

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Lise Moen Fjelde & Tonje Susann Osbakk

---

## Forebygging, håndtering og oppfølging av konflikter i kommunal helsesektor

---

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 79



**NORD**  
universitet

[www.nord.no](http://www.nord.no)

## **Abstract**

The topic of this thesis is the handling of internal conflicts in the Norwegian communal health and care sector. We have conducted a qualitative survey where we interviewed nurses in the sector to shed light on our research problem. Our theoretical framework has been theory regarding conflict management and leadership behavior. The purpose has been to shed light on how nurses perceive management's prevention, handling, and follow-up of internal conflicts. Our research question is as follows:

*«How do nurses in the communal health and care sector perceive prevention, handling and follow-up of internal conflicts in the workplace?»*

Based on this, we have developed three research questions:

- *What qualities and behaviors do employees consider important that a manager possesses to handle conflicts in the workplace?*
- *What conditions in everyday work do employees experience increases the level of conflicts in the workplace? (how can managers prevent conflicts in the workplace)*
- *What negative consequences of conflicts do employees experience during and after a conflict?*

Our results show that employees consider authority and vigor to be the most important qualities in a leader in order to handle conflicts. They want a leader who ensures the implementation of decided measures and has the trust of the workforce. When it comes to factors that increase the level of conflict in the workplace, our study shows that the distribution of tasks, a high workload and reorganizations are the biggest causes. Finally, it emerges that the nurses experience several negative consequences of conflicts. They experience weakened relationships, avoidance of colleagues and divisions in the workforce, negative developments in conflicts, lower trust in their manager, discomfort, and lower motivation at work.

Our results show that nurses in the communal health and care sector perceive the prevention, handling and follow-up of conflicts in the workplace as poor. The assignment can give leaders insight across sectors and hopefully inspire to reflection and behavioral change.

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er håndteringen av interne konflikter i den kommunale helse- og omsorgssektoren. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse hvor vi har intervjuet sykepleiere i sektoren for å belyse vår problemstilling. Vårt teoretiske rammeverk har vært teori som omhandler konflikthåndtering og ledelsesadferd. Hensikten har vært å belyse hvordan sykepleiere opplever ledelsens forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter. Vår problemstilling er følgende:

*«Hvordan opplever sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen?».*

Ut fra denne har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- *Hvilke egenskaper og atferd anser ansatte som viktige at en leder innehar for å håndtere konflikter på arbeidsplassen?*
- *Hvilke forhold i arbeidshverdagen opplever de ansatte øker konfliktnivået på arbeidsplassen? (hvordan kan leder forebygge konflikter på arbeidsplassen)*
- *Hvilke negative konsekvenser av konflikter opplever de ansatte under og etter en konflikt.*

Våre resultater viser at de ansatte anser autoritet og handlekraft som de viktigste egenskapene hos en leder for å kunne håndtere konflikter. De ønsker seg en leder som er tydelig og som sørger for gjennomføring av besluttede tiltak og har tillitt hos arbeidsstokken. Når det gjelder forhold som øker konfliktnivået på arbeidsplassen viser vår undersøkelse at fordeling av arbeidsoppgaver, høy arbeidsbelastning og omorganiseringer er de største årsakene. Til slutt fremkommer det at sykepleierne opplever en rekke negative konsekvenser av konflikter. De opplever svekkede relasjoner, unngåelse av kollegaer og splittelser i arbeidsstokken, negative utviklinger av konflikter, en dårligere relasjon og tillitt til sin leder samt. ubehag, mindre trivsel og motivasjon på jobb.

Våre resultater viser at sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren opplever forebyggingen, håndteringen og oppfølgingen av konflikter på arbeidsplassen som dårlig. Oppgaven kan bidra med innsikt til ledere i alle sektorer og forhåpentligvis inspirere til refleksjon og adferdsendring.

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Sammendrag .....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
Forord .....	vi
1.0 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	1
1.1 Introduksjon .....	1
1.4 Avgrensning .....	3
1.5 Oppgavedesign .....	5
2.0 Teoretisk grunnlag .....	5
2.1 Exit, Voice eller Loyalty .....	6
2.2 Konflikter .....	6
2.3 Utvikling av konflikter .....	7
2.3.1 Årsaker til konflikter.....	7
2.3.2 Konfliktrappen .....	8
2.4 Ledelse.....	9
2.4.1 Transformasjonsledelse .....	9
2.4.2 Personlighetstrekk .....	10
2.4.3 Ledelsesatferd.....	11
2.5 Konflikthåndtering.....	13
2.5.1 Negative konsekvenser av konflikthåndtering eller manglende konflikthåndtering .....	15
2.6 Arbeidsmiljø, relasjoner og konflikter .....	16
2.7 Oppsummering teori .....	17
3.0 Metode .....	18
3.1 Valg av metode .....	18
3.2 Forskningsdesign .....	19
3.3 Metode for datainnsamling .....	20
3.4 Datainnsamling og utvalg .....	21
3.4.1 Utvalgsstrategi.....	21
3.4.2 Datainnsamling.....	22
3.4.3 Gjennomføring av intervju.....	22
3.4.4 Behandling av data .....	23
Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold – fra villniss til temaer: .....	23
Meningsbærende enheter – fra temaer til koder.....	23
Kondensering – fra kode til mening.....	23

Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper.....	24
3.5 Oppgavens metodiske kvalitet.....	24
3.5.1 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet .....	25
3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker .....	27
4.0 Casebeskrivelse .....	27
5.0 Resultat og analyse.....	28
5.1 Forhold til ledelsen.....	29
5.1.1 Autoritet .....	30
5.1.2 Relasjoner .....	31
5.1.3 Handlekraft .....	32
5.2 Ledelsens involvering .....	33
4.2.1 Forebygging av konflikter .....	34
5.2.1 Tidspunkt for involvering.....	35
5.2.2 Oppfølging etter en konflikter .....	37
5.3 Arbeidsmiljø og årsaker til konflikt.....	39
5.3.1 Arbeidsfordeling og organisering .....	39
5.3.2 Samhold.....	43
5.4 Konsekvenser av konflikter.....	46
5.4.1 Endring i relasjoner.....	46
5.4.2 Endring i arbeidsmiljø og samholdet.....	49
5.5 Oppsummering resultat og analyse.....	53
6.0 Drøfting.....	54
6.1 Forhold til ledelsen .....	55
6.1.1 Autoritet, relasjoner og handlekraft.....	55
6.2 Ledelsens involvering .....	57
6.3 Arbeidsmiljø og årsaker til konflikt.....	58
6.3.1 Arbeidsfordeling og organisering .....	59
6.3.2 Samhold.....	61
6.4 Konsekvenser av konflikter .....	62
6.4.1 Sakskonflikter.....	63
6.4.2 Relasjonskonflikter .....	63
6.5 Oppsummering drøfting .....	65
7.0 Konklusjon .....	66
7.1 Praktiske implikasjoner.....	69
7.2 Teoretiske implikasjoner .....	69
7.3 Videre forskning.....	70

7.4 Kritikk til egen forskning .....	70
Litteraturliste: .....	72
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	74
Vedlegg 2 – Samtykkeskjema .....	76

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med deltidsstudiet MBA i strategi og ledelse ved Nord Universitet. Forfatterne av oppgaven har gjennom studieløpet stått i sine normale fulltidsjobber og de siste årene har derfor vært preget av et evig jag etter balanse mellom jobb, studie og fritid. Når vi nå endelig leverer oppgaven, er det med stolthet – vi har endelig fullført det vi startet på for snart tre år siden.

Forfatterne av denne oppgaven har begge jobbet i den kommunale helsesektoren samt har venner og familie som enda gjør det. Gjennom erfaringer og mange samtaler med venner og familie oppsto det en genuin nysgjerrighet på hva som var årsaken til det som oppleves og beskrives som et konfliktfylt arbeidsmiljø. Etter hvert som forskningen pågikk, fikk vi en dypere forståelse for hvordan ansatte opplever ledelsens konflikthåndtering. Dette mener vi er svært relevant både for oss selv som ledere og for øvrige med samme ønske som oss – å være gode ledere for sine medarbeidere.

Vi vil rette en stor takk til de sykepleierne som stilte opp til intervju i denne oppgaven. Å snakke fritt og ærlig om vanskelige saker på arbeidsplassen kan være krevende, og vi setter stor pris på tilliten vi er blitt vist. Vi vil også takke vår veileder Johan Olaisen for svært god veiledning, tips og historier som har gjort prosessen mer interessant og motiverende.

Bodø, 24.mai 2023.

Lise Moen Fjelde og Tonje Susann Osbakk

## 1.0 Problemstilling og forskningsspørsmål

Gjennom vår litteraturstudie finner vi lite forskning på ansattes opplevelse av forebygging, håndtering og oppfølging av en konflikt. Det er mye teorier om hvordan konflikthåndtering som er best, men vi ønsker å fokusere på de ansattes opplevelser og ønsker. Gjennom å hente inn erfaringer og opplevelser fra ansatte ønsker vi å kunne belyse hva de mener om ledelsens håndtering i både forkant og etterkant av en konflikt.

Vår problemstilling er derfor:

*«Hvordan opplever sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen?».*

For å avgrense oppgaven og bedre besvare problemstillingen vår har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke egenskaper og atferd anser ansatte som viktige at en leder innehar for å håndtere konflikter på arbeidsplassen?*
- *Hvilke forhold i arbeidshverdagen opplever de ansatte øker konfliktnivået på arbeidsplassen? (hvordan kan leder forebygge konflikter på arbeidsplassen)*
- *Hvilke negative konsekvenser av konflikter opplever de ansatte under og etter en konflikt.*

### 1.1 Introduksjon

De aller fleste yrkesaktive mennesker vil gjennom sin karriere oppleve en form for konflikt på arbeidsplassen. Konflikter oppstår i alle settinger hvor mennesker er nødt til å samhandle noe som gjør arbeidsplassen til en sannsynlig arena. En konflikt kan oppstå mellom ansatte, kollegaer, ledere, kunder, organisasjoner eller brukere. Ifølge Statistisk Sentralbyrå opplever hele 31% av sysselsatte dårlige forhold mellom ansatte og ledere, eller andre ansatte (Statistisk sentralbyrå, 2019). Det fremkommer også at denne prosenten har vært mer eller mindre stabil siden år 2000. Dette viser at konflikter på arbeidsplassen holder seg stabil på tross av samfunnets øvrige raske endringer. Håndtering av konflikter er derfor er tema som er og vil fortsette å være aktuelt.

For mange kan det oppleves som vanskelig å stå i en konflikt, og lederens håndtering er derfor avgjørende. Lederen har et ansvar for å ivareta de involverte på en best mulig måte, slik at



videre tillit og samarbeid opprettholdes. Konflikthåndtering er derfor en viktig og stor del av jobben til ledere med personalansvar. Lederne er nødt til å inneha kunnskap og evner til å håndtere disse konfliktene når de oppstår og sørge for at de ikke går negativt utover arbeidsmiljøet.

Til tross for at de aller fleste ledere er kjent med viktigheten av forebygging, håndtering og oppfølging av konflikter oppfatter vi at mange ansatte anser sine ledere som dårlige på dette. I ledelsesteorien kan man finne en rekke subjektive meninger om hvilke egenskaper og adferd som anses som god ledelse. Spørsmålet er om ledere rundt om innehar disse egenskapene og følger anbefalt adferd?

I denne oppgaven har vi samlet inn informasjon fra 4 intervjuobjekter som forteller om sin opplevelse av ledelsens forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen. Vi har valgt å snakke med sykepleiere i kommunal sektor da vi oppfatter at dette er en sektor preget av små og store konflikter.

## **1.2 Begrepsavklaring**

Gjennom vår oppgave fremkommer det en del nøkkelbegrep som er viktige for forståelsen av oppgaven. Vi har derfor forsøkt å forklare disse slik at alle involverte parter samt lesere har en felles forståelse for begrepene som blir benyttet.

*Konflikt:* Ordet konflikt har mange definisjoner. Vi har valgt å bruke Nordbys (2017) definisjon på konflikt som grunnlag i denne oppgaven:

«To eller flere personer som er avhengige av hverandre, er i en konflikt hvis de er så uenige om en sak at det har en betydelig negativ effekt på samarbeidet» (Nordby, 2017, s.38).

*Konfliktløsning:* I dagligtalen brukes konflikthåndtering og konfliktløsning om hverandre. For å skille på disse to definerer vi konfliktløsning som: å fjerne selve grunnlaget for konflikten (Einarsen & Pedersen, 2021).

Konfliktløsning er å fjerne selve grunnlaget for konflikten (Einarsen og Pedersen, 2021).

*Konflikthåndtering:* Konflikthåndtering definerer vi i denne oppgaven som alle handlinger en leder eller andre involverte iverksetter for å løse konflikter, men der grunnlaget for konflikten ikke endres (Einarsen & Pedersen, 2021). 1.3 Aktualisering

Denne oppgaven tar som tidligere nevnt for seg problemstillingen; «*Hvordan opplever sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen?*». Med tilhørende forskningsspørsmål:

- *Hvilke egenskaper og atferd anser ansatte som viktige at en leder innehar for å håndtere konflikter på arbeidsplassen?*
- *Hvilke forhold i arbeidshverdagen opplever de ansatte øker konfliktnivået på arbeidsplassen? (hvordan kan leder forebygge konflikter på arbeidsplassen)*
- *Hvilke negative konsekvenser av konflikter opplever de ansatte under og etter en konflikt.*

Konflikter vil alltid være til stedet der mennesker samhandler, og de fleste yrkesaktive mennesker vil oppleve konflikter på arbeidsplassen. Hvordan disse konfliktene blir forebygget, håndtert og fulgt opp vil derfor være et viktig og aktuelt tema på alle arbeidsplasser uavhengig av sektor. Konflikter kan være svært problematisk på en arbeidsplass og det er derfor svært relevant for ledelsen å ha innblikk i hva deres ansatte mener om forebygging, håndtering og oppfølging av disse.

Som nevnt vil de aller fleste oppleve små eller store konflikter på arbeidsplassen, dette er noe som alltid har og alltid vil være aktuelt i all den tid mennesker samhandler. Problemstillingen i denne oppgaven er derfor en svært viktig og vil være aktuell både i dag og i uoverskuelig fremtid.

#### **1.4 Avgrensning**

Som tidligere nevnt omhandler oppgaven forebygging, håndtering og oppfølging av konflikter i den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Dette er et stort tema som går inn i flere fagområder innenfor ledelsesteori. For å avgrense oppgaven har vi valgt å kun se på de ansattes egne erfaringer i sammenheng med aktuell ledelsesteori og konfliktteori. Disse

temaene anser vi å ha en sterk tilknytning til hverandre. Ledelsesteorien som er brukt i oppgaven omhandler i hovedsak lederrollen, lederegenskaper og personlighetstrekk som kjennetegner en god leder. Konflikteorien som er brukt i oppgaven omhandler i stor grad hvordan konflikter oppstår, utvikles og håndteres. Vi gjør også rede for hvilke konsekvenser manglende konflikthåndtering kan ha for arbeidsmiljøet. Vi vil ikke gå dypere inn i ulike former for ledelse på grunn av at det går utenfor oppgavens kjerne. Dette er definitivt interessante aspekter, men på grunn av omfanget til oppgaven har vi ikke rådighet til å gå i dybden på dette.

På grunn av oppgavens omfang vil vi ikke gå inn på lover og forskrifter som omhandler temaet. Vi vil heller ikke komme inn på kultur og struktur på arbeidsplassene, også dette på grunn av at vi ikke har rådighet i oppgaven til å komme inn på disse temaene.

Studien er avgrenset til å omhandle den kommunale helse- og omsorgssektoren selv om vi tror dette er et tema som kan være aktuelt for de fleste arbeidsplasser.

I gjennomførelsen av oppgaven var det viktig at vi som forskere forholdt oss til de etiske prinsipper og juridiske retningslinjene som medfølger et slikt forskningsprosjekt. Vi har fulgt Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora sine retningslinjer. Disse kan sammenfattes i tre typer hensyn som vi som forskere må ha et forhold til (Nerdrum, 1998):

- Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
- Forskerens ansvar for å unngå skade

Vi har vært bevisste på at tematikken i oppgaven kan berøre mennesker både direkte og indirekte dersom for eksempel anonymiteten brytes. Det viktigste for oss har derfor vært å sørge for komplett anonymitet for både deltakerne og eventuelle navngitte tredjepartspersoner. I dette tilfellet er det lederen eller ledelsen i de ulike kommunene som har vært nevnt som tredjeparter. Vi har anonymisert alle intervjuene og fjernet navn og annen informasjon som kunne medført identifisering. Videre har vi vært tydelige på at deltakerne når som helst kan trekke seg fra prosjektet uten å måtte gi en begrunnelse eller forklaring. Vi opplevde ikke at deltakerne hadde noen bekymringer knyttet til dette, og tror derfor vi har vært gode på å gi informasjon og være tillitsvekkende.

## **1.5 Oppgavedesign**

For å svare på oppgavens problemstilling og medfølgende forskningsspørsmål har vi valgt å gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å forske på fenomenet konflikter. Vi har derfor valgt å gjennomføre intervjuer med et utvalg informanter fra den kommunale helse- og omsorgssektoren som har erfaringer med konflikter. I oppgaven vil vi bruke de dataene vi samler inn sammen med aktuell teori for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Oppgaven starter med å gjøre rede for aktuell teori om temaene konflikter, ledelse, konflikthåndtering og arbeidsmiljø. Deretter vil vi nøye og systematisk gå gjennom metoden vi har brukt for å samle inn og analysere data, samt de metodiske valgene vi har gjort i utførelsen av studien. I metodekapittelet vil vi også vurdere oppgavens metodiske kvalitet og drøfte vår egen rolle som forskere.

Det neste kapittelet i oppgaven er et case- design. I dette kapittelet beskriver vi hva vi ønsker å svare på i resultatet og analysen av oppgaven, samt bakgrunnen for vår problemstilling og medfølgende forskningsspørsmål. I resultat- og analysekapittelet presenterer vi funnene vi har gjort i intervjuene og våre egne refleksjoner rundt informasjonen informantene har gitt oss. Oppgavens neste kapittel er drøftingen, der vi kobler sammen våre egne funn fra datainnsamlingen med teorien som er presentert tidligere i oppgaven. Målet med dette er å finne sammenhenger og avvik mellom teorien og det innsamlede materialet for å kunne svare på våre forskningsspørsmål og problemstillingen.

Det siste kapittelet i denne oppgaven er konklusjonen. Her presenterer vi hva vi har funnet ut i løpet av oppgaven ved å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Helt til slutt beskriver vi de praktiske og teoretiske implikasjonene, kritikk til egen forskning og forslag til videre forskning.

## **2.0 Teoretisk grunnlag**

Hensikten med dette kapittelet er å gi oppgaven vår et teoretisk rammeverk for å besvare våre forskningsspørsmål. Vi vil legge frem relevant teori som omhandler temaene som er sentrale i oppgaven, med hovedfokus på ledelse i forbindelse med konflikter.

Herunder vil vi presentere forskning innenfor temaet som vi mener er relevant for vår oppgave, der konfliktledelse, konflikthåndtering og arbeidsmiljø er sentralt. Forskningen vi

har funnet har vi sett i sammenheng med vår studie og problemstilling, dette har vært et viktig grunnleggende utgangspunkt for vår konklusjon.

Første del av kapittelet beskriver begrepet konflikter og utviklingen av konflikter. Vi vil deretter komme inn på ledelse relatert til konflikter. I denne delen vil vi beskrive begrepet ledelse før vi går dypere inn på personlighetstrekk og adferd hos ledere sett i lys av konflikter og konflikthåndtering. Den tredje og siste delen av kapittelet vil beskrive hvordan arbeidsmiljø og relasjoner på arbeidsplassen kan bli påvirket av konflikter.

Vi har i hovedsak lagt vekt på norsk forskning på feltet på grunn av dens relevans til oppgaven, men har også brukt Hirschmans teori fra boken «*Exit, Voice & Loyalty*».

## **2.1 Exit, Voice eller Loyalty**

Før vi beveger oss inn på den norske og spesifikke forskningen på feltet ønsker vi å presentere den klassiske strategiteorien fra Hirschman (1970). Teorien presenterer de tre valgene to organisasjoner/bedrifter har når samarbeidet ikke lenger gir den forutsatte verdien. Denne strategien er overførbart til konflikter hvor de to involverte partene har samme tre muligheter.

Den første presenterte muligheten er exit. Dette innebærer å avslutte eller forlate samarbeidet. Den andre muligheten er voice, som Hirschman (1970) presenterer som det motsatte av exit. Voice innebærer å ytre sine meninger slik at samarbeidet kan bli bedre heller enn å forlate det. Den siste muligheten er loyalty. Denne muligheten kan benyttes i tilfeller hvor de to førstnevnte ikke er mulig. Da kan organisasjonen bli i samarbeidet av grunnet lojalitet og blir der lengre enn ønskelig (Hirschman, 1970).

Denne teorien er direkte overførbart til konflikter og håndtering av disse. Vi har valgt å presentere denne strategien først som et grunnlag for teoridelen og oppgaven.

## **2.2 Konflikter**

Ordet konflikt stammer originalt fra det latinske ordet *confligere* som betyr å støte sammen (Bokmålsordboka, u.å). Ordet konflikt oppleves for mange som et negativt ladet uttrykk. Det er trolig derfor man sjeldent opplever at begrepet benyttes i den daglige talen. I stedet benyttes ofte uenighet eller diskusjon for å forklare situasjonen som er oppstått. Gjennom vår litteraturstudie har vi funnet en rekke definisjoner på begrepet konflikt. En fellesnevner for disse definisjonene er at en konflikt kun kan oppstå mellom parter som har et avhengighetsforhold. Det vil si at en konflikt kan oppstå mellom to eller flere personer som er i et samarbeid.

I boken *Konflikthåndtering for ledere* definerer Halvor Nordby en konflikt på følgende måte:

*«To eller flere personer som er avhengige av hverandre, er i en konflikt hvis de er så uenige om en sak at det har en betydelig negativ effekt på samarbeidet»* (Nordby, 2017, s.38).

På en arbeidsplass er alle avhengige av hverandre på en eller annen måte, og danner dermed et kollektivt samarbeid. For de aller fleste er dermed arbeidsplassen arenaen med flest potensielle konflikter, nettopp fordi forholdene ligger til rette for det. Lundestad (2010) poengterer at en konflikt også kan være skjult eller ubevisst. Dette er et viktig poeng da det inkluderer mindre alvorlige konflikter. Konflikter på arbeidsplassen kan være alt fra små forbigående uenigheter til store fastlåste uenigheter med sterke negative følelser involvert (Einarsen og Pedersen, 2021).

De Dreu og Weingart (2003) skiller mellom to typer konflikter- sakskonflikter og relasjonskonflikter. Relasjonskonflikter omhandler konflikter som er basert på relasjonen mellom mennesker. De kan blant annet dreie seg om motsetninger i personlighet, religion, holdninger eller verdisyn. Sakskonflikter derimot omhandler spesifikke ting knyttet til arbeidet. Det kan være uenigheter om utførelse av arbeid, prosedyrer, ressurser, innhold eller systemer. Vi har valgt å skille mellom saks- og relasjonskonflikter i vår oppgave for å lettere kunne kategorisere og hente ut informasjon.

Tradisjonelt sett har organisasjonsteorien hatt hovedfokus på at konflikter er noe ensidig negativt og uønsket. I et moderne perspektiv ser man på konflikter som et vanlig fenomen som er en naturlig del av all menneskelig samhandling. Det legges også vekt på at konflikter kan ha både negative og positive konsekvenser. I denne oppgaven fokuserer vi på de negative konsekvensene som kan oppstå av konflikter.

## **2.3 Utvikling av konflikter**

### *2.3.1 Årsaker til konflikter*

De fleste bruker mye tid av livet sitt på arbeidsplassen. Det er derfor naturlig at det oppstår mange konflikter i form av frustrasjon, irritasjon, misforståelser og konkurranse om attraktive arbeidsoppgaver.

For å kunne håndtere konflikter er det viktig at vi forstår årsakene til at konflikter oppstår.

Einarsen & Pedersen (2017) skiller mellom organisatoriske årsaker og mellommenneskelige forhold som årsaker til konflikt. De organisatoriske årsakene er forhold i virksomhetens fysiske og organisatoriske oppbygning. De mellommenneskelige forholdene kjennetegnes med forholdene mellom bestemte medarbeidere eller virksomheten.

