

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE358E

Navn på kandidat:  
Vibeke Wensell Hakkebo  
Ann-Kristin Nygård

---

Hvordan ivaretas prosessene for konflikthåndtering av ledere med personalansvar?  
-Et kvalitativt studie ved Nordlandssykehuset avdeling psykiatri.

---

Dato: 15.05.2017

Totalt antall sider: 83

## FORORD

Denne masteroppgaven er resultatet av ett års samarbeid rundt en problemstilling som vi mener både er tidsriktig og universell. Funnene har vist at tema i høyeste grad er verdt et annet fokus enn problemstillingen kanskje har i dag.

Proessen har vært litt famlende, men med godt samarbeid oss imellom. Vi takker menn og barn for å ha holdt ut med rot og til tider lett fraværende tankevirksomhet.

Vi takker også informantene for velvillig deltakelse i intervjuene. Det har absolutt vært interessant og lærerikt med dette dypdykket i hverdagen til ansatte og lederer ved disse avdelingene.

Nord Universitet

15.05.2017

Ann-Kristin Nygård

Vibeke Wensell Hakkebo

# INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	-----	
ABSTRACT	-----	
1.0 INNLEDNING		
1.1 Bakgrunn	-----	Side 1
1.2 Mål, problemstilling og hensikt	-----	Side 2
1.3 Avgrensning	-----	Side 2
1.4 Leserhenvisning	-----	Side 3
1.5 Sentrale begreper	-----	Side 4-12
2.0 TEORI	-----	Side 13
2.1 Ledelse	-----	Side 13
2.1.1.Lederroller	-----	Side 14
2.1.2 Ledere - personlighetstrekk og ferdigheter	-----	Side 16
2.1.3 Sosial og emosjonell intelligens	-----	Side 17
2.1.4 Lederstil	-----	Side 18
2.1.5 Virkeligheten mot idealet	-----	Side 19
2.2 Makt	-----	Side 20
2.2.1 Subkulturer	-----	Side 21
2.2.2 Angst og utrygghet i organisasjoner - stabilitetsfremmende tiltak	-----	Side 22
2.2.3 Kommunikasjon	-----	Side 26
2.2.4 Uformell kommunikasjon	-----	Side 27
2.2.5 Organisatorisk taushet	-----	Side 28
2.3 Selvledelse	-----	Side 29
3.0 METODE.	-----	Side 32
3.1 Veien inn i forskningsfeltet	-----	Side 32
3.2 Forforståelse	-----	Side 33
3.3 Kvalitativ tilnærming	-----	Side 34
3.4 Informanter	-----	Side 35
3.5 Kontekst og gjennomføring av intervjuer	-----	Side 36
3.6 Bearbeiding av data	-----	Side 36

3.7 Ethiske aspekt	-----	Side 37
3.7.1 Reliabilitet	-----	Side 38
3.7.2 Validitet	-----	Side 39
3.7.3 Refleksjon over egen rolle som forsker	-----	Side 39
3.8 Metodekritikk	-----	Side 40
4.0 ANALYSERESULTATER	-----	Side 41
4.1 Kort oppsummering av resultatene	-----	Side 41
4.2 Utdypende analyseresultater	-----	Side 43
4.2.1 Ledere	-----	Side 44
4.2.2 Ansatte	-----	Side 48
5.0 DRØFTING	-----	Side 51
6.0 KONKLUSJON	-----	Side 61
Litteraturliste	-----	Side 63

Vedlegg 1: Forespørsel og samtykkerklæring om deltakelse i forskningsprosjekt.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Søknad og godkjenning om gjennomføring av forskningsprosjekt

## **SAMMENDRAG**

Denne masteroppgaven er et kvalitativt studie er basert på semistrukturerte intervjuer. 6 informanter hvorav 3 enhetsledere og 3 miljøansatte. Alle med samme faglige bakgrunn som bachelor i 3-årig helseutdanning, med spesialisering. Studien har en fenomenologisk tilnærming og følgende problemstilling belyses:

### **Hvordan ivaretas prosessene for konflikthåndtering av ledere med personalansvar?**

#### **- Et kvalitativt studie ved Nordlandssykehuset avdeling psykiatri.**

Studiet viser at enhetsledere og ansatte har svært ulik oppfatning av hvordan konflikter håndteres i det aktuelle arbeidsmiljøet. Ledere går så langt at de benekter at konflikter eksisterer, mens ansatte kjenner usikkerhet og polariseringer på kroppen i det daglige. Oppgaven tar for seg disse ulikhetene og avslutter med det vi mener er viktige fokusområder for å styrke personalarbeidet i det som er en tradisjonstung organisasjon.

## ABSTRACT

This master's thesis is a qualitative study based on semi-structured interviews. 6 informants of whom 3 unit managers and 3 environmental staff. All with the same professional background as a bachelor in 3-year health education, with specialization. The study has a phenomenological approach and the following problem is highlighted:

**How are the processes of conflict management of managers with human responsibility respected?**

**- A qualitative study at the Nordland Hospital Department of Psychiatry.**

The study shows that unit managers and employees have a very different perception of how conflicts are handled in their working environment. Managers go so far as to deny that conflicts exist, while employees know uncertainties and polarizations on the body in their daily lives. This master's thesis addresses these inequalities and ends with what we think are important focus areas to strengthen staff work in what is a traditional organization.

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn

Konflikter på arbeidsplassen er et tema alle berøres av før eller senere. Som medarbeider i en bedrift, uansett størrelse, er vi mennesker med ulike erfaringer, verdier og prioriteringer. Dette danner grunnlaget for hvordan arbeidsmiljøet utvikles og hvordan vi samarbeid når vi møtes i arbeidssituasjon. Dette krever en ledelse med et bevisst forhold til at konflikter på arbeidsplassen kan forstyrre, og i verste fall ødelegge bedriftens mål. I tillegg har man som leder også et moralsk ansvar for sine medarbeidere. Som leder må man evne å se den enkelte ansatte. Konflikter har opphav i den ansattes subjektive forståelse av situasjonene som oppstår, og for leder er det krevende å ha en aktiv forebyggende personalpolitikk. Dette skjæringspunktet ønsker vi å belyse mer inngående i denne oppgaven.

Som yrkesaktive gjennom flere år, og i ulike bransjer har vi begge vært vitne til, og involverte i ulike konflikter på arbeidsplassene. Vi har observert og erfart at konflikter i arbeidsmiljøet håndteres svært ulikt i praksis, men samtidig er tildelt mye plass i populærvitenskap, kurstilbud og personalhåndbøker.

Denne oppgaven kom sammen som et produkt av studietiden vi har hatt sammen siden 2014.

## **1.2 Mål, problemstilling og hensikt**

Målet med denne masteroppgaven er å belyse realitetene ved hvordan ledere kontra personal oppfatter situasjonen i miljøet med tanke på konfliktnivå og leders evne til å håndtere dette.

Problemstillingen er:

### **Hvordan ivaretas prosessene for konflikthåndtering av ledere med personalansvar? - Et kvalitativt studie ved Nordlandssykehuset avdeling psykiatri.**

Hensikten med oppgaven er et dypdykk i hvordan hverdagen rundt konflikthåndtering er for ledere og ansatte ved NLSH. Vi forsøker å belyse eksisterende teorier på feltet, begreper, samt gjøre rede for teorier og metoder som er allment kjent i litteraturen angående konflikter og konfliktløsning på arbeidsplassen.

## **1.3 Avgrensning**

Nordlandssykehuset HF består av flere avdelinger spredt i hele Nordland fylke. I Bodø finner vi foretakets to største sykehus, som består av et psykiatrisk og et somatisk sykehus, samt et distriktpsykiatrisk senter, DPS. De andre avdelingene befinner seg i Lofoten og Vesterålen, henholdsvis på Gravdal og Stokmarknes. Utover disse finnes det flere psykiatriske poliklinikker og andre enheter spredt i fylket. Vi har valgt å fordype oss i Bodø, ved Nordlandssykehuset avdeling psykiatri. Vi har valgt å avgrense studien til å omfatte 3 enheter. Der vi har tatt utgangspunkt i 3 enhetsledere og 3 miljøterapeuter.

Denne studien er avgrenset til de aktuelle informantene og til det arbeidsmiljøet de er i. Teoretisk har vi presentert de teorier som er av relativt ny dato, og det vi mener er relevant for ledere i et arbeidsmiljø i 2017. Litteraturen vi finner i dag er ikke spesielt teoritung. Den forsøker i større grad å belyse forhold mellom årsak og virkning og hvordan man kan gå fram for å sette konflikter og konflikthåndtering på dagsorden. Oppgaven er delt inn i 6 kapitler hvor vi tematisk går gjennom begreper, metoder og teorier og tilslutt analyserer og drøfter funnene. Konklusjonen inneholder anbefalinger for videre forskning på dette tema.



## **1.4 Leserhenvisning**

Kapittel 1 tar for seg sentrale begreper knyttet til konflikt og konflikthåndtering.

Kapittel 2 gjør rede for de mest sentrale teoriene samt teoretiske fokusområder for konflikthåndtering i arbeidsmiljøet.

Kapittel 3 gjør rede for valg av metode og svakheter ved denne.

Kapittel 4 inneholder analyse av de funn vi gjorde oss gjennom intervjuprosessen.

Kapittel 5 Her drøfter vi funn mot teorier og metodiske begreper og fenomener.

Kapittel 6 Konklusjon og anbefalinger for videre forskning.

### **Modelloversikt:**

Modell 1 - årsaker til konflikt.

Modell 2 konflikthåndtering/regulering.

Modell 3 Forhold som påvirker konfliktforståelsen.

Modell 4 viser en oppsummering av den virkeligheten vi mener fremkom.

Modell 5 Elementer som sikrer god konflikthåndtering.

### **Tabelloversikt:**

Tabell 1 Administrasjon versus ledelse.

Tabell 2 Positive og negative sider ved rykter og sladder.

Tabell 3 Begreper brukt av ledere i intervjuene.

Tabell 4 Begreper brukt av ansatte i intervjuene.

### **Sist i oppgaven finner du litteraturhenvisninger og vedlegg**

Vedlegg 1: Forespørsel og samtykkeerklæring om deltakelse i forskningsprosjekt.

Vedlegg 2: Intervjuguide.

Vedlegg 3: Søknad og godkjenning om gjennomføring av forskningsprosjekt.

## 1.5 Sentrale begreper

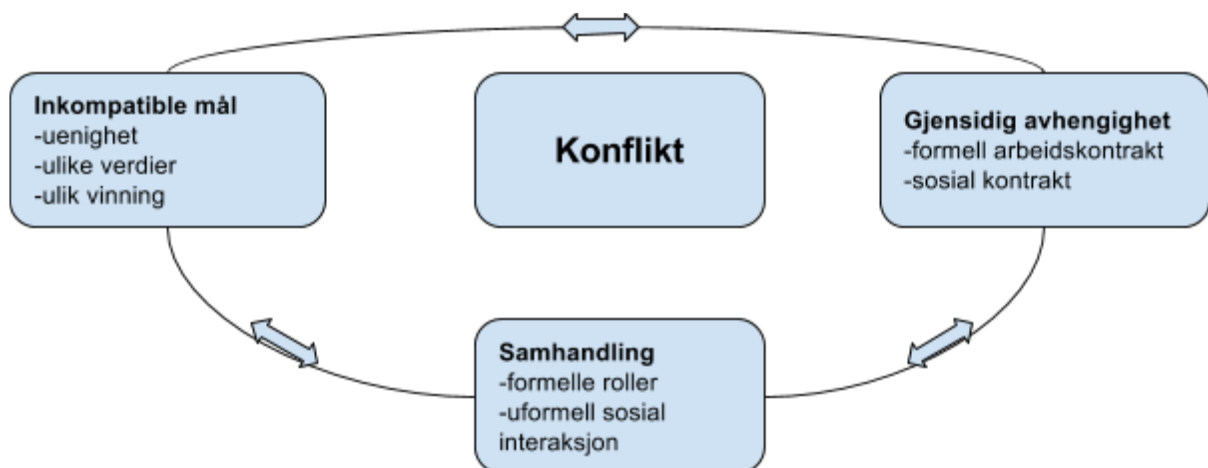
Vi mener tema er av en slik karakter at en del begrepsavklaringer er nødvendig. Det er essensielt for leser at konflikt og konflikthåndtering som begrep er forstått i samme betydning som det oppgaven er ment å sette lys på. Videre er det mange aktører, verktøy og fenomener som er med i det helhetlige bildet av problemstillingen.

### Konflikt

Konflikter er noe dagligdags vi alle på ett eller annet vis må forholde oss til. Konflikt kan defineres som :

*Mennesker som står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre, som samhandler, og som har ulike oppfatninger av mål, verdier og forståelse, og som ser den andre parten som en potensiell hindring i å komme til en felles forståelse eller i å nå sine mål*

(Sæter,2009:163)



Modell 1 - Årsaker til konflikt

Uten disse faktorene - inkompatibele mål, gjensidig avhengighet og samhandling eksisterer ikke konflikt. Konflikter oppstår, og løses, gjennom samhandling og kommunikasjon.

## Konflikt - årsak og utvikling

Årsaker til at konflikter oppstår:

**Avvisning:** Når ønsket respons ikke oppnås

**Et illegitimt krav:** Krav framsatt som mottaker ikke finner normalt eller innenfor rimelighetens grenser.

**Kritikk:** Verbale eller ikke-verbale handlinger som oppleves som ugunstige eller nedverdiggende

**Kumulative irritasjoner:** en gjentakende handling/ handlinger som til slutt overstiger grenseverdiene for det akseptable (Sætre, 2009).

Forenklet sett kan man si at det finnes to hovedsyn på fenomenet konflikt i norsk arbeidsliv. I det tradisjonelle synet er konflikter noe ensbetydende negativt og fungerer som uønsket rusk i maskineriet. I et mer moderne syn er konflikter noe man er forberedt på og klare til å ta. Arbeidslivets mangfold anerkjennes og dermed er man også bedre rustet enn før til å bearbeide utfordringer rundt konflikter. En variant av disse er de bedrifter hvor man uttrykker et moderne syn, men handler etter tradisjonelle mønstre. Det uttales at man er endringsvillige og positive, og ønsker innspill, men der den ansatte som tar til ordet med innsigelser ansees som rusk i maskineriet. Slike organisasjoner har sjeldent "problemer" de har bare "utfordringer" (Einarsen, Pedersen 2007).

En enkel, og komplett dekkende, definisjon av konflikt er vanskelig å finne i faglitteraturen. Det handler om mennesker, kommunikasjon og om verdier og mål, men det kan ikke utelates at konflikter er prosesser og de har utgangspunkt i den enkeltes, subjektive, forståelse av situasjonen.

Konflikter oppstår når dersom en av de tre faktorene i modellen over får ta overhånd. I arbeidslivet kan vi skille mellom organisatoriske og mellommenneskelige årsaker til at konflikter oppstår. Organisatorisk kan forhold som begrensede ressurser, uavklart ansvarsforhold, avhengighet mellom avdelinger/team, uheldige/manglende belønningssystem og manglende ledelse og styring årsaksforklare konflikter.

Av de mellommenneskelige årsaker til konfliktutvikling finner vi forhold som sviktende kommunikasjon, individuelle ulikheter, urettferdighet, makt og fordommer.

### **Konflikthåndtering**

Det er i hovedsak to dimensjoner som bestemmer vår evne til konfliktorientering. Det ene er i hvilken grad man er opptatt av å tilfredsstille egne interesser og den andre er hvor viktig det er for en at den andre parten får tilfredsstilt sine interesser. (Sætre, 2009)

En konflikt kan møtes gjennom 5 ulike strategier.

**Konfrontasjon:** En hurtig avgjørelse, som kan være formålstjenlig ved for eksempel en krise

**Integrasjon/samarbeid:** Søker å etterkomme alle partenes ønsker og mål, om disse er for viktige til å kompromittere

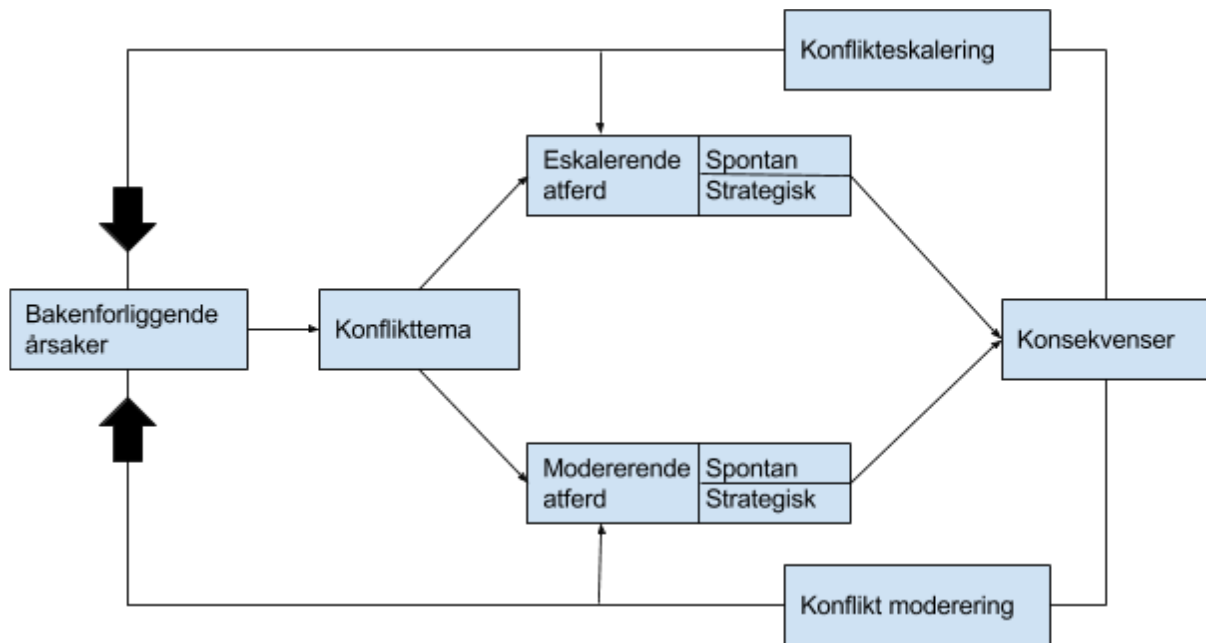
**Unnvikelse:** Dersom saken er triviell og fokus rettes mot andre ting, evt for å kjøpe seg mer tid til å undersøke saken.

**Ettergivenhet:** Dersom man har tatt feil, eller motpartens verdier er mye viktigere enn egne, eller sosial harmoni veier tyngre enn selve saken.

**Kompromiss:** En invitasjon til moderasjon når målene er like viktige for begge parter. Kan være en god strategi dersom man har tidspress eller søker midlertidige løsninger.

Som en følge av dette er det essensielt at leder opparbeider seg erfaringer om hvordan man håndtere ulike konflikter. I hovedsak er disse erfaringsbasert. De viktigste punktene for hvordan man håndtere konflikter kan oppsummeres som følgende:

- en konstruktiv holdning til fenomenet konflikt
- en god forståelse av hva konflikter er, og hvordan de løses
- gode kommunikasjonsferdigheter
- en klar holdning til at utilbørlig atferd, uansett grunn, ikke er akseptabel
- en god forståelse av lovverk og avtaler (Einarsen, Pedersen 2007)



Modell 2 konflikthåndtering/regulering

(Einarsen, Pedersen: 2007)

Modellen viser hvordan atferd regulerer konsekvensene av en konflikt. Man kan moderere eller eskalere konflikten ut fra hvilken strategi man velger.

