, er utsatt for utilbørlig opptreden eller trakassering, vil arbeidsgiver ha en omsorgsplikt for å beskytte disse mot dette. Derav pålegger arbeidsmiljøloven arbeidsgiveren å gjenopprette et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. I dette ligger både en undersøkelses- og aktivitetsplikt (Einarsen, Pedersen og Hoel 2016, 29).

Det å være i konflikt, eller det å være beskyldt for å skape konflikt, kan være like belastende. Dette medfører at arbeidsgiver ikke ensidig kan iverksette tiltak basert på én side av en sak, men må sørge for å opplyse saken så godt som mulig, og basere beslutninger og tiltak etter en rettfærdig og mest mulig sannferdig gjennomgang av sakens fakta.

I en konfliktsituasjon kan arbeidsgiver måtte bruke makt i form av styringsrett. Styringsretten er definert av rettspraksis og vil noe forenklet si «(...) retten til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet. Generelt kan begrensninger i styringsretten følge av lov, tariffavtaler eller individuelle arbeidsavtaler» (Rt. 2008 s. 856 – Teaterkafedommen). Dette gir i prinsippet lederen rett til å fatte beslutninger, og iverksette tiltak for å redusere konflikter.

Eksempler på dette kan være å oppløse konflikter ved at avhengighetsforholdet mellom partene kuttes, oppgavene reorganiseres eller man flytter på ansatte (Rognes 2013, 256). Andre tiltak kan være å pålegge de ansatte kjøreregler for hvordan de skal opptre, eller å midlertidig flytte på en av partene for å kjøle ned situasjonen.

Som vi har sett i dette kapitlet favner konflikter flere fagfelt. Det å ha kunnskap om konflikters natur og ulike kommunikasjonsmodeller vil være en fordel for å kunne håndtere dem strategisk og klokt, og innenfor de rammene som lovverket trekker opp.

### **3. Forskningsdesign**

Jeg har valgt å benytte kvalitativ metode for å belyse og besvare problemstillingen. I dette kapitlet vil jeg presentere grunnlaget for å vurdere oppgavens troverdighet, gjennom å redegjøre for de ulike vurderinger jeg har gjort underveis når det gjelder intervjuer, utvalg, gjennomføring og bearbeidelse av materialet.

#### **3.1 Metodisk tilnærming**

Til prosjektet valgte jeg en fenomenologisk tilnærming, fordi jeg ønsket en forskningsstrategi som ga meg rik og dyp informasjon om et lite antall analyseenheter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 86; Ringdal 2013, 109). Denne metoden bygger på at verden konstrueres igjennom individets handlinger, noe som betyr at sosiale fenomener, her konflikter, varierer etter konteksten de opptrer i (Ringdal 2013, 104-105). Jeg har altså lagt vekt på hvordan en liten gruppe ledere har opplevd konflikter. Gjennom fokusgruppe og individuelle intervjuer har jeg forsøkt å danne meg et bilde av hva de har opplevd, og hvordan de har opplevd det. Det er mellomlederens erfaring jeg har vært ute etter, ettersom jeg mener det er deres tanker og refleksjoner fra hverdagen som best kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene mine.

#### Fokusgruppe

Jeg startet med å gjennomføre et fokusgruppeintervju. Hensikten var eksplorativ (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 167), for å gi meg innspill til å justere problemstillingen, forskningsspørsmålene og intervjuguiden i forkant av dybdeintervjuene.

I fokusgruppeintervjuet var målet å få deltakernes erfaringer og synspunkter på noe de selv er, eller har vært, involvert i. Beskrivelser av opplevelser, tanker og vurderinger om det aktuelle tema ble etterspurt. Denne metoden var spesielt egnet fordi den aktivt involverer deltakerne, i tillegg til at dynamikken mellom dem drev samtalen fremover og fikk frem forhold som jeg som forsker ikke hadde tenkt på.

Til fokusgruppen utarbeidet jeg åtte åpne spørsmål, se vedlegg 4. Jeg valgte å ta utgangspunkt i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 165-176) sine beskrivelser av hvordan en fokusgruppesamtale kan legges opp. Jeg startet med introduksjonsspørsmål, deretter valgte jeg å benytte spørsmål i tredjepersonsteknikk (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,

173), før jeg gikk over til mer åpne og direkte substansspørsmål i resten av intervjuet. Tredjepersonsteknikk er en teknikk som innebærer at informantene blir spurt om hva de tror andre mener om et tema. I denne sammenheng spurte jeg om hvordan de trodde andre ledere i kommunen håndterte konflikter. En proaktiv teknikk som denne kan medføre en bredere diskusjon, da informantene ofte tar utgangspunkt i seg selv, men snakker friere (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,173). Jeg benyttet denne metodikken som en «oppvarming» i starten av intervjuet.

Min rolle gjennom fokusgruppeintervjuet ble en tilbaketrukket moderator. Gruppen tok selv ansvar for å slippe alle til, og jeg opplevde en trygg og åpen dialog rundt temaene, hvor alle deltok og samtalen mellom partene ga meg god innsikt i mellomlederens tanker om tema. På denne måten ble fokusgruppen en pilot.

### Individuelle intervjuer

Etter å ha gjennomført fokusgruppeintervjuet, gikk jeg videre med semistrukturerte intervjuer. Jeg hadde laget en liste over temaer og åpne refleksjonsspørsmål som jeg ville gjennom. Ønsket var å motivere til en uformell atmosfære, og en åpen samtale rundt disse. Resultatene fra fokusgruppeintervjuet gjorde at jeg justerte på temaene og spørsmålene forut for dybdeintervjuene. Blant annet fokuserte jeg på informantenes egne erfaringer, hvordan de fanget opp konflikter, hva de konkret gjorde når de ble kjent med konflikter og hvilke strategier de valgte, se vedlegg 4 og 5.

Ulike spørsmål som ble benyttet var *beskrivende spørsmål* knyttet til konkrete hendelser eller handlinger, *fortolkende spørsmål* om hvordan informantene vurderte, oppfattet og tolket hendelser og handlinger samt *teoretiske spørsmål* med sikte på å belyse, forstå og forklare handlinger og hendelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 144). Noen av erfaringene som ledere tok opp var tilbake i tid, noe som medførte at de kunne gjøre refleksjoner i et retrospektivt perspektiv.

Gjennom intervjuene forsøkte jeg å fange opp hvordan temaet var forankret i deres bevissthet, og på denne måten få frem nyanser, kompleksitet og tolkninger. Intervjuene foregikk mer som en samtale, hvor jeg forsøkte å være åpen for individuelle forskjeller og tilpasse spørsmålene etter situasjonen, og den enkelte. På denne måten kunne jeg gjøre avklaringer underveis og få frem temaer og problemområder jeg ikke nødvendigvis så i planleggingsfasen (Johannessen,

Christoffersen og Tufte 2011, 138). Ved denne type intervju kan relasjonen mellom forsker og informant bli avgjørende. Jeg vil komme tilbake til hvordan jeg hadde fokus på dette.

### **3.2 Utvalg**

Gjennom min problemstilling siktet jeg meg inn på mellomledere i kommunen, de som er tettest på de ansatte, og som har personalansvar. Hensikten var å finne et strategisk utvalg som kunne gi meg dyptgående, reflektert og detaljert informasjon som jeg trengte for å besvare problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 111).

Neste skritt var å velge ut personer fra målgruppen. Jeg sendte en forespørsel til kolleger i HR-avdelingen og ba om navn på ledere som hadde minst fem års ledererfaring, og som hadde stått i konflikter. Ut fra omfanget av konflikter som SSB viser til, var det tilrådelig å tro at disse lederne hadde noen relevante erfaringer. Kanskje hadde de også rukket å få noen konflikter på avstand, slik at de kunne se erfaringene gjennom ulike perspektiv. Jeg tok et tilfeldig utplukk av listen fra HR, uten å ta hensyn til kjønn, alder, fagkrets eller lederspenn. Jeg anvendte altså en kriteriebestemt utvalgsstrategi (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 113).

Det var samme type informanter i fokusgruppen som i de individuelle intervjuene. Informantene besto av kvinner, med unntak av en mann, alle med flere års ledererfaring. Aldersspennet var fra 41 – 63 år, med en gjennomsnittsalder på 48,2.

#### Fokusgruppe

Til et fokusgruppeintervju anbefales det at gruppen er homogen, samtidig som den er tilstrekkelig variert. Noen likheter mellom gruppe medlemmene gjør at samtalen kan forløpe lettere, at de forstår hverandre og ikke bruker tid på å tune inn. Er deltakerne likevel ulike på sine vis, vil jeg kunne få frem ulike oppfatninger og et bredere samtalegrunnlag (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,167). Jeg henvendte meg derfor til en gruppe mellomledere som kjente hverandre fra før, men som har ulik utdanning, alder, ledererfaring og fartstid i kommunen. En fokusgruppe består vanligvis av 5-10 personer (Ringdal 2013, 247). Min fokusgruppe besto av 6 personer, alle med rollen som mellomleder.

#### Individuelle intervjuer

Antall intervjuer måtte være av en størrelse som gjorde arbeidet håndterbart for meg.

Studentprosjekter kan begrenses til færre enn 10 intervjuer dersom man har begrenset med tid og økonomiske ressurser til rådighet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,108). Med en fenomenologisk tilnærming kan man tenke seg mellom 5-25 informanter (Ringdal 2013,109). Jeg endte med å intervju 5 mellomledere. Underveis i prosjektet følte jeg at intervjuene ikke ga særlig ny informasjon, at tema var mettet. Jeg valgte derfor å ikke komplettere med flere informanter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 108).

### **3.3 Praktisk gjennomføring**

Etter å ha utarbeidet en skisse for masteroppgaven, et utkast til intervjuguide og et informasjons- og samtykkebrev, søkte jeg Norsk senter for forskningsdata (NSD) om godkjenning. Prosjektet fikk en forenklet vurdering. Personopplysningene som skulle samles inn var ikke sensitive, prosjektet var samtykkebasert og hadde lav personvernulempe, se vedlegg 1.

#### Tilgang på informanter

Jeg jobber selv i samme kommune som jeg har forsket i. Dette gjorde at jeg hadde den kontaktinformasjon jeg trengte. Etter å ha avklart med HR-leder i kommunen, gjorde jeg først en personlig henvendelse på telefon til informantene, for å høre om de hadde lyst og anledning til å delta. Jeg fikk positivt svar fra samtlige, og avtalte tid umiddelbart. Deretter fulgte jeg opp med en e-post med oppsummering av samtalen vår, skriftlig informasjon om prosjektet, samtykkeerklæring og informasjon fra NSD.

#### Gjennomføring

Jeg startet med å gjennomføre fokusgruppeintervjuet. Dette ble, etter ledernes eget ønske, planlagt gjennomført på arbeidsstedet til mellomlederne, i et allerede etablert lederfora. Intervjuet varte i 1,5 time.

Også informantene til de individuelle intervjuene fikk bestemme sted for intervjuet. Alle unntatt én valgte å komme til mitt arbeidssted, hvor jeg booket et uforstyrret rom. Ett av intervjuene ble foretatt på kontoret til lederen, også der fikk vi sitte uforstyrret. Intervjuene varte i rundt 1,5 time.

Jeg tok opp samtlige intervjuer med diktafon, og transkriberte fortløpende og presist. I

etterkant av alle intervjuer spurte jeg om de i noen grad ble påvirket av lydopptaket. Samtlige hevdet at de glemte dette så snart samtalen var i gang.

### Forberedelser og erfaringer

I litteraturen pekes det på at intervjuers manglende intervjutrening kan virke negativt på informantene (Johannessen, Christoffersen og Tufta 2011, 151). Dette talte for at jeg burde trene på forhånd. Jeg gjennomførte et prøveintervju med en mellomleder jeg kjente godt, og som ga meg konstruktive tilbakemeldinger. Jeg fikk erfaring på hvordan spørsmålene virket, og hvordan jeg selv håndterte situasjonen. Jeg erfarte at spørsmålene traff og mengden tema var tilstrekkelig. Da jeg hørte igjennom opptaket lærte jeg en del. Jeg oppdaget at jeg var for opptatt av intervjuguiden fordi jeg var redd for å glemme noen spørsmål. Jeg klarte ikke å lytte aktivt nok til å fange opp små agn som jeg kunne stilt oppfølgingsspørsmål til, i tillegg til at jeg ga for lite rom til refleksjon hos informanten igjennom stillhet. Erfaringen gjorde at jeg markerte noen hovedspørsmål som jeg ga fokus i de resterende intervjuene, og lot oppklarende og oppfølgende spørsmål komme mer naturlig, se vedlegg 5 (markert med grått). Jeg opplevde da at intervjuene forløp mer etter intensjonen, nemlig å få til en fleksibel og åpen samtale.