Organisatoriske årsaker til konflikter kan være blant annet; uklarhet om ansvar og myndighet, gjensidig avhengighet mellom avdelinger, skjev eller uklar arbeidsfordeling eller manglende ledelse og styring. Slike forhold danner grunnlaget for samhandlingen på arbeidsplassen (Einarsen & Pedersen, 2017). Når det kommer til mellommenneskelige forhold som årsak til konflikter nevner Einarsen & Pedersen (2017) flere viktige forhold; Sviktende kommunikasjon, individuelle forskjeller, urettferdighet og makt og fordommer.

De mellommenneskelige konfliktene på arbeidsplassene er i de fleste tilfeller sammensatte og oppstår gjennom en rekke forhold. I de mest alvorlige mellommenneskelige konfliktene er det ofte flere faktorer som over tid som har skylden for alvorlighetsgraden. Grunnen til at de utvikler seg til å bli alvorlige er at konfliktene blir håndtert uryddig eller ikke håndtert i det hele tatt av hverken ledelsen eller de involverte partene (Einarsen & Pedersen, 2017).

Høst (2014) mener at en av grunnene til at det ofte er mange konflikter i helsesektoren at det er sterke oppdelinger mellom profesjoner og yrkesgrupper. Det oppstår en kamp mellom de ulike profesjonene, der man ønsker å utføre enkelte arbeidsoppgaver og ønsker å slippe å gjøre andre (Eriksson, 1989; Høst, 2014).

### *2.3.2 Konflikttrappen*

Konflikttrappen er en modell som er mye brukt i litteraturen for å beskrive hvordan konflikter typisk kan utvikle seg. Konflikttrappen er en beskrivelse av den følelsesmessige utfordringen i en konflikt. Desto lengre opp på konflikttrappen vi kommer, desto vanskeligere er konflikten å løse. Konflikttrappen er mye brukt i litteraturen om konflikter og håndtering av konflikter.

Einarsen og Pedersen (2017) beskriver konflikttrappen som ni trinn i tre faser. Disse skal vi se nærmere på for å kunne forstå bedre hvordan en konflikt utvikler seg.

Den første fasen inneholder de tre første trinnene i trappen, og omhandler ofte sakskonflikter. Det første trinnet er begynnende frustrasjon angående en situasjon eller sak. Når de to involverte partene begynner å se på hverandre som motparter, har de nådd trinn to. Det siste og tredje trinnet i denne fasen kaller Einarsen og Pedersen (2017) for klar til kamp. Her oppstår det en situasjon hvor partene tenker at kun den ene parten kan og har rett. Det oppstår

en tape-vinne-spill og partene klargjør seg for å kjempe for sin sak (Einarsen & Pedersen, 2017).

I den andre fasen finner vi de tre neste trinnene. I korte trekk omhandler de tre trinnene personlige motsetninger, sabotasje og blokkeringer (Einarsen & Pedersen, 2017). På trinn fire begynner partene å redusere kontakten med hverandre og søker støtte fra andre personer på arbeidsplassen. Dersom partene opplever å få støtte hos andre for sitt syn rettfærdiggjøres frustrasjonen og partene beveger seg dermed inn på trinn fem. I dette trinnet øker det negative synet på hverandre, partene begynner å gå utenfor sakens kjerne og leter etter andre årsaker til motpartens standpunkt. I denne fasen kan partene begynne å se på hverandre som vanskelige, umoralske, ufornuftige eller ikke til å stole på. Partene opplever derfor at de nå må ta opp kampen og gi tydelig beskjed, de beveger seg derfor inn på trinn 6. I dette trinnet oppstår det konfrontasjoner hvor både angrep og trusler kan være involvert (Einarsen & Pedersen, 2017).

Den siste fasen inneholder de tre siste trinnene. Denne fasen er den mest alvorlige, her begynner partene å benekte motpartens verdi som menneske. På trinn 7 forsøker partene å ødelegge motpartens "våpen". Man kritiserer, latterliggjør, truer, skjeller ut eller baksnakker motparten. Til slutt ender man opp på trinn 8 hvor det er full krig mellom partene, og alt er lov (Einarsen & Pedersen, 2017). Til slutt er det eneste mulige alternativet for partene at motparten overgir seg og beklager, for å få til dette er de villige til å gjøre hva som helst. Dette er trinn ni og det siste trinnet i konflikttrappen (Einarsen & Pedersen, 2017).

## **2.4 Ledelse**

På lik linje som for konflikter finnes det mange definisjoner på hva ledelse er. Ifølge Høst (2014) handler ledelse om å skape struktur og strategi, i tillegg til å påvirke andre og dermed få dem til å gjøre noe. Høst (2014) påpeker at ledelse handler om et relasjonelt forhold mellom lederen og de som skal ledes. Det er også viktig å påpeke at ledelse er situasjonsbetenget. Det betyr at ledelsen må tilpasses ut fra hvilke mål, oppgaver og rammebetingelser som gjelder for virksomheten (Heen & Salomon, 2018).

Vi skal i dette kapitlet fokusere på hva litteraturen sier om de generelle personlighetstrekkene som kjennetegner effektive ledere, samt hva ledere gjør, også kalt ledelsesatferd (Høst, 2014).

### *2.4.1 Transformasjonsledelse*

En mye omtalt gren i ledelsesteorien er transformasjonsledelse. Denne typen ledelse handler om en prosess der ledere må aktivere og sette ord på de følelsene som befinner seg i alle



mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Transformasjonsledelse handler i korte trekk om å utøve innflytelse, inspirere og ta vare på de ansatte for å bidra til at organisasjonen når sine mål (Kristoffersen & Friberg, 2016).

Transformasjonsledelse består av flere elementer og lederegenskaper som er viktige. Blant annet er evne til å inspirere og å ta hensyn til den enkelte medarbeider viktige egenskaper. Forskning viser ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) at transformasjonsledelse fungerer best i organisasjoner som virker innenfor dynamiske omgivelser og som opplever press for endring.

#### *2.4.2 Personlighetstrekk*

På tvers av flere studier og forskningsmetoder har man funnet ut at de mest relevante trekkene for effektive ledere er høyt energinivå og toleranse for stress, selvtillit, indre kontrollplassering, personlig integritet, sosialisert maktmotivert, moderat høy prestasjonsorientering og lite behov for tilknytning (Høst, 2014). Vi skal se nærmere på disse trekkene og hva de innebærer.

Høyt energinivå og toleranse for stress kommer godt med som leder. Disse egenskapene hjelper lederne med å håndtere de lange dagene og det hektiske tempoet som ofte følger med en lederstilling (Høst, 2014). Videre påpeker Høst (2014) at lederjobber ofte har et høyt stressnivå grunnet presset om å ha beslutninger uten tilstrekkelig informasjon, løse konflikter og tilfredsstillende uforenelige krav. Videre viser undersøkelser at selvtillit og indre kontrollplassering er viktige egenskaper for ledere å inneha (Høst, 2014). Indre kontrollplassering betyr at man har tro på at det er ens egne handlinger som styrer ens liv, og ikke ytre omstendigheter. Selvtillit gjør ledere trygge, og trygge ledere tar mer initiativ til å innføre endringer og løse problemer (Høst, 2014).

Integritet betyr at en person gjør det den sier at den skal, og fremstår som ærlig, etisk og troverdig. Dersom de ansatte ikke anser lederen som troverdig kan det føre til manglende samarbeid og støtte, noe som påvirker lojaliteten dem imellom (Høst, 2014).

Maktmotivering innebærer at personer som søker seg til høyere stillinger ofte har et behov eller ønske for makt. Ifølge Høst (2014) finnes det to typer maktmotiverte mennesker, den ene er sosialisert maktorientert og den andre er personlig maktorientert. En leder med personlig maktorientering vil bruke sin stilling for å øke makten sin. En leder med denne maktformen utøver makt impulsivt og har få hemninger eller selvkontroll. Lederen vil fremstå som dominant, tar alle beslutninger selv og begrenser informasjonen (Høst, 2014). Ledere som er

sosialt maktorientert derimot vil søke makt for å påvirke organisasjonen eller en sak positivt. Denne typen leder vil ta imot råd og delegerer makten sin slik at de ansatte føler seg som en del av suksessen (Høst, 2014).

En person med prestasjonsorientering har behov for å oppnå gode resultater. Mennesker med denne orienteringer liker også å konkurrere og har et ønske om å oppnå suksess.

Undersøkelser viser at mennesker med moderat prestasjonsorientering er mer effektive enn de med lav eller høy orientering (Høst, 2014). Dersom en person har høy prestasjonsorientering vil personen foretrekke å ha kontroll over alle sider av jobben, noe som gjør dem dårligere til å delegerer. De vil også være motvillige til å være en del av et team (Høst, 2014). Derfor påstår Høst (2014) at en moderat prestasjonsorientering er gunstigst for ledere.

Det siste trekket som ofte kjennetegner en leder, er lite behov for tilknytning. Dette betyr rett og slett at vedkommende ikke har et behov for å bli likt av alle og klarer dermed å ta beslutninger og avgjørelser som ikke nødvendigvis alltid er populære (Høst, 2014).

Dette er de 8 trekkene som oftest går igjen hos ledere. Vi skal nå se på hva lederen faktisk gjør - dette kalles ledelsesatferd.

#### *2.4.3 Ledelsesatferd*

I ledelseslitteraturen ser vi at mange fokuserer på ledelsesatferd. Med dette menes en leders faktiske atferd, altså hva vedkommende gjør som leder. Høst (2014) beskriver to kategorier som ansatte oppfatter at lederens atferd kan deles inn i. Dette gjelder oppmerksomhet ovenfor medarbeidere og initiering av struktur (Høst, 2014).

Oppmerksomhet ovenfor medarbeidere innebærer hvordan lederen oppfører seg mot sine medarbeidere på en vennlig og støttende måte. Altså hva lederen gjør for at de ansatte føler seg sett og er opptatt av deres velferd. Dette kan for eksempel være at lederen tar seg tid til å lytte til sine medarbeidere, hører på deres forslag, konferer med dem i saker av betydning eller støtter dem i vanskelige saker. Kategorien initiering av struktur innebærer hva lederen gjør for å strukturere sin egen og sine underordnedes rolle med hensyn på gruppens mål (Høst, 2014). Det betyr lederens fokus på medarbeidernes frister, arbeidsoppgaver, rutiner, koordinering og generelt påser at alle gjør sine arbeidsoppgaver.

Ut fra disse to kategoriene er det fortsatt vanskelig å si noe om nøyaktig hva en leder gjør. Dette er forsøkt presisert av forskere i ulike undersøkelser, og Høst (2014) konkretiserer en leders aktiviteter i 31 kategorier. Vi skal ikke gå inn på samtlige av disse, men se på de vi

anser som mest relevante for oppgaven vår. Nedenfor er en tabell med de 31 nevnte kategoriene (Høst, 2014).

Gå foran som et godt eksempel	Løse kritiske problemer	Utvikle rutiner	Sikre og distribuere ressurser
Inspirere	Delegere	Koordinere og planlegge	Forhandle
Rose og anerkjenne	Involvere i beslutninger	Sette mål og vurdere måloppnåelse	Representere enhet/organisasjon
Vise hensyn og omtanke	Få til samhandling	Understreke effektivitet	Forutse fremtidige endringer
Kritisere konstruktivt	Klargjøre roller	Strukturere og gjøre kjent belønninger	Bedømme styrke og svakhet
Disiplinere	Håndtere konflikter	Vise årvåkenhet overfor brukerbehov	Utvikle og endre
Tilrettelegge arbeid	Etablere og bruke ledelsesteam	Samle informasjon	Skape idegrunnlag med visjoner
Utvikle kompetanse og veilede	Velge ut medarbeidere	Spre informasjon	

Vi har valgt å kort si noe om 10 av overstående kategorier.

Rose og anerkjenne er en kategori som innebærer lederens positive tilbakemeldinger til sine ansatte. Det gjelder å gi tilbakemeldinger til ansatte som har gjort en god jobb, gjerne med andre til stede. Dette kan gjøre den ansatte forlegen, men med stor sannsynlighet setter vedkommende stor pris på dette (Høst, 2014). En annen kategori innenfor samme tema er konstruktiv kritikk. Lederen bør gi sine ansatte tilbakemelding når arbeidet de utfører ikke er god nok. Dette kan gjelde arbeidsinnsats eller kvalitet på arbeidet (Høst, 2014).

Videre er det lederens oppgave å legge til rette arbeidet til sine medarbeidere. Lederen skal sørge for nødvendige og gode rammebetingelser når det gjelder arbeidsmiljø, faglig utvikling, ressurser og fjerning av hindringer for utførelse av det arbeidet de skal gjøre (Høst, 2014). Lederen skal også løse kritiske problemer som oppstår på arbeidsplassen. Lederen skal reagere på og ta initiativ til å løse saker som oppstår akutt og som er viktige for å få utført arbeidet (Høst, 2014). Lederen skal også delegere oppgaver til sine ansatte, inkludert

myndighet og ansvar. I sammenheng med dette skal lederen også klargjøre roller. Gjennom å klargjøre roller skal lederen tydeliggjøre både sin egen lederrolle og de ansattes roller og dermed gi medarbeiderne beskjed om hva som forventes av dem. Samtidig skal lederen tydeliggjøre hvem som har ansvar for å løse oppgaver eller fatte beslutninger (Høst, 2014).

For å løse organisasjonens og egne oppgaver mer effektivt er koordinering og planlegging viktige oppgaver for ledere. Dette innebærer å tenke gjennom, samordne og beslutte hvem som skal gjøre hva, når og hvordan. Ved å planlegge og organisere overlater man ikke ting til tilfeldighetene, men har en plan for hvordan man skal løse oppgaver. En annen viktig oppgave for ledere er å utvikle rutiner. Med dette menes at man lager faste fremgangsmåter å løse oppgaver på gjennom å analysere arbeidet som utføres og finner ut hva som kan gjøres rutinemessig, og dermed får dette systematisert og iverksatt (Høst, 2014).

Det er også lederens jobb å sikre og distribuere ressurser til organisasjonen. Dette innebærer å påvirke tilgangen på og fordelingen av goder til og innenfor organisasjonen (Høst, 2014).

Den siste kategorien vi skal se på er håndtering av konflikter. Denne kategorien innebærer at lederen erkjenner at konflikten eksisterer, og griper inn om nødvendig for å håndtere situasjonen. Lederens oppgave er å styre konflikten slik at situasjonen ikke eskalerer og blir ødeleggende. Dette kan oppleves som ubehagelig, men er svært viktig for å kunne lykkes som leder. Lederen trenger ikke nødvendigvis å involvere seg i alle konflikter, men må vurdere når det er behov for å gripe inn (Høst, 2014).

## **2.5 Konflikthåndtering**

I levevilkårsundersøkelsen fra 2019, utført av SSB, oppga 33% at de ble møtt med uvilje av sine ledere hvis de kom med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene (SSB, 2019).

Mange ledere opplever at det er vanskelig å håndtere konflikter i arbeidslivet (Einarsen & Pedersen, 2017). Einarsen & Pedersen (2017) mener at det er bedre å snakke om at konflikter skal håndteres enn løses på grunn av at det er lite sannsynlig å klare å løse en konflikt i den grad at alle involverte parter blir fornøyde. Et annet argument de trekker frem er at alle konflikter kan håndteres, men alle kan ikke løses.

I en studie av Einarsen & Skogastad et al., (2016; Einarsen & Pedersen, 2017) delte de ut spørreskjema til ansatte i en stor organisasjon for å undersøke forholdet mellom mobbing og redusert motivasjon på jobb. Undersøkelsen konkluderte med at de som ble utsatt for trakassering og utilbørlig oppførsel av sine kollegaer kun hadde redusert jobbengasjement

dersom de samtidig mente at organisasjonen generelt ikke håndterte konflikter på en god måte. Funnene viste også at de som opplevde at det var et godt klima for konflikthåndtering på arbeidsplassen fortsatt hadde et like godt jobbensgjement selv om de ble utsatt for mellommenneskelige konflikter på jobb (Einarsen et al., 2016; Einarsen & Pedersen, 2017).

Det finnes mange måter ledere kan håndtere konflikter på, likevel sier omtrent 60% av norske ledere at de ikke klarer å fange opp og håndtere konflikter på deres arbeidsplass på en god måte, til tross for at de selv mener at det er en viktig del av stillingen deres (Haukedal, 2002; Einarsen & Pedersen, 2007)

Det er mange faktorer som gjør det vanskelig å snakke generelt om metoder for konflikthåndtering. Blant annet vil ingen spesifikk metode eller verktøy kunne brukes i av alle i enhver situasjon. I tillegg vil konflikter som er på ulike opptrappingsnivåer ha behov for å håndteres ulikt. Til slutt er alle konfliktsituasjoner unike, både innholdet i konflikten og menneskene som er involvert i den.

Hva som er god og hva som er dårlig konflikthåndtering er vanskelig å si helt konkret ettersom det varierer i praksis (Ekeland, 2015). Ekeland (2015) beskriver likevel noen sentrale punkter som er viktige for god konflikthåndtering. Et av punktene er at man tidlig i prosessen klarer å identifisere og tenke på konflikthåndteringen for å ha større mulighet til å påvirke hvordan konflikten utvikler seg. Det er også viktig at alle partene som er involvert i konflikten erkjenner at det er en konflikt for at begge skal kunne forholde seg til rasjonalitetene i situasjonen.

For ledere som skal håndtere konflikter på arbeidsplassen er personlig egnethet, klokskap og erfaringer viktige verktøy ifølge Einarsen & Pedersen (2017). De trekker frem seks egenskaper og kunnskaper som er viktige hos ledere i forbindelse med konflikthåndtering:

- En konstruktiv holdning til fenomenet konflikt
- En god forståelse av hva konflikter er
- Gode kommunikasjonsferdigheter og fokus på fakta
- En klar holdning til at utilbørlig adferd, uansett grunn, ikke er akseptabelt
- En god forståelse av lovverk og avtaler
- Kompetanse i systemer for god saksbehandling.

Med disse punktene viser Einarsen & Pedersen (2017) hvordan ledere bør håndtere konflikter, og viser til at bestemte metoder og verktøy aldri kan erstatte disse. De understreker også at det ikke finnes noen universalverktøy for konflikthåndtering.

Einarsen & Pedersen (2017) mener at noe av det viktigste en leder kan gjøre i en konfliktsituasjon mellom ansatte er å gjenopprette og skape god kommunikasjon. Å gjenopprette en dialog mellom partene i en konflikt kan dog være utfordrende på grunn av at det handler i stor grad om å få partene til å forstå og respektere hverandres perspektiver (Ekeland, 2015). Som vist tidligere vil kommunikasjonen mellom partene i en konflikt endre seg i takt med at de beveger seg oppover i konfliktrappen. Det vil dermed bli vanskeligere og vanskeligere å gjenopprette og skape god kommunikasjon mellom de involverte partene jo lengre opp i trappen man kommer (Einarsen & Pedersen, 2017).

### *2.5.1 Negative konsekvenser av konflikthåndtering eller manglende konflikthåndtering*

Ifølge Ury, Brett & Goldberg (1988; Einarsen og Pedersen, 2009) er ikke konflikter i seg selv negative, men måten de blir håndtert på som er god eller dårlig.

Hvordan konflikter blir håndtert vil ha stor betydning for hva som blir konsekvensene av konfliktene. Dersom håndteringen av konflikten bidrar til økt frustrasjon kan dette bidra til at forholdet mellom de involverte partene blir vanskeligere enn det var i utgangspunktet. I verste fall kan det ha konsekvenser for hele arbeidsmiljøet (Einarsen og Pedersen, 2009).

I en norsk undersøkelse som ble utført av Hansen, Mykland og Nikolaisen (2015) kommer de frem til at det er stor forvirring blant ledere om hva en konflikt er. I undersøkelsen kom det også frem at ledere bruker mer tid på å finne unnskyldninger for å vise til at det ikke foreligger konflikter i stedet for å håndtere dem.

Ved manglende konflikthåndtering (la- det- skure- ledelse), kan konfliktene trappes opp, noe som kan resultere i negative konsekvenser som utbrenthet, dårlig arbeidsmiljø og sykemeldinger (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015). Ifølge Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland (2007) synes det ut fra forskning at det oppstår negative konsekvenser av konflikter som konsekvens av at konfliktene ikke blir løst. Konflikter som har vedvart over tid endres til å omhandle både andre temaer og ha andre vedlikeholds faktorer enn de opprinnelig hadde. Både de involverte i konflikten og organisasjonen de arbeider i kan også forandres over tid som konsekvens av en hard og vanskelig konflikt. Hvis en arbeidsplass har vært

preget av vanskelige konflikter over lang tid kan det føre til at de får et dårlig mellommenneskelig klima i hele organisasjonen (Einarsen & Pedersen, 2017).

I vanskelige konfliktsaker, der de involverte ikke er i dialog med hverandre lengre vil befinne seg på steg fire i konfliktrappen. Det er naturlig at denne unngåelsen av å innse at det er oppstått en konflikt resulterer i at man griper for sent inn i konflikten, og situasjonen får mulighet til å bli mer dramatisk og vanskeligere å håndtere. Dess høyere i konfliktrappen konflikten eskalerer, dess vanskeligere vil det være å finne gode løsninger på konfliktene (Hansen et al., 2015).

I undersøkelsen av Hansen, Mykland & Solbakk (2015) kommer det frem at store konflikter ofte får alvorlige konsekvenser i organisasjoner. Noen av konsekvensene de kom frem til er langvarige sykemeldinger, at ansatte må omplasseres og at ansatte sier opp. Et viktig funn i forbindelse med oppsigelser er at de forekommer både mens konflikten pågår, og i etterkant av at konflikten er håndtert. Både sykemeldinger, oppsigelser og omplasseringer av ansatte vil få konsekvenser for arbeidsmiljøet i organisasjonen.

## **2.6 Arbeidsmiljø, relasjoner og konflikter**

I følge Enehaug & Mamelund (2018) inneholder arbeidshelse mer enn den enkeltes individuelle helse. Arbeidshelse kan defineres som balansen mellom arbeidsmiljøet, kravene (psykisk og fysisk) som stilles på arbeidsplassen og den enkeltes helse og ressurser. For å ha god arbeidshelse må det altså være en balanse mellom disse faktorene, der den ansatte må oppfatte arbeidsmiljøet som godt, samt at kravene som stilles og de arbeidsmessige ressursene til den ansatte er i balanse.

Arbeidskollegaer er i de fleste tilfeller mennesker man ikke selv har valgt selv å tilbringe tid med. Likevel kan sosiale relasjoner og vennskap på jobb være både hyggelige, støttende og utviklende. På den andre siden kan de også være vanskelige og en kilde til både frustrasjon og irritasjon. I noen tilfeller kan det også føre til økt stress, helseproblemer og dårlig selvbilde (Einarsen & Pedersen, 2017).

For å ha et godt arbeidsliv er det viktig at de ansatte opprettholder og vedlikeholder gode relasjoner på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) viser forskning at mennesker som er motiverte i større grad er villige til å hjelpe sine kollegaer, og bidra til at deres kollegaer trives på jobb.

Einarsen & Pedersen (2017) skiller mellom selve konflikten og konsekvensene av å være i konflikt og nevner utbrenthet, dårlig arbeidsmiljø og sykefravær som noen av konsekvensene av konflikter. Som tidligere nevnt i forbindelse med konfliktrappen kan det være mange negative følelser knyttet til å være involvert i en konflikt, og mange er redde for å miste ansikt, vise svakhet og å bryte ut i raseri eller gråt (Lystad, 1995). Følelser man opplever kan knyttes til hvordan man ser på problemer, hvordan man vurderer saker og hvilke beslutninger man tar. Ved negative følelser ser det ifølge Glasø (2008) ut til at man blir mer kritiske og har en mer problemorientert holdning.

## **2.7 Oppsummering teori**

I dette kapitlet har vi lagt det teoretiske grunnlaget for oppgaven vår basert på vår forståelse av aktuell teori og forskning. Vi har delt teorien inn i fem underkapitler: konflikter, utvikling av konflikter, ledelse, konflikthåndtering og arbeidsmiljø, relasjoner og konflikter. Selv om kapitlet er delt opp i flere deler er disse delene uadskillelige sammenkoblet i hverandre og danner til sammen det teoretiske grunnlaget for vår oppgave.

De Dreu og Weingart (2003) skiller mellom to typer konflikter, nemlig sakskonflikter og relasjonskonflikter. Disse to konflikttypene kan også knyttes opp mot de to årsakene til at konflikter oppstår. Einarsen & Pedersen (2017) skiller mellom organisatoriske årsaker og mellommenneskelige forhold. Når en konflikt først er oppstått, kan progresjonen på konflikten følges ved å se på konfliktrappen. Her er utviklingen av konflikten kategorisert ut fra alvorlighetsgrad og jo lengre opp i trappen man kommer desto vanskeligere er konflikten å løse.

