



# MASTEROPPGÅVE

Leiarstil sin påverknad på konflikhtar i organisasjonar

The influence of leadership style on conflicts in organizations

**Anders-Otto Plassen**

Master i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing  
Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap.  
Institutt for samfunnsvitskap

Innleveringsdato: 14. juni 2019

Eg stadfestar at arbeidet er sjølvstendig utarbeida, og at referansar/kjeldetilvisingar til alle

kjelder som er brukt i arbeidet er oppgjeve, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

## Samandrag

Formålet med mastergradsoppgåva er å kartlegge om det er ein samanheng mellom konfliktnivå i verksemder og kva leiarstil leiarane har. Hovudmålet har vore å finne ut om opplevd leiarstil kan påverke konfliktnivået i bedrifter. Utgreiinga er basert på deskriptiv, kvantitativ metode, samt hypotesetesting, og det vart gjennomført ein elektronisk spørjeundersøking der totalt 596 tilsette i bedrifter på Vestlandet har delteke.

Oppgåva er med på å stadfeste tidlegare forskning på at personalkonfliktar er eit utbreidd fenomen, men at det på det jamne er god trivsel i bedriftene som har vore med i studien. Studien viser at det er flest respondentar som opplever mindre konfliktar, mens mobbing, trakassering, utilbørleg opptreden og utfrysing skjer i mindre grad. Mastergradsoppgåva tek utgangspunkt i leiarstilane som er omhandla i Blake og Mouton sitt leiargitter, samt Blanchard og Hersey sine teoriar om situasjonsbestemd leiarstil.

Resultata frå spørjeundersøkinga viser at det er mest personalkonfliktar, mobbing og utskiftingar/turnover i verksemder der leiinga har ein *destruktiv-* og *Laissez-faire-* leiarstil. Leiarstilane som har minst konfliktar er *lagleiing* og *omsorgsorientert* leiarstil. Vidare syner oppgåva at leiar sin kunnskap på konflikthandtering påverkar konfliktnivå i stor positiv grad, og at dynamiske leiarstilar (situasjonsbestemd leiing) har ein positiv effekt på konfliktnivå, samanlikna med destruktive leiarstilar. Funna frå oppgåva samsvarar i stor grad med tidlegare leiarteoriar, som syner at destruktiv leiarstil (og spesielt Laissez-faire) i svært stor grad påverkar konfliktnivå i organisasjonar i negativ retning.

## Abstract

The purpose of the master's thesis is to determine whether there is a connection between the level of conflict in organisations and what leadership style the nearest leader has. The main goal is to find out if the experienced leadership style can affect the level of conflict in companies. The thesis is based on a descriptive, quantitative method, and an electronic questionnaire survey was carried out, in which a total of 596 employees in companies in Western Norway participated.

The task helps to confirm the theory and earlier research that personal conflicts are a widespread phenomenon, but on the other hand, there is good work environment in the companies that have been involved in the study. The study shows that most respondents are experiencing minor conflicts, while bullying, harassment, improper conduct and exclusion occur to a lesser extent. This master's use the leadership styles from Blake and Mouton's leadership grid, as well as Blanchard and Hersey's theories on situation-based leadership style.

The results of the survey show that there are most personal conflicts, bullying and turnover in companies that have a leader with destructive and Laissez-faire style. The leadership style that has the least conflict is Team leader and Country club-oriented style. Furthermore, the leader's knowledge of conflict management affects the level of conflict to a great extent, and that Situational Leadership styles have a positive effect on conflict level, compared with destructive leadership styles.

The results from the assignment largely correspond to previous management theories, which show that the destructive leadership style (especially Laissez-faire) affects the level of conflict in organizations in a negative direction.

## Forord

Denne mastergradsoppgåva er ein del av masterstudiet i organisasjon og leiing ved Høgskulen på Vestlandet. Oppgåva er obligatorisk og har eit omfang på 30 studiepoeng. Formålet med oppgåva er at vi som studentar skal nytte oss av vitenskaplege metodar, for å fordjupe oss i eit tema innan organisasjon og leiing.

Eg har hatt hovudfokus på leiing gjennom studiet og gjennom mitt dagleg arbeid innan bedriftshelseteneste har interessa for leiarstilar vorte aukande.

Arbeidet med å samle teori har vore både interessant, lærerik og utfordrande. Innsamling av kvantitativ data har vore omfattande og tidkrevjande. Eg tek med meg mange av dei erfaringane eg har fått vidare i livet, både erfaringar innan disiplin og oppgåveskriving, men også kunnskapen eg har fått angående sjølve tema eg har skrivi om.

Eg vil takke alle verksemdene som har vore delaktige med å svare på undersøkinga i ein hektisk arbeidskvardag, og særleg når tema kan vere ømfintleg for mange. Bedriftene sin deltaking har vore avgjerande for resultatet. Eg vil også takke bedriftshelsetenesta for at eg fekk nytte deira nettverk av bedrifter for å kome i kontakt med leiarar og verneombod, som kunne vidareformidle invitasjon til undersøkinga slik at spørjeundersøkinga nådde ut til så mange. Til slutt vil eg rette ei stor takk til rettleiaren min, Oddbjørn Bukve, for god oppfølging og konstruktive attendemeldingar undervegs i arbeidet med oppgåva, samt for å halde motivasjonen min oppe.

Sogndal, juni 2019

Anders-Otto Plassen

# Innhald

Samandrag .....	2
Abstract .....	3
Forord .....	4
Figurar og tabellar .....	8
1. Innleiing .....	10
1.1 Aktualisering av tema .....	11
1.1.1 Helse .....	11
1.1.2 Sjukefråvær .....	12
1.1.3 Produktivitet .....	13
1.1.4 Arbeidsmiljølova .....	13
1.2 Oppbygging av oppgåva .....	15
1.3 Definisjonar og sentrale omgrep .....	15
2. Teori .....	17
2.1 Konflikt .....	17
2.1.1 Konfliktrappa .....	18
2.2 Årsakar til konflikhtar .....	20
2.2.1 Konflikhtar som omhandlar menneskelege eigenskapar og samhandling .....	20
2.2.2 Konflikhtar som omhandlar organisatoriske tilhøve .....	21
2.3 Handsaming av konflikhtar .....	21
2.3.1 Rekkefølge i handsaming .....	23
2.4 Leiing .....	23
2.4.1 New Public Management .....	24
2.4.3 Leiarstil .....	26
2.4.4 Destruktiv og manglande leiing .....	31
2.4.5 Verdibasert leiing .....	35
2.4.6 Situasjonsbestemd leiing .....	35
2.4.7. Oppsummering av leiarstilane .....	37
3 Problemstilling .....	39
3.1 Avgrensing av problemstillinga .....	40
3.2 Hypotesar .....	41
4. Metode .....	42
4.1 Val av metode og metodisk tilnærming .....	42
4.1.1 Forskingsdesign .....	43
4.1.2 Forskingsmetode .....	43

4.1.3 Tidshorisont.....	45
4.1.4 Oppsummering – val av metode.....	45
4.2 Innsamling av data.....	46
4.2.1 Utval .....	46
4.2.2 Utforming av spørjeskjema .....	47
4.2.3 Pilotstudie.....	49
4.2.4 Distribusjon .....	49
4.2.5 Responsrate .....	50
4.3 Analyse .....	50
4.3.1 Variablar.....	51
4.3.2 Operasjonalisering av variablar.....	52
4.4 Etikk.....	54
4.5 Respondentar .....	55
4.5.1 Kjønn og leiarstilling.....	55
4.5.2 Formell utdanningsnivå.....	55
4.5.3 Næringstype og storleik .....	56
4.5.4 Oppsummering av respondentane .....	58
5 Resultat.....	59
5.1 Konfliktnivå i bedriftene .....	59
5.1.1 Trivsel på jobben og psykososialt arbeidsmiljø .....	59
5.1.2 Opplevde personalkonfliktar, mobbing, m.m.....	60
5.1.3 Sjukefråvær og utskiftingar på jobben .....	62
5.1.4 Oppsummering av konfliktnivå i bedriftene .....	63
5.2 Opplevd leiarstil blant dei tilsette .....	63
5.3 Leiarstil og om tilsette gler seg til å kome på jobb.....	66
5.3.1 Oppsummering .....	71
5.4 Opplevd leiarstil og personalkonfliktar i verksemda.....	72
5.4.1 Oppsummering .....	76
5.5 Opplevd leiarstil og mobbing i verksemda.....	76
5.5.1 Oppsummering .....	80
5.6 Opplevd leiarstil og sjukefråvær.....	81
5.6.1 Oppsummering .....	86
5.7 Opplevd leiarstil og grad av turnover .....	86
5.7.1 Oppsummering .....	91
5.8 Kompetanse på konflikthandsaming og konfliktnivå.....	91
5.9 Opplevd leiarstil og handsaming av konfliktar.....	93

6 Diskusjon og konklusjon .....	95
6.1. Ulike leiarstilar og utbreiing av konflikhtar .....	95
6.1.1 Oppleving av personalkonflikhtar på arbeidsplassen .....	95
6.1.2 Leiarstil.....	96
6.2 Samanheng mellom leiarstil og konfliktnivå i bedrifter .....	97
6.2.1 Ulike leiarstilar og konfliktnivå i bedriftene .....	97
6.2.2 Konfliktnivå og leiar sin formelle kompetanse på konflikthandtering .....	102
6.2.3 Oppsummering av diskusjonar rundt hovudfunn .....	103
6.3 Vidare forskning .....	104
6.4 Praktiske implikasjonar .....	105
6.5 Svakheiter ved oppgåva.....	106
Litteratur.....	107
Vedlegg .....	110
Vedlegg 1 Godkjenning frå NSD .....	110
Vedlegg 2 Spørjeskjema .....	112
E-post med invitasjon.....	112
Spørjeskjema .....	113

## Figurar og tabellar

Figur 1: Konfliktrappa (Danske Arbejdsmiljøsekretariat, 2013) .....	18
Figur 2: Arbeidstilsynet: Kompleksitet i organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, 2016).....	20
Figur 3: Leiarstil, Michigan-studiane med leiarstil som ei lineær linje (Andersen, 2011) .....	26
Figur 4: Leiarstil, Ohio State University (Andersen, 2011).....	27
Figur 5: Leiarstilt, Blake & Mouton (Andersen, 2011) .....	28
Figur 6: Utviklingsnivå for den tilsette (Hersey, Blanchard & London, 2012) .....	36
Figur 7: Kva leiarstil som er best eigna for den enkelte situasjonen (Hersey, Blanchard & London, 2012) .....	36
Figur 8: Modell for leiarstil sin påverknad på konfliktnivå .....	39
Figur 9: Uavhengig (Leiarstil) og avhengig (Konfliktnivå) variabel .....	52
Figur 10: Grafisk framstillinga av utvikling av konflikter basert på leiarstil.....	99
Tabell 1: Skjema brukt for å bygge kultur og forståing (Strand, 2007) .....	22
Tabell 2: Skjematisk oversikt over skilnader på kvantitativ og kvalitativ metode (Jacobsen, 2000).....	44
Tabell 3: Kjønnfordeling og personalansvar .....	55
Tabell 4: Grad av formell utdanning og kjønnfordeling.....	56
Tabell 5: Kva sektor respondentane jobbar i fordelt på kjønn .....	56
Tabell 6: Utdanningsnivå fordelt på offentlig og privat sektor .....	57
Tabell 7: Frekvenstabell på grad av å glede seg til å gå på jobb .....	59
Tabell 8: Frekvensfordeling av opplevinga av det psykososiale arbeidsmiljøet.....	60
Tabell 9: Frekvensfordeling av oppleving av personalkonflikter .....	60
Tabell 10: Frekvensfordeling av oppleving av krenkande åtferd m.m. ....	61
Tabell 11: Frekvensfordeling av oppleving av personalkonflikter og krenkande åtferd .....	61
Tabell 12: Frekvensfordeling av oppleving av mobbing og annan utilbørleg opptreden .....	62
Tabell 13: Sjukmeldingar siste 12 månadane.	
Tabell 14: Sjukmelding på grunn av personalkonflikter.....	62
Tabell 15: Hyppigheit av turnover i bedrifta.....	63
Tabell 16: Totalvurdering av leiarstilen til næraste leiar. ....	64
Tabell 17: Påstandar om leiarstil .....	64
Tabell 18: Produksjonsorientert leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb....	67
Tabell 19: Samarbeidsorientert leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb....	68
Tabell 20: Lagleiande leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb .....	68
Tabell 21: Laissez-faire leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb .....	69
Tabell 22: Destruktiv leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb .....	69
Tabell 23: Situasjonsbestemd leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb .....	70
Tabell 24: Kryssanalyse av opplevd leiarstil og oppleving av arbeidsmiljø.....	71
Tabell 25: Menneskeorientert- og støttande leiarstil og oppleving av personalkonflikter.....	72
Tabell 26: Produksjonsorientert leiarstil og oppleving av personalkonflikter .....	73
Tabell 27: Lagleiing og oppleving av personalkonflikter .....	73
Tabell 28: Laissez-faire leiarstil og oppleving av personalkonflikter .....	74
Tabell 29: Destruktiv leiing og oppleving av personalkonflikter .....	75
Tabell 30: Situasjonsbestemd leiarstil og oppleving av personalkonflikter.....	75
Tabell 31: Produksjonsorientert leiarstil og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden på jobben .....	76



Tabell 32: Menneskeorientert leiarstil og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden ...	77
Tabell 33: Lagleing og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden .....	78
Tabell 34: Laissez-faire og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden.....	79
Tabell 35: Destruktiv leiing og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden .....	79
Tabell 36: Situasjonsbestemd leiarstil og mobbing og annan utilbørleg opptreden i verksemdene.....	80
Tabell 37: Totalvurdering av opplevd leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikhtar	81
Tabell 38: Produksjonsorientert leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikhtar .....	82
Tabell 39: Menneskeorientert leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikhtar.....	83
Tabell 40: Lagleing og sjukefråvær på grunn av personalkonflikhtar .....	83
Tabell 41: Laissez-faire leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikhtar .....	84
Tabell 42: Destruktiv leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikhtar.....	85
Tabell 43: Situasjonsbestemd leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikhtar.....	85
Tabell 44: Opplevd leiarstil og grad av turnover .....	87
Tabell 45: Produksjonsorientert leiarstil og grad av turnover.....	87
Tabell 46: Menneske- og omsorgsorientert leiarstil og grad av turnover .....	88
Tabell 47: Lagleing og grad av turnover .....	89
Tabell 48: Laissez-faire leiarstil og grad av turnover.....	89
Tabell 49: Destruktiv leiarstil og grad av turnover .....	90
Tabell 50: Situasjonsbestemd leiarstil og turnover i verksemdene .....	91
Tabell 51: Personalkonflikhtar og leiaren sin kompetanse på konflikthandsaming.....	92
Tabell 52: Turnover og leiaren sin kompetanse på konflikthandsaming .....	92
Tabell 53: Totalvurdering av arbeidsmiljøet og personalansvar .....	93
Tabell 54: Kryssanalyse av opplevd leiarstil og tilfredsheit på handsaming av konflikhtar.....	94
Tabell 55: Skjematisk oversikt over leiarstil og utvikling av konflikhtar .....	98

## 1. Innleiing

Eit tema som eg regelmessig kjem bortom i jobbsamanheng, både i kommunal sektor og i privat næringsverksemd, er *konfliktar* mellom to eller fleire personar på same arbeidsstad. Min stilling som avdelingsleiar innan bedriftshelseteneste, gjer at eg vekentleg ser kor viktig handtering av personalkonfliktar er innan *leiing* av verksemdar. Konfliktar i bedrifter er noko eg erfarer er eit aukande fenomen, og eg har sjølv observert korleis mangelfull leiing har ført til at personalkonfliktar har kome ut av kontroll.

Konfliktar kan i historisk og generell grad, handle om mennesket si vilje til å kjempe for sine interesser og behov (Ekeland, 2014). Allereie i barn si oppvekst av kan ein observere korleis konfliktar vert handsama i dagleglivet mellom menneske. I barnehagen kan ein sjå eit heilt spekter av konflikthandtering, frå barnet som engsteleg trekker seg unna, barnet som tar igjen med same styrke, og barnet som hylande appellerer til dei vaksne (øvrighetene) om å gripe inn. Ein kan også observere korleis publikum reagerer, dei som vil trøyste og vise medkjensle, dei som vil mekle, og dei som vil hisse opp situasjonen og ta parti. Kvart enkelt menneske reagerer individuelt på hendingar i livet og det same menneske kan reagere på forskjellige måtar i forskjellige situasjonar, og det er dette unike eg syns er fasinande med konfliktar.

Konfliktar er uråd å unngå på ein arbeidsplass (og i livet for øvrig), men så lenge det dreier seg om fagleg usemje kan konfliktar vere positive (Pedersen 2007; Ekeland 2014; Einarsen & Skogstad 2015). Konfliktar kan være kjelde til fornying, forbetring, vekst og utvikling, både på det personlege plan, og i organisasjonar og bedrifter (ibid.). Men konfliktar kan like gjerne resultere i stagnasjon, svekka produktivitet, øydelagt arbeidsmiljø og helseskadar (Einarsen et.al 2007; Pedersen, 2007).