I intervjusituasjonen var jeg avhengig av en tillitsfull samtale. Det forsøkte jeg å etterstrebe ved å praktisere anerkjennende engasjement, aktiv lytting og være bevisst eget kroppsspråk. Genuin interesse virker fremmende på å få til en ærlig samtale, på samme måte som en påtatt eller påfallende interesse kan virke mot sin hensikt og forringe kvaliteten på dialogen (Dutton 2003). Jeg la også vekt på å stille oppfølgingsspørsmål, sjekke ut om jeg hadde forstått hva informantene mente, for å unngå og ta forhastede slutninger basert på min automatiserte persepsjon (Argyris 1982).

Jeg synes det var spennende og gøy å intervju, men under ett av intervjuene støtte jeg på et dilemma: Skulle jeg stoppe en lengre refleksjonen som var på siden av det jeg var ute etter? Jeg valgte å ikke gjøre det, fordi jeg ville opprettholde et godt klima og var redd for å virke uinteressert i det som var viktig for informanten.

### 3.4 Tolkning og kategorisering

Før jeg startet med analysen ble mengden data redusert og satt inn i en fornuftig kontekst. Jeg valgte å benytte Braun og Clarkes (2006, 87-98) fremgangsmåte for tolking og kategorisering av data. De sorterer analysen under seks trinn.

Opptakene ble først transkribert (1). Jeg valgte å skrive disse ned ordrett i et Word-dokument. Dette gjorde jeg fortløpende etter hvert intervju for å utnytte det læringspotensialet som lå i det, men også fordi jeg hadde opplevelsene ferskt med meg inn i transkriberingen. Etter transkriberingen valgte jeg å lytte gjennom opptakene en gang til, for å kvalitetssikre den jobben som var gjort. Jeg valgte å utelate non-verbale uttrykk som mimikk, tonefall og pauser, selv om dette kunne forsterket meningsinnholdet i teksten.

Etter å ha transkribert, så jeg over datasettet og satte koder på interessante funn, før jeg samlet relevante data under hver kode (2). Deretter forsøkte jeg å sortere det kodede materialet under relevante overskrifter/ tema (3) i et nytt dokument. I fenomenologisk tilnærming består analysen i å trekke ut viktige utsagn og sitater, slik at leseren skal få et inntrykk av hvordan det er å oppleve for eksempel konflikter (Kvale og Brinkmann 2015, 106). En fremgangsmåte er å fjerne mest mulig av den informasjonen som er irrelevant, og foreta en meningsfortetting av det materialet jeg har (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,196).

Jeg gjennomgikk materialet flere i forsøk på å kategorisere setninger og avsnitt i naturlige kategorier. Jeg benyttet ikke overskriftene i intervjuguiden til dette, men ser i ettertid at det kunne vært tidsbesparende. Fordelen var at jeg var mindre opptatt av å få innholdet til å passe inn i bestemte båser. Dette arbeidet synes jeg var krevende. Erfaringen var at kategoriene ble brede og at mange av sitatene passet inn flere steder. Det var utfordrende, på dette tidspunktet av prosjektet, å vurdere hvilket materiell som var relevant og hva som ikke var det. Mot slutten av dette arbeidet satt jeg igjen med to dokumenter, ett for gruppeintervjuet og ett for de individuelle intervjuene. Ved gjennomgang av disse fant veileder og jeg at funnene fra de ulike intervjuene var nokså like, noe som gjorde at jeg sammenfattet disse til ett dokument (4).

Da jeg skulle løfte blikket og skrive om funnene til egen tekst ble jeg usikker på om jeg hadde stykket opp teksten slik at helheten ble endret, eller om jeg ubevisst hadde sett etter det som samsvarte med mine egne ideer og tanker. Jeg gikk derfor frem og tilbake til de originale



transkripsjonene for å sikre at jeg fikk formulert funnene på en så ærlig og redelig måte som jeg kunne klare (5).

Endelig startet jeg på analysearbeidet (6). Dette besto i å knytte funn til problemstilling og forskningsspørsmål og litteraturen jeg har presentert i kapittel to.

Jeg erfarte at koding, sortering, fortolkning og analyse ikke så enkelt kunne skilles fra hverandre, men heller ses på som en komplimenterende prosess (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 196).

## 4. Resultater

I dette kapitlet presenterer jeg en samlet fremstilling av de funn jeg har gjort gjennom gruppeintervju og individuelle intervjuer. Først vil jeg vise hvordan lederne forstår konflikter. Dette har jeg sortert under «syn på konflikter» og «årsaker til konflikter». Deretter ser jeg på lederens «leders valg av konfliktstrategi og fremgangsmåte», før jeg kommer mer spesifikt inn på hvilke utfordringer de møter under «timing» og «ubehag». Jeg vil også vise hvordan lederne tenker rundt «forebygging av konflikter» før jeg avslutter med å si noe om «hvilke behov lederne opplever å ha».

Jeg oppfatter disse temaene som fremtredende knyttet til formålet med studien: Å undersøke hvordan kommunale mellomledere håndterer konflikter mellom ansatte. Jeg vil beskrive funnene, og benytte utvalgte sitater for å belyse hovedpoeng i tekstmaterialet. I noen tilfeller har jeg kortet ned sitater ved å fjerne gjentakelser, eller svært verbale måter å kommunisere på, for å få frem det opplevde budskapet. Dette er markert med [...].

### 4.1 Syn på konflikter

Jeg startet både gruppeintervjuet og de individuelle intervjuene med følgende spørsmål: «Hva tenker du på når du hører ordet konflikt?» Informantene delte seg i to grupper, de som hadde et negativt syn på konflikter og de som hadde et mer positivt eller nyansert konfliktsyn.

#### Negativt konfliktsyn

Gruppen som hadde et negativt konfliktsyn fortalte om hvordan de mislikte konflikter og gruet seg for å ta tak i dem. En av informantene beskrev at hun kjente på skrekk når hun måtte håndtere konflikter, at hun ikke var «høy i hatten» fordi hun mislikte så sterkt at ansatte var uenige. Samtidig la informantene i denne gruppen vekt på nødvendigheten av å stå i dette ubehaget, gi de ansatte opplevelsen av å få støtte og å bli hørt.

*Konflikt er et negativt ladet ord for meg. Det er bare «ah, er det mulig». Jeg må innrømme at jeg er jo litt konfliktsky, jeg liker ikke konflikter. Jeg svelger heller en kamel, sånn for min egen del, for å unngå konflikt. [...] Konflikter er så meningsløst. Det gir ingenting positivt. Så det viktigste er å unngå det, tenker jeg.*

Lederne kom med flere eksempler på situasjoner hvor de hadde, til tross for det ubehaget de

kjente på, valgt å stå i det. Et eksempel var en situasjon hvor lederen hadde valgt å intervensere i en diskusjon på et personalmøte. Hun observerte grupperinger, motstand og et kroppsspråk som hun reagerte på, og selv om stemningen var trykkende mente hun at det ikke kunne få passere. Hun anså dette for en ledersituasjon hvor alles øyne hvilte på henne, og på hvordan hun taklet situasjonen.

*Det var helt i starten her på en av mine avdelinger. Det var mye meninger, men lite substans. Da så jeg at det var to stykker som kryssa blikk, at øynene forsvant opp i hodet. Da sa jeg: «Nå stopper vi». Så sa jeg: «Hvorfor så du på henne sånn?» Det oppsto en veldig, veldig ubehagelig situasjon! Tror aldri jeg har vært så rød på ørene noen gang. Jeg blir jo knallrød, liksom. Men jeg kjente det provoserte meg så utrolig, for det var så respektløst. Og det tror jeg, for meg som leder, er hvordan jeg ønsker å møte konflikter. At jeg er modig nok til å bare skyte på det jeg ser, på en ordentlig måte da, og stå i det ubehaget selv.*

### Positivt konfliktsyn

Gruppen som hadde et positivt syn på konflikter beskrev konflikter som en situasjon med kraft til å få til en endring. De pekte på at konflikter gir åpning for å ta tak i noe som kjennes ubehagelig eller er betent av en eller annen grunn. Gjennom aktiv handling kan man komme et skritt videre og skape en bevegelse som kan gi en positiv utgang.

Lederne var opptatt av at de i konflikter kunne utgjøre en forskjell i kraft av sin posisjon. De kunne ivareta de som ikke hevet stemmen selv og de kunne bidra til tilfredsstillende endringer. De pekte på at det å være uenige, ha diskusjoner, er normal dynamikk og noe man må påregne i arbeidslivet, som på alle andre arenaer der mennesker samhandler. De så også et læringspotensial i å håndtere konflikter, etterfulgt av refleksjon over egen fremgangsmåte.

*Det er jo lærerikt å drive med konflikter også. Jeg lærer mye om meg selv og andre, kjenner hvor mine grenser er. Jeg får litt erfaring og kan se mer system i konfliktene som kommer. På en måte føler jeg meg mer erfaren og modig, men på den andre siden så tryner jeg jo fortsatt.*

Selv om det ble opplevd som krevende å ta ledelsen i konfliktsituasjoner, erfarte lederne også at det å få erfaring, det å ha mot til å handle, trygget dem i rollen som leder og i måten å møte neste konflikt på.

*Jeg husker mitt første møte i denne saken. Jeg skalv på hånden når jeg skrev, og håpet at de ikke så det. Så tøft synes jeg det var. Jeg ville nok nå, med den erfaringen jeg har fått, gått inn i det på en annen måte. Mye raskere. Jeg er tøffere nå, tydeligere, kjenner jeg har mer ryggrad med at jeg har fått erfaring. Nå ville jeg tatt det mer formelt, gjort ordentlige innkallinger til møte, dokumentert hva som fremkom der og hva andre kom til meg med.*

#### **4.2 Årsaker til konflikter**

Informantene beskrev ulike grunner til at konflikter oppsto. Det handlet om personkjemi, at noen ansatte var mer omgjengelige og bedre på samhandling enn andre, men mest av alt hadde lederne erfaring med at konflikten handlet om arbeidsoppgavene. Det kunne være hvem som fikk hvilke oppgaver, at ansatte følte seg urettferdig behandlet, at noen fikk goder andre ikke fikk, at de ikke fikk medvirke i den grad de selv mente var tilstrekkelig eller hvem som fikk det siste ordet i en diskusjon. Det handlet ofte om misunnelse. Noen oppgaver hadde høyere anseelse, og kolleger kunne oppleve seg forbigått dersom interessante eller ønskede oppgaver tilfalt andre. Det kunne omhandle hvordan arbeidet ble fordelt, eller at noen mente de gjorde mye mer enn sine kolleger. Også måten å løse arbeidsoppgavene var grobunn for konflikter, for eksempel om oppgavene skulle løses mest mulig tidsbesparende eller kvalitativt best. I noen tilfeller synes den ene parten at arbeidet ikke ble utført godt nok av kollegaen, de hadde ulik oppfatning av hva de hadde blitt enige om eller at en av partene ikke fulgte de gjeldende prosedyrene. Det var ikke bare de som underleverte som skapte frustrasjoner hos kolleger. At noen ga for god service, ble også opplevd som truende og problematisk.

*Det har kommet inn en ny medarbeider som er veldig kunnskapstørst. Hun yter service på en grundigere måte enn det som har vært vanlig hos oss. Da blir det mye greier. Da får hun beskjed om at det er ikke sånn vi gjør det her. Dette fører til at det blir et dårlig samarbeidsklima mellom disse kollegene. Det blir kanskje ikke konflikt, men det fører til at de ikke samarbeider noe særlig godt. Jeg tror det ligger litt og ulmer, jeg kan jo høre*

*at det kommer ut i små drypp, på møter og sånn.*

### **4.3 Erfaringer med håndtering av konflikter**

Lederne beskrev ulike erfaringer med håndtering av konflikter. Jeg har sortert disse under de kommende overskriftene.

#### **4.3.1 Ledernes valg av konfliktstrategi og fremgangsmåte**

Det kom frem at lederne tok en vurdering på hvilke konflikter de engasjerte seg i, og hvilke de lot passere. Det var vanskelig for lederne å trekke en grense for når de *måtte* gripe inn. De fortalte at dette ble vurdert blant annet ut fra hva saken gjaldt, hvem som varslet om konflikten, samt hvor mye de hadde å gjøre. Noen ganger ble de ansatte bedt om å ordne opp selv, andre ganger så de seg nødt til å ta grep.