I underkapitlet om ledelse har vi sett på hvilke personlighetstrekk effektive ledere ofte har, samt hva ledere faktisk gjør i sin hverdag. Vi går spesielt inn på konflikthåndtering. Mange ledere opplever det som utfordrende å fange opp og håndtere konflikter til tross for at dette er en viktig arbeidsoppgave i deres arbeidshverdag (Haukedal, 2002; Einarsen & Pedersen, 2007). Vi har sett på Ekelands (2015) sentrale punkter for god konflikthåndtering og hvilke egenskaper og kunnskaper Einarsen & Pedersen (2017) mener er viktige at ledere innehar i forbindelse med konflikthåndtering.

Ifølge Ury, Brett & Goldberg (1988; Einarsen og Pedersen, 2009) er ikke konflikter i seg selv negative for arbeidsplassen, men håndteringen av dem kan være god eller dårlig. Ved manglende konflikthåndtering kan konflikter utvikle seg og få store negative konsekvenser for arbeidsmiljøet (Hansen, Mykland og Solbakk, 2015), og konflikter som vedvarer over tid kan



bidra til at det mellomenneskelige klimaet i hele organisasjonen blir dårlig (Einarsen & Pedersen, 2017).

For at arbeidslivet til de ansatte skal oppleves som godt er det viktig at gode relasjoner opprettholdes og vedlikeholdes (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Relasjonene på arbeidsplassen kan være både være hyggelig og støttende, men de kan også være en kilde til frustrasjon og irritasjon (Einarsen & Pedersen, 2017). Det kan også bli mange negative følelser i relasjoner som er preget av konflikter, og ifølge Glasø (2008) påvirker følelsene våre hvilke beslutninger man tar, hvordan man vurderer saker og hvordan man ser på problemer.

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for forskningsdesignet og metoden vi har benyttet for å svare på vår problemstilling. Vi vil også forklare forskningsprosessen og de metodiske valgene vi har tatt for å besvare problemstillingen. Kapittelet starter med en overordnet presentasjon av metoden som er benyttet. Deretter vil vi gjøre rede for valgt forskningsdesign og hvilken metode vi har benyttet for datainnsamling og behandling av data. Avslutningsvis vil vi drøfte noen forskningsetiske betraktninger, samt oppgavens troverdighet og pålitelighet.

#### **3.1 Valg av metode**

Valg av metode gjorde vi med bakgrunn i vår problemstilling. Vi bestemte oss tidlig for å forske på hvordan de ansatte opplever konflikthåndtering i helse- og omsorgssektoren grunnet interesse og tidligere erfaringer. Problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven er i hovedsak basert på teori innenfor ledelse og konflikthåndtering. Dette er også grunnlaget for datainnsamlingen vår. Vi har kommet frem til følgende problemstilling: *«Hvordan opplever sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen?»*.

For å svare på problemstillingen vår har vi valgt å bruke en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ forskning er en metode som er naturlig å bruke når forskerens formål er å få en forståelse av meningen i menneskelige forhold og sosiale strukturer (Johannessen et.al., 2020). Kvalitativ metode vil derfor være den mest egnede for vår forskningsoppgave, der vi ønsker å få en forståelse og innsikt i forhold som eksisterer i dag gjennom menneskelige relasjoner i helse- og omsorgssektoren. Ettersom vi har til hensikt å beskrive noe var det naturlig for oss å benytte et deskriptivt design. Et deskriptivt design kalles også et beskrivende design.

### 3.2 Forskningsdesign

Det er mange valg som må tas når man gjennomfører forskning. Som forsker må man tenke over både hva om hvem som skal undersøkes, i tillegg til hvordan man skal gjennomføre selve undersøkelsen. Dette er ifølge Johannessen et al. (2022) det som kalles et forskningsdesign.

Vår problemstilling har til hensikt å undersøke hvordan ansatte i den kommunale helse- og omsorgssektoren opplever forebygging, håndteringen og oppfølgingen av en konflikt på arbeidsplassen. Formålet med studien er dermed å beskrive hvilke egenskaper og adferd ledere bør inneha for å kunne håndtere alle ledd i en konflikt på en best mulig måte.

Både problemstillingen og formålet med oppgaven vår ledet oss naturlig inn på valg av forskningsdesign. Gjennom å beskrive de ansattes opplevelse og erfaringer med forebygging, håndtering og oppfølgingsprosessen av interne konflikter håper vi å beskrive hvilken kompetanse, egenskaper og rutiner de ansatte mener at ledere bør ha for å møte de ansatte på best mulig måte i en konfliktsituasjon.

Innenfor kvalitativ metode finnes det mange forskjellige forskningsdesign (Johannessen et al., 2020). For å svare på problemstillingen og formålet med oppgaven vår var det et naturlig valg å velge en fenomenologisk tilnærming med et deskriptivt design. Fenomenologi handler om å forstå verden gjennom mennesket. Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å beskrive og utforske mennesker og deres forståelse og erfaring med et fenomen (Johannessen et al., 2020). Johannesen et al., (2020) beskriver fenomenologi på følgende måte:

*«Kort fortalt er fenomenologisk filosofi læren om tingene eller begivenhetene slik de “viser seg” eller “fremstår” for oss gjennom sansene våre.»*

Altså er beskrivelsen av et fenomen gjennom mennesket det sentrale i denne filosofien. Fenomenet vi har valgt å forske på i vår oppgave er konflikter. For å svare på problemstillingen i studien vil vi se på problemstillingen gjennom andres øyne for å få en dypere innsikt i problemet. For å gjøre dette har vi valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer med mennesker som har erfaring med fenomenet vi skal forske på. Vi ønsker å beskrive informantenes erfaringer, oppfatninger og forståelse av ledernes forebygging, håndtering og oppfølging av de ansatte i forbindelse med interne konflikter. Vi ønsker at ansatte som har

opplevd eller vært vitne til interne konflikter skal gi oss sin subjektive opplevelse av fenomenet.

I denne studien ønsker vi å finne hva som kjennetegner god og dårlig håndtering og oppfølging av en konflikt, samt hvilke negative konsekvenser de ansatte opplever av konflikter. For å finne ut dette vil vi se på informantenes egne erfaringer med og forståelse av temaet. Forskningen er derfor basert på informantenes subjektive opplevelser, og det vil dermed viktig at vi vurderer hvorvidt fenomenet kan skape utfordringer for forskningen vår.

Fenomenet konflikt kan være et sårt og ubehagelig tema for enkelte personer. Spesielt dersom informantene har vært involvert i konflikter selv kan det være vanskelig å snakke om. På grunn av at fenomenet vårt er sensitivt og personlig å snakke om kan det skape utfordringer for oss. Noen vil kanskje vegre seg for å snakke om interne konflikter på arbeidsplassen uansett om den er anonymisert eller ikke. Dette kan skape begrensninger for hva informantene ønsker å dele av informasjon med oss, og i verste fall gjøre det vanskelig å få tak i informanter.

### **3.3 Metode for datainnsamling**

Når det gjøres samfunnsvitenskapelige undersøkelser dreier det seg om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen et al., 2020, s. 51). I denne studien har vi valgt å bruke den vanligste metoden for datainnsamling innenfor kvalitativ metode. Vi har valgt å gjennomføre individuelle forskningsintervjuer med mennesker som har erfaring med fenomenet som studeres for å finne subjektive opplevelser av håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen.

Kvalitative intervjuer egner seg godt når man ønsker å få gode og detaljerte beskrivelser av informantenes forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen. Slike intervjuer er best egnet når temaet det skal forskes på er intimt eller personlig og når det kan være negativt å skille seg ut i en gruppe (Johannessen et al., 2020).

Temaet i vår oppgave er som tidligere nevnt konflikthåndtering og oppfølging av ansatte i etterkant av en konflikt. Dette er et tema som kan være både intimt og personlig, og det ble derfor et naturlig valg i vår oppgave å gå for denne metoden for datainnsamling.

I innsamlingen av informasjon er problemstillingen for studien sentral, og spørsmålene som fremlegges i intervjuet er basert på problemstillingen og underspørsmålene til problemstillingen vår. Ettersom vår problemstilling er av personlig og intim karakter vil vi

bruke en semistrukturert intervjuguide for å samle inn data som svarer på problemstillingen. Denne typen intervjuer er basert på en intervjuguide, der den overordnede intervjuguiden er utgangspunktet for intervjuet, samtidig som spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Forskeren kan bevege seg frem og tilbake i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2020).

Intervjuguiden vår inneholder en liste med temaer og spørsmål som skal gås gjennom. Temaene tar utgangspunkt i den overordnede problemstillingen i forskningen, samt underspørsmålene som er presentert tidligere. Ettersom vår oppgave har deduktivt design er vår intervjuguide utformet med spørsmål som er utarbeidet fra et teoretisk ståsted, men med hensikt å finne ut hvordan virkeligheten ser ut for de som intervjues.

### **3.4 Datainnsamling og utvalg**

I forkant av datainnsamlingen og utvalget av informanter sendte vi inn en presentasjon av oppgaven vår sammen med intervjuguiden til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Da prosjektet ble godkjent startet arbeidet med å finne informanter, samle inn data og behandle dataen vi fikk inn.

#### **3.4.1 Utvalgsstrategi**

Strategisk utvalg handler om hvilken målgruppe som skal delta i undersøkelsen.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er som tidligere nevnt å få mest mulig kunnskap om det fenomenet det forskes på, og målet er å få utfyllende informasjon fra informantene (Johannessen et al., 2020). I kvalitative undersøkelser er det derfor lite aktuelt å velge informanter tilfeldig. Vi ønsker å informere mennesker som har erfaring med håndtering og oppfølging i forbindelse med konflikter internt på arbeidsplassen, og et tilfeldig utvalg vil dermed bli uhensiktsmessig.

For å svare på vår problemstilling trenger vi informanter som har erfaring med konflikter og konflikthåndtering. Vi trenger altså såkalte nøkkelinformanter. Nøkkelinformanter er informanter med ekspertise eller kunnskap på området som forskes på (Johannessen et al., 2020). Vi har derfor valgt å intervju ansatte i helse- og omsorgssektoren som har erfaring med konflikter i vår studie.

Målgruppen vår i studien er sykepleiere som er ansatt i den kommunale helse- og omsorgssektoren. Vi ønsket at informantene våre skulle ha erfaring med konflikter og at de kunne formidle egne erfaringer med konflikter og opplevd konflikthåndtering fra ledelsen.

Utvalget vårt består av sykepleiere fra ulike avdelinger i den kommunale helse- og omsorgssektoren i Salten.

Vårt utgangspunkt var at vi skulle ha 6-8 informanter med i studien. Vi så for oss dette antallet på bakgrunn av omfanget av oppgaven og forventningen av informasjon vi ville få fra hver enkelt informant. Vi sendte i første omgang ut fire forespørsler om intervjuer og alle var positive til å stille. Etter denne intervjurunden anslo vi at vi hadde tilstrekkelig og relevant data for å gjennomføre studien, og valgte derfor å ikke intervju flere.

### *3.4.2 Datainnsamling*

I denne studien har vi som tidligere nevnt kvalitativt intervju som datainnsamlingsmetode. For å starte innsamlingsprosessen kontaktet vi de aktuelle informantene på e-post med forespørsel om å delta i studien. Vedlagt lå et samtykkeskjema med informasjon om studien og informasjon om rettigheter til å være anonym og til å trekke seg når som helst i studien. Vi fikk positivt svar fra alle vi kontaktet. Vi ringte deretter alle og avtalte tidspunkt og sted for intervjuene. På grunn av studiens personlige og intime tema valgte vi å la informantene velge hvor de ønsket å gjennomføre intervjuet slik at de følte seg avslappet og trygge.

### *3.4.3 Gjennomføring av intervju*

Vi gjennomførte de semistrukturerte intervjuene i studien i løpet av en periode på 1-2 måneder. Alle informantene fikk i utgangspunktet de samme spørsmålene i lik rekkefølge, og i tillegg ble det spurt oppfølgingsspørsmål med utgangspunkt i informasjonen de ga. Dette førte til at intervjuet ble mer personlig og følte i større grad som en samtale med informantene og ga en større følelse av tillit. Samtidig holdt vi en struktur gjennom hele intervjuet der vi fikk svar på alt vi ønsket. En av ulempene vi oppdaget var at vi i tillegg fikk mye informasjon som ikke var relevant på grunn av at intervjuet bar preg av å være en samtale.

I forkant av intervjuene hadde vi laget en semistrukturert intervjuguide med 17 hovedspørsmål og 23 underspørsmål som omhandlet konflikter, konflikthåndtering, oppfølging etter konflikter og arbeidsmiljø. Spørsmålene var utarbeidet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene i oppgaven og teori på forskningsområdet. Intervjuene varte mellom 40 minutter og 1 time per informant. For å sikre all informasjonen brukte vi lydopptak under intervjuene og transkriberte intervjuet like etter gjennomføringen. Dette gjorde at vi kunne ha fokus på informanten og lytte på informasjonen vi fikk. I tillegg skapte dette en nærmere relasjon med informantene og en følelse av at det i større grad var en samtale enn et intervju.

### *3.4.4 Behandling av data*

Vi strukturerte informasjonen vi fikk inn gjennom analysebeskrivelsen i boken *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (Johannessen et al, 2020). Her beskrives Kirsti Malterud (2017) sine fire analysesteg som vi har fulgt:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Meningsbærende enheter
3. Kondensering
4. Sammenfatning

#### *Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold – fra villniss til temaer:*

Som nevnt tidligere transkriberte vi intervjuene like etter gjennomføringen. Vi satt igjen med ca. 18 sider med tekst fra intervjuene. Vi startet analysen med å skrive ut alle transskripsjonene i papirform og leste igjennom dem flere ganger. Vi bet oss merke i interessante uttalelser og sentrale temaer som vi markerte ut på papiret. Dette gjorde vi for å bli kjent med materialet og få en oversikt over hovedtemaene som materialet inneholdt. Når vi hadde markert ut det vi anså som viktigst i materialet utførte vi en meningsfortetting. Det vil si at vi forkortet deltakernes sitater og komprimerte lange setninger. Vi tok dette sammenfattede materialet og limte det inn i et eget dokument for hver deltaker.

#### *Meningsbærende enheter – fra temaer til koder*

Når dette var gjennomført begynte prosessen med kodingen av materialet. Vi ønsket nå å finne det materialet som var relevant for vår problemstilling. Vi gikk systematisk igjennom dokumentene med de meningsfortattede utdragene og kodet disse ut fra hvilken informasjon utsnittet gav. Koding er en metode for å påvise og organisere meningsbærende informasjon slik at vi kan ta ut og slå sammen all informasjonen som knytter seg til samme tema, spørsmål, hypotese eller begrep (Johannessen et al, 2020). Vi brukte lang tid på kodingen og etter den var gjennomført hadde vi fjernet en god del av den informasjonen vi først hadde medtatt. Vi måtte også gjennomgå materialet flere ganger for å gjøre kodene så presise som mulig. Etter at arbeidet var ferdig satt vi igjen med en tabell som inneholdt kodede meningsbærende enheter.

#### *Kondensering – fra kode til mening*

I denne tredje delen av analysen så vi på muligheten for å slå sammen koder, noe som kalles kondensering. Vi kategoriserte altså informasjonen på et mer generelt grunnlag. På denne

måten fikk vi redusert materialet ved at vi plasserte det kodede materialet i grupper. Dette gjorde vi flere ganger og endte til slutt opp med fire hovedkategorier med tilhørende kodede meningsbærende elementer.

### *Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper*

I dette siste steget måtte vi vurdere om inntrykket i den sammenfattede beskrivelsen vi nå satt med samsvarte med inntrykket vi hadde før kodeprosessen startet. I vårt tilfelle stemte inntrykket overens, men dersom det ikke hadde gjort det hadde vi vært nødt til å gå tilbake noen steg. Da måtte vi ha sjekket om noe av materialet var kodet feil eller om vi måtte kode på et mer generelt eller overordnet nivå. Formålet med dette siste steget er å finne sammenhenger og mønstre i materialet vårt som ikke nødvendigvis var åpenbare før analyseprosessen startet. Disse sammenhengene og mønstrene kan brukes til å støtte opp om svarene på forskningsspørsmålene.

I vårt tilfelle kunne vi i dette steget starte med å lage en overordnet beskrivelse av det kodede materialet. Som nevnt tidligere endte vi opp med fire hovedkategorier fra vårt innsamlede material. Disse kategoriene gjennomgikk vi systematisk og identifiserte mønstre og sammenhenger som vi beskrev på et høyere abstraksjonsnivå.

Hovedkategoriene vi fant og systematisk gjennomgikk er:

- Forhold til ledelsen
- Ledelsens involvering
- Arbeidsmiljø
- Konsekvenser av konflikter

### **3.5 Oppgavens metodiske kvalitet**

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi hatt stort fokus på oppgavens kvalitet. Vi har dog møtt på noen utfordringer når det kommer til metode og vår egen rolle som forsker. Vi har derfor gjort litt metodiske justeringer underveis i arbeidet for å sikre den metodiske kvaliteten i oppgaven.

Problemstillingen i oppgaven vår ble tidlig utformet sammen med forskningsspørsmålene. I løpet av gjennomføringen av datainnsamlingen til oppgaven oppdaget vi at vi fikk inn store mengder data. Dette resulterte i at vi ble nødt til å gjøre noen metodiske overveielser for å ivareta den metodiske kvaliteten på oppgaven. Vi endte med å gjøre forskningsspørsmålene våre mer presise for å kunne svare mer direkte på problemstillingen i oppgaven.

Vi var fra begynnelsen av arbeidet forberedt på at det kunne være utfordrende å få informanter til en studie av en slik personlig og intim karakter som vi ønsket å gjennomføre. Vi ønsket derfor å skape så trygge og korrekte rammer som mulig for å rekruttere informanter. For å gjøre dette sendte vi ut grundig informasjon om studien, anonymisering og oppbevaringen av dataen som ble innsamlet til alle vi spurte om å stille opp som informanter.

For å ivareta den metodiske kvaliteten på intervjuene til datainnsamlingen lagde vi en semistrukturert intervjuguide der vi la til rette for å kunne spørre oppfølgingsspørsmål til informantene. Dette gjorde vi for å begrense vår egen subjektivitet i intervjuene, og samtidig fremme en åpen dialog med informantene for å få så korrekt og konkret data som mulig. I vårt første intervju startet vi direkte på intervjuet når vi møtte informanten. Vi oppdaget da at informanten var tilbaketrukket i begynnelsen av intervjuet, men ble mer åpen etter hvert som hen ble komfortabel. I samtlige av de resterende intervjuene valgte vi derfor å ha en samtale med informantene i forkant av intervjuet der vi snakket om hverdagslige ting i tillegg til hvilke typer spørsmål de kunne forvente og hvordan intervjuet var bygd opp. Vi ønsket med dette å skape en bedre relasjon med informantene og «ufarliggjøre» intervjuet.

I behandlingen av datamaterialet vi fikk inn valgte vi å transkribere intervjuene i sin helhet for å unngå at viktig informasjon ble oversett. Informantene fikk deretter lese gjennom intervjuene sine og fikk mulighet til å komme med tilbakemeldinger til oss for å kvalitetssikre dataene. Vi brukte deretter lang tid på koding og analyseringen av materialet, og satt igjen med de fire hovedkategoriene som oppgaven er bygd opp på.

### *3.5.1 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet*

For å vurdere kvaliteten på forskningsarbeidet i studien vil vi vurdere vår egen reliabilitet og validitet. For å gjøre dette vil vi se på begrepene hver for seg i sammenheng med vår oppgave.

#### *Reliabilitet*

Reliabiliteten (påliteligheten) til en studie knyttes til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2020).

For å styrke vår reliabilitet har vi valgt å bruke lydinnspilling under intervjuene. Dette gjør vi for å få en nøyaktig registrering av data, der vi har mulighet til å høre gjennom intervjuene flere ganger og transkribere underveis. Dette vil føre til at datamaterialet vårt blir mer presist og nøyaktig enn om vi hadde tatt notater underveis i intervjuene. Egne notater underveis i intervjuene kunne i ettertid blitt vanskelige å tolke og man kunne feiltolket svarene til



informantene. Vi har også brukt direkte sitater fra informantene i studien. Dette kan styrke vår reliabilitet ved at man synliggjør hva informantene direkte sier i svarene deres.

For å styrke påliteligheten kan forskeren gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, samt en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen ifølge Johannesen et al., (2020). Vi har gjennom hele oppgaven fokus på åpenhet og legger vekt på å vise leseren av oppgaven hvordan vi har gjennomført forskningen, både når det gjelder de dataene vi samler inn og hvordan vi behandler materialet.

### *Validitet*

Validiteten (gyldigheten) til en oppgave dreier seg om i hvilken grad undersøkelsen egnes til å gi gyldige svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene (Johannesen et al., 2020).

Den interne validiteten handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og presenterer virkeligheten (Johannesen et al., 2020). Det sentrale er altså om vi har klart å se sammenhengen mellom problemstillingen vår og dataen vi har samlet inn, samtidig som den viser til hva som faktisk er sant.

Temaet for oppgaven vår kan oppfattes personlig og intimt. Enkelte av spørsmålene kan også virke intime for informantene våre. For å få ærlige og åpne svar hos informantene har det vært viktig for oss at de har fått tilstrekkelig informasjon i forkant av intervjuene, og at vi har klart å skape en god relasjon til informantene. Det har også vært viktig for oss å skape trygge rammer for intervjuene, blant annet ved å la informantene velge hvor de ønsket intervjuet skulle foregå og gitt dem informasjon om at de kan trekke seg ut av studien når som helst. Vi har også gitt informantene mulighet til å lese gjennom de transkriberte intervjuene og gitt dem mulighet til å komme med innspill og tilbakemeldinger. På denne måten har vi fått mulighet til å kvalitetssikre dataene våre. Gjennom grundig koding og analyse av dataene våre har vi også styrket den interne validiteten til oppgaven, der vi bruker all data og teori aktivt for å svare på problemstillingen gradvis gjennom oppgaven.

Ekstern validitet (overførbarhet) i en studie handler om at resultatet fra undersøkelsen kan overføres til liknende fenomener, og i hvor stor grad man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det området som opprinnelig studeres (Johannesen et al., 2020). Vår studie kan direkte brukes av andre ledere enn i helse- og omsorgssektoren. Studien gir en grundig beskrivelse av hvordan ledere kan forebygge, håndtere og følge opp konflikter på arbeidsplassen i helse- og omsorgssektoren.

Ettersom alle ledere potensielt kan havne i situasjoner der det er konflikter på arbeidsplassen mener vi at denne kunnskapen også er nyttig for ledere i de fleste andre sektorer.

### **3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker**

Gjennom arbeidet med denne forskningsoppgaven har det vært viktig for oss å være bevisst på forsker-rollen vår. For at resultatet skulle bli både valid og reliabelt måtte vi være bevisste på dette i gjennomføringen av intervjuene og i analysen av materialet. Siden temaet i oppgaven vår kan være ubehagelig å snakke om, var det viktig for oss å skape tillit samtidig som vi unnlot å overføre våre følelser og egne opplevelser til deltakeren. I intervjuene snakker deltakerne delvis om ubehagelige og krevende situasjoner de har stått i, det var da viktig for oss å ikke gjøre fortolkninger av denne informasjonen på bakgrunn av våre egne følelser og erfaringer. På samme tid ønsket vi at deltakerne skulle føle tillit til oss slik at de kunne dele informasjon uten bekymring for lekkasjer eller negative konsekvenser. Det var derfor viktig for oss å vise sympati og medfølelse for deltakerne når de åpnet seg om vanskelige saker.

Videre var det viktig for oss å reflektere over vår egen erfaring på området og ikke la oss påvirke av dette. Siden begge forfatterne har jobbet i kommunal helsesektor og dermed kjenner til konfliktnivået og håndteringen i sektoren var det viktig å ikke la egne erfaringer og forståelse påvirke informantens beskrivelse og opplevelser. Dette gjaldt også i vårt arbeid med analyseringen og tolkningen av materialet i ettertid. Selv om vi har forsøkt i det ytterste å ikke la egne erfaringer og meninger om temaet påvirke resultatet er det sannsynlig at det underbevisst har hatt en viss påvirkning. Det er umulig å være helt objektive når vi har erfaring på området samt syntes at temaet er engasjerende. Derfor har det vært viktig for oss å hele tiden være bevisste på at forskningen vår skulle gi oss svar på noe vi ikke visste fra før, uansett om dette innebar en avkreftelse av egne antakelser.

