



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Ledelse og konflikthåndtering

Kandidatnummer:

752

Bacheloroppgave 2017

Bachelorstudium i administrasjon og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	3
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Problemstilling	4
1.3 Avgrensning	4
1.4 Oppgavens oppbygning	4
2. METODEDEDEL	5
2.1 Litteraturstudie med utgangspunkt i en case	5
2.2 Reliabilitet og validitet	6
2.3 Kildekritikk	7
3. TEORIDEL	8
3.1 Ledelse	8
3.1.1 Hva er ledelse?	8
3.1.2 Utvikling av ledelsesteori	8
3.1.3 Transaksjon- og transformasjonsledelse	9
3.2 Konflikt	11
3.2.1 Hva er en konflikt?	11
3.2.2 Konstruktive og destruktive konflikter	12
3.2.3 Typer konflikter	12
3.3 Konflikthåndtering og ledelse	13
3.3.1. Konfliktstige	14
4. PRESENTASJON AV CASE	15
4.1 Utgangspunkt for caset	15
4.2 Caset	15
5. DRØFTING	17
5.1 Har det oppstått en konflikt?	17
5.2 Analyse av konfliktsituasjonen	20
5.3 Metode for konflikthåndtering	24
5.4 Konflikthåndtering og kommunikasjon	27
6. AVSLUTNING	31
Litteraturliste	34

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Temaet for denne oppgaven er ledelse og konflikthåndtering. Det er gjort noen undersøkelser på temaet. En analyse av 54 norske ledere foretatt av Ukesavisen Ledelse viser at norske ledere håndterer konflikter dårlig.¹ Analysen peker på at mange ledere er konfliktsky og dårlige til å kommunisere. Forsker ved høyskolen i Bergen, Solfrid Mykland sier til Ukesavisen at det blant ledere er en frykt for ordet konflikt i seg selv, og at ledere har lett for å bortforklare fenomenet med at det kun er uenigheter på arbeidsplassen. På denne måten bruker ledere mer tid og energi på å bortforklare konflikten istedenfor å løse den. Mykland hevder videre at de fleste ledere vil si at konflikthåndtering er en viktig del av jobben å være leder, samtidig som hun hevder de fleste undersøkelser vil vise at de samme lederne håndterer konflikter dårlig. En annen norsk undersøkelse publisert i tidsskriftet *Søkelys på arbeidslivet* underbygger Ukeavisens funn. Gjennom 18 intervjuer med ledere og andre relevante aktører hevder forskerne at det eksisterer en konfliktfrykt blant både ansatte og ledere (Hansen, Mykland og Solbakk 2015, 68). Forskerne hevder det hersker en forvirring rundt hva som kan anses som en konflikt, og at det er tendens til at konfliktene unngås så langt det er mulig. Dette fører til at bedrifter generelt griper inn i konfliktene for sent (Hansen, Mykland og Solbakk 2015, 70).

Undersøkelsene viser at det er noen utfordringer knyttet til norske lederes håndtering av konflikter på arbeidsplassen. Disse utfordringene vekket interesse, og gjorde meg nysgjerrig på hva som gjør at lederne opplever konflikthåndtering som vanskelig.

Levekårsundersøkelsen fra 2009, med tema arbeidsmiljø viser at 49,7% har opplevd å være i ubehagelige konflikter med arbeidskolleger.² At nesten halvparten av arbeidstakerne spurt i undersøkelsen har opplevd å være i konflikt med kolleger tyder på at konflikter eksisterer på norske arbeidsplasser. Tallet er noe høyere enn hva jeg hadde forventet, og forteller meg at konflikter på arbeidsplassen ikke bare er et interessant tema, men også et aktuelt tema jeg mener det er verdt å studere nærmere. Jeg ønsker derfor gjennom min avsluttende oppgave å utvide min kunnskap om ledelse og konflikthåndtering. Kunnskapen jeg tilegner meg har jeg stor tro på at jeg får bruk for senere i arbeidslivet.

¹Fra artikkel i Ukesavisen Ledelse Nr. 1, fredag 3. januar 2014.

²<http://nsddata.nsd.uib.no/webview/index.jsp?v=2&submode=abstract&study=http%3A%2F%2Fnsddata.nsd.uib.no%3A80%2Fobj%2FStudy%2FNSD1429&mode=documentation&top=yes>, lastet ned 24.04.2017

1.2 Problemstilling

En oppgaves problemstilling skal si noe om hvem og hva som skal studeres. Med temaet ledelse og konflikthåndtering ønsker jeg å vite mer om hvilke forhold som kan tenkes å være avgjørende for en vellykket konflikthåndtering, og hvilke forhold som kan tenkes å gjøre at konflikthåndtering vanskeliggjøres. Jeg ønsker å fokusere på ledere, da ledere ofte har det overordnede ansvaret for konflikthåndtering på arbeidsplassen. På bakgrunn av dette er oppgavens problemstilling:

«Hva fremmer/hemmer en leders konflikthåndtering i en organisasjon?»

1.3 Avgrensning

Problemstillingen gjør det nødvendig med noen avgrensninger, da både konflikter og ledelse er omfattende områder. Konflikter kan ses ut fra et organisasjonspsykologisk perspektiv og et arbeidsrettslig perspektiv (Høst 2014, 246). Denne oppgaven vil se på konflikter ut fra et organisasjonspsykologisk perspektiv, hvor årsaker, utviklingsforløp og ytringsformer er sentralt (Einarsen og Pedersen 2017, 35). Det juridiske aspektet ved konflikthåndtering vil ikke bli berørt.

Oppgaven vil ta for seg interpersonelle konflikter, det vil konflikter som oppstår mellom mennesker. Oppgaven vil ikke berøre konflikter på et intrapersonelt nivå, som vil si konflikter vi mennesker har «inne i oss» (Nordby 2017, 29).

Det kan skilles mellom ledelse og styring. I denne oppgaven vil ledelse forstås som en personorientert aktivitet hvor påvirkning gjennom kommunikasjon er sentralt for å nå mål (Høst 2014, 63). Styring som i større grad knyttes til strukturell- og systemorientert aktivitet vil i mindre grad bli vektlagt (Jacobsen 2012, 183).

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven starter i kapittel 2 med en beskrivelse av metoden som er valgt for å belyse problemstillingen. Metod delen vil også inneholde en presentasjon av reliabilitet, validitet og kildekritikk. Teoridelen vil bli presentert i kapittel 3, som inneholder et utvalg litteratur som er relevant for å belyse oppgavens problemstilling. I kapittel 4 vil caset laget for å belyse problemstillingen bli presentert. Drøftingsdelen i kapittel 5 vil bruke caset opp mot teori for å drøfte utfordringene lederen står ovenfor i en konflikthåndteringsprosess. I kapittel 6 vil resultatet av drøftingen bli presentert i en avslutning, hvor problemstillingen skal besvares.

2. METODEDEDEL

Ulike metoder kan brukes for å besvare en problemstilling. En metode handler om hvordan man kan gå frem for å få informasjon, hvordan denne informasjonen skal analyseres og hva informasjonen kan fortelle oss (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). Det er ifølge Johannessen m.fl. (2016, 54) oppgavens problemstilling som bestemmer valget av metode. Det kan skilles mellom kvantitativ og kvalitativ metode. I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode fordi denne metoden er mest hensiktsmessig for å belyse oppgavens problemstilling. Det er flere ulike kvalitative tilnærminger man kan benytte seg av, i denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av en litteraturstudie.

2.1 Litteraturstudie med utgangspunkt i en case

En litteraturstudie dreier seg om å finne frem informasjon som allerede eksisterer på det aktuelle området man ønsker å studere (Johannessen m.fl. 2016, 105). En litteraturstudie gir oversikt over kunnskap som allerede finnes, og gir meg muligheten til å finne informasjon som er relevant for min problemstilling. Jeg har søkt gjennom både pensumlitteratur og selvvalgt litteratur, og gjort et utvalg av litteratur jeg mener er relevant for å belyse problemstillingen. For å finne relevant litteratur utover pensumlitteraturen har jeg hovedsakelig benyttet meg av bibliotekets hjemmesider, og deres søkedatabase Oria.

Jeg har valgt å gjøre en litteraturstudie med utgangspunkt i en case som presenteres senere i oppgaven. Dette har jeg gjort på bakgrunn av at jeg tror en case kan gi et konkret bilde av hvordan oppgavens tema utfolder seg i praksis. Caset som er brukt i oppgaven er fiktiv, og vil bli brukt opp mot relevant teori på området. Caset er i hovedsak selvlaget med inspirasjon fra to nettsider.³

Jeg har i denne oppgaven ikke valgt å gjøre noen egne undersøkelser på temaet, da jeg ser det som vanskelig gjennomførbart. Å undersøke konflikthåndtering på en arbeidsplass enten ved observasjon eller intervju kan være utfordrende av flere grunner. Det kan være vanskelig å få tilgjengelige data på et slikt tema. Ved observasjon kan det være vanskelig å få direkte innsyn i konflikter og konflikthåndtering da handlinger knyttet til dette ofte kan tenkes å foregå i det skjulte. For eksempel bak kontorets fire vegger. Ved intervju kan det tenkes at

³ <http://www.dagensperspektiv.no/2010/rettigheter-ved-omorganisering>, lastet ned 07.04.2017
<https://www.ledernytt.no/konflikter-paa-arbeidsplassen.5678464-112372.html>, lastet ned 07.04.2017

informantene ikke ønsker å fortelle om konfliktsituasjoner i organisasjonen, da dette kan oppleves som vanskelig eller ubehagelig. For eksempel kan de ansatte oppleve det som ubehagelig å fortelle om lederens egenskaper som konflikthåndterer, og ledelsen kan oppleve det som vanskelig å fortelle om utfordrende sider ved egen ledelse. Det finnes dessuten mye relevant litteratur på temaet fra før.

2.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om pålitelighet og knytter seg til undersøkelsens data. Nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides er sentralt (Johannessen m.fl. 2016, 231). For å styrke oppgavens pålitelighet har jeg forsøkt å gi leseren en nøyaktig beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte for oppgaven, noe som ifølge Johannessen m.fl. (2016, 12) er viktig. Utvalget av kilder brukt i oppgaven kommer fra vitenskapelige pålitelige kilder. Det skal også være mulig å enkelt spore kilder brukt i oppgaven, som ifølge Johannessen m.fl. (2014, 232) også styrker oppgavens pålitelighet. Bearbeiding av data i denne sammenheng tolker jeg som fortolkning av litteraturen brukt i oppgaven. Fortolkning av litteratur kan i likhet med observasjoner være verdiladet og kontekstavhengig og vil derfor tolkes forskjellig fra person til person (Johannessen m.fl. 2016, 231-232).

Validitet handler om dataens relevans (Johannessen m.fl. 2016, 66). Hvor godt eller relevant dataene representerer fenomenet er ifølge forfatterne sentralt. Man kan skille mellom tre former for validitet: troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

Troverdighet dreier seg om hvordan fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen m.fl. 2016, 232). For å styrke troverdigheten er det ifølge Johannessen m.fl. (2016, 232) en fordel å ta seg god tid til å bli kjent med det man studerer, slik at man kan skille mellom hva som er relevant og ikke. Jeg har gjennom oppgaven brukt tid på å få innsikt i ledelse og konflikthåndtering, og samlet inn relevant litteratur som omhandler dette. Jeg har gjort dette på en måte som øker sannsynligheten for å gi det bildet av virkeligheten disse forskerne representerer.