Personalhåndboken for NLSH presenterer handtering av konfliktprosessen på følgende måte:

*Ingen konflikter er lik. Både saker og personer som er omfattet av konflikten vil prege problemstillingene, og er samtidig utgangspunkt for hvordan man skal håndtere konflikten. Konfliktarbeid er et samspill der man må ta hensyn til de forskjellige parters tempo, vegringer og holdninger. Konkrete tiltak må vurderes ut fra ut fra den foreliggende situasjon og styring av den prosessen som velges må funderes i følgende:*

### **Kontaktfase**

*Nærmeste leder har ansvar for å skape trygge rammer og utvikle dialog og tillitsoppbygging mellom partene. presentasjon av konflikten – kartlegge dybde og omfang. Tilrettelegging for gjensidig og likeverdig kommunikasjon mellom partene (unngå vinne/tape situasjoner).*

*Gi partene mulighet til egenrefleksjon over egen rolle i konflikten og i*

*konfliktløsningsprosessen. Arbeide med partenes defensive holdning til hverandre. Arbeide mot løsning av konflikt og forsoning.*

### ***Differensieringsfase***

*konflikten synliggjøres og avdekkes. Partene i denne fasen er ofte mismodige, redde og fiendtlig innstilt. Viktig å skape et klima og læringsmiljø som krever åpen, personlig og direkte kommunikasjon. forsøk å finne årsakssammenhenger både på system-, organisasjons- og individnivå. Krevende psykologisk fase*

### ***Integrerings-/løsningsfase***

*Fokusere på problemstillinger som har vært medvirkende årsak til konflikten. Fokus på omliggende miljø som har vært preget av konflikten. Avdekke allianser og bygge opp fellesskapsfølelse. Gjøre evt. nødvendige strukturendringer.*

### ***Oppfølgingsfase***

*Konflikter gjør en organisasjon sårbar, og oppfølging over tid er viktig. Arbeide utviklingsorientert med avdelingen/enheten/posten. (organisasjonsutvikling)*

*Fasene kommer nødvendigvis ikke i rekkefølge slik som beskrevet ovenfor. Fasene kan mer beskrives som holdepunkter i konfliktarbeidet som bølger frem og tilbake til man kommer inn på konstruktive spor. Det er en prosessorientert arbeidsform som krever at arbeidet må gis tid. Det er nødvendig med flere møter, gjerne en 4 - 6 møter. Dersom leder føler seg utrygg i rollen som konfliktløser, er det viktig å søke bistand enten fra overordnet leder eller fra OU-avdelingen.*

*(Utdrag fra personalhåndbok NLSH 14.05.2017)*

## **Arbeidsmiljø**

Vi tilbringer store deler av vårt liv som medarbeider og kollega. Å ha lønnet arbeid er en nødvendighet for å sikre sin egen og sine nærmeste en god levestandard. Gjennom arbeidet utvikler man sitt selvbilde og sin identitet. Vi aksepterer at noen andre har styringen på vårt tidsbruk og prioriteringer. Vi gjennomgår faglige og sosiale læringsprosesser og for noen er også fritiden preget av sosial omgang med kollegaer. Vi inngår med andre ord også en sosial kontrakt ut over selve arbeidsforholdet ved ansettelse. Dette utgjør arbeidsmiljøet, arbeidsoppgaver, alle mennesker, plikter, regler og ens subjektive plassering i dette. I enhver

organisasjon er konflikter uunngåelige. Vi omgir oss konstant med samarbeid og samhandling som kan utløse spenninger og frustrasjoner (Einarsen, Pedersen 2007).

## **HMS-Aktørene**

Arbeidsmiljøloven legger blant annet føringer for hvordan det psykososiale arbeidet skal ivaretas i norske bedrifter. Her er det regulert med krav til verneombud og arbeidsmiljøutvalg på det laveste nivået i organisasjonen. Men først er det den ansatte selv eller dens leder som har ansvaret for å erkjenne at en konflikt er etablert eller nært forestående. I intervjuene gjentatte ganger referert til som “laveste nivå”. Direkte dialog med “motstanderen” er første vei til løsning. Her gjelder også de strategier som nevnt under avsnittet om konflikthåndtering. Som arbeidstaker, og den svake eller underdanige parten er det lett å innta en “offerrolle” og skyld på leders manglende tilstedeværelse eller systemet som helhet. Men man har også plikter som arbeidstaker dersom man ikke evner å komme til enighet gjennom direkte kommunikasjon.

Arbeidsgivers styringsrett er en ikke lovfestet, men juridisk anerkjent rett arbeidsgiver har til å kreve deltakelse i for eksempel møter for å løse konflikten. Styringsretten kan også gå direkte på krav om endring av atferd og oppførsel. Nekter arbeidstaker dette kan det danne grunnlag for oppsigelse. Dette gitt at styringsretten er tuftet på saklighet og ikke bryter andre lover som regulerer arbeidsforholdet.

Arbeidstaker skal delta i det organiserte HMS-arbeidet og medvirke for å gjennomføre de tiltak som blir satt i verk for å skape et positivt arbeidsmiljø.

Det er også krav til medvirkning i utformingen av det systematiske HMS-arbeidet, og til samarbeid og vedlikehold av oppfølgingsplaner ved sykefravær.

Dersom konflikten har nådd Arbeidstilsynet, plikter man å rette seg etter påbud gitt i konfliktløsningen (Einarsen, Pedersen 2007).

Det er krav om verneombud i alle norske organisasjoner med mer enn 10 ansatte (aml § 6-1). Som verneombud er det adskillig lettere å ivareta de ansattes behov knyttet til det fysiske arbeidsmiljøet som dreier seg om ergonomi, fysisk helse og sikkerhet. Disse er langt mer

visuelle og målbare enn de psykososiale utfordringene man kan bli involvert i. Å bli involvert som en rådførende eller meklende part i en konflikt på arbeidsplassen er svært krevende, og sjeldent noe verneombud alene har kompetanse eller ressurser til å løse. Det vil da være naturlig å ta dette inn til neste bedriftsinterne nivå - Arbeidsmiljøutvalget.

AMU er regulert av arbeidsmiljøloven §7. AMU er et bedriftsinternt samarbeidsorgan for ivaretagelse av det felles HMS-arbeidet. Det er i dag ikke uvanlig at også Bedriftshelsetjenesten er representert i AMU som en uavhengig rådførende og om nødvendig meklende part i konflikter. Men egen erfaring viser at også AMU og BT lett blir aktører i det praktiske og målbare arbeidet med helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen.

Ved siden av det som angår arbeidsmiljølov og arbeidsplassen direkte, har man tillitsvalgte gjennom fagforeninger. Disse utøver sitt virke med basis i eventuelle tariffavtaler og arbeidsmiljøloven.

Mange større arbeidsplasser har i dag samlet kompetansen rundt personalpolitikk og personaladministrasjon i egne HR-kontor. Disse er en ekstra ressurs for håndtering av arbeidsrelaterte spørsmål og utfordringer. Ofte er disse i større grad en hjelpefunksjon for ledere enn for den enkelte ansatte.

Det er tidligere nevnt at konflikter er prosesser. De har en start og en slutt. For alle involverte parter er kravet til dokumentasjon helt nødvendig dersom konflikten kan antas å ta en alvorlig vinkling. Arbeidsgiver har det overordnede ansvaret til å igangsette konfliktregulerende tiltak. Årsaken til konflikten er gjerne at man har ulike virkelighetsoppfatninger, og gjennom tidlig dokumentasjon styrker man sjansene for at detaljer og relevante hendelser ikke glemmes. Gjennom dokumentasjon som møtereferater, skriftlig dokumentasjon fra vitner, dialog med fastlege osv bygges en eventuell arbeidsmiljøsak, dersom den skulle ta juridiske formater i en rettsinstans. Arbeidstaker plikter så langt det er helsemessig forsvarlig å delta i møter og konfliktløsningsplaner.

Også personalhåndboken vektlegger viktigheten av dokumentasjon. Videre følger rutiner for dokumentasjon ved NLSH.



*Når begge parter er gjort kjent med at det foreligger en konfliktsituasjon, og leder formelt følger opp saken, skal det dokumenteres hva som blir gjort. Eksempler på dokumentasjon kan være skriftlig oppsummering av møte, føre loggbok over samtaler, telefonsamtaler mv.*

*Dokumentasjon må vise tidspunkt, hvem som er tilstede, hvilke problemstillinger som er drøftet og forslag til tiltak for å løse saken. Dokumentet skal underskrives av begge parter. Det skal sendes kopi til dem som var med på møtet, og evt. andre som bør være kjent med saken. Partene må få mulighet til å komme med synspunkt på oppsummering innen en fastsatt frist.*

*(Utdrag fra personalthåndbok NLSH 14.05.2017)*

## **Mellomledere**

Det er en generell oppfatning av at mellomledere kan ha en vanskelig rolle i organisasjoner, fordi de er bindeleddet mellom toppledelsen og de ansatte. De skal være lojale de overordnede krav og forventninger, samtidig som de skal mobilisere ansatte til å gjennomføre de arbeidsoppgaver de blir satt til. Mellomlederne har klare rammer, både økonomiske og strukturelle, som de skal jobbe ut fra. For mange kan det oppleves krevende å finne en balanse for et godt samarbeid mellom over og underordnede. I vår oppgave defineres mellomlederne som enhetsledere ved ulike psykiatriske avdelinger ved Nordlandssykehuset, avdeling psykiatri.

## **Miljø**

Defineres i denne oppgaven som de ansatte som jobber tette opp mot pasientene, og har turnusarbeid. Dette er en tverrfaglig gruppe bestående av sykepleiere, barnevernspedagoger, sosionomer- de fleste med videreutdanning. Ekstravakter og faste vikarer faller også inn under denne definisjonen. De fleste har helserelatert utdanning, mens enkelte er ufaglærte.

## **Stab**

Stab representerer behandlerne ved enhetene. De består av leger, psykologer og spesialister. De har det pasientfaglige hovedansvaret.

## **Docmap**

Docmap er et enormt digitalt verktøy som består av rutinebeskrivelser og for daglig internkontroll medisinfaglig sett. Alle avvik registreres og følges opp i docmap. Docmap inneholder regler og rutiner for det løpende personalarbeidet som gjelder hver avdeling og hele NLSH. Det er både generelle retningslinjer, men også enhetsvise retningslinjer. Den aktive bruken av dette verktøyet varierer fra avdeling til avdeling, og fra person til person. Personelhåndbok og en rekke andre verktøy er tilgjengelig på “Pulsens” - NLSHs intranett.

## **Sosial og emosjonell kompetanse**

Sosial kompetanse dreier seg om evnen til å forstå hva en bestemt situasjon krever for å håndtere andre mennesker, og evnen til å handle slik situasjonen krever. Denne type kompetanse er viktig for å kunne mestre krav og forventninger knyttet til interpersonelle roller. Dette dreier seg ikke bare om direkte samhandling og kommunikasjon, men også om hvordan lederen fremstår som symbol for personer i og utenfor organisasjonen. Ledere med høy sosial kompetanse har både vilje og evne til å variere atferden i forhold til utfordringer og forventninger knyttet til ulike situasjoner. Gode ledere kan evaluere og forstå hvilken effekt de har på andre personer, og fleksibelt endre atferd etter behov.

Emosjonell kompetanse dreier seg om evnen til å forstå og mestre følelser. Relatert til ledelse uttrykkes emosjonell intelligens i flere distinkte typer av ferdigheter som ofte sammenfattes i begrepene selvbevissthet, empati og selvkontroll. Forskning tyder på at emosjonell kompetanse har betydning for ledelse på flere måter, ved at det er relatert til lederes evne til å løse komplekse problemer, tilpasse atferd til situasjoner på en måte som gir gode resultater, og håndtere kriser (Jacobsen, Thorsvik 2014).

## 2.0 TEORI

I dette kapitlet presenteres ledende teorier angående ledere, makt, selvledelse og samhandling. Vi mener dette er kjernen i fenomenet konflikthåndtering. Både leder og ansatte har plikter og rettigheter som regulerer og stimulerer til et godt arbeidsmiljø.

### 2.1 Ledelse.

Defineres i litteraturen som:

*”spesifikk atferd som har til hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd“*

(Jacobsen, Thorsvik 2014:416)

Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål; å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Definisjonen fokuserer på aspekter ved ledelse:

- *Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.* Ledelse er et sett handlinger, som kan utføres av andre enn dem som formelt sett kan benevnes som leder. En leder, derimot, er en person, og alle mennesker som har en formell stilling som kalles leder, kan kalles seg leder.
- *Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.* Dermed blir ledelse knyttet til påvirkning og hvordan ledere kan skape ønsket atferd hos sine medarbeidere.
- *Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.* Ledelse er målrettet, slik at hensikten med lederens atferd er å påvirke mennesker slik at de jobber mot organisasjonens målsettinger (Jacobsen, Thorsvik 2014).

Litteraturen skiller mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon er å fokusere på produksjon og å løse problemer på en effektiv måte. Det omfatter atferd for veiledning, støtte og å gi tilbakemelding på de daglige aktivitetene som utgjør produksjonen i en organisasjon.

Ledelse handler om å skape visjoner, og å fylle virksomheten med mening samt lage generelle retningslinjer for hvordan enheten skal videreutvikle seg.

<i>Administrasjon vektlegger:</i>	<i>Ledelse vektlegger:</i>
Planlegging	Visjon/misjon
Fordeling av ansvar	Kommunisere visjon
Kontroll/problemløsning	Motivasjon/inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon/endring
Maktkonsentrasjon	Maktspredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	ekstra ytelse
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati/innlevelse
“Administratoren gjør ting riktig”	“Lederen gjør de rette tingene”

*Tabell 1: administrasjon versus ledelse (Jacobsen, Thorsvik 2014:419).*

### 2.1.1. Lederroller

Enhver lederrolle består av to delvis overlappende elementer;

*Det mønsteret av atferd som en leder faktisk utviser for å fylle sine lederforpliktelser, samt de forventningene andre har til leders atferd “*

( Jacobsen, Thorsvik 2014:420)

Disse forholdene kan være sammenfallende, men kan også stå i konflikt med hverandre. Det kan være utfordringer knyttet til hvordan en leder utfører rollen sin, og hvilke forventninger andre har til hva lederen bør gjøre. Det kan også være uklart hva en leder forventes å gjøre, noe som tydeliggjør behovet for å avklare hva slags rolle ledere egentlig har.

Den kanadiske forskeren innen organisasjonsteori, strategi og ledelse, Henry Mintzberg, har utviklet en klassifisering av lederrollen. Med utgangspunkt i leders formelle autoritet og status i organisasjonen utledet han først tre interpersonelle roller som leder kan ha. Disse rollene gir igjen grunnlaget for tre informasjonsroller, som til sist gir opphavet for fire beslutningsroller.

De interpersonelle rollene dreier seg om kontakt med andre mennesker, både i og utenfor organisasjonen. Det er ikke bare snakk om fysisk og verbal kontakt, men også hvordan lederen fremstår som et symbol for mennesker i og utenfor organisasjonen. De interpersonelle rollene defineres som rollen som *gallionsfigur*, *anfører* og *forbindelsesledd*.

Informasjonsroller handler om at leder innehar en sentral posisjon, og av den grunn mottar mye informasjon. Derfor blir behandling av informasjon en sentral lederoppgave. Disse kan deles inn i rollen som *overvåker*, *informasjonsformidler* og rollen som *talsmann*.

Leder har høyest formell autoritet, den som oftest symbolsk fremstår som den som det er viktigst å ha med i en beslutning. De er sentrale i enhver beslutningssituasjon, også fordi de har tilgang til mye informasjon. Vi er da inne på beslutningsroller, som omhandler rollen som *entreprenør*, *kriseløser*, *ressursfordeler* og *forhandler*. Til sammen utgjør disse 10 rollene en integrert helhet (Jacobsen, Thorsvik 2014).

### 2.1.2 Ledere - personlighetstrekk og ferdigheter.

Trekkteoriene, omtalt som ledertrekk-teori, hevder at visse egenskaper er tett knyttet opp til leders personlighet. De regnes som relativt faste, ofte medfødte eller tilegnet i tidlige faser av livet. Ferdighetsteorien går ut på at ferdigheter ofte betraktes som noe en leder kan tilegne seg, og dermed også lære.

Trekkteoriene hevder at ledelse i stor grad handler om ledelse i kraft av hvem du er, der sentrale personlighetstrekk skiller gode ledere fra andre. Innen ledelsesforskning er det utviklet en konsensus hvor man samler seg om fem faktorer ved personligheten som er viktig for ledelse. Denne kan sammenfattes i femfaktormodellen, som fokuserer på fem sentrale personlighetstrekk; nevrotisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaringer, omgjengelighet og samvittighetsfullhet. En del forskning viser at alle disse faktorene har betydning for om personer vil velge en lederkarriere, hvilke ledere som vil fungere godt og hvilke som avanserer videre opp i systemet. Det hevdes også at at faktoren ekstroversjon, som kan kobles til selvsikkerhet og positiv energi, er den faktoren som er sterkest relatert til ledelse. Videre sier forskningen noe om at personer som gjør karriere innen ledelse har en noe høyere toleranse for stress, det vil si lav score for nevrotisme ( Jacobsen,Thorsvik 2014).

Oppsummert sier trekkteoriene at gode ledere avhenger av personligheten. Egenskaper som viljestyrke, ambisjoner, høy selvtillit og selvfølelse gjør at du som person innehar en personlig integritet som tilsier at det utføres effektivt lederskap. Disse lederne har et ønske om makt, og vilje til påvirkning, samtidig som de er emosjonelt modne og følelsesmessig stabile.

Når det gjelder ferdigheter, så skiller disse seg fra trekk ved at de er definert som

*“ evne til å løse oppgaver som er mer bestemt av læring enn av arv”*

(Jacobsen, Thorsvik 2014: 429)

Dette betyr at de er lærbar. Det skilles således mellom tre hovedtyper ferdigheter. *Personlige ferdigheter* omfatter problemløsning, kreativitet og stressmestring. Også tekniske og

analytiske ferdigheter nevnes, som et ledd i at ledere i moderne organisasjoner må lære seg å mestre stadig mer komplekse og dynamiske rammebetingelser. De *mellommenneskelige ferdighetene* omfatter evner som kommunikasjon, lytterevnner, evner for å kunne motivere og påvirke, samt evnen til å kunne håndtere konflikter. *Gruppeorienterte ferdigheter* går på evnen til å kunne delegerer myndighet og bygge team som fungerer godt ( Jacobsen, Thorsvik 2014).

### **2.1.3 Sosial og emosjonell intelligens**

Sosial intelligens handler om evnen til å forstå hva en bestemt situasjon krever for å håndtere andre mennesker, og evnen til å agere slik situasjonen krever. Denne typen intelligens er viktig for å kunne mestre krav og forventninger knyttet til interpersonelle roller. I tillegg til samhandling og kommunikasjon, dreier det seg også om hvordan lederen fremstår som symbol i og utenfor organisasjonen. Ledere med høy sosial intelligens har både vilje og evne til å variere atferden i forhold til utfordringer og forventninger knyttet til ulike situasjoner. Gode ledere kan evaluere og forstå hvilken effekt de har på andre personer, og fleksibelt endre atferd etter behov.

Emosjonell intelligens dreier seg om evnen til å forstå og mestre følelser. Relatert til ledelse uttrykkes emosjonell intelligens i flere bestemte typer av ferdigheter som ofte sammenfattes i begrepene selvbevissthet, empati og selvkontroll. Selvbevissthet gir innsikt i hvordan egne behov preger måten man forholder seg til situasjoner på, og hvordan man lett reagerer på bestemte måter når bestemte ting skjer. Slik innsikt er viktig for å bli bedre i å mestre relasjoner til omgivelsene. Empati er evnen til å kunne sette seg inn i, og forstå andres følelser, mens selvkontroll er evnen til kanalisere følelser inn i atferd som er passende i situasjonen, i motsetning til å handle impulsivt og i sinne. Dette er essensielt for å kunne håndtere stress, være målfokusert og optimistisk selv når planer, prosjekter eller strategier møter motstand. Høy emosjonell intelligens er positivt relatert til lederes evne til å løse komplekse problemer, krisehåndtering og tilpasse atferd til situasjoner på en måte som gir gode resultater (Jacobsen, Thorsvik 2014).

#### 2.1.4 Lederstil

Lederstil handler om hvilken stil ledere baserer ledelsesutøvelsen på. Hvordan de opptrer, hva de er opptatte av og hvordan de forholder seg til sine ansatte. Ved hjelp av empiriske studier har det blitt identifisert to grunnleggende ulike lederstiler. Det er den *demokratiske*, eller *relasjonsbaserte* lederstilen, og den *autoritære*, eller *oppgaveorienterte* lederstilen (Jacobsen, Thorsvik 2014).

Den demokratiske/relasjonsorienterte tilnærmingen dreier seg om å aktivt forsøke å utvikle gode relasjoner til sine ansatte ved å opptre oppmerksom, hensynsfullt og så videre. Videre involveres de ansatte i beslutninger som er knyttet til arbeidet. Lederen prioriterer å bruke tid på å drøfte problemstillingene med sine medarbeidere, og konsulterer med dem i komplekse spørsmål.

Den autoritære og oppgaveorienterte lederstilen prioriterer effektivitet og produksjon, ved å strukturere sin egen og de ansattes rolle mot realisering av formelle mål. Tydelige retningslinjer, fordeling av oppgaver og lite rådføring i beslutninger preger denne stilen. De ansatte involveres lite eller ingenting i beslutninger. Det viktigste skillet mellom disse lederstilene er evnen og viljen til å delegerer beslutningsmyndighet og til å trekke med medarbeiderne i beslutningsprosesser. Dette betyr imidlertid ikke at den ene stilen gjensidig utelukker den andre. Det befinner seg et bredt spekter mellom demokrati og autoritet, slik at ulike former for kombinasjoner kan inntre. En slik kombinasjon benevnes i litteraturen som ledergitteret (Jacobsen, Thorsvik 2014).

I vår moderne tid, med stadig mer voksende kompetanse hos de ansatte, har det vært reist kritikk mot lederstiler som lener seg på det autoritære. Mer kompetente medarbeidere stiller krav til en forventning om mer innflytelse og demokratiske beslutningsprosesser.



### 2.1.5 Virkeligheten mot idealet

Den svenske professoren Stefan Tengblad innenfor praksisorientert ledelse, argumenterer for at ledelsesteorier bør fokusere mer på hvordan virkeligheten for ledere egentlig er. Den beskriver han som kompleks, usikker, fragmentert og tvetydig. Han mener alt for mange lederteorier tar utgangspunkt i en idealverden, og i mindre grad tar hensyn til den operasjonelle hverdagen de fleste ledere står i (Tengblad 2013).