## **4.0 Casebeskrivelse**

Da vi startet arbeidet med masteroppgaven var vi tidlig ute med å fastsette at vi ønsket å arbeide med konflikter i helsesektoren. Vi hadde ingen problemstilling på tidspunktet, men brukte mye tid på å diskutere de ulike problemene vi selv hadde støtt på som tidligere arbeidstakere i sektoren. Vi landet til slutt på problemstillingen:

*«Hvordan opplever sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen?».*

Sykepleierne som vi har intervjuet jobber alle i den kommunale helsesektoren, enten på institusjon eller i hjemmetjenesten. Sykepleierne har det øverste ansvaret for pasientene gjennom sitt arbeidsskift og har dermed et stort ansvar som kan være psykisk krevende. I enkelte tilfeller er de også den eneste sykepleieren på jobb, og har derfor alene ansvaret for alle pasientene og brukerne. I den kommunale helsesektoren er det mange eldre brukere og uforutsette alvorlige situasjoner kan oppstå raskt. Dette er en psykisk belastning sykepleierne bærer med seg gjennom sin arbeidshverdag. Videre kan arbeidsmiljøet i helsesektoren oppfattes som konfliktfylt med store og små konflikter mellom ansatte og ledelsen.

Som de fleste kjenner til er helsesektoren en sektor som ofte blir offer for kutt og nedbemanninger fra staten. Dette medfører at de ansatte i sektoren ofte gjennomgår store omveltninger i jobben sin, som for eksempel sammenslåinger, turnusendringer eller nedbemanninger. Alle ansatte i sektoren er derfor nødt til å forholde seg til stadige endringer i arbeidsdynamikk og rutiner, dette kommer på toppen av allerede krevende arbeid med stort ansvar. På samme tid er sektoren avhengig av å finne nye arbeidsmetodikker og rutiner for å være rustet til å håndtere den økte mengden pasienter vi vet at eldrebølgen vil medføre om noen år.

Resultatene i denne masteroppgaven baserer seg på informasjonen vi har fått gjennom intervju av sykepleiere i sektoren som befinner seg i beskrevet situasjon. I det neste kapitlet skal vi gjennomgå og analysere den informasjonen de har gitt oss.

## **5.0 Resultat og analyse**

I dette kapitlet skal vi samlet presentere de funnene vi har gjort gjennom intervjuene. Utgangspunktet for analysen var de tre forskningsspørsmålene som presentert tidligere i oppgaven:

1. *Hvilke egenskaper og atferd anser ansatte som viktige at en leder innehar for å håndtere konflikter på arbeidsplassen?*
2. *Hvilke forhold i arbeidshverdagen opplever de ansatte øker konfliktnivået på arbeidsplassen? (hvordan kan leder forebygge konflikter på arbeidsplassen)*
3. *Hvilke negative konsekvenser av konflikter opplever de ansatte under og etter en konflikt.*

For å kunne svare på disse spørsmålene gjennomførte vi som kjent intervjuer hvor forsøkte å hente ut relevant informasjon knyttet til disse spørsmålene. Det ble gjennomført lydopptak av

alle intervjuene, disse ble så transkribert for å lettere kunne sortere informasjonen. Vi startet med å gjennomgå alle intervjuene og hente ut sitater og meningsbærende uttalelser vi oppfattet som relevant. Disse ble så kodet og tilknyttet til en kategori. Via denne prosessen kom vi frem til de kategoriene vi mener gir oss mest innsikt og informasjon om de presenterte forskningsspørsmålene. Hensikten med analysen er å gjennomgå og reflektere rundt den informasjonen informantene har gitt oss slik at vi kan gi en begrunnet konklusjon på problemstillingen og forskningsspørsmålene. I dette kapitlet vil vi altså vise grunnlaget for de funnene vi har gjort, samt komme med våre refleksjoner rundt disse.

Etter analysen og kodingen av intervjuene kom vi frem til 4 hovedkategorien som vi i dette kapitlet skal gjennomgå nærmere.

1. Forhold til ledelsen
2. Ledelsens involvering
3. Arbeidsmiljø
4. Konsekvenser av konflikter

Forhold til ledelsen og ledelsens involvering anså vi som naturlige kategorier da vi har stilt en rekke spørsmål som er direkte knyttet til disse. Etter gjennomgangen av intervjuene så vi at arbeidsmiljø og konsekvenser av konflikter ville være naturlig å ta med på bakgrunn av svarene vi fikk.

Vi ser også at en rekke av funnene fra intervjuene kan knyttes til flere av kategoriene våre. Dette er naturlig siden hovedkategoriene henger sammen med det overordnede temaet på spørsmålene vi har stilt.

## **5.1 Forhold til ledelsen**

Den første kategorien henter forhold til ledelsen. Funnene som er knyttet opp mot denne kategorien omhandler deltakernes uttalelser om deres nåværende eller tidligere forhold til ledelsen. Vi ønsket å få et innblikk i hvilket forhold de ansatte har til sin ledelse på generell basis. Det er viktig å få informasjon om hvorvidt forholdet mellom de ansatte og ledelsen på generell basis er god. Vi oppfattet at det var varierende hvilket forhold informantene hadde til sin ledelse. Noen uttrykte at de hadde et bra forhold, mens noen var misfornøyde. Det fremkom også at samtlige av deltakerne relativt nylig hadde fått en ny nærmeste leder. Flere var derfor positivt innstilt og hadde troen på at den nye lederen ville være bedre enn den forrige.

Basert på resultatene fra intervjuene kom vi frem til følgende underkategorier i denne hovedkategorien:

1. Autoritet
2. Relasjoner
3. Handlekraft

### *5.1.1 Autoritet*

At en leder oppfattes som autoritær betyr at de ansatte anser hens makt som rettmessig og legitim. Med det menes at de ansatte vil stole på avgjørelser som blir tatt en autoritær leder kontra en som ikke er det, uavhengig av om de er enige eller ikke. Dermed kan en autoritær leder i større grad få tillit fra sine ansatte tidlig og uten å måtte “jobbe” for den. Å fremstå som autoritær kan selvsagt være både positivt og negativt, men i denne oppgaven anser vi egenskapen som positiv basert på svarene som deltakerne har gitt.

En av deltakerne uttalte følgende:

*«Nå har vi akkurat fått en ny leder, så jeg føler ikke at jeg har klart å danne noe relasjon enda. Den nye lederen er mye mer autoritær enn det gamle lederen. Føler kanskje at det var enklere å gå å snakke med den gamle lederen, men samtidig så føler jeg at den nye lederen er mer handlekraftig.»*

Det fremkommer her at deltakeren syntes den nye lederen er mer autoritær og handlekraftig enn den gamle. Vi tolker at deltakeren anser dette som en god egenskap og en positiv endring på arbeidsplassen. En autoritær leder vil i mye større grad kunne ta tak i problemer og løse dem, kontra en ikke autoritær leder. Videre føler informanten at den gamle lederen var lettere å snakke med, dette kan skyldes den nye lederens fremtoning som autoritær. En autoritær leder kan kanskje fremstå som “hard” og “streng”, noe som kan føre til høyere terskel for varsling. Dette kan dog endre seg med tiden når partene har fått en bedre relasjon og lærer hverandre å kjenne. Videre har samme deltaker svart følgende på spørsmål om hvilke egenskaper hen setter mest pris på hos sin leder:

*«Være klar og tydelig, og slå hardt ned på ting dersom de ikke er bra. Gripe fort inn.»*

En annen svarer følgende:

*«Klar og tydelig i sine beslutninger, og at alle forholder seg til disse og alle har forstått det.»*

Også disse svarene kan tolkes dithen at deltakerne ønsker en mer autoritær leder slik at samtlige på arbeidsplassen følger det som blir sagt. Vi tolker at deltakerne har erfaring med at avgjørelser som blir tatt av lederen ikke følges av de ansatte. Dersom de ansatte tviler og utfordrer beslutningene som blir tatt av leder vil det skape en mistillit mellom partene som vanskeliggjør arbeidshverdagen. En ikke-autoritær leder med manglende tillitt fra sine ansatte vil kunne slite med å få gehør fra sine ansatte, kontra en autoritær leder. Vi tolker at den generelle tilbakemeldingen fra deltakerne er at ledelsen mangler autoritet og dermed handlekraft.

### *5.1.2 Relasjoner*

Når vi stiller spørsmål om deltakernes forhold til ledelsen, er det naturlig å ta opp temaet relasjoner. Hvilken relasjon to personer har til hverandre er avgjørende for deres mulighet til god kommunikasjon og samarbeid. Vi har stilt direkte spørsmål om deltakernes relasjon til sin ledelse, i tillegg har de kommet inn på temaet selv i sine svar på øvrige spørsmål.

Vi vil først se på sitatet nevnt i avsnittet om autoritet, hvor en av deltakerne uttalte følgende:

*«Nå har vi akkurat fått en ny leder, så jeg føler ikke at jeg har klart å danne noe relasjon enda. Den nye lederen er mye mer autoritær enn det gamle lederen. Føler kanskje at det var enklere å gå å snakke med den gamle lederen, men samtidig så føler jeg at den nye lederen er mer handlekraftig.»*

Her uttaler deltakeren at den gamle lederen var lettere å snakke med, noe som impliserer at den nye lederen ikke er det. Her må vi selvsagt trekke inn det faktum at lederen er ny og at deltakeren ikke føler at de har dannet en relasjon enda. Det kan derfor tenkes at dette blir bedre etter hvert som de lærer hverandre å kjenne. Det er lettere for to stykker som kjenner hverandre å snakke sammen om problemer eller konflikter kontra to fremmede. Det kan derfor være lurt for den nye lederen å danne seg en relasjon til sine ansatte så raskt som mulig for å skape tillit og dermed åpenhet på arbeidsplassen.

En av deltakerne uttalte følgende:

*«Men jeg tror medarbeidersamtaler kan være et nyttig verktøy. Jeg tror at hvis de er flinke til å prate jevnlig med de ansatte, så kan det være med på å nøste opp i ting som ligger og ulmer tidlig.»*

Også her tolker vi at deltakeren ønsker en trygg relasjon til sin leder. Den ansatte trekker frem at jevnlig kontakt mellom ansatte og leder er viktig. Vi tolker at den underliggende

betydningen av dette er et ønske om en stabil og trygg relasjon mellom leder og ansatt. Den ansatte har et behov for å jevnlig få snakket og luftet seg til lederen. Videre skjønner vi at det er skjulte småkonflikter på arbeidsplassen og at dersom disse ikke tas tak i tidlig vil de eskalere og bli større. Vi tolker at den ansatte ønsker tidlig involvering fra ledelsen, trolig for å forhindre at konflikten eskalerer.

En annen deltakerne sa at når ledelsen befant seg tett på bemanningen hadde de et bedre forhold enn når lederen hadde kontor på en annen lokasjon. Dette tyder på at daglig kontakt og kommunikasjon mellom lederen og de ansatte skaper større trygghet og tillit. De ansatte får en sterkere relasjon til sin leder når de daglig treffer vedkommende og kan kommunisere direkte. Når leder og ansatte befinner seg på samme sted er det også naturlig at de kommuniserer om andre ting enn jobb i for eksempel pauser eller under lunsjen. Dette medfører naturlig nok en sterkere relasjon til lederen og kan øke tillitsforholdet. En av deltakerne sa at hen oppfattet sin tidligere leder mer som en venninne enn som en leder. Deltakeren uttrykte at det gjorde det enkelt å ta opp ting med lederen, men følte likevel at det som ble tatt opp ikke ble gjort noe med. Her kommer vi inn på lederens handlekraft, som er den neste underkategorien vi skal se på.

### *5.1.3 Handlekraft*

Gjennom intervjuene ble det klart at flere av deltakerne savnet handlekraftighet fra sin leder. Dette kom frem gjennom en rekke av svarene fra deltakerne.

En av deltakerne uttalte:

*«Akkurat nå kan jeg det, fordi vi har fått en ny leder. Da sier jeg ifra fordi hen er mer imøtekommende, og tar meg på alvor på det jeg sier. Men jeg har opplevd for ikke lenge siden at en leder spurte meg om jeg var på rett arbeidsplass når jeg tok opp ting som var problematisk for meg.»*

Her fremkommer det at deltakeren har ansett sin tidligere ledelse som vanskelig å snakke med. Deltakeren har ikke følt seg tatt på alvor, noe som hentyder at lederen har oversett eller ignorert innspill som deltakeren har tatt opp. Videre har den tidligere lederen feid bort sin ansattes problemer ved å spørre om de er på rett arbeidsplass. Dette kan tolkes som ansvarsfraskrivende og manglende handlekraft fra lederens side, da det forsøkes å få den ansatte til å føle seg mindre og uviktig heller enn å ta tak i de problemene som fremlegges. En slik erfaring kan skape distanse og skader tillitten mellom partene. Det vil trolig være

vanskeligere for den ansatte å ta opp fremtidige problemer med sin leder grunnet denne erfaringen.

Også i dette underkapitlet skal vi se på sitatet fra en av deltakerne:

*«Den nye lederen er mye mer autoritær enn den gamle lederen. Føler kanskje at det var enklere å gå å snakke med den gamle lederen, men samtidig så føler jeg at den nye lederen er mer handlekraftig. Leder har gitt uttrykk for at hen ønsker å ta tak i konflikter tidlig og at vi må komme til hen med en gang så skal hen ta tak. Slik var det ikke med den gamle lederen, da var det slik at dersom noen kom og sa at den og den personen har det ikke så bra på jobb og kanskje dermed ikke gjør en god jobb – har lederen bare svart at da må du spørre din kollega om hva som foregår.»*

Her fremkommer det at den nye lederen ønsker å ta tak i ting tidlig og viser dermed tegn til større handlekraft enn tidligere leder. Vi tolker at den tidligere lederen manglet handlekraft ved å forsøke å skyve ansvaret for problemer over på sine ansatte. Ved å be den ansatte om å selv kontakte og dermed ta ansvar for sin kollega tyder på ansvarsfraskrivelse og manglende handlekraft. Her ønsker lederen at noen andre skal ta ansvar for de problemene som legges frem. Denne typen håndtering av ledelsen fører til at tilliten mellom ledelsen og de ansatte blir svekket, noe som igjen kan føre til at de ansatte vegrer seg for å ta opp ting i fremtiden. Videre kan slik håndtering føre til en “vi” mot “dem” mentalitet hos de ansatte da de ikke opplever å bli tatt på alvor av ledelsen. Vi tolker derfor at deltakeren er glad for at den nye lederen fremstår som mer handlekraftig enn den gamle.

Videre har en deltaker uttalt følgende på spørsmål om hvilke egenskaper hen setter mest pris på hos sin leder:

*«Det må gjøres noe, det vises i handler om man er en god leder eller ikke. Ikke i ord.»*

Også dette tolker vi til å gjelde handlekraft. Deltakeren ønsker en leder som tar tak i ting og sørger for at det blir gjennomført. Tomme løfter og snakk er ikke godt nok, lederen må sørge for at avtaler og løfter blir overholdt. Dette handler igjen om tillit mellom partene. Dersom de ansatte ikke føler at ledelsen gjennomfører det de sier svekkes tilliten og dermed relasjonen mellom partene.

## **5.2 Ledelsens involvering**

For å kunne komme nærmer et svar på vår problemstilling var vi nødt til å få innsyn i deltakernes syn på ledelsens involvering i konflikter. Flere av spørsmålene vi stilte til



deltakerne var derfor rettet mot ledelsens håndtering og oppfølging av ulike konflikter på arbeidsplassen. Som nevnt tidligere i dette kapitlet har vi skilt mellom sakskonflikter og relasjonskonflikter i vår intervjuguide. Dette var for å få et innblikk i hvorvidt ledelsen agerte ulikt ut fra konfliktens tematikk. Samlet sett ser vi at det ikke er vesentlige forskjeller på håndteringen av ulike typer konflikter, vi har derfor valgt å se på disse samlet. Gjennom analyse av deltakernes svar kom vi frem til følgende underkategorier for denne hovedkategorien:

1. Forebygging av konflikter
2. Tidspunkt for involvering
3. Oppfølging etter en konflikt

#### *4.2.1 Forebygging av konflikter*

Vi ønsket å få et innblikk i hvilke tiltak informantene mener en leder kan gjøre for å forebygge konflikter. Vi stilte derfor direkte spørsmål om dette til alle informantene.

Den ene informanten sa følgende:

*«Kanskje være initiativtaker for at man gjør ting sammen utenfor jobben. Og kanskje bare uttrykke hvilken oppførsel de ikke syntes er grei.»*

Her gir informanten uttrykk for at lederen bør legge til rette for at de ansatte kan skape en god relasjon og et godt arbeidsmiljø. Ved å treffes utenfor jobb vil de ansatte kunne bli bedre kjent og dermed skape sterkere bånd og tillit til hverandre. Det er tydelig at informanten mener at lederen er ansvarlig for å legge til rette for teambuilding. Informanten sier også at leder bør uttrykke hvilken oppførsel de anser som akseptabel og ikke. Informanten uttrykker her at det pågår oppførsel på arbeidsplassen som hen ikke anser som ok, og som hen mener leder bør gjøre noe med. Vi tolker at informanten savner handlekraft og tydelighet fra sin leder. Videre svarer en annen informant følgende:

*«Det er veldig flott å ha en leder som er til stede på avdelingen. Så lenge leder er der er det relativt lavt støynivå. Så det er et velfungerende tiltak.»*

Også denne uttalelsen tolker vi til å dreie seg om danning av relasjoner. En tilstedeværende leder vil i større grad ha mulighet til å danne en trygg og god relasjon til sine ansatte enn som ikke er til stede. Videre vil en leder med autoritet og tillitt trolig oppfattes som en

konfliktbrens bare ved å være til stede. Ønsket om en relasjon til leder underbygges av den tredje informantens svar:

*«Dette er noe jeg aldri har opplevd, men jeg tror medarbeidersamtaler kan være et nyttig verktøy. Jeg tror at hvis de er flinke til å prate jevnlig med de ansatte, at det kan være med på å nøste opp i ting som ligger og ulmer tidlig. Dette tror jeg er viktig.»*

Som nevnt ovenfor tolker vi også denne uttalelsen til å omhandle et ønske om en bedre relasjon med leder. Informanten foreslår medarbeidersamtaler som et verktøy for forebygging av konflikter. Vi tolker at informantene her mener at ved å ha en god relasjon og tillit til sin leder vil det være lettere å ta opp ulmende konflikter eller andre ting som plager dem.

Den siste informanten ga følgende svar:

*«Ta problemet på lavest mulig nivå. Finne en løsning veldig fort. Ta fort opp konflikter med kollegaer hvis det er noe, og at man har debriefingsmøter på arbeidsplassen der vi tar opp alle sammen hva som er et problem (...).»*

Denne informanten mener tidlig involvering fra leder er et forebyggende tiltak. Informanten nevner at leder bør finne en løsning fort, noe som vil hindre at en konflikt eskalerer eller blir liggende å ulme. Videre foreslår vedkommende debriefingsmøter mellom leder og de ansatte slik at alle kan få luftet sine problemer. For enkelte vil dette kanskje være en grei løsning, men det er mulig at enkelte ikke ønsker å utbrodere om vanskelige ting i fellesskap.

### *5.2.1 Tidspunkt for involvering*

Når en konflikt først har oppstått på arbeidsplassen kan det være vanskelig å vite når lederen bør involvere seg. Dette ble også understreket av svarene som informantene ga. De fleste uttrykte at det var ønskelig med tidlig involvering fra ledelsen, men at noen saker burde løses selv. På spørsmål om de kjenner til noen konflikter på arbeidsplassen uttalte de fleste at mindre kranbler og uenigheter var normalt i deres arbeidshverdag. For eksempel uttalte ene deltakeren:

*«Det er jo veldig mye småkonflikter som jeg ikke nødvendigvis tar del i, men jeg får det jo med meg.»*

Når vi sammenlikner med de øvrige deltakernes svar ser vi at det er normalt med små uenigheter som omhandler arbeidet på arbeidsplassen (sakskonflikter). Vi tolker også at deltakerne husker disse konfliktene og hvem de har hatt det med. Dette kan påvirke forholdet

mellom de involverte i negativ forstand så lenge konfliktene ikke blir løst. Det fremkommer også her at informanten blir påvirket av konflikter som pågår mellom andre kollegaer. Selv om hen påpeker at hen ikke tar del i konfliktene, påvirker konfliktene trolig arbeidsmiljøet generelt. Den ene informantene uttalte følgende:

*«Jeg kan jo ha diskusjoner og sånt, men så er man kanskje veldig flink til å late som ingenting neste gang man treffer dem.»*

Som det fremkommer her ser det ikke ut til at de små konfliktene blir løst, men heller ignorert og lagt bort. Siden deltakeren bruker ordene “late som ingenting” tolker vi at negative følelser har oppstått, men at de aktivt velger å ikke gjøre noe med det. Dette tyder også på at informantene ikke kontakter lederen om små konflikter. Samme informant uttalte også følgende:

*«Jeg mener jo heller ikke at lederne skal blande seg inn i alle konflikter, for det er jo enkelte konflikter man bør klare å håndtere på egen hånd. Men dersom det er noe som foregår over lengre tid og det er et mønster - så tenker jeg at leder bør gripe inn.»*

Her insinuerer informantene at små sakskonflikter som regel løser seg av seg selv uten involvering fra ledelsen, men at dette ikke gjelder for små konflikter som har pågått over tid. Dette er trolig fordi disse konfliktene utvikler seg til å bli relasjonskonflikter. Informantene uttrykker at arbeidsgruppen selv burde klare å løse sakskonflikter på egenhånd, men at noen av disse kan utvikle seg til å bli relasjonskonflikter og dermed utløse et behov for involvering fra ledelsen. Dette kan tyde på at ledelsen ikke blir involvert tidsnok for å forhindre at sakskonfliktene får vokst seg større. En av informantene sa følgende:

*«Det var jo i teorien en sakskonflikt som nesten ble en relasjonskonflikt – som skulle vært tatt tak i tidligere.»*

Dette utsagnet underbygger vår forståelse om at ledelsen ikke gjør tiltak tidsnok. Det kan være flere årsaker til dette, men basert på tilbakemeldingene fra informantene fremstår det som manglende handlekraftighet fra ledelsen. Samtlige av informantene forteller om konflikter som ledelsen har vært informert om, men som ikke er blitt tatt tak i. For eksempel uttaler den ene:

*«Den tidligere lederen min var informert om det meste, men hva som ble gjort med det er en annen sak. (...) Jeg har informert leder både for å lufte hodet før jeg drar hjem,*

*jeg vet jo at det sjeldent blir gjort noe med det grunnet økonomi og ellers, men jeg har jo et håp om at det skal skje en endring.»*

Vi oppfatter at de fleste av informantene opplever at ledelsen ikke tar tak i konflikter som pågår på arbeidsplassen til tross for at de er informert. Dette vil trolig påvirke tillitsforholdet mellom ledelsen og de ansatte, og dermed føre til at terskelen for å ta opp ting vil stige. Det bør også nevnes at informanten her nevner økonomi som en årsak til manglende håndtering. Dette kan tyde på at ledelsen bruker økonomi som en unnskyldning eller forklaring på hvorfor konflikter eller forhold ikke blir løst. Dette kan sikkert i enkelte tilfeller stemme, men basert på informantenes svar ser vi at de fleste konfliktene ikke skyldes økonomiske forhold. Videre føler enkelte at ledelsen legger et visst ansvar over på de ansatte selv for å løse konfliktene.

*«Det var slik at om noen kom og sa at den og den personen ikke har det så veldig bra på jobb og derfor kanskje ikke gjør en god jobb – har lederen bare svart at da må du bare spørre kollegaen din om hva som foregår.»*

Som det fremkommer her har ledelsen blitt informert om en konflikt, men ber den ansatte selv om å ta tak i problemet. En slik ansvarsfraskrivelse kan påvirke tillitsforholdet mellom den ansatte og lederen da varslingen ikke blir tatt seriøs. Dette kan igjen føre til at ansatte velger å ikke informere lederen om fremtidige konflikter da de føler det ikke utgjør noen forskjell.