Overførbarhet handler om hvordan resultater fra en undersøkelse kan overføres til lignende fenomen (Johannessen m.fl. 2016, 233). Det er ifølge forfatterne snakk om i hvilken grad det lykkes å lage beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttig for områder utover det området man selv studerer. I denne oppgaven kan overførbarhet være

aktuelt i forhold til om konflikthåndtering i private bedrifter kan være overførbart for konflikthåndtering i offentlige bedrifter.

Bekreftbarhet skal sikre at funnene som gjøres gjennom oppgaven ikke skal være et resultat av egne subjektive holdninger (Johannessen m.fl. 2016, 234). Det er viktig at min oppfatning av et tema ikke bestemmer hva som kommer frem, men at det er drøftingen i seg selv som bringer frem noe. Ifølge Johannessen m.fl. (2016, 234) er det viktig å være oppmerksom på fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen. Eksempler fra min egen forforståelse kan være at jeg så på konflikter som noe utelukkende negativt før jeg satt meg ordentlig inn i temaet. I tillegg hadde jeg også en forforståelse av at konflikter på arbeidsplassen ikke var så utbredt på norske arbeidsplassen som undersøkelsen innledningsvis tilsier.

2.3 Kildekritikk

En kildekritikk kan være at to av lærebøkene brukt i oppgaven, Høst (2014) og Ekeland (2014) tar for seg konflikthåndtering med utgangspunkt i helse- og sosialsektoren. Selv om denne oppgaven ikke tar for seg helse- og sosialsektoren har jeg likevel brukt disse bøkene da jeg anser de for å ha overføringsverdi med relevans også for å belyse denne problemstillingen. Det kan også nevnes at jeg har brukt relativt mye litteratur av Tor Høst i denne oppgaven. Tor Høst er en sentral fagperson på vårt studiested og underviser i ledelse på bachelorstudiet i administrasjon og ledelse. Han gis derfor en sentral plass i denne oppgaven. En annen mulig kildekritikk kan være at jeg bruker en del pensumbøker i oppgaven, hvor forfatterne ofte henviser til primærkilder. Primærkilder er litteratur som ikke bygger på andre kilder, mens sekundærlitteratur henviser, bygger eller referer på primærkilder (Johannessen m.fl. 2016, 100). Ifølge Johannessen m.fl. (2016, 408) skal man tilstrebe å bruke primærkilder.

Litteraturen brukt i oppgaven er i all hovedsak skrevet av forfattere som er vitenskapelig pålitelige. Likevel har jeg valgt å bruke tre artikler hvor påliteligheten kan diskuteres. To av artiklene er brukt som inspirasjon til caset, hvor den ene artikkelen er skrevet av en journalist og den andre av en ukjent forfatter. Selv om disse artiklene ikke holder vitenskapelig mål, har jeg valgt å bruke de utelukkende som inspirasjon, da jeg anser dette som å ha liten betydning for oppgavens faglige kvalitet. Den tredje artikkelen brukt i oppgavens bakgrunn er hentet fra Ukesavisen Ledelse hvor en analyse er gjennomført av journalister. At analysen er gjennomført av journalister kan tenkes å være en svakhet, men jeg har likevel valgt å bruke denne artikkelen, da funnene også underbygges av undersøkelsen gjort av Hansen, Mykland og Solbakk (2015).

3. TEORIDEL

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere teori som er relevant og nødvendig for å belyse problemstillingen. Jeg vil beskrive hva de ulike teoriene innebærer og hva jeg velger å ta utgangspunkt i for videre drøfting. Først vil jeg gjøre rede for ulike ledelsesteorier. Deretter vil jeg ta for meg hva som menes med konflikt, og relevante elementer knyttet til dette, før jeg til slutt tar for meg konflikthåndtering og ledelse.

3.1 Ledelse

3.1.1 Hva er ledelse?

Ifølge Karp (2014, 221) finnes det over 350 ulike definisjoner på ledelse i faglitteraturen. Felles for mange av definisjonene er at de har ledelse som en form for påvirkning mot bestemte mål som et sentralt element. Dette er også sentralt i Jacobsen og Thorsvik sin definisjon. Jacobsen og Thorsvik (2013, 416) definerer ledelse som en spesiell atferd som utøves med den hensikt å påvirke menneskers tenkning, holdning og atferd. I en organisasjon er det ofte snakk om å få ansatte til arbeide for å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer, samt å skape trivsel i arbeidet. I denne oppgaven tas det utgangspunkt i ledelse som har til hensikt å påvirke sine ansatte mot organisasjonens mål. Lederes påvirkning av medarbeidere mot måloppnåelse kan ifølge Martinsen (2015, 124) utøves på flere måter. Jeg vil nå i korte trekk gå inn på hvordan ledelsesteori har utviklet seg gjennom tidene.

3.1.2 Utvikling av ledelsesteori

De tidligere teoriene om ledelse la vekt på såkalte *Great Man-teorier* (Karp 2014, 57). Disse teoriene legger vekt på at ledelse er resultat av en leders personlighet og atferd i visse situasjoner. Særlig aktuelt var trekkteori, teorier om atferd og situasjonsbestemte teorier, som i det følgende vil bli beskrevet nærmere.

Ralph Stegodill i Karp (2014, 57) la grunnlaget for trekkteori, som dominerte frem til 1940-årene. Teorien går ut på at man mener å finne en sammenheng mellom personlighetstrekk, egenskaper og ledelse. Intelligens, selvtillit, ansvarstaking og kontrollbehov er typiske ledertrekk man mener kunne knyttes til ledere (Karp 2014, 57). Forfatteren hevder det er delte meninger om gyldigheten av teoriens koblingen mellom trekk og ledelse. Årsaken til dette er ifølge Martinsen (2015, 124) trekkteoriens få konsistente forskningsfunn. Fokuset gikk derfor bort fra lederes personlighetstrekk og egenskaper til lederes atferd.

Teorier om ledelsesatferd fikk oppmerksomhet fra slutten av 1940-årene opp til 1960 årene. Teorien legger vekt på ledelsesstil og hva lederen faktisk gjør som det som er avgjørende for

lederes påvirkning (Karp 2014, 57). Det kan tenkes at trekketeori og teorier om ledelsesatferd er motsetninger, men ifølge Martinsen (2015, 127) er de to teoriene nært beslektet da personlighetstrekk kan bidra til å forklare atferd. Det er også gjennom teorier om ledelsesatferd blitt en forståelse av at ledelse ikke er noe medfødt, men at man kan lære og utvikle seg til å bli en god leder. Det ble på bakgrunn av dette mer fokus på ledelsesutvikling (Karp 2014, 58). Undersøkelser konkluderte ifølge forfatteren med at atferd kan kategoriseres i to typer ledelsestatferd: oppgaveorientert atferd og relasjonsorientert atferd.

Oppgaveorientert atferd er opptatt av at oppgavene blir løst, og er preget av administrasjon og styring, hvor lederen fokuserer på resultater virksomheten skal oppnå (Høst 2009, 14).

Relasjonsorientert atferd er ifølge Høst (2009, 14) mer opptatt av trivsel og samhandling mellom aktørene på en arbeidsplass. Senere er det blitt lagt til endringsorientert atferd, som en tredje type atferd forbundet med ledere (Karp 2014, 58). Denne typen atferd fokuserer på å tilpasse endringer i omgivelsene gjennom forbedring av strategi, mål, prosess eller produkt (Høst 2009, 18). Selv om teorier om ledelsesatferd ifølge Karp (2014, 59) også har metodiske svakheter, hevder Martinsen (2015, 124) at disse teoriene fremdeles er mye brukt i ledelsesforskning også i dag.

Som en reaksjon mot tidligere teorier, fikk situasjonsbestemt ledelse oppmerksomhet fra sent i 1960-årene opp til 1980 årene (Karp 2014, 59). Forskere hevdet at det er situasjonen som er bestemmende for ledelsesatferd, og at lederen er i stand til å tilpasse sin atferd og ledelsesstil til situasjonen som oppstår (Martinsen 2015, 169). Det er ifølge teorien flere variabler som er avgjørende for valg av ledersstil, men i hvilken grad medarbeiderne er erfarne og motiverte ble hevdet å være spesielt avgjørende (Karp 2014, 59). Teorien har ifølge Martinsen (2015, 170) blitt endret en rekke ganger etter 1980.

3.1.3 Transaksjon- og transformasjonsledelse

Transformasjon- og transaksjonsledelse kan ifølge Martinsen (2015, 110) beskrives som to faktorer ved moderne ledelse. Hovedpoenget med disse ledelsesteoriene er hvordan de to ulike typene ledelsesatferd kan brukes til å påvirke de ansatte og forklare effekten lederen har på sine medarbeidere (Yukl 2010, 277).

Transaksjonsledelse kan ifølge Martinsen (2015, 110) beskrives som et bytteforhold mellom lederen og de ansatte, hvor den ansatte yter arbeidskraft i bytte mot en form for belønning for oppnådd resultat. Dette kan foregå enten åpent eller skjult. I det åpne kan det være snakk om et løfte om høyere lønn, mens i det skjulte kan være snakk om at lederen gir ros til den ansatte for å inspirere til større innsats (Høst 2014, 152). Dersom de ansatte ikke gjør en

tilfredsstillende jobb, og resultatene uteblir kan de på den andre siden bli straffet (Martinsen 2015, 110). Transaksjonsledelse kan basere seg på tre typer ledelse: aktiv- og passiv ledelse, samt betinget belønning (Arnulf 2012, 64). Aktiv ledelse vil ifølge Martinsen (2015, 110) si at lederen overvåker virksomheten, og leter etter avvik som må korrigeres eller justeres. Denne typen ledelse kan ifølge Arnulf (2012, 64-65) være nyttig for virksomheten, ved at lederen aktivt går inn for at ingenting skal gå galt. Passiv ledelse innebærer ifølge Martinsen (2015, 110) at lederen kun griper inn i situasjoner hvor han må, for eksempel hvis regler eller rutiner ikke blir fulgt. Ifølge Arnulf (2012, 64) vil utøvelse av denne typen ledelse ofte dreie seg om straffende eller korrigerende reaksjoner, som kan virke negativt for virksomheten ved at medarbeiderne skjuler feil for å unngå straff. Betinget belønning dreier seg om en bytteprosess mellom den ansatte og ledelsen, hvor partene blir enig om å hva som må gjøres for å oppnå belønning (Høst 2014, 152). Laissez-faire ledelse er en type ledelse, som blant noen fagfolk omtales som en fjerde type transaksjonsledelse. Laissez-faire kjennetegnes av at lederen gjør minst mulig og unngår ansvar og å ta avgjørelser (Martinsen 2015, 112).