Tidlige teorier om ledelsesforskning som en vitenskapelig disiplin startet i begynnelsen av 1900-tallet. Disse teoriene om ledelsesutøvelse vektla betydningen av “den store mann”. “*Great man*”-teoriene hevdet gode ledere var betinget av biologiske faktorer som kjønn, rase og utseende. Det var innenfor dette spekteret de gode og effektive lederne fantes, og som var de fødte lederne. Etterhvert utviklet denne teorien seg til å mene at det er visse personlighetstrekk som fremmer godt lederskap, ved at vellykkede ledere eier en personlig integritet og fremstår som aktører i eget liv. De er emosjonelt modne og følelsesmessige stabile. Slike karakteristikk er med på å skape en illusjon, eller et glansbilde, av ledere som strategiske og inspirerende (Karp 2014).

I den virkelige verden utøves ledelse av mennesker som slett ikke er feilfrie. De kan kjenne på angst, utrygghet, tvil, anger og usikkerhet. Som alle andre lar de seg påvirke av følelser, har behov som kan virke irrasjonelle og er taktiske for egen vinning, rolle og karriere. Tengblad har i sin forskning kommet fram til noen rammebetingelser for utøvelse av ledelse. Disse handler i stor grad om at ledelse skjer under komplekse og tvetydige rammebetingelser, det involverer mye usikkerhet og uforutsette hendelser med hektisk tempo og lange arbeidsdager. Videre at det er fragmentert og følelsesmessig intenst. Han hevder også at det ligger noen urealistiske forventninger til hva ledere kan få til.

*“ Det å transformere grupper av mennesker på en arbeidsplass er en teori det ikke finnes empirisk grunnlag for ”*

(Karp 2014:224)

En gruppe NTNU- forskere som har studert ledelse fant at det å være bevisst normer og ulikheter blant ansatte ser ut til å fremme god ledelse. De fant også at klargjøring av roller, tilgjengelighet for ansatte og utøving av konfliktledelse førte til godt lederskap. I en senere undersøkelse fant de samme forskerne at mellomledernes rolle er mer sentral enn kanskje tidligere antatt. Årsaken til dette antas å være at de er nærmere på de ansattes hverdag, og har kunnskap om organisasjonen og de prosessene som foregår. Spesielt nevnes det at deres tilgjengelighet er har mye å si for ansattes trygghet. Tilstedeværelsen gir tettere relasjoner til hver enkelt ansatt, noe som kan fremme kommunikasjon og dialog (Karp 2014).

## **2.2 Makt**

I følge Jacobsen og Thorsvik er det få begreper i organisasjonsteorien som har vært like mye omtalt som maktbegrepet. En relevant årsak til det kan være at begrepet kobles til noe ubehagelig, som for eksempel undertrykking. Men makt i seg selv er verken positiv eller negativ, det er hva makten brukes til som bestemmer om maktbruken defineres som positiv eller destruktiv. Uansett er makt nødvendig for alle som har et ønske om å gjøre noe som ikke alle er enige i. De som utøver makt må ha et grunnlag for å utøve den. De må kontrollere eller eie noe som gjør dem mektigere enn andre. I noen tilfeller er makten forankret til personer, i andre tilfeller er den forankret i posisjon, for eksempel i forhold til hierarki, kontroll over dagsorden og informasjon og kontroll over arbeidsoppgaver eller sosialiseringprosesser, allianser og nettverk. Vi snakker da om ulike maktbaser i en organisasjon.

Man kan skille mellom åpen og skjult maktbruk. Åpen maktbruk kan omfatte tvangsmakt og byttmakt, mens skjult maktbruk innebærer at mennesker utsettes for maktutøvelse uten at de selv er klar over det, eller at makten utøves uten at det er mulig å identifisere klart hvilke personer som utøver den. I det første tilfellet snakker vi om at noen aktører manipulerer andre, mens vi i det andre tilfellet snakker om maktutøvelse gjennom at noen kontrollerer språk, normer og verdier/struktur. Dersom det skjer en utstrakt bruk av makt i organisasjoner, der ansatte tvinges eller manipuleres, kan dette gi mange negative konsekvenser. De ansatte kan kjenne på fremmedgjøring, ved at de distanserer seg fra organisasjonen og det arbeidet de skal utføre. Dette kan gi lav motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene. I tillegg kan det påføre enkeltindividet sterke psykiske belastninger.

Når maktbruk oppfattes som legal for organisasjonen, snakker vi om *legitim makt* eller *autoritet* (Jacobsen, Thorsvik 2014). Autoritet er noe de ansatte gir til ledelsen, og medfører at det ikke blir stilt spørsmål ved alle typer beslutninger, eventuelt at ikke alle beslutninger som det er uenigheter om, møtes med motstand. Maktbruket aksepteres selv ved uenighet. Organisasjoner, også NLSH, kan betraktes som et nettverk av frivillige kontrakter mellom en arbeidsgiver og en arbeidstaker. Organisasjonen er preget av autoritet når den enkelte arbeidstaker føler det er balanse mellom arbeidsinnsats og det man får igjen i form av lønn eller andre ytelser. Autoritet forutsetter altså en kontraktmessig likevekt mellom ytelse og belønning, og er nyttebasert. Begge parter tjener på dette. Noen hevder imidlertid at relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker sjelden eller aldri er preget av balanse. Det skjer at en av partene har makt til å tvinge ansatte inn i kontrakter som ikke alltid oppfattes som legitime. Max Weber har påpekt at nyttebasert autoritet er ustabil, og kun fungerer så lenge partene vurderer det som nyttig å føye seg etter maktbruk. Stabil autoritet forutsetter i følge Weber andre former for legitimering, og de viktigste er *legal autoritet*, *tradisjonell autoritet* og *karismatisk autoritet*. Også profesjonell autoritet trekkes frem, som betyr at at en aktør aksepterer maktbruk fordi den som utøver maktbruk regnes å ha de riktige kunnskapene. Den er med andre ord basert på formell kunnskap (Jacobsen, Thorsvik 2014).

### **2.2.1 Subkulturer**

Nordlandssykehuset er en stor organisasjon, med omlag 3700 ansatte. Den er bygd opp i et hierarki, der det er tydelige forskjeller i status mellom de ansatte. Det er toppledere, klinikkledere, og et solid antall mellomledere som fungerer som bindeledd til den enkelte ansatte. Det er også et hierarki ut fra hvilken profesjon de ansatte er knyttet opp mot. Statusforskjeller eksisterer selvsagt ikke bare i formelt etablerte grupper som arbeidsgrupper. Også uformelle grupper eksisterer, med uformell status som enkelte har i kraft av sin personlighet. I organisasjoner er det vanlig at status ikke nødvendigvis følger de linjer en kanskje skulle forvente ut fra organisasjonens organisasjonskart. En ansatt kan i kraft av sin uformelle makt ha overtatt den egentlige lederrollen, der den formelle lederen er svak, utilgjengelig eller uerfaren. I arbeidsgrupper med målsettinger som viker fra organisasjonens mål, og der arbeidsmoralen varierer, kan den uformelle lederen få tilfredsstilt sitt behov for status og prestisje ved å utnytte de ansattes fiendtlige følelser overfor leder og gjøre seg til

talsmann for dem. Dette utgjør en svært krevende situasjon for den formelle leder, ettersom leder blir mer eller mindre avhengig av den uformelle lederens velvilje når beslutninger skal treffes. Leder kan risikere at beslutninger som skal settes ut i live kan møtes med reaksjoner som i ytterste konsekvens kan ligne på bevisst sabotasje.

En annen form for uformelt lederskap kan oppstå når uformelle ledere baserer sin autoritet og prestisje på faktorer som ikke har relevans for selve arbeidssituasjonen. Det kan være en ansatt som et eller annet vis har oppnådd en popularitet som gir sterk makt og innflytelse over de andre ansatte. Tradisjonelt har uformelle gruppedannelser og uformelt lederskap blitt forsøkt motvirket av organisasjonene. Nyere tenkning har derimot pekt på de store ressursene som ligger gjemt i dette fenomenet, og som kan utnyttes i organisasjonen. I hvilken grad dette er tilfellet, henger sammen med de konkrete omstendighetene og hvordan den formelle ledelsen forholder seg til dette. Noen oppmuntrer og trener organisasjonens medlemmer til selvstendighet og til selvstendige beslutninger, noe som i litteraturen omtales som distribuert ledelse. Også fenomenet selvledelse kan passe inn under denne tenkningen. Når dette fungerer på en konstruktiv måte, blir resultatet gjerne effektive og fleksible organisasjoner. Brochs-Haukedal hevder at det i arbeidslivet er en tendens til at ledere ofte utelukkende baserer seg på sin formelle myndighet. De glemmer at effektivt lederskap også avhenger av den makten de underordnede er villige til å gi dem ut fra deres personlige karakteristika. Et strengt formelt lederskap kan være et skalkeskjul for svakhet eller en følelse av usikkerhet. (Brochs-Haukedal 2010).

### **2.2.2 Angst og utrygghet i organisasjoner - stabilitetsfremmende tiltak**

I Tom Karps bok *“Endring i organisasjoner”* (2014) hevdes det at det er spesielt tre forhold i organisasjonen som kan skape angst og en følelse av utrygghet blant de ansatte. Det handler om manglende kontroll over egen jobbsituasjon, utydighet i forhold til egne ansvarsområder, og til sist rollekonflikter på grunn av ulike forventninger. Påvirkning av egen arbeidssituasjon korrelerer med økende jobbtillfredstillelse, forpliktelse, grad av involvering og det å prestere i jobben. Ansatte som opplever usikkerhet rundt egen arbeidssituasjon påvirkes således negativt. Dette kan slå ut i lav motivasjon hos den ansatte, mindre lojalitet, dårlig kvalitet på arbeidet som utføres samt sykefravær og økende turnover.

En annen vinkling til at ansatte opplever angst og utrygghet på arbeidsplassen sin, kan i følge professor Yiannis Gabriel henge sammen med at mennesker genuint har behov for å bli sett, hørt og få hjelp når de trenger det. Det har med selvfølelse, anerkjennelse og egenverdi å gjøre. Andre igjen hevder at en organisasjon er en sosialt konstruert virkelighet som får makt over medlemmene sine, på en sånn måte at ansatte føler seg styrt og begrenset i sine valg og aktiviteter. Dette gjør at de ansatte føler de mangler kontroll, makt og påvirkningsmuligheter, som igjen hemmer dem og truer deres sentrale behov. En trygg organisasjon er avhengig av sosiale strukturer. Disse fungerer som grenseregulerende, og består av:

- *Retning og mål*
- *Arbeidsmiljø og samarbeidsrelasjoner*
- *Tydelig avklarte roller, ansvar, arbeidsdeling og forventninger*
- *Rutiner, systemer, regler og forordninger*
- *Ritualer og sosiale prosesser*

### ***Retning og mål***

En organisasjon trenger klare mål, og disse må være tydelige og enkle, samtidig som de har en visjon. Dette innebærer en forpliktelse om å trekke i samme retning. Det er leders ansvar å reflektere rundt dette, slik at mål og verdier blir klare for de ansatte.

### ***Arbeidsmiljø.***

Arbeidsmiljøloven lovregulerer ansettelsesforhold og sikrer likebehandling. Den skal også danne rammen for å utvikle et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, samt bidra til et inkluderende arbeidsliv. Dette betegnes som psykososialt arbeidsmiljø. Mellommenneskelig samspill, den enkeltes arbeid, og hvordan det virker på den ansatte samt organisasjonskultur omfavner dette begrepet. Særlig påpekes det sosiale samspillet som et kriterium for et godt miljø. Der relasjoner imidlertid ikke fungerer optimalt, er det relevant med tydelige grenser og en kultur på at leder griper inn i utfordringene. Dette krever en leder som griper inn i vanskelige situasjoner, tar de krevende samtalene, tør å ta opp temaer som er utfordrende og fronter ubehagelige beslutninger. Dette vil skape grenser som vil føre til et tryggere klima i organisasjonen (Karp 2014).

### ***Roller og forventninger***

I en organisasjon bør roller, ansvar, arbeidsdeling og forventninger avklares. Årsaken til at dette anses som relevant er at det øker forståelsen og motivasjonen hos den enkelte, noe som gir bedre samhandling. I tillegg er det grenseregulerende, fordi roller er posisjoner med tilhørende regler for atferd og oppgaver.

### ***Samhandling***

Vi befinner oss i en tid hvor medarbeiderens individuelle interesser står foran kollektiv regulering og felleskapstenkning. Dette krever en ny tilnærming til hvordan man skal lede den enkelte til å samarbeide, samt dele erfaringer og kompetanse. Dette blir utfordret av ytterligere faktorer når vi vet at de aller fleste virksomheter i dag ikke bare kan forholde seg til lokale kunder og konkurrenter, men til et verdensomspennende nettverk av utfordrere og kunder. I denne nye konteksten må man som leder evne å ta inn over seg perspektiver fra andre, kunne påvirke andres holdninger, og sørge for en kontinuerlig erfaringsoverføring mellom medarbeidere og i og mellom team. Dette er de grunnleggende elementene i samhandlingskompetanse.

I arbeidslivet, så vel som på hjemmebane, er kunsten å lytte en ferdighet som kan løse mange knuter. Ved å vise at man deltar aktivt i det motparten sier, gjennom verbale signaler eller gjennom kroppsspråk. Man kan bekrefte at man har forstått det som sies, og også be om avklaringer. På denne måten gir man avsender en aktiv tilbakemelding på at man lytter og er med. Påvirkningsferdigheter handler om anerkjennelse og respekt for den man kommuniserer med, uavhengig om det er en eller en hel gruppe. Man må også være i stand til å sette sine egne perspektiver litt til side, og ikke la de dominere hvordan kommunikasjonen utvikler seg. Det handler også om hvordan man formidler respons gjennom tilbakemeldinger. Verbal ros, kan overskygges av et kroppsspråk som sier det motsatte, eller et anerkjennende smil, ikke støttes opp i handling. Dette er kommunikasjon med høy grad av sensitivitet og krever et bevisst forhold til det man vil formidle og framheve blant de ansatte. Hvordan man gir tilbakemeldinger åpner for den videre muligheten til å påvirke sine medarbeidere. Ved å vise respekt, behandle de ansatte med verdighet og gi ansvar, vil man legge et godt grunnlag for at konflikter reduseres. Samtidig vil dette også i større grad sikre en mer effektiv behandling av konflikter når de først oppstår.

Personer er knyttet til hverandre og må samarbeide om oppgaver. Tett opp til relasjoner ligger kommunikasjon, og hvordan man benytter denne til å få fram det budskapet man ønsker. Her kan man benytte seg av såkalte informasjonsbærere. Informasjonsbærere er ulike markører som kommer til nytte i samhandling. Det er forskjell på dialog ansikt-til-ansikt, eller e-post. Forhold som kroppsspråk og toneleie påvirker både hvordan budskapet kommer ut og hvordan det tolkes. Hvordan man benytter slike kommunikative informasjonsbærere bør tilpasses, eller kommer naturlig ut fra hvordan virksomheten er organisert.

Ansatte forholder seg lettere til hverandre dersom det lages felles retningslinjer, noe som kan påvirke samhandlingen positivt. Både instrumentelle og dypstrukturelle forhold bør defineres, som mål, prosedyrer, planer, roller, kjøreregler og beslutningsmekanismer. Retningslinjene bør si noe om arbeidsform, arbeidsmiljø, sted og deltakelse. Behovet for avklaringer avhenger av hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, dessuten vil avklaringsbehovet variere ut fra gruppenes dynamikk. Psykologiske kontrakter kan tas i bruk som et verktøy som forplikter medlemmene, og konsekvensene av eventuelle brudd på denne bør være gjennomdiskutert og avklart. Kontraktene er avtaler mellom mennesker om viktige antakelser og holdninger. De dannes av forventninger ansatte har til arbeidsplassen sin, og de normene som dannes i grupper. Vider er de bygge på gjensidighet og en taus forståelse av hva som oppleves rettferdig. Det skilles mellom typer kontrakter. Det er kalkulererte psykologiske kontrakter, som dreier seg om finansielle ytelser og karrieremuligheter, samarbeidsorienterte psykologiske kontrakter som handler om i hvilken grad organisasjonsmedlemmene skal forplikte seg til felles mål og samhandle for å kunne nå målene, og til sist er det de tvangsorienterte psykologiske kontraktene. Disse tar for seg forhold som pålegges medlemmene, eller som er i strid med deres egne ønsker og behov.

### ***Rutiner, regler, forordninger***

Rutiner er gjentakende handlingsmønstre. De er med på å øke effektiviteten og stabiliteten i organisasjoner. De fleste organisasjoner er gode på å etablere rutiner, i tillegg til andre planer, systemer og forordninger. Dette gir struktur til arbeidet og effektiviserer oppgaveløsningen. De tilfører også sosial struktur til de ansatte og skaper trygghet ved at rutiner gir stabilitet.

### ***Ritualer og sosiale prosesser***

Forskere hevder ritualer er relativt vanlige i organisasjoner, med den hensikt at det markerer og manifesterer viktige roller og identitet. De brukes også for å sanksjonere eller belønne ansatte, samt at de markerer verdier, holdninger og atferd som står sterkt i organisasjonen. Også som forebygging av konflikter og regulering av spenning gir ritualer mening.

### **Oppsummering**

Disse nevnte strukturene representerer en tilførsel av stabilitet i arbeidshverdagen, og fungerer derfor som stabilitetsfremmende tiltak for organisasjonen. Dette innebærer en grenseregulering på det psykologiske, strategiske og moralske plan. Ledere bør fokusere og prioritere dette for å tilføre trygghet til organisasjonen. Forskning sier at i hverdagen er lederoppgaver som rolleavklaring, ansvar, arbeidsdeling, konflikthåndtering, vurdering av måloppnåelse og irttesetting ved norm og regelbrudd noe ledere ofte sliter med (Karp 2014). Tydelig ledelse er derfor å gripe fatt i spørsmål som f. eks: Hva som ligger i egen og andres forventninger til lederrollen, konkretisere ansvarsfordeling, hvordan balansere behovet for å se og respektere andre mennesker og samtidig stille krav til dem, i tillegg til at ledere må reflektere over hvordan de kan gripe inn i vanskelige situasjoner, gjennomføre utfordrende samtaler og håndtere vanskelige medarbeidere.

### **2.2.3 Kommunikasjon**

Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt. Den tradisjonelle måten å definere kommunikasjon på er å si at det er en prosess der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon. Fokus settes derved ved overføring av informasjon. Men kommunikasjon er ikke bare overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Mye av kommunikasjonen i organisasjoner er non-verbal, hvor man må tolke både kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke- verbale signaler for å bestemme hva som egentlig menes med det som blir sagt. Når



mennesker kommuniserer med hverandre, spiller både informasjon, assosiasjoner og ideer samt holdninger og følelser inn og påvirker hvordan det hele blir oppfattet og tolket av dem som kommuniserer (Jacobsen, Thorsvik 2014).

#### **2.2.4 Uformell kommunikasjon**

Kommunikasjon skjer hele tiden i møtet mellom mennesker i en organisasjon. Småprat utveksles i garderober, ved kaffemaskinen, på kopirommet. Innholdet legges primært til det alle har felles, som jo er arbeidsplassen med sine arbeidsoppgaver, ledere og kolleger. Særlig anses ledere som et relevant tema, fordi det de gjør og forteller de ansatte hva de skal gjøre, berører alle i organisasjonen.

Allerede på 1930-tallet gjorde Chester Barnard oss oppmerksom på at småprat, rykter og sladder er noe som alltid vil prege organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2014). Det anses som formålsløst å forsøke å hindre dette, fordi forsøket bare vil føre til motreaksjoner. Leder bør derfor benytte den uformelle småpraten som et supplement til den formelle kommunikasjonen for å formidle informasjon, skape engasjement og motivasjon blant de ansatte. Småprat skaper også samhold, tillit og sosialisering av nyansatte. De ansatte utvikler over tid et felles kognitivt rammeverk når utveksling av erfaringer, oppfatninger og meninger skjer. De kognitive rammeverkene kan skape en psykologisk tilpasning som gir en felles, sosial identitet (Jacobsen og Thorsvik 2014).

En variant av småpraten er rykter og sladder. Sladder kan defineres som:

*“kommunikasjon basert på en kjerne av sannhet “*

(Jacobsen, Thorsvik 2014:297).

Rykter er bevisst satt ut av noen, der motivet kan være å skade noen. Rykter trenger ikke å ha snev av sannhet i seg. Rykter kan ha en sterk mobiliserende og meningsdannende effekt på ansatte. Det er derfor essensielt å forstå hvordan de oppstår og hva ledelsen kan gjøre for å redusere eventuelle negative konsekvenser av dem. Årsakene til rykter kan skyldes en kombinasjon av angst og utrygghet blant underordnede, som igjen kan årsaksforklares i at

den formelle kommunikasjon er utilstrekkelig eller tvetydig. Forskning viser at slike forhold ofte fører til en mer aktiv uformell kommunikasjon, og at når underordnede føler de er velinformert og forstår forhold som er av betydning for dem, er det få rykter i organisasjonen (Jacobsen, Thorsvik 2014).