*Jeg må gripe inn hvis jeg skjønner at noen har det vondt, at noen blir svake her, ikke kommer til, eller begynner å grue seg til å komme på jobb. Da kan jeg ikke bare se en annen vei.*

Et gjennomgående dilemma var hvordan lederne skulle forholde seg til informasjon om konflikter, der varsleren ikke ønsket å stå for det. Dette kunne være konflikter som ble meldt til leder av en tredjeperson, eller fra én av partene i konflikten, hvor varsleren ba om at samtalen forble konfidensiell. «Du, jeg skal bare si deg noe, men jeg ønsker ikke at du skal gå videre med det». Dette skapte hodebry for lederne. Noen ledere valgte å ta imot og la det bli med det, alternativt gi beskjed om at det gjaldt fikk komme selv, ellers var det en «*ikke-sak*». Andre valgte å ta saken videre likevel, men passe på å ikke røpe kildene sine. Atter andre var tydelig på at det som kom til dem, måtte kunne brukes videre.

*Jeg opplever ofte at ansatte kan komme å si noe, men de vil ikke stå i det eller gå videre med det. Det er jo en utfordring, synes jeg. [...] Vi ledere skal ikke være en konteiner, som skal ta vare på alle hemmeligheter og ikke gå videre med de. [...] Så jeg tror at vi noen ganger er for feige, og at vi er litt for snille; vi tar imot og godtar at vi ikke skal gjøre noe med det. Men vi har et etisk ansvar for å si: «Vet du, det kan jeg ikke, for dette dreier seg om mer enn bare deg, det er et større bilde».*

I konfliktsaker som leder valgte å engasjere seg i, var de opptatt av å sjekke opp fakta i saken først. Lederne presiserte at de hadde god erfaring med å snakke med begge parter hver for seg for å få et overblikk over hva konflikten egentlig handlet om, før de snakket med partene sammen. De påpekte at det i denne fasen var viktig å ikke ta parti, at de fokuserte på å være nøytrale, og at de eksplisitt uttalte dette. De erfarte at det ofte var vanskelig å få partene til å se andre sider av saken enn sin egen. «*Den subjektive opplevelsen er ofte altoppslukende for dem det gjelder*». Lederne fortalte at de ville unngå å komme i en situasjon hvor de ble beskylt for å ta parti, eller at noen fikk følelsen av at de holdt hånden over enkelte medarbeidere. De var opptatt av at alle måtte ha følelsen av en rettferdig behandling, gjennom at lederen var nøytral, og skaffet seg oversikt over situasjonen. Likevel innrømmet lederne at det ikke var til å unngå å ta parti. Nettopp fordi de kjente de ansatte var det lett å se seg blind og miste oversikten over hva som egentlig var fakta i saken.

*Jeg prøver å være nøytral. Mange ganger vil den som kommer til meg prøve å få meg på sitt parti. Det kan jo hende de har rett også, men det er vanskelig å si. Av og til kan du tro du har klart for deg hvordan saken er, men så snakker du med den andre parten, så skjønner du at det var i alle fall ikke sånn som du trodde det var. Dette gnåler oppi hodet mitt i lang tid, jeg blir helt satt ut av det. [...] Det er plundrete å lete etter hva som egentlig er fakta i saken.*

Informantene problematiserte at konfliktene ofte inneholdt andre komponenter som var med på å vanskeliggjøre bildet. Ved for eksempel belastende hjemmesituasjoner eller kompliserte sykdomsbilder, ble det vanskelig for leder å skille «hva som var hva». Det ble også et dilemma i hvilken grad lederen burde skåne dem som hadde det vondt fra før. Erfaringer tilsa at det i slike situasjoner var vanskelig å få en oversikt over situasjonen, før det hadde gått noe tid.

*Problemet er når man er ny og de sier ulike ting. Hvem snakker sant? Det endte med at en av partene ble sykemeldt. Jeg så det etterpå, at X faktisk var roten til konflikten. Hun fortsatte, mens de rundt henne sluttet. [...] Det var ikke alt rundt henne, det var hun som var sånn.*

### 4.3.2 Timing

Informantene uttalte at det var vanskelig å vite hvor grensene gikk fra det var en uenighet til det ble en konflikt, samt når de eventuelt skulle gripe inn som ledere. «*Hvor tidlig er tidlig nok, og hvor sent et for sent*». De hadde erfaringer som gikk på at ansatte hadde ulik vurdering av situasjonen. Noen var mer hardhudet og tålte mer enn andre, noe som gjorde at én part kunne definere uenigheten som en konflikt, mens den andre parten ikke så det på samme måte.

Lederne hadde også erfaring med at det som virket så lite i starten plutselig vokste seg veldig stort, at de ikke forutså hvor fort konflikten økte i omfang. Det kunne gå veldig kort tid fra «alt var bra» til det var full konflikt med flere involverte. Det kom også frem at lederne hadde observert at konflikten endret karakter underveis, og at partene i konflikten ofte forsøkte å inngå allianser med flere «*for de vil så gjerne at alle skal mene det samme*». Dette opplevde de som ekstra utfordrende, både fordi konflikten ble større, flere ble involvert og de opplevde det som vanskeligere å komme til en løsning.

*Det som er kjedelig er når det begynner med grupperinger, at de prøver å få med seg andre på laget. Mot resten. Da blir det helt fastlåst. [...] Det er helt sikkert noe man kunne gjort før det ble så fastlåst, men det er vanskelig. Vi ser jo ikke alle hver dag.*

I noen situasjoner hadde lederne erfaring med at de, av etterpåklokskap, skulle ønske de hadde grepet inn tidligere. De hadde tanker om at det ville vært besparende på både arbeidsmiljø og tidsbruk, i tillegg til at det ikke ville blitt så voldsomt og belastende for de involverte.

### 4.3.3 Ubehag

Informantene fortalte altså at de noen ganger unngikk å handle, til tross for at de visste det eksisterte en konflikt mellom ansatte. De skulle ønske at de var «*både flinkere og tøffere*» når det kom til å håndtere konflikter. De erfarte at når det kokte litt, var det vanskelig å holde hodet kaldt og komme på hva som var de kloke grep, både i ord og handling. Noen ganger valgte de derfor å håpe på at de ansatte ordnet opp selv, eller at det bare gikk over med tiden.

*Vi er kanskje, noen ganger, litt for feige. Vi ser blikkene, vi ser skulderen, vi aner at det var noe som ble snakket om i det vi kom inn, men vips, så tar vi ikke tak i det. Vi*

*tenker eller håper at det går seg til. Eller så hører vi om en konflikt og tenker: «Vi ser hvordan det utvikler seg».*

Det at de noen ganger så en annen vei handlet også om at de ville bli likt. Flere av lederne tok opp dette som en utfordring, og presiserte at selv om de var indoktrinert med at man som leder ikke kan bli likt av alle, var dette vanskelig å akseptere. De begrunnet det med at gode relasjoner til de ansatte var viktig for lysten til å gjøre en god jobb. De syntes det var vanskelig å leve med at de ikke visste hvor de sto i forhold til medarbeiderne, og tenkte mye på dette. De følte på at det ble snakket mye om dem bak deres rygg.

*Jeg må innrømme at jeg synes det er vanskelig, for jeg vil bli likt, selv om jeg vet at jeg ikke kan forvente det som leder. Jeg vil helst bli godt likt, veldig godt likt. Av alle.*

Lederne beskrev at de bruke mye tid og energi på konflikter, særlig når de tenkte på alt de gjorde fra forebygging til håndtering. Noen av lederne anslo at de i snitt brukte halve dagen på dette, hvis de medregnet all tid som gikk på å håndtere personalforhold som misnøye over oppgaver og kolleger. «Jeg jobber hele tiden ut fra at nå må alle være venner». Det kom også frem at det ikke bare var arbeidstid som gikk med til dette, men at det gikk mye tankevirksomhet til konflikter på fritiden, fordi ubehaget ble liggende å «gnage døgnnet rundt», uavhengig av om de hadde gått aktivt inn i konfliktene eller ei.

*Om du ikke bruker så mye tid på jobben, så bruker du i alle fall mye energi utenom jobben. Det er jo sånne ting som, i alle fall hos meg, suger energi. I alle fall hvis jeg ikke ser noe endring.*

#### **4.3.4 Noen konflikter lar seg løse, andre ikke**

Lederne hadde ulike erfaringer med å ta tak i konflikter. Noen konfliktsaker løste seg, mens andre ikke lot seg løse. De fortalte at enkelte ansatte aldri ble bestevenner, at de «kjente på stemningen når de kom i samme rom», men at det likevel ikke var en åpen konflikt og dermed vurdert som løst av ledelsen.

Noen konflikter hadde latt seg løse med at partene hadde blitt «tvunget til å snakke sammen», hvor lederen først hadde snakket med én og én før hun hadde «samlet de rundt bordet på



kontoret for å bli enige om veien videre». I andre eksempler hadde det vært tilstrekkelig at partene hadde fått anledning til å blåse ut litt, eller hørt motpartens versjon.

*Jeg tror noen ganger at folk må tvinges til å snakke sammen. Når de først har blitt uenige er de mindre interessert i å snakke sammen også. Så da må de snakke sammen, med lederen. [...] Jeg sier at de må løse dette for de og deres kolleger kan ikke ha det sånn. Andre ganger har jeg brukt samme metode, uten å lykkes. Da går de ut og har kalt hverandre det ene og det andre. Det er ikke så godt å si hvorfor man kan lykkes den ene gangen og ikke den andre.*

I noen av sakene som hadde vart lenge gikk konfliktene og temperaturen i bølger, med rolige perioder og mer betente perioder. I andre konflikter hadde lederne en opplevelse av å ha gjort «alt», til og med over år, uten at de kom i mål. Lederne hadde snakket med de ansatte, forsøkt å mekle, tilbudt bedriftshelsetjeneste, forsøkt å få de til å se på saken på andre måter, men konfliktene var like fastlåst.

Konsekvensene av uløste konflikter var flere. Enkelte ganger hadde det latt seg gjøre å flytte ansatte, enten som en direkte konsekvens eller som et beleilig tiltak etter omfordeling av oppgaver. Andre fortalte om at konflikten ble «løst» med at en part sykemeldte seg eller sluttet. Noen av lederne etterlyste grensene for advarsel og oppsigelse, og rammene for styringsretten. Det var uklart for dem når de, i kraft av styringsretten, kunne beslutte å flytte noen til en annen avdeling, eller starte en oppsigelsessak.

*Jeg tror at noen konflikter rett og slett ikke er til å løse. Noen er så fastlåst at vi kan være den lederen som står på hue og ræva, men det går ikke. Da må vi kunne foreta en konsekvens til slutt. [...] Jeg synes at vi noen ganger strekker strikken så utrolig langt at det blir mange som lider under det.*

Lederne erfarte også at ansatte som sto i konflikter ikke ønsket endringer som kunne gi dem litt avstand til konflikten, i og med at de valgte å takke nei til andre oppgaver eller å flytte avdeling.

#### **4.4 Forebygging av konflikter**

De fleste lederne jeg intervjuet hadde en lite bevisst holdning til forebygging av konflikter.

Som en leder sa: «Det er ikke alltid jeg er bevisst hva jeg gjør for å forebygge konflikter, men når vi snakker om det nå, tenker jeg at jeg gjør en del». Lederne vektla at kollegiet gjorde sosiale ting sammen, og på denne måten styrket samholdet og arbeidsmiljøet. De viste til årlige sommerfester og julelunsj. Lederrollen ble ikke aktivt fremhevet i dette, men fungerte mer som en tilrettelegger for at «sosiale happeninger» ble gjennomført.

En av informantene fortalte at kollegene hadde jobbet mye med hvordan de selv var, og ble oppfattet av andre. De hadde fokusert på hvordan de selv var i møte med brukere, pårørende og hverandre. Hun mente dette var et nyttig arbeid, som ga gode refleksjoner og bidro positivt både for miljøet og for den enkeltes faglige og personlige utvikling, og som bidrag til å forebygge konflikter.

Lederne fortalte at de forsøkte å legge til rette for at arbeidstakerne kunne ta opp forhold med både ledelsen og andre ansatte. Tiltak som ble nevnt var det å ha en «åpen dør», benytte medarbeidersamtalene aktivt, samt det å bruke tid på personalmøter til å snakke om arbeidsmiljøet; hvordan de hadde det sammen og hvordan de skulle være mot hverandre. Samtidig problematiserte de at dette tok tid og at tid var et knapt gode.

*Av og til tenker man kanskje: Har jeg tid til å begynne å snakke om hvordan vi egentlig har det? For det kan jo bli veldig mye greier, og så rekker man ingen andre punkter.*

Lederne beskrev de ansattes selvinnsikt som varierende, og mente en bevissthet rundt dette var en vei å gå for å redusere konflikter. Det å få ansatte til å jobbe med egen atferd, reflektere over det man sier og hvordan det kan oppfattes, da selv de beste intensjoner kan misforstås eller feiltolkes. Det å ha mot til å konfrontere ansatte som virker negativt på andre ble også nevnt som et tiltak, selv om det kunne være ubehagelig for lederen å være så direkte.