Transformasjonsledelse på den andre siden handler om å stimulere de ansatte og skape en felles forståelse for virksomhetens overordnede mål og se ut over sine egne interesser til det beste for gruppen (Martinsen 2015, 111). For å oppnå dette er transformasjonsledelse brutt opp i fire typer atferd (Arnulf 2012, 65). Lederen fokuserer ifølge Arnulf (2012, 66) for det første på intellektuell stimulering, hvor lederens rolle er å utvikle sine ansatte gjennom samtaler. Målet er å oppmuntre de ansatte til å tenke selv, og se vanskeligheter som problemer som kan løses (Martinsen 2015, 111). Lederen tar også individuelle hensyn, ved å gi de ansatte oppmerksomhet og se hver enkelt ansatt som unik og møte deres ulike behov (Arnulf 2012, 66). Her dreier det seg ifølge forfatteren om relasjonsbygging, og det å skape tillit og trygghet for de ansatte. Individuelle hensyn krever at lederen er personlig med sine ansatte og har en toveiskommunikasjon med den enkelte (Høst 2014, 155). Transformasjonsledelse handler også om å inspirere (Martinsen 2015, 112). Her er det snakk om at lederen gir de ansatte tro på sin egen fremtiden i organisasjonen gjennom optimisme og inspirerende visjoner (Arnulf 2012, 67). Til slutt kjennetegnes en transformasjonsleder som karismatisk (Martinsen 2015, 112). Ifølge Arnulf (2012, 67) handler det her om å være en inspirerende rollemodell som de ansatte vil ønske å identifisere seg med.

I denne oppgaven tas det videre utgangspunkt i transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse vil forstås som et bytteforhold mellom lederen og ansatt, hvor den ansatte gir arbeidskraft mot belønning for oppnådd resultat. Det vil i oppgaven bli vektlagt

transaksjonsledelse basert på passiv ledelse, hvor lederen kun griper inn i situasjoner hvor han må og aktiv ledelse, hvor lederen aktivt overvåker virksomheten og leter etter avvik som må korrigeres. Transformasjonsledelse vil forstås som ledelse med vekt på å skape en felles forståelse for virksomhetens mål, og få de ansatte til å se utover egne interesser til det beste for gruppen. Det vil i oppgaven bli vektlagt lederens evne til å utvikle sine ansatte, skape tillitt og relasjon, inspirere og være en rollemodell for de ansatte. De to formene for ledelse vil brukes som to typer ledelsesatferd som kan tenkes å påvirke hvordan en leder håndterer konflikter.

3.2 Konflikt

Oppgaven vil ta for seg konflikter som potensielt kan oppstå på en arbeidsplassen. Som tidligere nevnt vil oppgavens fokus være på interpersonelle konflikter, som vil si konflikter mellom mennesker.

3.2.1 Hva er en konflikt?

Ordet konflikt i seg selv stammer fra latinske «confligere», som kan oversettes til «strid» eller «sammenstøt» (Nordby 2017, 37). Det finnes mange måter å definere konflikt på, og fagfolk og forskere er ikke nødvendigvis enige (Einarsen og Pedersen 2017, 49). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 184) er utgangspunktet for en konflikt uenighet, men uenighet alene er ikke tilstrekkelig for at en konflikt skal oppstå. Ifølge forfatterne må det også foreligge en form for avhengighet mellom partene, noe som gjør at partene av en eller annen grunn ikke kan trekke seg bort fra situasjonen. Ekeland (2014, 86) er mer opptatt av sammenhengen mellom konflikter og utøvelsen av makt. Ekelands definisjon hevder at konflikter oppstår når mennesker som er avhengig av hverandre ser sine egne behov og interesser truet, og hvor det skaper spenninger fordi den ene parten føler den andre prøver å påvirke situasjonen til egen fordel gjennom maktbruk. Høst (2014, 247) sin definisjon har likhetstrekk med Jacobsens og Thorsviks syn på konflikt og definerer konflikt som noe bestående av minimum to parter som samhandler eller kommuniserer over lengre tid, har et avhengighetsforhold til hverandre, og at det mellom partene er et motsetningsforhold eller en form for uenighet som fører til et problem. Det kan hevdes at sistnevnte definisjon har et større bruksområde da det kan oppstå flere situasjoner hvor to parter har et motsetningsforhold eller en form for uenighet uten at en av partene føler at utøvelse av makt er involvert (Nordby 2017, 38). Nordbys definisjon trekker inn samarbeid som en viktig faktor for å forstå konflikter og hevder at en konflikt oppstår dersom to personer med et avhengighetsforhold har en uenighet som er så stor at det

har en negativ effekt på samarbeidet mellom partene (Nordby 2017, 38). I denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i Nordbys definisjon på konflikt. Nordbys definisjon ser ikke konflikter som noe som må inneholde makt, men avgrenses heller ikke bort fra maktbegrepet.

Definisjonen fokuserer på at en konflikt oppstår når parter med et avhengighetsforhold har en så stor uenighet at den har negativ effekt på samarbeidet partene imellom.

3.2.2 Konstruktive og destruktive konflikter

Det er lett å tenke på konflikter som noe utelukkende negativt, og det er kanskje derfor forskningen nevnt innledningsvis peker på ledere som konfliktsky. Høst (2014, 247) beskriver konflikt som en tilstand, som verken trenger å innebære noe positivt eller negativt. Konflikter kan være både konstruktive og destruktive. Ifølge forfatteren vil konstruktive konflikter ofte være positive for virksomheten ved å bidra til økt kreativitet, entusiasme og bedre ideer.

Konstruktive konflikter kan med andre ord drive virksomheten fremover. Destruktive konflikter kan på en annen side ha en mer negativ effekt på virksomheten. Slike konflikter vil ofte føre til sterk fokusering på konflikten og pasifisering av de ansatte i organisasjonen.

Resultatet av dette kan være økt engstelse, motstand, ineffektivitet og mistillit (Høst 2014, 248). Om konflikten er preget av lav- eller høy konfliktintensitet kan være avgjørende for om konflikten er konstruktiv eller destruktiv. Lav konfliktintensitet kan føre til tilbaketrekking og likegyldighet og at man unngår den andre parten. Det kan sies at grunnlaget for konflikt er der, men ligger på vent. Høy konfliktintensitet innebærer at konflikten ikke lenger ligger på vent, og man bruker tid på å bekjempe hverandre (Høst 2014, 250).

3.2.3 Typer konflikter

En måte å analysere konflikter på er å skille de fra hverandre i ulike typer konflikter. Likevel er konflikter sammensatte, og ulike typer konflikter vil ofte overlape hverandre (Nordby 2017, 31). Høst (2014, 248-249) tar for seg fire ulike typer konflikter. Interessekonflikter som kjennetegnes ved at det er en knapphet på goder som flere parter ønsker. Verdikonflikter som kjennetegnes ved at partene har forskjellige verdier normer eller livssyn, som på en arbeidsplass ofte vil dreie seg om faglig uenigheter. Faktakonflikter som går ut på at partene er uenig om faktiske forhold og relasjonskonflikter, også kalt personkonflikter som går ut på at partene rett og slett ikke går godt sammen. Nordby (2017) supplerer med ytterligere fire konfliktyper: begrepskonflikter, fortolkningskonflikter, argumentasjonskonflikter og rollekonflikter, men disse vil ikke bli brukt i denne sammenheng. Oppgaven vil ta utgangspunkt i interessekonflikter.

Interessekonflikter oppstår når to eller flere parter har uforenelige mål, og kjennetegnes ofte ved en knapphet av goder som etterspørres av flere parter (Høst 2014, 248). Ledere vil ofte møte på denne typen konflikter i omorganisering eller andre endringsprosesser i virksomheten (Nordby 2017, 126). Interessekonflikter skaper en konkurransesituasjon, hvor de ansatte er villig til å jobbe strategisk og systematisk for å ivareta sine interesser på bekostning av andres (Nordby 2017, 130). Partene kan ifølge Høst (2014, 248) både være uenig om selve målet som skal nås, eller virkemidlene for å nå målet som begge parter er enig om. Partene kan enten ha felles interesser, samme interesser eller forskjellige interesser. Dersom partene har felles interesser er det lite som kan skape konflikt med mindre man er uenig om virkemidlene for å nå målene. Et eksempel på dette kan vær en bedrift hvor det er felles forståelse for at kostnadene må reduseres, men uenighet om hvor kostnadene skal kuttes (Nordby 2017, 131). Dersom partene har samme interesser og ønsker de samme godene det er knapphet på, slik at det kun er den ene parten som kan lykkes skapes det rom for konflikt. Et eksempel kan være to medarbeidere som ønsker samme stiling i virksomheten (Høst 2014, 148). Dersom partene er uenig om målene betyr det at de har forskjellige interesser. Hvor stor uenighet om målene er og i hvilken grad partene har nødt til å samarbeide for å nå målene er avgjørende for om dette kan skape konflikt (Høst 2014, 249). Et eksempel kan være en virksomhet som skal ta stilling til om den skal slå seg sammen med en annen bedrift eller fortsette å være selvstendig. Slike forhold kan skape ulike interesser i virksomheten ved at noen ansatte frykter det ukjente, mens andre kan være mer risikorientert og ha et ønske om å styrke bedriften. På denne måten vil det oppstå konflikt ved at ulike ansatte jobber mot ulike mål (Nordby 2017, 130).

3.3 Konflikthåndtering og ledelse

Konflikthåndtering er en oppgave ledere stadig står ovenfor (Høst 2014, 246). I nyere tid er det ifølge Nordby (2017, 26) blitt større vekt på ledernes evne til å håndtere konflikter, og mange ledere har konflikthåndtering som en del av sin stillingsinstruks (Nordby 2017, 44). Årsaken til dette er en større forståelse av sammenhengen mellom konflikthåndtering og samhandling mot resultatmål. Et mål med konflikthåndtering er å sørge for at konflikten håndteres på en slik måte at risikoen for destruktive konsekvenser for virksomheten reduseres (Einarsen og Pedersen 2017, 32). Det er ikke alltid de involverte partene i en konflikt klarer å løse konflikten selv, og rollen som leder gir ifølge Nordby (2017, 44) legitimitet slik at partene i konflikt må godta at lederen involverer seg når konflikten kan ha negative konsekvenser for virksomheten. Konflikter vil ifølge Nordby (2017,41) ofte gradvis eskalere

og vokse seg store og vanskelige dersom de ikke håndteres. For å beskrive konflikters utvikling kan det tas utgangspunkt i en såkalt «konfliktstige».

3.3.1. Konfliktstigen

Det er uenighet om hvordan de ulike trinnene skal beskrives og hvordan konflikten utvikles i de spesifikke trinnene i konfliktstigen (Nordby 2017, 41). Det er derimot enighet om at utviklingen gradvis forverres gjennom trinnene og at det til slutt potensielt vil kunne oppstå «full krig». Flere fagfolk tar utgangspunkt i Glasl (1997) i Einarsen og Pedersen (2017, 90-92) sin konfliktstige for å forklare konflikters mulige utvikling. Konfliktstigen til Glasl (1997) tar utgangspunkt i ni trinn og tre faser.

