



<b>Masteroppgave Torstein Foss</b>	
Kurskode: BE311E	Dato: 01.11.10
Kandidatnr:	Totalt antall sider 46

# **KONFLIKTHÅNDTERING PÅ MELLOMLEDERNIVÅ**

**En kvantitativ studie ved Nordlandssykehuset**

**Torstein Foss**

**BE311E Masteroppgave**

**MBA i helseledelse**

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Om forfatteren</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>6</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>10</b>
1.1 Aktualisering.....	10
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Avgrensning av problemstillingen.....	11
1.4 Oppgavens struktur.....	11
1.5 Definisjon av sentrale begreper.....	12
<b>2 Teori om konflikt og konflikthåndtering</b> .....	<b>13</b>
2.1 Konflikter - et hverdagslig fenomen.....	13
2.2 Hva er en konflikt?.....	14
2.2.1 Organisasjonpsykologiske betraktninger.....	14
2.2.2 Juridiske betraktninger.....	15
2.3 Konfliktløsning og konflikthåndtering .....	16
2.4 Årsaker til konflikter.....	16
2.4.1 Konflikter på grunn av menneskelige egenskaper og samhandling.....	16
2.4.2 Konflikter på grunn av organisatoriske forhold.....	16
2.5 Ulike typer konflikter.....	17
2.6 Syn på konflikter.....	18
2.6.1 Det tradisjonelle synet.....	18
2.6.2 Det mer moderne, pragmatiske og verdinøytrale synet.....	18
2.6.3 Det moderne og fremadrettete synet.....	18
2.7 Håndtering av konflikter.....	19
2.7.1 Hovedprinsipper for konflikthåndtering og konfliktatferd.....	20
2.7.2 Juridiske regler som regulerer konflikthåndtering.....	21
2.8 Oppsummering.....	22
<b>3 Metode</b> .....	<b>23</b>
3.1 Forskningsspørsmål og forskningsmetode.....	23
3.2 Kvantitativ metode.....	24

3.2.1	Tverrsnittstudie.....	24
3.3	Datainnsamling.....	25
3.3.1	Spørreskjemaundersøkelsen.....	26
3.4	Evaluering av metoden.....	27
3.4.1	Validitet.....	27
3.4.2	Reliabilitet.....	28
3.5	Forskningsetiske betraktninger.....	29
<b>4</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>30</b>
4.1	Innledning.....	30
4.2	Omfang av konflikter.....	30
4.3	Vanlige typer konflikter.....	31
4.4	Hvordan ledere mener de håndterer konflikter .....	32
4.5	Hvordan ledere vurderer sin egen håndtering av konflikter.....	35
4.6	Ledernes kompetanse i konflikthåndtering.....	36
4.7	Ledernes syn på konflikt.....	36
4.8	Hvor alvorlig må konflikter være før ledere iversetter tiltak.....	37
4.9	Oppsummering av hovedfunn.....	39
<b>5</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>40</b>
5.1	Utbredelse av konflikter .....	40
5.2	Hvilke konflikter antas å være vanlig?.....	41
5.3	Konflikthåndtering.....	42
5.4	Konfliktenes alvorlighet og iverksettelse av tiltak.....	42
<b>6</b>	<b>Konklusjon og forslag til videre undersøkelser.....</b>	<b>44</b>
	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>45</b>
	<b>Vedlegg</b>	
	Spørreskjemaet	

# Forord

Dette dokumentet er min avslutningsoppgave knyttet til deltidsstudiumet i Master of Business Administration (MBA) i Helseledelse og helseadministrasjon, som er et samarbeid mellom Handelshøgskolen i Bodø og Helse Nord RHF. Avholdt tidsrommet januar 2008 – januar 2010.

Bakgrunnen for valg av tema er at jeg alltid har syntes mellommenneskelig samhandling er et umåtelig spennende fagfelt. Etter 13 års arbeide som lege i Helse Nord med en rekke ulike arbeidsforhold, oppgaver og verv i form av lege i spesialisering, overlege, prosjekt medarbeider, tillitsvalgt og leder, har jeg både personlige erfaringer med hvor inngripende mellommenneskelig konflikt kan være, og jeg har gjentatte ganger vært observatør til frustrasjoner, personlige og faglige uoverensstemmelser og konflikter. Derfor fant jeg tiden moden til foreta et dypdykk i problemstillingen konflikter og konflikthåndtering.

Oppgaven er skrevet i en periode av livet mitt som jeg vil karakterisere som svært krevende, både personlige og yrkesmessig. Jeg må innrømme det er med stor stolthet og lettelse jeg nå leverer fra meg oppgaven og dermed fullfører masterstudiet.

Først vil jeg rette stor takk til familien min for deres tålmodighet. Stor takk til alle mine medstudenter som har gitt meg så mange fine og hyggelige opplevelser og minner og som har vist meg stor omtanke i en vanskelig periode. Jeg vil også rette stor takk til Lars Vorland og hans medarbeidere som gav meg tilbudet og muligheten til å delta på masterstudiet.

Høgskolen i Bodø fortjener ros for et interessant studium med gode og kompetente forelesere. Tusen takk til Inger Johanne Pettersen for tålmodig og verdifull veiledning, og takk til dere som valgte å delta i spørreundersøkelsen

Bodø, 01. november 2010. Torstein Foss

## Om forfatteren

Torstein Foss (f:1968) cand. med. i 1996, Universitet i Tromsø. Arbeidet som lege ved UNN Tromsø i perioden 1998 – 2005, hovedsakelig ved radiologisk avdeling, initialt som lege i spesialisering og etter hvert som spesialist i radiologi. Godkjent spesialist i radiologi i 2004. Arbeidet ved radiologisk avdeling NLSH Bodø perioden 2005 – 2010, som spesialist i radiologi og en kort periode som leder. Har vært hovedtillitsvalgt for overlegene ved UNN Tromsø og NLSH Bodø. Arbeider for tiden som lege i spesialisering ved NLSH Bodø psykiatri, og trer straks inn i vervet som hovedtillitsvalgt for YLF, NLSH Bodø.

# Sammendrag

Mellommenneskelig samhandling er et interessant og spennende fagområde. Som følge av mellommenneskelig samhandlingen oppstår konflikter lett, både privat og på arbeidsplassen, og konflikter er derfor en naturlig del av hverdagen. Ifølge mange forskere er det også en nødvendig del av hverdagen for å skape utvikling. Det er mange måter å definere konflikt. Innen organisasjonspsykologien snakker man om to hovedtyper, den avgrensede og den vide konfliktdefinisjonen. Konflikter på arbeidsplassen skyldes flere forhold, som personlige egenskaper, menneskelige handlingsmåter og organisatoriske forhold. Det gir opphav til fire typer konflikter, relasjonsorienterte, saksorienterte, prosessorienterte og organisatoriske konflikter. Hvordan vi håndterer konfliktene, er grovt sett regulert av hvilke holdninger vi har til konflikt og konflikthåndtering. Innen organisasjonspsykologisk litteratur er det tre ulike syn som rår: 1) Det tradisjonelle synet, hvor man mener at konflikt kun medfører noe negativt og man ønsker for en hver pris å unngå det. 2) Det mer moderne, pragmatiske og verdinøytrale synet, hvor man betrakter konflikt som en naturlig del av mellommenneskelig samhandling, selv om det ikke er ønskelig, og oftest ikke heldig. 3) Det moderne og fremadrettete synet, hvor konflikter ansees både å være positivt og nødvendig, for å skape trivsel, utvikling og nytenkning. Konflikter kan håndteres på mange måter. I utgangspunktet foreligger det fem hovedprinsipper for konflikthåndtering: makt, rettigheter, interesser, oppløsning og unngåelse. Disse fører til fem ulike typer konfliktatferd: ettergivenhet, kompromissatferd, konfrontasjon, integrasjon og unngåelse. Svært mange konflikter håndteres langs akse ettergivenhet og konfrontasjon. I tillegg til organisasjonspsykologisk kunnskap regulerer samfunnets rettsregler konflikthåndteringen. Sentralt er arbeidsmiljøloven og arbeidsgivers styringsrett.

Desember 2009 gjennomførte jeg en kvantitativ tverrsnittstudie ved hjelp av en prestrukturert spørreskjemaundersøkelse. Gjennom denne studien ønsker jeg å kartlegge hvordan utvalgte mellomledere i Nordlandssykehuset (NLSH) tenker rundt konflikter og hvordan de selv mener de håndterer konflikter i egen avdeling, for å sammenlikne disse resultatene med funn innen organisasjonspsykologisk og arbeidsrettslig litteratur.

Ved de utvalgte avdelingene ser det ut til å foreligge følgende forhold: Undersøkelsen tyder på at det foreligger en del skulte og åpne konflikter ved de aktuelle avdelingene, som ikke håndteres adekvat. Relasjonsorienterte konflikter er vanligst forekommende, og utgjør

halvparten av konfliktene. Til tross for at alle respondentene søker å skape ryddige prosesser, er det et mindretall som er systematiske, og få bruker regelverket aktivt eller sjekker formalia. Det gir risiko for uryddig og usystematisk håndtering av konflikter, samt fare for at rettsreglene ikke følges. Ved de undersøkte avdelingene mener lederne at de bruker hovedsakelig kombinasjon av kompromiss- og konfrontasjonsatferd ved konflikthåndtering. Det virker som om respondentene er sitt ansvar bevisst, da flertall mener man skal iverksette konflikthåndterende tiltak tidlig. Det virker som om respondentene har forstått hvilke konfliktsituasjoner som er av så alvorlig karakter at de juridisk sett er forpliktet til å gripe inn og håndtere disse. Flertall av respondentene mener at toppledelsen ved NLSH har etablert en kultur hvor det må foreligge en sterkere grad av konflikt før man skal gripe inn, enn hva lederne mener gjelder ved egen avdeling.



## Abstract

Interpersonal interaction is interesting and exciting. As a result of interpersonal interaction conflicts occur easily, both privately and in the workplace, and therefore it is a natural part of everyday life. According to many researchers, it is also a necessary part of everyday life to create development. There are many ways to define the term conflict, and in organizational psychology we talk about two main types, the delimited and the wide definition of conflict. Conflicts at the workplace are caused by several factors such as personal characteristics, human action methods and organizational matters. It gives rise to four types of conflicts, relationship-oriented, case-oriented, process-oriented and organizational conflicts. How we handle conflicts is roughly determined by the attitudes we have to conflict and conflict management. Within organizational psychology literature, there are three different views: 1) The traditional view, where one believes that the conflict only involves something negative and you want for any price to avoid it. 2) The more modern, pragmatic and value-neutral view, where one considers the conflict as a natural part of interpersonal interaction, although it is not desirable, and often not successful. 3) The modern and prospectively view, where conflict is both positive and necessary to create prosperity, development and innovation. Conflicts can be handled in many ways. Basically there are five main principles of conflict: power, rights, interests, resolution and avoidance. This leads to five different types of conflict behavior: appeasement, compromise behavior, confrontation, integration and avoidance. Many conflicts are handled along the axis of appeasement and confrontation. In addition to organizational psychological knowledge society's legal rules governing the resolution of disputes. Central are the Working Environment Act and the employer's right of control.

December 2009 I conducted a quantitative cross-sectional study using a prestructured questionnaire. Through this study I try to identify how the selected middle managers in NLSH are thinking about conflict and how they think they handle conflicts in their own department, to compare these results with findings in organizational psychology and employment law literature.

At the selected departments, it seems the following conditions exist: The survey suggests that there are some hidden and open conflicts in the departments, which are not handled adequately. Relationship-oriented conflicts are most common, and account for half of the conflicts. Despite the fact that all respondents are seeking to create orderly processes, it is a

minority that is systematic, and few use the regulations active or checks the formalities. This may cause disorderly and unsystematic handling of conflicts and imply that the law is not followed. At the surveyed departments combinations of compromise and confrontation of conflict management behavior exist. It seems that respondents are aware of their responsibilities, as a majority believes they will implement measures to handle the conflicts early. It appears that respondents have understood which conflicts that are so serious that they are legally obliged to intervene and deal with them. Majority of the respondents believe that senior management at NLSH has established a culture where there must be a stronger conflict before they will intervene, than what the leaders believe is the case in their own department.

# 1 Innledning

## 1.1 Aktualisering

Etter 13 års arbeide som lege i Helse Nord med en rekke ulike arbeidsforhold, oppgaver og verv, i form av lege i spesialisering, overlege, medarbeider i prosjekter, tillitsvalgt og leder, har jeg ofte vært observatør til frustrasjoner, personlige og faglige uoverensstemmelser samt rene konflikter. Konflikthåndteringslitteraturen (Einarsen, Pedersen 2007) dokumenterer at det er vanlig med konflikter i arbeidslivet både innen helsevesenet og i arbeidslivet for øvrig. Det understøttes med mange eksempler i blant annet media. Noen eksempler er saken mellom Helse Nordmøre og Romsdal og sjefpsykolog Karl Yngvar Dale (NRK Møre og Romsdal 2009), Thomas Giertsen og Marit Egeland (Dagbladet 2010), Gerd-Liv Valla og Ingunn Yssen (Dagbladet 2007), og til slutt Siemens-saken, hvor ledelsen i Siemens sa opp medarbeider Per Yngve Monsen ulovlig (Dagbladet 2005).