Positivt	Negativt
Kompenserer for manglende eller uklar informasjon	Kan spre falsk informasjon
Hjelper ansatte i å fortolke virkeligheten, skape mening	Undergraver den formelle ledelsens forsøk på å komme frem med informasjon
Skaper tilhørighet, er med på å utvikle identitet	Skaper splid mellom grupper, forsterker stereotyper mellom grupper
Kan dempe angst og uro i pressede situasjoner	Kan skape mer angst og uro i pressede situasjoner
Er underholdende, skaper moro og spenning- for dem det ikke går ut over	Kan gjøre situasjonen uutholdelig for den eller de ryktene/ sladderer gjelder

Tabell 2: Positive og negative sider ved rykter og sladder (Jacobsen, Thorsvik 2014:298)

### 2.2.5 Organisatorisk taushet

Tom Karp sier i boka “ *Endring i organisasjoner* ” (2014) at det i organisasjoner bør være et klima for dialog, diskusjon, debatt og meningsutveksling. Karp henviser til professorene Elizabeth Morrison og Frances Milliken, som snakker om begrepet *organisatorisk taushet*, et fenomen som kan oppstå dersom ledere viker unna kritiske tilbakemeldinger fra ansatte, angriper dem som gir tilbakemeldinger eller har en oppfatning om at de ansatte ikke er pålitelige og at det er lederen som vet best. Videre hevder de at sentraliserte beslutningsprosesser, lite tilbakemelding nedover i systemet og at ledere er lite villige til å

søke opp og motta tilbakemeldinger fører til dette fenomenet. De hevder også at mistillit er vanlig blant ledere og ansatte når det er stort demografisk, alders, kjønns og rasemessig spenn mellom dem. Dette kan forsterkes dersom det er sterk interaksjon og mye kommunikasjon på lavere nivåer i organisasjonen. Dette forklares med at det lett oppstår en kultur for holdninger som uttrykker at det ikke er noe poeng i å si ifra eller varsle oppover i systemet (Karp 2014). Konsekvensene kan bli alvorlige for organisasjonen, ved at det gir få innovative ideer, viktige diskusjoner elimineres, det kan hindre organisatorisk læring og skape motstand blant de ansatte, kanskje særlig i endringsprosjekter.

### 2.3 Selvledelse

Selvledelse som begrep kan virke noe banalt og skal definere. Det brukes i dagligtale fra man er ganske ung. Enten det er i rollen som skoleelev hvor man relativt tidlig skal ta ansvar for egen læring og eget sosialt liv, som venn, hvor man kan føle seg dratt i ulike retninger mellom rett og galt, eller i arbeidslivet som kollega. Vi blir tidlig klar over at det å vokse opp og å være en del av samfunnet først og fremst må defineres i oss selv. Dette kan være en tung prosess for mange av oss. Vi kjenner alle til vår indre stemme som like gjerne kan “prate” oss opp, eller ned når vi møter nye situasjoner. Selvledelse handler om å utvikle evnen til å utvikle denne indre stemmen til en fornuftig samtalepartner, som sammen med vilje og ønske gir evnen til bedre måloppnåelse.

I følge *Positivt lederskap - “Jakten på de positive kreftene”* (Johannessen, Olsen, 2013) er evnen til selvledelse regulert av fire forhold: Selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse samt kreativitetsledelse. Selvledelse handler om personlige egenskaper til endring. Gjennom refleksjon og fleksibilitet, utvikler man evner til å gjenkjenne og forstå situasjoner på en slik måte at man evner å reagere på nye måter når man erkjenner at gamle handlingsmønstre ikke lenger er formålstjenlig. Selvledelse innebærer ydmykhet for andres kunnskap og hvor man kan lære av hverandre. Gjennom en kontinuerlig prosess utvikles mentale kart, verdier, atferd, kompetanse og forståelse av omverden. Våre verdier er styrende for utviklingen av ens eget selv. Det vi oppfatter som viktig er det vi streber mot, verdier og motivasjon henger med andre ord tett sammen. Selvledelse handler da i stor grad om å forstå seg selv for å forstå andre. Som leder er dette

viktige aspekt for å utvikle seg selv i rollen som ansvarlig for et driftsområde.

Selvledelse kan defineres som metoder, ferdigheter og strategier som man effektivt kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsetninger. (Johannessen, Olsen 2013) Dette handler om å utvikle sine kognitive ferdigheter som oppmerksomhet, takle og å bearbeide følelser, tankemønster og problemløsning. En sentral ferdighet her er mestring. Hvordan vi mestrer, eller lærer oss å mestre, våre kognitive ferdigheter er nøkkelen til bedre selvledelse. Selvledelse som fenomen i ledelsesteoriene har fått stadig med oppmerksomhet de siste ti-årene. I takt med at samfunnet som helhet har endret seg mot globalisering og individets selvrealisering har man også satt fokus på selvledelse i et organisatorisk perspektiv. Det er ikke nok å bare være sjef og styre skuta. Vi har flere valgmuligheter enn noen gang. Vi skal rekke mer enn noen gang, og vi har veldig mange rundt oss vi bevisst og ubevisst speiler oss i. Man må derfor både i privatlivet og på jobb, lede seg selv, før man er i stand til å lede andre. Målet med god selvledelse, i organisatorisk sammenheng som leder, er å utvikle selvledende medarbeidere. Dagens kompleksitet med tanke på for eksempel geografiske avstander, eller høy kompetanse blant de ansatte, forutsetter selvstendige medarbeidere som både må kunne og ville lede seg selv. I tillegg er ressursgrunnet i dag så godt for veldig mange av oss at vi har klatret til toppen av behovspyramiden og rett og slett kan rulle oss i selvrealisering.

I *“Hvordan organisasjoner fungerer”*, (Jacobsen, Thorsvik, 2014), omtales selvledelse som fenomen, i bokens aller siste del. Her omtales selvledelse også som “superledelse” hvor målet med god selvledelse er å lære andre å lede seg selv, med det for øyet at organisasjonen når sine mål. Gjennom selvledelse, som i å sette personlige mål, finne motiverende faktorer og belønninger, kan man videre hjelpe andre til å lede seg selv for å bli bedre medarbeidere. Med samarbeid i team vil man dra hverandre inn i en god spiral av selvledelse, som igjen gir større selvstendighet, innflytelse og kontroll over egne arbeidsoppgaver. Medarbeidere oppfordres til å sette seg personlige mål. Må lære seg hvordan man gir og tar konstruktiv kritikk, samt å kunne gi og ta gode tilbakemeldinger. Gjennom evaluering av seg selv som leder må man være villig til å endre egen atferd for å fremme selvledelse blant sine medarbeidere. Noen av det man som leder ønsker å oppnå med dette er å frigjøre ressurser som kanskje ellers ville gått til overvåking og kontroll. Som “super”-leder ønsker man

selvstendige ansatte og team. I stor grad forventer medarbeiderne i dag det samme. Leder skal gjerne først og fremst koordinere tilgjengelige ressurser mellom høykompetente ansatte, fremfor selv å direkte inngå i produksjonen i bedriften.

**Positiv forestillingsevne.** Her rettes fokus på hvordan man velger å forstå den helheten man inngår i. Bevisst og ubevisst danner vi handlings- og tankemønstre som i stor grad bli automatisert. Vi danner oss en komfortsone for hvordan vi takler nye situasjoner eller konfronteres med ukjente verdier. For å komme forbi “fastgrodde” handlingsmønstre, gjennom aktivt å utfordre komfortsonen, åpner man for kognitiv fleksibilitet og evnen til å handle på nye måter som igjen bidrar til måloppnåelse. Sentralt i utviklingen av en positiv forestillingsevne ligger mestring.

**Optimisme.** Gode ting skjer den som forventer det. Gjennom forventningen om at man når sine mål, eller at “det ordner seg” skjer dette. Denne forventningen kan gis en verdi og knyttes til motivasjon. I stor grad er dette et valg. Vi kan velge hvordan vi vil møte hverdagen og de utfordringer på veien. Og dette takler vi ulikt, mye ut fra i hvor stor grad man forventer et positivt eller negativt utfall.

**Positiv intuisjon.** Gjennom mønsterforståelse, intuitive beslutninger, kommunikasjon og utvikling av intuitiv kompetanse, utvikler vi positive handlingsmønstre. Dette er kunnskap og gjenkjennelsesevner som ikke er lette å argumentere for, eller alltid kan kalle rasjonelle. (Johannessen, Olsen, 2013)

**Transformasjonsledelse** er kanskje en av de teoriene som best fremmer superledelse. Metoden er spesielt aktuell ved endringsprosesser i en organisasjon. I praksis er dette en metode hvor leder legger til rette for samtaler, hvor medarbeider utfordres intellektuelt. Det forsøkes å tilpasse den enkeltes behov, og å se det unike i hver medarbeider. Leders positive tro på fremtiden gir motivasjon, inspirasjon og tro på bedriftens framtid. Lederen fremstår som en rollemodell og et ideal å strekke seg mot. (Karp, 2014)

Motivasjonsfaktorer deles gjerne i “ytre” og “indre” motivasjon. Ytre motivasjon er gjerne en indirekte fordel av at man gjør en god jobb. Ved ytre motivasjon går man ikke til oppgaven

for oppgaven sin skyld alene. Lønn og karrierestige er eksempler på dette. En yter godt for å tjene mer, og kanskje heve sin egen status i et miljø. Det er belønningen som veier tyngst i den ytre motivasjonen. Her finner mange motivasjon direkte i det arbeidet som utføres. Samhold, felles virkelighetsoppfatning, og i saken alene.

### **3.0 METODE**

I dette kapitlet presenteres kvalitativ metode og våre betraktninger rundt dette valgt av metode. Vi beskriver framgangsmåten i prosessen vi har hatt underveis og hvilke refleksjoner vi har til metodens gode og dårlige kvaliteter.

#### **3.1 Veien inn i forskningsfeltet**

Konflikter på arbeidsplassen er noe de fleste av oss har personlig erfaring med, eller observert fra utsiden. Konflikter kan være åpne eller skjulte, og omhandle både sak og person. Dette er gjerne et sensitivt tema i arbeidsmiljøet, men kan føre til store omkostninger for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Uro og usikkerhet påvirker arbeidsinnsatsen til de som er direkte involvert i konflikten, men også til de rundt. Alle kjenner på følelsen når noe ulmer under overflaten, og det oppstår fort subkulturer mellom partene, dersom konflikten får eskalere. Alvorlige konflikter kan raskt få sosialøkonomiske konsekvenser som økt fravær, arbeidstakere som yter mindre, eller høy turnover på ansatte. Dette koster tid, menneskelige ressurser og ikke minst penger.

Denne oppgaven er skrevet av to personer med ulik fagbakgrunn. Vi har mange års erfaring i arbeidslivet, og har vi begge tilhørt større arbeidsmiljø hvor tema for denne oppgaven langt på vei er like aktuelt og universelt.

Vi synes spesielt det kan være interessant å se nærmere på hvordan ledere i sykehusverden håndterer slike krevende og komplekse prosesser. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i miljøet ved Nordlandssykehuset, avdeling psykiatri. Institusjonen består av mange avdelinger, et stort antall ledere på ulike nivåer, samt mange ansatte. Det er en miks av ulike

fagbakgrunner, hierarki, nasjonaliteter, kjønn og personligheter. Dette gir grobunn for frustrasjoner og konflikter. I tillegg til interne forhold skal også NLSH ivareta pasienter som i mer eller mindre grad er klar over sine rettigheter, kan forstå behandlingen eller evner å stille spørsmålstegn ved den kvaliteten som leveres. Dette gjelder spesielt innenfor psykiatrien hvor store deler av “kundegruppen” i stor grad er overlatt til et system som skal ivareta det pasienten ikke kan etterspørre selv.

Vi ønsker å se nærmere på øyeblikksledelsen når konflikter blir en realitet og partene må ivaretas av leder. *Hvordan håndteres konflikter av ledere og av miljøet ellers?*

Gjøres det etter personalhåndboka, eller er det andre forutsetninger som blir gjeldende?

Vår erfaring tilsier at det ofte kan være en kombinasjon. Ledere har gjerne, i tråd med retningslinjene, en ambisjon om de beste løsninger. Imidlertid, når realiteten og kompleksiteten møter dem, kan det dessverre dreie fra engasjement til unnvikelse, og håp om at konfliktene forsvinner av seg selv med tiden. Det skilles mellom sak- og personkonflikter, men i hvilken grad man evner å skille sak og person i praksis kan nok variere veldig, og kan antas å ha en nær sammenheng med leders sosiale, emosjonelle og faglige kompetanse på feltet. Derfor vil vi forsøke å gå nærmere inn på hvordan ledere faktisk arbeider i slike prosesser.

### **3.2 Forforståelse**

Konfliktløsning i arbeidslivet må sees i sammenheng med de endringene arbeidsmarkedet har opplevd i nyere tid. Individets forventninger og krav til egne arbeidsoppgaver og arbeidsplass stiller stadig høyere krav til ledelsens evne til å se og ivareta de enkelte ansatte, men også oppgavene man er der for å løse i fellesskap. Mens man i tidligere tider gikk til jobb av økonomisk tvang, kan vi i dag si at vi langt på vei jobber fordi vi kan, og har lyst. Dersom man ikke trives tilstrekkelig kan de aller fleste finne seg en annen jobb. Det er i dag langt viktigere at arbeidet, og den sosiale konteksten gir mening og et personlig utbytte.

Nordlandssykehuset har en klar filosofi for hvordan ledere på alle nivåer skal håndtere konflikter. De har en omfattende personalhåndbok og klart definerte normer og regler som understøtter deres syn. Vi kan derfor anta at ledere i konfliktsituasjoner har et regelverk å

støtte seg til, slik at prosessen er ryddig og tydelig for alle parter. Litteraturen antyder imidlertid at mange ledere håndterer utfordringer og konflikter med å skyve dem bort, i håp om at tiden jobber for dem.

Vår egen erfaring tilsier at personalhåndboken benyttes lite. Dette gjelder både leder og medarbeider, og er noe vi ønsker å undersøke nærmere. Når en konflikt er i startfasen, er det interessant å bli bedre kjent med hvordan situasjonen håndteres i miljøet. Søker man til andre kolleger, leder, tillitsvalgte eller personalhåndbok? De beste intensjoner nedskrevet i et regelverk har kanskje ikke den betydningen man forventer eller ønsker. Kanskje finner vi ut at det er helt andre metoder som bør få fokus for hvordan man som medarbeider følger en plan for hvordan man skal forholde seg til, og tre inn, i konflikten. Litteraturen har mange verktøy, modeller og teorier for hva man bør gjøre, men hvordan dette skjer i praksis ønsker vi å avdekke nærmere.

### **3.3 Kvalitativ tilnærming**

Konflikter i arbeidsmiljøet er som nevnt tidligere en subjektiv forståelse av virkeligheten. Det var derfor naturlig å velge en kvalitativ tilnærming til feltet for vår problemstilling. Vi ønsker å oppnå en dypere forståelse av hvordan leder og ansatt forstår og forholder seg til konflikter på egen arbeidsplass.

Kvalitativ forskningsmetode kan brukes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelser og erfaringer. Det finnes ulike måter å skaffe denne kunnskapen på. Kvalitativ metode er en fleksibel forskningsmetode og anses som hensiktsmessig dersom en skal utforske fenomener som vi ikke kjenner særlig godt. Metoden egner seg godt på tema det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig. Eksempler på måter å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse er dagbokføring, observasjon eller intervjuer. Man er her ute etter å avdekke mønster eller undersøke spesielle kjennetegn ved et fenomen.

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming til dette tema. Det er fordi vi ønsker en dypere forståelse av hvordan konflikter faktisk håndteres i arbeidsmiljøet. Gjennom dybdeintervju med ansatte på ulike nivå i bedriften, håper vi å kunne belyse noen aspekter mellom teori og virkelighet.



Populærvitenskapen tar for seg konflikthåndtering og ledelse i et utall varianter og vinklinger, men vi ønsker å undersøke hva som faktisk skjer mellom leder og ansatt i det konflikter avdekkes og skal løses.

Med intervju som metode har man den fleksibiliteten som kan være nødvendig når man vil i dybden av et fenomen. Dialogen med informanten gir mulighet til å gå i dybden på enkeltfenomener, og videre avdekke hverdagsøyeblikket. Det er flere forhold som taler for denne metoden. Intervjusituasjonen er en sosial setting, som gir rom for samhandling. På denne måten kan man skreddersy intervjuet mot informantens empiriske erfaring, gjennom rekonstruksjon av hendelser og avklaring av oppfatninger. Styrken med denne metoden er at man kan avklare begreper underveis, og får en felles forståelse av hva intervjuene dreier seg om. På den andre siden må intervjuer være forberedt på å ikke få vite hele sannheten. Vi er klar over at vi har valgt et tema hvor det meste handler om subjektive oppfattelser, og som går på den enkeltes personlige integritet, følelser og virkelighetsoppfatning. Vi må gjøre et solid arbeid i å betrygge informantene om forhold som taushetsplikt, personopplysninger, og hva/hvordan datamaterialet anonymiseres og destrueres.

### **3.4 Informanter**

Informantene er ansatt ved ulike psykiatriske enheter ved NLSH. Pasientgruppene består av mennesker i en akutt, personlig krise, og har behandlingsopphold av ulike lengde. Det er ikke uvanlig at man erfarer pasienter som er til fare for seg selv, men også for personalet. Utagering, trusler og sterke inntrykk blir en del av hverdagen.

Fagnivået er gjennomgående høyt blant personalet i disse avdelingene. I hovedsak består det av sykepleiere med ulike videreutdanninger innenfor psykiatri og rus. Informantene representerer 2 ulike hierarkiske nivå. 3 er ansatte som enhetsledere, med økonomiansvar og personalansvar. 3 er ansatte i miljøet, uten personalansvar.

Nordlandssykehuset er organisatorisk bygd opp med administrerende direktør, og medisinsk direktør på toppen. Under følger 8 klinikker. Vi har i denne oppgaven gått inn på laveste nivå ved klinikk for psykisk helse og rus. Avdelingen har en behandlerstab som består

av leger, psykologer og spesialister. Enhetsleder har ikke personalansvar for disse. Resten er faste ansatte, med sykepleierbakgrunn og videreutdanninger i ulike spesialiseringer. Flere avdelinger har egne ansatte i kjøkkentjeneste. Enhetsledere har det personalmessige ansvaret for sin avdeling som består av faglærte og ufaglerte ansatte i turnus. Mange går fast i ettermiddag/natt-turnus, og helg. Det er ulik praksis på hvor ekstravakter rekrutteres fra og hvilken faglig bakgrunn de har.

Enhetsleder har ansvaret for vaktlister og personaløkonomien ved sin avdeling. Det medisinske beslutningsnivået ligger hos behandlerstaben. Det er enhetsleders oppgave å ha tilstrekkelig med ansatte på jobb i henhold til pasientgruppens behov. Dette er en vanskelig økonomisk balansegang.

Det daglige arbeidet er organisert i behandlerteam, som skal følge pasienten gjennom hele behandlingsforløpet. Behandlerteamet består av leger, spesialist og 2 miljøterapeuter. Leger, psykologer og spesialister går ikke i turnus. Pasienten følges opp av ansatte i turnus, ut fra behandlingsplan. En avdeling har 20-60 ansatte, avhengig av hvilken pasientgruppe de betjener. Akuttpsykiatrien har da ofte veldig mange ansatte. Spesielt natt og helg kan være preget av ekstravakter uten faglig utdanning

### **3.5 Kontekst og gjennomføring av intervjuer**

Informantene ble rekruttert gjennom mail og direkte forespørsel. Alle ble orienterte om intervjuets tema, og dette ble tatt opp ved hjelp av mobil. Muligheten til å trekke seg underveis eller i ettertid ble også orientert om. Full anonymitet er ivaretatt, og alle data slettes etter endt oppgave. Intervjuene fant sted på informantenes arbeidsplass. Dette ble det mest praktiske for alle parter og fungerte tilfredsstillende.

### **3.6 Bearbeiding av data**

I etterkant av intervjuene ble disse transkribert. Begreper brukt av informantene ble samlet i kategorier, og datamaterialet analysert. Dette er en svært tidkrevende prosess, men som også ga oss muligheten til å få nærhet til stoffet. Begreper fra datafangsten er kategorisert og listet

opp under analysekapitlet. Ledere og ansatte hadde svært ulik innfallsvinkel til temaet. Dette er listet opp i kategorier for hver gruppe av informanter. En god del av arbeidet vårt har bestått i å fortolke datamaterialet, og å se alt i det store bildet disse ansatte er ansatte i.

### **3.7 Ethiske problemstillinger**

Etikk stammer fra det greske ordet “ethos” som betyr sedelig. Det dreier seg om moralfilosofi, og søker det som er “det rette” og hvordan en bør oppføre seg, følgelig gjelder dette også i den akademiske verden inn under forskning. Vi er da inne på prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale.