Den første fasen bestående av trinn 1-3 og innebærer på trinn 1 at konflikten starter med en frustrasjon eller irritasjon som gjør samarbeid vanskelig, som fører til i trinn 2 at partene vil begynne å se hverandre som motpoler i den aktuelle saken man er uenig i (Einarsen og Pedersen 2017, 90). Deretter vil partene ifølge forfatterne tenke at det kun er en part som har rett og går inn i en type tap-vinn situasjon som fører til at man i trinn 3 gjør seg klar for å kjempe for sin egen sak. Dersom partene mister troen på at de vil komme frem til en enighet gjennom saklig diskusjon vil konflikten ifølge Brønn og Arnulf (2014, 289) utvikle seg videre til fase 2. I fase 2 bestående av trinn 4-6 vil det ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 91) i trinn 4 ikke oppstå noen konfrontasjon, men partene vil unngå kontakt og kommunikasjon med hverandre og søke støtte og allianser hos andre på arbeidsplassen. Dersom man får støtte hos andre kan dette potensielt øke frustrasjonen over den andre parten, og en kan begynne å få et mer fastlåst og negativt syn på den andre parten i trinn 5. Dette kan igjen føre til i trinn 6 at for å avsløre den andre personens egentlige motiv og hensikt tar i bruk sterkere virkemidler, som kan innebære åpne konfrontasjoner og trusler (Einarsen og Pedersen 2017, 92). Dersom konflikten eskalerer ytterligere vil den gå inn i den siste fasen. I fase 3 bestående av trinn 7-9 vil man søke å ødelegge motpartens «våpen», som kan innebære å baktale, latterliggjøre, true eller åpent kritisere motparten. Det er ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 92) i denne fasen at det oppstår «full krig», hvor «alt er lov», Dette kan innebære mobbing, trakassering, ryktespredning eller sabotasje. Gjennom konfliktstigen kan man på denne måten beskrive konfliktutviklingen fra frustrasjon eller irritasjon til «full krig» mellom partene i en konflikt. Konfliktstigen har relevans for oppgavens case som jeg nå vil presentere.

4. PRESENTASJON AV CASE

4.1 Utgangspunkt for caset

Elektro Norge er en organisasjon som kan forstås etter Jacobsen og Thorsvik (2013, 18) sin definisjon: «*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*». Ifølge forfatterne kan en gruppe kalles en «organisasjon» når gruppens deltakere har felles oppgaver eller mål som knytter de sammen, og dersom arbeidet samordnes mot realisering av de felles målene. En organisasjon består ifølge Mintzberg i Jacobsen og Thorsvik (2013, 94) av en operativ kjerne, en mellomledelse, en toppledelse, en teknostruktur og en støttestruktur. I det videre vil det være de tre første aspektene som har relevans for oppgaven. Den operative kjernen består av den delen av organisasjonen som utfører arbeidet organisasjonen må utføre for å nå sine mål. Mellomledelsen, for eksempel avdelingsledere har ifølge forfatterne hovedansvar for å føre tilsyn med og koordinere produksjon, samt formidle informasjon fra den operative kjernen og oppover og fra toppledelsen og nedover til den operative kjernen. Topplederen er den eller de som har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 95). I denne oppgaven vil toppledelsen ha en sentral plass, og vil i oppgaven bli omtalt som daglig leder.

En vanlig måte å definere organisasjoners størrelse på er etter antall ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 107). Det er ifølge Jacobsen og Thorsvik få studier om organisasjonsstørrelse i Norge, og jeg tar derfor utgangspunkt i EUs definisjon av små- og mellomstore bedrifter.⁴ EU kategoriserer mellomstore bedrifter med færre enn 250 ansatte, små bedrifter med færre enn 50 ansatte og mikrobedrifter med færre en 10 ansatte. Caset vil være tenkt som en mellomstor organisasjon.

4.2 Caset

Den private bedriften Elektro Norge skal gjennomføre en omorganisering. Elektro Norge har 65 ansatte, og driver med salg av elektronisk utstyr, hovedsakelig til bedriftskunder.

Topplederen består kun av én daglig leder. På grunn av markedssvikt har daglig leder besluttet at det må gjennomføres en sammenslåing av salgsavdelingen og markedsføringsavdelingen dersom bedriften skal være konkurransedyktig i fremtiden.

Daglig leder gjør det tidlig kjent for de ansatte at den nye stillingen som avdelingsleder etter sammenslåing blir en av de nåværende avdelingslederne i de to avdelingene som skal slås

⁴ http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en, Lastet ned 09.05.2017

sammen, Pål Pedersen fra salgsavdelingen eller Kristin Karlsøen fra markedsføringsavdelingen. Både Pål og Kristin er svært interessert i den nye stillingen. For den av de som får stillingen vil det medføre større ansvar og myndighet på arbeidsplassen. Vedkommende vil blant annet få et mye større personalansvar, da avdelingen vil romme dobbelt så mange ansatte. For den som ikke får stillingen vil det derimot medføre en degradering, med et betydelig mindre ansvarsområde, da det ikke lenger er behov for to avdelingsledere.

Pål og Kristin har alltid vært svært ulike i hvordan de leder sine respektive avdelinger. Pål har stort fokus på salgsresultater og effektivitet. Han er kjent for å ha stålkontroll over salgstall og hvor mye de ansatte selger per dag. Kristin derimot er mer opptatt av samhandlingen mellom seg selv og sine medarbeidere. Hun er opptatt av å fremme teamarbeid og de ansattes trivsel på arbeidsplassen. Hun er også kjent for å være svært ryddig og nøyaktig i sitt arbeid. Tross ulikhetene har Pål og Kristin alltid hatt et godt samarbeid mellom avdelingene, noe som også er nødvendig i bedriften da avdelingene er avhengig av hverandres arbeid.

Etter nyheten om sammenslåingen har derimot daglig leder merket seg at samarbeidet mellom Pål og Kristin ikke fungerer like godt som før. Kommunikasjonsflyten mellom dem er ikke så god som tidligere, og det tar lang tid før den operative kjernen i de to avdelingene får informasjonen de trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver. Pål og Kristin skylder på hverandre for den dårlige kommunikasjonsflyten. De to partene hevder også at den andres måte å jobbe på er ufordelaktig for bedriften. Pål hevder Kristin er for detaljorientert og pirkete, noe som skaper treghet. Kristin på sin side hevder at Pål, med sitt høye arbeidstempo skaper flere feil og mer slurv. Partene søker også støtte og bekreftelse i sine respektive avdelinger.

Etter hvert som situasjonen utvikler seg blir det observert alt fra små blikk, himling med øyene og syrlige kommentarer mellom de to. Pål og Kristin ser også ut til å overse hverandre, og det hender at den ene reiser seg og går når den andre kommer til lunsj. Det er også antydning til at det har dannet seg koalisjoner i bedriften, hvor de ansatte underlagt Pål støtter ham, og de ansatte underlagt Kristin støtter henne.

Daglig leder er blitt oppmerksom på situasjonen ved egne observasjoner og innspill fra bekymrede ansatte, men er usikker på hvordan han skal ta tak i den.

5. DRØFTING

For å belyse problemstillingen vil jeg ta utgangspunkt i caset opp mot teori, og drøfte på hvilken måte lederen i lys av valgt ledelsesteori kan gå frem for å håndtere konflikten som har oppstått i organisasjonen. Jeg vil gjennom bruk av ledelsesteori ta for meg ulike forhold som kan tenkes å fremme eller hemme lederens konflikthåndtering. Jeg vil se nærmere på lederens oppfattelse av en konflikt, hvordan lederen kan analysere konflikten i forkant av håndteringen, hvilke metoder lederen kan bruke for å håndtere konflikten, og til slutt kommunikasjonsens rolle i en konflikthåndteringsprosess.

5.1 Har det oppstått en konflikt?

Før en leder kan håndtere en konflikt, må situasjonen først oppfattes som en konflikt av lederen. Dersom vi tar utgangspunkt i Nordbys (2017) definisjon på konflikt ser vi at partene må ha et avhengighetsforhold til hverandre for at en konflikt kan oppstå. Hvis vi ser på dette opp mot caset ser vi at Pål og Kristin er ansatt i samme organisasjon. En organisasjon kjennetegnes ved en gruppe som har felles oppgaver som knytter dem sammen for å realisere felles mål. Ved å være ansatt i samme organisasjon vil partene automatisk ha en form for avhengighetsforhold til hverandre siden de er sammen om å nå bedriftens felles mål. Dette kan eksempelvis være gode økonomiske resultater for bedriften. I tillegg til å være ansatt i samme organisasjon kommer det frem i caset at Pål og Kristins respektive avdelinger er avhengig av hverandres arbeid for å utføre sine daglige arbeidsoppgaver.

Markedsføringsavdelingen er blant annet avhengig av ukentlige oppdateringer av salgstall for å få tilbakemelding på om markedsføringstaktikkene fungerer, samt få detaljert informasjon om produktene de skal markedsføre. Salgsavdelingen på sin side er blant annet avhengig av markedsføringsavdelingen for å få solgt så mange produkter som de ønsker. På bakgrunn av dette har partene et avhengighetsforhold til hverandre, både på grunn av at de er ansatt i samme organisasjon, men også fordi partene er avhengig av hverandre for å utføre sine daglige arbeidsoppgaver. Nordbys (2017) definisjon sier videre at en konflikt oppstår når partene har en uenighet som er så stor at den har negativ effekt på samarbeidet partene imellom. Det kommer frem i caset at partene blant annet unngår hverandre og at kommunikasjonen dem imellom er manglende, noe som også går utover de ansatte i avdelingene som ikke får informasjonen de trenger. Dette kan tyde på at uenigheten mellom Pål og Kristin er så stor at den har en negativ effekt på samarbeidet dem imellom. På

bakgrunn av dette kan situasjonen mellom Pål og Kristin ifølge Nordbys definisjon betegnes som en konflikt.

I hvilken grad lederen oppfatter situasjonen i bedriften som en konflikt og hvor raskt det blir satt i gang tiltak for å håndtere konflikten kan tenkes å avhenge av hvilken type leder man er. Hvis lederen for eksempel er konfliktsky, som undersøkelsen fra Ukebladet Ledelse tilsier at mange norske ledere er, kan det tenkes at lederen vil forsøke å skyve problemet under teppet så langt det lar seg gjøre.

Transaksjonsledere og transformasjonsledere kan tenkes å takle situasjonen forskjellig.

Transaksjonsledelse kan være preget av både aktiv og passiv ledelse. Dersom transaksjonslederen utøver passiv ledelse kan dette tenkes å medføre at det tar tid før lederen oppfatter at det foreligger en konflikt i organisasjonen. Her er det snakk om at lederen ikke griper inn i situasjoner før han må, og før lederen får kjennskap til konflikten kan det være at konflikten allerede har eskalert i henhold til konfliktstigen. Dette vil kunne hemme konflikthåndteringen. Det kan tenkes at de ansatte er redd for å si noe til lederen, i frykt for straffende eller korrigerende tiltak som går utover dem selv. Når lederen først blir oppmerksom på konflikten kan det tenkes at om lederen gjør noen tiltak for å løse problemet avhenger av i hvilken grad lederen ser konflikten som å gå utover arbeidsoppgavene.