Alle disse eksemplene medfører at jeg undres over hvorfor arbeidslivet kan føles så vanskelig og sårt å stå i, og hva som kan gjøres for at den enkelte arbeidstaker kan føle seg vel på en arbeidsplass og dermed yte mer. Derfor ønsket jeg å sette meg inn i faglitteraturen om organisasjonspsykologi, konfliktpsychologi i yrkeslivet og konflikthåndtering i yrkeslivet, samt gjøre en kartlegging av konflikthåndtering i Nordlandssykehuset Bodø - somatikk.

## 1.2 Problemstilling

En organisasjon er et sosialt system (hvor mennesker samhandler), bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Man kan med andre ord betrakte organisasjoner som produksjonssystemer (Jacobsen, Thorsvik 2007). I det ligger det at en bedriftsorganisasjon også skal fungere som et konfliktregulerende system, hvor målet og utfordringen er å etablere kulturer hvor arbeidstakerne er så trygge at de og organisasjonen tolererer uenigheter og konflikter, skaper arenaer for konflikthåndtering og gir medlemmene kompetanse i å håndtere konflikter. Ved å forene kunnskap om jus og psykologi innen konflikthåndtering samt å profesjonalisere konflikthåndteringen, mener jeg vi vil kunne skape bedre håndtering av konflikter.

Problemet er som undersøkelser viser, at konflikter ikke håndteres godt nok. Mange ledere føler at de ikke klarer å fange opp eller ta tak i konflikter på en god måte. Mange arbeidstakere føler det er vanskelig å ta opp problemer på jobben, at de blir møtt med uvilje av sine ledere dersom de kommer med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene, og de opplever ofte uvilje og motstand hos kolleger dersom de tar opp forhold som ikke fungerte på arbeidsplassen (Einarsen, Pedersen 2007). Samtidig er arbeidsmiljøloven tydelig på at det er ene og alene arbeidsgivers ansvar å håndtere konflikter som oppstår (Fougner, Holo 2006).

Med dette som utgangspunkt er min problemstilling hvordan utvalgte mellomledere i Nordlandssykehuset (NLSH) tenker rundt konflikter og hvordan de selv mener de håndterer konflikter i egen avdeling. Mellomledernes svar på disse spørsmålene ønsker jeg å sammenlikne med funn innen organisasjonspsykologisk og arbeidsrettslig litteratur.

### **1.3 Avgrensning av problemstillingen**

Jeg fokuserer på mellommenneskelige (interpersonale) relasjonsorienterte konflikter som oppstår på arbeidsarenaen, mellom kolleger, mellom medarbeidere og ledere og ledere imellom. Jeg drøfter ikke konflikter mellom arbeidsgiver og fagforeninger, mellom næringspolitiske ideologier, mellom profesjoner eller mellom virksomheten og dens brukere eller kunder. Dessuten fokuserer jeg på hvordan ledere selv vurderer håndtering av konfliktsituasjoner

### **1.4 Oppgavens struktur**

I kapittel 2 presenterer jeg teori som belyser problemstillingen og som utgjør grunnlaget for empirien. Kapittel 3 redegjør for den metodiske fremgangsmåten jeg benytter. Jeg redegjør for valg av metode og hvordan datainnsamlingen har foregått. Jeg evaluerer metoden med tanke på validitet og reliabilitet, og jeg gjør noen forskningsetiske betraktninger. Kapittel 4 omhandler empirien hvor jeg beskriver resultatene i min spørreundersøkelse. Kapittel 5 er analysekapitlet, der jeg analyserer empirien med utgangspunkt i mitt teoretiske rammeverk og viser til de empiriske funnene jeg har gjort. Kapittel 6 utgjør avslutningen av maseroppgaven, hvor jeg konkluderer og foreslår videre forskning på området. Litteraturliste med henvisninger og vedlegg kommer til sist.

## 1.5 Definisjon av sentrale begreper

*Konflikt*: «en konflikt er til stede allerede når en begynnende frustrasjon melder seg i forholdet mellom to eller flere parter» (Einarsen, Pedersen 2007). Det foreligger ingen konsensus om innholdet i begrepet konflikt, og det foreligger en rekke definisjoner av begrepet. Her bruker jeg en definisjon som jeg syn er god.

*Konfliktløsning*: «medfører å fjerne selve grunnlaget for konflikten, eller den sak man er uenig om, og er rettet mot selve konflikten» (Einarsen, Pedersen 2007).

*Konflikthåndtering*: «innebærer i tillegg til konfliktløsning alle andre handlinger som partene eller andre iverksetter, men som ikke nødvendigvis endrer på selve innholdet eller bakgrunnen for konflikten» (Einarsen, Pedersen 2007).

## 2 Teorigrunnlag

Utgangspunktet for valg av litteratur er noe tilfeldig. Det startet med at jeg den 10.02.2009 deltok på et seminar på Gardermoen om konflikthåndtering i regi av Legeforeningen, hvor Ståle Einarsen, professor i arbeids- og organisasjonspsykologi, var foredragsholder. Han refererte til litteratur, og med det som utgangspunkt har jeg søkt etter beslektet litteratur.

### 2.1 Konflikter - et hverdagslig fenomen

Konflikter er et merkelig fenomen. På den ene siden lar vi oss underholde av konflikter på film og i bøker, av oppslag i media og gjennom diskusjoner med arbeidsskolleger om konflikter på jobben. I så henseende oppleves konflikter som spennende. Samtidig fremhever faglitteraturen (Rognes 2008; Einarsen, Pedersen 2007; Ahrenfelt, Berner 1992) at konflikter har svært mange positive sider både privat og på jobben, og at konflikter er et nødvendig og uunngåelig fenomen i organisasjoner.

På den andre siden blir konflikter av de fleste av oss oppfattet som utelukkende negativt, gjerne på grunn av at mange av oss har selv vært part i konflikt og opplevd alt det negative konflikter fører med seg. Konflikter er da verken spennende eller nyttig. I stedet er den ofte følelsesmessig belastende, ødeleggende og konflikter tar tid og ressurser fra det vi egentlig skal drive med. Det negative ved konflikter fører til at mange, i alle fall på det personlige plan, vil betakke seg for spenningen konflikter gir og kan godt leve uten dens potensielle nytte (Rognes 2008).

Utgangspunktet for at konflikter er en del av hverdagslivet, er at vi mennesker er ulike og at vi samtidig har behov for å samhandle med andre. Det vil alltid være grobunn for konflikter der to eller flere mennesker er sammen, og noen vil trekke det så langt å påstå at konflikter er et livsvilkår (Einarsen, Pedersen 2007). Det er nesten umulig å utvikle seg uten motsetninger, uenighet og diskusjoner. Slike omstendigheter frembringer gjerne nye tanker og utfordringer. Problemet er at disse livsnødvendige påvirkningene for enkeltindividene fort kan, men ikke nødvendigvis vil, lede til konflikter i større sosiale sammenhenger, som for eksempel på arbeidsplassen.

Også i arbeidslivet er konflikter en naturlig og nødvendig del av hverdagen, siden arbeidsplassen er en viktig sosial arena (Rognes 2008; Einarsen, Pedersen 2007). Der mennesker samhandler, oppstår det oftest gnisninger som kan utvikle seg til konflikter. På arbeidsplassen møter enkeltmennesker med sine ulike egenskaper, følelser, livserfaringer, behov, forventninger, verdier og interesser sammen med virksomheters, kunders, brukeres, samfunnets og medarbeideres mål og behov. Bare sjelden er det realistisk å tro at disse er i overensstemmelse med hverandre. Arbeidslivet har derfor en stor innebygd risiko for konflikt. Konfliktfrie relasjoner mellom mennesker eksisterer bare i «teorien» eller i vår egen forestilling. En kjent konfliktforsker (Pondy, 1992) har uttalt at «*en organisasjon uten konflikter, er en død organisasjon, uten evne til selvkritikk og kurskorrigering*».

## 2.2 Hva er en konflikt?

### 2.2.1 Organisasjonspsykologiske betraktninger

Det er ikke umiddelbart enkelt å definere begrepet konflikt. Dette har gjort at fagfolk og forskere ikke har klart å enes om en felles definisjon. Derfor fins det en rekke ulike definisjoner av begrepet som jeg vil gjennomgå litt nærmere.

Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper konfliktdefinisjoner (Einarsen, Pedersen 2007):

- 1) Avgrensede definisjoner, der konflikter betraktes som et *alvorlig motsetningsforhold*, der åpne konfrontasjoner har oppstått mellom partene.
- 2) Vide definisjoner, der man anser at en konflikt *er til stede allerede når en begynnende frustrasjon melder seg* i forholdet mellom to eller flere parter. Denne gruppen definisjoner inkluderer de underliggende (også kalt: latente/skjulte) konfliktene.

Den første gruppen avgrenser begrepet til å gjelde situasjoner av mer alvorlig karakter, det vil si at kun konflikter som er åpne (også kalt: synlig) inkluderes. Et eksempel på en slik definisjon (Einarsen, Pedersen 2007) er den Knapp, Putnam og Davis fremførte i 1988: «*(...) en uttrykt kamp mellom minst to parter som oppfatter motsatt mål, mangel på ressurser eller at den andre vil komme til å forhindre ens måloppnåelse*».

Den andre tilnæringsmåten tar hensyn til den gryende starten av en mer alvorlig konflikt, ved å åpne opp for bruk av konfliktbegrepet allerede fra den første begynnende frustrasjon og irritasjon i forholdet mellom to parter, da opplevelsen av konflikten trenger ikke være delt

eller åpen (Rognes 2008). Man sier at en konflikt er underliggende (også kalt: latent) hvis en part opplever at andres aktiviteter er uforenlig med egen aktivitet. Et eksempel på en slik definisjon (Einarsen, Pedersen 2007) er fra Thomas (1976): «(...) *prosessen som settes i gang når en part føler at en annen part har forhindret eller ødelagt, eller kan komme til å forhindre eller ødelegge noe som betyr noe for ham eller henne*». En annen definisjon i samme gate ble lansert av Evert van de Vliert (1998): «*En konflikt er en situasjon der to personer, en person eller en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre*». Jeg har også lyst til å ta med en siste definisjon (Rognes 2008) utformet av Morton Deutsch (1994), hvor han definerer en konflikt som «*uforenelige aktiviteter*». Det vil si at aktiviteter til en person (eller gruppe) forstyrrer, hindrer eller på annen måte kommer i veien for en annen persons (eller gruppes) aktivitet. Han inkluderer både verbale uttrykk og handlinger i denne definisjonen.

Med andre ord rommer de vide definisjonene konflikter som ofte kan forbli underliggende eller bli spilt ut indirekte og ikke åpent gjennom tredjepart, andre saker eller personangrep. En åpen konfliktepisode oppstår når begge parter ser at deres aktiviteter er uforenelige. Fordelen med å bruke en vid definisjon er at da kan man oppdage og eventuelt håndtere konflikten på et tidlig stadium.

### **2.2.2 Juridiske betraktninger**

Til forskjell fra psykologien har konfliktbegrepet i juridisk sammenheng intet selvstendig arbeidsmiljørettslig innhold (Einarsen, Pedersen 2007). Arbeidsmiljøloven bruker ikke konfliktbegrepet i det hele tatt (Fougner, Holo 2006). Lovens krav er derimot at «*arbeidet skal tilrettelegges slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger*» (jf § 4-1 andre ledd andre punktum). Det er altså konfliktens mulige negative konsekvenser som er arbeidsmiljølovens anliggende. Lovgiveren, (dvs. Stortinget, utarbeidet av justisdepartementet) har funnet det uhensiktsmessig å innføre en juridisk bindende definisjon i arbeidsmiljøloven. I stedet må en arbeidsgiver forholde seg til hva som faktisk har skjedd og hvilke konsekvenser den gitte situasjonen har for de involverte. Deretter må det eventuelt iverksettes hensiktsmessige tiltak på bakgrunn av det som er avdekket, for å gjenopprette en forsvarlig arbeidssituasjon. Med andre ord har arbeidsgiver en «*aktivitetsplikt*» når arbeidsmiljølovens bestemmelser brytes. Arbeidsmiljøloven beskytter



altså ikke arbeidstakere mot konflikter i seg selv, men beskytter mot at arbeidstakere skal bli utsatt for uheldig adferd, slik som i følge Fougner og Holo (2006):

- uheldig psykisk eller fysisk belastninger (§ 4-1 andre ledd andre punktum)
- krenking av integritet og verdighet (§ 4-3 første ledd)
- utilbørlig opptreden (§ 4-3 tredje ledd)
- trakassering (§ 4-3 tredje ledd)

## **2.3 Konfliktløsning og konflikthåndtering**

*Konfliktløsning* medfører å fjerne selve grunnlaget for konflikten, eller den sak man er uenig om, og er rettet mot selve konflikten (Einarsen, Pedersen 2007).

*Konflikthåndtering*, også kalt konfliktbehandling, innebærer derimot i tillegg til konfliktløsning alle andre handlinger som partene eller andre iverksetter, men som ikke nødvendigvis endrer på selve innholdet eller bakgrunnen for konflikten. Det kan være å overse konflikten, leve med konflikten, tvinge gjennom eget syn, osv. (Einarsen, Pedersen 2007, Berg 2003).

## **2.4 Årsaker til konflikter**

Etter min mening kan vi dele årsaker til konflikter inn i tre hovedgrupper: 1) konflikter på grunn av menneskelige egenskaper, 2) konflikter knyttet til mellommenneskelig samhandling og 3) konflikter på grunn av organisatoriske forhold. Inndelingen er grov og ikke absolutt, da årsaksforholdene overlapper hverandre (Rognes 2008/Pondy 1992; Berg 2003).