### *5.2.2 Oppfølging etter en konflikt*

Vi har nå sett på informantenes svar om ledelsens forebygging og involvering i konflikter. Det siste underkapitlet i denne hovedkategorien omhandler ledelsens oppfølging etter en konflikt. Vi stilte direkte spørsmål til informantene om de hadde opplevd å få oppfølging etter en konflikt. Svarene til informantene er svært sammenliknbare, følgende fremkom fra ene informanten:

*«Det har ikke vært noen oppfølging på noe som helst. Det har vært veldig tafatt. På sånne ting har det ikke skjedd noen ting.»*

Samme informanten fortalte også følgende:

*«Jeg tror ikke det har vært så mye oppfølging nei. Det har vært veldig lite oppfølging på generelt alt. Det kan være noe jeg ikke har fått med meg, men jeg har ikke inntrykk av at noen har fått noen form for oppfølging.»*

Svarene fra denne informanten er tydelige. Det er så vidt hen bekjent ikke gjennomført noen oppfølging av de konfliktene som hen kjenner til. Videre tolker vi at informanten anser det som negativt basert på hens formulering. Informanten bruker blant annet ordet “tafatt”, noe som vi tolker som manglende handlingskraft fra ledelsen. Vi oppfatter at hen mener det er generelt lite oppfølging fra ledelsen, og at dette ikke kun gjelder konflikter. Formuleringen gjør også at vi oppfatter at oppfølging er ønskelig. De tre øvrige informantene svarte følgende på samme spørsmål:

1. *«Fikk ingen oppfølging.»*
2. *«Ingen oppfølging.»*
3. *«Nei det tror jeg ikke. Ikke som jeg kommer på.»*

Det er altså helt klart at ingen av informantene har opplevd oppfølging etter en konflikt. Vi ønsket også å vite om dette var noe informantene savnet, og spurte derfor samtlige om dette var noe de kunne tenke seg og i så fall hvilken oppfølging de ønsket. Samtlige av informantene svarte at de kunne tenkt seg oppfølging, de hadde også flere forslag til hvordan dette kunne gjennomføres. Den ene informanten sa følgende:

*«Kanskje etter jeg hadde fortalt hvordan jeg hadde det på jobb. Da føler jeg det hadde vært naturlig å kalle inn de personene som var stygge med oss og pratet med dem også gitt det litt tid før jeg ble innkalt igjen og spurt om det hadde blitt bedre. Leder gjorde ingenting. Det hadde ikke trengt å være et møte en gang. Hen kunne spurt meg helt uformelt om jeg syntes det var bedre å være på jobb. Å gjøre at man føler seg sett og at man blir tatt seriøst, og at det faktisk betyr noe for dem hvordan jeg har det på jobb.»*

Her fremkommer det at informanten ikke har hatt det bra på jobb grunnet andre kollegaer og at leder har vært informert om dette. Vi tolker at det her er to problemer slik informanten ser det. Det ene er at lederen ikke har tatt tak i konflikten som er varslet, det andre er at informanten ikke har fått oppfølging. Videre mener vi at informanten ikke har urealistiske forventninger til sin leder, tvert imot. Informanten virker til å kunne vært tilfreds med en kort uformell samtale som oppfølging. Dette er noe som går igjen i de øvrige informantenes svar. To av de andre informantene uttalte følgende:

*«Det kan jo være noe så enkelt som en samtale for å få snakket ut om trivsel på arbeidsplassen og eventuelt gjøre tiltak ut fra det.»*

Og:

*«Hvis jeg var leder ville jeg og min ansatte hadde hatt samtaler om det, og spurt hvordan de hadde det. (...) Det ville jeg absolutt ha gjort som leder. Hatt flere samtaler med den ansatte og hørt om hva som evt. kunne gjort det bedre for dem.»*

Vi oppfatter at de tre informantene har svært sammenliknbare svar. Alle kunne tenkt seg oppfølging etter konflikter i form av samtaler. Dette er også noe som går igjen i øvrige svar, noe som tyder på at den generelle kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte trolig ikke er god nok. Vi tolker også at informantene har et behov for å snakke med sin leder om trivsel på arbeidsplassen, noe de ikke opplever å få gjort. Som nevnt tidligere i oppgaven ønsker de ansatte en tettere relasjon og tillitt til sin leder, dette underbygges også av svarene som er presentert her.

### **5.3 Arbeidsmiljø og årsaker til konflikt**

Den tredje hovedkategorien vi skal se nærmere på er arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Dette er et tema som er sentralt i vår problemstilling, og temaet omhandler primært de ansattes erfaring av arbeidsmiljøet på deres arbeidsplass, og hvordan konflikter oppstår. Vi vil trekke frem faktorer som fremmer konflikter og hvordan de ansatte forholder seg til disse.

Innledningsvis i alle intervjuene spurte vi om informantene kunne fortelle litt om arbeidsmiljøet og samholdet på deres arbeidsplass for å få et bilde av hvordan informantene opplever arbeidshverdagen sin. I løpet av samtlige intervju kommer informantene også inn på temaet når de svarer på spørsmål som omhandler konflikter. Det er stor variasjon i svarene blant informantene når de får spørsmål om arbeidsmiljøet og samholdet på arbeidsplassen.

Basert på funnene fra datainnsamlingen har vi funnet to underkategorier som omhandler arbeidsmiljø og kultur. Disse underkategoriene er sentrale for hvordan de ansatte opplever arbeidshverdagen sin, og påvirker nivået av konflikter de ansatte opplever. Vi vil i dette avsnittet ta for oss:

- Arbeidsfordeling og organisering
- Samhold

#### *5.3.1 Arbeidsfordeling og organisering*

Den første underkategorien i temaet *arbeidsmiljø* er *arbeidsfordeling og organisering*. Dette er temaer som flere av informantene selv trekker frem som utløsende faktorer for et høyt

konfliktnivå på arbeidsplassen. På spørsmål om hvordan informantene opplever deres arbeidsmiljø svarer samtlige at dette varierer. Flere av informantene nevner at organiseringen av arbeidshverdagen og uenigheter i arbeidsfordeling er faktorer som i stor grad påvirker arbeidsmiljøet i negativ retning. I tillegg kommer det frem at omorganiseringer og omstrukturering er faktorer som bidrar til et høyere konfliktnivå enn normalt.

Gjennom intervjuene ser vi at de fleste informantene den siste tiden har gjennomgått flere omorganiseringer. Det virker som at arbeidsplassene deres har vært i konstant omorganisering over lang tid, og at de ikke får tid å «lande» i den nye hverdagen før det er nye endringer som skal gjøres. Dette vil naturligvis påvirke arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Omorganisering trekkes i tillegg frem blant flere av informantene som utløsende årsak til konflikter og at arbeidsmiljøet blir dårligere.

På spørsmål om hvordan informantene opplever sitt arbeidsmiljø svarer den ene:

*«Vi har blant annet blitt slått sammen, og dette har definitivt påvirket arbeidsmiljøet. (...) jeg har følt det har vært en del kniving mellom avdelingene som ble slått sammen.»*

Her forteller informanten at sammenslåing av avdelinger har vært med på å påvirke arbeidsmiljøet. Hen sier også at denne omorganiseringen har ført til at det har blitt en friksjon mellom de avdelingene som har blitt sammenslått. Sammenslåingen fører til at det blir mer uenigheter og konflikter på arbeidsplassen mellom de avdelingene som har blitt slått sammen. Sitatet tyder på at samholdet mellom de ansatte på avdelingen blir svekket i forbindelse med omorganiseringer, og de ansatte unngår å skape en relasjon med de som er «ukjente». Det opprinnelige samholdet før sammenslåingen oppleves å bestå uendret, men det skaper en avstand der det er «oss» mot «dem» fra de tidligere gruppene.

På spørsmål om hvordan konfliktnivået på arbeidsplassen deres er svarer den samme informanten:

*«Det har vært en del konflikter om at de ulike arbeidsgruppene har vært skjevfordelt (...) Det har vært en del skuling og dårlig stemning. (...) Er det mye som skjer så føler jeg folk har mye kortere lunte. Da blir det mer konflikter enn hvis ting går på skinner. Da føler jeg arbeidsmiljøet er generelt bedre.»*

Informanten påpeker her at arbeidsbelastningen påvirker arbeidsmiljøet, og at det er flere interne konflikter når de ansatte opplever et stort arbeidspress. Hen uttrykker også at de

ansatte er mer irritable på hverandre og har lavere tålmodighet med hverandre i de periodene det er travelt. Skjevfordeling av arbeidsoppgaver virker til å være en utløsende faktor for konflikter, der de ansatte kan havne i konflikter med hverandre på grunn av at enkelte har mer å gjøre enn andre.

I periodene de ansatte føler de har kontroll over egen arbeidshverdag er arbeidsmiljøet bedre enn i de periodene det skjer mye. Når arbeidsmiljøet er i stadige endringer og omorganiseringer føler de ansatte på en mindre grad av kontroll over egen arbeidshverdag. De er derfor mer irritable på hverandre og har mindre tålmodighet med hverandre. Det er i disse periodene det er mest konfliktfylt på arbeidsplassene. Det kan tenkes at de ansatte føler lavere grad av mestring i perioder der de ikke føler på tilstrekkelig grad av kontroll i arbeidshverdagen. En lav grad av mestring og kontroll over hverdagen bidrar til at de ansatte er mer beskyttende ovenfor den hverdagen de kjenner og stritter mer imot endringene som skal gjøres. Dette påvirker også relasjonen de ansatte har med hverandre, og skillet mellom «oss» og «dem» blir enda sterkere.

Funnene tilsier at arbeidsmiljøet er mer konfliktfylt i perioder med stort arbeidspress, og at uenighet om arbeidsfordeling er en grobunn for konflikter. De færreste av oss liker å leve i usikkerhet og vil derfor naturligvis verne om å ha en trygg og forutsigbar arbeidshverdag. Hvis man over tid går gjennom flere omorganiseringer vil man kanskje få et enda større behov for å verne om sine opprinnelige arbeidsoppgaver og sin arbeidshverdag. Dette kan føre til friksjon og uenigheter blant de ansatte om hvem som skal ha hvilke oppgaver.

Omorganiseringer og omstruktureringer er også med å rive opp samholdet på arbeidsplasser, der de ansatte må lære seg å jobbe i en ny arbeidshverdag og å jobbe med nye kollegaer. Man blir også tvunget til å finne sin rolle på jobb på nytt. Dette kan kanskje trekkes frem som noen av grunnene til det økte konfliktnivået i perioder med store endringer.

I en periode med omorganiseringer er naturlig at det er en større arbeidsbelastning på de ansatte. Det er nye oppgaver som skal løses og man må bli kjent i sin nye arbeidshverdag. Den økte belastningen vil merkes på alle de ansatte som står i en omorganisering, og muligens vil de ha mindre tålmodighet i arbeidshverdagen enn ellers. På spørsmål om konfliktnivået på arbeidsplassen, kommer flere av informantene inn på dette med omorganisering. En av informantene svarer:

*«(...) Vi har hatt veldig mye omorganisering og omstrukturering i kommunen, så det har vært mye uenighet (...) og (jeg) følte at arbeidsfordelingen var svært ulik i de ulike*



*avdelingene. Så det ble veldig mye uenighet mellom de forskjellige avdelingene fordi noen følte de hadde mer å gjøre enn andre.»*

Også denne informanten forteller om omorganiseringer hen selv har vært en del av. Informanten understøtter at omorganiseringer har ført til at det er mye uenigheter på arbeidsplassen. Denne informanten sier i likhet med forrige sitat at hen føler på en skjevfordeling av arbeidsoppgaver mellom avdelingene, og at dette fører til at det er mye uenigheter mellom avdelingene. Ifølge funnene tolker vi at alle ansatte mener de har mer å gjøre enn andre avdelinger og at de ikke er bevisste på hverandre sine arbeidsoppgaver. De ulike avdelingene verner om sine arbeidsoppgaver og ønsker ikke å hjelpe hverandre fordi de alle mener de har mer enn nok å gjøre fra før. Kanskje vil en større grad av åpenhet mellom arbeidsgrupper og avdelinger hjelpe arbeidsplassene med å skape et bedre samhold der de ansatte ønsker å hjelpe hverandre i stedet for å skule på hverandre.

Et viktig aspekt vi ikke kommer utenom å nevne angående dette er ledelsen i de ulike avdelingene. Slik vi tolker funnene er organiseringen og fordelingen av arbeidsoppgaver i stor grad er overlatt til de ansatte. Også når organisasjonene står overfor store endringer og omorganiseringer virker det som at ledelsen er lite tilstedeværende i arbeidshverdagen til de ansatte. Dette fører til at de ansatte selv er i en posisjon der de må bli enige med hverandre om hvordan de skal organisere sin nye arbeidshverdag, og fordele arbeidsoppgavene seg imellom. Vi opplever dette som en viktig årsak til at mange konflikter oppstår. Kanskje kunne også mange av konfliktene vært unngått om ledelsen hadde gitt klarere føringer for arbeidsfordelingen og organiseringen i stedet for å overlate dette til en felles oppgave blant de ansatte?

Vi tolker også at det er en del motvilje mot endring blant de ansatte. Dette kan det naturligvis være flere grunner til, men slik vi tolker funnene våre er den viktigste grunnen til motviljen at de ansatte aldri får tid til å komme inn i en ny arbeidshverdag før kommunen starter en ny omorganisering. Det er ikke rom for å skape en mestringsfølelse hos de ansatte, eller skape en hverdag de føler at de har kontroll over. Det er også en sterk følelse av «oss» og «dem» blant de ansatte, der de i stedet for å være åpne og imøtekommende med hverandre skaper en avstand der de verner om det kjente.

I tillegg er de ansatte overlatt mye til seg selv når endringer skjer. Dette kan tyde på dårlig endringsledelse fra ledelsens side.

### 5.3.2 Samhold

I dette underkapittelet skal vi se nærmere på *samholdet* informantene opplever på arbeidsplassen. Gjennom intervjuene kommer det frem at informantene har en oppfattelse av at samholdet på arbeidsplassen er varierende, og vi ser en klar sammenheng mellom å føle på et godt samhold og å føle at det er et godt arbeidsmiljø.

Det som er felles i samtlige intervjuer er at arbeidsmiljøet er preget av at de ansatte ikke inkluderer hverandre, og at det er varierende samhold innad i arbeidsgruppen. To av informanter uttrykker også at det er problematisk med veldig mange kvinner på samme arbeidsplass, og mener at det oppstår grupperinger blant de ansatte på grunn av dette. En av informantene uttrykker at hvis man skiller seg ut, skapes det en felles enighet hos resten av arbeidsgruppa om at denne personen er rar eller utenfor de andre. En annen informant opplever at grupperingene på arbeidsplassen fører til at enkelte blir utestengt, og ikke inkludert i sosiale sammenhenger i arbeidsgruppa utenfor arbeidstid. Dette anser vi som svært problematisk på en arbeidsplass der man er avhengige av å jobbe sammen for å gjøre en god jobb.

Til tross for at flere av informantene sier at de opplever utfordringer med samholdet kommer det også frem at de stort sett trives på jobb, men at det er utfordrende å være på jobb i perioder med mye konflikter.

Som tidligere nevnt har de fleste informantene gått gjennom omorganiseringer. I funnene ser vi at de ansatte har utfordringer med å skape et samhold og en felles identitet etter omorganiseringer. Ved sammenslåinger av avdelinger opplever flere informanter at det oppstår grupperinger, der de er delt i de «gruppene» de var fra sine tidligere avdelinger. Det trekkes også frem av informantene at det er utfordrende å skape et felles samhold når avdelingene blir for store, der det blir mange å forholde seg til. Blant annet sier en informant:

*«Vi har blitt veldig stor og er mange ansatte. Den koselige arbeidsplassen jeg startet på er ikke slik lengre»*

Informanten sier her at sammenslåingen av avdelinger har gjort arbeidsmiljøet dårligere, og at hen ikke trives like godt på jobb lengre. Etter sammenslåingen har det blitt mange ansatte på samme arbeidsplass og de ansatte har ikke skapt en tilsvarende relasjon med hverandre som de hadde før sammenslåingen. Informanten uttrykker også at hen før sammenslåingen syntes det var koselig på arbeidsplassen, men at hen etter sammenslåingen ikke syntes det. Dette kan

være på grunn av at ved sammenslåinger vil de ansatte få mange nye kollegaer å forholde seg til, og det kan være vanskelig å skape et samhold som inkluderer alle. Det er derfor viktig at arbeidet med å skape en felles identitet og et felles samhold starter raskt for å unngå at grupperinger blir permanente.

Det kommer også frem i funnene at det er et skille mellom profesjonene på arbeidsplassene. Blant annet nevnes skillet mellom sykepleiere og helsefagarbeidere som en problematisk gruppering, der sykepleierne føler de må bevise ovenfor helsefagarbeiderne at de gjør jobben sin. Blant annet sier en informant:

*«Det har vært litt skille mellom oss sykepleiere og helsefagarbeidere (...) særlig etter vi ble delt opp har jeg følt jeg har måttet bevise for helsefagarbeiderne at jeg faktisk jobbet».*

Ut fra funnene tolker vi at sykepleierne ikke føler seg verdsatt av sine helsefagarbeiderkollegaer. I funnene ser vi også at sykepleierne har mange skjulte arbeidsoppgaver som kanskje er vanskelig å se for andre. Blant annet planlegging og organisering i datasystemer er oppgaver som trekkes frem. Sannsynligvis er det også slik andre veien også, at helsefagarbeiderne har oppgaver som sykepleierne ikke ser. Vi tolker funnene dithen at det er dårlig samarbeid mellom de ulike profesjonene, der det er lite forståelse for hva hverandre gjør. I tillegg tilsier funnene at de ulike profesjonene tviler på hverandres kompetanse og arbeidsmoral. Dette er faktorer som skaper en avstand og mistenkeliggjøring mellom profesjonene.

Både avstand og mistenkeliggjøring mellom profesjonene er med på å skape en ansent stemning mellom de ansatte, og bidrar til at det er mer konflikter mellom dem. Primært viser resultatene at det er sakskonflikter som er hovedutfordringen mellom profesjonene, men at disse ofte har en tendens til å utvikle seg til relasjonskonflikter. Når sakskonflikter mellom grupper får tid til å utvikle seg til relasjonskonflikter vil det kunne være mye større skadepotensiale for samholdet og arbeidsmiljøet. Det vil også bli mer utfordrende å håndtere disse konfliktene ettersom det er veldig mange involverte. Det kan også tenkes at relasjonskonflikter mellom grupper er mer langvarige på grunn av at de som er involverte forsterker de negative følelsene hos hverandre ved å prate seg imellom innad i gruppen de er en del av.

Vi ser også at andre grupperinger i arbeidsgruppen forekommer og er med å skape et dårlig samhold i gruppen. En av grupperingene som oppleves som problematiske blant informantene

er blant annet at noen av kollegaene har et sterkt personlig forhold utenfor arbeidsplassen som fører til at enkelte blir ekskludert i arbeidstiden. Blant annet sier en av informantene:

*«Samholdet mellom oss er veldig variert. Noen har et veldig godt forhold og bruker mye tid på fritiden sammen(...) det gjør at det blir et veldig stort sprik mellom oss andre.»*

I dette sitatet trekker informanten frem at hen opplever det som problematisk for arbeidshverdagen at enkelte av sine kollegaer har et sterkt samhold utenfor arbeid der de bruker mye tid sammen utenfor arbeidstiden. Det kommer også frem at hen ikke føler seg inkludert. På spørsmål om informanten føler seg utestengt svarer hen at det føles slik. Om dette direkte kan relateres til den relasjonen kollegaene har utenfor arbeidstiden, eller om det er et resultat av samholdet som er på arbeidsplassen er vanskelig å svare på.

Hen uttrykker også at samholdet mellom de ansatte varierer i stor grad, noe som fører til uforutsigbarhet. I et arbeidsmiljø der det er varierende samhold vil relasjonene mellom de ansatte være av svakere karakter enn ved et stabilt samhold. Denne informanten nevner også at det er et sprik mellom de ansatte, og vi tolker dette som at det oppstår grupperinger, der det er noen få av de ansatte som er inkluderte i gruppen.

På en arbeidsplass innenfor helse- og omsorg er det naturligvis viktig å kunne jobbe som et team. Man vil stå i mange utfordrende situasjoner sammen, og det er viktig at man har gode kollegaer å støtte seg på. I et miljø der det er varierende samhold og svake relasjoner som raskt endrer seg vil teamarbeid være sårbart. Konflikter oppstår i ifølge våre funn på grunn av svake relasjoner og et dårlig samhold. Samtidig bidrar de til å gjøre disse relasjonene enda svakere, der de ansatte tar avstand fra hverandre i etterkant av konflikter. Dette kommer vi tilbake til i kapittelet om konsekvenser av konflikter. Det viser seg også at konflikter raskere oppstår når relasjonene mellom de ansatte er svake, og at de ansatte får mindre produktive måter å prøve å løse opp i konfliktene på grunn av dette (hvis de forsøker i det hele tatt). Vi ser også i funnene at små konflikter har en tendens til å bli mye større enn nødvendig, særlig når det er ulike grupperinger som er uenige.

Det er åpenbart et problem hvis enkelte føler seg utestengt eller ikke sett og hørt av sine kollegaer. Grupperinger innad i arbeidsgruppen kan også føre til dårligere arbeidsmiljø og et dårligere samhold. For å få til et bedre samhold og et bedre arbeidsmiljø er det ifølge våre funn vesentlig at de ansattes team- følelse blir sterkere. Ved å bygge opp sterkere relasjoner

mellom alle de ansatte og en vi- følelse vil det ifølge våre funn føre til at konfliktnivået på arbeidsplassene blir lavere.

Vi er av den forståelse av at en arbeidsgruppe som trives på jobb sammen med sine kollegaer vil gjøre en bedre og mer effektiv jobb. Man kan stille seg spørsmålet; hvem sitt ansvar det er at det er et godt samhold på arbeidsplassen? Er det arbeidstakerne selv som skal stå for dette, er det et ansvar som ligger på ledelsen?

## **5.4 Konsekvenser av konflikter**

I dette kapittelet vil vi ta for oss hovedkategorien *konsekvenser av konflikter*. Funnene i denne kategorien omhandler hvilke konsekvenser interne konflikter har hatt for relasjoner, samholdet og arbeidsmiljøet på arbeidsplassene. Dette er sentralt for studien vår, der konsekvensene av konfliktene er vesentlige for om det er behov for endringer i konflikthåndteringen.

I intervjuene spurte vi alle informantene om hvordan konflikter har påvirket arbeidshverdagen deres. Det kommer frem at det er ulikt hvordan sakskonflikter og relasjonskonflikter påvirker arbeidsmiljøet, men at sakskonflikter ofte utvikler seg til relasjonskonflikter på grunn av at de ikke blir tatt tak i tidlig nok.

For å belyse temaet har vi delt dette avsnittet inn i 2 underkategorier, der vi vil gjøre rede for våre funn og analyser om temaet. Vi vil i hovedkategorien «konsekvenser av konflikter» gå gjennom følgende underkategorier:

- Endring i relasjoner
- Arbeidsmiljø og samhold etter konflikter

Disse underkategoriene ser vi i sammenheng, men vi vil belyse de hver for seg før vi oppsummerer dem sammen til slutt i avsnittet.

### *5.4.1 Endring i relasjoner*

Den første underkategorien vi skal gå gjennom er *endring i relasjoner*. I funnene i studien er det mye som tyder på at relasjonene mellom de som har vært i konflikter blir vedvarende endret. Spesielt de som har vært involvert i relasjonskonflikter forteller om en endring i relasjonen mellom de som va involvert.

Flere av informantene forteller at deres forhold til de som de har vært i konflikter med fortsatt er anspent, og at relasjonen mellom dem er svekket.

Som tidligere nevnt er det en del splittelser og grupperinger på arbeidsplassene til informantene i studien. Flere av informantene sier i intervjuet at relasjonskonflikter bidrar til at de ansatte får en anspent relasjon til sine kollegaer, noe som bidrar til større splittelser i arbeidsgruppen enn det allerede er. Flere av informantene sier også at de opplever at relasjonen med kollegaen de har vært i konflikter med er vedvarende anspent.

I forbindelse med et spørsmål om hvilken relasjon en informant har med den hen har vært i en sakskonflikt med svarer hen:

*«De som har vært hardest på disse konfliktene er fortsatt de som irriterer meg mest på arbeidsplassen. Lunta mi er veldig kort når jeg er på jobb sammen med dem»*

Med dette utsagnet sier informanten at relasjonen med de som hen har vært i konflikt med har blitt dårligere, og at konfliktene har utviklet seg til å bli personlig. Informanten har kortere tålmodighet med denne personen, og opplever å være irritert på vedkommende i sin arbeidshverdag. Konflikten har altså utviklet seg til en relasjonskonflikt. Informanten bærer fortsatt nag ovenfor denne kollegaen, og har over lang tid hatt en personlig konflikt med vedkommende.