Ethiske problemstillinger oppstår når forskning berører mennesker direkte og eksplisitt, særlig med tanke på datainnsamling. Aktuelt for oss blir intervjusituasjonen, der informantene er under risiko for å utsettes for uetisk påvirkning. Dersom informanten opplever oss som for pågående, og personen opplever å utlevere seg mer enn ønsket, kan dette føles svært ubehagelig. Viktig for oss som studenter blir derfor å forsøke å ivareta informantens grenser, slik at dette unngås. Vi må med andre ord forsøke å ikke invadere eller krenke informanten, men utvise respekt, slik at informanten ivaretas på en redelig og ordentlig måte.

Det er også essensielt å være seg bevisst at forskning kan påvirke mennesker gjennom de virkelighetsoppfatninger og kunnskap den formidler. Slik påvirkning kan skje gjennom påvirkning av folks forståelse av seg selv eller gjennom påvirkning av andre menneskers forståelse av en. Om resultater brukes slik at ens egen oppfatning av seg selv endres dramatisk, kan det føre til alvorlige konsekvenser for dem som rammes.

Som forsker bør man gå i seg selv og spørre seg om fenomenet man ønsker å studere nærmere, i etisk forstand er forskbart. Gjennom historien vet vi om flere uetiske forskningsforsøk, og som vi dag setter spørsmålsteget hvordan kunne gjennomføres ut fra et moralsk perspektiv. Når det gjelder vår problemstilling, kan vi ikke finne at denne bryter retningslinjene for etikken. Dog kan temaet oppleves privat og utfordrende, men informantene er voksne, velutdannede og setter seg i en frivillig situasjon ved å la seg intervju.

Informanten har rett til å bestemme over egen deltakelse, både i forkant, under og i etterkant av en undersøkelse. Personen har rett til å trekke seg når som helst underveis, også uten å måtte forklare seg, samt skal gis uttrykkelig informert og frivillig samtykke. Informert samtykke er et *krav* i de tilfeller det er åpenbart hvem som skal delta i forskningsundersøkelsen. Det vil si, at dersom det finnes en mulighet for å identifisere deltakeren, må det innhentes samtykke. For vår forskning anser vi deltakerne som relativt anonyme i den forstand at det finnes svært mange mellomledere i antall, men for å sikre oss mot overtramp og ivaretagelse av autonomi tenker vi det vil være nødvendig med både taushetserklæring og samtykke. Videre vil vi sikre at den enkelte informant har rett til å nekte oss adgang til opplysninger om seg selv, nettopp for retten om å verne om eget privatliv. Til sist kan det være at vi i en intervju situasjon kan komme inn på temaer som kan berøre sårbare områder det kan være vanskelig å få bearbeidet og lukket i en slik setting. Det er derfor relevant å utsette informanten for minst mulig belastning. Til tross for at det foreligger klare forskningsetiske retningslinjer vil det være vårt ansvar som forskere å sørge for å gjøre kloke og edruelige avveininger fortløpende. Dette fordrer et ansvar vi må ta på alvor.

Litteraturen presiserer forskerens etiske og juridiske ansvar i særlig grad innenfor vernet rundt personopplysninger. Vi må ta stilling til om prosjektet inneholder persondata som utløser meldeplikt eller konsesjonsplikt. I følge *lov om behandling av personopplysninger* utløses meldeplikt eller konsesjonsplikt dersom prosjektet omfatter behandling av personopplysninger, og opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk. Personopplysninger er informasjon og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltindivider. Vi skal som sagt gjennomføre intervjuer anonymt, men ettersom vi skal ha med kjønn, alder og stilling registrert i vår forskning, vil dette gjelde som personopplysninger. Når vi i tillegg har til hensikt å bruke materialet elektronisk ved hjelp av lydbånd og datamaskin, vil dette kreve meldeplikt.

### **3.7.1 Reliabilitet**

Når man skal forske, er det essensielt for resultat og publikum å anslå forskningens pålitelighet. Reliabilitet handler om hvor nøyaktig undersøkelsens data er, hvilke data som

brukes, måten data samles inn på og hvordan de bearbeides. Hensikten er å få mest mulig presis informasjon. En måte å teste datas reliabilitet på er at flere forskere undersøker samme fenomen. Dersom disse oppnår samme resultat, tyder det på høy reliabilitet. Dette betegnes som inter-reliabilitet. I oppgaven blir det derfor viktig å oppnå så høy reliabilitet som mulig. Vi er nødt til å ta standpunkt til hvilke data vi skal bruke og være oss bevisst måten vi behandler, koder og bearbeider datamaterialet.

### **3.7.2 Validitet**

Validitet betyr på godt norsk, gyldighet. Data er bare en del av virkeligheten, men all data er har ikke gyldighet. Det skilles mellom begrepsvaliditet, og intern- og ytre validitet.

Begrepsvaliditet handler om forholdet mellom data og det generelle fenomenet som forskes på. I stor grad er dette en skjønnsvurdering på bakgrunn av sunn fornuft å avgjøre hvorvidt data er valide eller ikke. Med fokus på å kunne måle det man forsker på, må man etterstrebe en avklart sammenheng mellom data og fenomen. For oss i vår oppgave, er det begrepsvaliditeten som vil ha betydning. Da vi skal gjennomføre undersøkelser med kvalitative intervju som framgangsmåte.

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

Når vi går ut i felten for å gjøre våre intervjuer med informantene må vi være svært oppmerksomme på den rollen vi har. Vi vil berøre tema som direkte handler om ansvar, men også personlig integritet og mellommenneskelige følelser. Vi kommer tett på informantene om et tema som kan føles ubehagelig. Vårt ansvar i dette er å ikke ilegge informantens utsagn eller fortolkninger ut fra våre emosjoner, eller ut fra den situasjonen vi sitter i der og da. Evnen til refleksjon og å knytte informasjon til teorier og begreper må stå som et sentralt overordnet mandat i vår jobb sammen med informanten. Dette er både fordelene og ulempene med kvalitativ forskning. Man har muligheten til å komme veldig nært det fenomenet som skal studeres, men må hele tiden ha evnen til refleksjon og avstand fra tema. Følelser, verdier, erfaringer og subjektive oppfatninger skal analyseres og videre knyttes til begrepsverden og teorier, uten at dette farges av våre fortolkninger.

Tema vi har valgt i problemstillingen handler om menneskelige relasjoner i arbeidslivet. Enten det er, som i vårt case, på et sykehus, eller i en kolonialbutikk. Målet med forskningen vi gjør nå, er å finne allmenngyldige verdier, teorier eller modeller som tidligere ikke har vært tilstede, eller viet mye oppmerksomhet, for måter å håndtere konflikter i arbeidslivet. Det er flere årsaker til at vi valgte dette som tema. Vi har begge vært direkte og indirekte involvert i konflikter på våre arbeidsplasser. Vi har sett mangel på håndteringsvilje hos leder, og undret oss over hva som er årsaken bak. Konflikter i arbeidslivet er enormt ressurskrevende både rent økonomisk, men også sosialøkonomisk. Det fins et enormt omfang av selvhjelpslitteratur, teorier og kurs, men like fullt henger det noe tabu og privat over håndteringen av denne problematikken. Kanskje ligger det i at vi er "bare mennesker", og dermed til en viss grad utilstrekkelige når det gjelder som mest.

### **3.8 Metodekritikk**

Intervju som metode har sine åpenbare fallgruver.

Det skal foreligge en felles forståelse av tema mellom intervjuer og informant. En avklaring av tema må derfor foreligge tidlig i intervjuet. Gjennomføring av intervjuene er en sosial situasjon hvor man som intervjuer ikke skal påvirke informanten gjennom tonefall, kroppsspråk eller ved å være forutinntatt. Det er ingen garanti for at informanten forteller alt man ønsker å vite. Det er lett å holde tilbake informasjon, eller pynte på sannheten. Utvalget av informanter til vår problemstilling er svært lite, og dermed er ikke grunnlaget for generaliseringer tilstede. Oppgaven kan i beste fall være en indikator eller temperaturmåler på akkurat det fenomenet vi har tatt for oss. Metoden er svært tid og ressurskrevende. I forkant skal det utarbeides en intervjuguide hvor man tar høyde for ulike vinklinger som kan komme fram i intervjuet. I etterkant skal alt datamaterialet analyseres og forstås ut fra informantens ståsted. Her er det rom for feiltolkninger eller at vesentlige fordypninger ikke oppdages.

Til tross for et veldig personlig tema, hvor leder og ansatt åpenbart har veldig ulik oppfattelse av virkeligheten opplevde vi stor åpenhet og velvilje ved forespørsel, og gjennom selve intervjuene. Ingen gav uttrykk for at de opplevde situasjonen som ubehagelig. Tvert imot kan

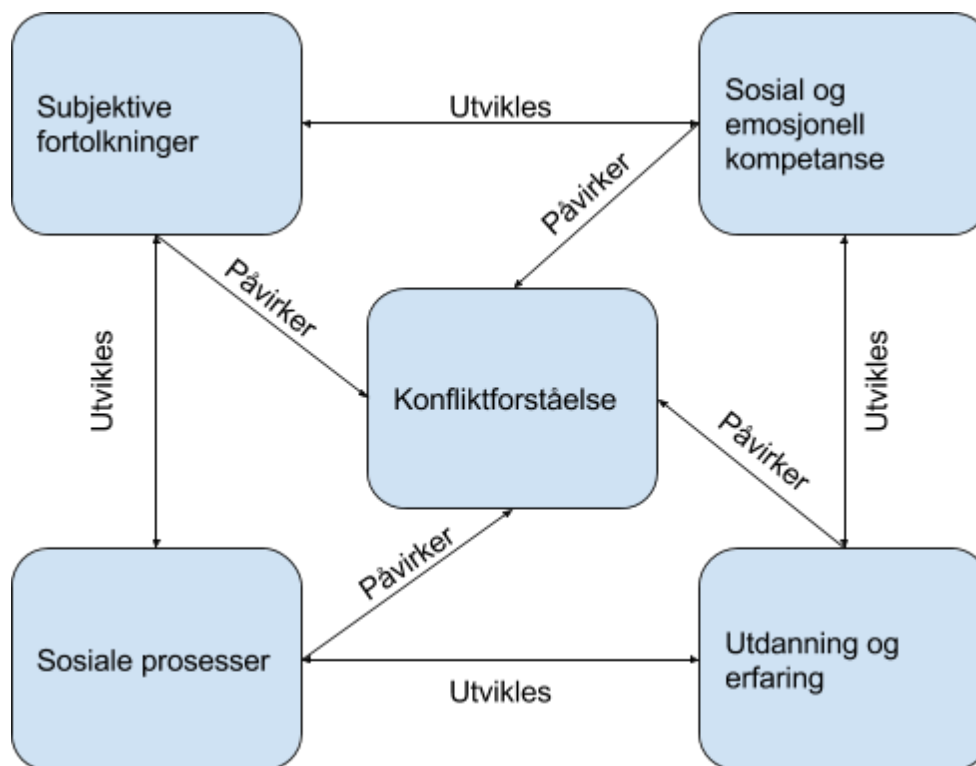
vi si at vi opplevde enkelte som lite reflekterte eller som en mulighet til å få lettet litt på trykket. Dette har vi tatt med oss i bearbeidelsen av funnene og analysen.

## 4.0 ANALYSERESULTATER

I dette kapitlet presenterer vi et dypere innsyn i våre funn. Vi tar for oss hva som utvikler og påvirker konfliktforståelsen, dette gjelder både leder og ansatt. Videre gir vi en gjennomgående analyse av funn fra leder og fra ansatt, om hvordan de forstår seg selv og hverandre, med utgangspunkt i tema konflikt.

### 4.1 Kort oppsummering av resultatene

Modellen illustrerer de ulike fenomenene som påvirker individets forståelse av konflikter.



Modell 3 Forhold som påvirker konfliktforståelsen

Vi er, hver og en av oss, utstyrt med en “pakke” forutsetninger og forventninger som er opparbeidet over tid. Subjektive fortolkninger, ens sosiale og emosjoneller kompetanse,

sosiale prosesser, formell utdanning og erfaringer, utgjør grunnlaget for når man mener man er i en konflikt, og hvordan man velger å gå fram for å løse problemet.

Våre funn indikerer at det er et stort forbedringspotensiale på alle disse områdene i det miljøet vi har studert.

Det blir derfor en utfordring for leder å kunne kommunisere på en sånn måte at man kan nå ut til alle med sitt budskap. Kommunikasjon handler derfor både om å være bevisst hva man formidler til hvem, men også hvilke ulike forutsetninger mottaker har for å forstå det som formidles. Evnen til å kommunisere forutsigbart, samt å handle i tråd med det man sier, er viktige egenskaper som reduserer usikkerhet og potensielle konflikter. For å unngå misforståelser må man tilnærme seg mottakerne ulikt ut fra hvordan de behandler informasjon.



## 4.2 Utdypende analyseresultater

Tabell 3; Begreper brukt av ledere i intervjuene.

Følelser	Egenskaper	Verktøy
Usikkerhet Anger/tvil - mestrer jeg oppgaven jeg har påtatt meg? Frustrert Oppgitt	Tydelig, Strukturert Ryddig Tilbakeleent Systematisk Åpen Ivaretagende Engasjert Ansvarlig Samvittighetsfull Rettferdig Reflekterende, tar alle perspektiver Forståelsesfull Lojal Tilstedeværende Rydde opp selv, på laveste nivå Ikke være venn God takhøyde Lyttende ser de ansatte, vet hvilke behov de har	Åpen dør - mener det gir de ansatte muligheten for åpen dialog- signaliserer tilgjengelighet Hjelper til i miljøet Gir informasjon via mail og personalmøter Veiledning, faglig og kollegialt Fagdager Plandager Behandlingsmøter Undervisning Kurs/ konferanser Medarbeidersamtaler Medarbeiderundersøkelser Verneombud HR-kontoret Tillitsvalgt Daglige møter på linjenivå Rådføring Erfaring Trekantsamtaler Måltall (økonomisk) Sosiale tiltak

### 4.2.1 Ledere

Alle enhetslederne vi intervjuet startet sin karriere som miljøterapeuter, før de rykket opp til assisterende enhetsleder. De hadde derfor solid klinisk erfaring, før de gikk over i en lederposisjon. Felles var også at opprykket skjedde internt i samme enhet. Årsaken til at de gikk ut av rollen som miljøterapeuter og over til lederrollen var for alle basert på tilsynelatende tilfeldigheter. Stillingene var utlyste, men det var få eller ingen søkere. Våre informanter ble da spurt, konstituert, oppfordret. Ingen hadde formell lederkompetanse innen sykehusledelse. Vi opplevde ikke at de følte seg underkvalifisert i posisjonen, primært fordi de hadde en lang karriere bak seg i enheten, og “dermed følte at de kjente til driften”. I tillegg ble det ofte referert til at de “vet hva som kreves” og hva miljøet står “i for å kunne ta lederskap. Beskrivelsene de gir av seg selv om leder er stort sett positive, se tabell.3. Vi ser også ut fra tabellen at vi fikk lite respons på følelsesmessige uttrykk, men det kom fram noe tvil og usikkerhet på ved særlige krevende situasjoner.

Informantene forteller at de drives av plikt, og ønsker å bidra til endringer til det bedre for både pasienter og personalet. Påvirkningskraft nevnes som en faktor til hvorfor de velger å beholde posisjonen de har. Alle beskriver arbeidsoppgavene som utfordrende, og at man nesten “må like det” for å yte god ledelse.

**Konflikt** som begrep synes informantene var vanskelig å identifisere seg med. De omtalte fenomenet heller som “uenigheter”, “gå i klinsj” “frustrasjoner” eller “uro”, og ble linket opp mot koblinger som det faglige, profesjon eller person. Ingen stod i konflikter direkte, men var på vei inn i, eller hadde “arvet” en utfordrende situasjon. Dette har i stor grad dreid seg om samarbeidsproblemer knyttet rundt faglige spørsmål mellom kolleger, og som i enkelte tilfeller har vokst seg såpass store at baksnakking og devaluering av den andre har skjedd. En del misnøye kom det også fram at det kunne være, vaktrommet ble nevnt som et typisk “åsted” for negativ prat.

Benekting av fenomenet mobbing.

Følgende er hentet fra personalthåndboken til NLSH

### **Ansvar for konflikthåndtering**

Alle som er involvert i en konflikt har et generelt ansvar for å medvirke til å løse konflikten.

Formelt sett har følgende funksjoner ansvar:

#### ***Linjeleder/personalansvarlig:***

*har ansvar og formell plikt til å gripe fatt i problemstillingene rundt konflikten*

*har styringsrett i forhold til håndtering av konfliktprosessen*

*ansvar for å sette i verk praktiske tiltak*

*ansvar for å melde fra til nærmeste overordna nivå dersom ikke saken blir løst på avdelings-/seksjons-/postnivå.*

### **Utdanning**

Felles for ansatt og leder er det generelle utdanningsnivået. Ingen ledere har spesifikk lederutdanning for sykehusledelse, eller tidligere vært ledere ved NLSH. Enkelte ledere har PK-studiet fra tidligere, gjennomført av egen interesse. Ingen informanter vet sikkert om sykehuset tilbyr lederutdanning, men det nevnes at de har hørt rykter om at dette skal finnes, eller komme som et tilbud etterhvert. Utdanninger nevnt er ulike Bachelorgrader, 3-årig helseutdanning med videreutdanning. Alle ansatte er med andre ord på det samme faglige nivået.

### **Konsekvenser av “uenigheter”- leders perspektiv**

Lederne aner tendenser til polarisering i miljøet, og har klare forestillinger om hvem de definerer som “sterke” ansatte. Dette medfører tanker på å være seg bevisst faren for at det kan danne seg allianser, subkulturer og uformelle ledere. De opplever at enkelte “koser seg med misnøye” og har erfart at det kan “snakkes” en del på vaktrommet. Primært fordi de selv har vært en del av dette tidligere, men også fordi enkelte ansatte kommer innom kontoret og forteller dette direkte. Måten de løser denne type “sladring” på er at de presiserer at alle som kommer inn på kontoret må være villige til å stå for det de sier. På denne måten kan de

intervenere direkte med dem det gjelder ved hjelp av trekantsamtaler. De anser det som håpløst at ansatte skal rapportere uten at navn nevnes, og frykter en ukultur der det er greit å rase inn på kontoret for å baksnakke kolleger.

### **Ledernes tilnærming til uenigheter og konflikter**

Alle forsøkte å løse uenigheter og frustrasjoner på lavest mulig nivå, det vil si at de oppfordret de involverte til å finne løsninger selv. Dersom de involverte ikke greide å løse dette på egenhånd, ble de innkalt på leders kontor for en trekantsamtale. En slags meglingsprosess. Verneombud og tillitsvalgt var med i enkelte tilfeller, men ikke konsekvent. I etterkant av slike møter utarbeides det referater som alle skriver under på. Denne formen for konfliktløsning synes lederne fungerte, men den er avhengig av at leder informeres om hva som foregår. Ingen har benyttet seg av etablerte verktøy som for eksempel hjelp fra HR, uenighetene har etter sigende ikke vært store nok til det. Andre tiltak de trakk fram som verktøy for å forebygge konflikter og dyrke et godt arbeidsmiljø, var veiledning, personalmøter, lønningspils og god informasjonsflyt. Også åpenhet, kommunikasjon og tilgjengelighet kom opp som viktige tiltak for å unngå eller redusere friksjon i miljøet. Alle presiserte at de praktiserte “åpen dør”, dette for å signalisere tilgjengelighet og lav terskel for åpen og direkte kommunikasjon. Dette beskrevet som en bevisst handling fra ledernes side. Ingen nevnte docmap som et redskap for internt miljøarbeid.

### **Arbeidsmiljøet**

Lederne beskriver et generelt godt arbeidsmiljø. De er eksplisitt på at det er høyt under taket og at det må være lov å være faglig uenig inntil beslutninger tas. De er av den oppfatning av at de fleste er trygge på hverandre og at de evner å romme hverandres følelser. Begrep som tillit kommer opp, og at de sammen er et team som drar lasset i lag. Samarbeidsevnenes tross tverrfaglig sammensetninger betrakter de som generelt god. Enkelte ledere sier det er episoder som i perioder kan skape et mer “giftig” miljø, uten at de nødvendigvis informeres om det. Det kan komme opp lenge etterpå.

## Utfordringer ledere står i

Utfordringene beskriver lederne som mange og komplekse. Noen opplever å få lite opplæring, de har i praksis måttet lære opp seg selv, særlig i situasjoner der de har blitt konstituerte. De berger seg ved hjelp av erfaringene de har fra miljøet og ved at de kjenner enheten, samt rådføring og veiledning fra kolleger på samme linjenivå. Alle beskriver en stram økonomi, det må spinkes og spares, uten at det skal gå ut over pasientsikkerheten. De sier de befinner seg mellom “barken og veden”, og synes det er krevende å være i denne mellomposisjonen. Også fordi forventningene til de ansatte innimellom krasjer med deres egne forventninger. De ansatte forventer at de skal bidra i miljøet, mens deres egentlige agenda er å lede de ansatte. Det skjer derfor en slags form for rollekrasj.

De beskriver travle hverdager, med mye møtevirksomhet og behov for at beslutninger må tas. En leder synes det var spesielt krevende å følge opp sykefravær, fordi det tok opp mye av tiden og det kan gå på bekostning av mellommenneskelige forhold. Alle beskrev også en iboende motstand mot endring i personalgruppa, noe de beskrev som slitsomt. Til sist kom det også opp at det å ha jobbet i lang tid i miljøet medførte en sterk identifisering med personalet. Det kunne komplisere prosessen med å formidle krav og forventninger til de ansatte.