### **2.4.1 Konflikter på grunn av menneskelige egenskaper og samhandling**

Her er menneskelige følelser helt sentrale. Vår personlighet, våre menneskelige egenskaper og forutsetninger gjør at vi reagerer med følelser på ytre påvirkninger vi påføres gjennom sosial samhandling. Videre legger følelsene premisser for hvordan vi opptrer og behandler de rundt oss. Det gjør at vi i sosial samhandling ikke er feilfrie, og vi kan reagere egoistisk og uadekvat, danner grunnlag for god eller dårlig kommunikasjon, manglende forståelse for andres arbeidsoppgaver og destruktiv adferd, som bidrar til å skape konflikter.

### **2.4.2 Konflikter på grunn av organisatoriske forhold**

En del konflikter skyldes at organisatoriske systemer aldri er perfekte. Blant annet vil det alltid være motstridende interesser, der individer og grupper av individer ofte har særegne

interesser, hvor de ulike interessegruppene konkurrerer om ressurser og innflytelse (Jacobsen, Thorsvik 2007). Ansatte ønsker for eksempel å maksimere lønn, ledelsen ønsker størst mulig organisasjon for å oppnå høyere status og maksimalisere profitt og avkastning.

Annen årsak til at organisatoriske systemer ikke er perfekte, er at det alltid foreligger maktforskjeller. Noen aktører har mer makt enn andre, det vil si høyere evne til å overvinne motstand, for å oppnå et ønsket mål eller resultat. Eksempel er å inneha hierarkisk posisjon og kontroll over arbeidsoppgaver, (Jacobsen, Thorsvik 2007)

## 2.5 Ulike typer konflikter

De ulike konfliktårsakene gir opphav til ulike type konflikter, og det er vanlig å skille mellom fire ulike hovedtyper konflikter (Rogne 2008): 1) Relasjonskonflikter 2) sakskonflikter 3) prosesskonflikter og 4) konflikter på grunn av organisatoriske årsaker.

Relasjonsorienterte konflikter er følelsemessige konflikter. De omfatter personlige og mellommenneskelige forhold, som at en misliker hverandre og blir frustrert av og irritert på den andre part. I rene relasjonskonflikter vil de uforenelige aktivitetene kunne være knyttet til uttrykket av visse væremåter og negative reaksjoner på disse (Rogne 2008). Forskning viser at relasjonskonflikter er uheldig for både oppgaveløsning, følelser og klima.

Saksorienterte konflikter er konflikter som er mer kognitive i sin natur og innebærer uttrykk av ulikheter i interesser og uenigheter om valg av faglige løsninger.

Prosesorienterte konflikter knytter seg til hvordan ting skal gjøres. Det vil si uenigheter om fordeling og arbeidsform. Eksempel er behovskonflikt, hvor det foreligger knappe ressurser. Partene kan ikke oppnå alle sine ønsker, på grunn av begrenset budsjettet.

Konflikter på grunn av organisatoriske årsaker: Strengt tatt kan enhver side ved en organisasjons oppbygging og virkemåte skape konflikter. Bare det faktum at man er organisert i grupper og avdelinger, gjerne i forskjellige lokaler eller på forskjellige geografiske steder, gir ofte grobunn for konkurranse, kamp og mistenksomhet mellom gruppene. Eksempler på vanlige årsaker er (Einarsen, Pedersen 2007) 1) uklarhet om ansvar

og myndighet 2) uheldig belønningssystemer, 3) fordeling av arbeidsoppgaver som kan være uklare eller skjev og 4) manglende ledelse og styring.

## **2.6 Syn på konflikter**

Den organisasjonspsykologiske litteraturen angir tre måter å forholde oss til konflikter på (Berg 2003; Einarsen, Pedersen 2007):

### **2.6.1 Det tradisjonelle synet**

Dette synet innebærer at man mener konflikter kun innebærer noe negativt, og at det er svært skadelig for organisasjonen. I virksomheter hvor dette synet rå er man tydelig engstelig for konflikter og man ønsker for enhver pris å unngå det. Man velger å undertrykke, overse og bortforklare situasjoner som har med konflikt å gjøre. Konflikter vurderes som noe «sykt», som tegn på at noe, eller helst noen, ikke fungerer normalt.

Et slikt syn har flere klare ulemper. Medarbeidere og ledere kvier seg for å ta opp vansker og konflikter, og ledere kvier seg for å søke råd hos sine overordnede. Dermed ender man med å velge ulike tiltak for ikke å ta tak i konfliktene, med påfølgende uheldige konsekvenser, og som ofte skaper flere problemer enn det løser. Derfor er det tradisjonelle synet lite funksjonelt, og det er heller ikke i tråd med rådende juridiske rammer.

### **2.6.2 Det pragmatiske og verdinøytrale synet**

En annen måte å se på konflikt, er å betrakte konflikter som en naturlig del av samhandlingen mellom arbeidstakerne, selv om det ikke er ønskelig, og oftest ikke heldig. Derfor er man forberedt på at konflikter oppstår, og man er parat til å håndtere dem, i hvert fall om situasjonen skaper for mye støy eller problemer i den daglige driften. Selv om det kan være negativt og dramatisk å ha konflikter gående, kan det komme noe positivt ut av konfliktbehandlingen.

### **2.6.3 Det moderne og fremadrettete synet**

Den tredje måten å se på konflikt er at konflikt både er positivt og nesten et nødvendig verktøy i arbeidsprosessen, for at en gruppe skal fungere godt, og som man er avhengig av for å skape utvikling og nytenkning. En leder skal opprettholde et visst konfliktnivå i gruppen. På denne måten blir det en levende gruppe hvor meninger stadig brytes, kritiske spørsmål blir

stilt og hemmende tabuer blir luftet og ryddet vekk. Gruppen vil være i stadig vekst og utvikling. Grunntanken er at konflikter skaper press for nytenkning.

Det moderne synet hevder at det finnes et optimalt konfliktnivå, ikke for høyt og ikke for lavt. Et lavt konfliktnivå tilsier medarbeidere som sjelden er frustrert over tingenes tilstand, som i liten grad ser at ting ikke fungerer optimalt, eller som i liten grad er opptatt av å gjøre ting bedre. Et svært lavt konfliktnivå vil dermed kunne gi en organisasjon der man ikke tilstrekkelig grad utnytter de menneskelige, økonomiske og materielle ressurser man har til rådighet. I konflikt ligger det energi og dermed en kime til endring. Men man kan imidlertid heller ikke si at et høyt konfliktnivå nødvendigvis skaper effektivitet. Det kan ta all oppmerksomhet bort fra det som skal produseres, mens man bruker energien til å forsvare seg og angripe og ødelegge for motparten. Har man gode spilleregler for konflikthåndtering og miljøet generelt er preget av grunnleggende trygghet for at man blir ordentlig behandlet om man tar opp problemer eller markerer uenighet, kan man derimot leve med et høyere konfliktnivå uten at virksomheten og de involverte skades. Det viktigste er derfor hvordan konflikter håndteres, og hvilken kultur man klarer å skape på arbeidsplassen.

## **2.7 Håndtering av konflikter**

Når det gjelder å håndtere konflikter, uttrykker ca. 60 % av norske ledere i en undersøkelse at de føler at de ikke klarer å fange opp eller ta tak i konflikter på en god måte. Samtidig mener lederne at konflikthåndtering er en meget viktig del av jobben deres (Einarsen, Pedersen 2007). Samtidig syns mange arbeidstakere det er vanskelig å ta opp problemer på jobben. Blant annet svarer 40 % i SSBs levekårsundersøkelse fra 2003, at de blir møtt med uvilje av sine ledere dersom de kommer med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene. Like mange opplever uvilje og motstand hos kolleger dersom de tar opp forhold som ikke fungerer på arbeidsplassen (Einarsen, Pedersen 2007).

Mange arbeidstakere og ledere opplever at arbeidsdagen er preget av konflikter som ikke håndteres godt nok eller ikke håndteres i det hele tatt (Einarsen, Pedersen 2007). Problemet ser ut til å være mer knyttet til dårlig håndtering enn konfliktmengden (Einarsen, Pedersen 2007). Ofte håndteres konfliktene slik at problemene bare forsterkes eller forlenges. Årsakene til dette kan være mange og sammensatte, men vi ser gang på gang at de involverte ikke klarer å bruke kjent psykologisk kunnskap om mellommenneskelig atferd, kombinert med jusens

klare rammer for rettigheter, plikter og konsekvenser. Det fører til rotete prosesser, konflikter som trappes raskere opp enn om man hadde unnlatt å gjøre noe, eller nye konflikter (Einarsen, Pedersen 2007). Det gjør at lederne har ansvar for å være systematiske i sin kartlegging av potensielle konflikter, å utforme hensiktsmessige strategier, og iverksette hensiktsmessige tiltak, for å gjenopprette en forsvarlig arbeidssituasjon.

Professor i arbeids- og organisasjonspsykologi, Ståle Einarsen hevder i et foredrag 10. februar 2009, at ledere i Norge, særlig i offentlig bedrifter, ikke har tatt inn over seg at konflikter er en del av hverdagslivet på arbeidsplassen, og at konflikthåndtering må profesjonaliseres. Få organisasjoner har planer og prosedyrer for hvordan man skal håndtere konflikter og mobbing. Foreligger planer, er disse ofte kortfattet og mangelfulle. Eksempelvis er den skriftlige prosedyren ved NLSH på tre sider. Motsetningsvis er det i England en helt annen kultur. Der har 95 % av all offentlig virksomhet skriftlige planer for konflikthåndtering, og typisk er de skriftlige prosedyrene utfyllende, for eksempel på hele 25 sider. I tillegg råder i Norge prinsippet om at konflikter skal håndteres på lavest mulig nivå. Dette gjelder også i NLSH (muntlig formidlet av Torill Solbu, seksjonsleder arbeidsgiverseksjonen). Einarsen mener at konflikthåndtering må profesjonaliseres og skal alltid løftes opp på et høyere administrativt nivå, enn der konflikten foregår.

### 2.7.1 Hovedprinsipper for konflikthåndtering og konfliktatferd

Konfliktatferd er et sentralt punkt i forbindelse med konflikthåndtering. I utgangspunktet foreligger det fem hovedprinsipper for konflikthåndtering, som medfører ulike typer konfliktatferd. De fem alternative prinsippene inkluderer tre måter å konfrontere konflikt på: 1) makt, 2) rettigheter og 3) interesser, og to måter å omgå konflikt på: 4) oppløsning og 5) unngåelse (Rognes 2008).

Figur (Rognes 2008): Prinsipper for konflikthåndtering og tilhørende konfliktatferd

Prinsipp	Makt	Rettigheter	Interesser	Oppløsning	Unngåelse
Håndteringsmåte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• streik</li> <li>• autoritet</li> <li>• manipulasjon</li> <li>• fordelingsforhandlinger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lover</li> <li>• forskrifter</li> <li>• uformelle normer</li> <li>• presedens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flytte personer</li> <li>• reorganisere</li> <li>• bytte partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disiplin</li> <li>• brenne inne</li> <li>• ettergivenhe</li> </ul>

Enkeltpersoners atferd i konfliktsituasjoner kan kategoriseres i fem ulike atferdsstiler:

1) ettergivenhet, 2) kompromissatferd, 3) konfrontasjon, 4) integrasjon og 5) unngåelse (Rognes 2008/Thomas 1992). Ifølge Rogne (Rogne 2008/1987) blir svært mange konflikter håndtert langs aksen fra ettergivenhet til konfrontasjon. Ofte er det slik at den ene parten bruker konfrontasjon, og den andre reagerer med ettergivenhet. Imidlertid blir konfliktene sjelden løst. En oppnår bare en midlertidig brannslukking. De samme, eller liknende, konflikter dukker gjerne opp igjen med jevne mellomrom. Totalt sett bruker organisasjonen mye tid og ressurser på stadig å håndtere de samme type problemer, uten egentlig å løse dem.

### **2.7.2 Juridiske regler som regulerer konflikthåndtering**

Arbeidsmiljøloven fastsetter en «*aktivitetsplikt*» for arbeidsgiver hvor det avdekkes en konflikt som kan gi uheldige konsekvenser for en eller flere medarbeidere (Einarsen, Pedersen 2007). Innholdet i aktivitetsplikten vil imidlertid variere etter hva som har skjedd i saken, hvor langt konflikten har utviklet seg i negativ retning og hvilke uheldige belastninger den enkelte arbeidstaker opplever at en er påført.

Å være i konflikt er så vanlig og har så bredt spekter av konsekvenser, at man ikke kan sette likhetstegn mellom det å være i en konflikt og det å ha et arbeidsmiljøproblem. I et juridisk perspektiv skiller man mellom de konflikter som gir eller truer med å gi uheldige psykiske belastninger for den enkelte, og andre mindre problematiske situasjoner. Dersom konflikten, selv kun i form av frustrasjon eller irritasjon, utvikler seg til å oppleves som så belastende for den ene eller begge parter at han eller hun opplever det som et arbeidsmiljøproblem (det vil si at det foreligger en psykisk belastning), pålegger arbeidsmiljøloven arbeidsgiver (det vil si dens leder) aktivitetsplikt. Hvorvidt det foreligger en psykisk belastning, kan kun den som har den avgjøre. For arbeidsmiljøloven er det tilstrekkelig at en av partene opplever det slik. At andre ikke opplever situasjonen som et arbeidsmiljøproblem, knapt som et problem i det hele tatt, er underordnet. Hvorvidt belastningen er uheldig eller ikke, vil imidlertid avhenge av om den foreliggende situasjonen kan sies å være påregnelig eller ikke. Hvis det som har skjedd, ikke kan sies å være påregnelig, vil den psykiske belastningen være uheldig, og tiltak må iverksettes (Einarsen, Pedersen 2007).