Enkelte gonger kan konfliktar gå så langt at det ender med *mobbing* og *utstøytning* av enkeltpersonar, og det kan få langvarige helsekonsekvensar for den enkelte (Finne et.al 2014). Om lag fem prosent i Noreg opplyser at dei føler seg mobba på jobben, men mange fleire opplever ubehagelege konfliktar eller meir enkeltstående episodar (Pedersen, 2007). Forsking viser også at 135 000 nordmenn har sjølv mordstankar som følgje av mobbing på arbeidsplassen (Nielsen, 2015). Mobbing og harde personmotsetnader finn ein ikkje berre i arbeidslivet, men også i skulen, i idretten eller til dømes i politiske samanhengar kan ein oppleve personalkonfliktar. Det som gjer mobbing og konfliktar i arbeidslivet til noko spesielt, er at det skjer innanfor eit formelt maktsystem som er regulert av eit offentleg lovverk. Arbeidsmiljølova (2005 § 4-3) set eit klårt forbod mot mobbing gjennom ei rekkje

ulike formuleringar. Lova pålegg arbeidsgjevaren, altså *leiar*en både å førebyggje og handtere slike problem i arbeidsmiljøet.

Eg ynskjer at tema for oppgåva skal dreie seg om *konfliktar* i arbeidslivet og kva leiarane har å seie for utvikling og handsaming av konfliktar i eigen organisasjon. Oppgåva kjem til å handle om *leiarstilar* og om desse kan påverke konfliktnivå i organisasjonen.

## 1.1 Aktualisering av tema

Personalkonfliktar kan få negative følgjer for verksemda, fordi omfattande konfliktar ofte blir knytt til eit lite konstruktivt arbeidsmiljø (Einarsen, 2008; Einarsen & Skogstad 2015).

Mobbing kan i sin tur få følgjer for samfunnet gjennom tyngsle for helsevesenet, sjukefråværsutbetalingar og fråfall i arbeidslivet (ibid.). I Tyskland viste det seg at omdømmet til leiarer i bedrifta forklarte 64 % av det totale omdømmet, og at det totale omdømmet til bedrifta var avgjerande for økonomiske resultat (Byrkjeflot, 2014).

I eit *kulturperspektiv* vil ein legge vekt på dei verdiane, normane og ambisjonane som er knytt til leiinga (Jacobsen, 2007; Strand 2007). I organisasjonar vil det utvikle seg ein maktkultur, der ein ser formelle og uformelle reglar om utøving av makt mellom forskjellige grupper og avgjersleinstansar, og leiarane har ei viktig rolle i bygginga av denne kulturen (Strand, 2007). Dette er fordi leiarane både skal vere pådrivarar for å bygge, eller endre kulturane, men dei skal samstundes stå til ansvar for at kulturen er slik han er.

I forholdet mellom kultur og *organisasjonsstruktur* vil det vera nyttig å sjå på leiing som oppgåver som eksisterer bestemte stader i organisasjonen som viktige ledd i maktfordelinga (Strand, 2007). Dette kan ein sjå som eksempel i organisasjonskart og stillingsomtalar.

Struktur og kultur er sentrale analyseperspektiv som skal hjelpe til å forklare prosessane i organisasjonane. Dei skal syne korleis folk arbeider, samarbeider og motarbeider kvarandre, korleis konfliktar oppstår, utviklar seg og vert handsama, og korleis rutinar endrar seg (Jacobsen, 2007). Difor kan ein seie at det *organisatoriske arbeidsmiljøet* vil påverke alle andre arbeidsmiljøfaktorar i stor grad då det er denne faktoren som set føringane.

### 1.1.1 Helse

Konfliktar på jobben har ei rekke negative konsekvensar både for den personen som vert råka, for dei kollegaene som observerer det som skjer, for den enkelte bedrifta der konflikta førekjem og for samfunnet (Pedersen 2007; Einarsen, 2008; Ekeland, 2014). Å stå oppe i ei omfattande og langvarig konfliktsak er forbundet med ein stor reduksjon i jobbtilfredsheit,

samt ein auka rapportering av både fysiske og mentale helseproblem, slik som konsentrasjonsvanskar, søvnproblem, depresjon og angst (Einarsen, 2008; Nielsen et.al, 2015). Resultat frå ei rekkje undersøkingar syner at mobbeoffer gjennomgåande rapporterer fleire helseplagar og meir alvorlege helseplager enn andre arbeidstakar (Nielsen et.al, 2015).

### 1.1.2 Sjukefråvær

I følge Einarsen (2008) er det ein større samanheng mellom konflikhtar og helseproblem, enn det er på samanheng mellom konflikhtar og sjukefråvær. Enkelte norske studiar viser til at berre 1 % av årsakene til sjukefråvær kunne forklarast ut frå alvorlege personalkonflikhtar eller mobbing (ibid.). Ein mogleg forklaring på det låge talet kan vere at dei som opplev konflikhtar veljar å gå på jobb i frykt for at problema skal verte forsterka (Einarsen, 2008). Økonomiske effektar av personalkonflikhtar vart avdekka i ein finsk studie, der dei undersøkte sjukefråværet på eit sjukehus. Der viste det seg at sjukefråvær som hadde direkte samanheng med mobbing utgjorde ein årleg kostnad på 1,5 millionar norske kroner (ibid.). Vidare viste ein stor nasjonal britisk studie i 2003 at mobbing på arbeidsplassen førte til 18 millionar tapte arbeidsdagar årleg (ibid.).

I følge Sintef sin rapport om kostnader ved sjukefråvær i Noreg i 2011, kostar det i gjennomsnitt 13 000,- per veke for bedriftene i tapt produksjon og auka kostnader (Hem, 2011). Dette talet er eksklusivt lønnskostnader, så det reelle utgiftstalet er mykje høgare, samt at ein må legge til inflasjon frå 2011 og fram til 2019. SSB sin sjukefråværsstatistikk for siste kvartal 2015 viser at det var eit legemeldt sjukefråvær på 6,3 %, der kvinner hadde 8,3 % og menn 4,5 %. Vidare viser statistikk frå NAV at i 2015 var det eit sjukefråvær på 5,4 % nasjonalt og 4,9 % i Sogn og Fjordane. Etter 16 dagar med sjukefråvær utbetalar NAV sjukepengar, noko som betyr at staten finansierar sjukefråværet. Dette gjer at det er ei *samfunnsøkonomisk* interesse for ei oppgåve som ønskjer å sjå på sjukefråvær grunna konflikhtar. Vidare meiner Aagestad (2014) at ein av dei viktigaste prediktorane for langt sjukefråvær er låg støtte frå leiar. Leiaren sin tilnærming og åtferd vert difor interessant å undersøkje.

I forlenginga av sjukefråvær viser det seg også at mange av dei som står oppe i konfliktsaker har auka planar om å slutte i den aktuelle jobben (Einarsen, 2008). Ein finsk studie frå 1993 avdekka at 46 % av mobbeoffer vurderte å slutte i jobben, og at 25 % hadde slutta på grunn av

konflikhtar. Auka *turnover* vil føre til at bedriftene må bruke tid og ressursar i rekruttering og opplæring av nytilsette (Einarsen, 2014).

### 1.1.3 Produktivitet

Effektar av personalkonflikhtar og mobbing på ein organisasjon sin produktivitet er vanskeleg å fastseie direkte, da den gjerne vil sjåast som eit utslag av dynamikk mellom faktorar som helse, mistriivsel, sjukefråvær og turnover (Einarsen, 2008; Einarsen, 2013). I ein studie av norske fagforeiningsmedlemmar vart det sagt at til saman 27 % av deltakarane sa seg heilt eller delvis einige i påstanden om at «mobbing på min arbeidsplass reduserer vår effektivitet» (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994). Liknande funn er gjorde ved andre europeiske land (ibid.). Om ein ser meir konkret på kva som fører til minka produktivitet, kan ein nemne; dårlegare samarbeidstilhøve, samt utgifter og tidsbruk i samband med klagesaker og interne tiltak. Om konfliktsakene vert allment kjend, vil det også kunne påverke produktiviteten i verksemda ved at verksemda får eit redusert omdømme (Einarsen, 2013; Byrkjeflot 2014). Omdømme og produktivitet er også sentrale emne innan *New Public Management* som vert nærare omtale i eigne kapittel.

Til sist er det samfunnet som må betale kostnadane som følgjer av mobbing og konflikhtar i form av ekstra utgifter til langtidssjukefråvær, medisinsk- og psykologisk oppfølging, arbeidslause og pensjonsavgang før planlagt tid (Einarsen, 2008). Helsevesenet i Noreg er i dag allereie hardt pressa med mange arbeidsoppgåver, og konflikhtar i arbeidslivet er med på å legge eit ytterlegare press på ressursane. Ein kan også sjå på produktivitet blant dei næraste pårørande, ved at også desse må ta seg fri frå arbeid for å følgje opp personar som er inne i konfliktsaker (Einarsen, 2008).

Avsnitta over viser den økonomiske vinninga ved å redusera sjukefråværet i verksemdar, og kan poengtere viktigheita av korleis leiarar handsamar sjukefråvær generelt, og i denne oppgåva, konflikhtar spesielt.

### 1.1.4 Arbeidsmiljølova

Innanfor dei aller fleste arbeidsforhold i Noreg gjeld *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv* (2005). Arbeidsmiljølova §1-2 forklarar unntaka frå loven, som i korte trekk gjeld sjøfart, fangst og fiske, samt enkelte militære aktivitetar. Unntak frå Arbeidsmiljølova

vert ikkje omtala vidare i oppgåva. Arbeidsmiljølova brukar ikkje konfliktomgrepet i det heile tatt, men seier derimot at «*arbeidet skal tilrettelegges slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger*», § 4-1. Det er altså konfliktane sine negative *konsekvensar* som er arbeidsmiljølova sitt fokus. Arbeidsgjevar må halde seg til kva som faktisk har skjedd og kva konsekvensar situasjonen har for dei involverte. Deretter må det eventuelt settast i verk hensiktsmessige tiltak på bakgrunn av det som er avdekka, for å opprette ein forsvarleg arbeidssituasjon og eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø. Med andre ord har arbeidsgivar ein «*aktivitetsplikt*» når arbeidsmiljøloven vert broten og ein «*omsorgsplikt*» for alle tilsette i verksemda. Arbeidsmiljølova beskyttar ikkje arbeidstakaren mot konflikthar i seg sjølv, men beskyttar mot at arbeidstakaren skal bli utsett for uheldig åtferd, slik som uheldige psykiske eller fysiske belastningar (§ 4-1, andre ledd), krenking av integritet og verdigheit (§ 4-3 første ledd), utilbørleg opptreden (§ 4-3, tredje ledd) eller trakassering (§ 4-3, tredje ledd). I kva grad det føreligg ein psykisk eller fysisk belastning, kan berre personen som opplev den avgjere, og om personen opplev situasjonen som belastande, så gjeld aktivitetsplikta til arbeidsgjevar. For arbeidsmiljølova er det tilstrekkeleg at ein av partane opplev det slik. At andre ikkje opplever situasjonen som et arbeidsmiljøproblem, eller som et problem i det heile tatt, er underordna (Pedersen, 2002). *Styringsretten* gjev arbeidsgivar rett til fritt å arbeide med konflikthar og arbeidsmiljøsakar utan at arbeidsmiljølova krev det. Det er tilstrekkeleg at arbeidsgivar meiner det er fornuftig og ynskeleg, anten ut frå eit førebyggjande perspektiv eller av effektivitets- og produktivitetsomsyn (Einarsen & Pedersen 2007; Einarsen & Skogstad, 2015).

Arbeidsmiljølova gjev også plikter til arbeidstakarar som er essensielle i konflikthandtering. Dette gjelder § 2-3 om arbeidstakar si *medverknadsplikt*, som seier at: «*Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø*». Arbeidstakaren har også meldeplikt ved kritikkkverdige tilhøve i bedrifta (§2-4). Dette betyr at alle arbeidstakarar skal seie frå til næraste overordna om ein ser eller observerer situasjonar (både fysiske, organisatoriske og psykososiale) som kan påverke liv og helse både for seg sjølv og andre tilsette (Pedersen, 2002).

Innanfor andre relevante lover som regulerer arbeidsmiljøet meiner eg at ein bør nemne Lov om likestilling og forbod mot diskriminering (2018) og Arbeidsmiljølova kapittel 13 om vern

mot diskriminering. Dette lovfestar at arbeidsgjevaren ikkje har lov til å *forskjellsbehandle* dei tilsette. Arbeidsmiljølova set strukturelle rammer for handsaming av konflikhtar ved å vise til kven som har styringsrett og medverknadsplikt. Lova vert styrande i samspel med kulturen den einskilde organisasjonen har og leiarrollene til dei som handsamar konflikta (Strand, 2007).

## 1.2 Oppbygging av oppgåva

Vidare i oppgåva vil det bli presentert ein teoridel som tar for seg eksisterande litteratur og empiri på området, og som ser på relasjonar mellom eksisterande teori og oppgåva sitt tema. I metodekapittelet vil val av forskingsdesign, innhenting og behandling av datamateriale bli grunngeve og presentert, samt at det vil bli reflektert rundt oppgåva sin *reliabilitet*, *validitet* og *etikk*. I resultatkapittelet vil det innsamla datamaterialet verte lagt fram, og i diskusjonsdelen vil funn frå undersøkinga verte vurderte opp mot tidlegare forskning på leiarstilar, samt diskusjonar om svakheiter ved denne oppgåve og vidare forskning. I diskusjonsdelen vert det også lagt fram konklusjon på problemstillinga.

## 1.3 Definisjonar og sentrale omgrep

*Psykososialt arbeidsmiljø*: Er eit omgrep som omfattar mellommenneskeleg samspel på ein arbeidsplass, den enkelte sitt arbeid og korleis det verkar på arbeidstakaren og organisasjonskultur. Vidare beskriv det balansen mellom dei krav og forventningar som stillast til ein person og den stimulans og dei læringsmoglegheiter som tilbys, samt eigen kontroll av arbeidet. Det sosiale samspelet i arbeidsfellesskapet er også avgjerande for det psykososiale arbeidsmiljøet (Einarsen, Pedersen 2007). Arbeidsmiljølova § 4-3 stiller krav til det psykososiale arbeidsmiljøet i alle verksemder i Noreg, både offentlege og private.

*Organisatorisk arbeidsmiljø*: Viser til dei generelle, formelle og strukturelle krava til arbeidsmiljøet som alle verksemder må forhalda seg til, slik som styringslinjer, organisasjonskart, forutsigbarheit i arbeidstid og oppgåver, m.m. Dei organisatoriske arbeidsføretnadane er med på å legge føringar for- og danne rammer for arbeidsmiljøet generelt i ei verksemd (Arbeidstilsynet, 2019). Det organisatoriske arbeidsmiljøet dannar grunnlaget for *aktivitets-*, *undersøkjings-* og *omsorgsplikta* ein arbeidsgjevar har på arbeidsplassen for sine tilsette for å oppretthalde eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø (Arbeidsmiljølova, 2005, §4-1)

*Personalkonflikter:* Ein situasjon der ein eller fleire personar følar seg frustrert, blokkert eller irritert av ein eller fleire andre i forhold til eit eller anna mål (Ekeland, 2014; Einarsen & Skogstad, 2015).

*Mobbing:* Når ein eller fleire personar systematisk over tid føler seg utsett for negative handlingar frå ein eller fleire andre personar i ein situasjon der den som rammast har problem med å forsvare seg mot desse handlingane (Einarsen & Pedersen 2007; Nielsen et.al, 2015).

*Konfliktløysing:* Medfører å fjerne sjølve grunnlaget for konflikta, eller den saka ein er ueinig om, og er retta mot sjølve konflikten (Einarsen & Pedersen 2007).

*Konflikthandling:* Inneber i tillegg til konfliktløysing alle andre handlingar som partane eller andre set i gang, men som ikkje nødvendigvis endrar på sjølve innhaldet eller bakgrunnen for konflikta (Einarsen & Pedersen 2007; Ekeland, 2014).

*Part:* Ein eller fleire personar som er i konflikt med ein eller fleire andre (Pedersen, 2002).

*Leiar:* Ein person som er formelt valt eller tilsett som leiar og som har *arbeidsgjevaransvar* (Arbeidsmiljølova, 2005, § 1-8). I oppgåva vil eg ikkje sjå på skilnader mellom mellomleiar og øvre leiar.

*Leiing:* Det å oppnå resultat (i forhold til formålet) gjennom og med menneske (Blake og Mouton 1985 i Andersen 2011, s 72).

*Leiarstil:* Ein person sin leiarstil kan definerast som samansetninga av korleis leiaren sjølv ser på rolla som leiar, og korleis ho/han utfører denne rolla i praksis (Andersen, 2011). I denne oppgåva er det dei tilsette sitt syn på leiarstilen som vert vektlagt.

*Destruktiv leiarstil:* Vert av Einarsen, Aasland, & Skogstad (2007, s 3) definert som:  
«Systematisk og gjentakande åtferd frå leiar som undergrev organisasjonen si legitime interesse ved å undergrave, og/eller sabotere organisasjonen sine mål, oppgåver, ressursar, og effektivitet og/eller motivasjonen, helsa og trivselen blant dei underordna».

*Sjukefråvær:* Både eigenmeldt og legemeldt fråvær frå jobb. Oppgåva vil sjå på kort- og langtidsfråværet under eitt, samt ikkje skilje mellom eigenmeldt eller sjukemeldt fråvær.



## 2. Teori

### 2.1 Konflikt

Mange har negative assosiasjonar til ordet konflikt, for eksempel til krig, vald og mobbing. Desse eksempla er ikkje konflikt, men heller ein *destruktiv* måte å løyse ei konflikt på. På ei anna side vil ikkje fred seie at det er mangel på konflikt. Det er viktig å skilje mellom konflikta i seg sjølv og kva som vert gjort med konflikta. Når uforeinlege motsetningar og ulike interesser står på spel, er menneske sine ulike måtar å oppføre seg på vesentleg for forløpet, både i dei store og dei små konfliktane (Ekeland, 2014).