I intervjuene kommer det frem at informantene opplever endringen i relasjonen mellom de som har vært involvert i både saks- og relasjonskonflikter som lik. Det som skiller den opplevde endringen i relasjonen mellom personer i en saks- og relasjonskonflikt, er varigheten. Funnene tyder på at de som er involverte i relasjonskonflikter opplever en betydelig lengre periode der relasjonen er endret enn de som er involverte i sakskonflikter. Når det er sagt tyder funnene også på at sakskonflikter i svært mange tilfeller utvikler seg til å bli relasjonskonflikter. På spørsmål om informanten har opplevd endringer i arbeidsmiljøet i etterkant av en sakskonflikt svarer hen:

*«Ja, det har jeg. Det er mer anspenhet i relasjoner på jobb.»*

Her forteller informanten at de opplever at relasjonen mellom de ansatte blir preget av konflikter. Det er en mer anspent stemning på arbeidsplassen, og endringen i relasjonene mellom enkelte kollegaer merkes også på de andre ansatte. Utsagnet tyder i tillegg på at også denne sakskonflikten har utviklet seg til å bli en personlig konflikt. Dette preger det totale arbeidsmiljøet på arbeidsplassene, der mange av de ansatte kjenner på en anspenhet og et ubehag på jobb.

Det som også går igjen at de som har vært involvert i sakskonflikter som utvikler seg til å bli relasjonskonflikter, samt de som har vært involvert i direkte relasjonskonflikter unngår å ha noe med hverandre å gjøre i stedet for at konfliktene blir ordnet opp i. Blant annet svarer tre av informantene på spørsmål om hvordan forholdet deres er til de som de har vært i relasjonskonflikter med i dag at de har ingen eller en begrenset relasjon til den de har vært i konflikt med:

*«Jeg har ikke noe med personene å gjøre lengre»*

Denne informanten forteller at hen har ingen relasjon til vedkommende hen har vært involvert i en relasjonskonflikt med. Dette tyder på at de har tatt totalt avstand fra hverandre, og at konflikten har utviklet seg til å bli svært alvorlig. Flere av de andre informantene har fortsatt en relasjon med kollegaer de har vært i en relasjonskonflikt med, men sier at denne relasjonen er blitt svekket i etterkant av konflikten. Blant annet sier en informant:

*«Jeg trekker meg unna, og orker ikke late som at jeg er interessert i deres privatliv.  
Lunta mi er kortere med dem»*

Også denne informanten opplever at relasjonen mellom hen og de som hen har vært involvert i en relasjonskonflikt med er endret. Informanten velger å ikke bry seg om privatlivet til hens kollegaer. Resultatet av å ikke bry seg om sine kollegaer er at det blir en større distanse og en svakere relasjon mellom dem. Som tidligere nevnt er arbeidsmiljøet på avdelingene i stor grad preget av svake relasjoner og et dårlig samhold. I situasjoner der flere av de ansatte velger å ikke ha mer enn nødvendig med hverandre å gjøre vil følelsen av et samhold bli enda vanskeligere å bygge. For å kunne jobbe som et team, som man er avhengige av i en organisasjon som helsevesenet, er det en forutsetning at alle kollegaene må kunne snakke med hverandre.

En annen informant sier om temaet:

*«Konfliktnivået på arbeidsplassen er ikke veldig høyt, men man har i bakhodet enkelte konflikter, og dette gjør at man velger å ikke kommunisere så mye med enkelte. (...) Konflikter har gjort at man trekker seg unna leder og enkelte kollegaer».*

Ifølge denne informanten har en relasjonskonflikt med kollegaer ført til at hen velger å ikke ha så mye med vedkommende å gjøre. Hen tar et aktivt valg i å ikke kommunisere mer enn nødvendig med de som har vært involvert i konfliktene og tar heller avstand fra dem. Denne

avstanden er med på å skape en distanse mellom dem som kan bidra til at relasjonen blir ytterligere svekket.

Denne informanten trekker også frem at hen også trekker seg unna sin leder på grunn av konflikter. Slik vi tolker funnene ligger det mye frustrasjon som ulmer blant de ansatte over at det ikke er noen som griper inn når konfliktene blir i et såpass stort omfang at det involverer mange av de ansatte. Dermed får også de ansatte en ansent relasjon til sine ledere, der de opplever at konflikter blir håpløst å få ordnet opp i. Når leder bør involveres og når de ansatte bør ordne opp i konflikter selv er vanskelig å sette fingeren på, men våre funn tyder på at de ansatte ønsker en tidligere involvering enn de opplever.

Vi ser i funnene at det ikke finnes noen trygge plattformer for de ansatte å snakke sammen om ting som plager dem. Mange går lenge og grubler på sakskonflikter som de ikke løser opp i og som dermed utvikler seg til å bli relasjonskonflikter. Når konfliktene har nådd dette punktet blir de mye mer omfattende og vanskeligere å ordne opp i. Slik vi tolker funnene er det ikke rom for at relasjonskonflikter blir håndtert blant de ansatte, og flere informanter syntes det er lettere å begrense kontakten med de kollegaene de har en ansent relasjon til. I relativt små arbeidsgrupper vil naturligvis dette ha en stor påvirkning på hvordan de ansatte får utført jobben sin og for hvordan de trives på jobb.

#### *5.4.2 Endring i arbeidsmiljø og samholdet*

Denne underkategorien skal gjøre rede for er *endring i arbeidsmiljøet og samholdet* som konsekvens av konflikter på arbeidsplassene. Det vi raskt legger merke til når vi analyserer datamaterialet vårt er at samtlige av informantene har opplevd endringer i arbeidsmiljøet og samholdet på arbeidsplassen i etterkant av interne konflikter. Det som skiller hvilken endring, og hvor langvarig endringen har vært, er om den aktuelle konflikten er en saks- eller relasjonskonflikt.

Vi har derfor valgt å dele dette kapittelet i to deler. Vi vil først se på endringene i arbeidsmiljøet og samholdet i forbindelse med sakskonflikter og deretter relasjonskonflikter for å tydeliggjøre skillet mellom disse.

#### *Endring i arbeidsmiljø og samhold i forbindelse med sakskonflikter:*

Ifølge funnene våre har 3 av 4 av informantene opplevd at det er en forbigående endring i arbeidsmiljøet i etterkant av sakskonflikter.



I forbindelse med spørsmål om hvordan sakskonflikter har påvirket arbeidsmiljøet til informantene svarer de blant annet:

*«Det er kanskje litt dårlig stemning, men det går som regel over.»*

Informanten forteller at den dårlige stemningen på arbeidsplassen i etterkant av en sakskonflikt er forbigående. Hen uttrykker stemningen på jobb som generelt «dårlig», noe vi tolker som en følelse av at det er ubehagelig å dra på jobb. Det legges også vekt på at denne stemningen er forbigående, og ikke noe som setter dype spor i samholdet eller arbeidsmiljøet.

Dette utsagnet styrker en av de andre informantene som svarer:

*«Noen ganger kan det jo være klein stemning- men det går veldig opp og ned.»*

Den nevnes av disse informantene at det kan bli klein og dårlig stemning i en periode i etterkant av en sakskonflikt. Slik vi tolker begrepet sakskonflikt vil en slik endring av arbeidsmiljøet tyde på at sakskonflikten allerede har begynt å utvikle seg til en relasjonskonflikt når de ansatte kan føle på en dårlig stemning og en fiendtlighet ovenfor hverandre.

Begge disse informantene forteller om en forbigående endring i arbeidsmiljøet, noe som kan tyde på at sakskonfliktene ikke er av høy alvorlighetsgrad. I den grad konflikten har utviklet seg til en relasjonskonflikt er det heller ikke noen implikasjoner på at dette er av alvorlig karakter. Informantene klarer etter en kort tid å legge disse konfliktene bak seg og informantene sier også at slike konflikter kan «forsvinne» etter en viss tid uten at de er ordnet opp.

Slik vi tolker funnene vil samholdet og arbeidsmiljøet deres blir ikke varig preget når sakskonfliktene begrenses til å være kun sakskonflikter.

Funnene tyder på at det er mye svingninger i arbeidsmiljøene til informantene. Også sakskonflikter de selv ikke er involverte i fører til at deres arbeidshverdag blir preget i negativ forstand med at hele arbeidsmiljøet blir «kleint» og at det er dårlig stemning.

Det kommer også frem at noen sakskonflikter utvikler seg til å bli store relasjonskonflikter på grunn av at de ikke blir håndtert tidsnok av hverken de ansatte eller ledelsen. Disse konfliktene ser ut til å få tid til å utvikle seg til å bli av personlig karakter.

Det ser altså ikke ut til at det er sakskonfliktene i seg selv som er problematisk for samholdet og arbeidsmiljøet, men at disse konfliktene får tid til å utvikle seg til å bli personlige og

inkludere negative følelser mellom kollegaer. Sakskonfliktene har altså en tendens til å bli til en relasjonskonflikt, og det er ifølge våre funn disse konfliktene som skaper et langvarig dårlig arbeidsmiljø og samhold.

Vi skal se nærmere på hvilke konsekvenser relasjonskonflikter har på arbeidsmiljøet og samholdet på arbeidsplassen i neste avsnitt.

*Endring i samhold og arbeidsmiljø i forbindelse med relasjonskonflikter:*

I forbindelse med relasjonskonflikter uttrykker samtlige av informantene at de har opplevd endringer i arbeidsmiljøet i etterkant av konflikten. Informantene uttrykker at både relasjonskonflikter de selv har vært en del av, og som de selv ikke har vært inkludert i har påvirket deres arbeidshverdag.

Som nevnt i forrige avsnitt har sakskonflikter en tendens til å utvikle seg til relasjonskonflikter på grunn av at de ikke blir løst. Vi ser også at arbeidshverdagen til informantene er preget av andre relasjonskonflikter som omfatter store deler av arbeidsgruppen.

På spørsmål om hvordan relasjonskonflikter har påvirket arbeidsmiljøet sier en av informantene:

*«Når det først ble dratt inn på arbeidsplassen ble det dratt så langt at det splittet hele arbeidsgruppen. Folk ble konfrontert for hva de likte på Facebook osv.»*

Med dette utsagnet forteller informanten at hele arbeidsgruppen ble splittet på grunn av en relasjonskonflikt som i bunnen bare omhandlet noen få av kollegaene. Konflikten var av privat karakter, men de involverte valgte å involvere alle sine kollegaer i konflikten. Dette førte til at hele arbeidsgruppen ble splittet, ut fra hvem de støttet i konflikten. Vi tolker det som at konflikten gikk fra å omhandle et fåtall kollegaer til å omhandle hele arbeidsgruppen. I tillegg nevnes Facebook som en bidragsyter til at konflikten mellom gruppene utviklet seg. De ansatte måtte tenke seg om hva de gjorde i sosiale medier for å unngå å bli konfrontert med det i arbeidstiden. Vi ser ut fra dette at relasjonskonfliktene på arbeidsplassen påvirker de ansatte også på fritiden.

Funnene tyder på at de ansatte i forbindelse med relasjonskonflikter søker støtte hos hverandre, og det kan dermed oppstå allianser blant kollegaer. Som et resultat av dette oppstår det grupperinger og konflikten eskalerer til å bli mer av personlig karakter. Det oppstår dermed negative følelser mellom grupper av kollegaer.

Denne konflikten var såpass alvorlig at samtlige i arbeidsgruppen ble involvert. De ansatte ble i stor grad preget av situasjonen, og det kan tenkes at en relasjonskonflikt i dette omfanget sliter på de ansatte. I en situasjon der hele arbeidsgruppen er splittet og de ansatte nøye må tenke seg om før de poster noe på sosiale medier i fritiden vil det naturligvis påvirke deres trivsel på jobb. Ettersom helsetjenesten er bygd opp på en måte som krever tett samarbeid vil det kunne få store konsekvenser for både utførelse av arbeidet og ansattes motivasjon til å være på jobb. I et yrke der samarbeid er en vesentlig del av arbeidshverdagen anser vi det som spesielt viktig at samholdet og arbeidsmiljøet de ansatte opplever er godt.

Slik vi tolker funnene blir mange av de ansatte involvert i relasjonskonflikter selv om den i grunn bare inkluderer noen få personer. Involveringen skjer både direkte og indirekte, der også de ansatte som aktivt forsøker å ta avstand fra relasjonskonflikten blir påvirket i den grad at det merkes på arbeidsmiljøet at det er noe galt. På spørsmål om hvordan relasjonskonflikter har påvirket arbeidsmiljøet sier blant annet en av informantene:

*«Det blir jo litt kleint. Selv om jeg ikke var en del av konflikten, blir man jo litt sånn ... Hva skal man si, og hva er greit å spørre om».*

Denne informanten trekker tydelig frem at relasjonskonflikter mellom noen av de ansatte kan påvirke hele arbeidsmiljøet på avdelingen. Informanten gir uttrykk for at hen må veie ordene sine før hen snakker for å unngå ubehagelige situasjoner. I denne situasjonen blir den ansatte mer innesluttet, og tørr ikke si hva hen tenker direkte. Dette kan skape en distanse mellom de som er involverte i relasjonskonflikter og de andre ansatte, der de som ikke er involvert tar avstand fra enkelte kollegaer.

En annen informant som fikk spørsmål om hvordan en relasjonskonflikt hadde påvirket arbeidsmiljøet på arbeidsplassen styrker det forrige utsagnet ved å si:

*«Jeg tok selv litt avstand fra dette, for det ble for mye for min del. Det var klein stemning på jobb en god stund».*

Begge disse informantene var ikke selv involvert i konflikten som blir omtalt, men har begge opplevde at arbeidsmiljøet ble endret i negativ retning i etterkant av en intern relasjonskonflikt på arbeidsplassen. Informanten sier her at hen har vært nødt til å ta avstand fra relasjonskonflikten fordi det tæret på hen. Også her tyder det på at intense relasjonskonflikter sliter ut de ansatte, men selv om de forsøker å ta avstand fra det kommer de ikke unna den dårlige stemningen på jobb.

Informantene uttrykker et ubehag ved å være på jobb, ved at stemningen på arbeidsplassen ble «klein» eller «anspent». Disse begrepene tolker vi å være synonymmer med hverandre. Vi antar ut fra disse utsagnene at det har en tendens til å bli mange reaksjoner på en arbeidsplass i forbindelse med relasjonskonflikter. I funnene kommer det ikke frem at det blir gjort noen tiltak for å hindre at konfliktene utvikler seg til å inkludere hele arbeidsgruppen.

## **5.5 Oppsummering resultat og analyse**

Under punktet forhold til ledelsen viser resultatene at de ansatte ønsker seg en autoritær leder som kan ta tak i problemer på arbeidsplassen. De anser autoritet som en positiv egenskap i forbindelse med ledelse. Videre ønsker de ansatte en bedre relasjon med sin leder og ledelse. De ønsker en kort vei til leder slik at det er lavterskel å ta opp små og store problemer. Flere av deltakerne uttrykker et behov for trygghet og stabilitet på arbeidsplassen og i sitt forhold med leder. Til slutt viser resultatene at de ansatte ønsker at lederen er handlekraftig. De opplever at saker og konflikter blir tatt opp med ledelsen, men at det ikke gjøres noe med dette.

Neste hovedpunkt i resultatene ledelsens involvering. Her fremkommer det at de ansatte ønsker at lederen skal legge til rette for teambuilding og skape samhold på arbeidsplassen. Videre fremkommer det et ønske om tidlig involvering fra ledelsen i konflikter og saker som omhandler arbeidet og relasjonene på arbeidsplassen. Det fremkommer at ledelsen ikke gjør tiltak raskt nok og at konflikter får vokse seg større over tid grunnet dette. Vi ser også at det ikke finnes oppfølging etter konflikter i det hele tatt, noe som medfører skjulte konsekvenser på arbeidsplassen. De ansatte uttrykker også at oppfølging er noe de ønsker seg.

Under punktet som omhandler de ansattes arbeidsmiljø fremkommer det flere faktorer som bidrar til et økt konfliktnivå på arbeidsplassene. I forbindelse med arbeidsfordeling og organisering av arbeidshverdagen opplever de ansatte at ledelsen er lite tilstedeværende. Også under omorganiseringer er ledelsen lite til stede i avdelingene. De ansatte må finne ut av hvordan arbeidsoppgaver skal fordeles og hvordan arbeidet skal utføres selv. Dette fører til at enkelte får mer å gjøre enn andre og det blir konflikter i forbindelse med hvem som skal gjøre hva. Konfliktene mellom profesjoner er også høyere når det mangler klare føringer på hvem som skal gjøre hva. Det er lite åpenhet mellom profesjonene og de ulike profesjonene mangler tillit til hverandre. I tillegg opplever informantene at samholdet på arbeidsplassene er svakt. De opplever at omorganiseringer har en negativ effekt på samholdet og det arbeides ikke for

en felles identitet på de nye avdelingene. Vi ser at et svakt samhold fører til et økt konfliktnivå. Konflikter bidrar samtidig til at samholdet blir ytterligere svekket.

Det siste punktet er konsekvenser av konflikter. Informantene i studien opplever at relasjonen mellom de som har vært involvert i konflikter blir svekket. Spesielt relasjonen mellom de som har vært involvert i en relasjonskonflikt ser ut til å bli vedvarende endret. Når det er sagt utvikler ofte sakskonflikter seg til relasjonskonflikter og får dermed samme utfall. Flere informanter sier at de ikke har noen relasjon i det hele tatt med enkelte de har vært i en relasjonskonflikt med. Også relasjonen til ledelsen blir svekket i forbindelse med konflikter mellom ansatte på grunn av manglende tillit til at ledelsen mangel på involvering i konflikten. Arbeidsmiljøet blir også påvirket av konflikter. I forbindelse med sakskonflikter ser det ikke ut til at det er konflikten selv som er problematisk, men at konflikten ikke blir håndtert tidsnok. Relasjonskonflikter derimot fører til splittelser i arbeidsgruppen, dårlig mellommenneskelig klima, ubehag ved å være på jobb og anspent stemning.

## **6.0 Drøfting**

I dette kapitlet skal vi koble våre funn opp mot den presenterte relevante teorien. Dette gjør vi for å kunne finne sammenhenger og avvik i det innsamlede materialet. Ved å gjennomføre drøftingen skal vi kunne svare på forskningsspørsmålene og valgt problemstilling.

Vi har valgt å dele kapitlet inn i samme underkapitler som i kapittel 5. *Resultat og analyse* for å bedre kunne systematisere oppgaven. Drøftingen vår skal som nevnt hjelpe oss med å finne sammenhenger og avvik mellom presentert teori og våre funn. Gjennom drøftingen ønsker vi å drive frem synspunkter, innsikt og poeng som gir svar på våre forskningsspørsmål og dermed vår problemstilling. Vi har etter beste evne forsøkt å holde drøftingen vår aktiv, altså forsøkt å bevise våre påstander gjennom å underbygge dem godt med funn og teori.

Målet er at drøftingen skal belyse alle sider av innhentet informasjon slik at leseren av oppgaven kan være trygg på at vår konklusjon stemmer. Videre er drøftingen som nevnt ment til å belyse de fremkomne synspunktene og gjennom sammenlikning og kobling vise hvorvidt de medfører riktighet eller ikke. Altså skal vi i dette kapitlet begrunne alle våre påstander med argumenter både for og imot. Ved å gjøre dette skal vi skape trygget for at konklusjonen vi har landet på stemmer og kan underbygges. Drøftingen danner altså selve grunnlaget for konklusjonen som fremlegges i kapittel 7.

## 6.1 Forhold til ledelsen

For å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene var det viktig for oss å finne ut av hvilket forhold deltakerne har til sin ledelse. Her blir egenskapene til lederne svært relevante da disse danner grunnlaget for forholdet mellom de ansatte og ledelsen.

Hovedproblemstillingen omhandler hvordan sykepleierne opplever forebygging, håndtering og oppfølgingen av interne konflikter, noe som igjen er tett knyttet til deres forhold til ledelsen.

I kapittel fire presenterte vi tre underkapitler basert på funnen våre. Disse kapitlene var autoritet, relasjoner og handlekraft. Resultatene og teorien rundt disse temaene henger tett sammen, vi har derfor valgt å samle dem i et underkapittel.

### *6.1.1 Autoritet, relasjoner og handlekraft*

Underkapitlet om autoritet ble tatt med basert på deltakernes svar på spørsmål om hvilke egenskaper de setter mest pris på hos en leder. Som presentert under kapitel fire fremkommer det at de fleste ønsker seg en klar og tydelig leder. Dette støttes også av teorien hvor Høst (2014) presenterer hvilke trekk effektive ledere har. Her vil vi spesielt trekke frem selvtillit og lite behov for tilknytning når det er snakk om autoritet. Ledere med selvtillit tar initiativ til å løse problemer og stoler på egne avgjørelser. Dersom de i tillegg innehar lite behov for tilknytning, tåler de å stå i valg som ikke nødvendigvis er populære. Som det fremkommer av deltakernes svar, er det ikke alltid de ansatte følger lederens avgjørelser. Basert på dette kan det virke som om at ledelsen generelt er lite autoritær og ikke innehar disse egenskapene. Det kan lett føre til at de ansatte føler at de kan gjøre som de vil, og dermed ikke forholder seg til det ledelsen bestemmer. Det kan igjen påvirke arbeidsstokken generelt da det blir enklere for autoritære ansatte å “ta over” styringen. Dersom dette skjer vil det kunne oppstå splittelser i arbeidsstokken hvor enkelte hører på lederen mens andre følger en eller flere autoritære kollegaer. Det kan rett og slett oppstå flere konflikter grunnet manglende autoritet hos ledelsen.

Vi anser relasjonen mellom ledelsen og de ansatte som svært viktig når det kommer til håndtering og oppfølging av konflikter på arbeidsplassen. Våre funn viser også at de ansatte ønsker en trygg og god relasjon til sin ledelse. Dette fremkommer av deres uttalelser hvor de blant annet uttrykker et ønske om medarbeidersamtaler og tilstedeværelse. Som det fremkommer i resultatene, ønsker de ansatte å jevnlig få snakket med og luftet seg til lederen. Siden dette kommer frem som et ønske tolker vi at det ikke nødvendigvis er slik i dag. Som

Høst (2014) påpeker er en leders atferd delt inn i to hovedkategorier, hvor den ene er oppmerksomhet ovenfor medarbeidere. Dette innebærer hva lederen gjør for hans ansatte skal føle seg sett og hørt. Dette kan for eksempel være at lederen lytter til sine ansatte, setter av tid til dem, hører på deres forslag, konferer med dem eller støtter dem i vanskelige saker (Høst, 2014). Funnene våre viser at flere av deltakerne har forsøkt å snakke med lederen sin om vanskelige saker og konflikter, men blitt avvist. Som vi har drøftet ovenfor sier litteraturen at det er viktig at lederen ser sine ansatte og gjør at de føler seg sett og hørt. Ved å avvise de konfliktene og sakene som deltakerne tar opp vil relasjonen mellom dem svekkes. Dette kan føre til at de ansatte får et mistillitsforhold til lederen og dermed ikke orker å ta opp saker i det hele tatt. I litteraturen ser vi at integritet er en viktig egenskap å inneha for effektive ledere (Høst, 2014). Denne typen adferd med avvisning av problemer vil kunne påvirke de ansattes oppfattelse av lederens integritet, som igjen vil kunne påvirke lojaliteten dem imellom.

Dersom vi ser på Høsts (2014) kategorier over hva en leder gjør kan vi se at ledelsen rett og slett mangler handlingskraft. Kategoriene viser hvilke ulike aktiviteter en leder gjør for å drive god ledelse. Her finner vi blant annet kategoriene løse kritiske problemer og håndtere konflikter. Basert på våre funn ser vi at ledelsen ikke klarer å løse kritiske problemer eller håndtere konfliktene som deltakerne har tatt opp. Dette kan bety at lederen har manglende handlingskraft da hen ikke klarer å gjennomføre de tiltakene som trengs for å løse situasjonen.

Til slutt vil vi kort diskutere våre funn i dette kapitlet opp mot Hirschmans (1970) teori om exit, voice eller loyalty. Slik vi ser det har de ansatte ofte valgt voice som alternativ. De har tatt opp konfliktene med sin leder eller kollegaer for å forsøke å få en løsning på problemet. Når løsningen ikke kommer skjer det vi anser som det interessante. Det virker som om at de ansatte gir opp på å finne en løsning og velger heller å gå for loyalty. Altså fortsetter de i jobben og samarbeidet med sine kollegaer. Ut fra de resultatene vi har funnet er det ingen som har valgt exit, altså å forlate arbeidsforholdet grunnet en konflikt. Det kan være flere årsaker til dette, for eksempel mangel på alternative jobber, frykt for endring, økonomisk avhengighet eller at de ikke anser konfliktene som alvorlige nok. Uansett årsak kan dette medføre at ledelsen velger å ikke gjøre noen endringer siden pågående metode ikke medfører noen målbare konsekvenser. Det kan også tenkes at mangelen på konsekvenser medfører at problemet blir på et lavt nivå i organisasjonen og at "toppledelsen" dermed aldri får innblikk i konfliktnivået.