*Det er litt sånn at noen mangler profesjonalitet i jobben sin. Folk kommer på jobb sånn som man er til vanlig. Heile veien i livet sitt. Og så skal man bare være seg selv, til fulle. Da må vi være helt ærlige å si: Vet du hvordan du oppfattes på jobben? Gi de en sjanse. [...] Jeg tror det er viktig at de ikke bare får rulle og gå på sitt vis.*

Lederne hadde noe ulik innfallsvinkel på hvordan de skulle forebygge konflikter. Der noen ledere likte å prate om, og dvele ved denne type problemstillinger, hadde andre et fokus på å

gjøre ting om til handling, som det å ha morgenkaffe, pausegymnastikk og ulike sosiale tiltak. Selv om lederne så fordelene av å investere i et godt arbeidsmiljø og et godt samspill mellom kolleger, var det ikke alltid det de ønsket å bruke tid på.

*Det er egentlig forebygging og ivaretagelse av arbeidsmiljøet som ligger bak mye av det jeg gjør. Hadde det vært opp til meg så hadde jeg jo ikke gjort noe av dette. Når jeg er på jobb så vil jeg jobbe, ferdig snakka. Men så vet jeg at dette er viktig for noen, og ganske mange kanskje, og det er jo egentlig viktig for meg også. Men hvis jeg ikke hadde tenkt større på dette ville jeg heller jobbet.*

#### **4.5 Hvilke behov opplever lederne å ha?**

Under intervjuene var det særlig to behov som meldte seg: Behov for noen å støtte seg til, og behov for kompetanse.

##### Støtte

Lederne hadde et uttalt behov for å ha noen å støtte seg til når de skulle håndtere konflikter. Det å stå alene i vanskelige konfliktsituasjoner ble opplevd som utfordrende. Å kunne sparre med andre, få brynet egne perspektiv, samt få konstruktive innspill, ble omtalt som alfa og omega. Sparringspartnere var ofte andre lederkolleger, lederen over, rådgiveren fra HR, men også partnere og venner. I og med at det ble opplevd som ganske altoppslukende å stå i vanskelige konfliktsaker ble det et naturlig tema på hjemmebane også. Noen av lederne presiserte at de ikke kunne ta opp konflikter med lederen over. Det kunne handle om at de ikke stolte på at opplysningene ble behandlet konfidensielt, at de hadde blitt avvist tidligere eller at de hadde fått en uønsket respons.

*Noen ganger skulle jeg ønske det var lettere å plassere folk andre steder, når vi virkelig har forsøkt alt. Ikke bare få svar tilbake at det finnes råtne epler i aller hager. Hvor langt skal vi la det gå? Vi trenger hjelp til å løse disse sakene når vi ikke klarer det selv.*

Det å søke støtte hos bedriftshelsetjenesten eller HR ble fremhevet som formålstjenlig. Både det å få et pusterom, noen faglige innspill, men også det å få et blick utenfra hadde de god erfaring med. Lederne erfarte også at det ble godt mottatt av partene i konflikten å få inn ekstern støtte.

*Du må tørre å ta ting med folk, og det å dra inn eksterne er veldig nyttig. Av og til hadde det ikke nytta for oss å si og gjøre ting, og kanskje ser vi ikke alle ting som er lurt heller. Og selv om vi føler vi er nøytrale, så vil nok ikke de ansatte oppleve oss som nøytrale, fordi vi er en del av miljøet. Og i skyttergrava tenker man ofte at den og den er på den andres parti. Så det å få inn ekstern hjelp har vært veldig lurt for oss.*

Lederne etterlyste informasjon om hva bedriftshelsetjenesten og HR kunne bidra med, og hvor grensene gikk for når de kunne etterspørre hjelp. Hva var det forventet at de skulle klare selv? Det ble også uttalt at relasjonen til menneskene i disse rollene, og hvordan lederne ble møtt ved henvendelse, avgjorde om de søkte støtte derfra neste gang.

### Kompetanse

En gruppe ledere uttalte at de manglet nødvendige kunnskaper om konflikter. De hadde behov for kunnskap i forhold til hvordan de kunne forebygge konflikter, hva som var riktig å gjøre i håndteringen og hvilke fallgruver de måtte se opp for. Det ble fremmet ønske om å kunne diskutere case med andre ledere eller fagpersoner, da dette var en metodikk som erfaringsvis ga god læring. Manglende trygghet rundt dokumentasjon ble også nevnt. Lederne innrømmet at de var dårlige på dette, blant annet fordi de følte konfliktene ble mer alvorlige i det øyeblikket de begynte å dokumentere. De var derfor redd for at dokumentasjon kunne bidra til at konfliktnivået økte. Manglende dokumentasjon skyltes også at de ikke forutså utviklingen av det som virket så lite i starten.

En gruppe av informantene hadde «jobbet seg opp», vært gode fagfolk som hadde vist ansvar og som på et tidspunkt hadde gått over i ledende stillinger. Noen påpekte at de hadde håndtert konflikter i mange år som leder, men at de var autodidakt, og at de handlet på bakgrunn av egne erfaringer, ikke formell kunnskap.

*Jeg er jo utdannet innen mitt fag, og vi var jo ikke innom ledelse. Det har jeg ikke lært om. Ofte blir man jo leder fordi man jobber seg opp. Ting utviklet seg uten at det var det jeg hadde tenkt å bli i det hele tatt. Konflikter tar masse gnagetid, jeg blir ineffektiv og jobber dårlig. Jobber mindre med det jeg får energi av. Jeg klarer ikke, når jeg har nok, så klarer jeg ikke å bli på tilbudssiden om vanlige hverdagslige ting. Jeg blomstrer jo når jeg blir spurt om faglige utfordringer. Jeg sier jo ikke at ledere*

*ikke skal jobbe med personal, men det var ikke det jeg hadde trodd at jeg skulle jobbe med. Det er jo ikke det jeg syns er mest spennende. Jeg blir så lei.*

## **5. Diskusjon**

Resultatene i studien viser at lederne forstår og ser på konflikter på ulike måter; noen har et negativt konfliktsyn, mens andre ser konflikter som drivkraft til å få til endringer. Lederne håndterer konflikter på ulike måter, og det er sammensatte årsaker til dette. Det var likevel toneangivende at konflikter anses som krevende, at de skaper hodebry for lederne, som bruker mye tid og krefter på konflikter mellom ansatte. Lederne viser i stor grad mot til å ta tak i konfliktene som oppstår, mens de andre ganger unnlater å agere. Alt i alt bærer håndteringen preg av å være noe tilfeldig. Konflikter medfører også et ubehag på flere måter, i tillegg til at lederne kjenner på manglende kunnskap og støtte.

Resultatene har påvirket hvilke av funnene jeg vil diskutere i dette kapitlet. Aller først vil jeg diskutere valg av unnvikende konfliktstrategi, før jeg ser på hvordan kjennskap til konfliktrappen kan benyttes i konflikthåndteringen. Etter dette diskuteres implikasjoner for praksis ved å se på hvordan ledernes kompetansebehov kan imøtekommes. Jeg har sortert kompetansebehov under hvordan ledere kan forstå konflikter bedre, hvordan lederutvikling kan øke kompetansen, og hvordan det kan tilrettelegges for sparringspartnere. Måten arbeidsmiljøloven kan gi lederne støtte kommenteres fortløpende. Avslutningsvis presenteres en egenvurdering av studiens styrker og svakheter, samt forskningsetiske betraktninger, før jeg kommer med tanker til videre forskning.

### **5.1 Valg av unnvikende konfliktstrategi**

I teorikapitlet presenterte jeg fem ulike konfliktstrategier. I følge en stor lederundersøkelse utført av AAF (Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges handelshøyskole), mener norske ledere selv at de oftest benytter integrasjonsstrategier i møte med konflikter, alternativt inngår kompromisser eller opptrer ettergivende. Den minst benyttede strategien i denne undersøkelsen var unnvikende strategi (Rognes 2013, 265).

Dette samsvarer delvis med mitt materiale. Det kom frem at lederne i stor grad søkte en strategi med intensjon om kompromiss eller problemløsning, men det kom også frem at lederne i flere tilfeller valgte en unnvikende konfliktstil gjennom å unngå og intervensere i konflikter de kjente til.

Unngåelse kan være positivt, for eksempel der leder vurderer at situasjonen er påregnelig, eller at den er bagatellmessig og vil gå over av seg selv. Ut fra mine funn har jeg mer inntrykk av at unnvikelsen var en følge av at en problemløsende strategi ble for krevende. Det handlet om det dilemma lederne sto i hvor de opplevde konflikter som skremmende, ubehagelig å stå i, kunne føre til at de ble dårligere likt samt at det krevde ressurser og tid. I tillegg kjente de på at de manglet kunnskap om konfliktens natur og hvilke håndteringsmetoder de kunne benytte. Jeg fikk altså ikke inntrykk av at lederne ønsket å la det skure og gå (laissez-faire ledelse) (Glasø 2014, 286), men at unnvikelsen ble en slags utvei i mangel på praktiske alternativer. Det ser imidlertid ut til at leders bekymring var tilstede også der de unngikk å gripe inn. Dette kan skyldes at energi kanaliseres i å forhindre at konflikten kommer til overflaten, på samme måte som energi kanaliseres inn i konflikten dersom leder går aktivt inn i denne (Blandhol 2014, 210).

De konfliktstrategier som lederne tar i bruk har ulike effekter på medarbeiderne og arbeidsmiljøet. I to separate studier er det funnet at bruk av konfronterende og unnvikende konfliktstrategi medførte flere tilfeller med mobbing på arbeidsplassen, mens problemløsningsperspektivet reduserte mobbing (Baillien og De Witte 2009; Baillien et al. 2011). Dette kan henge sammen med at lederens valg av strategi har stor smitteeffekt på de ansattes valg av konfliktstrategi (Rognes 2013, 270). Der leder velger konfrontasjon svarer ofte underordnede med dette. Ettergiveness er den strategien som synes å skape størst usikkerhet blant medarbeidere, og det er stor variasjon i tilsvarsstrategi blant medarbeidere der lederen er ettergivende (Rognes 2013, 269).

Lederne i undersøkelsen ønsket seg en virksomhetskultur preget av godt arbeidsmiljø, bestående av gode relasjoner, og medarbeidere som var rause og åpne for at det var ulike måter å se situasjoner på. Denne kulturen krever imidlertid at lederne viser at de kan håndtere det ansatte «bringer til torgs» på en forbilledlig måte. En leder blir kontinuerlig vurdert av sine medarbeidere, blant annet på grunnlag av hvilke konflikter hun tar tak i, når hun gjør det og hvordan hun gjør det (Haaland og Dale 2005, 61). Dersom unnvikelse blir en foretrukket strategi, er det sannsynlig at tilliten til leder svekkes, og fører til en mer lukket kultur. Dette kan øke konflikts- og frustrasjonsnivået. Et annet resultat av en ustrakt bruk av konfliktunngåelse, kan være at de ansatte slutter å engasjere seg. Ingen virksomheter ønsker seg passive medarbeidere (Rognes 2015, 164).

Motsatt vil konstruktiv konflikthåndtering kunne bidra til å dempe frustrasjon hos de involverte, dempe konfliktatferd og øke sjansene for en løsning (Glasø 2014, 288).

Undersøkelser viser også at ansatte som opplever å ha et godt klima for konflikthåndtering på arbeidsplassen, beholder jobbensgjensjementet selv om de opplever å bli utsatt for mellommenneskelige konflikter (Einarsen og Sortland, 2011).

### **5.1.1 Hvilken støtte kan arbeidsmiljøloven gi lederne?**

Min forskning viser altså at lederne, i noen situasjoner, valgte bort å håndtere konflikter. Dette kunne skje ved at de henviste ansatte til å rydde opp selv, uten å gjennomgå realitetene i saken. Det kom også frem at lederne i noen tilfeller unnlot å ta tak i de konfliktene som ble informert om av tredjepersoner, eller av ansatte som ba leder om «å ikke gå videre med det». Som en leder påpekte var de av og til litt for feige eller for snille: De tok imot og godtok de ansattes krav om at lederen ikke skulle gjøre noe med informasjonen.

En arbeidsgiver som får melding om konflikter skal, i henhold til aktivitetsplikten, undersøke dette nøye i alle tilfeller hvor det er grunn til å anta at konfliktene kan påvirke arbeidsmiljøet negativt. Selve undersøkelsen skal i tillegg sikre en juridisk holdbar, ryddig, rettferdig og dokumenterbar saksbehandling (Einarsen og Pedersen, 2016, 199).