Alle konflikter er unike fordi det er uendelige måtar ei konflikt kan komme til uttrykk på. Fordi konflikter utløyer følelsar og handlingar som kan gje ukontrollerte utløp, er konflikter også dynamiske. Dette kjem av at konflikter gjelder for minst to partar, der kvar part ønskjer å påverke den andre parten og situasjonen til fordel for seg sjølv og sin situasjon. I denne dynamikken kan resultatet bli at dei misser kontrollen over konflikta, og såleis også seg sjølve, og vi kan få irrasjonelle handlingar (Ekeland, 2014). Dersom ein skal forstå konflikter må ein også forstå menneske, og samspel mellom menneske (Einarsen & Skogstad, 2015). Konfliktforståing bygger derfor på ein forståing av at menneske er biologiske vesen, er grunnleggande sosiale og avhengige av kvarandre, og at vi både skapar våre omgjevnader og blir skapt av omgjevnadane (Ekeland, 2014). Leiarar må ha kunnskap om dette, og evner til å handsame kvar enkelt konflikt individuelt (Einarsen & Pedersen, 2007). Ulike leiarperspektiv vil gje ulike nivå i evne til å handsame enkeltsaker på individuell basis (Strand, 2007).

*Indirekte* konflikter inneber utfrysing og sosial isolering eller det å la være å gje informasjon, ta kontakt osv. (Einarsen et. al, 2008). Slike handlingar vert kalla «ikkje handlingar» som er at ein unngår å gjere det som ein normalt skal gjere, som for eksempel å seie god dag om morgonen, gje ei helsing når ein går for kvelden eller kome med attendemeldingar på korleis jobben vert utført.

*Arbeidsrelaterte handlingar* dreiar seg om handlingar som gjennom å endre personen sin arbeidssituasjon kan seiast å være utilbørlege eller krenkande (Einarsen et.al, 2008).

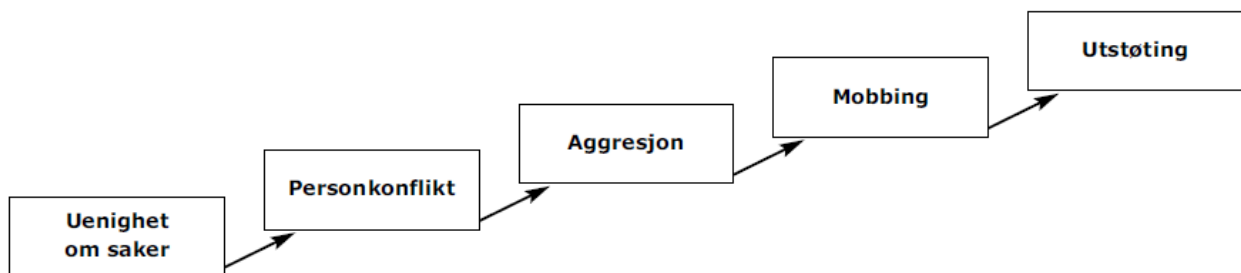
Eksempel på slike handlingar er å gje urimelege tidsfristar, overdriven kontroll av arbeidet, å frata nokon deira naturlege arbeidsoppgåver eller å gje dei meningslause oppgåver. Slike handlingar er naturleg lettare for leiarar enn for medarbeidarar å utføre på grunn av

*styringsretten*. Dette er med på å gjere det interessant å leite etter samanhengar mellom åtferda til leiaren og konfliktnivå i organisasjonen.

*Personrelaterte handlingar* er krenkande og utilbørlege handlingar retta mot offeret som person (Einarsen et.al, 2008). Dette kan for eksempel vere å spreie rykte, baksnakking, neglisjering av meiningar eller overdriven fleiping. Dette kan utøvast av alle på ein arbeidsplass i større grad enn dei arbeidsrelaterte hendingane, men likevel er det leiaren som er med på å vise kva som er akseptert kultur og korleis ein sanksjonerer mot åtferd som ikkje er akseptabel (Einarsen & Pedersen 2007; Strand, 2007).

### 2.1.1 Konflikttrappa

Konflikttrappa illustrerer korleis ein konflikt kan utvikle seg frå usemje om ein liten ting til ekte fiendskap. Det Danske Arbeidsmiljøsekreteriat (2013) har laga ein modell som viser korleis ein konflikt vanlegvis utviklar seg (Figur 1). Ein les figuren ved at ein startar nedst til venstre og går oppover mot høgre. Det norske Arbeids- og velferdsdirektoratet nyttar også konflikttrappa i sine publikasjonar.



Figur 1: Konflikttrappa (Danske Arbeidsmiljøsekreteriat, 2013)

Det første trinnet på trappa er *usemje*. To (eller fleire) partar er usamde om noko. Som oftast vil saklege usemjer løysast relativt raskt og konstruktivt, fordi partane legg vekt på sak og ikkje på person. Relasjonen til dei andre personane er ikkje det vesentlege i slike konflikhtar. Dersom konflikta føreblir på dette trinnet, vil partane halde fram i det gode forholdet. Det som gjer partane ulike blir brukt til noko *konstruktivt*, men det kan sjølvstøtt skje at det blir knute på tråden og at situasjonen utviklar seg i negativ retning (Einarsen, 2012).

Dei to neste trinna i trappa handlar om *personvinkling*. Problemet veks og partane gjev opp å snakke saman. Merksemda skiftar frå sak til person og ein blir meir og meir oppteken av dei negative eigenskapane til den andre (Einarsen & Pedersen 2007; Strand, 2007). No er det ikkje lenger saka som er problemet, men den andre personen. Gamle konflikhtar som ikkje er avslutta kjem fram att, og partane hugsar tidlegare episodar og feil den andre har gjort. At

tidlegare situasjonar og konflikhtar kjem fram att og er grobotn for missnøye og diskusjonar er typiske for bedrifter der handteringa har vore mangelfull eller urettvis (Einarsen et.al, 2007). I staden for å snakke saman tek partane til å kommunisera ved hjelp av handlingar og kroppsspråk, som til dømes å lete vere å helse, riste på hovudet når den andre seier noko, unngå å sjå på kvarandre, vende ryggen til – og så vidare. Partane snakkar no *om* kvarandre i staden for *til* kvarandre. I langvarige konflikhtar blir ein stadig større del av problema knytt til dei personlege motsetnadene mellom partane, samarbeidsproblema deira og dei negative kjenslene dei har overfor kvarandre (Einarsen, 2012).

I dei to siste trinna i trappa er det open *fiendskap* og *polarisering*. Konflikta blir til ein krig, der partane rettar skuldingar og destruktive åtak mot kvarandre. Den opphavlege saka er gløymt og i denne fasa er målet å skade den andre (Strand, 2007). Den siste fasen av prosessen er *utstøyting*. Her kan resultatet bli at offera vert sjukmeldt, blir sagt opp eller seier opp sjølv, eller blir uføretrygda (Einarsen, 2012). Som ein kan sjå i modellen over, så er personalkonflikhtar og mobbing nært forgreina, og vidare i oppgåva vil desse to omgrepa verte omtala som same sak sidan det er ei forlenging av konflikt. Det vert omtala på same måte i oppgåva då handsaminga frå leiar er nokolunde lik uavhengig av om ein kallar det konflikt eller mobbing.

Ein kan skilje mellom *subjektiv* og *objektiv* mobbing (og andre alvorlege personalkonflikhtar) (Einarsen, Glasø & Nilsen, 2008). Innanfor den subjektive definisjonen er det personen sjølv som føler seg som offer for andre sine systematiske handlingar. Omgrepet objektiv mobbing viser derimot til situasjonar der det er ytre bevis for mobbinga, ved for eksempel at kollegaer stadfestar at offeret er mobba, eller ved at anna dokumentasjon ligg føre (ibid.). I sistnemnte vil det for arbeidsgjevar vere enklare å samle dokumentasjon og gjere utgreiingar for om det har skjedd handlingar som har vore *påreknelege* eller *uheldige* på arbeidsplassen. Vidare i mastergradsoppgåva vil det difor vere interessant å sjå om det er stor skilnad i konflikhtar som gjeld den enkelte tilsette (subjektive) og situasjonar der tilsette berre har observert konflikhtar mellom andre på arbeidsplassen (objektive).

Innanfor kultur og leiing er det interessant å sjå vidare på om det er nokre av leiarstilane eller strategiane som er med på å redusere konflikhtar, eller om nokre av dei er med på å auke konfliktgraden. Dette vil bli nærare omtala i kapitla om *leiing*.

## 2.2 Årsakar til konflikhtar

Skal ein kunne handtere konflikhtar på ein god måte, forutset det kunnskap om konflikhtar (Einarsen & Pedersen 2007; Ekeland, 2014). Eit godt utgangspunkt for å kunne handsame konfliktane som kan oppstå på ein arbeidsplass er å kunne skilje dei forskjellige konflikttypane frå kvarandre. Figur 2 viser kompleksiteten i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet, og kva for spesifikke faktorar som kan spele inn på totaloppfatninga av miljøet (Arbeidstilsynet, 2016). Alle faktorane, slik som til dømes roller, kommunikasjon og endringar, kan medverke til konflikhtar på arbeidsplassen (Strand, 2007).



Figur 2: Arbeidstilsynet: Kompleksitet i organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, 2016)

Ein kan skilje konfliktane på arbeidsplassen inn i to hovudtypar: 1; konflikhtar som omhandlar menneskelege eigenskapar og samhandlinga mellom menneska, 2; konflikhtar som omhandlar organisatoriske tilhøve.

### 2.2.1 Konflikhtar som omhandlar menneskelege eigenskapar og samhandling

Her er menneskelege kjensler helt sentrale. Personlegdom, våre menneskelege eigenskapar og føresetnader gjer at menneske reagerer med kjensler på ytre påverknader ein får gjennom sosial samhandling (Strand, 2007). Vidare legg kjenslene premiss for korleis ein opptrer, agerer og reagerer på dei andre menneska rundt seg, som igjen kan gjere at måten ein person oppfører seg på kan virke feil eller upassande for enkelte, mens det er heilt normalt for andre. Kjenslene er også med å danne grunnlag for god eller dårleg kommunikasjon, manglande

forståing for andre sine arbeidsoppgåver og destruktiv åtferd, som bidreg til å skape konflikhtar (Einarsen & Pedersen 2007).

### 2.2.2 Konflikhtar som omhandlar organisatoriske tilhøve

Ein del konflikhtar skuldast at organisatoriske system aldri er perfekte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). For eksempel vil det alltid vere motstridande interesser der individ og grupper av individ ofte har særreigne interesser, og der dei ulike interessegruppene konkurrerer om ressursar og påverknad rundt avgjersler (ibid.). Tilsette ønskjer til dømes å maksimere løn, mens leiinga ønskjer størst mogleg organisasjon for å oppnå høgare status og maksimere avkastning. Slike motstridande interesser kan vere grobotn for konflikhtar i ei bedrift, både mellom dei tilsette, og mellom tilsette og leiing. Ein annan årsak til at sjølve organiseringa kan vere årsak til konflikhtar er at det alltid førekjem *maktforskjellar* i organisasjonar (Einarsen & Pedersen, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Enkelte har, naturleg og lovfesta meir makt enn andre. Dette er for eksempel vist ved at enkelte har ein hierarkisk posisjon og dermed kontroll over andre sine arbeidsoppgåver (ibid.).

I ein nyleg publisert oppfølgingsstudie av eit stort representativt utval av den norske yrkespopulasjonen fant Johannessen et.al. (2013) at psykiske plager kunne knytast til opplevd rollekonflikt, høge emosjonelle krav, låg medverknad, mobbing og trakassering samt usikkerheit i jobbutsikter. Om lag ein fjerdedel av plagene kunne tilskrivast desse risikofaktorane i arbeidsmiljøet. I ein annan stor norsk oppfølgingsstudie fant Finne et.al. (2014) at den største risikofaktoren for psykiske plager var opplevd rollekonflikt, mens *leiarstønad*, *rettferdig leiing* og positive utfordringar i jobben var dei mest robuste faktorane som vernar arbeidstakaren (Finne et.al. 2014).

## 2.3 Handsaming av konflikhtar

God konflikthandsaming er viktig, ikkje berre for produktivitet og effektivitet, men også for arbeidsmiljøet sine kvalitetar og medarbeidarane si helse (Strand, 2007; Ekeland, 2014). Ekeland (2014, s 13) meiner at: «Å handtere konflikhtar er å handtere vanskelege saksforhold med sterkt involverte og engasjerte menneske». Slik sett vil eit teikn på ein god leiar vere å handsame konfliktane etter kvart som dei oppstår på ein ryddig og ansvarleg måte. Det moderne arbeidslivet er i større grad enn tidlegare prega av endringar og utvikling, samt dynamikk og tettare samarbeid, og det er difor viktigare med raskare og ryddigare

handsaming av konfliktane (Einarsen & Pedersen 2007). Dette er i samsvar med teoriane og forventingane rundt New Public Management som vert omtala i seinare avsnitt.

Om konfliktar vert sett på som konstruktive eller destruktive avhenger difor ikkje berre av synet på konfliktane, men også korleis dei vert handsama. Ein konstruktiv konflikt vil for eksempel kjenneteiknast ved at ein viser respekt for kvarandre sine synspunkt der ein finn ei felles forståing av det underliggande problemet og kva som er årsaka til konflikta. Vidare tek ein fatt på problemet saman for deretter å diskutere ulike løysningar som kan tilfredsstillе alle sine behov (Einarsen, 2013). Så fort konflikta ikkje vert halden skjult, men kjem fram på bordet, kan det virke forløyssande for alle parter samt at det frigjev energi (Einarsen, Glasø, Vie & Pedersen, 2012). Eit støttande klima der konfliktar vert sett på som et potensial til endring og utvikling, vil kunne føre til at ein også opprettheld ein konstruktiv handsaming (Einarsen & Pedersen 2007).

Konfliktar er lettast å løyse ved å lyfte dei fram, og handtere dei på ein måte som er avtalt på førehand. Det er viktig at spelereglane og haldningane til konfliktar blir diskutert grundig, og at alle støttar opp om dei. Dette er med andre ord konstruksjon av kultur (Strand, 2007; Einarsen, 2015). Leiarane kan til dømes få medarbeidarane til å diskutere spørsmål som er gjengjeve i Tabell 1:

*Tabell 1: Skjema brukt for å bygge kultur og forståing (Strand, 2007)*

<b>Spørsmål</b>	<b>Fokusområde</b>
<b>Korleis handterer vi konfliktar og kritikk hos oss?</b>	Kultur/Leiarstil
<b>Kva er verdigrunlaget vårt, og korleis brukar vi det i kvardagen?</b>	Kultur
<b>Kva er leiarens ansvar, og kva er ansvaret til den einskilde i konfliktsituasjonar?</b>	Kultur/Leiarstil
<b>Kva reglar skal gjelde hos oss når medarbeidarane kjem i konflikt med kvarandre?</b>	Kultur
<b>Korleis er omgangstonen på arbeidsplassen vår? Finst det mønster som vi bør bryte?</b>	Kultur
<b>Kva vil det seie å vere ein god leiar? Kva vil det seie å vere ein god kollega?</b>	Leiarstil

Ut frå desse diskusjonane kan det vere fordelaktig å vedta spelereglar for korleis konfliktar skal handsamast på arbeidsplassen (Pedersen, 2007).

Det anbefalast at verksemda har rutinar for generell handtering av personalsaker og ein eigen rutine for melding og handtering av personalkonfliktar (Pedersen 2007; Einarsen 2015).

Personalkonfliktar skil seg frå andre typar personalsaker ved at det ofte er ein tilsett som ber om bistand, det røyrrer ved ein eller fleire tilsette, det er ofte sterke kjensler involvert og årsaksforholdet er ofte samansett. Ein god rutine fungerer som ein vegvisar for både leiinga og tilsette, og bidreg til forutsigbarheit og tryggleik (ibid.). Konflikthandtering byr ofte på nye utfordringar og ny læring. Ein kan bruke erfaringane til å forbetre rutinen. Gode rutinar, god opplæring og medverknad er eksemplar på førebyggjande tiltak for handtering av personalsaker på eit nivå som er lågt, før konfliktane eskalerer. Lovgjevar har også gjeve forskrifter på at skriftlege rutinar innan avvik og varsling skal vere til stades i alle verksemder (Aml, kap. 2-A; Internkontrollforskrifta § 5).

### 2.3.1 Rekkefølgje i handsaming

I personalkonfliktsaker er det etter loven viktig at alle vert sikra ei *rettferdig* behandling, og dette gjelder da for begge partane i saka (Einarsen, Hoel & Nielsen, 2005). Partane har rett til å få informasjon om kva hendingar som ligg til grunn i saka, og dei har rett til å kome med sine egne utsegn, såkalla *kontradiksjon* (Einarsen 1994; Pedersen, 2007). Vidare kan ikkje ein tilsett ønske anonymitet om opplysningane som vert gjeve i ein konfliktsak, og Personopplysningsloven gjev leiarar tilgang til å bruke alle opplysningar i ein konfliktsak når målet er å oppfylle arbeidsmiljøkrav i Arbeidsmiljøloven (ibid.). Rettferdig behandling frå leiinga fremjar moglegheitene for ei god og varig løysing på konfliktane. Følgjande moment er viktige i saksgangen i konflikthandsaming (Einarsen, Hoel & Nielsen, 2005; Einarsen & Pedersen 2007; Einarsen 2013): 1; undersøkje og vurdere den konkrete saka. 2; sikre dokumentasjon. 3; sikre kontradiksjon. 4; faktaundersøking/kartlegge saka. 5; adekvate avgjersler i saka, oppfølging og dokumentasjon av denne. I etterkant av ei slik sak er også evaluering og kontinuerleg forbetningsarbeid viktig for å ivareta eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø (Internkontrollforskrifta § 5, 1996).