## 4.2.2 Ansatt

Tabell 4; Begreper brukt av ansatte i intervjuene

<b>Følelser/konsekvens av konflikt</b>	<b>Erfaringer</b>	<b>Verktøy</b>
Sluttet i jobb Forbannet Trist Utrygg - tanker som: ikke betydningsfull, ikke verd noe, ikke god nok Mistenksom Paranoid Tilbaketrekning	Utskjelling Mobbing Favorisering av kolleger Blir ikke tatt på alvor Kameraderi Ignoranse Ryfter Sanksjoner som at privilegier tas bort, får ikke reise på kurs og konferanser Samtaler parkeres Hersketeknikker Trynefaktor - “ enten er du inne eller ute”	Tillitsvalgte Verneombud Medkollegaer

### **Ansatte**

De ansatte har lang erfaring i klinisk miljøterapeutisk arbeid. Alle har videreutdanning.

### **Konflikt**

De ansatte har alle vært direkte involvert i konflikter, men ikke på nåværende arbeidssted. Konfliktene forut har dreid seg om ansettelseskonflikter, der informanten ikke fikk jobb fordi en “ kompis av leder” fikk jobben, tross mindre utdanning. Videre har det vært konflikt der den ansatte ikke opplevde å bli tatt på alvor av sin leder når hun uttrykte bekymringer rundt ufaglærte og det ansvaret hun ble gitt. Denne informanten opplevde seg mobbet ut av leder på grunn av varslingen hun gjorde. I tillegg har det vært opplevelser av konflikter der faglige

uenigheter har eskalert til rene personkonflikter. De ansatte har ingen problemer med aktivt å bruke ordet konflikt, men bruker også begreper som “episoder, uro, frustrasjoner”.

På nåværende tidspunkt sier informantene at frustrasjoner oppstår kan oppstå av flere årsaker. Lav bemanning gjør at personalet ikke føler de får fulgt opp pasientene godt nok. Det gir følelser av utilstrekkelighet. Mangel på informasjon fra leder oppleves ugreit og provoserende. Gjennomgående er også mangel på tilbakemelding på jobben de utfører, og at denne mangelen på respons kan oppleves demotiverende for jobben de utfører. Det nevnes videre av enkelte at dårlig tilrettelagt turnus gjør noe med arbeidsgleden og motivasjon, som igjen kan påvirke humør og følelser for hva de tenker om arbeidsplassen sin. Dersom slike frustrasjoner kommer verbalt til uttrykk, for eksempel på vaktrommet, spres negativ energi og skaper et fora for “skjitsnakk” og baksnakking. Leder er utsatt i et slikt miljø og kan tilegnes en del negative karakteristikker.

Følgende er hentet fra personalhåndboken til NLSH

***Ansatte:***

*Har et ansvar for å medvirke ved gjennomføringen av de tiltak som blir satt i verk for å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø. Involverte ansatte i konflikter har en særlig plikt til aktivt å bidra til at saken løses på en best mulig måte for begge parter.*

**Ansattes opplevelse av leder**

De ansatte beskriver både positive og negative sider ved sine ledere. Primært har de grunnleggende tillit, ved at de stoler på leders evne til å være diskret, og at leder gjør de overveininger som er best for personalet. De føler de blir tatt på alvor dersom det er noe de ønsker å ta opp, og som kan være utfordrende å snakke om. Dette sett i et overordnet perspektiv. Negativt sies leder å være utilgjengelig, med en hektisk hverdag som ikke innbyr til å ta turen inn på kontoret. Døra er lukket og gjør at “det føles som jeg er til bry når jeg banker på”. Leders opptatthet gjør at leder og personal blir usynlig for hverandre, og ikke kjenner hverandres styrker og svakheter. Dette gjør at grunnlaget for tilbakemeldinger blir tynt, og viser seg i at leder sjelden gir ros over godt utført arbeid. Det beskrives en oppfatning av at leder ikke “aner hva som foregår i miljøet”. Informantene har klare tanker for hva de

tenker definerer en god leder. “Synlig, tilstede i miljøet, skal se oss, likebehandling, ha sosiale antenner og ha tid til dialog”.

## **Arbeidsmiljøet**

De ansatte beskriver i likhet med lederne vi intervjuet et generelt godt arbeidsmiljø. Det ble påpekt at samholdet var godt “ mellom oss på gulvet”. Det kom likevel fram tydelig informasjon på at miljøet er alliansepreget, og definert i “ trygge og utrygge” kolleger. De trygge kollegene var til å stole på, mens de utrygge ble definert som “sladrete i stilen”. Tydelig er også skillet mellom stab og miljø, der stab menger seg med stab, og miljø med miljø. Enhetene er i følge informantene således preget av hierarkisk struktur, som gir lite trygghet og desto mer utrygghet. Stab betegnes som den dominerende part, sammen med ledelsen. Begrepet frykktkultur kommer opp, det samme gjør sanksjoner i form av at kurs og konferanser ikke gis dersom en stilte kritiske spørsmål.

Det ble rapportert at vaktrommet var et rom for en del baksnakking og spekulasjoner om hva “ledelsen tenker og holder på med”.

Som nevnt ville tilfeldighetene det slik at ledere ble intervjuet først, og så de ansatte. Vi hadde en viss forventning til hvordan de ulike gruppene ville svare, men kan innrømme at vi ble tatt noe på sengen av at beskrivelsene var så ulike som de var. Ledere nevner ikke følelser rundt sin egen rolle, mens de ansatte i stor grad er følelsesstyrt. Vi kunne anta sterke profesjoner og en tradisjonell hierarkisk organisasjon, men forventet absolutt ikke denne tydelige polariseringen da vi startet oppgaven.



## 5.0 DRØFTING

Etter rundene med intervjuene, sitter vi igjen med en opplevelse av at det er tydelige skiller mellom hvordan ledere og ansatte opplever temaet konflikt og den fortolkningen av hvordan dette håndteres. Overordnet synes vi lederne utviste en instrumentell tilnærming til temaet konflikt, ved at de ofte henviste til praktisk problemløsning som første alternativ ved eventuelle uenigheter/ uro/ konflikter. De ønsket først og fremst at de involverte selv skulle ta grep ved å løse utfordringene. Om dette ikke fungerte inviterte de til trekantsamtaler, gjerne med verneombud. Dette kan tyde på en mer administrativ og instrumentell tilnærming, som i teorien fokuserer på effektiv problemløsning, ansvarsfordeling, rasjonale og å skape lydighet og balanse. Vi tenker dette kan henge sammen med at det administrative fokuset kanskje er mer styrende enn det å ta lederskap i krevende situasjoner, og at det igjen kan henge sammen med den kulturen de har “arvet” fra tidligere enhetsledere. Ettersom ingen av informantene har spesifikk lederutdanning, er det heller ikke vanskelig å forestille seg dette handlingsmønsteret. God konflikthåndtering krever i følge teori at en innehar en grunnleggende konstruktiv holdning til fenomenet, og at leder har god kunnskap og forståelse av hva konflikter er og hvordan de kan løses.

Imidlertid ville ingen direkte innrømme at de hadde pågående konflikter på sin enhet, noe vi kan forestille oss kan være flere årsaker til. Omdømme, deres lederegenskaper og måten de håndterer personalet påvirker selvsagt deres selvoppfatning av hvordan de fungerer som ledere. Ved å benekte eller bagatellisere eventuelle vanskeligheter som befinner seg på enheten, opprettholder de seg et selvbilde som viser at de har kontroll, og godt tåler de utfordringer som eventuelt befinner seg i systemet. Vi vet fra teorien at mange har et romantiserende glansbilde av leder som robust, med høy toleranse for stress og ellers er systematisk, har ro, orden og kontroll over dem som skal ledes. Personlighetstrekkene er jevnt over positive og sterke for godt lederskap. Det er ikke gitt at dette glansbildet ønskes å rukke ved. Det kan også tenkes at ved innrømmelser av konflikter vil det forplikte leder til et visst merarbeid ved å måtte gripe inn i noe som kan oppleves ubehagelig. Det må utvises en klar holdning på at utilbørlig atferd ikke er akseptabel, og grenseregulerende og stabilitetsfremmende tiltak må iverksettes. For enkelte kan det være slik at det å markere

dette i praksis oppleves for krevende og vanskelig å stå i over tid. Ingen av lederne rapporterte dette direkte, men i et mellommenneskelig perspektiv kan vi forestille oss at dette må være utfordrende å gripe tak i. Der du tidligere har vært en likestilt kollega, må du nå tørre å ta vanskelige samtaler og fronte tøffe beslutninger til det beste for gruppens dynamikk. Vi vet fra teori at en av leders vanskeligste oppgaver er det å skulle irettesette ansatte ved norm og regelbrudd. Dette er noe ledere generelt sliter med, og vi ser ingen grunn til at det er annerledes i sykehusavdelinger. For noen kan det derfor føles lettere å late som konflikter ikke eksisterer.

Det kan også være at leder representerer et syn på konflikt som noe sterkt uønsket, noe de vil unngå å omtale for enhver pris- i følge teorien det tradisjonelle synet på konflikt,- som innebærer at konflikt anses som ensbetydende negativt. De vil ikke assosieres med temaet, og benevner konfliktene heller som utfordringer. Dette står jo i kontrast til de ansatte, som hevder konflikter på enhetene i høyeste grad eksisterer, med de konsekvenser det gir.

Som leder går man inn i en rolle hvor man skal ha det overordnede ansvaret for personalet og driften av avdelingen. Overgangen fra ansatt til leder krever høy grad av forståelse for den nye posisjonen man tar i avdelingen. Sosiale bånd endres, og beslutningsansvaret kan raskt bli krevende. Som det kommer fram av de ti rollene man skal opptre i som leder - som for eksempel kriseløser, ressursfordeler, “gallionsfigur” osv. Dette kan potensielt skape forventninger til leder som ikke genuint ligger til deres egne bevisste holdninger, kunnskaper og egenskaper. Særlig kan dette vise seg komplisert ettersom alle tidligere har vært ordinære arbeidstakere og kolleger med de som de nå skal lede. Å skulle innta en rolle som kriseløser eller gallionsfigur, jmf Mintzbergs rolleteori, kan for noen oppleves selvmotsigende og lite autentisk. Det er lett å forestille seg at enkelte ledere kan kjenne på både en identitetskrise og rolleblanding i hvordan de skal framstå. Nettopp utydighet i forhold til egne ansvarsområder og dette med rollekonflikter på grunn av ulike forventninger er en av de viktigste årsakene til at det oppstår angst og utrygghet i organisasjoner. De ledere som evner å stake ut en tydelig retning med klare mål, og som klarer å samle personalgruppa til å dra i samme retning, har større muligheter for framstå som en stabilisator der samarbeid og relasjoner styrkes, derav også trygghet og trivsel. Våre data indikerer at leder mener å klare dette, mens de ansatte hevder noe langt annet.

Trekkteoriene hevder at det er visse mennesker som utpeker seg som de fødte ledere. De er utadvendte, ikke nervøse, tåler stress godt og fremstår sterke, positive, pliktoppfylgende og samvittighetsfulle. Selvbildet er grunnleggende godt, og de er følelsesmessige stabile, og det vurderes at den sosiale og emosjonelle kompetansen er høy. Informantene bekrefter i noen grad dette, ved at de sier de lar seg drive av plikt og et ønske om å påvirke hverdagen til det bedre, både for pasienter og personalet. De hevder de er systematiske, har oversikt, og lar seg i liten grad uroe av kompleksiteten i det det er å lede. Utsagn som “ jeg sover godt om natten, og lar meg sjelden uroe” bekrefter dette. Videre hevder de å samarbeide godt med de ansatte, og betrakter seg som generelt godt likt. Tonen er god, og kan tolkes dit hen at de anser seg emosjonelt og sosialt kompetente nok til å lede. Det kommer få eller ingen følelsesmessige utsagn om hva rollen som mellomleder gjør med dem personlig, men mange påstander om hvilke egenskaper de innehar som lar seg forene med godt lederskap. Dette skaper et bilde av informantene som langt på vei bekrefter teorien om at ledere innehar en grunnleggende høy selvfølelse og har ambisjoner for sitt arbeide. Dette synes vi også bekrefter den tilnærmingen lederne har til konfliktløsning, ved at de i alle tilfeller forsøker å løse konflikter på lavest mulig nivå, uten ytre bistand. Selv om informantene vet om aktuelle hjelpeverktøy som HR og docmap, har ingen valgt å benytte seg av disse. Dette sier oss at de kan ha en genuin tro på egen evne til å løse vanskelige saker, ved at de evner å håndtere, mestre og forstå situasjonen basert på god innsikt, selvkontroll, empati og sosial bevissthet. Eventuelt kan vi spekulere i at intensjonen kan være en slags hemmeligholdelse for å opprettholde ryktet som en god, trygg og ivaretagende enhet for de ansatte. Dette vet vi ikke nok om, men fra de ansattes side etterlyses det økt bevissthet og kompetanse rundt temaet konflikthåndtering.

Lederstilen beskriver de i så måte som en kombinasjon av relasjonell og demokratisk, og autoritær/oppgaveorientert. Informantene bruker ikke selv disse begrepene, men ut fra hva de forteller mener vi de representerer noe midt i mellom det relasjonelle og autoritære. De vektlegger å ha takhøyde, at de er tilbakelente, rettferdige og forståelsesfulle overfor sine ansatte. De bruker fora som personalmøter og behandlingsmøter for å gi rom for de ansatte, der deres meninger og perspektiver kommer fram og tilsynelatende vektlegges. Dog presiseres det at de ikke er venner med de ansatte, og at de tar avgjørelser det ikke alltid er god oppslutning om. Ansatte involveres i liten grad i essensielle beslutningsprosesser. De

rådfører seg først og fremst med ansatte på samme linjenivå, og baserer sine avgjørelser primært fra tidligere erfaringer, og de retningslinjene som er rådene for aktuelle enhet. Det er derfor nærliggende å anta at lederne varierer stilen sin ut fra situasjon, og ut fra hva som forventes, både av dem selv og av den kulturelle stilen som ligger i veggene.

Enhetslederne vi intervjuet er som tidligere nevnt, rekruttert internt. Det er en offentlig hemmelighet at det generelt er svært få søkere til disse stillingene. Lav lønn, og i en mellomposisjon, kan være grunner for at få ser monn i å ønske seg denne typen jobb. Vi tenker dette er begrensende og ufordelaktig på mange måter. Når lederposisjoner “arves” internt kan det gi lite rom for nye ideer og tanker om hvordan en enhet kan endre og eventuelt forbedre driften både mer effektivt og gi en personalkultur med en mer positiv holdning, også til endringer. Kulturen sitter i veggene og ting gjøres slik de alltid har vært gjort. Det vi ser som kan være positivt med denne formen for rekruttering, er at leder kjenner kolleger, deres styrker og svakheter. Det kan også være konstruktivt at leder er faglig trygg på de lidelsene de jobber opp mot, med det burde ikke vektlegges i for stor grad som et kriterium for jobben. Enhetsleders mandat er først og fremst å lede en personalgruppe. Rekruttering fra egne rekker på oppfordring er ikke uvanlig, men ved NLSH skjer det i stor grad. Dette gir kanskje trygghet for administrasjon og ledere over i hierarkiet gjennom at de “vet hva de får”. Vi tenker likevel NLSH hadde vært tjent med et større utvalg søkere.

Maktens grunnelement er avhengighet, både materielt, relasjonelt og immaterielt. Makt er evnen til å få noe til å skje, mellom mennesker, og kan således sies å være et relasjonelt fenomen.

Sykehuset har ulike maktbaser. Som enhetsleder innehar du en formell posisjonsmakt. Med dette følger mer tilgang på informasjon, beslutningsmyndighet, påvirkningskraft osv. Dette benevnes som legitim makt, også fenomenet autoritet brukes. Det er imidlertid et skille mellom det å ha autoritet, og det å være autoritær. Vi tenker autoritet er noe en leder opparbeider seg hos underordnede ved å opptre med respekt og utvise tillit. Den ansatte gir dermed autoritet til leder uten å stille for mange spørsmål, slik at leder får utført sitt mandat. I vårt datamateriale sier lederne lite om deres opplevelse av å ha makt. Vi tenker dette kan skyldes at lederne relaterer makt mer til ansvar, både oppover og nedover i systemet. Makt

har imidlertid kraft i seg til å korrumpere, ved at ledere tror de er i stand til å kontrollere mer enn de reelt gjør. Mange med makt overvurderer seg selv og tillegger sine handlinger større betydning enn det er grunnlag for. Av de ansatte fikk vi imidlertid mye data på når maktmisbruk inntreffer, særlig ved den skjulte bruken. Dette er maktens skyggesider, og viser seg ved destruktivt lederskap. Eksempler fra de ansatte som kom perler på en snor, der hersketeknikker som latterliggjøring, trenering, trusler og sanksjoner, ignoranse og usynliggjøring kan nevnes som tydelige eksempler på maktmisbruk. Årsaken til at ansatte sitter med disse opplevelsene, er vanskelig å finne eksplisitte svar på, men hierarki, posisjon og kultur kan kanskje være noen av årsakene til dette. I en artikkel fra VG 13/5-17 hevder professor Tom Karp at *“tillit og makt er nært knyttet. Skal du ha bruke makt, må du ha tillit. Hvis du misbruker makten, da har man et alvorlig problem”*.

De ansatte oppleves mer følelsesmessig orienterte, og kunne utdype mer om de personlige belastningene det er å stå i, eller observere konflikter fra utsiden. Ord som tristhet, frykt, avmakt og tanker som “ikke viktig nok” eksemplifiserer dette. Alle var klokkeklare på at det eksisterer klikker og subkulturer som medførte følelser og handlinger som utrygghet og tilbaketrekning i både sosiale og faglige fora. Det skjer som i teorien en *organisatorisk taushet*, som eksemplifiseres ved at de ansatte ikke tør komme med faglige syn i for eksempel behandlingsmøtene i frykt for å bli latterliggjort eller angrepet av stab, som pr. definisjon sitter med mye makt ettersom de er eksperter på fagfeltet.

En informant kunne fortelle om et møte der hun ble “himlet med øyene med” av en lege når hun kom med faglige forslag til behandling av pasient. Denne sykepleieren ble svært usikker og i tvil på sin faglighet etter denne episoden. Det er derfor ikke rart, etter vår mening, at ansatte verbalt velger seg ut av fora og diskusjoner på denne måten, og det gir oss en følelse av kapitulering og avmakt, samtidig som vi tror det gir grobunn for mer “skjitsnakk”, rykter og sladder på vaktrommet. Disse opplevelsene blir selvsagt snakket om og diskutert mellom “trygge kolleger”. Konsekvenser av eksemplet ovenfor kan medføre baksnakking, og en usunn holdning til møtekultur, respekt og generell oppførsel. Det gir også et fattigere diskusjonsklima, ettersom viktig informasjon fra miljøet risikerer å ikke komme opp fordi de ansatte vegrer seg for å si noe. Leders rolle i nevnte eksempel var unnvikende. Ingen korreksjon, ingen støtte, kun taushet. Vi tenker at vi bør kunne forvente mer av leder enn

dette. Å ignorere en åpenbar devaluering av en medansatt er uakseptabelt og forteller om lite forståelse og kunnskap for god konflikthåndtering og organisasjonskultur generelt. Vi mener at dersom leder ikke har nerver, eller ikke ønsker, å iredettesette et normbrudd som dette, bør søke veiledning og bistand fra noen med mer erfaring og faglig pondus. Særlig ettersom ansatte hevder dette er et gjentakende mønster i enhetens møtefora. I følge NLSHs docmap burde leder gjort følgende:

*“Konflikter av mer fastlåst karakter bør ha ekstern bistand, hvis leder ikke opplever å ha god nok kompetanse. Internt i Nordlandssykehuset kan ekstern bistand gis av personal og organisasjonsavdelingen, spesielt ved ledelses- og organisasjonsutviklingsenheten eller eksternt av bedriftshelsetjenesten “.*

Vi fikk ingen indikasjoner på at liknende opplevelser som beskrevet ovenfor var forsøkt tatt opp med leder i ettertid, og begrunnelsene var at døra ofte var lukket og leder ga inntrykk av dårlig tid til den enkelte ansatte. “Leder kjenner meg ikke, aner ikke hva jeg står for og ser meg ikke” var det en informant som sa. Utsagnet ga oss til en viss grad antydninger som passivitet og at informanten bevisst eller ubevisst, hadde inntatt en form for offerrolle. Med et slikt utgangspunkt kan det bli vanskelig å dyrke dialog, tillit og forståelse for den andres synspunkter. Vi tenker derfor at også ansatte har et ansvar og ikke minst plikt til, å aktivt si fra dersom noe oppleves krenkende og uakseptabelt.