## 6.2 Ledelsens involvering

Et av våre underspørsmål omhandler forskjellen på oppfølging og håndtering av sakskonflikter kontra relasjonskonflikter. I tillegg er lederens involvering i konfliktene direkte knyttet til vår hovedproblemstilling. Gjennom analysen av funnene våre kom vi frem til tre underkategorier: forebygging av konflikter, tidspunkt for involvering og oppfølging etter en konflikt. Vi skal nå drøfte våre funn opp mot den relevante teorien vi har funnet for å best kunne svare på problemstillingen og det nevnte forskningsspørsmålet. Siden de tre underkategoriene henger tett sammen drøfter vi disse samlet.

Som det fremkommer av våre funn ser vi at deltakerne har en forventning om at lederen skal legge til rette for en god relasjon og et godt arbeidsmiljø som et tiltak for å forebygge konflikter. Det er også gjentagende nevnt at en god relasjon og tillit til ledelsen er viktig. Dette henger tett sammen med det som vi allerede har drøftet under forhold til ledelsen ovenfor. I forbindelse med forebygging av konflikter ser vi at det er ønskelig for de ansatte å kunne ta opp problemer tidligst mulig og på lavest nivå. Dette ser vi også er gjentagende i teorien, som Ekeland (2015) påpeker bør man tidlig i prosessen klare å identifisere og tenke på konflikthåndteringen for å i større grad kunne påvirke hvordan konflikten utvikler seg. Dette støttes også av teorien rundt konfliktrappen, hvor man ser at konfliktene blir verre og verre å løse jo lengre de får pågå.

Det kan selvsagt være vanskelig for ledelsen å vite nøyaktig når det er behov for involvering i konflikter. Funnene våre viser også at deltakerne selv mener at de kan og bør løse noen av konfliktene selv. Dette kan være med på å komplisere prosessen rundt involvering da det i noen tilfeller kan være manglende beskjed som fører til at ledelsen ikke blir involvert. Dette tror vi likevel er et lite problem basert på de øvrige svarene fra deltakerne. Som det fremkommer er det flere eksempler på at ledelsen har vært informert, men fortsatt ikke tatt tak i konfliktene. Ifølge Einarsen & Pedersen (2007) sier 60% av norske ledere at de ikke klarer å håndtere eller fange opp konflikter på en god måte. Dette sier noe om den generelle utfordringen for ledere, og som ikke ser ut til å være noe annerledes her. Videre trekker Einarsen & Pedersen (2007) frem seks viktige egenskaper og kunnskaper som ledere bør ha i forbindelse med konflikthåndtering. Her vil vi spesielt trekke frem to, nemlig god forståelse av hva en konflikt er og en klar holdning til utilbørlig adferd. Å ha god forståelse for hva en konflikt er, er svært viktig for å kunne avgjøre når involvering er nødvendig. Dersom en leder ikke innehar denne kunnskapen vil det kunne føre til at konflikter forblir uløste og dermed får utvikle seg. Ut fra våre resultater kan vi se at dette har skjedd, konflikter har fått pågått for



lenge uten involvering fra ledelsen. En klar holdning til utilbørlig adferd mener vi henger tett sammen med autoritet. Det vil ikke være nok å ha en holdning, den må også formidles, forstås og følges av de ansatte. Basert på de resultatene vi har fått er det vanskelig å si om ledelsen innehar disse egenskapene, men som nevnt tidligere er ledelsen ikke autoritær og får dermed ikke gjennomslag for sine holdninger og meninger.

Når det gjelder oppfølging etter konflikter har vi fått svært klare resultater. Ingen av deltakerne har opplevd dette og som den ene uttaler oppfatter hen lite oppfølging på det meste. Gjennom vår litteratursøking har vi funnet lite teori rundt oppfølging etter en konflikt. Som nevnt tidligere er det i våre resultater ingen som har valgt å forlate arbeidsplassen grunnet konflikter (exit). Men som undersøkelsen av Hansen, Mykland & Solbakk (2015) viser får ofte alvorlige konflikter konsekvenser i form av langvarige sykemeldinger, ansatte som må omplasseres eller oppsigelser. Som det fremkom i denne undersøkelsen forekommer oppsigelser både når konflikten pågår og i ettertid. Dette anser vi som en svært god grunn til å bedrive oppfølging etter en konflikt. Som resultatene viser, er også dette noe deltakerne ønsker seg. De aller fleste har foreslått samtaler som en god metode for oppfølging, noe som underbygger de øvrige resultatene som viser at dialogen/kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte fremstår som for dårlig.

### **6.3 Arbeidsmiljø og årsaker til konflikt**

Alle steder der mennesker samhandler er det potensiale for konflikt. For å svare på forskningsspørsmålet «Hvilke forhold i arbeidshverdagen opplever de ansatte øker konfliktnivået på arbeidsplassen» har vi spurt informantene i studien om hvordan de opplever deres arbeidsmiljø og sett det i sammenheng med konflikter.

I kapittel fire presenterte vi to underkategorier i kapittelet om arbeidsmiljø og årsaker til konflikter basert på funnene våre; Arbeidsfordeling og organisering, og samhold.

Disse underkategoriene har sterk tilknytning til hvordan de ansatte opplever sin arbeidshverdag, og påvirker i stor grad hvordan de ansatte opplever konfliktnivået på arbeidsplassen. I tillegg viser de oss noen av de viktigste årsakene til konflikter på arbeidsplassene.

Vi vil dele dette kapittelet inn i tilsvarende underkategorier som i kapittel fire, og begynne med arbeidsfordeling og organisering som årsaker til konflikt. Deretter vil vi se på samhold som årsak til konflikt. Denne inndelingen samsvarer med Einarsen & Pedersens (2017) skille

mellom organisatoriske årsaker og mellommenneskelige forhold som årsaker for konflikt, der arbeidsfordeling og organisering er organisatoriske årsaker mens samhold er mellommenneskelige forhold som årsak til konflikt.

### *6.3.1 Arbeidsfordeling og organisering*

Som nevnt i kapittel fire er organisering av arbeidshverdagen og uenigheter i arbeidsfordeling sentrale faktorer som bidrar til et økt konfliktnivå ifølge informantene. Disse faktorene kaller Einarsen & Pedersen (2017) organisatoriske årsaker til konflikter. De organisatoriske årsakene er forhold i virksomhetens fysiske og organisatoriske oppbygning.

Konflikter som omhandler slike forhold, er ifølge De Dreu og Weingart (2003) sakskonflikter.

Vi har funnet tre viktige organisatoriske årsaker til et økt konfliktnivå i våre funn: fordeling av arbeidsoppgaver, høy arbeidsbelastning og omorganiseringer. Disse årsakene vil vi i dette underkapittelet beskrive og drøfte nærmere opp mot relevant teori.

#### *Fordeling av arbeidsoppgaver*

Vi ser i våre funn at organisering og arbeidsfordeling i stor grad er overlatt til de ansatte, og at dette fører til at samhandlingen og samarbeidet mellom dem er dårlig. Funnene tyder på at det ikke er noen klare roller mellom de ansatte, og at det er uklart hva som forventes av hver enkelt. Ifølge Høst (2014) er det lederens ansvar å legge til rette arbeidet til de ansatte. Dette inkluderer å klargjøre roller, delegere oppgaver og fortelle de ansatte hva som forventes av dem. I situasjoner der lederen ikke utfører disse arbeidsoppgavene sine er det ifølge våre funn grobunn for konflikter. De ansatte er etterlatt til å finne ut av hvordan arbeidet skal fordeles seg imellom, og havner dermed i sakskonflikter med hverandre når de er uenige. De befinner seg dermed i den første fasen i konflikttrappen.

Ifølge Høst (2014) bør ledere initiere struktur på arbeidsplassen. Altså bør leder strukturere sin egen og sine medarbeideres rolle med hensyn på gruppens mål. Dette tolker vi til å omhandle både fordeling av arbeid og organisering av arbeidshverdagen. Vi ser i våre funn at leder i liten grad bidrar til struktur av de ansattes arbeidshverdag, og at fordeling av oppgaver og organiseringen er en felles oppgave blant de ansatte. Høst (2014) mener at å klargjøre roller er en lederoppgave. Lederen skal tydeliggjøre hvem som har ansvar for hvilke oppgaver og hvem som skal fatte hvilke beslutninger. De ansatte i våre funn mangler klare føringer og rollefordelinger for å mestre arbeidshverdagen sin. Resultatet av at disse viktige oppgavene er

etterlatt til fellesskapet er at de ansatte føler på en urettferdig fordeling av oppgaver og manglende kontroll over egen arbeidshverdag.

I tillegg verner de ansatte om sine egne arbeidsoppgaver og er i liten grad villige til å hjelpe hverandre. Disse konsekvensene av manglende strukturering av leder er en av de viktigste årsakene til konflikter ifølge våre funn.

#### *Høy arbeidsbelastning.*

I perioder der arbeidsbelastningen til de ansatte er høy er det ifølge våre funn et høyere konfliktnivå blant de ansatte. Hverdagen deres er i disse periodene preget av flere konflikter og et dårligere mellommenneskelig klima. De ansatte føler i disse periodene på manglende kontroll over egen arbeidshverdag og en lav grad av mestring. I tillegg oppstår en del konflikter fordi enkelte opplever at de har en større arbeidsbelastning enn andre.

Det kan tenkes at dette også er et ledelsesproblem og en konsekvens av manglende strukturering og sikring av ressurser fra lederens side. Ifølge Høst (2014) er det leders oppgave å sikre og distribuere ressurser i organisasjonen. Man skal dermed sikre at organisasjonene har de ressurser som trengs for at de ansatte skal kunne gjøre jobben sin.

At de ansatte føler en lav grad av mestring og kontroll over arbeidshverdagen sin i perioder med høy arbeidsbelastning kan tenkes å bli påvirket av at det er for lite tilgjengelige ressurser.

I de periodene de ansatte føler kontroll over egen arbeidshverdag og de føler at de klarer å utføre det arbeidet som kreves av dem tilfredsstillende er det et bedre arbeidsmiljø og mindre konflikter på arbeidsplassen.

#### *Omorganisering*

Det kommer også frem i intervjuene at flere av informantene har vært involvert i flere store omorganiseringer, og at arbeidsplassene deres har vært i konstant endring over lang tid. De ansatte får ikke tid til å komme inn i sin nye arbeidshverdag før nye endringer skal gjennomføres, og de arbeider i konstant usikkerhet om hvordan fremtiden blir. Blant annet blir avdelinger splittet og sammenslått om hverandre, og de ansatte får stadig nye medarbeidere, pasienter og arbeidsoppgaver å forholde seg til. I forbindelse med sammenslåing av avdelinger oppstår det ifølge funnene i studien friksjon mellom de opprinnelige avdelingene og det oppstår dermed konflikter mellom dem. Det ser ut til at følelsen av en felles identitet uteblir etter sammenslåing av avdelinger, og det oppstår grupperinger av «oss» og «dem».

Omorganiseringer fører til en større arbeidsbelastning hos hver enkelt medarbeider, spesielt når organiseringen av den nye arbeidshverdagen i stor grad er overlatt til de ansatte selv.

Leder skal koordinere og planlegge arbeidet til de ansatte og avgjøre hvem som skal gjøre hva, når oppgaver skal løses og hvordan de skal løses (Høst, 2014). Inkludert i dette anser vi koordinering og planlegging under omorganiseringer som en viktig oppgave. I tillegg tolker vi at det omfatter koordinering av arbeidsgruppen når avdelinger blir sammenslått, altså at leder legger til rette for at den nye arbeidsgruppen arbeider sammen på en god og organisert måte.

Når dette ikke blir gjort, og de ansatte må gjøre disse oppgavene selv, fører det til at de ansatte blir ytterligere påvirket av endringene. De ansatte får en mindre mestringsfølelse, det oppstår rivaliseringer mellom avdelinger som blir sammenslått og de får en lavere grad av kontroll over egen arbeidshverdag. Dette fører igjen til et økt konfliktnivå på arbeidsplassene ifølge våre funn.

For å ha et godt arbeidsmiljø og en god arbeidshelse må det ifølge Enehaug & Mamelund (2018) være balanse mellom de kravene som stilles på arbeidsplassen og den enkeltes helse og ressurser. Funnene våre tyder på at de ansatte føler de har en for stor arbeidsbelastning i periodene de er involvert i omorganiseringer, og at de derfor har kortere lunte og er i flere konflikter med hverandre.

### *6.3.2 Samhold*

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) er det viktig at de ansatte opprettholder og vedlikeholder gode relasjoner på arbeidsplassen for å ha et godt arbeidsliv. I våre funn ser vi en tydelig sammenheng mellom å føle på et godt samhold og et lavt konfliktnivå.

I konfliktsituasjoner der det er samholdet og relasjoner mellom de ansatte som er årsaken til at konflikter oppstår eller vedvarer er det ifølge De Dreu og Weingart (2003) relasjonskonflikter det er snakk om. Einarsen & Pedersen (2017) kaller disse forholdene mellommenneskelige årsaker til konflikt.

Einarsen & Pedersen (2017) nevner at arbeidskollegaer kan både være hyggelige, men også en kilde til frustrasjon og irritasjon. I våre funn ser det ut til at samholdet og konflikter påvirker hverandre i en ond sirkel. Vi ser også en tydelig sammenheng mellom svake relasjoner og konflikter. Både svake relasjoner og konflikter fører til et dårlig samarbeid, grupperinger, anspent stemning, at kollegaer ekskluderer hverandre og avstand og mistenkeliggjøring. Alle disse faktorene bidrar igjen til svake relasjoner og konflikt.

På denne måten øker konfliktnivået på arbeidsplassen på grunn av svake relasjoner, samtidig blir relasjonene mellom de ansatte svake på grunn av konflikter.

Vi ser også i våre funn at det er tydelige grupperinger mellom helsefagarbeidere og sykepleiere på arbeidsplassene. Samholdet mellom de ulike profesjonene ser ut til å være spesielt svakt på arbeidsplassene. Ifølge Høst (2014) er sterke oppdelinger av profesjoner en grunn til at helse- sektoren har et høyt konfliktnivå. Han mener at det oppstår en kamp mellom profesjonene, der man ønsker å gjøre enkelte oppgaver og ønsker å slippe å gjøre andre. I våre funn ser det ut til at konflikten mellom profesjonene i større grad handler om dårlig organisering, koordinering og rolleavklaring enn en kamp om å gjøre enkelte oppgaver.

I tillegg tviler de ulike profesjonene på hverandres kompetanse og arbeidsmoral og er i stadige konflikter med hverandre på grunn av dette. Sykepleierne føler at de må bevise ovenfor sine helsefagarbeider- kollegaer at de faktisk jobber. Dette fører til avstand og mistenkeliggjøring blant de ansatte.

Det er leders oppgave å sørge for at de oppgaver som kan gjøres rutinemessig er systematisert og laget til rutiner. Som tidligere nevnt skal leder også koordinere og planlegge arbeidet til de ansatte og avgjøre hvem som skal gjøre hva, når oppgaver skal løses og hvordan de skal løses (Høst, 2014). Våre funn tyder på at de ansatte mangler tydelige roller og helsefagarbeiderne ser ikke mange av de arbeidsoppgavene sykepleierne gjør. Funnene tyder på at på grunn av at koordineringen og planleggingen av arbeidshverdagen i stor grad er overlatt til de ansatte oppstår konflikten mellom dem. Spesielt denne typen grupperinger ser ut til å være preget av den onde sirkelen mellom svake relasjoner og konflikter som nevnt ovenfor. Det kan dermed tenkes at det hadde vært mindre konfliktfyllt på arbeidsplassen hvis lederen hadde tatt disse arbeidsoppgavene på alvor, og satt tydelige føringer til de ansatte. Dermed ville kanskje de ansatte fått mindre frustrasjon og irritasjon ovenfor hverandre, og klart å bryte sirkelen med svake relasjoner og konflikt.

#### **6.4 Konsekvenser av konflikter**

Et viktig aspekt ved vår problemstilling er hvordan konflikter påvirker de ansattes arbeidshverdag. Vi har spesielt vært interessert i hvilke negative konsekvenser konflikthåndtering eller manglende konflikthåndtering kan ha for relasjoner, samholdet og arbeidsmiljøet på arbeidsplassene.

Vi har valgt å dele dette avsnittet inn i to underkategorier: 1) Sakskonflikter og 2) Relasjonskonflikter for å tydeliggjøre forskjellene på konsekvensene av de ulike konflikttypene. Som vist i kapittel 4 er arbeidsplassene til informantene preget av et svakt og varierende samhold. Arbeidsgruppen er også påvirket av at det er tydelige grupperinger innad i gruppen, og arbeidsmiljøet beskrives som varierende av informantene i studien.

#### *6.4.1 Sakskonflikter*

Funnene i studien tyder på at det er ulikt hvordan sakskonflikter og relasjonskonflikter påvirker arbeidsmiljøet til de ansatte, men på grunn av manglende håndtering av sakskonflikter utvikler disse seg ofte til relasjonskonflikter. Sakskonflikter fører ifølge våre funn til en forbigående endring i arbeidsmiljøet. Dette antyder at sakskonflikten ikke er av alvorlig karakter, og ikke setter dype spor i det opplevde arbeidsmiljøet til de ansatte. De sakskonfliktene som er av lav alvorlighetsgrad kan med tiden forsvinne av seg selv, uten at de er håndtert eller løst av noen parter.

Når konflikter utvikler seg til å påvirke relasjoner mellom de involverte partene begynner man å nærme seg trinn 4 i konflikttrappen (Einarsen & Pedersen, 2017). Når konflikten kommer til dette trinnet, begynner det å bli utfordrende å håndtere. Dess viktigere er det at konflikten faktisk blir håndtert før man når trinn 4 for å forhindre at konflikten utvikler seg ytterligere. Funnene våre tyder på at sakskonflikter som er av liten betydning for den enkelte ofte stopper ved inngangen til dette trinnet ved at de ansatte selv ordner opp seg imellom. Relasjonen mellom de involverte kan i disse tilfellene være svekket i en kort periode, men gå tilbake til normalt ved konfliktens slutt. Ifølge våre funn kan også sakskonflikter av lav alvorlighetsgrad forsvinne av seg selv uten at de er løst eller håndtert.

#### *6.4.2 Relasjonskonflikter*

I de tilfellene der konflikten er av større betydning for de involverte utvikler konflikten seg i flere tilfeller ytterligere, og den kommer inn i fase 2 i konflikttrappen. De involverte partene begynner å redusere kontakten med hverandre og søker støtte fra andre på arbeidsplassen. Dette skaper større splittelser innad i gruppen enn det allerede er, og grupper får en ansent relasjon med hverandre. Når konflikten har kommet til dette trinnet er det ifølge våre funn motvilje blant de involverte i å ordne opp i konflikten selv. Som følge av dette blir konflikten vedvarende. Skogstad et al., (2007) mener at de negative konsekvensene av konfliktene ikke kommer av konfliktene i seg selv, men som konsekvens av at konflikten ikke blir løst.

Heller ikke leder ser ut til å gripe inn i konfliktene når de har eskalert til fase 2. Konflikten får dermed mulighet til å eskalere og utvikle seg på grunn av at det ikke er noen form for konflikthåndtering. Også Hansen, Mykland og Solbakk (2015) viser i sin forskning at manglende konflikthåndtering kan føre til at konflikter trappes opp, noe som kan føre til flere negative konsekvenser for arbeidsmiljøet.

Funnene våre tyder på at relasjoner mellom de som har vært involvert i ikke-håndterte konflikter blir vedvarende svekket. Flere av de involverte velger også å ikke ha noe med hverandre å gjøre, også i etterkant av konflikten. Dette kan tyde på at konflikten fortsatt er til stedet, men at de involverte ikke erkjenner at den er der. Å erkjenne at det faktisk er en konflikt er ifølge Ekeland (2015) viktig for at konflikten skal kunne håndteres.

Som vist i konflikttrappen vil kommunikasjonen mellom de involverte partene i en konflikt gradvis endre seg i takt med at de går oppover i trappen. Dess høyere opp i konflikttrappen man kommer, dess vanskeligere vil det dermed være å opprettholde god kommunikasjon med hverandre (Einarsen & Pedersen, 2017). For å håndtere konflikten ifølge Einarsen & Pedersen (2017) er noe av det viktigste ledere gjør å gjenopprette og skape god kommunikasjon mellom de involverte partene. Ifølge våre funn er det mangel på trygge plattformer for de ansatte å ta opp ting som plager dem. Mange grubler lenge over sakskonflikter uten at de blir tatt opp, og de utvikles dermed til større konflikter enn de opprinnelig var i utgangspunktet.

I de tilfellene konfliktene ikke lar seg løse mellom de involverte partene tolker vi ut fra våre funn at det de ansatte ønsker at ledelsen skal involveres. På grunn av at lederen velger å ikke involvere seg ser vi at de ansatte også får en dårligere relasjon til lederen. Relasjonen blir påvirket av manglende tillit til at lederen er i stand til å gjøre jobben sin. Dette kan tyde på at la- det- skure- ledelse bidrar til en dårligere relasjon mellom de ansatte og leder i tillegg til at konfliktene ikke blir løst.

Arbeidsmiljøet blir naturligvis preget av at det er flere svekkede relasjoner mellom kollegaer, og mellom ansatte og leder. I tillegg er det flere kollegaer som bevisst ikke har noen relasjon med hverandre, og har flere negative følelser forbundet med hverandre.

Hvis konflikter får vedvare over tid kan det føre til at hele det mellommenneskelige klimaet på arbeidsplassen blir dårlig (Einarsen & Pedersen, 2017).

En viktig del av en leders jobb er å legge til rette for arbeidet til de ansatte. Herunder sørge for nødvendige og gode rammebetingelser når det kommer til arbeidsmiljø (Høst, 2014). For å

sikre gode rammebetingelser for et godt arbeidsmiljø anser vi det som naturlig at leder legger til rette for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Forskning viser at ansatte som er motiverte i større grad er villige til å hjelpe sine kollegaer og bidra til at de trives på jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Slik vi tolker et godt arbeidsmiljø vil det dermed være vesentlig for ledere å legge til rette for at konflikter ikke utvikles til et nivå som går ut over de ansattes trivsel og motivasjon.

Funnene våre viser at enkelte konflikter som ikke blir håndtert får muligheten til å utvikle seg helt opp til trinn 7 i konfliktrappen. På dette trinnet kritiserer og skjeller partene hverandre ut (Einarsen & Pedersen, 2017). Når konflikten har kommet til dette steget ser det ut i våre funn til å påvirke de involverte partene også utenfor arbeidsplassen, der de ansatte kan blir skjelt ut på grunn av deres aktiviteter på sosiale medier.

Konflikter på dette nivået kan eskalere til å omhandle hele arbeidsgruppen, og skape store splittelser på arbeidsplassen. Dette tyder på at konflikten ikke har blitt tatt i tidlig nok, men har fått rom til å eskalere uten noen form for håndtering. I de mest alvorlige konfliktene er det ofte sammensatte faktorer over tid som har skylden for alvorlighetsgraden, og grunnen til at de blir så alvorlige er at de blir håndtert uryddig eller ikke håndtert i det hele tatt (Einarsen & Pedersen, 2017).

Ifølge Hansen, Mykland & Solbakk (2015) kan store konflikter få alvorlige konsekvenser i organisasjoner. Dette samsvarer også med våre funn som viser at de ansatte opplever mindre trivsel, lav motivasjon og ubehag på jobb når det er store og alvorlige konflikter i arbeidsgruppen. Hvis ansatte over tid føler på disse negative følelsene kan det også tenkes at veien er kortere for å søke seg til andre arbeidsplasser eller sykemelde seg.

Ifølge Høst (2014) er det leders oppgave å styre konflikten slik at situasjoner ikke eskalerer og blir ødeleggende. I de tilfellene konflikten eskalerer til den siste fasen i konfliktrappen er de i stor grad ødeleggende for arbeidsmiljøet og samholdet på arbeidsplassen. Det fremkommer også at slike konflikter tærer på de ansatte over tid.

## **6.5 Oppsummering drøfting**

Vårt resultat viser at de ansatte ønsker seg en autoritær leder som er klar og tydelig, samtidig som de ønsker seg en god relasjon til hen slik at små og store saker kan tas opp. Dette er egenskaper som også går igjen i teorien som viktige for en god leder å inneha. Videre viser



våre resultater at ledelsen mangler handlekraft og evnen til å løse problemer og konflikter som blir tatt opp. Dette medfører at de ansatte gir opp og dermed ikke orker å ta opp nye saker.