## 2.4 Leiing

Omgrepet leiing og kva som er effektiv leiing har oppteke menneske i tusenvis av år (Einarsen & Skogstad, 2015). Ein har funne gamle egyptiske og kinesiske skrifter som forklarar og instruerer korleis å vere ein god leiar. Sjølv om leiing er noko som er utprøvd i århundre er det fyrst i etterkrigstida (etter 1945) at den moderne leiarforskinga blomstra

(ibid.). Forskingsfeltet har hatt fokus på forskjellige organisasjonsformer og vide problemstillinger, noko som har gjort det vanskeleg å etablere ein klår felles akseptert definisjon på leiing (Jacobsen, 2007). I stor samanheng handlar leiing om forstå kva som skjer i organiserte grupper og dei prosessane som skjer når ei gruppe samhandlar, fordeler makt og jobbar mot spesifikke mål.

Leiging er ein spesiell åtferd som menneske utøvar i den hensikt å påverke andre menneske sin tenking, haldningar og åtferd (Jacobsen, 2007). I definisjonen av leiing innanfor ramma av ein organisasjon skriv Jacobsen (2007, s. 417): «*Hensikten med ledelse er vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet*». Det fokuserast dermed på tre aspekt ved leiing: At leiing er ei rekke *handlingar* som utførast av ein eller fleire personar, at leiing har til hensikt å få andre menneske til å gjere noko, og at leiing skal føre til at organisasjonen når sine *mål*.

Både innan offentlege og private organisasjonar har dei hierarkiske maktlinjene vore klare der styring har vore ein viktig del av leiinga (Einarsen & Skogstad, 2015). Frå 1970-talet har ein sett ein tendens i vestlege land der ein har gått frå hard styring til mjukare leiing (Røvik, 2007). Ein ser at leiarane vert skifta ut hyppigare enn tidlegare, noko som kan komme av globale endringar, teknologiske forbetringar og kjappe endringar i produksjonsformer (Røvik, 2007; Einarsen & Skogstad, 2015). Samfunnsendringar gjorde at det offentlege såg mot næringslivet i korleis å drive organisasjonane.

### 2.4.1 New Public Management

Sentralt innan ideane om New Public Management (NPM) er viktigheita av *leiing*, samt målsetninga om å auke *effektiviteten* i den offentlege tenesteytinga og i forvaltningsapparatet (Røvik, 2007; Bolman & Deal, 2013; Ekeland, 2014). Ideala har vore effektiviteten i privatmarknaden, og denne trenden hadde sitt gjennombrøt i forvaltninga på 1970- og 80-talet, fordi den offentlege forvaltninga hadde vorte svært stor og tungrodd (Bukve, 2012). Konkrete organisatoriske grep har blant anna vore fristilling og konkurranseutsetting av produksjonen av ein del tenester og innføring av mål- og resultatstyring (ibid.). Ein kan kalle dette ein *marknadsorientering* av offentleg sektor, og ein ser særleg dette ved at det er auka fokus på kostnadseffektivitet. Økonomiske indikatorar, altså *resultat*, vert vektlagt i vurderinga av korleis organisasjonsformer fungerer, mens demokratisk politikk har blitt sett meir i bakgrunnen (Bukve, 2012). Med endring mot marknadssentrering har også leiarane sine roller og oppgåver endra seg og vorte meir sett på dagsorden.



Som ein del av forsøket på å auke effektiviteten i offentleg sektor har ein lagt opp til å skilje ut enkelte delar av offentlege verksemder i separate einingar (Bukve, 2012; Ekeland, 2014). På denne måten har ein hatt mål om å bryte ned dei tradisjonelle hierarkiske systema for å skjerme det byråkratiske nivået frå detaljar i den daglege drifta. I tillegg er det eit ønske om å utnytte fagkompetansen i driftseiningane betre (ibid.). NPM-tankegangen legg med dette opp til auka bruk av indirekte kontroll i det politiske nivået og til fagleg og administrativ *autonomi* i dei underliggende verksemdene. *Desentralisering* har gjort at der det tidlegare var klare hierarkiske styringslinjer med tydeleg leiarskap, kan det no vere fleire leiarar og einingar. Mens enkelte problem vert løyst lettare med eit slik system, vert andre problem meir tydelege: Når det vert fleire einingar og leiarar, ligg det eit *konfliktpotensial* ved at det er uklårt kven som har ansvaret for kva (Ekeland, 2014). I tillegg kan fagmiljøa og profesjonar danne eigne kulturar som følgjer ein annan logikk enn det administrasjon og leiinga har som mål, noko som igjen lettare kan føre til gnissingar mellom fagmiljø og leiing (ibid.).

Eit styringssystem som er blitt nytta for å oppnå større grad av indirekte kontroll og mindre grad av detaljstyring av den offentlege tenesteproduksjonen, er *mål- og resultatstyring*. Gjennom å innføre dette styringsverktøyet i forholdet mellom den sentrale forvaltninga og underliggende verksemder, har ein hatt som mål å flytte fokus frå byråkratiske reglar og over til mål og resultat (Bukve, 2012). Leiinga har med dette tilgang til å kontrollere resultata, men legg seg mindre opp i prosessane som er valde for å nå målet, og med dette har underliggende einingar både meir fridom, men også meir ansvar. Meir fridom i prosessane kan føre til auka grad av frustrasjon blant og mellom dei tilsette, som igjen kan føre til ueinigheiter og konflikhtar (Ekeland, 2014). Her vil ulike leiarstilar vere avgjerande for korleis konflikhtar vil utvikle seg (Strand, 2007).

Reformane i offentleg sektor har oppsummert ført til at leiing er satt på dagsorden og leiaren forventast å kunne ta ansvar og få fullmakter til å utføre leiarjobben. Dette kjem også fram i lovgivinga i form av styringsrett og aktivitetsplikt. Tidlegare uttrykk som administrasjon, forvaltning og saksbehandling er bytta ut med målstyring, kvalitetsleiing og effektiv ressursutnytting (Strand, 2007). Byrkjeflot (2014) meiner at offentlege leiarar arbeider i politisk styrte organisasjonar der dei har mindre handlefridom særleg i høve til personalfunksjonen. Leiarar i offentlege organisasjonar er i større grad utsett for innsyn frå media og offentlegheita, og dei må i større grad forholde seg til lover og reglar. Offentlege leiarar er meir opptekne av strategiutvikling og verdiar enn private leiarar, men samstundes ser ein at leiarrollene går i retning av å verte meir like (Byrkjeflot, 2014).

Leiarroller og leiarstilar kan difor seiast å vere eit viktig omgrep, ikkje berre i den formelle organiseringa, men også i den uformelle samhandlinga (Strand, 2007). Det vil også kunne variere utifrå organisatoriske tilhøve, og dermed påverke arbeidsmiljø og konflikhtar (ibid.). Ei rolle kan definerast som summen av dei normane som knyt seg til ein posisjon, og kan kome til uttrykk både gjennom formelle avtaler og forventingar, samt gjennom tolkingar til den enkelte aktøren (ibid.). Roller innan leiing vert ikkje omtala vidare i denne oppgåva, men leiarstil vil verte utgreia i det neste kapittelet.

### 2.4.3 Leiarstil

Leiing kan ikkje berre relaterast til trekk ved personlegheita, men også til samspelet mellom leiaren og dei andre medlemmane i gruppa (Einarsen & Skogstad, 2015). Forskinga innan dette feltet har generelt sett konsentrert seg om to leiaråtferder: *Oppgåveåtferd*, som er åtferd retta mot å oppnå organisasjonen sine mål, og *relasjonsåtferd*, som er åtferd som dreier seg om mellommenneskelege tilhøve på arbeidsplassen.

Kunnskapsstatus innan leiing og leiarstil er viktig å ta til følge når ein skal sjå nærare på om dette kan påverke konfliktnivå på ein arbeidsplass (Andersen, 2011). Utgangspunkta for leiingsforskning er mange, og dette er fordi leiing er definert på forskjellige måtar. Dette gjer også at ein del av den eksisterande forskinga på leiing kan vere motstridande (ibid.). Teoriar og forskning på omgrepet leiarstil prøver å forklare åtferd og åtferdsmønster til leiaren.

Forskinga undersøker kva leiaren legg vekt på i utføringa av sitt leiarskap, og kva konsekvensane eller verknadane åtferda til leiaren får for organisasjonen (ibid.).

Lewins, Lippit og White (1958) sine studiar på dei tre leiarstilane: (1) *Autoritær*, (2) *demokratisk* og (3) *Laissez-faire* («la-det-skure») viste at den demokratiske leiarstilen førte til auka samhøyrslø, venlegheit og motivasjon i gruppa (i Andersen, 2011 s. 65.). Produktiviteten var derimot størst i gruppa som hadde autoritære leiarar. Denne studien var ein av dei fyrste med ein viss storleik på området og bana vegen for seinare studiar utover midten av 1900-talet.



Figur 3: Leiarstil, Michigan-studiane med leiarstil som ei lineær linje (Andersen, 2011)

Michigan-studiane (Likert, 1979 i Andersen 2011 s. 66) som undersøkte 20 000 leiarar og 200 000 tilsette, viste at tilfredsheita blant dei tilsette var klart størst hjå dei som hadde ein medarbeidarsentrert leiar framom ein produksjonsentrert. Ein svakheit i desse studia er at leiarstilen vart definert på ei lineær linje der det enten var personalorientert eller resultatorientert (Figur 3), og at det seinare viste seg at desse to orienteringane av leiarstil ikkje utelukka kvarandre (Skogstad & Einarsen, 2002; Andersen, 2011).

Studiane ved Ohio State University som starta i 1945 er i følgje Andersen (2011) det største og mest betydingfulle forskingsprosjektet innan leiarstilar. I desse studia ville forskarane måle åtferd hjå leiarane ved å ha 1790 forskjellige utsegn som omtala aspekt ved leiaren sin åtferd, der kvart utsegn hørde til bestemte subgrupper/stilar. På bakgrunn av desse subgruppene vart det laga eit spørjeskjema som var det fyrste i sitt slag til å vurdere leiaråtferd/stil, Leader Behavior Description Questionnaire (Hemphill og Coons, 1957, i Andersen s. 67). Gjennom ein faktoranalyse av undersøkingane kom forskarane fram til to «hovudstilar» blant leiarane: «Consideration», som omtalar omtanke for dei tilsette, og «Initiating structure» som omhandlar oppgåve eller resultatorientering (Figur 4). Fleire studiar på slutten av 1900- talet er med på å stadfeste at desse to dimensjonane av leiarstil er meiningsfulle og dominerande, samt at dei er uavhengige av kvarandre (Andersen, 2011). Desse to leiarstilane eksisterer samstundes, men i varierende grad hjå alle leiarar. Denne påstanden er den empirisk mest underbygde av alle i leiingsfaget (Andersen, 2011). Smith et. Al (1989) i Andersen (2011, s. 69) undersøkte leiarane sine stilar i USA, Storbritannia, Japan og Hongkong og fann at dei to leiarstilane var uavhengige av kvarandre og til stades tross kulturelle og geografiske skilnader.



Figur 4: Leiarstil, Ohio State University (Andersen, 2011)

Blake og Mouton (1964 i Andersen, 2011 s. 70) utvikla modellen om leiarstil vidare frå Ohio-studiane til eit «leiar gitter». Deira teoriar kjem til uttrykk gjennom eit stort tal vitenskaplege studiar der målet har vore å definere åtferd og leiarstilartar som fører til dei beste resultatata frå medarbeidarane (ibid.). Leiar gitteret byggjer på dei to kjende elementa i all leiaråtferd, der den eine er merksemda mot oppgåva som skal utførast (*produksjonsorientert*), og den andre er forholdet til andre menneske i organisasjonen (*medarbeidarorientert*), og at leiarar alltid vil ha noko vekt på begge av desse dimensjonane. Aksane i gitteret er inndelt i 9 felt i både Y- og X-aksa, totalt 81 ruter (Figur 5).

Menneskeomsyn	1,9								9,9
					5,5				
		1,1							
	Produksjonsomsyn								

Figur 5: Leiar gitter, Blake & Mouton (Andersen, 2011)

Desse rutene er kvar sin eigen leiarstil, men Blake og Mouton har berre definert fem av desse leiarstilane og meiner at desse fem er dei grunnleggande, som samstundes er dei mest komplementære (Andersen, 2011). Dei fem leiarstilane er:

*9,1 Autoritær leiarstil (Produksjonsorientert leiarstil):* Karakteriserast ved at leiaren legg maksimal vekt på å oppnå resultat og brukar berre eit nødvendig minimum av omsyn til menneska (9,1 i Figur 5). Effektiviteten som leiaren oppnår, skuldast at arbeidet vert tilrettelagt slik at det menneskelege element verkar minst mogleg forstyrrende. Leiarstilen ber preg av at leiaren i stor grad ynskjer resultat, og oppnår dette ved å bruke makt og autoritet, og at dei tilsette skal vere føyelege og gjevast minst mogleg merksemd. Vidare er leiarstilen slik at avgjersler ofte vert tekne av leiaren utan at synspunkt frå andre vert betrakta, noko som også kan gjelde i konfliktsituasjonar (Andersen, 1987). I konfliktsituasjonar vil leiaren gå

hardnakka inn i saka, for å få ei rask og sigrande avslutning og for at dette ikkje skal gå på kostnad av produktiviteten i bedrifta. Det er betre for ein leiar med autoritær leiarstil å øydelegge for personane enn at leiaren eller at bedrifta skal lide nederlag. Fordi 9,1-leiarstilen har maksimalt fokus på produksjonen, måloppnåinga og effektiviteten i organisasjonen vil denne leiarstilen verte omtala om *produksjonsorientert* vidare i oppgåva, noko som samsvarar med forskinga til Adizes, Luthans og Kotter på omgrepet rundt åtferd og roller (Andersen, 2011 side 41).

*1,9 Koseklubb-leiing (Menneskeorientert leiarstil):* Ein slik leiarstil viser minimal interesse for resultat, men er maksimalt oppteken av menneska i organisasjonen (1,9 i Figur 5). Merksemda rettar ser mot å skape gode samarbeidstilhøve med ein venleg atmosfære i eit behageleg arbeidstempo. Leiaren får tryggleik av andre når han får støtte og velvilje, og ynskjer samstundes å imøtekomme dei tilsette sine ønsker og behov. Ein slik leiarstil vil sjeldan vere årsak til konflikhtar på arbeidsplassen, men om konflikhtar skulle oppstå, så gjer leiaren det han/ho kan for å dempe konflikta. Om løysinga av konfliktane ikkje vert slik som leiaren ynskja, så ser han/ho på dette som eit personleg nederlag og gjer det han kan for å reetablere støtte frå tilsette. Denne leiarstilen vert også kalla menneskeorientert leiarstil eller relasjonsorientert leiarstil og vil i mange samanhengar hindre, framfor å fremje produktivitet (Andersen, 1987). Blake og Mouton brukte omgrepet koseklubb da dei meinte at det var ein tydeleg konflikt mellom produksjon og medarbeidarar. Denne lineære synsvinklinga har vore gjenstand for kritikk på grunn av sitt negative fokus på menneskeomsynet (Andersen, 2011). Vidare i oppgåva vil 1,9-leiarstilen verte kalla menneskeorientert leiarstil, fordi den har maksimalt fokus på menneskeomsynet i organisasjonane.

*1,1 Utarma leiarstil/Laissez-Faire:* Dette er den stilen der leiaren viser minimal interesse for både resultat og menneske. Leiaren gjer minimal innsats for å få utført dei oppgåvene som skal til for at leiaren skal bli i organisasjonen, og vil i sjeldan grad vere framtreddande eller verte lagt merke til. Om det oppstår ueinigheiter eller konflikhtar på arbeidsplassen, veljer denne leiarstilen å ikkje ta parti eller ta tak i saka (Andersen, 1987). Leiaren prøver heller ikkje å få fram andre sine synspunkt eller meiningar, noko som kan verke demotiverande for tilsette og føre til stagnasjon i utvikling av bedrifta. Denne stilen vert også ofte kalla «la-det-skure»-leiarstil, nettopp fordi det er dette leiaren gjer mot dei tilsette og verksemda, og er i følge Blake og Mouton den simplaste leiarstilen (ibid.). Vidare i oppgåva vert Laissez-faire nytta om denne leiarstilen.

*5,5 Midt på treet-leiarstil:* Dette er ein form for leiing som byggjer på ei haldning om at ein tek sakane som dei kjem. Leiaren søker å oppretthalde situasjonen og organisasjonen slik den er. Leiaren oppnår tilstrekkeleg med resultat ved å balansere det som er nødvendig å utføre for å halde medarbeidarane si interesse for arbeidet på eit tilfredsstillande nivå (Andersen, 2011). Leiarstilen ber preg av at leiaren finn løysinga som fleirtalet godtek, og som samstundes tilfredsstillar mindretalet (Andersen, 1987). Han vil forsøke å trekke seg vekk frå konfliktsaker og støtter seg til tidlegare praksis og kultur i bedrifta. Vidare i denne oppgåva vil det ikkje vere fokus på denne leiarstilen, då den ikkje er i ytterpunkt i leiargitteret.

*9,9 Lagleiing:* Omsynet til resultat og menneske vert begge gjeven maksimal fokus (9,9 i Figur 5). Leiaren er resultatorientert og søker å oppnå høg kvantitet og kvalitet ved deltaking, innleving og felles problemløysing. Resultatet kjem frå dei engasjerte medarbeidarane og leiarstilen har ein heilt klar motiverande og lyttande retning, sjølv om det også er mykje initiativ. Leiaren syner klart til dei tilsette at bidrag vert verdset, og dette gjer at lagleiaren ofte har dei tilsette med seg. Leiarstilen ber preg av at leiaren deler sine eigne synspunkt, men han reagerer positivt til andre og betre forslag (Andersen, 1987). I konfliktsituasjonar vil lagleiaren forsøke å sjå på årsakene, og løyse opp i det som er grunnlaget for ueinigheita eller konflikta (ibid.).