Om et av de ovennevnte forholdene oppstår for en eller flere medarbeidere, er det arbeidsgivers plikt til å handle (jf. arbeidsmiljøloven § 2-1). På samme måte plikter hver

arbeidstaker å si ifra til arbeidsgiveren dersom han eller hun mener det foreligger et arbeidsmiljøproblem (jf. arbeidsmiljøloven § 2-3) (Fougner, Holo 2006).

I tillegg kan arbeidsgiver ut fra *styringsretten* ta tak i konflikter selv om den i utgangspunktet ikke er å anse som et arbeidsmiljøproblem, siden styringsretten gir arbeidsgiver rett til fritt å arbeide med konflikter uten at arbeidsmiljøloven krever det. Det er nok at arbeidsgiver mener det er fornuftig og ønskelig, enten ut fra et forebyggende perspektiv eller av effektivitets- og produktivitetshensyn (Einarsen, Pedersen 2007).

## 2.8 Oppsummering

Konflikter er med andre ord uunngåelig i en hver organisasjon, og forskning viser at man må akseptere at det i en hver organisasjon foreligger grunnlag for konflikter. Uten konflikter mener mange forskere at det er vanskelig å skape de spenninger som er nødvendig for å få gjennomdrøftet problemer, for å skape energi og kreativitet, og for å utnytte den mangfoldige kompetansen som fins i organisasjonene. Pondy gikk i 1992 så langt at han formulerte tesen om at en organisasjon uten konflikter er en død organisasjon, uten evne til selvkritikk og kurskorrigering (Rognes 2008/Pondy 1992). Målet må være å skape miljøer der de ansatte er så trygge at konflikter ikke forårsaker redusert helse og redusert produktivitet, og skape så profesjonell konflikthåndtering at man håndterer konfliktene etter hver som de dukker opp. Det er også nyttig å innse at det ikke er mulig å skape allmenngyldige regler for hvordan konflikter skal håndteres. Slike regler finnes ikke (Einarsen, Pedersen 2007).

## 3 Metode

Ifølge Johannessen med flere (2004) kan man dele forskningsprosessen inn i fire faser: forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Fortløpende beskriver jeg hvordan jeg håndterer de to første fasene, det vil si hvordan jeg i forberedelsesfasen kommer frem til temaet jeg ønsker å belyse, og hvordan jeg gjennomfører studien i datainnsamlingsfasen. Dataanalysen kommer jeg tilbake til senere. I siste del evaluerer jeg undersøkelsesmetoden for å si noe om undersøkelsens holdbarhet, ved å vurdere dens reliabilitet og validitet. I tillegg kommer jeg med noen forskningsetiske betraktninger.

### 3.1 Forskningsspørsmål og forskningsmetode

Temaet konflikt og konflikthåndtering på arbeidsplassen meldte seg tidlig i prosessen, men var krevende å formulere som en presis problemstilling. Bakgrunnen for temavalget er at jeg finner mellommenneskelig samhandling interessant, med de faktorer som leder den i positiv eller negativ retning. For å formulere en presis problemstilling tenker jeg gjennom hva formålet med oppgaven er, og hvilke spørsmål ønsker jeg å belyse. Ut fra et generelt perspektiv er målet med oppgaven å erverve mer kunnskap om hva konflikter innebærer, hvordan konflikter defineres, oppstår, utvikler seg og utspilles, samt hvordan man håndterer dem. Mer spesifikt ønsker jeg å kartlegge hvordan man håndterer konflikter i Nordlandssykehuset (NLSH). Derfor er problemstillingen min: *Hvordan tenker utvalgte mellomledere i Nordlandssykehuset rundt konflikter og hvordan mener de selv at de håndterer konflikter i egen avdeling?*

Neste steg er å avgjøre hvilke forskningsdesign jeg ønsker å benytte. Etter en del vurderinger og ved hjelp av dypdykk i litteraturen finner jeg det mest formålstjenlig å benytte en *kvantitativ metode* i form av en tverrsnittsstudie, hvor jeg innhenter data ved hjelp av spørreskjemaundersøkelse (også kalt *survey*). Dessuten bruker jeg en kvalitativ tilnærming gjennom analysene og diskusjonen av funnene, hvor mine egne erfaringer er et viktig grunnlag for refleksjonene jeg gjør.



## 3.2 Kvantitativ metode

Innen samfunnsvitenskapelig metodelære (Johannessen m.fl. 2004) er kvantitativ metode en av to datainnsamlingsmetoder. Den andre tilnærmingen, som jeg ikke skal kommentere nærmere, er den *kvalitative* metoden.

Kvantitative forskningsmetoder befatter seg med mengde (antall), opptelling og det som er målbart (kvantifiserbart). Resultatet er et tall eller en rekke med tall, som oftest blir fremstilt i form av tabeller, grafer eller i andre statistiske fremstillinger. Ved å telle fenomener kartlegges deres utbredelse. Kvantitative tilnærminger henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelige metoder, men er samtidig tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelige fenomener studeres (Johannessen m.fl. 2004).

### 3.2.1 Tverrsnittstudie

*Tverrsnittstudie* er en undersøkelse gjennomført på et bestemt tidspunkt (Johannessen m.fl. 2004), og er øyeblikksbilder som på et gitt tidspunkt måler, og dermed beskriver, forekomsten av faktorer som har betydning for aktuelle fenomen. De to sentrale kriterier jeg vektlegger når jeg velger å gjennomføre undersøkelsen som en tverrsnittstudie, er tidsdimensjon, og populasjon versus utvalg. For mange forskere er tidsdimensjonen en viktig faktor, da de fleste nok ønsker å gjøre *longitudinelle undersøkelser* og prosjekter, det vil si man gjør studier over lengre tid, med flere undersøkelsestidspunkter. Problemet med slike undersøkelser er at man må ha mye tid til rådighet, og de fleste, inkludert meg selv, har vanligvis begrenset tid til disposisjon. På grunn av tidspress, velger jeg å gjennomføre undersøkelsen på et bestemt tidspunkt, og dermed blir undersøkelsen min en tverrsnittsundersøkelse. Svarene som gis er et resultat av vurderinger respondentene gjør på tidspunktet de fyller ut spørreskjemaet.

Det andre sentrale spørsmålet er om undersøkelsen skal bestå av et utvalg eller en populasjon. Jeg finner det naturlig å plukke ut et utvalg på 22 mellomledere fra to ulike klinikker ved NLSH Bodø.

Målet med en tverrsnittstudie er å beskrive ulike sider av det valgt temaet, for å øke forståelsen om fenomenet. Fordelen med designet er at den tillater analyse av assosiasjoner mellom målte variabler, det vil si at metoden gjør det mulig å si noe om sammenhenger mellom fenomener på ett tidspunkt. Metoden er ikke så ressurskrevende, og egner seg godt til

å se nærmere på et tema det har vært forsket en god del på tidligere, og hvor det derfor ikke trengs så inngående beskrivelser. Den gir raskt svar, fordi det ikke foreligger tidsbruk som skyldes oppfølging, og er derfor godt egnet når man har begrenset tid. Den er relativt billig, metodene kan enkelt standardiseres, det er ingen manglende oppfølging og lite problemer med manglende data (Farup 2006).

Ulempen med metoden er siden tidsaspektet mangler, gir designet ingen informasjon om endring over tid og årsak eller årsakssammenhenger. Den beskriver bare assosiasjoner mellom observerte variabler. Svakheten med manglende tidsperspektiv forsøker man å redusere ved å innhente opplysninger om fortiden gjennom spørsmål om tidligere tanker, opplevelser, håndtering etc. med tilhørende svakhet (kalt: *recall bias*) som ligger i denne type data. Dessuten må man alltid vurdere om gruppen som deltar i tverrsnittsundersøkelsen er representativ for populasjonen vi vil ha informasjon om (kalt: *seleksjonsbias*). Den gir helt klart mindre detaljert og nyansert informasjon med påfølgende enklere beskrivelse av ulike momenter, enn ved kvalitative metoder.

Når vi bare har data fra ett tidspunkt, må vi være forsiktige med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. For å unngå tidsfeilslutning må det lages forskningsdesign som gjør det mulig å si noe om endringer over tid. Skal man undersøke endring over tid, må undersøkelsen gjentas regelmessig. I tillegg kommer ulempen ved spørreskjemaundersøkelser, hvor man har få eller ingen muligheter til å hente inn flere data i etterkant, til forskjell fra kvalitative undersøkelser, hvor man har mulighet til å være åpen for ny informasjon og justere datainnsamlingen underveis. Det gjør at det er viktig å gå gjennom relevant litteratur og forskning grundig, før man ferdigstiller spørreskjemaet (Johannessen m.fl. 2004).

### **3.3 Datainnsamling**

Forskning skiller seg fra hverdagslig synsing og generalisering ved at dokumentasjonen, som samles inn og brukes til beskrivelse av virkeligheten, må gjenspeile virkeligheten godt og være etterprøvbar. Data er registrerte observasjoner som representerer og beskriver fenomenet man undersøker (Johannessen m.fl. 2004). Et av kvalitetskravene i forskningsprosessen er at forskeren må vurdere hvem skal delta i undersøkelsen. Forskeren må ta stilling til utvalgets størrelse (dvs. hvor mange informanter skal delta), utvalgsstrategi (dvs. hvilke prinsipper skal

ligge til grunn for utvelgingsprosessen) og rekruttering (dvs. hvordan og når skal vi rekruttere informanter). Forskeren må samle inn data som er relevante og pålitelige. Jeg velger den vanligste måten å samle kvantitative data på, som er et spørreskjema med faste spørsmål og gitte svaralternativer.

### 3.3.1 Spørreskjemaundersøkelsen

For å gjøre problemstillingen forskningsbar, må man *operasjonalisere* forskningsspørsmålet. Det vil si at man gjør det generelle fenomenet (i mitt tilfelle: konflikthåndtering) mer konkret, slik at man kan måle eller klassifisere det. Ved å gjennomgå litteraturen kommer jeg frem til en rekke *variabler*, det vil si kjennetegn eller egenskaper knyttet til forskningsspørsmålet. Disse uttrykkes i form av spørsmål i spørreskjemaet. Hver variabel varierer med forskjellige *verdier*, og det er verdiene som er kvantifiserbar. I spørreskjemaet uttrykkes verdiene i form av forhåndsangitte svaralternativer. På den måten utformer jeg spørreskjemaet mitt. De viktigste begrepene i undersøkelsen blir operasjonalisert med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget for studien som er angitt i kapittel 2.

Jeg utarbeider et *prestrukturert spørreskjema* med 20 spørsmål. Det vil si at spørreskjemaet er meget strukturert, der alle spørsmålene har angitte svaralternativer. Fordelen med et spørreskjema med forhåndsangitte svaralternativer er at det er lettere for respondenten å fylle ut skjemaet, ved bare å markere det aktuelle svaret. For forskeren er det enkelt å registrere svarene når skjemaet skal kodes inn i dataprogrammer, gjør det lettere å sammenlikne med andre undersøkelser og lettere å generalisere. Ulempen er at det ikke gir muligheter til å fange opp informasjon ut over de oppgitte spørsmålene og svaralternativene (viser til vedlagt spørreskjema).

Ved utformingen av spørreskjemaet velger jeg å hente spørsmål fra fire spørsmålskategorier det er vanlig å benytte seg av, ved denne type forskning: hva informantene vet, hva de mener, hva de gjør og deres vurderinger. 1) Når jeg spør om hva informantene vet, gjør jeg det blant annet for å kartlegge deres kunnskap om hvor utbredt konflikter er i egen avdelingen. 2) I spørsmålsgruppen «hva de mener», ønsker jeg å kartlegge respondentenes holdninger til konflikter, konflikthåndtering, og hvordan de opplever at direktøren og hans stab har klart å etablere kultur rundt konflikter og håndtering av disse i Nordlandssykehuset. Gruppe 3) «hva de gjør», vil si spørsmål som kartlegger hvordan respondentenes handler når de håndterer

konflikter og gruppe 4) «deres vurderinger», går blant annet på hvordan de vurderer egen konflikthåndtering og de ulike parters håndtering av gjennomgåtte konflikter. Det jeg dessverre glemte å ta med, var spørsmål om kjønn, alder og utdanning. Jeg ser det i ettertid har vært interessant å vite noe om disse tre variablene, for å krysse dem opp mot noen av svarene, som var litt uventet.

Jeg gjennomførte en pilottest av spørreskjemaet ca. den 05.12.09. Etter mindre korreksjoner, og godkjenning fra personaldirektøren sendt jeg ut spørreundersøkelsen den 11.12.09 per e-post til 22 utvalgte respondenter, alle ledere i ulike nivåer i Medisinsk klinikk og Hode- og bevegelsesklinikken. Svarfristen satte jeg til 21.12.09. Dessverre mottok jeg bare 8 av 22 svar. For å øke responsen sendte jeg ut ny forespørsel 10.01.10 med påminnelsen om undersøkelsen, med samme informasjon som ved første gangs utsendelse, uten at jeg fikk inn noen ekstra svar. Det gir en svarprosent på 36 %, som er relativt lavt. I følge Johannessen m.fl. (2004) er man heldig hvis mottar respons fra om lag halvparten av de som har fått tilsendt spørreskjemaet ved første utsendelse. Spørreskjemaet finnes i vedlegg

### **3.4 Evaluering av metoden**

Når man er involvert i forskning, er det viktig å huske at innsamlet data bare er en representasjon av virkeligheten, ikke selve virkeligheten. Et grunnleggende spørsmål i all forskning er hvor god kvalitet har forskningsopplegget? Som mal for å vurdere kvaliteten brukes begrepene *validitet* og *reliabilitet*.