Transaksjonslederen er opptatt av belønning av ansatte for oppnådd resultat, og kan derfor tenkes å være oppgaveorientert. Dersom lederen ser det nødvendig for bedriftens resultat å håndtere konflikten økes trolig sannsynligheten for at han vil håndtere den. En fare ved passiv ledelse er at den kan tenkes å utvikle seg til laissez-faire ledelse. Denne typen ledelse kjennetegnes av en fraværende leder og det kan være at lederen enten ikke oppdager konflikten overhodet, overser konflikten eller unngår å ta ansvar for konflikten. Denne typen ledelse kalles også «la-det-skure ledelse» og er ifølge Hansen, Mykland og Solbakk (2015, 63) nettopp en type ledelse som ofte fører til at konflikten opptrappes snarere enn at den forsvinner. Denne typen ledelse vil derfor kunne hemme konflikthåndteringen. Konflikter som ikke håndteres kan bli fastlåst og føre til at konflikten får langt mer alvorlige konsekvenser enn nødvendig (Hansen, Mykland og Solbakk 2015, 70). Noe som også ifølge forfatterne vil gjøre det enda vanskeligere for lederen å håndtere den. Transaksjonsledelse kan også være preget av aktiv ledelse. Her er det snakk om at lederen aktivt følger med og leter etter avvik som må korrigeres i bedriften. Ved denne typen ledelse kan det tenkes at lederen fanger opp konfliktsituasjonen på et tidlig stadium. Dette vil kunne fremme konflikthåndteringen ved at jo raskere en konflikt håndteres, jo mindre tid vil den få på å

eskalere, og jo enklere vil det være å håndtere konflikten. Tas det tak i konflikten tidlig kan det være at små grep er nok for å finne en løsning. På samme måte som passiv ledelse vil tiltak også her kunne tenkes å avgjøres av i hvilken grad lederen oppfatter situasjonen som et avvik, og noe som går utover arbeidsoppgavene. Ser lederen at konflikten går utover bedriftens resultater og mål kan det tenkes at det umiddelbart settes i gang tiltak for å løse problemet.

Transformasjonslederen, på det andre siden har ulike kjennetegn ved seg.

Transformasjonslederen er opptatt av relasjonsbygging og å skape tillitt til sine ansatte, og kan tenkes å være mer relasjonsorientert enn hva transaksjonslederen er. Lederen har fokus på å se hver enkelt ansatt, og er trolig mer tilstede i bedriften. Det kan på bakgrunn av dette tenkes at lederen har et bedre utgangspunkt for å oppdage konflikten på et tidlig stadium, noe som potensielt vil kunne fremme konflikthåndteringen. Siden lederen er opptatt av relasjonsbygging, tillitt og trygget kan det tenkes at lederen vil være interessert i å løse konflikten raskt for å opprettholde trivsel og godt samarbeidet på arbeidsplassen. På en annen side er det ikke nødvendigvis sånn at lederen vil iverksette tiltak for å løse problemet selv om han er kjent med at problemet er der. Transformasjonslederen kan også være konfliktsky. Lederen kan være usikker på hvordan han skal gripe situasjonen an, kanskje er han redd for å trå feil, øke mistriivsel og svekke den tilliten han har bygd opp ovenfor sine ansatte. Lederen kan også være redd for å svekke sin posisjon som rollemodell i møte med konflikten. Lederen vil gjerne bli sett på som troverdig, og ved å takle situasjonen feil vil lederen i verste fall risikere å bli oppfattet som lite troverdig, usynlig, dobbeltmoralisk og falsk (Arnulf 2012, 67). Transformasjonslederen er ifølge Martinsen (2015, 111) opptatt av at de ansatte skal se utover sine egne interesser for det beste for gruppen og oppfordre de ansatte til å tenke selv og se vanskeligheter som problemer som kan løses. Dersom lederen på bakgrunn av dette har for stor tiltro til at partene i konflikten vil løse den selv, og venter for lenge med å foreta seg noe, kan dette potensielt føre til at konflikten eskaleres. Dette vil igjen kunne hemme konflikthåndteringen ved at konflikten kan bli fastlåst og skape større destruktive konsekvenser enn nødvendig.

Når eller dersom lederen har oppfattet at det foreligger en konflikt i bedriften, kan det være nyttig å gjennomføre en analyse av konflikten for å få bedre oversikt over situasjonen.

5.2 Analyse av konfliktsituasjonen

De fleste fagfolk er enig om at en god analyse av konfliktsituasjonen er nødvendig før man iverksetter tiltak for å håndtere konflikter (Høst 2014, 258, Einarsen og Pedersen 2017, 151, Ekeland 2014, 173). Uten en god analyse kan det tenkes at lederen risikerer å iverksette unødvendige eller uriktige tiltak som kan hemme konflikthåndteringen. En måte daglig leder kan analysere konflikten på er å stille seg noen spørsmål for å få oversikt over konfliktsituasjonen i organisasjonen (Høst 2014, 258). Spørsmålene Høst (2015, 258) anbefaler er følgende: «Hva er problemet?», «Hva slags type konflikt er det snakk om?», «Hvem er de involverte partene?», «Hva er årsaken til konflikten?», «Hvor pressende er konflikten?» og «Kommer konflikten til å vokse?» Dette er gode spørsmål jeg ønsker å bruke som utgangspunkt i den videre drøftingen.

Hva er problemet?

For det første kan daglig leder ta stilling til hva som er problemet (Høst 2014, 258). Med utgangspunkt i caset kan problemet både sees utenfra og innenfra organisasjonen. Eksternt er problemet en markedssvikt som gjorde at daglig leder så seg nødt til å ta ansvar å fatte en upopulær beslutning om å slå sammen to avdelinger i bedriften. Lederen har valgt å utlyse stillingen internt, da Elektro Norge setter ansattes karriereutvikling høyt, og har intern rekruttering som et prinsipp i bedriften. Beslutningen og sammenslåingen har internt ført til en arbeidsplass som er preget av samarbeidsproblemer mellom to avdelingsledere i bedriften. På en måte kan det sies at daglig leder har «løst» et eksternt problem, som har bidratt til å skape et internt problem. Situasjonen er preget av dårlig kommunikasjon og det har skapt ineffektivitet ved at de ansatte underlagt avdelingene ikke får informasjonen de trenger for å utføre arbeidsoppgavene sine. På denne måten tar konflikten tid bort fra arbeidsoppgavene og slike situasjoner kan ifølge Nordby (2017, 16) potensielt påvirke bedriftens muligheter til å nå sine mål i negativ retning. Dette kan tyde på at konflikten allerede er på vei til å få noen destruktive konsekvenser for virksomheten.

Det kan ifølge Høst (2014, 250) skilles mellom latente og manifeste konflikter. I latente konflikter vil grunnlaget for konflikt være til stedet, men ligge på vent. I slike situasjoner vil konflikten ifølge Høst (2014, 250) har lav konfliktintensitet. Når konflikten er erkjent vil konfliktintensiteten øke, partene vil bruke tid på å bekjempe hverandre og konflikten er dermed manifest (Høst 2014, 250). I forhold til caset fordeler partene skyld for problemene, gir syrlige kommentarer åpenlyst, kritiserer hverandres arbeid, overser hverandre og søker støtte hos andre på arbeidsplassen. Det er også tegn til at det har dannet seg koalisjoner i

bedriften, og enkelte ansatte har ytret bekymring for situasjonen til lederen. Dette tyder på at konflikten ikke lenger er latent, men at konfliktintensiteten har økt. Konflikten er synlig for de andre i bedriften og gjennom blant annet unngåelse, kritikk og søk etter støtte kan det tyde på at partene bruker tid på å bekjempe hverandre.

Hva slags type konflikt er det snakk om?

Det kan deretter analyseres hvilken type konflikt det er snakk om (Høst 2014, 258). Det kommer frem i caset at to mellomledere ønsker den samme stillingen som ny avdelingsleder etter sammenslåingen. Sagt på en annen måte har partene uforenelige mål ved at de begge har samme interesser og ønsker det samme godet det er knapphet på, den nye stillingen. Dette kjennetegner ifølge Høst (2014, 48) en interessekonflikt, og det kan se ut som denne typen konflikt er bakgrunnen for konflikten mellom partene. Som nevnt tidligere kan konflikter være sammensatt, og inneholder ofte flere elementer. I tillegg til at konflikten mellom partene kan kategoriseres som en interessekonflikt, kommer det også frem i caset at partene har et ulikt syn på hvordan arbeidet som avdelingsleder bør utføres. Pål har stort fokus på effektivitet i sin avdeling, mens Kristin er mer opptatt av nøyaktighet og å skape gode relasjoner i sin avdeling. Partene beskylder begge hverandre for å jobbe på en måte som ikke er fordelaktig for bedriften. Disse uenighetene kan tyde på at det i tillegg til interessekonflikter kan foreligge noen ulike verdier eller faglige uenigheter mellom partene. Denne formen for uenighet kan ifølge Høst (2014, 249) kategoriseres som en verdikonflikt.

Hvem er de involverte partene?

Det kan også være nødvendig å analysere hvem som er de involverte partene i konflikten (Høst 2014, 258). Konflikter i et organisasjonsperspektiv kan ifølge Ekeland (2014, 106) være både horisontale og vertikale. Denne todelingen sier ifølge forfatteren noe om partenes plass i forhold til hverandre innenfor ulike nivåer i organisasjonen. Det kan tenkes å fremme konflikthåndteringen dersom lederen også tar stilling til sin egen involvering i konflikten. Ved at daglig leder er den som har besluttet sammenslåingen mellom avdelingene, kan det sies at han på den måten er involvert i konflikten. En vertikal konflikt er en konflikt mellom ulike nivåer i en hierarkisk organisasjon (Høst 2014, 246). En konflikt mellom toppleder og mellomleder, altså daglig leder og avdelingsleder i denne sammenheng vil være en vertikal konflikt. I forhold til caset kan det tenkes at det foreligger en latent konflikt mellom avdelingslederne og daglig leder. Ved at daglig leder har bestemt en sammenslåing som fører til at en av partene mister sin nåværende stilling kan tenkes å skape et grunnlag for konflikt,

men som ligger vent med lav konfliktintensitet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 185) kan det også være nyttig å ta stilling til styrkeforholdet mellom partene involvert i konflikten. Dersom en av partene har større makt enn den andre parten, kan parten med makt ifølge forfatterne undertrykke konflikten. Konflikten vil dermed ikke forsvinne eller bli løst, men den kan bli et slags ikke-tema. Den vertikale konflikten mellom daglig leder og avdelingslederne kan på mange måter tenkes å bli undertrykt da topplederen i kraft av sin posisjon har større makt enn mellomlederne. Det er derfor grunn til å tro at denne konflikten vil bli et ikke-tema i organisasjonen. Konflikten mellom Pål og Kristin vil være en horisontal konflikt, fordi partene i motsetning til i en vertikal konflikt, har likeverdig status som mellomledere (Ekeland 2014, 106). I konflikten mellom Pål og Kristin er det ingenting som tyder på at en av partene har mer makt enn den andre parten, og det er derfor ingen grunn til å tro at konflikten vil bli undertrykt på grunn av dette. I tillegg til mellomledernes og lederens egen involvering i konflikten, kan det også være nyttig for daglig leder å ta stilling til resten av bedriftens ansatte. Ut ifra caset er det antydning til at det har dannet seg koalisjoner i bedriften, hvor noen støtter oppunder Kristin og andre oppunder Pål. Det vil si at flere personer enn Pål og Kristin har blitt involvert i konflikten, noe som ifølge Høst (2014, 259) kan føre til at nye konflikttemaer kommer på banen. Dersom ikke daglig leder får oversikt over dette kan det tenkes å hemme konflikthåndteringen, da flere personer og konflikttema vil kunne vanskeliggjøre håndteringen av konflikten betraktelig.