Det er desse forskjellige stilartane som vert nytta vidare i denne oppgåva sin forskingsdel. Produksjonsorientert, menneskeorientert og lagleiande leiarstil vil vidare i oppgåva ofte verte samanfatta som *konstruktive* leiarstilar. Eit av dei meir sentrale forholda ved leiarstil er beskrivinga av korleis leiaren sin stil påverkar dei som vert leia (Blake og Mouton 1985, i Andersen, 2011 s 73).

Leiargitteret byggjer på stil og åtferd, som igjen byggjer på personen sin djuptliggande bakgrunn og vedkommande sine erfaringar i arbeidslivet og livet elles (Blake og Mouton 1985, i Andersen, 2011 s 73). Kritikkk mot forskinga til Blake og Mouton har vore på at dei idealiserer *lagleiing* der det er maksimal merksemd mot begge dimensjonane, og dermed ikkje kan kallast situasjonsavhengig. Teorien om situasjonsbestemd leiing vert omtala i seinare kapittel. Lagleiing vert framheva som den ideelle leiarstilen, då det heilt fram til rundt år 2000 har vore mest forskning på det positive med leiaråtferd og oppnåing av resultat (Einarsen & Skogstad, 2015). Det er dei siste 20 åra det er forska meir på dei skadelege verknadane av leiaråtferd, der også lagleiing kan oppfattast som negativt av dei tilsette (ibid.).

I konfliktsituasjonar vil den eine parten si handling føre til ein reaksjon hjå den andre parten (Andersen, 2011). Denne interaksjonen mellom menneske kan gjere at konflikta trappast opp eller dempast ned. Mykje av litteraturen om konflikthandsaming gjeld beskriving av og forståing for dei forskjellige leiarstilane, og korleis desse kan påverke konfliktnivået (ibid.). Thomas (1976 i Andersen 2011 s. 87) angir kopling mellom konfliktstil og modellen til Blake og Mouton, men at det samstundes er individuelle behov, motiv, sosialt press og personlegheitstrekk som kan vere avgjerande i utviklinga av ein konfliktsituasjon. Samarbeidsorientering presenterast i litteraturen ofte som den beste konfliktstilen, der mykje forskning støttar opp om dette (Thomas 1976 i Andersen 2011 s. 91 og 92). Forskinga til Gibb (1969 i Andersen 2011 s. 91) viser også at uavhengig av leiarstil, så har underordna eit ambivalent forhold til leiaren der det er konflikta i organisasjonen.

#### **2.4.4 Destruktiv og manglande leiing**

At leiaren let vere å følgje opp arbeidsoppgåver som er lagt til leiarroller, slik som å unngå å sette mål for organisasjonen eller følgje opp medarbeidarane kallas *destruktiv leiing*, og har ein heilt klår negativ konsekvens for organisasjonen (Einarsen, 2015). I tillegg til å unngå arbeidsoppgåver vil også ein destruktiv leiar ofte opptre urimeleg på situasjonar, slik som aggressive responsar på noko ein tilsett har sagt eller gjort, samt ikkje ta tak i konfliktsituasjonar (ibid.). Det å løyse ein konfliktsituasjon ved å tvinge gjennom eigen vilje, vil sjeldan føre til ei varig løysing av problemet, og vert sett på som ein sterk destruktiv metode (ibid.). Einarsen og Pedersen (2007, s. 34) har denne definisjonen på destruktiv leiing: ”*Systematisk og gjentagende atferd fra ledere som undergraver organisasjonens legitime interesse ved å undergrave, og/eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser, og effektivitet og/eller motivasjonen, helsen og trivselen blant de underordnede*”. Denne definisjonen forklarar at destruktiv leiing er svært negativt både for organisasjonen, men også for menneska som jobbar der. Ashforth (i Einarsen & Pedersen 2007, s 33) kategoriserer destruktiv leiing i desse seks kategoriane; eigenmektig og sjølvopphøga stil, nedlatande åtferd ovanfor underordna tilsette, manglande omsyn til andre, tvingande konfliktløysingsstil, kritisk mot initiativ og bruk av vilkårleg straff.

Tidlegare undersøkingar har vist at mange ofre for mobbing og vanskelege personalkonfliktar nemner leiar som den som mobbar. Både ofra for mobbing og dei som er vitne til mobbing er mindre tilfreds med leiarstil hjå næraste leiar (Skogstad et.al, 2007; Aasland et.al, 2010). Vidare er det difor naturleg å sjå nærare på leiarstil i dei organisasjonane der tilsette opplev konflikta. I følgje Skogstad et.al. (2007) er leiarstil ein særleg avgjerande faktor for utvikling

av konflikter og mobbing på arbeidsplassen. Spesielt har destruktiv leiarsstil og mangelfull leiing vist seg å vere ein avgjerande faktor. Truleg har mobbing, trakassering og destruktiv leiarsåferd alltid eksistert i mellommenneskelege relasjonar. Fleire har i denne samanhengen stilt seg undrande til kvifor nyare bøker om leiing ikkje diskuterer denne sida ved leiingsomgrepet (Rayner, Hoel, & Cooper, 2002; Einarsen et.al. 2007). Einarsen & Skogstad (2015) påpeker at ein av årsakane til at destruktiv leiing som fenomen ikkje har ein sentral plass i litteratur om leiing, kan vere at tradisjonell forskning på leiing (f.eks. Ohio- og Michigan studiane) har konsentrert seg om leiarsåferd som fremjar effektivitet i organisasjonane, til forskjell frå meir helsemessige konsekvensar av leiarsåferd hjå dei underordna. På bakgrunn av dette vil det vere interessant å sjå korleis sjukefråværet er i dei bedriftene der dei tilsette opplev leiaren som fråverande eller destruktiv.

Laissez-faire leiing førekjem i denne studien meir som ein systematisk unnvikande form for destruktiv leiing enn som berre eit fråvær av leiing. Mens Laissez-faire leiing er *fråvær* av leiing, er destruktiv leiing ein form for åferd som kjem til uttrykk gjennom *aktive* handlingar, framom det å ikkje handle. Det er også mogleg at Laissez-faire leiing ikkje berre er ein type ”null-leiing”, men i seg sjølv ein destruktiv form for leiing der leiaren let vere å utføre handlingar tilsette eller eigne overordna med rimelegheit kan forvente (Skogstad et.al 2014; Einarsen & Skogstad, 2015). Dette stemmer over eins med definisjonen av destruktiv leiing som vert nytta i denne oppgåva. Destruktiv leiing treng ikkje nødvendigvis berre dreie seg om forholdet mellom leiar og tilsett, det kan også handle om handlingar som leiaren gjer for å unngå at bedrifta sine ressursar vert godt nytta, eller at bedrifta når måla sine (Einarsen & Skogstad, 2015). Ein leiar kan med andre ord vere konstruktiv mot sine tilsette, men destruktiv mot bedrifta. Eksempel på dette kan vere at ein leiar gjev goder til dei tilsette utover det dei har rett på, på kostnad av verksemda og kundane. Dette kan vere motiverande for dei tilsette, men destruktivt for verksemda. Teoriane om den *heilskaplege modellen for destruktiv leiing* (i Einarsen & Skogstad, 2015 s. 212) går djupare inn på leiarsstil som både påverkar dei tilsette og verksemda totalt sett, men sidan denne mastergradsoppgåva har som mål å sjå på dei tilsette sin oppleving av leiarsstilen vert ikkje detaljar rundt denne modellen vidare omtala.

I eit lite støttande leiarskap inngår manglande støtte og hjelp i arbeidet, at arbeidsresultata i liten grad blir verdsett og at leiaren i liten grad behandlar dei tilsette rettferdig og upartisk (Finne et al, 2014; Einarsen & Skogstad, 2015). Nyare forskning frå STAMI viser at sosial



stønad frå næraste leiar har ein beskyttande effekt mot psykiske plager (Finne et al, 2014). Eg ynskjer difor å sjå om eg kan finne ein samanheng mellom leiarstil og psykiske plager i forskingsdelen av oppgåva.

I ein studie av legemeldt sjukefråvær vart det rapportert at yrkesaktive som opplever eit lite støttande leiarskap hadde omkring 50 prosent høgare risiko for eit høgt sjukefråværsnivå (40 dagar eller meir), samanlikna med yrkesaktive som rapporterer støttande leiarskap (Aagestad et.al, 2014). Leiarstilane har fått større merksemd både i privat, men ikkje minst offentleg sektor dei siste 30 åra (Bolman & Deal, 2013). Dette er i tråd med ideane til *New Public Management*, der ein har sett ei utvikling mot at meir av resultatansvaret ligg hjå leiinga, og at leiinga er avgjerande for om organisasjonen når målsetningar (ibid.).

I ein publikasjon frå Statens Arbeidsmiljøinstitutt og Universitetet i Bergen har ein forska på forholdet mellom konstruktiv leiing, Laissez-faire leiing, og tyrannisk leiing og tilsette sin trivsel på jobb, og funne samanhengar mellom leiing og trivsel på både kort og lang sikt (Skogstad et.al 2014). Forskarane undersøkte forholdet mellom jobbtilfredsheit og konstruktive og destruktive leiarstilar på kort og lang sikt, og fann at passive (Laissez-faire) og aktive former for destruktive leiarstilar ser ut til å ha større effekt på dei tilsette sin tilfredsheit enn det konstruktiv leiing har. Resultata viste at tyrannisk leiing var forbundet med reduksjon i jobbtilfredsheit over seks månadar, men ikkje over to år. Laissez-faire leiing var ikkje assosiert med endringar i jobbtilfredsheit på kort sikt, men var derimot signifikant forbundet med redusert jobbtilfredsheit over ein to-årsperiode. Konstruktiv leiing synte ingen samanheng med endringar i jobbtilfredsheit, korkje på kort eller lang sikt (ibid.).

I følgje forskinga til Skogstad (2014) inntreff reaksjonane frå den tyranniske leiarstilen kjapt. Ein mogleg forklaring er at destruktive leiarar ikkje får fortsette i et slikt spor over tid, for eksempel ved at dei vert korrigert frå sine eigne overordna. Studien til Skogstad (2014) er basert på to longitudinelle undersøkingar, noko som sjeldan har blitt brukt i forskning på leiing. At studien er longitudinell betyr at ein ser på faktorar over tid snarare enn på eitt tidspunkt. Den første undersøkinga er gjort blant offshorearbeidarar i Noreg der deltakarane svarte på eit spørjeskjema to gongar med 6 månadars mellomrom. Den andre undersøkinga er basert på eit representativt utval av norske arbeidarar over 2 år. Med to ulike studiedesign vert det høve for å få eit meir nyansert og nøyaktig bilete av korleis leiarar påverkar sine medarbeidarar over tid og, på ein slik måte få betre forståing for korleis leiarstilar fungerer i verkelegheita. Når ein vurderer forskinga ved fleire tidspunkt, så vert det enklare å konkludere om årsakstilhøve.

Studien viste også at leiarar kan utøve forskjellige leiarstilar til forskjellige tilsette, samt ved forskjellige situasjonar. Samspelet mellom leiarar og medarbeidarar framstår difor som ein kompleks prosess som vert avgjort både av ein rekke individuelle faktorar, så vel som situasjonsfaktorar. Birkeland (2016) sine studiar på støttande leiarstil og psykisk helse blant dei tilsette i dei norske departementa var også med på understøtte at støttande leiarstil førte til mindre psykiske plager enn hos dei som oppgav å ikkje ha støttande leiarar.

Resultat frå Aasland et.al. (2010) sine studiar på norske verksemder viser at destruktiv leiarstil er meir vanleg enn tidlegare trudd. Studien baserte seg på 4500 tilfeldig valde tilsette i norske verksemder som hadde meir enn fem tilsette. Forskinga her viser at 83,7 % av respondentane rapporterte å oppleve ein eller annan form for destruktiv leiing, og at 33,5 % meinte at desse leiarstilane var «litt ofte» eller «svært ofte» dei siste 6 månadane. Det var Laissez-faire leiarstilen som var rapportert hyppigast blant dei destruktive leiarstilane (21,2 %), mens dei meir tyranniske leiarstilane var svært sjeldnare. Berre 40 % av respondentane svarte at dei aldri opplevde destruktiv leiarstil. Denne rapporten er med på å vise utbreiinga av destruktive leiarstilar i Noreg, der det tidlegare berre har vore studiar på små grupper (Aasland et. al, 2010). Einarsen og Skogstad (2015, s. 221) poengterer også at Laissez-faire er den mest uttalte destruktive leiarstilen, men gjerne i kombinasjon med illojalitet mot tilsette. Nielsen et.al (2015) sine studiar på norske petroleumsarbeidarar (N=683) er med på å stadfeste dei tidlegare studia på at destruktiv leiing er meir utbreia enn tidlegare trudd, og ønskjer å dreie fokuset vekk frå den positivistiske tankegangen med konstruktiv leiarstil.

I litteraturstudien til Einarsen, Glasø og Nielsen (2008) *Mobbing i arbeidslivet: En litteraturoversikt* er det spesielt fem faktorar som bidreg til mobbing og forverring av det psykososiale miljøet på arbeidsplassen:

1. Eit høgt konfliktnivå i avdelinga
2. Manglande eller unnvikande leiing
3. Særleg autoritær og aggressiv leiarstil hjå næraste overordna
4. Høg grad av rollekonflikt og rolleklarheit
5. Låg eigenkontroll

Alle desse faktorane kan direkte eller indirekte påverkast av leiarstilen hjå næraste leiar og korleis leiaren utøver sine arbeidsoppgåver. Konfliktnivå og klarheit i roller kan i stor grad påverkast av mangelfull eller destruktiv leiing (Einarsen, Glasø & Nilsen, 2008).

### 2.4.5 Verdibasert leiing

Omgrepet verdibasert leiing vert ofte nytta i nyare tid og Busch (2011) definerer dette som ei form for leiing der *verdiane* er sentrale, der siktemålet ofte er å skape eit nytt røyndomsbilete med nye visjonar og sterkare fellesskapsand. På et prinsipielt nivå kan ein verdi definerast som: «...eit omgrepsmessig, eksplisitt eller implisitt, særtrekk ved eit individ eller karaktertrekk ved ei gruppe, som er ynskjeleg og som påverkar val av tilgjengelege framgangsmåtar og mål knytt til ei handling» (Busch, 2011 s. 252). Ein kan knyte omgrepet verdibasert leiing opp mot leiaren si evne til å uttrykke ein verdibasert visjon som skapar eit moralsk engasjement blant medarbeidarane. Verdibasert leiing har klar fokus på leiaråtferd og den er retta mot å realisere sentrale mål for organisasjonen, og verke *problemløysande*.

Frå ei slik forståing vert verdibasert leiing godt egna til å fange opp leiingsutfordringar ein finn i kunnskaps-, helse- og omsorgsorganisasjonar. Behovet for stort handlingsrom har vore erkjent i profesjonelle verksemdar, og konflikhtar mellom dei ulike aktørane kan vere ei utfordring. Her kan leiinga stimulere til prosessar meir prega av samspel enn av motstand (Busch, 2011). Denne leiingsretninga har tett samanheng med leiarstil som forsøker å byggje lag, altså høgt på den *medarbeidarorienterte* aksen i teoriane om leiarstil hjå Blake og Mouton.

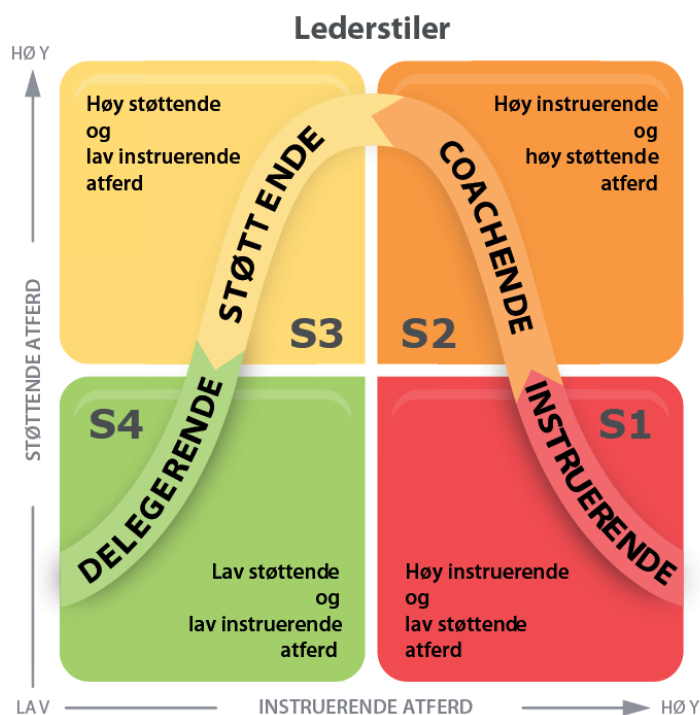
### 2.4.6 Situasjonsbestemd leiing

På 1960-tallet kom Paul Hersey og Ken Blanchards med sin teori om situasjonsbestemd leiing (Høst, 2016). Grunntanken var at menneske er forskjellige og fungerer ulikt i ulike situasjonar. Eksempelvis vil ein opptre forskjellig om ein står over ei oppgåve ein kan godt, i forhold til om ein skal gjere noko nytt eller noko ein ikkje har erfaring med. Denne dimensjonen vert av Hersey og Blanchard kalla *utviklingsnivå*, og spegla kva kompetanse og engasjement den tilsette har innanfor ein spesifikk situasjon. Figur 6 syner dei forskjellige utviklingsnivåa i modellen til Hersey og Blanchard (Hersey, Blanchard & London, 2012)



Figur 6: Utviklingsnivå for den tilsette (Hersey, Blanchard & London, 2012)

På grunn av situasjonsbestemt utviklingsnivå krevst det også ulik leiing frå leiaren (Høst, 2016). Teorien meiner at det ikkje er ein perfekt leiarstil som er universelt betre enn alle andre, men leiaren må tilpasse leiarstilen til den enkelte medarbeidar og heilt ned på eit så spesifikt nivå at det kan variere frå forskjellige arbeidsoppgåver (ibid.). På 1960- og 70-talet var dette banebrytande, då dei tradisjonelle leiarteoriane hadde maksimal fokus på både relasjonar og produktivitet som ideal. Hersey & Blanchard tok utgangspunkt i tidlegare leiarteoriar sine grunntankar om behovet for *styring* (autoritær leiing) og *støtte* (relasjonell eller humanistisk leiing), men dei la til utviklingsnivået til medarbeidaren. Med dette som utgangspunkt laga dei sin eigen matrise for leiing (Figur 7, Hersey, Blanchard og London, 2012):



Figur 7: Kva leiarstil som er best eigna for den enkelte situasjonen (Hersey, Blanchard & London, 2012) .