Ved å velge en unnvikende konfliktstrategi, uansett årsak, kan man altså risikere at arbeidsmiljøloven brytes. Som informantene helt riktig påpekte kan man ikke se en annen vei dersom man skjønner at noen har det vondt, eller begynner å grue seg for å gå på jobb.

Arbeidsgiver skal gjennom aktivitetsplikten søke løsninger som begge partene kan leve med, helst gjennom en problemløsende eller kompromissøkende strategi. Målet med en vellykket konflikthåndtering er å etterstrebe en vinn-vinn strategi, hvor begge partene kan kjenne på at de har vunnet litt (Wood 2013,143). Hvis begge opplever en seier kan resultatene bli lettere å leve med og være en buffer mot omkamper eller en senere oppblomstring av samme konflikt. Her blir leders kommunikasjonsferdigheter og konfliktforståelse det viktigste verktøyet innenfor de rammene som jussen trekker opp. Som et japansk ordtak påpeker: «*Hvis noen taper og andre vinner, så har alle tapt*» (Gløsø 2014, 284).



Dessverre er det ikke alltid mulig å komme til en omforent løsning. Som informantene var inne på var det flere saker som ikke lot seg løse. Informantene viste til at ansatte, i enkelte saker, strakk strikken så langt at det ble mange som led under det. Disse tilfellene kan utløse aktivitetsplikt. Det kan være at leder ser seg nødt til å bruke styringsrett for eksempel ved å vise til arbeidsreglement, gi klare krav og forventninger for atferd, flytte ansatte eller søke andre løsninger som vurderes å dempe motsetningene og redusere belastningen. I slike tilfeller blir sjelden begge parter like fornøyd med tiltakene, men arbeidsgiver har rett og plikt til å handle for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og hensynet til flere går foran hensynet til én. Ansatte bør gjøres kjent med de virkemidlene arbeidsgiver har adgang til å benytte, og hvilke konfliktsituasjoner som utløser aktivitetsplikt.

## **5.2 Konflikttrappen som verktøy**

Konflikttrappen omtales som et nyttig verktøy for ledere som skal håndtere konflikter. Skjøenner lederne gangen i denne, vil den kunne være en pekepinn og en motivasjon til å håndtere konflikter så tidlig som mulig (Glasø 2014, 289). Lederne vil også kunne vurdere hvor alvorlig konflikten er, noe som gir indikasjoner på hvilke kommunikasjonsmetoder og tiltak som kan ha best effekt.

Konflikter som befinner seg på trinn 1-3 kan løses med en dynamisk tilnærming, med utveksling av synspunkter og løsningsforslag. Partene kan klare å lytte aktivt til hverandre gjennom å gå opp og ned hverandres stiger, og bli klar over et eventuelt gap mellom uttrykt teori og bruksteori (Argyris 1982). På denne måten kan de få større innsikt, holde fokus på sak fremfor person og unngå å plassere motparten i stigmatiserende kategorier. Her er det gode muligheter for å lykkes med en problemløsende strategi.

Funnene viser at lederne opplevde det vanskelig å tyde hvilket trinn konflikten befant seg i. I tillegg var det utfordrende for ledere å vurdere hvor mye frustrasjon som skal til før det defineres som en konflikt. Det kan være latente konflikter som enda ikke er uttalt, men som likevel har beveget seg oppover i trappen ubemerket for omverdenen. Det kan også være tilfelle at én av partene kan ha nådd trinn 5, mens motparten ikke er frustrert i det hele tatt. Kjennetegnene som er beskrevet under de første trinnenenes gryende frustrasjon skjer ofte i tankene til partene og lar seg ikke lett fange opp av en leder. Lederne hadde erfaring med at det kunne gå veldig kort tid fra at «alt var bra» til det var full konflikt med flere involverte. Dette viser betydningen av at det i en konfliktdefinisjon bør være tilstrekkelig at en av partene

føler seg frustrert, blokkert eller irritert, men indikerer også hvor vanskelig det er for leder å intervensere tidsriktig og korrekt. Så selv om konfliktrappen kan være nyttig å kjenne til, viser mine funn at modellen ikke fanger opp alle de reelle utfordringene lederne står i.

Det er likevel nyttig at lederne er kjent med at det fra trinn 3-4 og oppover kan være vanskelig for partene å lytte, og se andre perspektiver enn sine egne. Lederne i denne undersøkelsen hadde erfaringer med at samme konflikthåndteringsmåte ikke fungerte i alle saker, samt at ansatte i konflikt kun «så seg selv». Kanskje kan noe av forklaringen handle om at konfliktene har vært på ulike nivåer, hvor samme tilnærming ikke egnet seg like godt.

Mine funn viste også at lederne i noen saker gikk systematisk til verks med å «tvinge partene til å snakke sammen», styre kommunikasjonen og gjøre den forutsigbar med både innkallinger og referater. Dette støttes av teoriene når det gjelder konflikter som er kommet på dette stadiet i trappen. I konfliktsituasjoner blir persepsjonen mer selektiv, det som oppleves vanskelig og truende blir forsterket og våre blinde felt blir større. Våre konklusjoner kan bygge på misforståelser fordi vi feiltolker (uttrykt- og bruksteori). Dette gjør at partene trenger bistand og støtte til konflikthåndteringen.

Lederne viste også til at det var særlig utfordrende og vanskelig å løse konflikter der de ansatte hadde alliert seg. I følge konfliktrappen skjer dette i den andre fasen, noe som kan være nyttig for lederne være klar over. Ved å legge til rette for at de får informasjon så tidlig som mulig gjennom, som de selv påpekte, å ha åpen dør, bruke medarbeiderundersøkelsen aktivt, og legge til rette for en god og tillitsfull relasjon, vil de kunne få kjennskap til konflikter tidligere. Det vil også være hensiktsmessig å være klar over allianseperspektivet, og hvordan arbeidsmiljøet kan lide under dette, når lederne står ovenfor valg av timing og konfliktstrategi.

### **5.2.1 Hvilken støtte kan arbeidsmiljøloven gi lederne?**

I en jobbsituasjon hvor partene er satt til å samarbeide kan personmotsetninger være potensielt skadelig for både arbeidsplassen og de involverte (Einarsen, Pedersen og Hoel 2016, 189).

Dette illustrerer at det halvveis i konfliktrappen kan være vanskelige kommunikasjonsforhold med økt fare for misforståelser, men også fare for at det er ulike oppfatninger om hva som har skjedd i konkrete hendelser (Einarsen, Pedersen og Hoel 2016, 127). Det vil da være utilstrekkelig med kunnskap om konflikter og gode ferdigheter innen kommunikasjon. Fra

dette stadiet bør lederne innlemme juridisk kunnskap i håndteringen.

I det øyeblikket man opplever at konflikten har blitt personorientert har lederen aktivitetsplikt, uavhengig av om konflikten har medført belastning eller ikke (Einarsen og Pedersen 2017, 63). Dette for å sikre at både partene og resten av arbeidsmiljøet ikke vil bli utsatt for uheldig psykisk belastning (aml § 4-1). På denne måten henger aktivitetsplikten og omsorgsplikten sammen. Kravet er at arbeidsgiver forholder seg til det som faktisk har skjedd, og de konsekvenser dette har fått, eller kan få, for de involverte. På denne måten er loven opptatt av håndteringen, ikke løsningen. Konflikthåndtering handler i større grad om hvordan vi kan moderere og leve med følelsesmessige spenninger i arbeidslivet, uten at det går ut over helsen og jobbutførelsen (Heen 2018, 237). Dette viser at lovgiver også ser det som tilstrekkelig at én av partene opplever situasjonen som uheldig, på samme måte som i konfliktdefinisjonen til Van de Vliert (1998).

Om forholdene krever aktivitetsplikt, bør leder sørge for å dokumentere tiltak som iverksettes og vurderinger som er gjort. Det er ikke uvanlig at konflikter får etterspill. Informantene i denne undersøkelsen forklarte at de slurvet med dokumentasjon. De kunne altså ha arbeidet aktivt med konfliktene, gjort mye riktig og fornuftig, men ikke dokumentert. De står da på bar bakke om det skulle utvikle seg til en sak. Spissformulert kan vi derfor si at rent formelt og juridisk, starter ikke konflikthåndtering før ved første dokumentasjon (Einarsen og Pedersen 2017, 159).

### **5.3 Implikasjoner for praksis**

Gjennom resultatene og diskusjonen kom det frem at lederne har behov for å styrke sine kunnskaper og ferdigheter omkring konflikthåndtering, og at de gjerne skulle håndtert konflikter på en bedre måte. Andre undersøkelser støtter dette (Colbjørnsen 2004; Rønning et al. 2013). Det er derfor relevant for toppledelse og støttepersonell å vurdere hvordan de kan imøtekomme kompetansebehovene og sikre nødvendig støtte. Det som har kommet frem i denne undersøkelsen kan brukes som grunnlag for å forstå mer av hva lederne trenger. Under vil jeg reflektere rundt dette. Refleksjonen er langt fra uttømmende, men kan nyttes som grunnlag for videre diskusjon.

### 5.3.1 Hvordan kan ledere forstå konflikter på en bedre måte?

Det er hva vi gjør med konfliktene; hvordan vi håndterer dem, hvordan vi kommuniserer eller ikke kommuniserer omkring dem og hva vi lar de gjøre med oss, som er avgjørende for om de leder til konstruktive eller destruktive konsekvenser (Einarsen og Pedersen 2017, 32). Derfor er det interessant å snakke om konflikthåndtering fremfor konflikter i seg selv. Det ble imidlertid tydelig for meg at det å forstå hva konflikter er, hvordan og hvorfor de oppstår og hvordan de utvikler seg gir et verdifullt bidrag i forebyggingsøyemed. Det gir også grunnlag for å kunne håndtere konflikter på en så konstruktiv måte som mulig.

Funnene viser at flere ledere var rekruttert internt, og manglet formell lederkompetanse. De manglet også formell kunnskap om konflikter, og handlet ut fra magesfølelse og livets skole, fremfor en strategisk fremgangsmåte. De kjente seg usikre. Rognes (2013, 269) peker på at ledere som er usikre oftere vil føle et behov for å søke kontroll over situasjonen selv, og på den måten bli mer autoritære. Mine funn viser at usikkerheten til lederne også kan føre til en unnvikende konfliktstrategi. Begge deler er beskrevet som destruktive strategier, og støtter opp om argumenter for å profesjonalisere håndteringen.

Et lederopplæringsprogram som blant annet gjennomgår hva konflikter er, utviklingstrekk, smitte, ulike modeller for kommunikasjon og rammene som arbeidsmiljøloven setter vil kunne styrke lederne. Gjennomarbeidede prosedyrer og tilhørende opplæring i disse kan medvirke til en mer strategisk håndtering.

Når det gjelder konflikthåndtering vil det kanskje være vanskelig å vurdere kvaliteten på denne. Man kan tenke seg at partene lett forplikter seg til løsninger de ikke er tilfreds med, enten for å redusere ubehaget, eller fordi de ikke orker eller ser noen reelle andre løsninger på situasjonen. Uansett kan følgende fire effektmål benyttes som en pekepinn i evalueringen (Ury, Brett og Goldberg i Mikkelsen og Laudal 2016, 388):

- 1) Kostnader knyttet til løsningen (Herunder tid, bekymring, emosjonell slitasje, tapte muligheter, penger, risiko, arbeidstid, produksjon, smitte)
- 2) Tilfredshet med løsningen (Ble partene ivaretatt så godt som mulig ut fra ett vinn – vinn perspektiv?)
- 3) Effekt på relasjonene (Har relasjonene mellom partene blitt styrket eller svekket?)

- 4) Fare for tilbakefall (Der relasjonen er skadet kan tilbakefall forekomme, eller en av partene kommer i lignende konflikter med andre kolleger)

Det er likevel et poeng at de handlinger og tiltak som er veloverveid og strategisk fundamentert, ikke behøver å slå ut slik man har forventet (Glasø 2014, 287).

En forebyggende strategi for konflikter kan være å lage spilleregler for hva som er skikk og bruk for samhandling på arbeidsstedet, og hvilken atferd som ikke aksepteres. Det å være klar over forventningene fra leder vil være forutsigbart for alle, og kan lette leders inngripen hvis ansatte går over streken. Det blir da vesentlig at atferd som bryter med dette blir tatt tak i (Lystad 2006, 86).