#### **3.4.1 Validitet**

Studiens validitet handler om å vurdere i hvilken grad informasjon som kommer frem i studien er gyldig, det vil si hvor godt informasjonen representerer virkeligheten, og hva eller hvem den er gyldig for. For å vurdere hvor godt, eller sagt på en annen måte, hvor relevant, dataene representerer virkeligheten, har forskningslitteraturen innført begrepet validitet, som på norsk betyr *gyldighet* (Johannessen m.fl. 2004). Er det en god sammenheng mellom innsamlet data og virkeligheten den representerer, sier vi at undersøkelsen er valid. Vi skiller mellom forskjellige former for validitet. To viktige former er:

- 1) begrepsvaliditet
- 2) ekstern validitet

Begrepsvaliditet kalles på norsk *troverdighet*, og omhandler relasjonen mellom fenomenet som undersøkes, og dataene vi oppnår. Sagt på en annen måte, måler vi det vi tror og har til hensikt å måle? Det er flere måter å bestemme om indikatorer er valide eller ikke. Den enkleste måten er å bruke sunn fornuft, også kalt «*face validity*». Både respondentene og jeg har ut fra praksis god innsikt og direkte erfaring med konteksten som studeres. Dessuten er temaet mitt godt beskrevet i omfangsrik litteratur, som gir en god kobling mellom teori, spørsmål og svar (praksis). Jeg vurderer å ha fått svar på det jeg etterspør. Derfor mener jeg at undersøkelsen har god validitet.

Det som kan påvirke validiteten i min spørreundersøkelse i negativ retning, er at jeg forsøker å undersøke en diffus virkelighet med harde data (dvs. vha. tall), ved at svarene på spørsmålene gjenspeiler enkeltpersoners subjektive opplevelser. Det kan gi en svakhet ved tolkningen av dataene, ved at svarene vil være avhengig av hvem som observerer og fra hvilket perspektiv de betrakter situasjonene fra. Det gjør at fenomenene vil fremtre forskjellig for den enkelte, og dermed også påvirke svaret. Det som gjør dette mindre problematisk, er at det er de subjektive emosjonene til folk som er avgjørende for hvordan de ulike situasjonene håndteres, og jeg ser at det er en god kobling mellom teori, spørsmål og svar (praksis).

Ekstern validitet, på norsk kalt *overførbarhet*, handler om i hvilken grad mine funn er overførbare fra utvalget til populasjonen. Jeg mener at funnene ikke fullt ut er generaliserbare, blant annet på grunn av høy bortfallsprosent og at studien bare er gjort ved et sykehus. Som en tommelfingerregel må man ha en svarprosent på 50-60 prosent, før den er akseptabel, og kan brukes til generalisering (Johannessen m.fl. 2004). Min svarprosent ligger rundt 40 %. Likevel mener jeg at studiens analyse er relevante blant annet fordi målet er å beskrive forholdene ved de utvalgte avdelingene, for å skape forståelse, og ikke generalisere.

### **3.4.2 Reliabilitet**

Et annet grunnleggende begrep innen kvalitetsvurdering av forskningsresultater er reliabilitet, på norsk oversatt til *pålitelighet*. Det handler om hvor pålitelig og sannferdig studien er. Begrepet knytter seg til undersøkelsens målinger (data), og rommer kriterier som brukes til å vurdere hvor pålitelige disse er (Johannessen m.fl. 2004).

Jeg bruker egne erfaringer samt velkjent teori og problemstillinger til å utforme spørreskjemaet. Dette mener jeg påvirker reliabiliteten i positiv retning. Det som kan trekke reliabiliteten noe ned, er at bortfallsprosenten er relativt høy. Det gjør at svaret kan gi opphav til tolkninger som ikke er representativt for utvalget. Imidlertid synes jeg svarene er såpass sammenfallende med litteraturen, og som ledere antar jeg at informantene har god innsikt i problemstillingen. Jeg mener derfor at mine resultater ikke inneholder vesentlige feiltolkninger. Framstillingen er ikke objektiv, men siktemålet er å studere fenomenet ut fra mitt ståsted som tillitsvalgt og etter hvert leder. Derfor finner jeg reliabiliteten akseptabel.

### **3.5 Forskningsetiske betraktninger**

Det er et dilemma å undersøke egen virksomhet, selv om det ikke er egne underordnede. De ansatte kan føle seg forpliktet til å delta, siden undersøkelsen er godkjent av personalleder. Svarene i seg selv er mulig å gjøre så anonyme at ikke noen kan finne frem til den enkelte som har svart. Men problemet med å velge ledere fra to utvalgte klinikker, er at man vet hvem som har deltatt, og man kan sannsynliggjøre hva den enkelte har svart. En måte å imøtekomme dette dilemmaet på, er å ikke opplyse navnene på klinikkene. De informantene som velger å være med, kan også føle at det er visse spørsmål de må svare på, for å tilfredsstille ledelsen, eventuell at de har bekymringer hvis de ikke krysser ut på «rette svar».

Et annet problem med å arbeide i organisasjonen jeg studerer, er at det kan påvirke hvordan jeg utfører analysen. Jeg har så vidt kontakt med enkelte av respondentene, mens andre kjenner jeg overhode ikke. Sannsynligheten for at jeg påvirker respondenten direkte er liten, men det at jeg er aktør i samme organisasjon kan helt klart påvirke hvordan jeg vektlegger svarresultatene, hvordan jeg tolker dem, og hvordan jeg velger å formulere analysen og konklusjonene.

For å sikre at anonymiteten er ivaretatt, får informantene skriftlig informasjon om prosjektet, hvor det blir understreket at det er frivillig å delta, og de blir informert skriftlig om at de kan trekke seg fra prosjektet når som helst. Svarskjemaene er navnløse, og foreligger i kun et eksemplar, som oppbevares innelåst på kontoret mitt. Selve oppgaven er lagret på pc med passordbeskyttelse. I tillegg er studien godkjent av personalsjef Kerstin Thoresen, ved NLSH, desember 2009.

## 4 Empiri

### 4.1 Innledning

Innledningsvis presenteres valg av respondentene i undersøkelsen. Deretter drøftes svakheten i undersøkelsen, siden jeg får så få respondenter. Hoveddelen av kapittelet er en gjennomgang av innholdet i spørreskjemaene og svarene som gis. Jeg har valgt å dele empiri-kapittelet inn i ulike hovedtema som favner innholdet i et til syv spørsmål. Slik skaper jeg en naturlig gjennomgang av spørsmål og funn. Avslutningsvis gjør jeg en oppsummering av hovedfunnene, som ligger som grunnlag for analysen.

I de to utvalgte klinikkene er det totalt 22 ledere (tenkte respondenter) som får tilsendt spørreskjemaet. De representerer alle ledernivåene, fra enhetsleder til klinikksjef. Dessverre svarer bare 8 av 22 respondenter, selv etter en gangs purring. Den lave svarprosenten kan ha flere årsaker. En av årsakene kan være at respondenten er helt uinteressert i å bruke tiden sin til å delta i en slik undersøkelse. En annen årsak kan være at de ikke ønsker å avsløre sine tanker rund temaet. Tredje årsak kan være at leder er fraværende i aktuelle periode. Med kun 8 respondenter, er analyse kun knyttet til en svært liten gruppe av ledere, og jeg kan ikke generalisere ut fra dette (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

### 4.2 Omfang av konflikter

For å kartlegge hvor mye tid de utvalgte lederne ved Nordlandssykehuset bruker til konflikthåndtering, og for å sammenlikne med undersøkelser fra andre steder, spør jeg informantene om hvor stor del av dere samlede arbeidstid de antar de bruker til å håndtere konflikter, hvor mange konflikter hver enkelt leder antar de har håndtert siste året, og om de selv synes de har avsatt nok tid og/eller ressurser til konflikthåndtering i egen avdeling?

I spørsmål 7 spør jeg om hvor stor del av samlet arbeidstid hver av informantene antar de bruker til å håndtere konflikter. Det var ingen som angir at de ikke bruker noe tid, fire (50 %) av informantene bruker 5 % av sin arbeidstid til å håndtere konflikter. To (25 %) bruker 10 %, en brukte 20 %, og en informant brukte 30 % av sin arbeidstid til å håndtere konflikter.

I spørsmål 8 spør jeg om hvor mange konflikter hver av lederne antar at de håndterer siste året. Her kan informantene velge mellom ulikt antall konflikter, fra ingen konflikter til mer

enn fem konflikter siste året. Svarene viser bra spredning når det gjelder hvor mange konflikter de har håndtert siste året. En informant har ikke håndtert noen konflikter siste året, mens en av informantene har håndtert henholdsvis 1, 2, 3, 4 og 5 konflikter. Hver av dem utgjør 12 % av totale antall respondenter. To informanter (25 %) har håndtert mer en 5 konflikter siste året.

I spørsmål 9 spør jeg om lederen selv syns at hun/han har avsatt nok tid og/eller ressurser til konflikthåndtering i egen avdeling. Ingen av informantene angir at de syns at de ikke har noen tid eller ressurser (svaralternativ 0) til konflikthåndtering. To informanter (25 %) angir at de syns at de har for lite tid og/eller ressurser (svaralternativ 1). Fire informanter (50 %) mener at de har relativt godt med tid og/eller ressurser (svaralternativ 2) til å håndtere konfliktene som oppstår, og to informanter (25 %) angir at de syns at de har mer en godt nok med tid og ressurser (svaralternativ 3).

Slik jeg leser tallene, er det en trend blant respondentene at de syns de har relativt godt eller mer enn godt med tid og ressurser til konflikthåndtering. Når det gjelder antall konflikter den enkelte håndterer og tiden den enkelte bruker til konflikthåndtering, er det stort sprik. Halvparten bruker kun 5 % av arbeidstiden sin til å håndtere konflikter i egen avdeling. Det er en klar sammenheng mellom de tre parameterne. Den lederen som bruker mest tid på konflikthåndtering, er også den som syns hun/han har avsatt minst tid og/eller ressurser til dette arbeidet.

### **4.3 Vanlige typer konflikter**

Siden arbeidskonflikter er utbredt, ønsker jeg å kartlegge hvilke type konflikter som er vanligst ved de to aktuelle klinikkene ved sykehuset. Siden undersøkelsen er av begrenset karakter, forsøker jeg å danne meg et inntrykk av konfliktypene, via spørsmål 3 i spørreskjemaet, hvor jeg spør om hvilke type konflikter informantene mener er vanligst i sin enhet. Spørsmålet er utformet på følgende måte: «Hvis du har hatt ansvar for håndtering av konflikter, hvilke type konflikter mener du selv er vanligst i din avdeling?». Spørsmålet kan besvares ved å velge mellom fem svaralternativer, og respondenten kan velge flere alternativer. Ingen velger første svaralternativ: «ikke har hatt ansvar for konflikthåndtering». Svaralternativ 2 «relasjonsorienterte konflikter» velger fire av åtte respondenter, det vil si at denne type konflikt utgjør 50 % av konfliktene. De tre siste svaralternativene «saksorienterte



konflikter», «proessorienterte konflikter» og «konflikter på grunn av organisatoriske forhold» velges av to respondenter hver. To av respondentene velger to svaralternativer. Den ene velger kombinasjonen «relasjonsorienterte konflikter» og «konflikter på grunn av organisatoriske forhold» og den andre «relasjonsorienterte konflikter» og «proessorienterte konflikter».

Dette tyder på at det vanligste konfliktmaterialet ved aktuelle avdelinger ved NLSH er relasjonsorienterte konflikter.

#### **4.4 Hvordan ledere mener de håndterer konflikter**

Jeg ønsker å kartlegge hvordan utvalgte ledere i sykehuset håndterer konflikter.

Utgangspunktet er at mange arbeidstakere og ledere opplever arbeidsdagen preget av konflikter som ikke håndteres godt nok eller ikke håndteres i det hele tatt (Einarsen, Pedersen 2007). Problemet ser ut til å være mer knyttet til dårlig håndtering enn konfliktmengden (Einarsen, Pedersen 2007). Ofte håndteres konfliktene slik at problemene bare forsterkes eller forlenges.

For å kartlegge hvordan respondentene tenker i forhold til faglige anbefalinger, spør jeg i spørsmål 17 om hvilke tanker hver av lederne gjør seg og hvilke strategier de har når de skal ta tak i en konflikt. Jeg setter opp en rekke svaralternativer, hvor hver av respondentene kan velge så mange svaralternativ som den enkelte ønsker. Første svaralternativ er om den enkelte har konflikthåndteringserfaring. Det er ingen som velger dette svaralternativet. Med andre ord har alle respondentene erfaring med å håndtere konflikter. Neste spørsmål er om noen bruker innfallsmetoden når tar tak i konflikter. Ingen velger dette alternativet. Tre av åtte respondenter (38 %) svarer at de forsøker å være systematisk, alle åtte (100 %) svarer at de forsøker å skape ryddige prosesser, og fem av åtte (63 %) gjør en bevisst vurdering om det foreligger aktivitetsplikt. Deretter spør jeg om respondenten alltid lar alle parter få komme med sin versjon før leder vurderer løsning, noe seks av åtte (75 %) gjennomfører som rutine. Syv av respondentene (88 %) gjør en vurdering av hvem av partene skal involveres, og fem av åtte (63 %) vurderer om saken kan eller skal løses lokalt. Fire av åtte respondenter (50 %) vurderer om han/hun må be om rask hjelp fra nivå over, og seks av åtte (75 %) vurderer om han/hun skal trekke inn tillitsvalg, verneombud eller andre HMS-aktører. Kun to av respondentene (25 %) sjekker alltid formalia, og bruker regelverket aktivt. Avslutningsvis

åpner jeg opp for at hver av respondentene kan komme med egne forslag, som ingen benytter seg av.