Modellen tek utgangspunkt i at leiaren er i stand til å variere eigen åtferd, og tilpasse *leiarstil* til situasjon på ein måte som har gunstig effekt på medarbeidaren sin motivasjon og prestasjonar. Utifrå modellen avgjer leiaren kor stor grad av instruerande åtferd og støttande åtferd som er gunstig for å påverke medarbeidaren i riktig retning.

Dersom utviklingsnivået hjå den tilsette er lågt bør leiaren opptre sterkt instruerande og svakt støttande for å hjelpe den tilsette å oppnå ein viss suksess og starte læring. Etter kvart som den tilsette sitt utviklingsnivå aukar bør leiaren redusere den instruerande åtferda og auke den støttande stilen for vidare hjelpe den tilsette å utvikle sine ferdigheiter og motivasjon (Høst, 2009). Etter kvart som den tilsette sitt utviklingsnivå ytterlegare aukar bør leiaren redusere både den instruerande og den støttande stilen. Dette er fordi den tilsette er i ferd med å utvikle sjølvsikkerheit og evne til å arbeide på eiga hand (høg kompetanse). Om leiaren har eigenskapar til å tilpasse sin leiarstil til det riktige utviklingsnivået til den tilsette vil det ha positiv effekt på læring og motivasjon hjå den tilsette (Hersey, Blanchard & London, 2012). I motsett fall vil eit feilval av leiarstil kunne føre til redusert motivasjon og opplevd kompetanse hjå den tilsette. Menneske sine sosiale kunnskarar kan også sjåast på som forskjellige stadium i utviklingsnivå. Den tilsette sine evner og motivasjonar for å takle motgang, konflikhtar, utfordrande kollegaer med meir kan i stor grad utviklast. Leiaren si evne til å tilpasse si åtferd og leiarstil til den tilsette sitt utviklingsnivå innan konflikhtar vil kunne ha ei gunstig effekt på både grad av konflikhtar i organisasjonen og ikkje minst for opplevinga til den tilsette. Forskingsdelen i oppgåva vil difor forsøke å sjå om det er forskjell i opplevd konflikthandsaming i bedrifter som har leiarar som tilpassar leiarstilen sin i forhold til statiske leiarstilar.

#### **2.4.7. Oppsummering av leiarstilane**

Under er ei kort oppsummering av dei leiarstilane som vert nytta vidare i denne oppgåva:

*Produksjonsorientert* leiarstil: Maksimalt fokus på resultat, og bryr seg minst mogleg om menneska i organisasjonen. Da denne leiarstilen har maksimalt fokus på eit godt resultat for bedrifta, vil eg i denne oppgåva bruke omgrepet *produksjonsorientert leiarstil* om dei produksjonsorienterte retningane. Forskinga til Adizes, Luthans og Kotter (Andersen, 2011 side 41) viser til at produksjonsomgrepet var meir passande for ein stil og åtferd som hadde resultat og prioritering av mål og effektivitet i fokus.

*Menneskeorientert* leiarstil: Minimalt fokus på resultat, men fullt fokus på folka i organisasjonen. Denne leiarstilen var omtala som koseklubb-leiarstil av Blake og Mouton,

men på grunn av sitt lineære syn, der dei framheva konflikta mellom menneske og produksjon, vil leiarstilen verte kalla menneskeorientert i denne oppgåva.

*Lagleiar*: Ein leiarstil som alltid forsøker å ha maksimalt fokus på både dei tilsette si helse og trivsel, men også på produktiviteten hjå organisasjonen. Denne leiarstilen som er 9,9 i leiargitteret er idealet til Blake og Mouton.

*Laissez-faire* leiarstil: Ein leiarstil der ein let ting skure og gå, og leiaren gjer ingen innsats for korkje dei tilsette eller organisasjonen. Dette er den mest destruktive leiarstilen, men destruktiv leiing kan vere meir enn berre å late vere å gjere noko.

*Destruktiv* leiarstil: Leiaren let med overlegg vere å gjere dei oppgåvene som han/ho er sett til å leie. Det kan vere tyrannisk åtferd, og stilen vil vere å jobbe mot måloppnåing både for dei tilsette og organisasjonen.

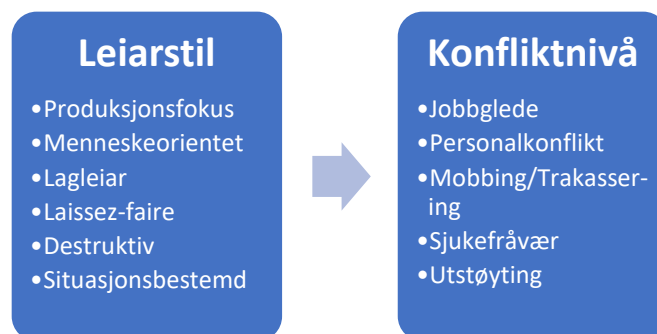
*Situasjonsbestemd* leiarstil: Ein leiarstil der ein i stor grad tilpassar stil og åtferd til kvar enkelt situasjon. Leiaren kan vere autoritær og instruerande i ein situasjon, og svært omsorgsfull og relasjonell i ein annan situasjon. Det er modenheita og motivasjonen til den tilsette som avgjer stil, og det kan vere behov for forskjellige stilar mot same person i forskjellige situasjonar.

Det er spesielt viktig å ha med både situasjonsbestemd leiarstil, samt den meir generelt destruktive leiarstilen, då desse ikkje er omtala i leiargitteret til Blake og Mouton eller annan tidlegare forskning. Dei tidlegaste teoriane om leiarstil framheva dei positive effektane ved leiarstil, men dei siste 20 åra har det kome meir forskning på negative effektar (Einarsen & Skogstad, 2015), samt at statisk lagleiing (9,9-leiarstilen) ikkje alltid er best eigna i alle situasjonar (Andersen, 2011). Produksjonsorientert, menneskeorientert og lagleiande leiarstil vil vidare i oppgåva ofte verte samanfatta som *konstruktive* leiarstilar.

### 3 Problemstilling

Når vi bestemmer oss for ei problemstilling, gjer ein eit viktig val: Ein avgrensar kva ein skal fokusere på. Ei slik avgrensing er naudsynt for å i det heile kunne gjennomføre ei empirisk undersøking (Jacobsen, 2015). Utan avgrensingar kan ei oppgåve komme ut av proporsjonar, for ein vil då inkludere alt som kan ha relevans for temaet. Dette er ikkje ynskjeleg i ei masteroppgåve.

For å kunne danne ei problemstilling er det fordelaktig å ta utgangspunkt i kva ein veit frå tidlegare forskning. Forskinga til Blake og Mouton på leiarstilar, Hersey og Blanchard sine situasjonsbestemde teoriar, samt om leiarstil opp mot trivsel (Skogstad et.al 2014) og leiarstil og psykiske plager (Aasland et al 2010) er alle viktige for å danne seg ei ramme for korleis ein skal lage problemstilling og hypotesar. I variabelsentrerte forskingsdesign er det ønskeleg å kunne lage ei analyseramme etter at ein har lagt fram teori og bakgrunn for oppgåva. Oppgåva har som mål å svare på spørsmål om leiarstil kan påverke konfliktnivået i bedrifter. Gjennom litteraturen om leiarstil og konflikt meiner eg at analyseramma kan kallast ei fast ramme, då det er eit fenomen som skal tolkast, og ikkje fleire motstridande eller rivaliserande teoriar (Bukve, 2016). På grunn av teorien har oppgåva så langt gjeve forventingar om at leiarstil vil kunne påverke konfliktnivå. Dette kan visualiserast med ein enkel modell (Figur 8):



Figur 8: Modell for leiarstil sin påverknad på konfliktnivå

Bakgrunnsteppet for modellen er den presenterte litteraturen som syner at dei forskjellige leiarstilane, særleg Laissez-faire og destruktive stilar verkar negativt på trivsel, psykisk helse og generelt konfliktnivå for dei tilsette i bedriftene (Aasland et al 2010; Skogstad et.al 2014). Figuren syner dei forskjellige leiarstilane som er ytterpunktene i Blake og Mouton sitt leiarstilar, samt den meir generelle destruktive leiarstilen og Blanchard sin

situasjonsbestemte leiarstil. Årsaka til at den generelle destruktive leiarstilen er inkludert i oppgåva er blant anna på grunn av litteraturstudien til Einarsen, Glasø og Birkeland Nielsen (2008) som viser til klare samanhengar mellom destruktiv leing og mobbing i arbeidslivet. Den delen av figur 8 som er til høgre syner konfliktnivå, og her er det konfliktrappa frå det Danske Arbeidsmiljøsekretariat (2013) som ligg til grunn. Den fyrste utviklinga er personalkonfliktar, så utviklar det seg vidare til mobbing, trakassering og annan utilbørleg opptreden. Vidare vil det verte meir aggresjon og utstøyting av tilsette, noko som kan vere sjukefråvær eller turnover. I denne oppgåva er det også inkludert faktorar som jobbglede, då dette har mykje å seie for det overordna psykososiale arbeidsmiljøet (Einarsen, 2015).

Ved å bruke Figur 8 ser ein korleis eg vil gå fram vidare i oppgåva, der eg vil kartleggje om eg kan finne det same som tidlegare forskning på korleis leiarstil påverkar konfliktnivå. Oppgåva får difor denne problemstillinga:

#### *Problemstilling:*

«Korleis er samanhengen mellom tilsette sin oppleving av leiarstil hjå næraste leiar og konfliktnivå i bedrifta?»

Ved å stille dette spørsmålet, definerer oppgåva *kva* ein er interessert i, altså variablane *konfliktnivå* og *leiarstil*. Vidare seier problemstillinga *kven* som er interessante å undersøke, altså leiarane si åtferd gjennom å spørje dei tilsette. Det er desse to elementa (*kva* og *kven*) som er kjerna i problemstillinga. Spørsmål om *når* og *kvar* er også viktige å vurdere. Difor avgrensar eg oppgåva til å gjelde verksemdar på Vestlandet og undersøkinga skal skje på eit bestemt tidspunkt. Problemstillinga er hovudsakleg *deskriptiv*, altså at den er beskrivande av fenomenet framom å forsøke å forklare (kausal).

### **3.1 Avgrensing av problemstillinga**

Oppgåva fokuserer på mellommenneskelege relasjonsorienterte konfliktar som oppstår på arbeidsplassen mellom medarbeidarar, og mellom medarbeidar og leiarar. Eg vil ikkje gå nærare inn på konfliktar mellom arbeidsgivar og fagforeiningar, mellom næringspolitiske ideologiar, mellom profesjonar eller mellom bedriftene og deira kundar. Dessutan fokuserer eg på korleis dei tilsette opplev leiarhandsaming, og oppgåva har ikkje som mål å undersøkje korleis leiarane sjølv opplev sin leiarstil eller konfliktane i bedrifta. Enkeltkonfliktar sine *løysingsresultat* kjem heller ikkje til å verte omtala i denne oppgåva. Oppgåva kjem til å handle om leing som *åtferdsmønster*, og ikkje omhandle syn på leing



som ein funksjon, prosess eller symbol. På bakgrunn av omfanget og praktiske tilhøve kjem spørjeundersøkinga til å ha som mål å kartlegge bedrifter på Vestlandet (Hordaland, Sogn og Fjordane, og Sunnmøre) og spørjeundersøkinga vil berre vere på norsk for å sleppe oversetting seinare.

## 3.2 Hypotesar

I dette arbeidet vil det bli sett nærare på forholda mellom variablane leiarstil og konfliktnivå. Ein hypotese kan i samfunnsvitskapleg metode definerast som ein påstand på korleis eit forhold faktisk er (Jacobsen, 2015). Utgangspunktet for hypotesane er litteraturen som ligg til grunn for oppgåva, slik som teoriane om forskjellige leiarstilar og utfallet av desse. På bakgrunn av dette vil dei viktigaste hypotesane for vidare arbeid i mastergradsoppgåva vere:

- *Ulike leiarstilar påverkar konfliktnivået ulikt*
- *Det er høgare konfliktnivå i verksemdar der leiinga har ein sterk Laissez-faire stil (1,1) orientering enn i verksemdar der leiinga har ein sterk medarbeidarorientering (1,9) eller produksjonsorientert leiarstil (9,1)*
- *Det er lågast konfliktnivå i verksemdar der leiinga har ein lagleiande leiarstil (9,9)*
- *Det er størst utbreiing av både konflikthar, sjukmeldingar og turnover i verksemdar der leiaren vert oppfatta innan ein destruktiv eller manglande leiarstil*
- *Det er lågare konfliktnivå i bedrifter der leiaren vert oppfatta som at ho/han tilpassar leiarstilen til den enkelte situasjon, enn ved destruktiv leiarstil*
- *Dei tilsette opplever at konflikthar vert handsama betre i verksemdar der leiaren har ein sterk medarbeidarorientering (1,9 og 9,9) enn ved Laissez-faire stil*
- *Det er færrest sjukmeldingar og minst turnover der leiarane har ein stil som er menneskeorientert i leiargitteret (altså 1,9 leiarstil eller 9,9 leiarstil)*

Hypotesane gjev ei rettesnor for kva eg ynskjer å få svar på i masteroppgåva. I all hovudsak ønskjer eg å forske på om leiarstil påverkar konfliktnivå i bedrifter. Det er generelt trinna i konfliktrappa som vidare i oppgåva vert nytta for å vurdere konfliktnivå, og det er leiarstilane som er i ytterpunktta i leiargitteret som vert samanlikna, i tillegg til situasjonsbestemd og destruktiv leiarstil. For å kunne svare på problemstillinga og hypotesane, har eg nytta kvantitativ metode og spørjeskjema.

## 4. Metode

Før eg går nærare inn på sjølve undersøkinga og den empiriske analysen, vil eg sjå på kva metode er, og hensikta med metode. Eit fellestrekk for alle undersøkingar er at dei har som formål å framskaffe kunnskap (Jacobsen, 2000). Ein treng metode for å kunne kritisk reflektere og diskutere korleis resultatet vart til og om undersøkinga gjev eit riktig bilete av røynda (ibid.). Metode vil også gjere det lettare å systematisere val som skal gjerast når ein skal samle inn data og empiri, og kva konsekvensar slike val kan ha for utfallet. Ved å omtale metode som eit eige kapittel i ei masteroppgåve, vil ein kunne seie noko om metodekritikk og kva for svakheiter som ligg i datainnsamlinga. I dette kapittelet vil det difor bli presentert val av metode, forskingsdesign og korleis datainnsamlinga er gjennomført. Det vil også verte omtala korleis analysane av datamaterialet er gjort og vurdering av materialet sin validitet og reliabilitet.

### 4.1 Val av metode og metodisk tilnærming

Det er skilnad mellom *beskrivande*, *eksplorerande* og *forklarande* problemstillingar. I ei forklarande problemstilling er hensikta å finne årsakssamanhengar mellom variablar, mens ein ved eksplorerande problem har lite kunnskap om området, eller problemstillinga er kompleks, ustrukturert og relativt ny. Denne mastergradsoppgåva har ei beskrivande problemstilling og forskingsspørsmål. Temaet er strukturert, mindre komplekst og beskriv ein situasjon. Eg ynskjer i oppgåva å kartlegge *omfang* – altså kor mange som opplever konflikhtar og kor mange som opplever forskjellige typar leiarstilar, og *variasjon* – altså kven som opplever konflikhtar og forskjellige leiarstilar. Dette er typiske trekk ved beskrivande forskingsspørsmål (Jacobsen, 2015).

Det er skilnad mellom *deduktiv* og *induktiv* tilnærming. Ved ei deduktiv tilnærming tek ein utgangspunkt i teori når ein skal finne data, mens ved induktiv går ein motsett veg. Ved induktive tilnærmingar samlar ein kunnskap gjennom kvalitative metodar og utviklar teoriar utifrå dette. Ved deduktiv tilnærming utformast spørsmål eller hypotesar ut frå allereie eksisterande teori og ein samlar data for å teste teoriane (Ringdal, 2013).

Ei oppgåve som har som mål å undersøke omfang av konflikhtar i bedrifter, samt kva for oppfatning dei tilsette har på leiarstil kan leggest fram på ein *deduktiv* måte, der eg vil prøve å bekrefte/avkrefte hypotesane (Ringdal, 2013). Det eksisterer allereie ein god del teori og litteratur på områda, så ei deduktiv tilnærming vil passe godt til oppgåva sitt formål.

### 4.1.1 Forskingsdesign

Forskingsdesign er ein plan for korleis ein skal svare på problemstillinga, og samstundes gje retningslinjer for korleis prosjektet skal utførast. Meir presist gjeld dette kva for utval ein skal ha, korleis samle inn datamateriale og korleis dette skal analyserast.

*Deskriptivt design* brukast i hovudsak når ein allereie har ein grunnleggande forståing av det ein skal undersøke på førehand. Hovudmålet er å beskrive situasjonar innan det området ein forskar på, samt leite etter samanhengar. Framgangsmåten er kvantitativ metode der observasjonar eller spørjeundersøkingar vert nytta, og ein har eit representativt utval frå målgruppa ein vil forske på.