Gjennom intervjuene fremkom det lite bevisste tanker rundt hva som skulle til for å forebygge konflikter mellom ansatte, utover det å bidra til et godt arbeidsmiljø. Deltakerne beskrev for det meste oppgavekonflikter, for eksempel hvordan arbeidet ble fordelt eller hvordan arbeidet skulle utføres. Det hevdes at fleste konflikter har grobunn i hvordan arbeidet er organisert, organisasjonsstrukturer og samspillsmønstre (Van de Vilert 1998). Ledere og ansatte har en tendens til å undervurdere den innflytelsen organisatoriske forhold har å si på egen og andres atferd (Einarsen og Sortland 2011, 141). Det vil følgelig være mulig å demme opp for noen konflikter med en bevisst strategi rundt oppgavefordeling, informasjon og medvirkning.

### **5.3.2 Hvordan redusere ubehag hos lederne?**

Når en tar på seg et lederoppdrag, personifiseres oppdraget. Lederen inntar da en rolle som fanger henne med hud og hår, og som hun ikke kan distansere seg fra, uavhengig av om hun vil eller ei (Sørhaug 1996 i Heen 2018, 187). Rolleforståelse og rolleteori er helt essensielt i konfliktsituasjoner der rolleforventningene er satt under press, og bør derfor inngå som element i et lederutviklingsopplegg (Heen 2018, 187).

Kurs i konflikthåndtering kan gi teoretisk kunnskap, men for å utvikle kompetanse kreves det i tillegg praktisk trening på ferdigheter (Buch, Vanebo og Dehlin 2010, 295). Undersøkelser støtter at man lærer mest av å utføre praktiske arbeidsoppgaver, og samarbeide med kolleger. Formelle utdanninger og kurs betyr mindre (Filstad 2016). Trening og erfaring fører til trygghet og mestring.

Funnene viser at lederne synes det var nødvendig, men ubehagelig, å gi tilbakemelding til ansatte hvis de ikke utførte jobben etter forventningene, eller de ble oppfattet negativt av kolleger eller brukere. Rognes (2015, 176) hevder at hvis man går inn i en konfliktsituasjon med en forventning om ubehag, blir det selvoppfyllende profeti. Lederne sa også at de kunne mangle mot til å gå inn i konflikter. Økt kunnskap kan gi lederne mot, som er en betydningsfull lederegenskap (Brunstad, 2007, 137).

I følge Lysstad (2005, 29) er det ikke noen enkel sak å endre holdninger. Det er lett å mene noe, men vanskelig å følge opp i praksis. For å kunne endre oss må vi ha evne og vilje til å ta ansvar for egen atferd, og da er første skritt å bli bevisst hvilke holdninger vi har (Hotvedt 1997, 91). Altså bli kjent med gapet mellom bruksteori og uttrykt teori, gjerne ved å utfordre vår automatiske persepsjon.

Skal lederne utvikle større mot og kompetanse i konflikthåndtering, bør det altså knyttes læring til alle disse elementene. Det å ha fora for erfaringsdeling, kunne reflektere sammen om ulike konfliktsituasjoner, handlingsalternativer, holdninger og utfordringer kan, sammen med teoretisk kunnskap, gi lederne bedre forutsetninger for å møte de utfordringene de opplever å stå i. Det kan dermed være et poeng at det legges opp til dynamisk lederutvikling, hvor lederne i små grupper gis anledning til å utvikle sine lederferdigheter gjennom samhandling, veiledning og tilbakemelding fra andre. Her kunne lederne utfordres på å tåle og ikke bli likt, og til å håndtere ubehag. De kunne jobbe med egen kommunikasjon og gjøre erfaringer med automatikken i egen persepsjon, hvilke fallgruver og begrensninger av forståelsen som ligger på dette nivå, samt gapet mellom uttrykt teori og bruksteori.

Det å være villig til å forstå motparten igjennom dialog, samtidig som man åpner opp om egne, kanskje sårbare sider, krever en viss tillit. Det er derfor viktig at leder blir trygg i rollen som tilrettelegger for dialog i situasjoner hvor det er en konflikthistorie (Sætre 2009,107). Et av kjennetegnene på en lærende organisasjon er nettopp at man våger å reflektere over egen praksis, seg selv og det man driver på med (Klev og Levin 2009, 92).

### **5.3.3 Hvilken støtte kan arbeidsmiljøloven gi lederne?**

Kjennskap til arbeidsmiljølovens rammer kan gi viktig støtte og hjelp til ledere. I kapittel to delte jeg inn arbeidsgivers plikter i konflikter i et forebyggende og et gjenopprettende

perspektiv. Det er altså ikke sånn at en arbeidsgiver som ikke mottar melding om konflikter, kan slå seg til ro med at dette ikke forekommer. Lederne plikter å drive systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid som også innebærer å kartlegge risikofaktorer for konflikter, og iverksette tiltak for å forebygge.

Det å være kjent med, og snakke om, omsorgs – og aktivitetsplikten til lederen, medvirkningsplikten til den ansatte og konsekvenser av brudd på denne (aml § 2-3; Einarsen og Pedersen 2017, 183), kan være en måte å «rettferdiggjøre» inngripen i konflikter, og demme opp for ubehag. Hvis ledere og ansatte har en viss felles forståelse og kunnskap, blir konflikthåndteringen mer forutsigbar for alle. Både med tanke på hva som kreves og forventes av ansatte og ledere.

Dette, sammen med interne konflikthåndteringsrutiner, kan settes opp som tema på kurs eller til personalmøter. I følge Einarsen og Pedersen (2017, 30) bør rutinene fokusere på fire sentrale punkter:

- At det forekommer aktivitet i saken
- At det legges opp til en forutsigbar, legitim, rettferdig og rettssikker saksgang.
- At det konkluderes og at leder lukker saken.
- At all aktivitet forsøker å ha som mål å unngå unødige etterspill og nye konflikter.

Derimot må ikke regelverk og struktur fremme en rigid håndtering, at leder gjemmer seg bak lover og regler, eller bruker metodikken til å intervensere i alle mulige uenigheter på en arbeidsplass. Min påstand er fortsatt at velutviklede kommunikasjonsferdigheter er det viktigste redskapet for lederen.

### **5.4.3 Sparringspartnere**

Informantene i denne studien vektla behovet for sparringspartnere når de sto i vanskelige personalkonflikter. Hvem de valgte å sparre med virket tilfeldig ut fra hvem de hadde tillit til i sitt profesjonelle og private nettverk. Tilfeldige sparringspartnere skaper tilfeldig håndtering. Hvis kommunen ønsker en mer stringent håndtering av konflikter kan det være et tiltak å legge til rette for gode tillitsrelasjoner mellom ledere på tvers av virksomheter, samt inn mot HR, som kan gi lederstøtte. Informantene påpekte at relasjonen, og hvordan lederne ble møtt

ved henvendelse, avgjorde om de søkte støtte fra samme sted neste gang. Her bør støttepersonell gjøres oppmerksom på at det kan være en terskel å be om hjelp til egen ledelse. Lederne uttrykte dette med at de «var usikre på hva de burde klare selv». Det kan også være et suksesskriterie med relasjonsbygging og mentorordninger på tvers.

Funn fra oppgaven viser at partene i konflikter ønsker ekstern bistand, da det oppleves som en støtte til leder og en kvalitetssikring av håndteringen for de involverte. HR og bedriftshelsetjenesten kan begge benyttes til lederstøtte. I så fall blir de en mediator som kan bistå, men som ikke har juridisk makt til å beslutte noe (Wood 2013, 146).

Det kom ikke frem at lederne søkte støtte eller rådføring hos tillitsvalgte og verneombud, men informantene ble heller ikke spurt direkte om dette. Konfliktrappen viser at partene i konflikter på et tidspunkt søker allianse og støtte hos andre. Dette var også erfaringen til informantene i studien. Måten partene i konflikten blir møtt av tredjepersoner har betydning for om konflikten eskalerte eller ble dempet (Einarsen og Pedersen 2017, 36). Tillitsvalgte og verneombud er ofte mer direkte involvert i arbeidsmiljøet, og kan ta viktige roller som konfliktdempere. Forutsetningen er at de settes i stand til dette på en best mulig måte. Arbeidslivet er partssammensatt, og både formelle og valgte ledere vil kunne være verdifulle bidragsyttere i dette arbeidet og fungere som støtte og sparringspartnere for hverandre. Det vil være en fordel om så mange som mulig av støttepersonene er samkjørte gjennom en viss grad av lik kunnskap, og lojalitet til metodikken som gjelder. Dette bør være mulig, til tross for at partene har, og skal ha, ulike roller i dette arbeidet.

#### **5.4.3.1 Hvilken støtte kan arbeidsmiljøloven gi?**

Lederen kan ikke lene seg tilbake å overlate håndteringen til andre, men hun kan få nyttig støtte og bistand. Lov- og avtaleverk legger til rette for bruk av sparringspartnere, noe som tilsier at dette arbeidet skal forankres i virksomhetens partssamarbeid. Bedriftshelsetjenesten skal etter loven være en nøytral og uavhengig tredjepart (aml § 3-3; Einarsen og Pedersen 2017, 175). Tillitsvalgte skal representere arbeidstaker, og arbeidsgiver plikter å drøfte saker med tillitsvalgte dersom det er grunn til å tro at det vil fattes beslutninger som påvirker arbeidsplassen og den daglige driften (Einarsen og Pedersen 2017, 174). Hovedavtalens § 3-2 c sier noe om ansvaret som legges til denne rollen: «*De tillitsvalgte og bedriftens representanter har plikt til å gjøre sitt beste for å opprettholde et rolig og godt samarbeidsforhold*». I tillegg krever lovgiver at verneombudet skal tas med på råd under



planlegging og gjennomføring av tiltak som har med arbeidsmiljø å gjøre (aml § 6-2).

## **5.5 Metodediskusjon**

Et forskningsprosjekt som dette vil ikke kunne gi et fullstendig og feilfritt bilde av virkeligheten (Nilssen 2012, 29). Hvilke resultater man sitter igjen med påvirkes av flere forhold, som bør synliggjøres og diskuteres.

### **5.5.1 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet**

I kvalitativ forskning er det omdiskutert om begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet har relevans, da disse er forbundet med kvantitativ forskning. Noen benytter begrep som troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. *Troverdighet* går på at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. *Bekreftbarhet* knyttes til kvaliteten i de tolkninger som gjøres og om den innsikt prosjektet gir støttes av andre undersøkelser, mens *overførbarhet* handler om resultatene og om disse også gjelder i andre situasjoner, og på andre steder (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 244).

Troverdighet handler altså om å minimere ulike former for skjevheter eller metodefeil, og at jeg som forsker gjør en egenrefleksjon rundt hvordan intervjuene har foregått, med det for øye å bli bevisst mulige feilkilder. I metodekapitlet har jeg beskrevet hva jeg var oppmerksom på i de ulike fasene av forskningen, som ledd i å styrke kvaliteten.

Sentralt i troverdighetsvurderingen står vurderingen av om utvalget var representativt. Dette har jeg gjort rede for tidligere, under overskriften «utvalg». Informantenes ulikheter i alder, kjønn, sektortilhørighet, utdanning og realkompetanse kan ha bidratt til en viss bredde i resultatene. Det styrker troverdigheten at materialet ble tatt opp på lydbånd, og fortløpende transkribert av meg selv. Det at informantene var med å velge intervjusted kan også ha påvirket resultatene positivt. Funnene ble utførlig beskrevet og eksemplifisert i oppgavens resultatdel. Sitatene jeg brukte i denne delen av oppgaven danner grunnlag for vurdering av om kategorisering og funn er troverdig og relevant.

Bekreftbarhet kan handle om at mine funn kan bekreftes av annen forskning på området, det vil si at den stemmer overens med annen forskning og litteratur. Hvis jeg fant noe helt nytt måtte jeg i så fall vurdere og analysere grunnen for det. Temaene i oppgaven er rikelig

beskrevet i tidligere forskning og litteratur. Jeg opplever at mine funn samsvarer godt med tidligere funn, noe som gjør at gyldigheten styrkes.

Samsvar mellom funn og tidligere forskning gir grunn til å tro at resultatene kan overføres til andre kommuner og større bedrifter. Det er snakk om konflikter, ledelse og regelverk, som i noen grad er nokså allmenngyldige i sin natur. Funnene fra gruppe – og individuelle intervjuer samsvarte i stor grad, noe som kan tyde på at temaet ble mettet.

### **5.5.2 Betraktninger om refleksivitet**

Virkeligheten blir skapt av mennesker i sosial samhandling (Postholm 2010, 128). Det er derfor ikke til å komme fra at jeg som forsker ikke kan jobbe helt uten forutsetninger. Jeg kommer med min referanseramme og forforståelse. Alt jeg har lært igjennom livet har formet meg, noe som kan påvirke både intervjusituasjonen og resultatene. Persepsjonsmodellen i kapittel to viste at man ser det man ser etter, som igjen påvirkes av våre historiske og kulturelle briller.