Bakgrunnen for neste spørsmål er konfliktatferd, som er viktig tema i forbindelse med konflikthåndtering. Derfor spør jeg i spørsmål 15 om hvilken leder- og beslutningsatferd lederne selv tror de viser i forhold til konflikter i egen avdeling. Jeg stiller opp 7 svaralternativer, hvor man kan velge så mange som man selv ønsker. Følgende to alternativer velger ingen: «ettergivenhet» og «ingen, da jeg ikke har noen erfaring med konflikthåndtering». Henholdsvis blir alternativene «integrasjon», «unngåelse» og «annen atferd» valgt av en leder hver (13 %). Syv av åtte respondenter (88 %) sier at de benytter seg av kompromiss-atferd, og fire av åtte (50 %) benytter også konfrontasjon. Avslutningsvis åpner jeg opp for at respondentene kan føre opp egne alternativer, og en av respondentene (13 %) fører opp følgende alternativ: «følger regelverket, HMS-rutine ved konflikthåndtering».

I spørsmål 16 spør jeg om hvilken konfliktatferd opplever lederne at de ansatte viser. Også her gir jeg 7 svaralternativer, hvor man kan krysse for så mange alternativer som man selv ønsker. To av alternativene, «ettergivenhet» og «ingen, da jeg ikke har noen erfaring med konflikthåndtering», er det ingen som velger. Alternativet «integrasjon» velges av en leder (13 %), og «unngåelse» velges av tre (38 %). Fem av åtte respondenter (63 %) sier de opplever at de ansatte benytter kompromiss-atferd, og seks av åtte (75 %) opplever at ansatte benytter «konfrontasjon». En leder (13 %) velger å føre opp et forslag til under punktet «annen atferd», og den lederen mener at de «ansatte bruker tillitsvalgte og/eller verneombud».

Med utgangspunkt i påstandene til Ståle Einarsen (Einarsen, Konflikthåndteringskurs 10.02.09), om at lederne i norsk næringsliv ikke har tatt inn over seg at konflikter er en del av hverdagslivet på arbeidsplassen, og at konflikthåndteringsarbeid må profesjonaliseres, spør jeg i spørsmål 14 om mine respondenter opplever at de får nødvendig hjelp fra overordnet nivå ved konflikthåndtering, når de etterspør hjelp? Av de tre svaralternativene, svarte en av respondentene (13 %) at han/hun ikke har hatt behov for slik hjelp, syv av åtte (88 %) svarer at de får nødvendig hjelp, og ingen svarer at det ikke får nødvendig hjelp.

I spørsmål 19 spør jeg om de utvalgte lederne synes toppledelsen ved NLSH har utviklet gode rutiner, prosedyrer og retningslinjer for konflikthåndtering. Her gir jeg 5 svaralternativer, hvor

ingen syns at sykehuset har «dårlig», «mindre gode» eller «gode» prosedyrer og retningslinjer. Tre av åtte (38 %) respondenter syns at NLSH har «middels gode» og fem av åtte (63 %) sier at det foreligger «relativt gode» prosedyrer og retningslinjer.

I spørsmål 20 spør jeg om de utvalgte lederne syns toppledelsen har etablert en kultur som tolererer konflikter, skaper arenaer for konflikthåndtering og gir de ansatte kompetanse i å håndtere konflikter. Jeg gir tre svarmuligheter, hvor fem av åtte (63 %) velger «ja», og syns det foreligger en god kultur, mens tre av åtte (38 %) sier at de ikke har noen formening. Ingen velger alternativet «nei».

I spørsmål 18 spør jeg om respondenten som eventuelt har hatt ansvar for å håndtere konflikter, håndterte han/hun konfliktene på egen hånd, eller hentet respondenten inn hjelp? Jeg førte opp i alt 11 svaralternativer, og man kan velge så mange svarmuligheter som man ønsker. Det er ingen som velger alternativet «jeg har ikke hatt ansvar for å håndtere konflikter». Fem respondenter (63 %) redegjør for at han/hun håndterer konflikten alene. Tre av respondentene (38 %) håndterer konflikten sammen med tillitsvalgte, fem (63 %) håndterer konflikten sammen med kollega, fem (63 %) håndterer konflikten sammen med overordnet, tre (38 %) håndterer konflikten sammen med representanter fra administrasjonen, og to (25 %) håndterer konflikten sammen med ekstern hjelp. Ingen velger å overlate konflikthåndteringen til administrasjonen alene eller lar ekstern hjelp håndtere konflikten alene. I et tilfelle (13 %) benyttes juridisk bistand (jurist). Til slutt er det mulighet for respondentene å føre opp egne alternativer under punktet «annet», og følgende alternativ er anført av en respondent (13 %): «har rådført meg med aktuelle støttefunksjoner, her under OU-konsulenter (NLSH interne)».

Alle respondentene har konflikthåndteringserfaring. Det er en trend i retning av at respondentene forsøker å lage seg gode rutiner på hvordan man skal håndtere konflikter. Det som forbauser meg, er at kun to av åtte respondenter sjekker alltid formalia og bruker regelverket aktivt, at to respondenter ikke alltid lar begge parter komme med sin versjon av saken, før lederen vurderer løsning, og bare tre av åtte respondenter forsøker å være systematisk. Mine respondenter og deres ansatte benytter hovedsaklig kombinasjon av kompromiss- og konfrontasjonsatferd. Respondentene opplever å få nødvendig hjelp fra de øvre administrative nivåene, og de virker tilfreds med de rutiner, prosedyrer og retningslinjer toppledelsen har utarbeidet. Respondentene mener toppledelsen har klart å etablere en kultur

hvor konflikter tolereres, at man har arenaer for konflikthåndtering og utdanner ledere i konflikthåndtering.

## **4.5 Hvordan ledere vurderer sin egen håndtering av konflikter**

Siden det er relativt utbredt blant norske ledere (60 %) å føle at de ikke klarer å fange opp eller ta tak i konflikter på en god måte (Einarsen, Pedersen 2007), ønsker jeg å kartlegge hvordan utvalgte ledere i sykehuset vurderer sin egen evne til å håndtere konflikter.

I den forbindelse stiller jeg 3 spørsmål i spørreskjemaet. Det første spørsmålet kaller jeg spørsmål 10, hvor jeg spør: «i hvor stor grad føler du at du selv klarer å fange opp konflikter i egen avdeling?». Jeg gir fem svaralternativer. Ingen velger svaralternativ 0 («ingen av konfliktene») eller alternativ 1 («i liten grad»). Tre respondenter (38 %) velger svaralternativ 2 («i moderat grad»), fem (63 %) velger alternativ 3 («i stor grad»), og ingen velger siste alternativ, alternativ 4 («alle konfliktene»).

Det andre spørsmålet om dette temaet er spørsmål 11: «hvor lett syns du selv at det er å ta tak i konflikter?». Også her fører jeg opp fem svaralternativer. Ingen av respondentene velger svaralternativ 0 («umulig») og 4 («lett»). En respondent (13 %) velger alternativ 1 («vanskelig»), fire (50 %) respondenter velger alternativ 2 («moderat vanskelig») og tre (38 %) velger alternativ 3 («moderat lett»).

Det tredje og siste spørsmål i dette feltet er spørsmål 13: «hvor godt føler du selv at du håndterer konflikter?». Her gir jeg seks svaralternativer. Ingen av respondentene velger svaralternativene 0 («dårlig»), 1 («mindre godt») og 5 («godt»). To respondenter (25 %) velger alternativ 2 («middels godt»), fire (50 %) velger alternativ 3 («akseptabelt») og to (25 %) velger alternativ 4 («relativt godt»).

Undersøkelsen viser at de lederne som svarer, er relativt omforent om at de mener selv at de i relativt god utstrekning klarer å fange opp konflikter i egen avdeling, og som andre undersøkelser syns mange av lederne det er vanskelig å ta tak i konfliktene i egen avdeling. Avslutningsvis er et klart flertall av respondenten fornøyd med sin egen innsats når de først tar tak i konfliktene i egen avdeling

## 4.6 Ledernes kompetanse i konflikthåndtering

Noe av grunnlaget til at det er vanskelig å fange opp og ta tak konflikter kan være manglende kompetanse. For å kartlegge hvordan utvalgte ledere i sykehuset vurderer sin egen kompetanse spør jeg i spørsmål 12 om de «opplever å ha tilstrekkelig med erfaring og/eller kompetanse til å håndtere konflikter?». Jeg gir tre svarmuligheter: «nei», «ja» og «vet ikke». Tre av respondentene (38 %) velger «nei», fem (63 %) velger «ja», og ingen velger «vet ikke».

Dette trekker i retning av at sett ut fra egen vurdering mener flertallet av de spurte lederne at de har tilstrekkelig erfaring og/eller kompetanse til å håndtere konflikter.

## 4.7 Lederes syn på konflikt

I delkapittel 2.5 redegjør jeg for de tre rådende synene på konflikter innen faglitteraturen. Jeg tenker at synet som råer i vår organisasjon vil si noe om hvordan man velger å håndtere konfliktene i NLSH, og siden det er den enkelte leder som utøver konflikthåndteringen, finner jeg det interessant å kartlegge hvilket syn som råer hos de utvalgte lederne. Derfor formulerer jeg to spørsmål i spørreskjemaet som omhandler dette temaet.

I spørsmål 5 spør jeg om hvilket syn den enkelte leder har på konflikt. Jeg gir tre svaralternativer, hvor ingen av respondentene velger svaralternativet «konflikt er tegn på en syk organisasjon (jeg er engstelig for konflikter)». Syv av åtte (88 %) velger svaralternativet «konflikt er en del av hverdagen, og derfor uunngåelig. Men konflikt er ikke ønskelig». En (13 %) velger svaralternativet «konflikt er nesten nødvendig for å skape utvikling i organisasjonen».

Det andre spørsmålet her er spørsmål 6, hvor jeg spør om hvilket syn den enkelte leder opplever gjelder i vår organisasjon. Her fører jeg opp de samme tre svaralternativene som i spørsmål 5, og svarene fordeler seg nesten lik spørsmål 5. Ingen velger alternativet «konflikt er tegn på en syk organisasjon (jeg er engstelig for konflikter) », alle åtte av respondentene (100 %) velger alternativet «konflikt er en del av hverdagen, og derfor uunngåelig. Men konflikt er ikke ønskelig», og ingen velger alternativ «konflikt er nesten nødvendig for å skape utvikling i organisasjonen».

Det er nesten en entydig trend blant respondentene at konflikt oppleves som vanlig, men ikke ønskelig. Det er enstemmighet om at sykehusets ledelse har bygd en kultur hvor konflikter er normalt, men ikke ønskelig.

#### **4.8 Hvor alvorlig må konflikter være før ledere iversetter tiltak**

I delkapittel 2.2.1 beskriver jeg hvordan faglitteraturen definerer konflikter som foregår på arbeidsplassen. For å få et inntrykk av om respondentene mener det foreligger konflikt og når syns de bør gripe inn, forsøker jeg å kartlegge hvor alvorlig og uttalt den problematiske samhandlingen mellom arbeidstakerne må være, før lederne tenker dette representerer konflikt, og når velger de å gripe tak i problemene. Det gjør jeg ved hjelp av spørsmål 1, 2 og 4 i spørreskjemaet.

Jeg spør i spørsmål 1 om «hvor alvorlig mener du en uenighet mellom to parter må være før du selv vil kalle det en konflikt?». Her har jeg lagt inn fire ulike svaralternativer, hvor det kun er gitt mulighet til å velge et svaralternativ for hver av respondentene. Svaralternativene er gradert 0, 1, 2 og 3, hvor 0 betyr at «konflikt er det allerede ved begynnende spenning, frustrasjon eller irritasjon». Det vil si at selv en mild uenighet vil kalles konflikt.

Svaralternativ 3 betyr at uoverensstemmelsen må være av alvorlig karakter før man kaller det konflikt. I spørreskjemaet beskriver jeg dette svaralternativet med følgende tekst: «for at jeg skal kunne kalle det en konflikt må det være et alvorlig motsetningsforhold med åpne konfrontasjoner mellom de to partene». To av lederne (25 %) velger svaralternativ 0 (mild), fire (50 %) velger svaralternativ 1, to (25 %) velger svaralternativ 2 og ingen velger svaralternativ 3 (uttalt/alvorlig).

I spørsmål 2 kartlegger jeg hvilket syn respondentene mener toppledelsen har etablert: «hvilket syn er det etter din oppfatning som gjelder i vår organisasjon, når det gjelder hvor alvorlig en uenighet/konfrontasjon mellom to parter må være før ledelsen vil kalle det en konflikt?». Som utfyllende informasjon til spørsmålet føyer jeg til følgende: «spørsmål 2 går på kulturbygging, det vil si hvilken kultur sykehusets ledelse har klart å skape når det gjelder det å gi rom for å leve med konflikter og håndtering av disse». Også her er det fire ulike svaralternativer, hvor det er bare gitt mulighet til å velge et svaralternativ. Svaralternativene er gradert 0, 1, 2 og 3, hvor 0 representerte mild grad, og forklares med følgende tekst i

skjemaet: «konflikt er det allerede ved begynnende spenning, frustrasjon eller irritasjon». Alternativ 3 representerer alvorlig grad, og forklares på følgende måte: «jeg opplever at for å kunne kalle motsetningene en konflikt, må det foreligge et alvorlig motsetningsforhold med åpen konfrontasjon mellom de to partene». En av lederne (13 %) velger henholdsvis svaralternativ 0, 1, og 3, mens fem (63 %) velger svaralternativ 2.