Ved å bruke eit deskriptivt design, altså å beskrive eit fenomen utifrå kvantitative datainnsamlingar, meiner eg at eg kan undersøke omfang av personalkonfliktar, samt kva syn tilsette i bedrifter har på leiarstil hjå leiarane. Bruk av spørjeskjema er gunstig i eit tverrsnittsdesign eller retroperspektiv design der eg avgrensar tidsperspektivet til notid og eventuelt 12 månadar bakover i tid (Ringdal, 2013).

### 4.1.2 Forskingsmetode

Det er problemstillinga og hypotesane som avgjer kva for framgangsmåte ein bør velje (Dalland, 2012). Innan samfunnsfagleg metode skil ein ofte mellom kvalitativ og kvantitativ metode, der begge tek sikte på å betre forståinga av samfunnet vi menneske lever i.

Forskjellen mellom desse to metodane er primært knytt til korleis ein samlar inn data (ibid.). Kva metode som er best eigna, varierer ut i frå kva som er formålet med oppgåva og problemstillinga. For å svare på spørsmål om konfliktnivå i bedrifter og opplevd leiarstil, kunne ein nytta seg av begge innfallsvinklane. Eg vil vidare seie noko om fordelane og ulempene med dei to tilnærmingane.

Den kvalitative metoden har som mål å fange opp meiningar og opplevingar som vanskeleg let seg måle eller talfeste. Det er heller det kvalitative, altså karaktertrekk og eigenskapar ved eit fenomen, som ein forsøker å finne svar på. Ved eit kvalitativt forskingsopplegg går forskaren djupare inn på eit smalt felt, og ein nyttar gjerne intervju eller observasjonar i kartlegginga. Dette gjer at ein kan få detaljinformasjon om eit fenomen, noko som kan vere ein fordel om ein ikkje har mykje informasjon om fenomenet på førehand, og det gjer at ein kan følgje opp spørsmål som kjem undervegs i datainnsamlinga (Jacobsen, 2000). Fortolking av datamaterialet er viktig i den kvalitative tilnærminga, noko som er foreinleg med den

hermeneutiske tradisjonen. Sidan tema kan opplevast som sensitivt for mange, og at oppgåva primært tar sikte på å kartlegge omfang, vil ein heller kunne forsvare å bruke ein kvantitativ tilnærming.

Den *kvantitative* metoden har den fordel at den tek sikte på å forme informasjon om til målbare einingar som i sin tur gjev moglegheiter til å foreta rekneoperasjonar og ein får talfesta informasjon (Dalland, 2012). Kvantitativ metode vektlegg utbreiing og antal, og omfattar vanlegvis eit stort utval (Thagaard, 2009). Dette er eigenskapar som vil kunne hjelpe med å svare på problemstillinga, og eg har difor valt å nytte kvantitativ metode og spørjeskjema. Dette for å kunne byggje opp eit breitt og grundig datagrunnlag for å finne kausale samanhengar og sjå korrelasjon mellom ulike variablar. Kvantitativ metode kan vere godt eigna for å kartlegge overordna syn og kunnskap om konflikthar, samt for å sjå om konflikthar kan påverke sjukefråvær og eventuelt produktivitet. Ein vil også kunne kartlegge leiarperspektiv på eit større utval, utan å gå djupt inn på korleis kvar enkelt leiar handsamar konflikthar direkte. Under har eg illustrert skilnadane mellom kvalitativ og kvantitativ metode.

Tabellen

er henta frå Jacobsen, s. 122 (2000).

Tabell 2: Skjematisk oversikt over skilnader på kvantitativ og kvalitativ metode (Jacobsen, 2000)

	Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
<b>Bør nyttast når:</b>	God kunnskap om fenomenet ein skal undersøke	Lite kunnskap om fenomenet ein skal undersøke
- <b>Når ein skal</b>	Teste teoriar og hypotesar	Utvikle nye teoriar og hypotesar
- <b>Når ein har</b>	Ønske om å generalisere	Ønske om mykje informasjon om få einingar
- <b>Når ein vil</b>	Finne ut kor ofte eit fenomen førekjem	Finne ut kva som er innhaldet i fenomenet
<b>Fordelar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mange einingar</li> <li>- Moglegheit for å generalisere frå utval til populasjon med stor grad av sikkerheit</li> <li>- Relativt låge kostnadar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Djupn og detaljforståing</li> <li>- Heilskapleg forståing av fenomen/situasjon</li> <li>- Fleksibel i datainnsamlinga</li> </ul>
<b>Ulemper</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overflatisk informasjon</li> <li>- Rigiditet i datainnsamlinga</li> <li>- Vil påtvinge menneske spesifikke meiningar gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativ</li> <li>- Analytisk avstand kan gje lågare forståing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uoversiktleg og for detaljert informasjon</li> <li>- Høge kostnadar, spesielt i analysefasen</li> <li>- Nærleik til respondentane kan redusere evna til analytisk avstand</li> <li>- For stor fleksibilitet kan gjere at oppgåva aldri vert ferdig</li> </ul>

Med utgangspunkt i tabellen over meiner eg at oppgåva vil ta fordel av å ha ein *kvantitativ* tilnærming. Likevel kan ein seie at masteroppgåva i stor grad bygger på ei kvantitativ metode til kvalitative forskingsspørsmål. Opplevinga av arbeidskultur, leiarroller og konflikhtar vil, som nemnt i teoridelen, for mange vere svært individuelt opplevd. Ein kan difor argumentere for at spørjeskjemaet kunne hatt enkelte opne spørsmål og ikkje kun lukka spørsmål med faste alternativ.

### 4.1.3 Tidshorisont

Det er mange måtar å organisere ein empirisk undersøking på, og ein kan skilje mellom ulike typar forskingsdesign, som tverrsnittstudiar, longitudinelle studiar, eksperimentelle studiar og tidsseriestudiar (Skog, 2004; Jacobsen, 2015). Forskingsdesign dreiar seg om alt rundt sjølve undersøkinga og datainnsamlinga. I følgje Skog (2004) er ein *tverrsnittstudie* den enklaste designtypen ved at ein samlar inn data på berre eit tidspunkt. Ein kan samle informasjon frå kvar enkelt respondent og hensikta er å gjere samanlikningar mellom respondentane. Fordelen med eit slik design er at det gjev ein presis omtale av korleis tilstanden er på eit gjeve tidspunkt (Jacobsen, 2015). Moglegheitene slike undersøkingar gjev for korrelasjon i ulike formar er tverrsnittstudie si sterkaste side (ibid.). Mange einingar gjer at ein kan undersøke ved hjelp av statistiske metodar korleis ulike fenomen varierer saman. Tidshorisonten av undersøkinga vil også avhenge av problemstillinga (Thagaard, 2009). Ein må også vurdere kva tid som er til rådighet for å gjennomføre prosjektet.

Ein tverrsnittstudie gjennomførast på eit bestemt tidspunkt, mens ein longitudinell studie utførast på to eller fleire tidspunkt (Thagaard, 2009; Dalland, 2012). *Tverrsnittstudie* forsøker ofte å forklare korleis ulike faktorar i ein organisasjon heng saman (ibid.). På bakgrunn av dette, samt på grunn av tidsperspektivet på denne masteroppgåva, vil derfor undersøkinga basere seg på en *tverrsnittstudie*. Sjølv om det er nytta enkelte retroperspektive spørsmål i spørjeskjemaet der eg spør om tidlegare sjukefråvær vil prosjektet likevel ikkje vere longitudinell.

### 4.1.4 Oppsummering – val av metode

Denne mastergradsoppgåva har som hensikt å kartlegge omfang av personalkonflikhtar i bedrifter, samt kva for oppfatning tilsette i bedriftene har på leiarstil, og i tillegg undersøke om det er ein samanheng mellom desse variablane. Det er eit kartleggingsstudie som har som mål å gje overblikk og generell innsikt. Dette gjer at eg har ei deduktiv tilnærming, eit deskriptivt forskingsdesign og kvantitativ metode ved bruk av spørjeskjema. Eg samlar data

på eit bestemt tidspunkt for å sjå på utbreiing og samanheng mellom ulike variablar, og vil etter datainnsamlinga diskutere funna mot etablert empiri og teori.

## 4.2 Innsamling av data

Primærdata har blitt samla inn gjennom ei spørjeundersøking, der eg har nytta det nettbaserte undersøkingsverktøyet EasyFact i utforminga og distribusjon av undersøkinga. Gjennom dette verktøyet vart det innsamla datamaterialet lagra anonymt, fortløpande og eg kunne følge med på kor lang tid respondentane brukte for å svare på undersøkinga. Sekundærdata er data som andre allereie er samla inn, gjennom tidlegare forskning på området. Det er her brukt nyare forskning, men også godt etablerte teoriar på leiarstil og på konflikhtar innan arbeidslivet. Eg har nytta Høgskulen sin søkefunksjon *Oria* for å finne mest mogleg spissa og målretta litteratur. På denne måten har eg fått tilgang både på bøker og artiklar som omhandlar leiarstilar og konflikhtar, og dette har gjeve meg innsikt i korleis problemstillinga og hypotesane kunne utformast.

### 4.2.1 Utval

Ein viktig faktor når ein jobbar med samfunnsforskning er å velje ut kven som skal delta i ei undersøking. Her må ein i kvantitativ forskning forklare og argumentere for utvalet sin storleik og strategi for korleis å nå desse, samt korleis å få inn flest mogleg svar. Målet med å omtale utvalet er at utvalet skal (om mogeleg) beskrive ein del av ein større populasjon.

I teorien er det ingen øvre grense for kor mange respondentar det kan vere i kvantitativ metode, der ein nyttar spørjeskjema. Det kan oppstå problem når ein ønskjer å uttale seg om store populasjonar. Det er svært mange leiarar og tilsette i Noreg, og det å undersøke alle vil gje enorme kostnader. Difor avgrensar eg utvalet til å gjelde tilsette i verksemdar som har ei avgrensa geografisk tilhøyring til Vestlandet mellom Sunnmøre i nord til Hardanger i sør. Om masteroppgåva har som mål å generalisere, er det ein fordel med ei stor mengde undersøkingseiningar. Denne oppgåva har ikkje eit ønske om å generalisere den norske populasjonen, men heller om å sjå tendensar for konfliktnivå i bedrifter og opplevd leiarstilar på Vestlandet.

Undersøkinga kan ha potensielt fleire svakheiter knytt til utval. Grunna praktiske restriksjonar vil respondentane verte valt ut gjennom eit *bekvemleghetsutval* (Jacobsen, 2015). Dette betyr at det er eit avgrensa utval av respondentar som får tilsendt det elektroniske spørjeskjemaet. Avgrensinga skjer av naturlege orsakar på grunn av kontaktlista til

medlemslistene hjå ei bedriftshelseteneste (Jacobsen, 2015). Når utvalet ikkje er tilfeldig, på grunn av at det er praktisk enklast å gjennomføre eit bekvemmelegheitsutval vil ein ikkje kunne seie noko om heile populasjonen. Funna frå masteroppgåva vil difor ikkje vere generaliserbare, og kan ikkje seie noko om gjennomsnittet av heile befolkninga. Utvalet i denne oppgåva vil vere alle bedrifter som er medlemmer (eller har vært siste 5 åra) av den same bedriftshelsetenesta og som har over 20 tilsette. Ved gjennomgang av medlemslistene til den aktuelle bedriftshelsetenesta i oktober 2016 utgjorde dette 231 bedrifter, der dei fleste hadde mellom 20 og 40 tilsette. I følge Jacobsen (2015) er eit utval under 100 respondentar lite nyttig for å analysere, og eit utval mellom 400 og 600 er ofte tilstrekkeleg. Med utgangspunkt i litt over 200 bedrifter, så er dette noko svakt, men kvar bedrift har minst 20 tilsette, noko som gjev eit potensielt utval på om lag 4 600 respondentar.

Ein kan også tenke seg at sidan masteroppgåva omhandlar eit relativt sensitivt tema, vil dei respondentane som opplever mest avvikande eller ytterleggående haldningar, verje seg frå å delta (Jacobsen, 2015). Dette viser at tal respondentar totalt bør vere så stort som mogleg, for å unngå homogenitet blant respondentane.

Svarprosenten bør naturleg nok vere så høg som mogleg, og i følge Jacobsen (2015) bør den ligge på over 50 % for å vere tilfredsstillande. På grunn av ein generell auka bruk av spørjeskjema i samfunnet, bør ein vere førebudd på ein lågare svarprosent enn ein kunne forvente tidlegare (Jacobsen, 2015).

#### **4.2.2 Utforming av spørjeskjema**

Spørjeskjema (Vedlegg 2) har ei kort innleiing der formålet med studien og korleis datamaterialet vert omhandla vert gjenteken i korte trekk. Den elektroniske spørjeundersøkinga er utforma med godt synleg Høgskulen på Vestlandet-logo og er tilpassa mobil då eg såg på det som sannsynleg at mange tilsette i verksemder ville velje å bruke denne plattformen når dei skulle respondere. Innleiinga er vidare utforma med informasjon om at det er frivillig å delta og kontaktinformasjon til mastergradsstudenten og rettleiar som dei kan kontakte om dei har spørsmål.

Spørjeskjema er hovudsakleg delt inn i tre delar, der del ein har som mål å kartleggje bakgrunnen til respondenten, for eksempel ved å spørje om kjønn, formell utdanning, kva sektor respondenten jobbar i, varigheit av arbeidsforholdet og storleik av verksemda. Bakgrunnen til respondentane er interessant fordi ein då kan sjå om det er forskjellig førekomst av mobbing og konflikthar i bestemte typar næringer, og ein vil kunne sjå om det er

tendensar til spesifikke leiarstilar hjå enkelte respondentar. Del to av spørjeskjema har som mål å kartlegge konfliktnivå i bedrifta, og del tre har som mål å kartlegge opplevd leiarstil som den tilsette har på sin leiar.

Både oppbygginga av spørjeskjemaet og sjølv spørsmålsformuleringane tek utgangspunkt i det allereie eksisterande spørjeskjemaet *QPS-Nordic*. Dette er eit spørjeskjema som har som mål å kartlegge tilsette si oppfatning av psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige tilhøve på arbeidsplassen (Stami, 2016). I følge Statens Arbeidsmiljøinstitutt er QPS-Nordic eit kvalitetssikra instrument på dette feltet. Eg har difor valt å bruke QPS-Nordic i oppbygginga til både spørjeskjema og i formuleringane av spørsmål og svaralternativ i mi eiga oppgåve. På grunn av avgrensa omfang i mastergradsoppgåva er spørjeskjemaet i svært stor grad forenkla i høve QPS-Nordic.

Det er nesten utelukkande *lukka spørsmål* i spørjeskjemaet der det er faste svaralternativ. Kun ved spørsmål om kva næring respondenten jobbar i og på varigheit av arbeidstilhøve er det *opne spørsmål* der respondenten sjølv må skrive inn sitt svar. Fordelen med lukka spørsmål er at det er enklare for respondenten å handsame. I tillegg forenkla det databehandlinga i etterkant når svaralternativa er prekoda. Opne spørsmål kompliserer databehandlinga og krev tolking av svara. Med tanke på at tema for oppgåva er konflikta i bedrifter og opplevd leiarstil ynskjer eg å gjere minst mogleg tolking av elektroniske svar, og har difor lukka spørsmål med klare svaralternativ.

Vidare så er spørsmåla i spørjeskjemaet utforma slik at respondenten unngår overlappende svaralternativ, og det er sørgja for at svaralternativa passar. På alle spørsmål er det alltid moglegheit for kun eit svar. Spørsmåla er utforma både med direkte spørsmål, men også om påstandar som respondenten må ta stilling til. Spørsmåla er formulert slik at respondenten måtte velje det alternativet som best omtalar opplevd leiarstil. Det er lite bruk av retrospektive spørsmål, da det kan vere vanskeleg å hugse korleis arbeidsmiljøet og leiarstilen var langt bakover i tid.

Starten på spørjeskjema er bygd opp med nøytrale spørsmål som gjev informasjon om bakgrunnen for respondenten. Dette er spørsmål som kjønn, alder, tal tilsette og næring respondenten jobbar i. Spørsmål som stiller meir krav til respondenten kjem utover i spørjeskjemaet, noko som gjer at det kjennes meir overkommeleg (Jacobsen, 2015). Spørjeskjemaet er dynamisk i den forstand at om ein respondent som er øvste leiar veljar å svare på undersøkinga så vil det å svare «øvste leiar» vere eit eksklusjonskriterium som gjer at



undersøkinga vert avslutta. Utanom dette spørsmålet så er alle spørsmåla statiske, og ein må svare på spørsmåla for å kunne gå vidare i undersøkinga.

### **4.2.3 Pilotstudie**

For å kunne avdekke svakheiter før spørjeskjemaet vart sendt ut til respondentane, var det tett samarbeid med rettleiar Oddbjørn Bukve når det gjaldt oppbygging av skjema og spørsmål. I tillegg gjennomførte eg ein pilotstudie der formålet var å oppdage eventuelle uklårheiter eller feil i spørsmåla, samt at det tekniske fungerte og at data vart lagra korrekt. Eg kontakta difor fem personar som er i yrkeslivet der eg spurte om dei kunne gjennomføre spørjeundersøkinga i sin heilheit fleire gongar. Dei vart oppmoda om å svare reelt, men også teste spørjeskjemaet fleire gongar ved å angje ulike svar. På denne måten fekk eg innsikt i kor lang tid respondentane kom til å bruke, samt om spørsmåla var greie å finne svar på. Dette gjorde også at eg fekk attendemelding på logikken og språket i skjemaet. Pilotstudien gjorde også at eg vart betre kjend med EasyFact og dei moglegheitene og funksjonane som dette programmet hadde.