Forskeren påvirker og blir påvirket (Nilssen 2012, 31). Leming (2009) fremhever tre kategorier for refleksivitet. For det første vil forskerens tilstedeværelse påvirke situasjonen. Den andre handler om at relasjonen mellom forsker og informant påvirker hva slags informasjon forskeren får. Den tredje sier noe om forskerens forståelse, og hvordan dette påvirker hvilke spørsmål som stilles, hvordan de stilles og til hvem.

Jeg har forsket i en organisasjon og et system jeg selv er med å forvalte. Alle informantene kjente til meg fra før, og dette kan ha påvirket hvor mye de var villige til å dele. Denne relasjonen kan være både en styrke og en svakhet. Samtaler og svar påvirkes av mange forhold i tillegg til relasjon, som tidligere erfaringer eller andre underliggende motiver. Det at jeg har kjennskap til fagfeltet konflikter, og kjennskap til hvilken hverdag informantene befant seg i, kan ha gjort det enklere for meg å sette meg inn i deres livsverden. Det kan også være at det har vært interessant for lederne å diskutere dette tema med en fagperson. Det at jeg kom fra HR kan i seg selv ha vært et godt utgangspunkt for å få til en ærlig og god samtale. På den andre siden kan det være vanskelig for meg å ha distanse nok til å få øye på ny kunnskap eller tema som ligger i mine blinde felt. Jeg har forsøkt å stille flere utdypende og oppklarende spørsmål for å bøte på dette. Det kan også være at informantene har holdt

igjen informasjon, dersom for eksempel relasjon til HR ikke var så god, de vil fremstå som mer vellykket enn de var eller svare ut fra hva som anses politisk korrekt. Min opplevelse var at informantene snakket åpent, noe som støttes av at jeg fant gjennomgående mønstre i materialet både i de individuelle intervjuene og fokusgruppeintervjuet.

Jeg valgte å bruke litt tid forut for intervjuet til å fortelle hva jeg var ute etter: At det var et poeng å komme inn i deres livsverden og at politisk korrekte svar var uinteressante i denne sammenheng. Jeg er uansett klar over at det kan være vanskelig å fortelle om utfordrende sider ved egen ledelse. Ettersom intervjuer er gjenfortellinger av hendelser og handler om folks selvrepresentasjon (uttrykt teori), er det mulig at det de har fortalt meg, og hverandre i fokusgruppen, er hva de sier de gjør og ikke nødvendigvis hva de gjør (bruksteori) (Argyris og Schön 1978).

### **5.5.3 Etiske aspekter**

I følge etiske retningslinjer gitt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) er det viktig at informantene får all informasjon som er nødvendig for at de skal få en rimelig forståelse for prosjektet, hvilke følger det får for dem å bidra som informant, samt min intensjon med forskningen (NESH, 2016).

Konflikt kan være et følsomt tema, noe som gjorde meg ekstra bevisst på å sikre konfidensialitet. Informantene ble orientert om at all informasjon de delte skulle bearbeides, og ville ikke kunne spores tilbake til informantene. Jeg var tydelig på at ingen av mine kolleger i HR eller i den kommunale ledelsen ville få tilgang til noe av det ubearbeidede materialet, og at opptakene ble slettet etter oppgaveinnlevering. Ingen av informantene ga uttrykk for noe bekymring rundt dette. Det er likevel ikke mulig å si om dette har påvirket de data som fremkom.

Informantene ble informert om formål med studien, og om deres mulighet til å trekke seg. Dette fikk de informasjon om på telefon, deretter på e-post og en siste gang ved oppstarten av hvert intervju. De ble også tilsendt godkjenningen fra NSD, vedlegg 1. Informantene underskrev et samtykke med samme innhold, vedlegg 2 og 3.

Det å forske er en asymmetrisk relasjon. Etikken fulgte meg i alle deler av forskningen. For eksempel var jeg under intervjuet varsom med sensitive eller inngripende spørsmål, og

oppmerksom på non-verbal kommunikasjon (Hargie, 2017). Etter intervjuet har jeg vært tro mot den tillitten som ble vist meg og behandlet materialet lojalt, ærlig og med respekt. Jeg har gjort undersøkelsene i en mellomstor kommune, og har av tauhetshensyn valgt å omtale alle informantene i hunkjønn. Jeg kan ikke se at det er noen ulemper forbundet med å være informant.

## **5.6 Videre forskning**

Denne oppgaven gir et lite bidrag til innsikt i hvordan mellomledere i en middels stor kommune forholder seg til konflikter mellom ansatte. Det finnes mye forskning på konflikter, men det er et relevant og aktuelt tema som det, i lys av en kontinuerlig samfunnsutvikling, er et løpende behov for mer kunnskap om.

Ut fra et konfliktperspektiv kunne det vært interessant å undersøke hvordan mellomledere rekrutteres og gis opplæring. Man kunne tenkt seg en longitudinell studie der man følger mellomledere fra de ansettes i rollen og noen år frem i tid (Ringdal 2013, 107). Dette kunne gitt grunnlag for å vurdere hvilke utfordringer de møtte rundt dette tema, hvilken opplæring de fikk og ikke fikk, og hvilken støtte de opplevde å få. Det kunne også vært interessant å sett dette i lys av sykefravær, arbeidsmiljøundersøkelser og turnover blant både ansatte og ledere. Det kunne vært spennende å se på om leders kjønn, alder, lederspenn og erfaring påvirker valg av konfliktstrategi, eller om utdanningsnivå hos både ledere og ansatte spiller inn på antall og type konflikter.

## 6. Konklusjon

I denne studien har jeg sett på hvordan mellomledere i en middels stor kommune håndterer konflikter mellom ansatte. Gjennom funn og diskusjon har jeg redegjort for hvordan ledere forstår konflikter, hvilke utfordringer de støter på og hvilke kompetansebehov de har.

Informantene er mellomledere som står i stillingen i dag, og metoden har hatt som mål å få et innblikk i deres opplevelser og erfaringer. Konflikter er relevant da de påvirker blant annet trivsel, produksjon, turnover og sykefravær. Funnene har gitt innsikt i hvordan konflikter belaster arbeidshverdagen til lederne, både mentalt og tidsmessig.

Utfordringene som lederne opplevde i møte med konflikter var toneangivende i intervjuene. I mitt materiale kan det se ut til at utfordringen blant informantene i større grad er knyttet til håndteringen av konflikter enn mengden konflikter. Funnene viser at mellomlederne stort sett velger konstruktive konfliktstrategier, men at de mangler kunnskap om konsekvensene av destruktiv håndtering, og kravene i arbeidsmiljøloven. Det ble tydelig for meg at de menneskelige egenskapene, robusthet og relasjonskompetanse spiller en sentral rolle for utførelsen av ledelse i konflikter. Det som peker seg mest ut er ledernes behov for kompetanse og støtte.

Pondy (1992) sier at en organisasjon uten konflikter er en død organisasjon, uten evne til selvkritikk og kurskorrigering. Dette taler for å styrke lederne, slik at de kan omfavne konflikter på en trygg og strategisk måte. Da vil kunnskap om kompleksiteten i årsaksforhold, og utviklingen av konflikter som konflikttrappen synliggjør, være til stor nytte. Gode prosedyrer og kunnskap om hvilken aktivitet regelverket pålegger lederne, anser jeg som en forutsetning. I tillegg bør lederne gis muligheter til praktisk trening, tilbakemeldinger og erfaringsdeling vedrørende case, håndteringsalternativer og utfordringer de støter på.

For å skape en reell styrking av kompetansen må dette forankres i toppledelsen da all organisasjonsutvikling starter der (Argyris og Schön 1978). Skal det legges til rette for en konstruktiv støtte og sparring fra lederkolleger bør ledere på alle nivå få samme opplærings – og utviklingstilbud. Ressursene som de valgte lederne, tillitsvalgte og verneombud, kan bidra med, kan lettere realiseres dersom de også inkluderes i samme utviklingsopplegg.

## Litteraturliste

- Argyris, Chris og Donald A. Schön. 1978. "Organizational learning: A theory of action Perspective." *Reis* 77-78/97: Pages 345-348.
- Argyris, Chris. 1982. "The executive mind and double-loop learning". *Organizational Dynamics*, Autumn 1982: Pages 5-22.
- Arbeidsmiljøloven. 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* 2005-06-17, nr 62.
- Baillien, Elfi og Hans De Witte. 2009. "The relationship between the occurrences of conflicts in the work unit: The Conflict management styles in the work unit and workplace bullying." *Psychologica Belgica* 49 (4): Pages 207-226.
- Baillien, Elfi, Guy Notelaers, Hans De Witte og Stig Berge Matthiesen. 2011. "The relationship between the work unit's conflicts management styles and bullying at work. Moderation by conflict frequency." *Economic and Industrial Democracy* 32 (3): Pages 401- 419.
- Blandhol, Sverre. 2014. *Konfliktanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Braun, Virginia og Victoria Clarke. 2006. "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): Pages 77-101.  
doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brunstad, Paul Otto. 2009. *Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Buch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin. 2010. *Organisasjon og organisering*. 6. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, Tom. 2004. *Ledere og lederskap: AFFs undersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- De Dreu, Carsten K.W og Laurie R. Weingart. 2003. "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta- analysis." *Journal of Applied Psychology* 4 (88): Pages 741-789.
- De Raeve Lore, N.W. Jansen, P.A. van den Brandt, R. Vasse og I.J. Kant. 2009. "Interpersonal conflicts at work as a predictor of self-reported health outcomes and occupational mobility." *Occupational and Environmental Medicine* 66: Pages 16-22.  
doi: 10.1136/oem.2007.037655
- Deutsh, Morton. 1994. «Constructive conflict resolution: Principles, training, and research.» *Journal of Social Issues*, 1: Pages 13-32.
- Dutton, Jane E. 2003. "Respectful Engagement". I *Energize your workplace*. Jane E. Dutton. Side 21- 51. U.S: Jossey –Bass.

- Einarsen, Ståle og Nils Sortland. 2011. «Mellommenneskelige konflikter: Årsaker og kommunikasjonsmønstre». I *Det gode arbeidsmiljø*. 2. utgave. Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. Side 138-163. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, Ståle, Harald Pedersen og Helge Hoel. 2016. *Faktaundersøkelser: Metodikk i vanskelige arbeidsmiljø saker*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Einarsen, Ståle og Harald Pedersen. 2017. *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Filstad, Catrine. 2016. *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fisher, Roger, William Ury and Bruce Patton. 2011. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*. 3th edition. USA: Penguin books.
- Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. 2016. 4. utgave. Lest 02.04.18. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Glasl, Frederick. 1980. *Conflict management*. Wien: Haupt Verlag and Verlag Freies Geistesleben.
- Glasl, Frederick. 1999. *Confronting conflict: First – aid Kit for Handling Conflict*. London: Hawthorn Press.
- Glasø, Lars. 2014. «Konflikter og kommunikasjon.» I *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Peggy Simic Brønn og Jan Kjetil Arnulf. Side 281-307. Bergen: Fagbokforlaget.
- Haaland, Frode Hübertz og Frode Dale. 2005. *På randen av ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Hargie, Owen. 2017. *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. 6. edition. New York: Routledge
- Heen, Hanne og Robert H. Salomon. 2018. *Varme konflikter i arbeidslivet: Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Oslo: Gyldendal
- Hope, Ole. 2015. *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS
- Hotvedt, Terje. 1997. *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Hovedavtalen 01.01.2018- 31.12.2019. Lest 29.04.18. <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/lonn-og-tariff/hovedavtalen/hovedavtalen-forlenges-med-to-ar/>

- Huczynski Andrzej A. og David A. Buchanan. 2016. *Organizational Behaviour*. 9th edition. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Hughes, Richard, Robert Ginnett og Gordon Curphy. 2012. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 7th edition. USA: McGraw-Hill International Edition
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Klev, Roger og Morten Levin. 2009. *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gylden Akademisk.
- Leming, Tove. 2009. «Hvor ble jeg av? Emosjoner som drivkraft i skriving og forskning.» I *Emosjoner i forskning og læring*. Rachel Jachelln, Tom Tiller og Tove Leming. Side 35-50. Tromsø: Aureka Forlag.
- Louis R. Pondy. 1967. "Organizational conflict. Concepts and models." *Administrative Science Quarterly* (12): Pages 296-320.
- Louis R. Pondy. 1992. "Reflections on organizational conflict" *Journal of Organizational Behavior*. Volume 13, Issue 3: Pages 257–261.
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2016. *Strategisk HRM, HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Nilssen, Vivi. 2012. *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rognes, Jørn Kjell. 2013. «Konfliktledelse.» I *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0*. Rune Rønning, William Brochs- Haukedal, Lars Glasø og Stig Berge Matthiesen. Side 253-271. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rognes, Jørn Kjell. 2015. *Forhandlinger*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rune Rønning, William Brochs- Haukedal, Lars Glasø og Stig Berge Matthiesen. 2013. *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sætre, Alf Steinar. 2009. *Kommunikasjon i organisasjoner: Perspektiv og prosesser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Statistisk Sentralbyrå. 2016. Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. Lest 02.04.18.  
<https://www.ssb.no/arbmiljo>