Det kan som sagt være viktig at lederen er klar over sin egen involvering i konflikten. Her vil det likevel fokuset rettes mot konflikten mellom de to avdelingslederne, ikke mellom toppleder og mellomledere. Det er den interne konflikten mellom mellomlederne som har manifestert seg og på nåværende tidspunkt ser ut til å skape mest problemer for organisasjonen. Det vil bli sett nærmere på hvordan toppleder håndterer den interne konflikten, i kraft av å ha rollen som leder.

Hva er årsaken til konflikten?

Det kan være nyttig for daglig leder å analysere hva som er de eksterne og interne årsakene til konflikten (Høst 2014, 258). Den eksterne årsaken til konflikten er en markedssvikt. Markedssvikt gjorde at daglig leder så det som nødvendig å ta en beslutning om å slå sammen to avdelinger i bedriften. Markedssvikt kan derfor sees på som den utløsende årsaken til konflikten. Internt på en arbeidsplass kan konflikter som oppstår ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 64) ha en rekke ulike årsaker. Forfatterne hevder konflikter på arbeidsplassen er en sammensatt prosess, avhengig av en rekke forhold. Ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 66)

kan det skilles mellom organisatoriske og mellommenneskelige forhold som årsak til konflikt. Organisatoriske årsaker er ifølge forfatterne forhold i virksomhetens fysiske og organisatoriske oppbygning, mens mellommenneskelige forhold dreier seg om forholdet mellom bestemte medarbeidere.

Konflikten mellom Pål og Kristin er preget av å være en interessekonflikt. En interessekonflikt kjennetegnes blant annet av begrensede ressurser som skal fordeles, noe som er et organisatorisk element (Einarsen og Pedersen 2017, 66). Konflikten er også preget av et avhengighetsforhold mellom avdelingene som gjør at den ene avdelingen ikke får utført arbeidsoppgavene sine dersom den andre avdelingen ikke utfører sine (Einarsen og Pedersen 2017, 66). Et annet organisatorisk forhold som kan være relevant for caset innebærer tap av goder, som i denne sammenheng innebærer at en av partene vil miste sin stilling som avdelingsleder. Jacobsen og Thorsvik (2013, 186) trekker inn differensiering som et viktig element som kan øke sannsynligheten for konflikt. Forfatterne hevder at jo mer oppsplittet en organisasjon er, jo større vil sannsynligheten ofte være for konflikter. Elektro Norge er en bedrift med ulike avdelinger, og dette kan føre til at avdelingslederne jobber mot avdelingens mål, heller enn helhetens mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, 186). Konflikten mellom Pål og Kristin er også preget av sviktende kommunikasjon og urettferdighet i fordeling av goder. Dette er ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 66-68) mellommenneskelige forhold, og kan tenkes å være relevant for caset. På bakgrunn av dette kan markedssvikt sies å være den eksterne og utløsende årsaken til konflikten, mens internt er konflikten preget av både organisatoriske og mellommenneskelige forhold.

Hvor pressende er konflikten? Kommer konflikten til å vokse?

Til slutt kan det være avgjørende for håndtering av konflikten hvor pressende konflikten er, og om det er sannsynlig at konflikten kommer til å vokse (Høst 2014, 258). En måte lederen kan tenkes å avgjøre hvor pressende konflikter er kan gjøres ved å ta utgangspunkt i konfliktstigen. Ifølge Hansen, Mykland og Solbakk (2015, 63) er det et avgjørende skille når konflikten utvikler seg fra trinn 1 til 2, hvor fokuset flyttes fra sak til person. I forhold til caset kan det tenkes at konflikten startet på trinn 1 ved at partene ble frustrert over at de sto i veien for hverandre for å få ønsket stilling i bedriften. Og at konflikten deretter utviklet seg til trinn 2 hvor partene begynte å se hverandre som problemet. Et annet avgjørende skille er ifølge Hansen, Mykland og Solbakk (2015, 63) skillet mellom trinn 3 og 4, hvor situasjonen går fra at partene har direkte kommunikasjon til at de ikke lenger snakker sammen. Det kommer frem i caset at kommunikasjonen mellom partene ikke er like god som den har vært tidligere. Det

tar lang tid før informasjon fra den ene avdelingen kommer frem til den operative kjernen i den andre avdelingen, og partene viser tendenser til å overse hverandre. Dette kan tyde på at konflikten er på vei inn i konfliktstignens trinn 4. Partene søker ifølge caset støtte hos andre på arbeidsplassen, noe som også kjennetegner det fjerne trinnet. Manglende kommunikasjon mellom partene er et avgjørende punkt i en konflikt fordi dette tyder på at partene har mistet troen på saklig argumentasjon, og når partene ikke lenger får høre den andre partenes «side av saken» kan det ifølge Brønn og Arnulf (2014, 290) føre til at man lager seg negative fantasier om den andre partens skjulte motiv.

Siden konflikten kan se ut som å allerede ha utviklet seg til trinn 4 er det kanskje grunn til å tro at konflikten også har potensiale til å vokse ytterligere. Dersom Pål og Kristin får den støtten de søker fra andre ansatte i trinn 4, kan dette føre til økt frustrasjon over den andre parten og øke sannsynligheten for at partene får et mer fastlåst og negativt syn på hverandre i trinn 5.

En analyse av konflikten i organisasjonen kan være en forutsetning for at lederen danner seg et riktig bilde av situasjonen. Dette kan tenkes å øke sannsynligheten for at ledere iverksetter riktig tiltak som kan løse problemet, og dermed fremme konflikthåndteringen. Tar ikke lederen seg tid til å analysere situasjonen kan det tenkes at det oppstår misforståelser, ved at for eksempel lederen tar utgangspunkt i feil konflikttype eller at lederen ikke har oversikt over hvem som faktisk er involvert i konflikten eller hvor lang konflikten har utviklet seg. Dette vil kunne vanskeliggjøre og hemme lederens konflikthåndtering. Når konflikten har nådd trinn 4 i konfliktstigen vil partene ifølge Hansen, Mykland og Solbakk (2015, 63) ofte ha behov for en tredjepart for hjelp til å løse situasjonen. Det kan på dette tidspunktet være aktuelt for lederen å velge en metode for å håndtere konflikten.

5.3 Metode for konflikthåndtering

Etter det er gjennomført en analyse av konfliktsituasjonen i bedriften kan det tas stilling til hvilken metode lederen kan ta i bruk for å håndtere konflikten. Det finnes ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 150) ingen universalverktøy for konflikthåndtering. Det vil her bli tatt utgangspunkt i Høst (2014, 256) sitt skille mellom indirekte- og direkte konflikthåndtering.

Indirekte- og direkte konflikthåndtering

Indirekte konflikthåndtering fokuserer på forebygging av konflikter. Denne typen konflikthåndtering handler i stor grad om styring, og kan innebære blant annet grenseregulering og opplæring (Høst 2014, 256-257). Direkte konflikthåndtering handler om

hvordan ledere personlig håndterer konflikter (Høst 2014, 257). I caset er konflikten allerede et faktum, og det vil derfor ikke være aktuelt for daglig leder å starte med forebyggende tiltak. Direkte konflikthåndtering blir aktuelt når parten på egen hånd ikke klarer å finne en løsning på problemet (Høst 2014, 257). Konflikten er som nevnt på trinn 4 og det er grunn til å tro at konflikten vil kunne eskalere ytterligere. På bakgrunn av dette kan det være mest hensiktsmessig for lederen å ta i bruk direkte konflikthåndtering for å forsøke å finne en løsning på situasjonen.

Ved direkte konflikthåndtering kan lederen ifølge Høst (2014, 257) enten gå inn i konflikten som en konflikttyv eller en konflikthjelper. Som konflikttyv vil lederen forsøke å løse partenes konflikt for dem. Konflikttyn kan ifølge Høst (2014, 258) ta forskjellige roller. Som «megler» vil lederen komme med løsningsforslag som parten enten kan aksepterer eller ikke. Som «dommer» vil lederen la partene komme med sine standpunkt, lede diskusjon og til slutt ta en endelig avgjørelse. «Diktator» er en tredje rolle hvor lederen selv innhenter informasjon og tar en avgjørelse basert på denne informasjonen. Som konflikthjelper vil lederen sørge for at partene i konflikt finner en løsning sammen, og kan sies på mange måter å være det motsatte av en konflikttyv (Høst 2014, 258). Som konflikthjelper kan lederen ifølge forfatteren enten fungere som en tilrettelegger for dialog, bare være til stedet for å lytte eller ha en mer aktiv rolle i form av å drive frem prosessen og styre dialogen.

Det kan tenkes at ledelse ved utøvelse av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse vil opptre forskjellig med hensyn til å gå inn i konflikten som konflikttyv eller konflikthjelper. Utøvelse av transaksjonsledelse, spesielt basert på aktiv ledelse kan tenkes å ta rollen som konflikttyv når det kommer til håndtering av konflikten. Aktiv ledelse er opptatt av å korrigere og justere avvik. I caset har konflikten skapt ineffektivitet grunnet manglende kommunikasjon, noe som kan hindre bedriften i å nå sine mål. Dette vil trolig av transaksjonslederen bli sett på som et avvik som bør gjøres noe med. Rollen som konflikttyv er ifølge Høst (2014, 257) aktuell når det kreves raske beslutninger for at arbeidsoppgaver skal bli løst på en tilfredsstillende måte. Transaksjonslederen kan sies å være oppgaveorientert, og vil derfor trolig være interessert i løse problemet raskt, slik at partene igjen kan fungere optimalt i jobben. Dette forutsetter at de ansatte ønsker å rette seg etter hva lederen sier, noe som kan være tilfelle dersom de frykter straffende tiltak. Dersom målet er å komme til en avgjørelse raskt vil konflikttyn på denne måten kunne fremme konflikthåndteringen. Spørsmålet er om problemet egentlig er løst. Selv om det blir tatt en rask beslutning for at arbeidet skal fortsette, betyr ikke det nødvendigvis at konflikten er løst.