De ansatte rapporterte i liten grad at verktøy som HMS, Docmap og psykososialt arbeid var i fokus på deres enhet. Personalmøter ble “kuppet” av leders agenda, og ga lite rom for å få luftet frustrasjon og meninger. Dersom de kom med noen innspill, følte de at de fikk lite respons av leder. “Jeg blir parkert”, var en gjenganger hos de ansatte på hvordan de opplever seg stoppet av leder i diskusjoner og drøftinger. Dette kan kjønnnes igjen som en av flere hersketeknikker mange tar i bruk for å tukte underordnede. Intensjonen kan være å bevare kontroll, posisjon eller andre hensikter som gagner drift og struktur. Det kan også være en total ansvarsfraskrivelse av ansatt, når de hevder seg ikke hørt og sett.

Når virkelighetsforståelsen mellom ledere og ansatte blir så ulik, kan det tyde på flere ting. For oss virket det som klare tegn på polarisering i enhetene. Vi vet subkulturer oppstår ved at

uformelle ledere får utfolde sin makt på en slik måte at formell leder undermineres. Det kan skyldes at leder er svak, uerfaren eller ikke har de riktige kunnskapene om hvordan organisasjonskultur fungerer i praksis. Dersom leder ikke er tilstrekkelig synlig, skjer det i tillegg en distansering og fremmedgjøring til de ansatte, som kan påvirke arbeidsglede, motivasjon og ansattes kapasitet og interesse for fagfeltet de jobber i. Dette gir spillerom til “sterke” ansatte som bevisst eller ubevisst, tar en rolle som talsmann for alt som er feil med leder og enheten forøvrig. Følelser som avmakt og sinne utnyttes, motivet for dette kan være prestisje, makt og status. Når devaluering av leder skjer i skjulte fora, er det etter teoriens, og vår mening, et alvorlig signal på dysfunksjonalitet i alle ledd av enheten.

På et sykehus, med ansvar for alvorlig syke, kan dette utgjøre en fare for pasientsikkerheten ved at man ikke er samkjørte og nødvendigvis ønsker samme overordnede mål. I tillegg til at sosialøkonomiske konsekvenser som sykefravær og turnover i ytterste konsekvens kan oppstå, fordi mistriivsel og utrygghet gjør seg gjeldende i det psykososiale arbeidsmiljøet. Et betimelig spørsmål vi stiller oss er, hvem har egentlig den reelle makten ved enhetene? Er det enhetsleder, stab, eller kanskje uformelle ledere, som dypest sett anses som reelle maktinnehavere? Dette spørsmålet er for oss umulig å gi et entydig svar på, da datamaterialet vårt er for lite og snevert.

Til tross for at de ansatte beskriver klare tendenser på “sammenrotting” og alliansedannelser i avdelingene, er de tydelige på at de trives. De forklarer det med at samholdet er godt dem imellom, og at de blant sine kolleger har fått gode venner. Samholdet gir dem krefter til å stå i jobben, holde ut. Ingen ga direkte uttrykk for mistriivsel, men når lunsjen spises separat, og angsten for å si noe i behandlingsmøtene er så stor at de velger taushet, sier det oss at det psykososiale arbeidsmiljøet burde fått ekstern førstehjelp. Vurdert utenfra er det vanskelig å forstå at ikke dette er i fokus, og at virkelighetsoppfattelsene er så forskjellig sett ut fra om lederes og ansattes perspektiv.

Samhandling dreier seg om formelle og uformelle forordninger som skal skape en felles forståelse for organisasjonens visjoner og mål. I den lille delen av NLSH vi har undersøkt kommer sykehusverdens tradisjonstunge størrelse tydelig fram. Det som dreier seg om fag og pasientbehandling er det som betyr mest. Dette er forhold som er målbare både økonomisk og

i pasienttall. Det er strenge regler og tydelige rutiner forbundet med denne aktiviteten, og spesielt akuttpsykiatrien, med mulighet for tvangsbehandling, er utsatt for store konsekvenser dersom det er svikt i rutiner, eller det faglige ikke ivaretas tilstrekkelig.

Fra våre informanter er det ingenting som tyder på at regler og rutiner rundt behandlingen fires på, og det er rom for å diskutere alternative løsninger. Men til syvende og sist ligger beslutningsansvaret hos staben. Docmap brukes i dette medisinfaglige arbeidet, men er ikke et aktivt verktøy for personalarbeid. Leder kan benytte seg av av HR-kontoret for hjelp dersom de anser det nødvendig, men benytter seg i hovedsak av andre enhetsledere for rådgøring. De ansatte har heller ikke et aktivt forhold til disse rutinebeskrivelsene i Docmap. Dette tyder på at verken leder eller ansatt har satt seg inn i sine rettigheter, plikter og veier for god konflikthåndtering i sitt arbeidsmiljø. Veien man velger er diskusjoner med kollegaer man jobber “på linje med”. Med et bevisst forhold til etablerte verktøy, og et åpent forhold om at konflikter faktisk er en naturlig ting vil dette kunne styrke både leder og ansattes kompetanse på konflikthåndtering.

Sykehuset er gjennom sin tradisjon strengt hierarkisk oppbygd. Fag og fagmessig status kommer tydelig fram etter hvor du er plassert i organisasjonen. Vår studie er basert i ansatte på bunnlinjen. Formelle roller og forventningene til disse er svært tydelige. Historisk sett er dette en kultur som en allment kjent å eksistere på et sykehus. Enhetslederne gir uttrykk for å være komfortable med sin plassering i egen avdeling, men kjenner “skvisen” som mellomleder i det daglige arbeidet. Dog er det forhold som tyder på at leder er mer “inne med” staben enn miljøarbeiderne. Dette kommer til uttrykk hos de ansatte gjennom at for eksempel lunsjen ikke skjer i fellesskap. De ansatte trekker seg unna til vaktrommet fordi de ikke ønsker å kjenne på ubehaget som oppstår når alle er samlet i samme rom. Det er en opplevelse av at stab og ledelse “rotter seg sammen”. Dette gir i stor grad grobunn for det allment kjente fenomenet “KMM” - kos med misnøye. De ansatte melder om at også uformelle sosiale settinger er preget av denne polariseringen. Måter å unngå dette på er at leder har et bevisst forhold til hvordan man selv opptrer. Er man med på å forsterke eller underbygge en uheldig tendens i miljøet, legger man føringen for hva man kan forvente å få igjen fra sine ansatte. Det formelle og uformelle miljøet og holdninger må settes på



dagsorden og jobbes kontinuerlig med. Spesielt er dette viktig å ha gode ordninger på ved nyansettelser, for å sikre at den ansatte raskt inkluderes i et sunt miljø.

Selvledelse som fenomen er et relativt nytt fokusområde innenfor ledelsesteoriene. I våre funn nevnes ikke eget ansvar for arbeidsmiljøet, hverken av ledere eller av de ansatte. Lederne er opptatte av de instrumentelle verktøyene for konflikthåndtering. Når en konflikt blir kjent for leder er det forventet at melder gjør dette med navn, og står for det som blir sagt. Det i seg selv er ikke et problem, og må til en viss grad være slik for å unngå baksnakking eller for i det hele tatt å kunne ta tak i problemet. I de tilfeller hvor den/de ansatte ikke går til leder med en potensiell konflikt de ikke klarer å løse alene, vil denne kunne eskalere i miljøet.

Selvledelse handler om deg selv, uansett hvilken formell eller uformell rolle man har i arbeidsmiljøet. Og det handler om å se sin egen plassering i den sosiale settingen man er en del av. Man kan velge hvordan man håndterer nye situasjoner og nye utfordringer på, også mellommenneskelige. I intervjuene med ledere er det svært lite som sies om selvledelse. Det nevnes av en informant at hun har vært usikker på om hun maktet å ta på seg alt det nye, men ellers var det ingen utsagn som tydet på at lederne åpenbart hadde selvledelse som en del av sin strategi. I arbeidsmiljøet tyder de sammenfattende funnene på at det er tildels store polariseringer mellom fagmiljøene. Da er vi inne på gruppepsykologi som vi har valgt å ikke berøre i teorien, men også her kommer selvledelse inn. Det at en tør å bryte komfortsonene, både sine egne og ansattes, handler om selvledelse. Heller ikke blant de ansatte var dette et tema. Snarere tyder utsagn som ignorering, kameraderi og mistenksomhet eller tilbaketrekning, på at de både bevisst og ubevisst inntar en underordnet rang i miljøet. Dette er langt på vei et valg, men også tuftet på årelange tradisjoner i helsefagene. Det er ikke lett, og noen steder ikke helsemessig forsvarlig å være den ene, eller de få som trosser etablerte sosiale mønstre - om ikke organisasjonen som helhet er klar for nye tanke- og handlingsmønstre.

Selvledelse har fundament i tidligere erfaringer som mestring, positive tilbakemeldinger og optimisme. Det er et valg om man som ansatt eller leder ser på mulighetene og ikke problemene, om man ser seg som et offer, eller som en medansvarlig for et fruktbart

arbeidsmiljø. Men som ledere er det en svært viktig funksjon å se hver og en av de ansatte, og å gi tilbakemeldinger - også positive. Hva som er positive tilbakemeldinger kan variere fra ansatt til ansatt, og da må man som leder kjenne sine medarbeidere. Når det er sagt kan man som ansatt ikke til enhver tid forvente å få et klapp på skuldra for å gjøre jobben sin. For å lykkes med denne balansen i det daglige er medarbeidersamtaler en naturlig vei å starte dette arbeidet. Egen erfaring er at disse ikke bør gjøres på egen arbeidsplass, men gjerne ved å gå en tur, eller i et annet uformelt miljø. Gjennom å bli kjent med den enkelte medarbeider åpner det seg muligheter for leder til å være seg selv bevisst i kommunikasjonen og hvordan man lærer fra seg.

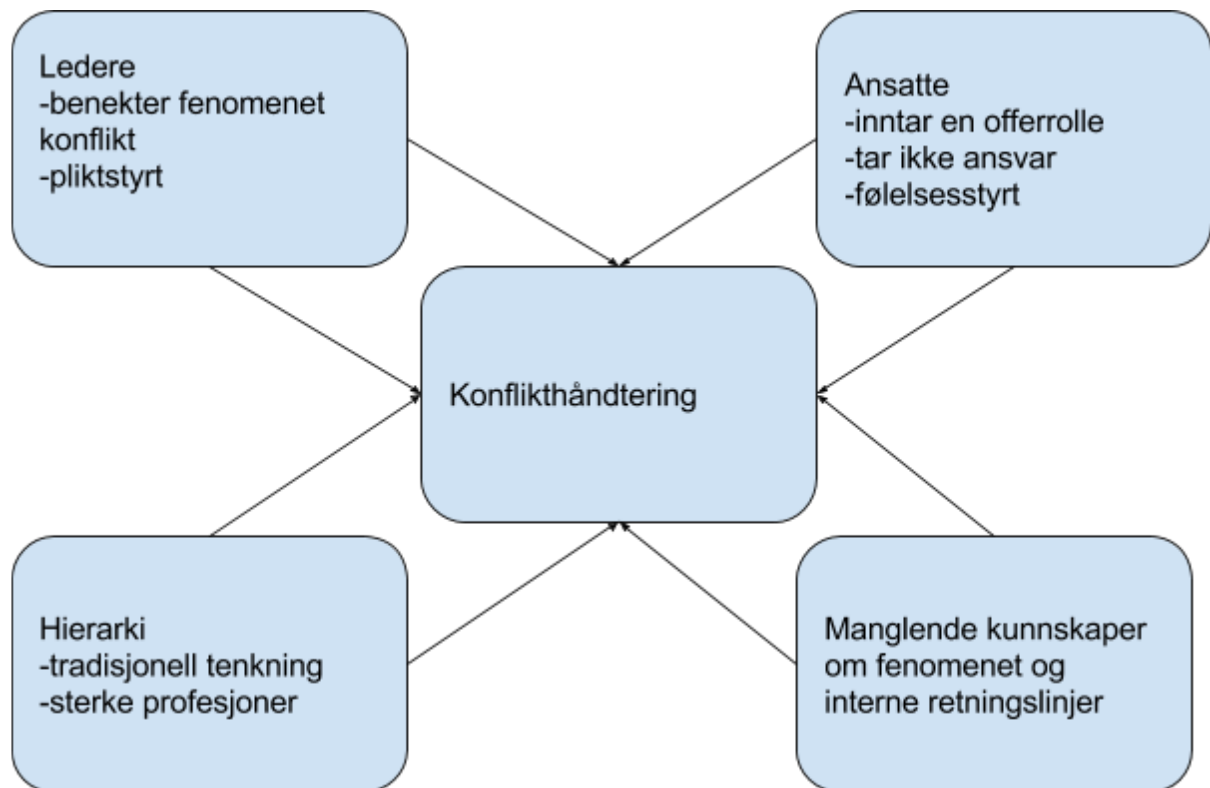
En del av funnene tyder på at NLSH er en organisasjon tuftet på tradisjonelle verdier. I dagens samfunn hvor det er økt fokus på individet og ens eget ønske om å få til og å mestre, samtidig som man får utvikle seg, er det ikke vanskelig å forestille seg at NLSH kan slite med å ta imot en personalpolitikk hvor selvledelse er en del av virkeligheten. Dette kan føre til at både kompetanse og en potensiell vekst uteblir eller i det minste forsinker positive prosesser betraktelig. Selvledelse er et tema det i dag ikke er vanlig å bringe fram som en del av et systematisk personalarbeid, kanskje nettopp fordi det oppfattes som en privat aktivitet. Vi har hatt en periode hvor coaching har vært svært populært, og da gjerne som et verktøy ledere har benyttet seg av. Vi mener at selvledelse gjelder alle ansatte, inkludert leder, og bør settes på dagsorden i alle større organisasjoner, men da som en helhetlig del av en prosess som inkluderer hele arbeidsmiljøet.

## 6.0 KONKLUSJON

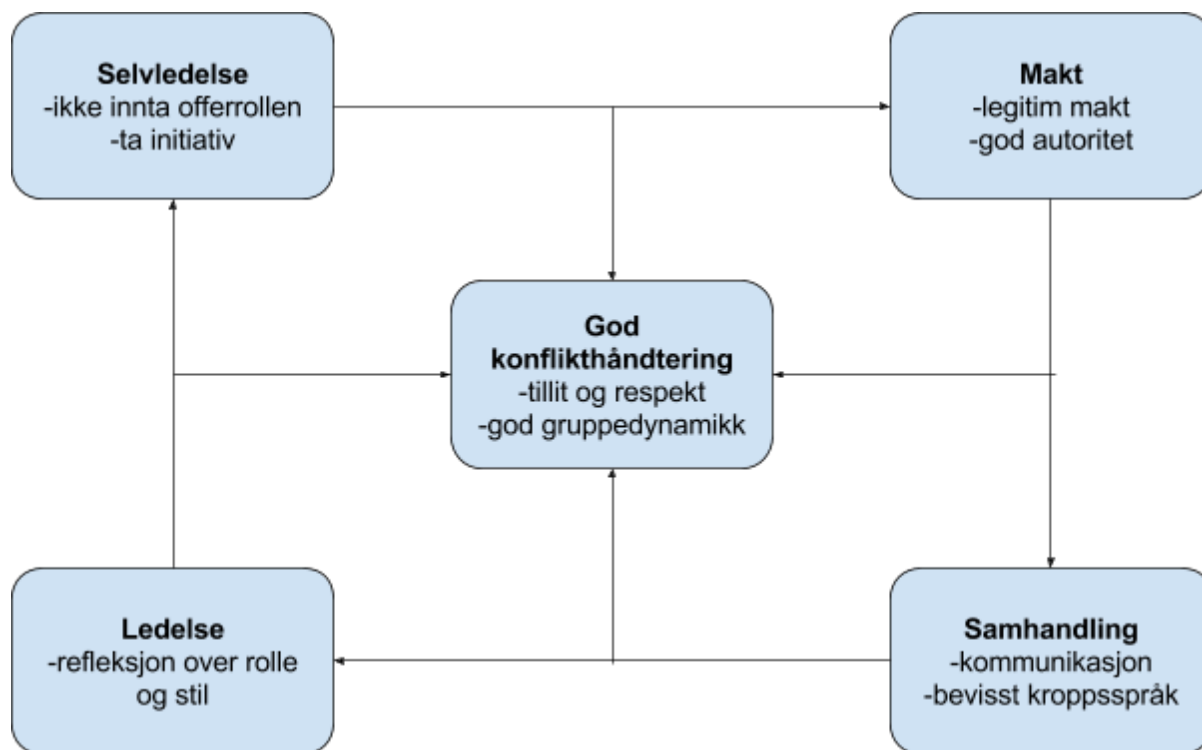
Det vi sitter igjen med etter denne undersøkelsen av konflikter og konflikthåndtering ved NLSH er at det er et stort forbedringspotensiale i kommunikasjon og mellom leder og ansatt.

Vi sitter igjen med et inntrykk av ledere som maler et glansbilde av seg selv og sin rolle, og dette stemmer oppsiktsvekkende dårlig med tilbakemeldingene fra de ansatte.

Det bevisste, reflekterende, forholdet til seg selv som leder og seg selv som individ i en sosial setting har stort potensiale. Det vil være rene antagelser, men vi våger å antyde at situasjonen i de avdelingene vi har fått et bilde av, er å finne igjen i store deler av NLSH.



Modell 4 viser en oppsummering av den virkeligheten vi mener fremkom.



Modell 5 Elementer som sikrer god konflikthåndtering

Modellen viser de teoretiske aspektene vi mener er viktigst for å ivareta en god personalpolitikk som er klar til å ta konflikter når de oppstår, på en god måte. Den første forutsetningen er å erkjenne at alle arbeidsplasser har konflikter.

Med en egen lederutdanning, tilpasset sykehuset, anser vi det som sannsynlig at NLSH vil innta en mer tidsriktig tilnærming til sin egen utvikling. Både for å ivareta lederes egen integritet, men også for å styrke leders forhold til sine ansatte. En god leder lærer fra seg og bygger opp sine ansatte på en konstruktiv måte som hele organisasjonen er tjent med.

For videre forskning vil dette tema kunne lyses bedre gjennom personlighetstester, dagbokføring og arbeidsmiljøundersøkelser. Videre undersøkelser bør også omfatte en større del av de ansatte. En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ undersøkelser. Tema er komplekst og bør understøttes av metoder som er lettere målbare enn kvalitativ forskning alene.

## **Litteraturliste:**

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2014):

*Hvordan organisasjoner fungerer*

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tufte, Per Arne (2011):

*Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*

Oslo: Abstrakt forlag AS

Johannessen, Jon-Arild & Olsen, Bjørn (2013):

*Positivt lederskap-jakten på de gode kreftene*

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Karp, Tom (2014):

*Endring i organisasjoner*

Oslo: Cappelen Damm AS

Tengblad, Stefan (2012):

*The work of managers – Towards a practice theory of management.*

Oxford: Oxford University Press

Vg.no 13.05.2017 artikkel:

*Omdømmeekspert:-Tilliten til Thommessen i fritt fall*

Oslo

Sæter, Alf Steinar (2009)

*Kommunikasjon i organisasjoner*

Bergen: Fagbokforlaget

Einarsen Ståle & Pedersen Harald (2007)

*Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*

Oslo: Gyldendal Akademisk

Brochs-Haukedal, William (2010)

*Arbeids- og lederpsykologi*

Oslo: Cappelen Damm AS

Lenker:

<https://nordlandssykehuset.no/for-ansatte-i-nordlandssykehuset> (14.05.2017)

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (LOV-2015-12-18-104 fra 01.01.2016)

## **Vedlegg 1**

### **Forespørsel og samtykkeerklæring om deltakelse i forskningsprosjekt**

#### **Tema for forskningsprosjektet:**

#### **Hvordan ivaretas prosessene for konflikthåndtering av ledere med personalansvar?**

**- Et kvalitativt studie ved Nordlandssykehuset avdeling psykiatri.**

#### **Bakgrunn og formål**

Vi er to studenter som holder på med en masterutdanning i MBA ledelse ved Nord Universitet. Vi er interesserte i å finne ut av hvordan konflikthåndtering på ledernivå håndteres og praktiseres- uavhengig av retningslinjene som ligger til grunn i Docmap. Vi ønsker å fordype oss på mellomledernivå, det vil si enhetsledere ved Nordlandssykehuset avdeling psykiatri. For at studien skal være pålitelig, må vi også innhente data av ansatte uten personalansvar. Dette innebærer at også tillitsvalgte, verneombud og enkeltansatte er aktuelle for vårt studie.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Masteroppgaven har til hensikt å avdekke om det er personlige egenskaper eller faglig tilegnet kunnskap som veier tyngst i det leder aktivt går inn i konflikter på arbeidsplassen, for å oppklare og avslutte disse. Å delta i dette studiet innebærer i hovedsak å stille som intervjuobjekt/informant. Vi ønsker å besøke deg, enten på jobb, eller over en kopp kaffe et nøytralt sted. Dette er antatt å ta 1-1,5 time. Intervjuet tas opp, ved hjelp av mobil (taleopptak) og vil senere bli transkribert (skrevet i tekst.) I denne prosessen anonymiseres innholdet, og opptaket slettes. Alt materiell lagres digitalt på våre private Macer, til oppgaven er levert og godkjent.