- Sørhaug, Tian. 1996. *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thomas, Kenneth. 1976. «Conflict and conflict management.» I *Educational Administration: Theory, research, practice*. W.K. Hoy og C.G Miskel (red). 1991. Pages 100-102. New York: McGraw –Hill.
- Tjosvold, Dean. 2008. “The Conflict-positive Organization: It depends upon us.” *Journal of Organizational Behavior*. Volume 29: Pages 19-28.
- Ury, Willian L., Jeanne M. Brett og Stephen B. Goldberg. 1998. *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the cost of conflicts*. San Fransisco: Jossey- Bass inc. Publishers.
- Van de Vliert, Evert. 1998. “Conflict and conflict management.” I: *A Handbook of Work and Organizational Psychology*. Red Pieter D. Drenth, Charles J. De Wolff og Thierry Henk. 2nd edition. Pages 351 – 378. United Kingdom: Psychology Press Ltd
- Van de Vliert, Evert, Aukje Nauta, Ellen Giebels og Onne Janssen. 1999. “Constructive conflict at work.” *Journal of Organizational Behavior*. Volume 20, Issue 4: Pages 475- 491.
- Wood, Julia T. 2013. *Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication*. 7th edition. Canada: Wadsworth, Cengage Learning
- Theaterkafe-dommen, Rt. 2008-856

## **Oversikt over vedlegg**

Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata, NSD

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring fokusgruppeintervju

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring individuelle intervju

Vedlegg 4: Intervjuguide fokusgruppe

Vedlegg 5: Intervjuguide individuelle intervju

## Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Ivan Spehar

Postboks 4 St. Olavs plass

0130 OSLO

Vår dato: 21.11.2017

Vår ref: 56948 / 3 / ST M

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.11.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

56948	Hvordan forholder kommunale mellomledere seg til konflikter mellom ansatte?
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ivan Spehar
Student	Elin Bruserød

## 1 Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

## 2 Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter sensitive opplysninger
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Oslo og Akershus sine retningslinjer for datasikkerhet

## 3 Veiledning

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Oslo og Akershus er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv.

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i forskningsetiske retningslinjer.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke endringer du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i Meldingsarkivet.

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt  
Ved prosjektslutt 30.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

## Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder.

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har taushetsplikt. De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du forsker på egen arbeidsplass må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri T enden Myklebust

Kontaktperson: Siri T enden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / [Siri.Myklebust@nsd.no](mailto:Siri.Myklebust@nsd.no)

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv om deltakelse i masterprosjekt

07.12.17

### **Informasjonsbrev med samtykkeerklæring for deltakelse i gruppeintervju**

Jeg holder på med en mastergrad i Styring og Ledelse ved Høyskolen i Oslo og Akershus, og skal skrive en masteroppgave om håndtering av konflikter på arbeidsplassen. Jeg vil finne ut hvilke syn ledere har på konflikter og hvordan de forholder seg når de får vite om konflikter mellom ansatte på deres arbeidsplass.

For å finne ut av dette vil jeg gjennomføre individuelle intervju 5-7 ledere med personalansvar, hvor målet er en åpen dialog. Jeg er ute etter den enkeltes leders opplevelse og erfaring i forhold til ulike spørsmål rundt temaet.

Før jeg går i gang med dette vil jeg gjennomføre et gruppeintervju. Hensikten med dette er å få innblikk i hvordan konfliktsituasjoner oppleves av mellomledere selv. Gruppedeltakerne har god kjennskap til kommunen og bred ledererfaring. Gruppeintervjuet vil være dermed være avgjørende i videre forskningsprosess med å avklare problemstilling, utvikling av hypoteser og intervju spørsmål.

Jeg vil ta opp gruppesamtalen med opptaker, og opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Mastergradsprosjektet er underlagt taushetsplikt og alle opplysninger blir behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede som vil ha tilgang til intervjumaterialet, som kodes og anonymiseres slik at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opptakene av intervjuene slettes når oppgaven er ferdig, etter planen innen utgangen juni 2018.

Det er frivillig å være med på forskningsprosjektet og dere har mulighet til å trekke dere når som helst underveis uten å måtte begrunne dette nærmere.

Hvis det er noe du lurer på i etterkant av intervjuet, kan du ringe meg på 92233357, eller sende en e-post til [elin.bruserod@tonsberg.kommune.no](mailto:elin.bruserod@tonsberg.kommune.no). Du kan også kontakte min veileder Ivan Spehar, Førsteamanuensis ved Høyskolen i Oslo og Akershus. Han kan nås på e-post [Ivan.Spehar@hioa.no](mailto:Ivan.Spehar@hioa.no), og på telefonnummer 976 08 146

Studien er godkjent hos Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Beste hilsen

Elin Bruserød

Mastergradsstudent, Master i styring og ledelse  
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag  
Høyskolen i Oslo og Akershus

### **Samtykkeerklæring**

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

-----  
(Signert av prosjektdeltakere, dato)

## Vedlegg 3: Informasjonsskriv om deltakelse i masterprosjekt

13.12.17

### Informasjonsbrev med samtykkeerklæring for individuelle intervjuer

Jeg holder på med en mastergrad i Styring og Ledelse ved Høyskolen i Oslo og Akershus, og skal skrive en masteroppgave om konflikter på arbeidsplassen. Jeg vil finne ut hvilke syn ledere har på konflikter og hvordan de forholder seg når de får vite om konflikter mellom ansatte på deres arbeidsplass. For å finne ut av dette har jeg gjennomført et gruppeintervju med 6 mellomledere. I tillegg ønsker jeg å intervjuer mellom 5-7 ledere med personalansvar.

Jeg er takknemlig for at du har takket ja til å delta. Intervjuene vil vare i ca en time, og jeg håper på en åpen dialog med deg, da jeg er ute etter din opplevelse og erfaring i forhold til ulike spørsmål rundt temaet.

Jeg vil ta opp intervjuet med opptaker.

Mastergradsprosjektet er underlagt taushetsplikt og alle opplysninger blir behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede som vil ha tilgang til intervjumaterialet, som kodes og anonymiseres slik at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opptakene av intervjuene slettes når oppgaven er ferdig, etter planen innen utgangen juni 2018.

Under ser du samtykkeerklæringen, som jeg vil be om en underskrift på når vi møtes.

Det er frivillig å være med på forskningsprosjektet og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis uten å måtte begrunne dette nærmere.

Hvis det er noe du lurer på i forkant eller i etterkant av intervjuet, kan du ringe meg på 92233357, eller sende en e-post til [elin.bruserod@tonsberg.kommune.no](mailto:elin.bruserod@tonsberg.kommune.no). Du kan også kontakte min veileder Ivan Spehar, Førsteamanuensis ved Høyskolen i Oslo og Akershus. Han kan nås på e-post [Ivan.Spehar@hioa.no](mailto:Ivan.Spehar@hioa.no), og på telefonnummer 976 08 146

Studien er godkjent hos Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Beste hilsen

Elin Bruserød

Mastergradsstudent, Master i styring og ledelse  
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag  
Høyskolen i Oslo og Akershus



**Samtykkeerklæring**

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

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 4: Intervjuguide/ spørsmål til fokusgruppen

	Spørsmål
Oppvarming	Hva tenker du når du hører ordet konflikt?
Introduksjonsspørsmål	Hvilke konflikter tenker dere er vanlig mellom ansatte i kommunen?
Overgangsspørsmål	Hvordan tror dere mellomledere i kommunen håndterer konflikter mellom ansatte?
Nøkkelspørsmål	Hvilke konsekvenser kan konflikter mellom ansatte ha for arbeidet/ arbeidsplassen?  Hva skal til for at konflikter mellom ansatte reduseres?  Hva mener du en leder i kommunen bør gjøre når hun hører om konflikter mellom ansatte?  Er det noe dere tenker man <b>må</b> gjøre, kontra noe man <b>bør</b> kan gjøre?
Avslutning	Hva skal til for at du som leder skal kunne håndtere konflikter på den måten du selv tenker er best?  Er det noe dere ønsker å tilføye?

## Vedlegg 5: Intervjuguide – semistrukturerte intervjuer

### Info:

Jeg er kun ute etter dine tanker og opplevelser – det er ikke noe svar som er riktig eller galt. Jeg vil gjerne at du snakker helt fritt, og at vi får til en samtale. Jeg er interessert i alt fra mindre konflikter over en kortere periode til større og mer langvarige konflikter. Dersom det er spørsmål som du føler ikke stemmer for deg, ønsker jeg at du gir meg beskjed, så vil jeg forsøke å omformulere meg.

Struktur	Spørsmål	Tanker bak
<b>Fakta spørsmål:</b> Oppvarming og tillit	Hvor lenge har du jobbet her?  Hvor mange ansatte har du under deg?	
<b>Introduksjonsspørsmål:</b> Introduserer tema, informanten retter fokus	Hva tenker du når du hører ordet konflikt?  Når tenker du at en uenighet går over til å bli en konflikt?	Hvilket syn har lederen på konflikter?  Trappa
<b>Overgangsspørsmål:</b> Fra det generelle til det spesielle	Har du opplevd noen konflikter mellom ansatte i din enhet? Fortell (hva skjedde – hvordan kom dere videre?) Eksempel på en konflikt som løste seg på en god måte for partene? Evt. hva tenker du var grunnen til det? Eksempel på en konflikt som ikke lot seg løse? Evt. hva tenker du var grunnen til det?	Omfang – erfaring.
<b>Nøkkelsspørsmål:</b> Kjernen i intervjuguiden. Her kan det komme opp forhold som trenger utdypning. Hensikten er å få svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene	<p><b>Type konflikter</b> Hva tenker du konfliktene i din enhet dreier seg om?</p> <p><b>Inngripen ifht AML</b> Hva gjør du når du får høre/ skjønner at det er en konflikt mellom ansatte? Hvordan får du vite det? I hvor stor grad opplever du at du klarer å fange opp konfliktene i avdelingen din? Hvor langt har konfliktene kommet når du får høre om den/ fanger den opp? Hvor alvorlig/inngripende/omfattende mener du at en konflikt må være, før du mener at du som leder er forpliktet til å glipe inn? Søker du hjelp og støtte hos andre i slike situasjoner, i tilfelle hos hvem?? Hvilke støttepersoner/ aktører kan du benytte deg av?</p> <p><b>Kommunikasjon i konflikter</b> Hvilke strategier benytter du når skal inn i en konfliktsituasjon mellom ansatte? Hva mener du er det viktigste en leder gjør når han/ hun skal inn i en konflikt mellom ansatte? Hva tenker du rundt kommunikasjon i konflikter- for deg som leder mot de involverte? Hvor mye tid bruker du på å håndtere konflikter?</p> <p><b>Forebygging</b> Hva mener du er viktig for en leder å gjøre for å forebygge konflikter? (Hva av dette får du gjort?) Hvilke konsekvenser kan konflikter mellom ansatte ha for arbeidsplassen? Hva skal til for at konflikter mellom ansatte kan reduseres?  Hvilket ansvar mener du en leder har for å forebygge konflikter?</p> <p><b>Til videre arbeid</b> Hva syns du om kommunens prosedyrer når det gjelder konflikthåndtering?  Opplever du å ha kompetanse til å håndtere disse? Evt. hva savner du, helt konkret?</p>	<p>Type konflikter</p> <p>Konfliktstrategi Kunnskap om arbeidsmiljølovens krav Trappa/ åpen kultur</p> <p>Trappa/ arbeidsmiljøloven</p> <p>Støtte</p> <p>Kommunikasjonskompetanse/ trappa / arbeidsmiljøloven/ prioritering</p> <p>Omfang</p> <p>Konfliktforståelse</p> <p>Arbeidsmiljøloven</p> <p>Behov for støtte/ kompetanse</p>

<p><u>Avslutning:</u> Forberede informanten om at vi snart går inn for landing, og gi rom for spørsmål og/ eller utfyllende kommentarer.</p>	<p>Søker du hjelp når du står i konflikter mellom ansatte?</p> <p>Hva kunne du tenkt deg av kompetanse?  Hvordan har du opplevd å bli intervjuet?  Er det noe du ønsker å tilføye?</p> <p>Etter intervjuet, kan jeg ved behov ta kontakt for å stille noen oppfølgingsspørsmål. Jeg setter pris på om du også tar kontakt dersom du tenker det er noe du vil tilføye eller justere.</p>	
--	---	--