Konflikter kan ifølge Høst (2014, 254) ha ulike utganger. Eksempelvis kan det som Høst (2014, 254) betegner som «brudd» være en situasjon hvor partene i konflikten skiller lag og lar konflikten være, men det er ikke gjort noe med årsaken til konflikten. Et annet eksempel er hva Høst (2014, 255) betegner som «seier» hvor en person går seirende ut av konflikten. Ved begge disse konfliktutgangene kan ifølge Høst (2014, 254-255) konflikten i mange tilfeller dukke opp på nytt. De forskjellige rollene lederen kan ta som konflikttiv har til felles at lederen bestemmer hvordan konflikten skal løses, mens forskjellen er i hvilken grad partene får delta (Høst 2014, 258). Graden av deltagelse fra partene kan tenkes å være avgjørende for om utfallet av konflikten gir en varig løsning. Dersom lederen for eksempel tar rollen som «diktator», hvor partene ikke får delta overhodet vil dette kunne tenkes å virke negativt for utfallet. Partene kan føle seg kontrollert av lederen, når de ikke blir gitt rom for å påvirke situasjonen. Det kan på bakgrunn av dette tenkes at transaksjonslederens rolle som konflikttiv vil kunne fremme konflikthåndteringen ved at beslutninger blir tatt raskt, og partene kan gå tilbake og utføre sine respektive arbeidsoppgaver. På en annen side kan konflikttiven hemme konflikthåndteringen da sannsynligheten for å komme frem til en varig løsning på problemet, uten at konflikten dukker opp på nytt kan tenkes å reduseres.

Det kan tenkes at en transformasjonsleder vil ta rollen som konflikthjelper ved håndtering av konflikter. Konflikthjelperen er opptatt av at partene sammen skal finne en løsning, og transformasjonsledelse handler nettopp om å skape felles forståelse og se utover egne interesser til det beste for gruppen. Transformasjonsledelse handler om inspirasjon, og gi ansatte tro på organisasjonens fremtid. Ifølge Nordby (2017, 119) er det i en interessekonflikt viktig at lederen skaper en felles forståelse av hva som er virksomhetens beste interesser. Gjennom å skape en felles forståelse av virksomhetens visjon og kjerneverdier, kan lederen forsøke å få partene til å se bort fra egne interesser og skape en enighet, slik at de arbeider mot et felles mål for virksomheten. Konflikthåndtering handler ikke nødvendigvis om å finne frem til en løsning hvor alle parter er enig og ivareta alle behov samtidig som alle er fornøyd (Einarsen og Pedersen 2017, 151). Det er sjeldent mulig. Med utgangspunkt i caset ville ikke dette vært mulig. Begge partene kan ikke få stillingen de ønsker, men det er derimot snakk om å finne en løsning som partene kan leve med. Konflikthjelperens fokus er på å skape dialog mellom partene i konflikt. Transformasjonslederen er opptatt av relasjonsbygging, og kan gjennom dialogen oppmuntre partene til å tenke selv hvordan problemet skal løses. Partene får i stor grad mulighet til å delta i prosessen, noe som trolig vil øke sannsynligheten for en varig løsning på problemet. På en annen side kan prosessen tenkes å være tidskrevende.

Partene kan være langt fra enig, og det kan ta lang tid før partene til slutt kommer frem til en felles løsning. Transformasjonslederens rolle som konflikthjelper kan på bakgrunn av dette fremme konflikthåndteringen ved at den lar partene aktivt delta, noe som øker sannsynligheten for en varig løsning på problemet. På en annen siden kan konflikthjelperen hemme konflikthåndteringen ved at det blir en lang prosess, som kan ta mye tid bort fra arbeidsoppgavene før man finner en felles løsning. Uavhengig om lederen tar rollen som konflikttv eller konflikthjelper er kommunikasjon et viktig verktøy når det kommer til håndtering av konflikter.

5.4 Konflikthåndtering og kommunikasjon

Forskningen innledningsvis peker på at ledere som er dårlig på konflikthåndtering, ofte også er dårlig på kommunikasjon. Det er kanskje derfor de fleste fagfolk er enig om at god kommunikasjon er avgjørende for en vellykket konflikthåndtering. Kommunikasjon er ifølge Nordby (2017, 48) ikke bare viktig i forhold til lederens direkte konflikthåndtering, men også en forutsetning for lederen å forstå sine medarbeidere og deres samhandling. I denne sammenheng vil jeg først ta for meg noen aspekter ved lederens kommunikasjon ovenfor partene i konflikt. Deretter vil det tas stilling til kommunikasjon mellom partene i konflikt.

Lederens kommunikasjon ovenfor partene i konflikt

Lederens kommunikasjon ovenfor partene i konflikt kan tenkes å være en bestemmende faktor for en vellykket konflikthåndtering. Jack Gibb (1961) i Høst (2014, 260) hevder at lederens kommunikasjon ovenfor partene kan være avgjørende for om partene går i forsvar. Ved å gå i forsvar hevder Høst (2014, 260) at man ikke fokuserer på hva som blir sagt, men bruker isteden energi på å forsvare seg selv. Jo sterkere noen går i forsvar, jo dårligere vil parten være i stand til å vurdere den andre partens motiv og følelser på en riktig måte. Dette vil kunne hemme konflikthåndteringen. Jeg vil her ta for meg to forhold som kan hemme konflikthåndteringen ved at partene går i forsvar: at lederen viser manglende interesse for konflikten og at lederen ikke behandler partene jevnbyrdig.

Partene vil kunne gå i forsvar dersom lederen gir uttrykk for manglende interesse for partenes situasjon. Det er ifølge Høst (2014, 262) spesielt viktig i håndtering av konflikter at lederen gir uttrykk for at han tar del i andres problemer. I forhold til caset kan det tenkes å være viktig at lederen viser forståelse for at situasjonen kan være urettferdig og vanskelig for begge parter. Det kan også tenkes å være fremmede for konflikthåndteringen dersom lederen viser at han er klar over at han delvis er årsaken til å konflikten har oppstått. Bagatellisering av konflikten kan tenkes å skape mer frustrasjon for partene som trolig opplever å være i en

vanskelig situasjon. I forhold til transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kan det tenkes at de på ulike måter vil kunne virke uinteressert i partenes situasjon. Transformasjonslederen er som tidligere nevnt opptatt av at de ansatte skal tenke selv og være problemorientert, dette kan i en konfliktsituasjon føre til at lederen tar litt avstand for å la partene løse konflikten selv. Dette vil kunne bli oppfattet som at lederen ikke er interessert i konflikten.

Transaksjonslederen kan på sin side på bakgrunn av å være oppgaveorientert tenkes å ikke vise stor interesse dersom det ikke oppfattes som at situasjonen går utover arbeidsoppgavene, og på den måten gi et inntrykk til partene om at konflikten deres ikke er så viktig.

I en konfliktsituasjon er det ifølge Høst (2014, 262) viktig at partene ikke føler seg underlegne, da dette også vil kunne bringe partene i forsvar. Ifølge forfatteren skapes det et mer samarbeidende klima dersom partene føler seg jevnbyrdige og like mye verdt. Det kan for lederen i denne sammenheng være viktig at det legges lite vekt på forskjeller mellom partene i konflikt, for eksempel deres ulike talent eller evner. I forhold kan til caset kan dette være spesielt viktig dersom det foreligger en verdikonflikt mellom partene, i tillegg til en interessekonflikt. Når det gjelder verdikonflikter kan det ifølge Nordby (2017, 127) være viktig at lederen formidler at verdier ikke er usanne, sanne, riktig eller gale. I forhold til caset kan det tenkes å være viktig at lederen viser at partene i konflikt sine ulike måter å gjøre ting på er hensiktsmessig for bedriften på hver sin måte. I casets tilfelle kan det være snakk om at daglig leder både er positiv ovenfor Kristins øye for detaljer og Pål's fokus på effektivitet, og at dette kan tenkes å redusere sjansen for at en av partene føler seg underlegen, og går i forsvar. I forhold til transaksjonsledelse kan det være en fare for at lederen belønner den ene partens oppførsel, og ikke den andre. Dette vil potensielt kunne bringe en av partene i forsvar. I tillegg til at det kan være viktig for lederen å ta stilling til egen kommunikasjon ovenfor partene i en konflikt, kan det også være viktig for lederen å ta stilling til kommunikasjonen mellom partene.

Kommunikasjon mellom partene i konflikt

Ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 189) er noe av det viktigste i en konflikthåndteringsprosess for lederen å gjenopprette og skape god kommunikasjon mellom partene i konflikt. Ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 189) er det ofte sånn at konflikter ikke forsvinner av seg selv, og det blir nødvendig med en eller flere samtaler med partene hver for seg eller alene. I forhold til caset kan konflikten som tidligere nevnt sies å være på trinn 4 i konfliktstigen, som blant annet kjennetegnes av manglende kommunikasjon partene imellom.

Det er også grunn til å tro at konflikten ikke vil gå over av seg selv, da den allerede har eskalert gjennom flere trinn.

For å finne en løsning på problemet kan det tenkes å være avgjørende å skape dialog mellom partene i konflikt. Dialog handler ifølge Ekeland (2014, 171) om en gjensidig vilje til å ta den andre på alvor og til å lytte og forstå. Det vil derfor kunne bli viktig for lederen å skape trygge forutsetninger for dialog, som innebærer å skape trygge rammer hvor partene kan møtes uten å tape ansikt. Transformasjonslederen er opptatt av å skape felles forståelse, tillit, trygghet og relasjonsbygging. Det kan derfor tenkes at transformasjonslederen som konflikthjelper vil ha et godt utgangspunkt for å tilrettelegge for dialog mellom partene. All kommunikasjon som er nedsettende, latterliggjørende, anklagende, ironisk eller spydig hemmer dialogen (Ekeland 2014, 209). Ifølge forfatteren vil lederen fremme dialog ved å redusere denne typen kommunikasjon, samtidig som å aktivt støtte kommunikasjon som fremmer dialogen. Dersom lederen får til dette og skaper en dialog basert på gjensidig vilje til å forstå, lytte og respektere den andre parten vil dette kunne fremme konflikthåndteringen i organisasjonen. Det kan også som nevnt tidligere tenkes at en dialog skaper et godt utgangspunkt for en varig løsning, da partene sammen må finne en løsning på problemet seg imellom.

På en annen side er det ikke sikkert at dialog alltid er løsningen, eller vil fungere. Det hjelper ikke om transformasjonslederen tilrettelegger for dialog dersom partene absolutt ikke er interessert i å snakke sammen. Kanskje er ikke partene klare for en dialog og forsøk på en dialog kan gjøre motsetningene mellom partene enda sterkere dersom den ikke lykkes. Partene i en konflikt kan tenkes å ha ulik konfliktatferd. Konfliktatferden kan ifølge Høst (2014, 252) forklares fra hver sin ytterkant ved egeninteresser på den ene siden som innebærer at man søker å forsvare sine egne interesser, og samarbeidsinteresser på den andre siden som innebærer villighet til å ivareta den andres interesser gjennom samarbeid. Hvis vi tar utgangspunkt i caset kommet det frem at Kristin er opptatt av samhandling og teamarbeid, mens Pål har mer fokus på effektivitet og handling. Satt litt på spissen kan man anta at Kristin mer relasjonsorientert enn Pål, og Pål er mer oppgaveorientert enn Kristin. Med dette som utgangspunkt kan det tenkes at partene også har også har ulik konfliktatferd, og kanskje helt forskjellig utgangspunkt dersom det blir forsøkt å skape dialog dem imellom. Kanskje har de ulikt syn på poenget med dialogen. Det kan tenkes at Kristin er interessert i å forsøke å samarbeide med Pål, men hvis Pål ikke viser interesse, kan det tenkes å øke frustrasjonen til Kristin, samtidig som Pål blir frustrert da han ikke forstår hensikten med dialogen.