Intervjuet vil i korte trekk dreie seg om deg, din faglige bakgrunn og personlige erfaringer du har gjort deg i arbeidslivet. Det kan bli naturlig å fortelle om konkrete hendelser, men du må ikke oppgi navn eller sted for disse. Uansett vil personvern og sted ivaretas etter gjeldende regler. Målet med oppgaven er å avdekke i hvilken grad det er personlige egenskaper,

ressurser eller faglig kompetanse som er avgjørende for hvordan konfliktnivået på en arbeidsplass ikke negativt påvirker arbeidshverdagen til de ansatte.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Tilgangen til materialet vil gjelde oss studenter samt vår veileder. Vi lagrer informasjonen på taleopptak, men dette slettes etter transkribering. Vi anonymiserer innholdet i teksten slik at informantene forblir ugjenkjennelige i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2017. Alle digitale filer slettes etter at oppgaven er godkjent, papirdokumenter makuleres. Informasjon samlet i prosjektets periode er kun tilgjengelig for oss to og veileder.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Om du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Ann-Kristin Nygård, tlf 97036213

Vibeke Wensell Hakkebo tlf 99371322

Jon-Arild Johanessen, professor ved Nord Universitet og vår veileder i masteroppgaven.

Han kan kontaktes på tlf 913 19455.

Studien er meldt til Personvernombudet ved NLSH

### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## **Vedlegg 2**

### Semistrukturert intervjuguide

#### **Kan du kort presenter deg selv og din faglige bakgrunn**

- Utdanning, kursing, antall år i nåværende stilling.

#### **Hva legger du i begrepet konflikt?**

Hva tenker du om tema konflikt(er) på arbeidsplassen?

- utdyp!

#### **Hvordan kjenner du igjen en potensiell konflikt?**

- hvordan oppdager du at noe er på gang?
- hvordan kommer den til uttrykk?

#### **Hvilket forhold har du til ulike konflikttyper**

- nevne noen?
- Hva gjaldt disse? Person, sak, profesjon, ressurser, interesser.

#### **Hvem mener du har makt i organisasjonen, enheten din?**

- Er dette hierarkisk forankret

#### **Har kulturen noe å si for konfliktnivået?**

- Uformelle ledere?
- Finnes det allianser på enheten?

#### **Hvilke kvaliteter med deg mener du fremmer god konflikthåndtering?**

#### **Hva mener du er de direkte konsekvensene når en konflikt oppstår?**

#### **Hva ønsker du, og hva klarer du faktisk å gjennomføre?**

- Har din kjemi til de som er involvert noe å si for hvordan du går fram?
- Klarer du å opprettholde nøytralitet?

**Forklar hvordan man kommuniserer om konflikt i din avdeling.**

- Er det rom for å være uenig, uten at det blir personkonflikter?
- Kan du si noe om personalgruppa?
- Vil du si dere har et godt og trygt arbeidsmiljø?

**Er det hjelp å få hos arbeidsgiver for håndtering av alvorlige konflikter?**

- Brukes docmap?

**Arbeidsgivers tilstedeværelse og tilbud til leder?**

**Forebyggende arbeid i personalgruppa?**

- Beskriv

**Hva er viktig for deg som leder når det gjelder tema konflikter?**

- Eksempler på konflikter
- hvor du har vært direkte involvert
- Hvordan gikk du fram i disse situasjonene?



NORDLANDSSYKEHUSET  
NORDLÁNDA SKIHPPIJVISSO



PERSONVERNOMBUD

Vår ref:

Saksbehandler: Alisa Larsen

Dato:

## GODKJENNELSE AV BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER - KVALITETSPROSJEKT

Viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt

**Meldingsnr:** 18/2016

**Tittel:** Masteroppgave MBA ledelse: Hvordan ivaretas prosessene for konflikthåndtering av ledere med personalansvar?

**Formål med prosjektet:** Formålet med prosjektet er å avdekke praksis mot etablerte konflikthåndteringsteorier.

**Tidspunkt for prosjektet (til/fra):** 10.10.2016 – 05.05.2017

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysningene vil være regulert av § 7-26 i personopplysningsforskriften og hjemlet etter helsepersonelloven § 26, j.fr personopplysningsloven § 33, 4. ledd. Det er ikke nødvendig å innhente samtykke fra pasientene og godkjenning fra REK er heller ikke nødvendig.

Det forutsettes at prosjektet gjennomføres i tråd med de opplysningene som er gitt i selve meldingen samt i øvrig korrespondanse og samtaler. Videre forutsettes det at bestemmelsene i personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter følges. Prosjektet må videre gjennomføres i henhold til annet relevant regelverk, herunder de alminnelige regler om taushetsplikt.

- Dersom registeret skal brukes til annet formål enn det som er nevnt i meldingen må det meldes særskilt i hvert enkelt tilfelle.
- Dersom prosjektet har varighet på mer enn tre år skal prosjektansvarlig hvert tredje år sende bekreftelse til personvernombud på at behandlingen skjer i overensstemmelse med søknaden og vilkårene som er nevnt i denne godkjenningen.
- Det skal gis tilbakemelding til personvernombudet når registret er slettet.

All data skal anonymiseres etter prosjektavslutning ved at kodeliste krysslister løpenummer slettes, jfr. pkt 8.6 i meldeskjemaet samt at tilgang til kodelisten krysslister løpenummer tillegges prosjektleder. All data skal oppbevares nedlåst.

Med hjemmel i personopplysningslovens forskrift § 7-12 godkjennes det at behandlingen av personopplysningene kan gjennomføres med de vilkårene som nevnt ovenfor.

Med hilsen  
NORDLANDSSYKEHUSET HF

Petter Román Øien

Fungerende personvernombud

Vedlegg 1: Kvalitetsprosjekter

## **Vedlegg – kvalitetsprosjekter**

### **Forskrift om behandling av personopplysninger (personopplysningsforskriften)**

#### § 7-12 Personvernombud

Datatilsynet kan samtykke i at det gjøres unntak fra meldeplikt etter personopplysningsloven § 31 første ledd, dersom den behandlingsansvarlige utpeker et uavhengig personvernombud som har i oppgave å sikre at den behandlingsansvarlige følger personopplysningsloven med forskrift. Personvernombudet skal også føre en oversikt over opplysningene som nevnt i personopplysningsloven § 32.

#### § 7-26. Behandling av pasientopplysninger hos helsepersonell som er underlagt offentlig autorisasjon eller gitt lisens

Behandling av pasient-/klientopplysninger hos offentlig autorisert helsepersonell og helsepersonell som er gitt lisens, jf. helsepersonelloven § 48 og § 49, er unntatt fra konsesjonsplikt etter personopplysningsloven § 33 første ledd.

Unntak fra konsesjonsplikt gjelder bare dersom personopplysningene behandles i forbindelse med:

- a) behandling og oppfølging av den enkelte pasient,
- b) arbeid som oppnevnt sakkyndig, eller
- c) utarbeidelse av statistikk.

### **Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven).**

#### § 33. Konsesjonsplikt

Det kreves konsesjon fra Datatilsynet for å behandle sensitive personopplysninger. Dette gjelder likevel ikke for behandling av sensitive personopplysninger som er avgitt uoppfordret.

Datatilsynet kan bestemme at også behandling av annet enn sensitive personopplysninger krever konsesjon, dersom behandlingen ellers åpenbart vil krenke tungtveiende personverninteresser. I vurderingen av om konsesjon er nødvendig, skal Datatilsynet bl.a. ta hensyn til personopplysningenes art, mengde og formålet med behandlingen.

Dersom Datatilsynet mener at konsesjon for en behandling vil være åpenbart unødvendig, kan tilsynet bestemme at behandlingen ikke krever konsesjon.

Den behandlingsansvarlige kan kreve at Datatilsynet avgjør om en behandling vil kreve konsesjon.

Konsesjonsplikt etter første og annet ledd gjelder ikke for behandling av personopplysninger i organ for stat eller kommune når behandlingen har hjemmel i egen lov.

*Kongen kan gi forskrift om at visse behandlingsmåter ikke trenger konsesjon etter første ledd. For behandlingsmåter som unntas fra konsesjon kan det gis forskrift for å begrense ulemper som behandlingen ellers kan medføre for den registrerte.*

### **Lov om helsepersonell m.v. (helsepersonelloven)**

#### **§ 26. Opplysninger til virksomhetens ledelse og til administrative systemer**

*Den som yter helsehjelp, kan gi opplysninger til virksomhetens ledelse når dette er nødvendig for å kunne gi helsehjelp, eller for internkontroll og kvalitetssikring av tjenesten. Opplysningene skal så langt det er mulig, gis uten individualiserende kjennetegn.*

*Ved samarbeid om behandlingsrettede helseregistre etter pasientjournalloven § 9 kan slike opplysninger også gis til ledelsen i samarbeidende virksomhet.*

*Den som yter helsehjelp, skal uten hinder av taushetsplikten i § 21 gi vedkommende virksomhets pasientadministrasjon pasientens personnummer og opplysninger om diagnose, eventuelle hjelpebehov, tjenestetilbud, innskrivnings- og utskrivningsdato samt relevante administrative data.*

*Reglene om taushetsplikt gjelder tilsvarende for personell i pasientadministrasjonen.*

Dokumentansvarlig: Alisa Larsen

Dokumentnummer: SJ8005

Godkjent av: Paul Martin Strand

Versjon: 2

Gyldig for: Nordlandssykehuset HF NLSH

**Meldeskjema for kvalitetssikringsprosjekter, lokale kvalitetsregister og annen aktivitet som medfører behandling av personopplysninger som er melde- eller konsesjonspliktig i henhold til helseregisterloven, helsepersonelloven og personopplysningsloven med forskrifter.**

For å fylle ut skjema må du trykke på blyanten (på samme linje som tittel på dokumentet)

### 1. PROSJEKTETS NAVN/TITTEL

Klikk her for å skrive inn tekst.

Masteroppgave MBA ledelse: Hvordan ivaretas prosessene for konflikthåndtering av ledere med personalansvar?

### 2. BESKRIV FORMÅLET MED BEHANDLINGEN/PROSJEKTET <sup>1</sup>

Klikk her for å skrive inn tekst.

Avdekke praksis mot etablerte konflikthåndteringsteorier.

### 3. INFORMASJON OM PROSJEKT

#### 3.1 PROSJEKTANSVARLIG

Navn og stilling: Jon-Arild Johannessen

Telefonnummer: 91319455

E-postadresse: Jon-arild.johannessen@nord.no

#### 3.2 ANSVARLIG KLINIKK/AVDELING:

Klikk her for å skrive inn tekst.

#### 3.3 MULTISENTERSTUDIE

Er prosjektet en multisenterstudie?  Ja  Nei

Dersom **ja**, angi øvrige virksomheter som deltar:

Klikk her for å skrive inn tekst.

Skal noen av disse også ha kopi av elektronisk database/informasjon som etableres i prosjektet?  Ja  Nei

#### 3.4 ANNEN DATABEHANDLINGSANSVARLIG ENN NORDLANDSSYKEHUSET HF <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Behovet for konsesjon/melding er knyttet opp til hvilket formål man har med behandlingen av personopplysningene. Pasientjournalssystemet er meldt i sin helhet, og har lovhjemlet formål. Når informasjon i journalssystemet skal benyttes til andre formål, kommer behovet for konsesjon, alternativt ny melding, opp, og man må angi formålet med den nye bruken/behandlingen av personopplysningene. Formulering av formålet er derfor viktig. Tilsvarende gjelder for annen innsamling og behandling av pasient-/personopplysninger. Formålet må samsvare med det som beskrives i samtykket fra hver enkelt person som deltar i studien.

<sup>2</sup> For alle studier som startes i Nordlandssykehuset HF (NLSH) og som bruker pasientdata som utgår fra NLSH vil normalt databehandlingsansvarlig være NLSH.

Er prosjektet organisert fra et legemiddelfirma eller annen ekstern virksomhet? <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	
Dersom <b>ja</b> , angi virksomhetens navn (Kopi av konsesjonen/godkjenning vedlegges): Klikk her for å skrive inn tekst.	
Skal den eksterne også ha kodelisten/navnelisten over deltakere? <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	
<b>3.5 PROSJEKTPERIODE</b>	
Oppstart: 10/10-16	Sletting/anonymisering av data: Klikk her for å skrive inn tekst.
Avslutning: 05/05-17	
Oppdatert melding (forutsetter samme formål som forrige melding): Klikk her for å skrive inn tekst.	Beskriv hvordan data vil bli slettet/anonymisert: Ingen navngivelse i oppgaven. Ved transkribering utelates navn. Alle opptak slettes og ingen avdelingsopplysninger oppgis.
<b>4. RETTLIG GRUNNLAG FOR BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGENE <sup>3</sup></b>	
<b>4.1 HJEMMEL</b>	
Er prosjektet kvalifisert som kvalitetssikringsprosjekt? <input type="checkbox"/> Ja, prosjektet oppfyller helsepersonelloven § 26. Opplysningene må være slettet eller anonymisert før eventuell publisering av resultater. Må publiseres som kvalitetssikring, ikke som forskning. Det kreves ikke samtykke (ref. punkt 5.1). Personopplysningsloven § 33 4. ledd gir unntak for konsesjon, men krever melding. Det er ikke krav til samtykke, men pasienter som har reservert seg mot slik bruk av opplysningene skal respekteres.  <input checked="" type="checkbox"/> Nei. Dersom nei, angi årsak samt hjemmel for behandling: Klikk her for å skrive inn tekst.	
<b>4.2 SAMTYKKE</b>	
Skal det innhentes skriftlig samtykke fra den registrerte? <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei	Hvis <b>nei</b> , begrunn hvorfor: Klikk her for å skrive inn tekst.
Skal det innhentes skriftlig samtykke fra andre enn den registrerte? <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	Hvis <b>ja</b> , av hvem? Klikk her for å skrive inn tekst.
Skal det søkes om unntak fra taushetsplikt? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei	
<b>5. FREMLEGGINGSPLIKT</b>	
Hvem fremlegges søknad til?	
<input type="checkbox"/> De regionale komiteer for medisinsk forskningsetikk <input type="checkbox"/> Søknadsplikt til Statens legemiddelverk <input type="checkbox"/> Registrering i clinicaltrials.gov <input type="checkbox"/> Bioteknologiloven kommer til anvendelse (det utføres genetiske undersøkelser hvor deltakeren gis tilbakemelding om resultatet)	

<sup>3</sup> Som hovedregel skal informert samtykke innhentes.



<input type="checkbox"/> Utprøving av medisinsk teknisk utstyr som skal godkjennes av Helsedirektoratet <input checked="" type="checkbox"/> Personvernombud	
<b>6. HUMANT, BIOLOGISK MATERIALE</b>	
Medfører prosjektet bruk av humant, biologisk materiale som tas kun for denne studien eller fra en diagnostisk biobank? Dvs. ikke i diagnostisk eller behandlingmessig hensikt? <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	
<b>Dersom ja:</b> Opprettes forskningsbiobanken fra en eksisterende biobank? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei  Hvis ja, angi navn på biobank og biobankregistreringsnummer: Klikk her for å skrive inn tekst.	
Opprettes forskningbiobanken som en ny biobank? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei  Ansvarshavende person for biobank (Biobankloven §7): Klikk her for å skrive inn tekst. Forskningsbiobankens innhold (vev, blod og lignende): Klikk her for å skrive inn tekst.	
<b>Ved avsluttet prosjekt:</b> Hva skjer med biobankmaterialet? <input type="checkbox"/> Materialet destrueres <input type="checkbox"/> Materialet føres tilbake til eksisterende biobank <input type="checkbox"/> Annet, utfyllende opplysninger: Klikk her for å skrive inn tekst.  Hva skjer med forskningsdata utledet av biobankmaterialet? Klikk her for å skrive inn tekst.	
<b>7. DETALJER OM PROSJEKTETS INFORMASJONSBEHANDLING</b>	
7.1. TYPE PERSONOPPLYSNINGER BEHANDLINGEN SKAL OMFATTE: Ikke aktuelt	
Ikke-sensitive personopplysninger: <input type="checkbox"/> Navn, adresse, fødselsdato <input type="checkbox"/> Fødselsnummer (11 siffer) <input type="checkbox"/> Fingeravtrykk, iris <input type="checkbox"/> Annet  Opplysninger om tredjepersoner: <input type="checkbox"/> Navn, adresse, fødselsdato <input type="checkbox"/> Fødselsnummer (11 siffer) <input type="checkbox"/> Annet	Sensitive opplysninger: <input type="checkbox"/> rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> at en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> helseforhold <input type="checkbox"/> seksuelle forhold <input type="checkbox"/> fagforeningstilhørighet  Behandles spesielt inngripende opplysninger, beskriv hvilke: Klikk her for å skrive inn tekst.
7.2 INFORMASJON OM UTVALGET	
Behandlingen omfatter opplysninger om:	

<input checked="" type="checkbox"/> Ansatte i egen virksomhet <input type="checkbox"/> Adgangskontrollerte <input type="checkbox"/> Elever/studenter/barnehagebarn <input type="checkbox"/> Pårørende <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Friske frivillige	<input type="checkbox"/> Tilfeldig utvalgte <input type="checkbox"/> Andre, beskriv nærmere: Klikk her for å skrive inn tekst.  Angi størrelsesorden på utvalget: Klikk her for å skrive inn tekst.
Inkluderer utvalget personer med begrenset samtykkekompetanse, eks mindreårige, demente eller annet? <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei Dersom <b>ja</b> , beskriv nærmere: <a href="#">Klikk her for å skrive inn tekst.</a>	
<b>7.3 INNSAMLING AV OPPLYSNINGENE</b>	
Hvordan samles personopplysningene inn? <input checked="" type="checkbox"/> Manuelt <input type="checkbox"/> Elektronisk <input type="checkbox"/> Videopptak <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak	<input type="checkbox"/> Annet, beskriv nærmere: <a href="#">Klikk her for å skrive inn tekst.</a>
Hvor innhenter personopplysningene fra? <input checked="" type="checkbox"/> Fra den registrerte selv <input type="checkbox"/> Annet, beskriv; <a href="#">Klikk her for å skrive inn tekst.</a>  Hvordan oppnås kontakt med de som skal inkluderes: Mail, brev, telefon  Hvis innsamling av personopplysninger skal gjøres fra andre virksomheter, hvordan skal dette gjennomføres?: <a href="#">Klikk her for å skrive inn tekst.</a>	
<b>7.4 Bruk og utlevering av opplysningene</b>	
Hvordan skal opplysningene brukes? <input checked="" type="checkbox"/> Registreres <input checked="" type="checkbox"/> Lagres <input checked="" type="checkbox"/> Sammenstilles. Angi med hva (eksterne registre eller interne konsesjonsbelagte registre): Eksisterende teori <input checked="" type="checkbox"/> Utleveres. Angi til hvem: Nord Universitet <input type="checkbox"/> Annet: Angi: <a href="#">Klikk her for å skrive inn tekst.</a>  Skal opplysningene publiseres? <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei Hvis <b>ja</b> , angi hvor: <a href="#">Klikk her for å skrive inn tekst.</a>	
Blir personopplysningene gjort tilgjengelig/utlevert til andre? <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei Dersom <b>ja</b> , oppgi mottakerens navn og adresse, samt hvilken rolle mottakeren har i prosjektet: <a href="#">Klikk her for å skrive inn tekst.</a>  Overføres opplysningene til utlandet? <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei Dersom dette gjelder land utenfor EU/EØS, angi land: <a href="#">Klikk her for å skrive inn tekst.</a>  Hvilke opplysninger blir overført?	

- Informasjon med navn, personnummer eller annet som entydig angir det enkelte individ  
 Anonymisert informasjon  
 Aidentifisert informasjon.

Hvordan oversendes informasjonen?

- Overført til ekstern lagringsenhet (f.eks. USB, ekstern harddisk osv.) og sendt i vanlig postgang  
 Sendt over eksterne linjer

Hvordan er informasjonen sikret mot uautorisert avlytting?

Klikk her for å skrive inn tekst.

Er det inngått avtale med mottaker, slik at personvernet er sikret ved oversendt informasjon?

- Ja       Nei

#### 7.5 Lagring og behandling av opplysninger

Hvordan lagres opplysningene?

- Server hos NLSH  
 På frittstående PC  
 På papir  
 På video, tape eller annet opptak  
 Annet, beskriv nærmere; Klikk her for å skrive inn tekst.

Hvem skal ha tilgang til dataene:

Klikk her for å skrive inn tekst.

#### 7.6 Gjenfinning av opplysningene

Hvordan gjenfinnes opplysningen?

- Opplysningene lagres med navn, personnummer eller annet som entydig angir det enkelte individ  
 Opplysningene lagres aidentifisert (ved bruk av krysslister, kodelister, løpenummer eller lignende)

Hvordan er krysslister/kodelister beskyttet/lagret: Klikk her for å skrive inn tekst.

### 8 UNDERSKRIFT

Sted og dato  
Bodø 3/10-16

Underskrift  
Ann-Kristin Nygård  
Vibeke Wensell Hakkebo

Utfylt skjema sendes som vedlegg til e-post sammen med eventuelt informasjonsskriv og øvrige vedlegg. Skjemaet sendes til [personvernombudet@nordlandssykehuset.no](mailto:personvernombudet@nordlandssykehuset.no)