Videre ønsker jeg å kartlegge hvor alvorlig respondentene mener en konflikt må være før hun/han griper inn, og spør «hvor alvorlig/inngripende/omfattende mener du en konflikt må være, før du mener du som leder er forpliktet til å gripe inn?». Som utfyllende informasjon tar jeg med følgende informasjon: «arbeidsmiljøloven fastsetter når arbeidsgiver er pliktig til å gripe inn i en konflikt. Det kalles «arbeidsgivers aktivitetsplikt». Loven krever at dersom en konflikt kan virke negativt inn på arbeidstakers psykiske eller fysiske helse, plikter arbeidsgiver å iverksette tiltak. Kravene er basert på skjønnsmessige kriterier. Kryss ut på de forslagene du synes stemmer». I litteraturen er det nevnt en rekke eksempler på problemstillinger som gir grobunn til konflikter som må håndteres. Jeg fører opp en rekke slike eksempler, som respondentene kan velge mellom, og de kan velge så mange de vil.

Alle åtte respondentene (100 %) er enig i at «åpenbar krangling», «sykemelding av ansatte», «trakassering», «mobbing», «plaging», «vold», «trussel om vold» og «utilbørlig oppførsel» er av en så alvorlig karakter at leder bør gripe inn. Syv respondenter (88 %) velger «sosial isolasjon», «uønsket seksuell oppmerksomhet» og «nedbemanning». Seks respondenter (75 %) velger «uttrykt opplevelse av stress», «overtidsarbeid (over 60 timer pr uke)» og «manglende ivaretagelse av integritet og verdighet». Fem respondenter (63 %) velger «arbeidstaker hindres i å uttrykke seg», «uheldig belastning som følge av kontakt med andre» og «liten grad av jobbtilfredsstillelse». Tre respondenter (38 %) velger «omstilling», «uheldig belastning», «liten kontroll over egen arbeidssituasjon», «ubalanse mellom anstrengelser og belønning» og «store kvantitative krav». To respondenter (25 %) velger «liten sosial støtte fra nærmeste overordnede og medarbeidere». En (13 %) velger «lite faglig oppdatering». Ingen velger «lite kursing», og ingen kommer med andre alternativer.

Trenden i svarene peker i retning av at de utvalgte lederne (75 %) mener det skal foreligge relativt mild uoverensstemmelse før de selv betrakter det som konflikt. Det samme antallet (75 %) mener det må foreligge sterkere grad av uoverensstemmelse før øverste ledelse ved NLSH kaller det konflikt, enn hva lederne mener gjelder for egen avdeling. I tillegg viser

undersøkelsen at respondentene har forstått hvilke konfliktsituasjoner som er av så alvorlig karakter at de juridisk er forpliktet til å gripe inn og håndtere disse.

## 4.9 Oppsummering av hovedfunn

Avslutningsvis vil jeg oppsummere noen hovedfunn som jeg vil drøfte nærmere i analysekapitlet:

1) Slik jeg leser tallene er det en trend blant respondentene at de er fornøyd med tiden og ressursene de har avsatt til konflikthåndtering. De mener selv de i relativt god utstrekning klarer å fange opp konfliktene i egen avdeling, og de er fornøyd med egen innsats når de først tar tak i konfliktene. Men mange av respondentene synes det er vanskelig å ta tak i konfliktene i egen avdeling. Når det gjelder antall konflikter den enkelte håndterer og tiden den enkelte bruker til konflikthåndtering, er det stort sprik. Halvparten bruker kun 5 % av arbeidstiden sin til å håndtere konflikter i egen avdeling.

2) Det vanligste type konflikter ved aktuelle avdelinger ved sykehuset er relasjonsorienterte konflikter, og de utgjør 50 % av konfliktmaterialet.

3) Alle respondentene uttrykker at de søker å skape ryddige prosesser, samtidig som at kun er et mindretall svarer at de søker å være systematisk, bruke regelverket aktivt eller sjekker formalia. To av respondentene lar ikke alltid alle partene komme med sin versjon av konflikten. Flertall av konflikter løses med kompromiss-atferd.

4) De fleste av respondentene (75 %) mener det skal foreligge relativt mild uoverensstemmelse før de selv betrakter det som konflikt. Det samme antallet (75 %) mener det må foreligge sterkere grad av uoverensstemmelse før øverste ledelse ved NLSH kaller det konflikt. I tillegg viser undersøkelsen at respondentene har forstått hvilke konfliktsituasjoner som er av så alvorlig karakter at de juridisk er forpliktet til å gripe inn og håndtere disse.



## 5 Analyse

I dette kapitlet ønsker jeg å drøfte mine fire hovedfunn i kapittel 4 i forhold til aktuelt teoretisk fundament.

### 5.1 Utbredelse av konflikter

Med utgangspunkt i egne erfaringer og med støtte i litteraturen om at konflikter i arbeidslivet er utbredt, har jeg kartlagt hvor hyppig konflikter forekommer ved de aktuelle klinikkene. På grunn av få svar kan jeg dessverre ikke foreta noen generaliserende betraktninger. Jeg kan likevel si noe om hvordan jeg vurderer situasjonen ved til de utvalgte avdelingene. Her er det flere interessante funn.

Utgangspunktet er at flertallet av respondentene er fornøyd med tiden og ressursene de har til rådighet til å konflikthåndtering i egen avdeling. De mener selv at de i relativt god utstrekning klarer å fange opp konfliktene i egen avdeling, og de er fornøyd med egen innsats når de først tar tak i konfliktene. Men som andre undersøkelser viser, synes mange av respondentene det er vanskelig å ta tak i konflikter i egen avdeling. På den andre siden viser undersøkelsen at så mange som halvparten av informantene bruker kun 5 % av sin arbeidstid til konflikthåndteringsarbeide. Bare to av åtte respondenter følger trenden blant ledere, hvor det er vanlig å bruke 20 % av arbeidstiden sin til denne type arbeid (en bruker 20 % og en bruker 30 %) (Einarsen, Pedersen 2007).

I utgangspunktet kan man tolke dette som om det er lite konflikter ved de aktuelle enhetene. Men jeg antar med utgangspunkt i egne erfaringer og det undersøkelser på nasjonalt og internasjonalt plan viser, at det kan tyde på at lederne ikke tar tak i konflikter som foreligger. Jeg tror det ikke er uttrykk for at det er mindre konflikter i dette sykehuset enn andre steder. Tre av de fire lederne som angir at de kun bruker 5 % av arbeidstiden sin til konflikthåndtering, angir også at de har hatt få konflikter siste året. Det er langt under antall konflikter man kan forvente på en arbeidsplass av en slik størrelse. Dette taler i retning av at flere av respondentene ikke er bevisst eller klarer å fange opp og/eller ta tak i konfliktene i egen avdeling.

Ut fra tallene i min undersøkelse kan man stille spørsmålsteget ved om at det foreligger en del skulte og åpne konflikter som ikke håndteres adekvat ved de utvalgte avdelingene.

## 5.2 Hvilke konflikter antas å være vanlige?

Det er vanlig å skille mellom fire ulike hovedtyper av konflikter, se kapittel 2.5. Ut fra svarene i undersøkelsen min er relasjonsorienterte konflikter vanligst forekommende hos respondentene ved de to utvalgte klinikkene, og disse utgjør halvparten av konfliktene. Det passer godt med at i de fleste alvorlige konflikter finner man alltid elementer av mellommenneskelige forhold, som for eksempel sviktende kommunikasjon, menneskelige ulikheter og «*fundamental attribusjonsfeil*» (Einarsen, Pedersen 2007). Selv når konflikter i utgangspunktet har preg av å være saksorienterte, prosessorienterte eller organisatorisk orientert.

Noen av faktorene som ligger til grunn for at ikke-relasjonsorienterte konflikter utvikler seg til relasjonsorientert konflikter, er blant annet sviktende kommunikasjon, manglende informasjon, uheldig formuleringer, manglende lytting og manglende avklaring. Det gjør at det ofte oppstår misforståelser eller feiltolkninger. En annen viktig faktor er at vi alle i konfliktsituasjoner har tendens til å fokusere på *personfaktorer* (det vil si negative personlige egenskaper, individuelle egenskaper, personlige forhold) hos motparten, når vi vurderer deres atferd, og *situasjonsfaktorer* når vi vurderer egen person og atferd (Einarsen, Pedersen 2007). Dette kalles «*fundamental attribusjonsfeil*», alternativt «den allmennmenneskelige kortslutning». I de fleste konflikter vil en eller begge partene begynne å tilskrive problemene til personfaktorer hos den andre. I seg selv virker dette ofte konfliktskapende (Einarsen, Pedersen 2007). En viktig premiss for menneskelig samhandling er at mennesker er forskjellige i sin væremåte, i sine måter å oppfatte og fortolke ting på, og i hvordan man ønsker at arbeid og samarbeid skal foregå. Ofte kan slike forskjeller bidra til at folk utfyller hverandre på en god og effektiv måte. Men over tid, og særlig i stressede situasjoner, er slike mellommenneskelige forskjeller imidlertid en viktig grobunn for konflikter (Einarsen, Pedersen 2007).

Det betyr at det er viktig å utvikle en kultur der det er takhøyde og åpenhet for våre individuelle og egenartete væremåter. Det må også skapes trygghet blant de ansatte om at det er rom for å ta opp vanskelige tema. Det kan være med på å redusere faren for at det oppstår denne typen konflikter.

### **5.3 Konfliktåndtering**

Grunnen til at konflikter på arbeidsplassen er utbredt, ser ut til å være mer knyttet til dårlig håndtering enn konfliktmengden (Einarsen, Pedersen 2007). Ofte blir konflikter håndtert på måter som bare forsterker eller forlenger problemene. Årsakene til dette kan være mange og sammensatte, men vi ser ofte at de involverte partene klarer ikke å bruke kjent psykologisk kunnskap om mellommenneskelig atferd, kombinert med de klare rammer for rettigheter, plikter og konsekvenser jusen stiller. Det fører til uheldig konfliktatferd, rotete prosesser, konflikter som trappes raskere opp enn om man hadde unnlatt å gjøre noe, eller at man til slutt får nye konflikter som følge av den opprinnelige (Einarsen, Pedersen 2007).

Etter min vurdering ser det ikke ut til at respondentene i sykehuset håndterer konflikter annerledes enn andre steder. Til tross for at alle åtte respondentene søker å skape ryddige prosesser, uttrykker bare tre av åtte respondenter at de er systematiske, og få bruker regelverket aktivt eller sjekker formalia. Det gir absolutt risiko for at prosessene ikke blir ryddige og systematiske. Dessuten kan det medføre fare for at rettsreglene ikke følges. To av åtte lar ikke alle partene alltid komme med sin versjon av uoverensstemmelsen, noe jeg mener er uheldig. Det er sentralt at alle partene må få komme med sin versjon.

Jeg har tidligere nevnt at konfliktatferd er et sentralt punkt å ha kunnskap om i forbindelse med konfliktåndtering. Når det gjelder atferden ved konflikter som uttrykkes fra respondentene, avviker det noe fra hva andre undersøkelser viser. Respondentene mener at man hovedsakelig benytter kombinasjon av kompromiss- og konfrontasjonsatferd. Ifølge undersøkelse til Rogne (Rogne 1987) blir svært mange konflikter håndtert langs ettergivenhet-konfrontasjonsaksen. Jeg finner det fruktbart at såpas mange som 60 % (fem av åtte) benytter kompromissatferd.

### **5.4 Konfliktenes alvorlighet og iverksettelse av tiltak**

I kapitlene 2.2.1 og 2.2.2 redegjør jeg for at konflikt ikke er et entydig begrep. Man har ulike retninger som definerer begrepet ulikt, som får praktiske konsekvenser for når man skal gripe inn. Siden det er så vanskelig å definere konflikt og for å gjøre det håndterbart i arbeidslivet, benytter man ikke begrepet konflikt i arbeidsmiljøloven. I stede fokuserer man på konfliktens mulige negative konsekvenser, ved at man som arbeidsgiver skal sikre at arbeidstaker ikke utsettes for uheldig psykisk eller fysisk belastninger som følge av en konflikt, krenking av

integritet og verdighet, utilbørlig atferd eller trakassering. Det er den enkeltes opplevelser av hva som er uheldig som er avgjørende.

Det virker som at respondentene i min studie er sitt ansvar bevisst, ved at respondentene (seks av åtte) velger de to mildeste alternativene, det vil si at man skal iverksette konflikthåndterende tiltak allerede når det er relativt milde emosjoner partene imellom. Siktemålet er at konfliktene ikke skal utarte seg og forebygge uheldige konsekvenser for de ansatte. De vide definisjonene har med andre ord et godt fotfeste blant respondentene. Det virker som om respondentene har forstått hvilke konfliktsituasjoner som er av så alvorlig karakter at de juridisk sett er forpliktet til å gripe inn og håndtere disse.