Med ulikt utgangspunkt kan det tenkes at dialogen får motsatt virkning, at uenighetene blir enda større, og dermed forsterker konflikten. På den ene siden kan det antas at transformasjonslederen har et godt utgangspunkt for å skape dialog mellom partene, og at dersom det lykkes vil det fremme konflikthåndteringen. På en annen side er det ikke sikkert transformasjonslederen kan stole blindt på dialog som løsning på problemet. Det kan være seg at dialog ikke alltid er mulig, da det er mange hensyn som må tas, blant annet til partenes konfliktatferd. Forsøk på å skape dialog mellom partene uten at forholdene ligger til rette for det kan tenkes å ta mye tid, og i ytterste konsekvens gjøre situasjonen verre, og dermed hemme konflikthåndteringen.

I en konfliktsituasjon bør lederen ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 189) veie farene og mulighetene ved at partene snakker sammen mot farene og mulighetene ved å ikke snakke sammen. Det er ifølge forfatterne ikke alltid like lett å få partene i konflikt til å snakke sammen på en konstruktiv måte, og heller ikke alltid like nødvendig. Lederen må i denne sammenheng ta stilling til om kommunikasjon mellom partene kan gjøre situasjonen verre. Ifølge Einarsen og Pedersen (2017, 189) kan det dersom lederen stiller krav til partenes oppførsel være at konflikten går over av seg selv, uten at det er behov for at partene snakker sammen. Dette kan minne om transaksjonslederen som konflikttiv, hvor lederen ikke nødvendigvis gir partene mulighet til finne en løsning sammen, men hvor lederen forsøker å løse konflikten for partene. Transaksjonsledelse kan som kjent kjennetegnes som en bytteprosess, hvor det i denne sammenheng kan tenkes at partene endrer sin oppførsel i håp om å bli belønnet. I forhold til interessekonflikten caset tar opp kan det tenkes at dersom lederen stiller krav til partene oppførsel vil partene rette seg etter dette i håp om å få belønning i form av stillingen det er knapphet på. Det kan tenkes at partene ikke ønsker å bli oppfattet som kranglete eller vanskelig av lederen, i fare for å ødelegge sine sjanser når det kommer til å få den aktuelle stillingen i bedriften. Partene kan derfor tenkes å endre sin oppførsel for å motvirke et eventuelt dårlig inntrykk lederen kan få av deres nåværende konfliktatferd. På denne måten kan det tenkes at transaksjonslederen kan fremme konflikthåndtering uten at det er behov for kommunikasjon mellom partene. Dette forutsetter trolig at belønningen er verdt å endre oppførsel for. Det forutsetter trolig også at partene ikke føler at lederen forsøker å kontrollere dem snarere enn å være problemorientert. Ifølge Høst (2014, 261) er det fare for at partene kan gå i forsvar dersom de opplever å bli kontrollert av lederen. Noe som igjen blir et spørsmål er om dette vil skape en varig løsning på problemet. I forhold til caset kan det være fare for å belønne ønsket oppførsel i dette tilfellet blir en

kortsiktig løsning. Når stillingen er besatt av en av partene, er det ikke lenger noen belønning som venter. Parten som ikke får stillingen kan føle seg underlegen den andre parten, og konflikten kan potensielt dukke opp på nytt, kanskje til og med sterkere enn tidligere. På den ene siden vil det å belønne ønsket oppførsel kunne fremme konflikthåndteringen i situasjoner hvor en samtale eller dialog mellom partene ikke er mulig eller kan forverre situasjonen. Dette vil trolig også være en tidsbesparende løsning. På den andre siden er det ikke sikkert dette er så lett i praksis. Belønningen må være verdt endringen for partene, partene må ikke føle seg kontrollert av lederen og det blir igjen et spørsmål om dette vil skape en varig løsning på problemet.

6. AVSLUTNING

I denne oppgaven har jeg hatt følgende problemstilling: «*Hva fremmer/hemmer en leders konflikthåndtering i en organisasjon?*». For å belyse problemstillingen har jeg anvendt kvalitativ metode og som kvalitativ tilnærming har jeg valgt å benytte meg av en litteraturstudie. I oppgaven har jeg gjort rede for ulike typer konflikter, og tatt utgangspunkt i interessekonflikter. Det er også gjort rede for hovedtrekkene i utviklingen av ledelsesteori, og tatt utgangspunkt i transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. De to ulike ledelsesteoriene er brukt som to ulike faktorer som kan tenkes å hemme eller fremme konflikthåndtering i organisasjoner på ulike måter. I drøftingsdelen er det tatt utgangspunkt i det fiktive caset opp mot relevant teori for å belyse oppgavens problemstilling.

Jeg vil nå presentere hva jeg anser som mine hovedfunn i drøftingsdelen. Drøftingen viser at det er aspekter ved både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som begge kan fremme og hemme konflikthåndtering i en organisasjon.

Undersøkelsene innledningsvis peker på at norske ledere er konfliktsky og utsetter håndtering av konflikter, noe som kan hemme konflikthåndteringen ved at konfliktene kan eskalere. Gjennom drøftingen tas det stilling til transaksjonslederen og transformasjonslederens utgangspunkt for å oppdage konflikter i organisasjonen, samt iverksette tiltak. Funnene viser at transaksjonsledelse basert på passiv ledelse kan tenkes å ha et noe dårlig utgangspunkt for å oppdage konflikter i organisasjonen. En fare ved passiv ledelse er også at den kan utvikles til laissez-faire ledelse, som kan tenkes å være den typen ledelse som er mest hemmende for konflikthåndtering. Både transaksjonsledelse basert på aktiv ledelse og transformasjonsledelse kan derimot begge tenkes å ha gode forutsetninger for å oppdage konflikten på et tidlig

stadium, noe som kan fremme konflikthåndteringen. Når det gjelder å iverksette tiltak for å håndtere konflikten viser funnene at transaksjonsledelse, både aktiv og passiv, at tiltak trolig vil avhenge av i hvilken grad konflikten går utover bedriftens resultat. Transformasjonsledelse på den andre siden kan tenkes å ha gode forutsetninger for å iverksette tiltak for blant annet å opprettholde godt samarbeid og trivsel, men kan tenkes å blant annet avhenge av transformasjonslederens usikkerhet og hvor sterkt lederens fokus er på utvikling av ansatte, og gi de rom for å løse problemer på egenhånd.

Når det gjelder analyse av konfliktsituasjonen kan dette være et viktig tiltak for at lederen skal få oversikt over situasjonen. Analysen kan fremme konflikthåndteringen ved at den øker sannsynligheten for at lederen iverksetter riktig tiltak for håndtering av konflikten. Dersom lederen ikke har oversikt over for eksempel hva som er problemet og hvem som er involvert i konflikten kan dette hemme konflikthåndteringen ved at lederen ikke har informasjonen som trengs for å løse konflikten på en hensiktsmessig måte. Kanskje tror han problemet er noe annet enn det i realiteten er, eller kanskje flere personer er involvert enn hva han er klar over. Analysen kan gi lederen et godt utgangspunkt for valg av metode.

Det kommer frem gjennom drøftingen at transaksjonslederen og transformasjonslederen trolig vil velge ulike metode for håndtering av konflikter, hvor begge metoder har fordeler og ulemper. Transaksjonslederen kan tenkes å løse konflikten raskt og effektivt som konflikttv, mens transformasjonslederen kan tenkes å løse konflikten gjennom dialog som konflikthjelper. Som konflikttv kan det tenkes å fremme konflikthåndteringen ved at en løsning på problemet fattes raskt, og tar minst mulig tid bort fra arbeidsoppgavene. Likevel kan transaksjonslederen hemme konflikthåndteringen ved at sannsynligheten for å skape en varig løsning på problemet trolig reduseres når partene i liten grad får delta i prosessen. Transformasjonslederen på sin side kan fremme konflikthåndteringen ved å ha et bedre utgangspunkt for å skape en varig løsning på problemet, men samtidig hemme konflikthåndteringen ved at det kan bli en tidskrevende og lang prosess.

Undersøkelsene innledningsvis pekte også på at ledere som er dårlig på konflikthåndtering også er dårlig til å kommunisere. Drøftingen kom frem til at det kan være avgjørende for en vellykket konflikthåndtering at lederen ikke kommuniserer på en måte som bringer partene i forsvar. Dette innebærer blant annet at lederen må vise interesse for partenes konflikt og behandle partene jevnbyrdig. Når det gjelder kommunikasjon mellom partene i konflikt viser det seg gjennom drøftingen at de to ulike lederne også her kan tenkes å ha et ulikt utgangspunkt. Mens transformasjonslederen trolig har et bedre utgangspunkt for å skape

dialog mellom parter i konflikt, kan det tenkes at transaksjonslederen har et bedre utgangspunkt for å løse konflikter hvor dialog av en eller annen grunn ikke er mulig. Transformasjonslederen kan tilrettelegge for dialog mellom partene i konflikt, og på denne måte fremme konflikthåndteringen. Transaksjonslederen på sin side kan stille krav til partenes oppførsel basert på belønning, og på denne måten fremme konflikthåndteringen dersom forutsetningene ligger til rette for det. I motsatt fall kan det tenkes at transformasjonslederens forsøk på skape dialog uten de rette forutsetningene vil kunne hemme konflikthåndteringen. Det samme kan tenkes i tilfeller hvor transaksjonslederen forsøker å stille krav til oppførsel i situasjoner hvor det er behov for dialog.

På bakgrunn av drøftingen kommer det frem at transaksjonsledelse i noen tilfeller vil være mest hensiktsmessig, mens i andre tilfeller vil transformasjonsledelse være best egnet. Begge ledelsesteoriene hemmer og fremmer konflikthåndteringen på ulike måter, og det er derfor grunn til å tro at de utfyller hverandre. Det vil derfor i de fleste tilfeller trolig være hensiktsmessig for ledere å bruke elementer fra begge de to ledelsesteoriene i møte med konflikter i organisasjoner.

Det ville vært interessant å finne ut av om disse funnene også kan ha relevans for andre enn private bedrifter. Ut ifra hovedfunnene kan det tenkes å ha en overføringsverdi også for offentlige bedrifter, men dette er usikkert og ville krevd videre forskning.

Litteraturliste

- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønn, Peggy S. og Jan Ketil Arnulf (red.). 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, Ståle V. og Harald Pedersen. 2017. *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet – jus og psykologi*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Ekeland, Tor-Johan. 2014. *Konflikt og konfliktforståelse – for helse- og sosialarbeidere*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Hansen, Kåre, Solfrid Mykland og Marianne N. Solbakk. 2015. «Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter». *Søkelys på arbeidslivet* 32, (1-2):61-77. https://www.idunn.no/spa/2015/01-02/konfliktforstaaelse_og_konflikters_konsekvenser_i_norske_ku
- Høst, Tor. 2009. *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget
- Høst, Tor. 2014. *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendring og endringsledelse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner - ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Martinsen, Øyvind L. 2015. *Perspektiver på ledelse*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Nordby, Halvor. 2017. *Konflikthåndtering for ledere*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in organizations*. 7. utgave. New Jersey: Pearson Prentice Hall