Videre ser vi i teorien og av resultatene at tidlig involvering fra ledelsen i konflikter er gunstig og ønskelig. Det er likevel vanskelig for både ansatte og ledelsen å vite nøyaktig når denne involveringen skal skje. Våre resultater viser at ledelsen ikke involverer seg i konfliktene til tross for at de er informert om sakene. Dette kan tyde på at lederne ikke innehar de egenskapene som må til for å kunne foreta god konflikthåndtering.

Når det gjelder oppfølging etter konflikter viser våre resultater at det er ikke-eksisterende. Vi finner også svært lite teori om dette, men basert på undersøkelsen utført av Hansen, Mykland & Solbakk (2015) kan manglende oppfølging føre til langtidssykemeldinger, omplasseringer eller oppsigelser.

Det er flere årsaker til at konflikter oppstår. De viktigste årsakene vi har funnet er fordeling av arbeidsoppgaver, høy arbeidsbelastning, omorganiseringer og svake relasjoner. Samtlige av disse årsakene har utspring fra at ledelsen er lite til stedet og at de ansatte er mye overlatt til seg selv. Ledelsesoppgaver er blitt ansatt-oppgaver, og de ansatte mangler koordinering, føringer, styring og rolle-avklaringer. Dette bidrar til at de ansatte havner i konflikt med hverandre.

Resultatene våre viser også at negative konsekvenser av konflikter ikke kommer av konfliktene i seg selv, men måten de blir håndtert på. På grunn av manglende håndtering, både av ledelsen og de involverte selv, utvikler konfliktene seg og det oppstår en rekke negative konsekvenser for arbeidsmiljøet og samholdet på arbeidsplassen.

## **7.0 Konklusjon**

I dette kapitlet vil vi presentere våre hovedkonklusjoner på problemstillingen og forskningsspørsmålene, de teoretiske og praktiske implikasjonene, kritikk til egen forskning og forslag til videre forskning.

Opgavens problemstilling er: «*Hvordan opplever sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen?*».

Forskingsspørsmål:

- *Hvilke egenskaper og atferd anser ansatte som viktige at en leder innehar for å håndtere konflikter på arbeidsplassen?*
- *Hvilke forhold i arbeidshverdagen opplever de ansatte øker konfliktnivået på arbeidsplassen? (hvordan kan leder forebygge konflikter på arbeidsplassen)*
- *Hvilke negative konsekvenser av konflikter opplever de ansatte under og etter en konflikt.*

Vårt første forskningsspørsmål spør hvilke egenskaper og atferd de ansatte anser som viktige at en leder innehar for å håndtere konflikter på arbeidsplassen. Egenskapen som anses som viktigst er autoritet og handlekraft. Deltakerne ønsker seg en klar og tydelig leder som får gjennomslag for sine avgjørelser hos arbeidsstokken uten at avgjørelsene blir utfordret.

Deltakerne påpeker at de ønsker en leder som gjør noe med de problemene og sakene som blir tatt opp. Videre beskriver deltakerne at de ønsker seg en leder som de kan ta opp små og store saker med slik at konflikter ikke får gro. Ser man disse to egenskapene i sammenheng kan vi si at de ansatte ønsker seg en kognitiv autoritær leder. De ønsker seg en autoritær leder med kunnskap, erfaring og gode holdninger. Dette støttes av at deltakerne anser den viktigste adferden som oppmerksomhet ovenfor medarbeiderne. De vil ha en leder som er tilgjengelig for samtaler og innspill slik at de føler seg sett og hørt.

Vårt andre forskningsspørsmål spør om hvilke forhold i arbeidshverdagen de ansatte opplever øker konfliktnivået på arbeidsplassen. De viktigste organisatoriske årsakene til konflikt er fordeling av arbeidsoppgaver, høy arbeidsbelastning og omorganiseringer. Disse årsakene til konflikter ser ut til å egentlig omhandle en lite tilstedeværende ledelse, der de ansatte er overlatt til seg selv i organiseringen av arbeidshverdagen sin.

Fordeling av arbeidsoppgaver mellom de ansatte foregår primært mellom de ansatte selv og det oppstår dermed konflikter mellom dem. Rollefordelingen mellom de ansatte er uklar, og det er lite struktur i arbeidshverdagen. Funnene tyder på at konflikter som omhandler fordeling av arbeidsoppgaver kunne vært forebygget ved at leder hadde lagt bedre føringer for de ansatte gjennom å lage struktur, klargjøre roller og delegere oppgaver blant de ansatte.

I perioder opplever de ansatte en høy arbeidsbelastning på jobb. I disse periodene opplever de ansatte manglende mestring og kontroll over egen arbeidshverdag, og det er derfor mer konflikter på arbeidsplassen. Ved å sikre at de ansatte har tilstrekkelige ressurser og/eller arbeidsdagen deres hadde blitt organisert på en mer effektiv måte ville de ansatte følt en større grad av mestring og kontroll og konfliktnivået ville muligens vært lavere.

Omorganiseringer er en del av hverdagen til de ansatte i den kommunale helse- og omsorgssektoren. I forbindelse med sammenslåinger og oppdelinger av avdelinger oppstår det ofte konflikter på grunn av at endringsprosessen i stor grad er en felles oppgave for de ansatte. De ansatte blir ikke innarbeidet til en felles enhet før de skal bli enige med hverandre om hvordan deres nye arbeidshverdag skal være. De ansatte har dermed også en større arbeidsbelastning i disse periodene, og konfliktnivået er dermed også høyere. Vi ser at en lite tilstedeværende leder spesielt bidrar til et høyere konfliktnivå under omorganiseringer. Ved å koordinere, planlegge og ta styring gjennom hele endringsprosess vil lederne kunne redusere konfliktnivået i disse periodene.

Vi har også vært inne på noen mellommenneskelige forhold som årsaker til konflikter, der vi ser en tydelig sammenheng mellom at de ansatte opplever et godt samhold på arbeidsplassen og et lavt konfliktnivå. Relasjoner på arbeidsplassen og konfliktnivå henger tett sammen og påvirker hverandre i stor grad. Både svake relasjoner og konflikter fører begge til et dårlig samarbeid, grupperinger, anspent stemning, at kollegaer ekskluderer hverandre og avstand og mistenkeliggjøring. Dermed blir samholdet på arbeidsplassene dårligere av konflikter og det blir mer konflikter av et dårlig samhold. Hvis de ansatte hadde fått tydeligere føringer og en bedre rolleavklaring av ledelsen kunne konfliktnivået vært redusert og samholdet ville blitt sterkere.

Vårt siste forskningsspørsmål spør om hvilke negative konsekvenser av konflikter de ansatte opplever. Manglende konflikthåndtering ser ut til å være den viktigste årsaken til at det oppstår negative konsekvenser av konflikter. På grunn av manglende konflikthåndtering utvikler konflikter seg ofte til å bli mye større enn nødvendig. Små sakskonflikter har en tendens til å utvikle seg til relasjonskonflikter, og de blir dermed vanskeligere å håndtere enn de opprinnelig hadde vært hvis de ble håndtert i en tidlig fase. Relasjonskonflikter ser heller ikke ut til å bli håndtert, og utvikler seg dermed ytterligere opp i konfliktrappen. Noen av de viktigste negative konsekvensene av at konflikter ikke blir håndtert er:

- De involverte partene får en vedvarende svekket relasjon med hverandre
- De involverte partene unngår hverandre
- Konfliktene utvikles til å omhandle hele arbeidsgruppen
- De ansatte får en dårlig relasjon til leder
- De ansatte har manglende tillit til leder
- Det oppstår store splittelser i arbeidsgruppen
- De ansatte opplever mindre trivsel, lav motivasjon og ubehag på jobb

Vi ser også at de ansatte opplever lav grad av mestring i hverdagen på grunn av en lite tilstedeværende ledelse. Dette fører til at kompetanseutvikling uteblir på grunn av at de ansatte ikke trives på jobb og ikke yter mer enn nødvendig. Når de ansatte ikke har noe med hverandre å gjøre og bevisst ignorerer hverandre vil man også få manglende erfaringsdeling og kompetanseutveksling mellom de ansatte. På bakgrunn av våre funn om konsekvenser av konflikter ser vi at det er et stort behov for forebygging, håndtering og oppfølging i forbindelse med konflikter.

Gjennom våre forskningsspørsmål mener vi å ha kommet frem til et tydelig svar på vår problemstilling. Sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren opplever både forebyggingen, håndteringen og oppfølgingen av konflikter som dårlig, i noen tilfeller ikke eksisterende. Som vi har nevnt ovenfor driver ikke ledelsen med forebygging av konflikter i form av organisering av arbeid og bygging av samhold. Når konfliktene først har oppstått opplever de ansatte at deres forsøk på å ta opp sakene blir avvist og at ledelsen ikke tar tak slik som de ansatte ønsker og forventer. Når det gjelder oppfølging sier de ansatte at dette er noe de ikke har opplevd, altså opplever de ingen oppfølging.

### **7.1 Praktiske implikasjoner**

Vi mener denne oppgaven gir bred og god innsikt i hvordan de ansatte opplever konflikthåndteringen og oppfølgingen av interne konflikter på arbeidsplassen. Vi håper at ledere i kommunal helsesektor kan lese denne oppgaven og få et klarere bilde av hva deres ansatte forventer av dem når det kommer til konflikthåndtering. Vi skjønner også at ledere generelt har en hektisk hverdag med mange arbeidsoppgaver, og at det derfor kan være vanskelig å få prioritert for eksempel uformelle samtaler med de ansatte. Vi mener likevel at ledere kan lese denne oppgaven og kanskje utfordre sine egne tanker om hvordan konflikthåndteringen utføres og påvirker deres ansatte.

Oppgaven er basert på intervjuer av sykepleiere i kommunal helsesektor, dog er resultatet og konklusjonen interessant for ledere i alle sektorer og yrker.

### **7.2 Teoretiske implikasjoner**

Som Høst (2014) påpeker har ofte effektive ledere et trekk som kalles sosialisert maktmotivert. Personen har et ønske om makt, enten som sosialisert maktorientert eller personlig maktorientert. Makt er nært knyttet opp mot autoritet, som vi har funnet ut er en egenskap de ansatte ønsker seg hos en leder. Likevel finnes det lite til ingen forskning som

undersøker denne sammenhengen. Vår forskning tyder på at ansatte på kaotiske arbeidsplasser søker en autoritær leder for å kunne skape stabilitet og rutiner. Trolig vil ansatte på arbeidsplasser som ikke er preget av konflikter ønske seg andre egenskaper. Hvilken ledertype og hvilke trekk de ansatte foretrekker er i stor grad meningsbasert og situasjonsbasert. Videre har Høst (2014) utarbeidet en tabell over lederens viktigste aktiviteter. Her finnes det ingen punkter som omhandler bygging av samhold og felleskap på arbeidsplassen. Vi mener at dette er en viktig del av en leders jobb, og spesielt viktig som et tiltak for å forebygge konflikter.

### **7.3 Videre forskning**

Det første vi vil trekke frem som kan være verd å se nærmere på er oppfølging av konflikter. Som nevnt tidligere i oppgaven finner vi svært lite forskning på dette temaet samtidig som resultatene viser at dette er noe de ansatte ønsker seg. Her kunne det vært interessant å gå dypere inn temaet og finne mer informasjon om ettervirkningene av konflikter. Her kunne det også vært verd å prøve å finne statistikk på hvor mange som skifter yrke eller jobb grunnet manglende oppfølging etter alvorlige konflikter på arbeidsplassen.

Resultatene våre viser også at omorganisering og uklare interne roller spiller inn på konfliktnivået. Her hadde det vært interessant å undersøke hvorvidt usikkerhet og konkurranse er grunnlag for konflikter mellom de ansatte, og hvordan ledelsen tydeliggjør arbeids- og rollefordeling internt.

Det siste punktet vi foreslår å se nærmere på er kompetansen til ledere i helsesektoren. Vi sitter med et inntrykk av at det ofte rekrutteres sykepleiere som av ulike årsaker ikke lengre kan stå i sin normale jobb til lederstillinger. Å undersøke hvilken lederkompetanse og erfaring mellomledere i sektoren sitter på kan være med på å gi svar på hvorfor konfliktnivået er høyt.

### **7.4 Kritikk til egen forskning**

Vi vil her liste opp de forskningsmessige svakhetene vi mener vår oppgave og konklusjoner har:

- Resultatene og konklusjonene våre er basert på informasjon fra fire kilder, vi ser at en økning av kilder ville styrket grunnlaget for resultatet og konklusjonene
- Spørsmålene vi stilte dekket et bredt spekter av tema, dette førte til at vi fikk inn en stor mengde informasjon som var krevende å gjennomgå. Oppfølgingsintervju med færre og mer konkrete spørsmål ville styrket resultatene i oppgaven

- Oppgaven fokuserer på de negative sidene ved konflikthåndtering, dette kan gi et unyansert bilde av faktiske forhold. Oppgaven kunne dekket noen positive sider eller innspill fra ledelsen selv.
- Teorien som er benyttet støtter i stor grad de resultatene vi har funnet. Oppgaven kunne vært mer nyansert ved medtakelse av teori som utfordrer våre funn.

Avslutningsvis vil vi også nevne at vi mener at dette har blitt en sterk oppgave når det gjelder analyse av konflikter og konflikthåndtering, ledelse og relasjoner. Oppgaven har også gjennom god validitet og reliabilitet styrket resultatet og troverdigheten av resultatet. Vi har også gjennomført forskningen og oppgaveskrivingen i henhold til den planen vi la i starten av prosessen. Ved å gjennomføre prosjektet på en strukturert måte har vi klart å få en kompleks og stor problemstilling over til en tydelig og underbygget konklusjon.

## Litteraturliste:

- De Dreu, C. K. W., & Weingart L. R. (2003). *Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied psychology*, 88(4), 741-749.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2021). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet – jus og psykologi*. (3. utg.). Gyldendal Norske Forlag.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet – jus og psykologi*. (2. utg.). Gyldendal Norske Forlag.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2009). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ekeland, T-J. (2015). *Konflikt og konfliktforståelse for helse og sosialarbeidere*. (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Enehaug, H., & Mamelund, S., E., (2018) Direkte og indirekte konfliktinvolvering. I Heen, H., & Salomon, R. (red.), *Varme konflikter i arbeidslivet: organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (s. 42- 63). Gyldendal.
- Glasø, L., (2008). *Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen*. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 240-248.
- Hansen, K., Mykland, S., & Solbakk, M. N. (2015). *Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter. Søkelys på arbeidslivet*, 32(1-2), 61–77.  
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-04>
- Heen, H., & Salomon, R. (2018). *Varme konflikter i arbeidslivet: organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Gyldendal.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, voice and loyalty: responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Mass.: Harvard, University Press.
- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren* (3. utg.). Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kristoffersen, M., & Friberg, F. (2016). *Transformasjonsledelse og økte effektivitetskrav i sykepleien*. *Nordic Journal of Nursing Research*, 36(1), 13-19.  
<https://doi.org/10.1177/0107408315595163>
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter – bare til besvær? – Konfliktløsning i barnehagen*. Høyskoleforlaget.
- Lystad, A. (1995). *Håndbok i konflikthåndtering: med eksempler fra helsevesenet: personlige konflikter, konflikter mellom personer, kollektive konflikter*. Forlaget Sykepleien.
- Malterud, Kirsti. (2017). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nerdrum, Per. (1998). *Mellom sannhet og velferd: Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo.
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere*. Gyldendal.
- Bokmålsordboka (u.å). *Konflikt*. I Ordbokene. Hentet 01.05.22 fra  
<https://ordbokene.no/bm,nn/search/?q=konflikt>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). *The destructiveness of laissez-faire leadership behavior*. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- SSB (2019). *Arbeidsmiljø. Levevilkårsundersøkelsen*. Hentet 28.2.22 fra  
<https://www.ssb.no/statbank/table/07873/tableViewLayout1/>



## Vedlegg 1 – Intervjuguide

### Intervjuguide for Masteroppgaven “Forebygging, håndtering og oppfølging av konflikter i kommunal helsesektor”

#### Innledning

- Presentere forskerne selv med navn og jobb
- Informere kort om masteroppgaven, tema og hvilke spørsmål som vil stilles
- Forklare hva informasjonen de kommer med skal brukes til
- Gjennomgå hvordan informasjonen de gir behandles og lagres
- Garantere anonymitet og gå igjennom samtykkeskjema de har fått på forhånd
- Informere om deres rett til å avslutte intervjuet og samarbeidet når som helst  
Vi vil starte med noen enkle spørsmål for å bli litt kjent med informanten.
- Be informanten presentere seg selv – navn, jobb, utdanning, etc.
- Hvor lenge har de vært ansatt på arbeidsplassen?
- Fritidsaktiviteter

#### Introduksjonsspørsmål:

- Hva legger du i begrepet konflikt?
- Hva legger du i begrepet sakskonflikt?
- Hva legger du i begrepet relasjonskonflikt?

Når vi har fått svar på dette forklarer vi vår definisjon på de tre overstående ordene:

- Sakskonflikter omhandler spesifikke ting knyttet til arbeidet. Det kan for eksempel være uenigheter om utførelse av arbeid, prosedyrer, ressurser, innhold eller systemer
- En relasjonskonflikt derimot omhandler en konflikt basert på relasjonen mellom to mennesker. Det kan være motsetninger i personlighet, religion, holdninger, politikk, verdisyn og stil
- Vi definerer en konflikt som et motsetningsforhold mellom to eller flere personer, hvor ubehagelige følelser oppstår (Sariba, 2017). Det finnes mange ulike definisjoner på en konflikt, men vi syntes denne definisjonen er treffende for vår oppgave

#### Overgangsspørsmål:

- Kan du fortelle litt om arbeidsmiljøet og samholdet på arbeidsplassen din?
- Har du opplevd at konflikter har påvirket dette miljøet?
- Hvordan vil du beskrive konfliktnivået på arbeidsplassen din?
- Hvordan vil du beskrive din relasjon til dine nåværende og tidligere ledere?

#### Nøkkelspørsmål:

- Hvilke egenskaper anser du som viktig at en leder innehar for å kunne håndtere konflikter?
- Etter din oppfatning, innehar dine nåværende eller tidligere ledere alle disse egenskapene?
  - Hvilke egenskaper mener du eventuelt mangler?
  - Hvilke egenskaper setter du mest pris på?
  - Har du opplevd dine nåværende eller tidligere ledere som konfliktsky?
- Hva mener du en leder bør gjøre for å forebygge konflikter?

- Er du kjent med om kommunen du jobber i har noen prosedyrer for konflikthåndtering? Benyttes de i så fall?

### *Sakskonflikter*

- Kan du fortelle litt om noen sakskonflikter du har vært involvert i på arbeidsplassen?
  - Kjenner du til noen andre sakskonflikter på arbeidsplassen, som du selv ikke har vært involvert i?
  - Var noen av disse konflikter mellom en leder og en eller flere ansatte?
  - Var noen av disse konfliktene mellom ansatte? Og var i så fall ledelsen informert?
- Informerte du eller personen du var i konflikt med ledelsen om konflikten?
  - Hvorfor valgte du å kontakte ledelsen/ikke kontakte ledelsen?
  - Gjorde ledelsen noen tiltak når de ble informert? I så fall, hvilke tiltak?
  - Er det noe ledelsen kunne gjort annerledes?
- Har du opplevd endringer i arbeidsmiljøet etter en sakskonflikt? I så fall, hvilke?
  - Hvordan er ditt forhold til personene du har vært i sakskonflikter med i dag?
  - Hvilken oppfølging utførte ledelsen i ettertid av sakskonflikten?
    - Om informanten ikke fikk oppfølging:**
      - Hvis du kunne valgt, ville du hatt oppfølging i ettertid? I så fall: Hvilken oppfølging?
    - Om informanten fikk oppfølging:**
      - Hva gjorde ledelsen som var bra i ettertid av konflikten?
      - Hva kunne vært gjort annerledes?

### *Relasjonskonflikter*

- Kan du fortelle litt om noen relasjonskonflikter du har vært involvert i på arbeidsplassen?
  - Hvis nei: Kjenner du til at noen andre relasjonskonflikter på arbeidsplassen, som du selv ikke har vært involvert i?
  - Var noen av disse konfliktene mellom en leder og en eller flere ansatte?
  - Var noen av disse konfliktene mellom ansatte? Og var i så fall ledelsen informert?
- Informerte du eller personen du var i konflikt med ledelsen om relasjonskonflikten?
  - Hvorfor valgte du å kontakte ledelsen/ikke kontakte ledelsen?
  - Gjorde ledelsen noen tiltak når de ble informert? I så fall, hvilke tiltak?
  - Er det noe som kunne vært gjort annerledes?
- Har du opplevd endringer i arbeidsmiljøet etter en konflikt? I så fall, hvilke?
  - Hvordan er ditt forhold til personene du har vært i konflikt med i dag?
  - Hvilken oppfølging utførte ledelsen i ettertid av konflikten?
    - Om informanten ikke fikk oppfølging:**
      - Hvis du kunne valgt, ville du hatt oppfølging i ettertid? I så fall: Hvilken oppfølging?
    - Om informanten fikk oppfølging:**
      - Hva gjorde ledelsen som var bra i ettertid av konflikten?
      - Hva kunne vært gjort annerledes?

## Vedlegg 2 – Samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### ***Masteroppgaven: Forebygging, håndtering og oppfølging av konflikter i kommunal helsesektor***

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å beskrive hvordan sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren opplever forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.**

#### **Formål**

Gjennom denne undersøkelsen ønsker vi å finne ut hvordan sykepleiere som er ansatt i den kommunale sektoren opplever ledelsens forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen.

Problemstillingen på oppgaven er: *Hvordan opplever sykepleiere i den kommunale helse- og omsorgssektoren forebygging, håndtering og oppfølging av interne konflikter på arbeidsplassen.*

For å få et best mulig resultat av forskningen skal vi også finne svar på følgende underspørsmål:

- *Hvilke egenskaper og atferd anser ansatte som viktige at en leder innehar for å håndtere konflikter på arbeidsplassen?*
- *Hvilke forhold i arbeidshverdagen opplever de ansatte øker konfliktnivået på arbeidsplassen? (hvordan kan leder forebygge konflikter på arbeidsplassen)*
- *Hvilke negative konsekvenser av konflikter opplever de ansatte under og etter en konflikt.*

Vi skal intervju 6-8 ansatte i helsetjenesten i forbindelse med dette prosjektet. Prosjektet skal være ferdig i mai 2023.

Prosjektet er en masteroppgave ved Nord universitet.

## **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Nord universitet* er ansvarlig for prosjektet.

## **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du har fått denne henvendelsen fordi du jobber som sykepleier i kommunal helsesektor, og dermed passer vårt utvalg. Vi trenger som nevnt 6-8 ansatte i kommunal helsesektor som kan belyse temaet i masteroppgaven.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

- *Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et intervju.*
- *Intervjuet vil vare i ca. 1 time.*
- *Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan du opplever forebyggingen, håndteringen og oppfølgingen av konflikter på din arbeidsplass.*
- *Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet. Disse blir midlertidig lagret i Nord universitets forskningsserver.*

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *De som vil ha tilgang til innsamlet data:*
  - *Tonje Susann Osbakk: Student*
  - *Lise Moen Fjelde: Student*
  - *Johan Olaisen: Veileder masteroppgave.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, datamaterialet vil bli lagret på forskningsserver.*
- 

*Deltakerne i denne studien vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av studien.*

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 11.07.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Materialet vil bli anonymisert løpende. Lydopptak slettes direkte etter de er transkribert. Det transkriberte dokumentet er anonymisert med en kode for intervjuobjektet. Disse kodene ligger i et annet skjema adskilt det transkriberte dokumentet. Alle dokumenter utenom forskningsrapporten/masteroppgaven vil bli slettet når oppgaven avsluttes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Nord universitet* har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Nord universitet* ved *Bjørn Olsen*, e-post: [bjorn.olsen@nord.no](mailto:bjorn.olsen@nord.no), telefon: 91306171
- Student Lise Moen Fjelde, e-post: [lise.moen@hotmail.com](mailto:lise.moen@hotmail.com), telefon: 99557360
- Student Tonje Osbakk, e-post: [tonjesusann@live.no](mailto:tonjesusann@live.no), telefon: 99546991
- Vårt personvernombud: *Toril Irene Kringen*, e-post: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no), telefon: 74022750

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Johan Olaisen*  
(Veileder)

*Lise Moen Fjelde og Tonje Susann Osbakk*  
(Forskere/studententer)

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Forebygging, håndtering og oppfølging av konflikter i kommunal helsesektor**» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)