På den andre siden virker det som om flertallet av respondentene (fem av åtte) mener at toppledelsen ved sykehuset har etablert en kultur hvor det må foreligge en sterkere grad av konflikt før man skal gripe inn. Dette avviker fra det lederne mener gjelder ved egen avdeling. Det kan være et uheldig kulturelement med tanke på at man da ikke oppfyller sine juridiske forpliktelser ut fra arbeidsmiljøloven.

## 6 Konklusjon og forslag til videre undersøkelse

Dessverre velger få av de utvalgte lederne å respondere på min spørreundersøkelse. Det gjør at jeg ikke kan foreta noen generaliserende betraktninger. Likevel antar jeg noe om hvordan situasjonen er ved til de utvalgte avdelingene. Tallene i undersøkelsen kan tyde på at det foreligger en del skulte og åpne konflikter i organisasjonen som ikke håndteres adekvat.

Den vanligste type konflikt ved de aktuelle avdelingene er relasjonsorienterte konflikter, og de utgjør 50 % av konfliktmaterialet. Til tross for at alle respondentene søker å skape ryddige prosesser, kan andre funn tyde på respondentene ikke oppnår det i praksis. Dermed kan det tenkes at prosessene ikke blir ryddige og systematiske, samt at det er fare for at rettsreglene ikke følges. Flertallet av konfliktene løses med kompromiss-atferd. Et flertall av respondentene mener det skal foreligge relativt mild uoverensstemmelse før de selv betrakter det som konflikt, mens det må foreligge sterkere grad av uoverensstemmelse før øverste ledelse kaller det konflikt. Undersøkelsen viser at respondentene har forstått hvilke konfliktsituasjoner som er av så alvorlig karakter at de juridisk sett er forpliktet til å gripe inn og håndtere disse.

Et interessant område å undersøke videre er å kartlegge nærmere forekomsten av konflikter generelt ved sykehus slik at man får mer kunnskap om feltet. Spesielt bør man studere om de ansatte synes lederne tar tak i aktuelle konflikter og avdekke hvordan erkjente konflikter håndteres og om de ansatte mener konfliktene håndteres adekvat. Slike studier bør gjøres ved flere sykehus og avdelinger, og slik kan man skape grunnlag for bedre konflikthåndtering.

# Litteraturliste

## Bøker:

Ahrenfelt, Bo og Berner, Roland. (1992). Løs konflikter. Om hverdagslige konflikter på jobben. Hjemmets Bokforlag

Berg, Morten Emil. (2003). Ledelse, verktøy og virkemidler. Universitetsforlaget

Dahlbom-Hall, Barbro og Jacobsen, Birgit. (1998). Leger og ledelse. Tano Aschehoug.

Einarsen, Ståle og Pedersen, Harald. (2007). Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet – jus og psykologi. Gyldendal Norske Forlag.

Fougner, Jan og Holo, Lars. (2006). Arbeidsmiljøloven, kommentarugave. Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. Fagboklaget.

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tuft, Per Arne (2004). Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag. Abstrakt forlag

Johannessen, Jon-Arild og Olaisen, Johan (2006). Vitenskapsstrategi og vitenskapsfilosofi. Fagforlaget.

Johansen, Kjell Eyvind og Vetlesen, Arne Johan (2005). Innføring i etikk. Universitetsforlaget.

Rognes, Jørn K. (2008). Forhandlinger. Universitetsforlaget

## Artikler:

Farup, Per G. (2006). Hvordan gjøre opp et klinisk materiale Norsk Epidemiologi 2006; **16** (2): 73-76. Link: <http://www.ntnu.no/ojs/index.php/norepid/article/viewFile/186/165>

## Annet:

Einarsen, Ståle, (2009). Konflikthåndtering. Kurs 10.02.09, i regi av Legeforeningen. Gardermoen.

Lovdata (2010). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Link: [http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmiljølov\\*&&](http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmiljølov*&&)

**Ot.prp. nr. 49** (2004–2005) Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) side 99-102

Nilsen, Odd Bjarte (2009). Statistiske metoder i medisinsk forskning. Foredrag 10.11.2009. Universitet i stavanger (SUS). Link: [http://www.helse-stavanger.no/upload/Forskning/MedStat/Undervisning\\_StatMet1/H%C3%B8sten2009/Presentasjon\\_Kap9-10.pdf](http://www.helse-stavanger.no/upload/Forskning/MedStat/Undervisning_StatMet1/H%C3%B8sten2009/Presentasjon_Kap9-10.pdf)

Sander, Kjetil (2004). Kvantitative metoder Publisert 08.23.2004. Link: <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2558/1/Kvantitative-metoder/Kvantitative-metoder.html>

# Vedlegg

## Spørreskjemaet

### Forklaring av begreper jeg benytter:

- «Ledelse» - det betyr direktøren med hans stab, inkludert klinikk-leder. For klinikk-leder betyr det direktør og hans stab.
- «Aktivitetsplikt» - det vil si at konflikten er av en slik alvorlighetsgrad at arbeidsmiljøloven pålegger arbeidsgiver plikt til å ta tak i konflikten.

1) Hvor alvorlig mener du en uenighet/konfrontasjon mellom to parter må være før du selv vil kalle det en konflikt:

0 (mild) = konflikt er det allerede ved begynnende spenning, frustrasjon eller irritasjon

3 (alvorlig) = for at jeg skal kunne kalle det en konflikt må det være et alvorlig motsetningsforhold med åpne konfrontasjoner mellom de to partene.

Velg et av svaralternativene:

0	1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Angående kultur-bygging, det vil si hvilken kultur sykehusets ledelse har klart å skape når det gjelder det å gi rom for å leve med konflikter og håndtering av disse:

Hvilket syn er det etter din oppfatning som gjelder i vår organisasjon, når det gjelder hvor alvorlig en uenighet/konfrontasjon mellom to parter må være før ledelsen vil kalle det en konflikt:

0 = konflikt er det allerede ved begynnende spenning, frustrasjon eller irritasjon.

3 = jeg opplever at for å kunne kalle motsetningene en konflikt, må det foreligge et alvorlig motsetningsforhold med åpen konfrontasjon mellom de to partene.

Velg et av svaralternativene:

0	1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3) Hvis du har hatt ansvar for håndtering av konflikter, hvilke type konflikter mener du selv er vanligst i din avdeling:

Velg et av svaralternativene:

- har ikke hatt ansvar for konflikthåndtering.
- relasjonsorienterte konflikter (det vil si følelsesbettinget mellommenneskelige konflikter)
- saksorienterte konflikter
- prosessorienterte konflikter
- konflikter på grunn av organisatoriske forhold

4) Hvor alvorlig/inngrepene/omfattende mener du at en konflikt må være, før du mener at du som leder er forpliktet til å gripe inn:

Litt bakgrunnsinformasjon til spørsmålet: Arbeidsmiljøloven fastsetter når arbeidsgiver er pliktig til å gripe inn i en konflikt. Det kalles ”arbeidsgiver aktivitetsplikt”. Loven krever at dersom en konflikt kan virke negativt inn på arbeidstakers psykiske eller fysiske helse, plikter arbeidsgiver å iverksette tiltak. Kravene er basert på skjønsmessige kriterier. Kryss ut på de forslagene du synes stemmer.

Svaralternativer:

- at arbeidstaker hindres i å uttrykke seg
- åpenbar krangling
- lite faglig oppdatering
- lite kursing
- sykemelding av ansatte
- uttrykt opplevelse av stress
- omstilling
- trakassering
- mobbing
- plaging
- sosial isolasjon
- uheldig belastning som følge av kontakt med andre
- vold
- trussel om vold

- utilbørlig oppførsel
- uheldig belastning
- uønsket seksuell oppmerksomhet
- liten kontroll over egen arbeidssituasjon
- liten sosial støtte fra nærmeste overordnede og medarbeidere
- liten grad av jobbtilfredsstillelse
- ubalanse mellom anstrengelser og belønning
- store kvantitative krav
- overtidsarbeid (over 60 timer pr uke)
- nedbemanning
- manglende ivaretagelse av integritet og verdighet
- Andre: .....

5) Hvilket syn har du på konflikt:

Litt bakgrunnsinformasjon til spørsmålet: I litteraturen som omhandler konflikter og konflikthåndtering angir man tre måter å se på konflikt på. Disse tre alternative synene er angitt som tre ulike svaralternativer nedenfor.

1 = konflikt er tegn på en syk organisasjon (jeg er engstelig for konflikter).

2 = konflikt er en del av hverdagen, og derfor uunngåelig. Men konflikt er ikke ønskelig.

3 = konflikt er nesten nødvendig for å skape utvikling i organisasjonen.

Velg et av de tre svaralternativene:

- |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6) Angående kultur-bygging, det vil si hvilken kultur sykehusets ledelse har klart å skape når det gjelder det å gi rom for å leve med konflikter og håndtere disse:

Hvilket syn opplever du gjelder i vår organisasjon:

1 = konflikt er tegn på en syk organisasjon (vi er engstelig for konflikter)

2 = konflikt er en del av hverdagen, og derfor uunngåelig. Men konflikt er ikke ønskelig

3 = konflikt er nesten nødvendig for å skape utvikling i organisasjonen

Velg et av svaralternativene:

- |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7) Hvor stor del av din samlede arbeidstid antar du generelt at du bruker til å håndtere konflikter:

Velg et av svaralternativene:

- ingen tid
- 5%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- mer enn 40%

8) Hvor mange konflikter antar du at du har håndtert siste året:

Velg et av svaralternativene:

- ingen
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- mer enn 5

9) Syns du selv at du har avsatt nok til og/eller ressurser til konflikthåndtering i egen avdeling:

Velg et av svaralternativene:

0 = ingen tid eller ressurser

1 = lite tid og/eller ressurser

2 = relativt godt med tid og/eller ressurser

3 = mer en godt nok med tid og ressurser

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0                        | 1                        | 2                        | 3                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10) I hvor stor grad føler du at du selv klarer å fange opp konflikter i egen avdeling:

Velg et av svaralternativene:

0 = ingen av konfliktene

1 = i liten grad

2 = i moderat grad

3 = i stor grad

4 = alle konfliktene

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11) Hvor lett syns du selv at det er å ta tak i konflikter:

Velg et av svaralternativene:

0 = umulig

1 = vanskelig

2 = moderat vanskelig

3 = moderat lett

4 = lett

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Opplever du å ha tilstrekkelig erfaring og/eller kompetanse til å håndtere konflikter:

Velg et av svaralternativene:

nei

ja

vet ikke

13) Hvor godt føler du selv at du håndterer konflikter:

Velg et av svaralternativene:

0 = dårlig

1 = mindre godt

2 = middels godt

3 = akseptabelt

4 = relativt godt

5 = godt

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) Opplever du at du får nødvendig hjelp fra overordnet nivå ved konflikthåndtering, når du etterspør hjelp:

Velg et av svaralternativene:

- Har ikke hatt behov for slik hjelp
- Ja
- Nei

15) Hvilken leder- og beslutningsadferd tror du selv at du viser i forhold til konflikter i egen avdeling:

Velg en eller flere av vanlige stiler ved konfliktadferd:

- ettergivenhet
- kompromissadferd
- konfrontasjon
- integrasjon
- unngåelse
- ingen, da jeg ikke har noen erfaring med konflikthåndtering
- annen adferd: .....

16) Hvilken konfliktadferd opplever du at dine ansatte viser:

Velg en eller flere av vanlige stiler ved konfliktadferd:

- ettergivenhet
- kompromissadferd
- konfrontasjon
- integrasjon
- unngåelse
- ingen, da jeg ikke har erfaring med konflikthåndtering
- annen adferd: .....

17) Hvilke tanker gjør du deg og hvilke strategier har du, når du skal ta tak i en konflikt:

Kryss ut på et eller flere av punktene:

- har ingen erfaring med konflikthåndtering
- ingen, bruker innfallsmetoden
- forsøker å være systematisk
- forsøker å skape ryddige prosesser
- jeg gjør en bevisst vurdering om det foreligger aktivitetsplikt
- jeg lar alltid alle parter få komme med sin versjon før jeg begynner å vurdere løsning
- vurderer hvem som skal involveres
- vurderer om saken kan eller skal løses lokalt
- vurderer om jeg må be om rask hjelp fra nivå over
- vurderer om jeg skal trekke inn tillitsvalg, verneombud eller andre HMS-aktører
- jeg sjekker alltid formalia, og bruker regelverket aktivt
- annet: .....

18) Hvis du har hatt ansvar for å håndtere konflikter, håndtert du konflikten på egen hånd, eller hentet du inn hjelp:

Kryss gjerne for flere valg:

- jeg har ikke hatt ansvar for å håndtere konflikter
- jeg håndterte konflikten alene
- jeg håndterte konflikten sammen med tillitsvalgte
- jeg håndterte konflikten sammen med kollega
- jeg håndterte konflikten sammen med overordnet
- jeg håndterte konflikten sammen med representanter fra administrasjonen
- jeg håndterte konflikten sammen med ekstern hjelp
- administrasjonen håndterte konflikten alene
- ekstern hjelp håndterte konflikten alene
- ble det benyttet juridisk bistand (jurist)
- annet: .....

19) Syns du sykehuset har utviklet gode rutiner, prosedyrer og retningslinjer for konflikthåndtering:

Velg et av svaralternativene:

0 = dårlig

1 = mindre gode

2 = middels gode

3 = relativt gode

4 = gode

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20) Syns du ledelsen ved NLSH har etablert kulturer som tolererer konflikter, skaper arenaer for konflikthåndtering og gir medlemmene kompetanse i å håndtere konflikter:

Velg et av svaralternativene:

ja

nei

har ingen formening