Etter pilotstudien gjorde eg nokre kosmetiske endringar i spørjeskjemaet, men det vart ikkje gjort endringar i ordstillingane eller rekkefølga på spørsmål.

### **4.2.4 Distribusjon**

Gjennom mitt arbeidsforhold i ei stor bedriftshelseteneste på Vestlandet hadde eg tilgang på e-postadresser til alle bedriftseigarar, leiarar og kontaktpersonar til dei bedriftene som var medlem hjå oss. På denne måten var eit bekvemmelegheitsutval av respondentar ein logisk tilnærming og det sparte meg for mykje arbeid med innhenting av kontaktinformasjon.

Ein e-post med invitasjon om deltaking og informasjon om forskingsprosjektet vart sendt ut til alle medlemsbedrifter hjå bedriftshelsetenesta. Det var bedriftseigarar og leiarar som var mottakarar av e-posten der det var oppmoding om å vidaresende e-posten til dei tilsette i verksemda. Ein hyperlink var lagt inn nedst i invitasjonen, slik at om respondenten trykte på denne kom han rett inn i spørjeskjemaet i EasyFact. På denne måten kunne eg både nå mange potensielle respondentar og eg sikra også full anonymitet ved at kvar enkelt respondent opna hyperlinken.

Ein stor svakheit ved denne type av distribusjon var at eg var avhengig av at dei leiarane og kontaktpersonane som fekk e-posten frå meg vidaresendte denne til sine tilsette. Dette gjorde det også lite oversiktleg når eg skulle gjennomføre purrerundar. E-postsystemet til

bedriftshelsetenesta er laga slik at ein har ei oversikt over kven som har opna e-posten eg sendte ut til leiarane. Dette gjorde at eg etter to veker kunne purre direkte per e-post på dei som ikkje hadde opna den fyrste e-posten.

#### 4.2.5 Responsrate

Spørjeundersøkinga vart sendt til alle postmottakarar hjå bedriftsmedlemmar av bedriftshelsetenesta. Desse mottakarane er dagleg leiarar, eigarar, kontaktpersonar eller verneombod i bedrifter på Vestlandet, og utgjer 3381 personar. I løpet av 21 dagar var det 1176 postmottakarar som opna e-posten med invitasjonen. Kor mange som vidaresendte e-posten til tilsette i si verksemd er ikkje mogleg å finne ut, men totalt av desse svarte 642 respondentar på spørjeskjemaet i sin heilheit. Av desse 642 respondentane oppgav 46 respondentar at dei var *øvste leiar* og vart dermed ekskludert frå vidare analyse. Totalt er det difor 596 respondentar som har fullført spørjeskjemaet. Spørjeskjemaet var konstruert slik at ein ikkje kunne svare blankt eller hoppe over spørsmål. Alle spørsmåla er difor svart av 596 respondentar. Dette kan ha påverka fråfall, noko som vert diskutert i neste kapittel.

### 4.3 Analyse

Etter at primærdata var innsamla gjennom det elektroniske spørjeskjemaet og publiseringstida for undersøkinga i EasyFact var over, gjennomførte eg ei analyse av datamaterialet. Det fyrste som vart gjort var opprydding i datasettet, for å auke kvaliteten på materialet. Eg ekskluderte dei 46 respondentane som var *øvste leiar*, då dei ikkje var interessante for analysen. Fordi spørjeskjemaet var konstruert slik at alle respondentane måtte svare på alle spørsmål, var det ingen andre som vart ekskludert.

SPSS vart brukt i det vidare arbeidet med å bearbeide det statistiske datamaterialet.

Datamaterialet vart direkte overført frå EasyFact, slik at eg unngjekk eventuelle feilkjelder knytt til manuell overføring, samt at det var enkelt å omkode variablane inn i SPSS. Alle spørsmåla vart gått gjennom enkeltvis for å kontrollere at alle respondentane sine svar var til stades og at det var riktige variablar.

For å kunne svare på problemstillinga og hypotesane har eg utført deskriptiv statistikk som gjev eit oversiktsbilete av det innsamla datamaterialet. Denne statistikken syner korleis datamaterialet fordelar seg og inneber *frekvensanalyse* og *bivariate analysar*. Produktet av eit slik prosjekt med faste rammer er vanlegvis svekking eller styrking av hypotesane (Bukve, 2016).

Noko som er grunnleggjande for empirien er at den er valid og reliabel (Dalland, 2012). Med validitet meinast at data og empirien er gyldig og relevant for oppgåva, og at ein måler det ein faktisk ynskjer å måle. Om ein kan seie at det ein måler hos nokre få (utvalet) også gjelder for fleire, vil seie at resultatet er valid. Det kan vere fleire feil knytt til validitet i ein undersøking. Omgrepsforståing kan variere frå dei forskjellige respondentane, noko som kan føre til målefeil. Dette er spesielt aktuelt når ein studerer fenomen og tema som respondentane sjeldan snakkar om til vanleg, slik som psykososialt arbeidsmiljø, der ein nyttar omgrep som trakassering, utilbørleg opptreden eller konflikthandsaming.

Reliabilitet tyder at resultatet er gyldig og truverdig for vidare bruk i analyse, og at tala er til å stole på. Reliabilitet er knytt til pålitelegheit i innsamling og analyse av data (Dalland, 2012). Dersom forskingsresultatet kan etterprøvast av andre forskarar, vert resultatet sett på som reliabelt. Generelt vil eit større utval av respondentar også auke reliabilitet (ibid.).

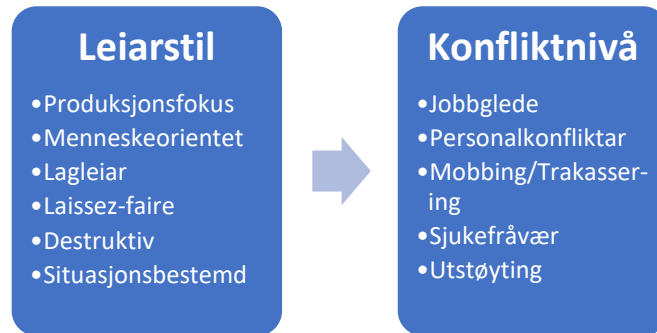
Svakheitane ved ei slik undersøking er at den enkelte sitt svar ikkje vert nyansert og unik. Respondenten kan streve med å finne svaralternativ som er dekkande for sitt syn. Vidare kan dei ulike respondentane ha ulik innebygd skala. Enkelte vil sjeldan eller aldri bruke ytterpunkta på ein skala, mens andre nyttar seg av både det aller lågaste og aller høgaste alternativ.

For å vurdere om det er signifikante samanhengar mellom variablane er det køyrd *Kjikkvadrattestar* i SPSS. Dette er relevant for å kunne seie noko om resultata er tilfeldige eller om det er samanheng mellom den avhengige og uavhengige variabelen. Kjikkvadrattesten er ein kjend nytta metode for å utføre statistiske generaliseringar frå bivariante tabellar. Ved eit høgt kjikkvadrat er det stor sannsyn for at samhengane mellom variablane er tilfeldige, men ved eit lågt kjikkvadrat er det sannsynleg at resultatet har ein signifikant samanheng. Fordi eg har nytta SPSS i oppgåva har programmet enkelt rekna ut kjikkvadratet for kvar bivariat analyse. Dette vert vidare i oppgåva nemnd som *Pearsons Chi-kvadrat* og ein ser det nedst til venstre i tabellane der det er aktuelt.

### 4.3.1 Variablar

Måling av abstrakte, kvalitative omgrep set større krav til *operasjonalisering*. Det vil seie at ein gjer eit abstrakt omgrep om til noko operativt, eller målbart (Jacobsen, 2015). Ein kan for eksempel ikkje måle leiarstil direkte, så ein må nøye seg med å kome fram til konkrete indikasjonar av omgrepet. Difor vil eg i denne oppgåva nytte meg mest mogleg av spørsmål og indikasjonar som forskarar tidlegare har nytta.

Ved å ha mest mogleg lukka spørsmål vert det enklare å kode svara frå respondentane. Ei utfordring kan vere å formulere presise spørsmål som ikkje lett kan mistolkast av respondenten. Dette er ein av orsakande til at ein ofte i kvantitativ metode nyttar spørsmål som tidlegare er nytta i validiserte spørjeskjema. I denne masteroppgåva er *konflikt* (konfliktutvikling) den avhengige variabelen og *leiarstil* den uavhengige variabelen. Sjå figur 9 under.



Figur 9: Uavhengig (*Leiarstil*) og avhengig (*Konfliktnivå*) variabel

### 4.3.2 Operasjonalisering av variablar

Operasjonalisering vil seie å klargjere korleis målingane av variablane skal gjennomførast ved å gje dei spesifikke indikatorar (Store Norske Leksikon, 2019). Formålet er at indikatorane gjev presist meiningsinnhald og avgrensar det fenomenet som skal undersøkast.

For å operasjonalisere *konfliktnivå* vil eg bruke omgrep frå konfliktrappa som er omtalt i teorikapittelet (kap. 2.1.1.). I det fyrste trinnet handlar konflikta om saklege eller faglege usemjer, noko som ikkje er interessant i denne mastergradsoppgåve. Dei to neste trinna er *personalkonfliktar* og *aggresjon*. Spørsmåla 11a, 11,b og 11c (Vedlegg 2) spør om respondenten merkar personalkonfliktar, både mellom andre tilsette, tilsette og leiing, og seg sjølv involvert. Det neste trinnet i konfliktrappa er *mobbing*, og spørsmål 11d spør direkte om respondenten opplever mobbing eller anna utilbørleg opptreden på arbeidsplassen (både seg sjølv og andre). Det øvste trinnet i konfliktrappa handlar om *utstøyting*, og spørsmål 8 spør om det er hyppig turnover/utskiftingar av personale på arbeidsplassen. Vidare dreier spørsmål 9a og 9b om sjukefråvær, og om sjukefråværet er på grunn av konfliktar på jobben. I spørsmål 12 vert respondentane bedt om å gje ei totalvurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet.

*Leiarstil* er ein variabel som er vanskeleg å undersøke utan å operasjonalisere. Eg har difor nytta leiargitteret til Blake og Mouton der stilane *autoritær leiing* (*produksjonsorientert*),

*koseklubb-leiing (menneskeorientert), Laissez-faire og lagleiing* vert omtala. For å operasjonalisere den autoritære/produksjonsorienterte leiarstilen der leiaren har fokus på resultat i verksemda, har spørsmål 17 i undersøkinga spørsmål om leiaren har hovudfokus på resultatata som vert leverte av dei tilsette. Spørsmål 20 påstår at leiaren kommuniserer lite med dei tilsette om arbeidsoppgåver og korleis desse skal løysast. Dette karakteriserar ein autoritær og produksjonsorientert leiarstil i følge teorien til Blake og Mouton. Spørsmål 22 påstår at leiaren bryr seg lite om sine tilsette, og vil difor vere ein sterk indikator på autoritær og produksjonsorientert leiarstil. Stiltrekk ved menneskeorientert/koseklubb-leiing er i følge Blake og Mouton at leiaren har minimal interesse for resultat i bedrifta, men maksimal merksemd mot menneska som jobbar der. For å operasjonalisere denne leiarstilen er spørsmål 14 påstand om at leiaren stimulerer til samarbeid mellom tilsette på jobben. Vidare er spørsmål 15 påstand om at leiaren gjev støtte og hjelp når den tilsette treng det, samt at spørsmål 16 påstår at leiaren lyttar til den tilsette når den tilsette opplev problem. Spørsmål 24 påstår at leiaren alltid tek godt vare på dei tilsette og er difor ein indikator på menneskeomsynet hjå leiaren.

Laissez-faire eller «la det skure» er den leiarstilen som vert illustrert i leiargitter med minimal interesse på både menneske og produksjon, samt å la ting gå av seg sjølv utan involvering. Operasjonalisering er gjort ved at spørsmål 25 påstår at leiaren tek tak i konflikhtar som oppstår med ein gong. Vidare operasjonalisering er gjort ved at spørsmål 18 påstår at leiaren har minimal interesse både for dei tilsette og for resultatata i bedrifta. Den motstridande leiarstilen i følge leiargitteret er lagleiing der leiaren gjev maksimal merksemd mot både menneske og produksjon. For å operasjonalisere lagleiing er spørsmål 23 ein påstand om at leiaren klarar å fokusere både på dei tilsette si helse og velvære, men også på bedrifta sine resultat.

I tillegg til Blake og Mouton sine leiarstilar er også Hersey og Blanchard sin *situasjonsbestemde* leiarstil operasjonalisert i spørsmål 19 der det er spurt om leiaren tilpassar leiarstilen sin til den enkelte situasjon.

I følge teorien er destruktiv leiing saman med Laissez-faire dei leiarstilane som er mest øydeleggande for arbeidsmiljøet (Finne et.al 2014). For å operasjonalisere destruktiv leiarstil er spørsmål 13 ein påstand om at den tilsette veit kva leiaren forventar av seg. Vidare så er spørsmål 26 ein påstand om at konflikhtar vert løyste rettferdig av leiaren, spørsmål 27 påstår at leiaren er ei frustrasjonskjelde for den tilsette, og spørsmål 28 påstår at leiaren er ein som

mobbar og etablerer konflikter. Det siste spørsmålet i spørjeskjemaet (spørsmål 29) spør respondenten om korleis han på det jamne oppfatar leiarstilen til sin næraste leiar.

For å få mest mogleg *valide* data, altså at svara vert så gyldige som mogleg og at innsamla data faktisk gjev svar på det ein ønskjer å finne ut (Dalland, 2012), vil undersøkinga basere seg på standardiserte spørjeskjema. I tillegg til å nytte standardiserte spørsmål, har eg utarbeida eigne spørsmål med påstandar som respondentane må ta stilling til.

Sjå spørjeskjema (vedlegg 2) for ytterlegare detaljar.

## 4.4 Etikk

Etikk innan forskning handlar om å ivareta personvern i gjennomføringa og rapporteringa av oppgåveskriving, samt at det sikrar truverdigheit av resultatata (Dalland, 2012). I følge Personopplysningsloven § 1 (2018) skal alle personopplysningar bli omhandla i samsvar med grunnleggjande personvernssyn. Personopplysningar er all informasjon som direkte eller indirekte kan knytast til og identifisere enkeltpersonar (Dalland, 2012). Det er viktig at respondentane vert anonymiserte samt at ein gjev greie for korleis ein handsamar personalopplysningar gjennom heile forskingsprosessen.

I forhold til distribuering av spørjeundersøkinga så vart dette gjort gjennom to omgangar. Fyrst så vart invitasjon og link til spørjeskjema sendt til leiar, eigarar og kontaktpersonar i bedriftene, så var det mottakarane av denne invitasjonen som vidare sendte link til spørjeskjema til sine tilsette. EasyFact opna for at registrering av svar kunne gjerast anonymt, altså utan at EasyFact tok omsyn til IP-adresse. E-postadressene til respondentane vart heller ikkje lagra i EasyFact og eg kunne aldri sjå kven som hadde sendt inn svar.

I forhold til informasjonen som vart samla inn så hadde spørjeskjemaet ein del bakgrunnsspørsmål som blir rekna som indirekte personidentifiserande opplysningar. Dette er til dømes kjønn, fødselsår, næring, utdanningsnivå og storleik på bedrifta personen jobbar i. Dette medfører meldeplikt til Norsk senter for forskingsdata (NSD). Ein er plikta til å melde konsesjon for undersøkingar og forskingsprosjekt som inneber personopplysningar (Jacobsen, 2007).

Forslag til samtykkeerklæring og informasjonsbrev om undersøkinga vart sendt til godkjenning hjå NSD desember 2016. 10 januar 2017 kom det positivt klarsignal frå NSD om at prosjektet var godkjend (Vedlegg 1). Informasjonsbrevet som vart sendt ut saman med spørjeskjemaet er difor i samsvar med NSD sine retningslinjer, då det vert informert om

formålet med undersøkinga, frivilligheit i å delta, samtykke, anonymitet og handsaming av det innsamla datamaterialet.

## 4.5 Respondentar

Av 642 respondentar oppgav 46 respondentar at dei var *øvste leiar* og vart dermed ekskludert frå vidare analyse. 140 personar svarte mellomleiar/avdelingsleiar (med personalansvar) og 456 svarte at dei var tilsette utan personalansvar. Totalt er det difor 596 respondentar som har fullført spørjeskjemaet.

### 4.5.1 Kjønn og leiarstilling

Av dei 596 respondentane var 280 kvinner og 316 menn (Tabell 3). Utifrå tabellen kan ein sjå at fordelinga av leiarar med personalansvar er svært likt mellom kvinner og menn. Fordelinga ser også ut til å vere tilfeldig (jamfør kapittel 4.3 om analyse og kjikvadrat).

Tabell 3: Kjønnfordeling og personalansvar

		Er du:		Total
		Tilsett (utan personalansvar)	Mellomleiar/Avdelingsleiar (med personalansvar)	
Kjønn:	Kvinne	214	66	280
		76,4%	23,6%	100,0%
	Mann	242	74	316
		76,6%	23,4%	100,0%
Total		456	140	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,965)		76,5%	23,5%	100,0%

### 4.5.2 Formell utdanningsnivå

Av 596 respondentar var det 15 personar som hadde grunnskuleutdanning, det var 237 personar som hadde vidaregåande- eller yrkesskuleutdanning, det var 256 som hadde høgskule- eller universitetsutdanning til og med bachelornivå, og det var 88 personar som hadde mastergrads- eller doktorgradsnivå (Tabell 4). Det er relativ stor spreing, men flest som har vidaregåande/yrkesskule eller kortare høgskuleutdanning.

Tabell 4: Grad av formell utdanning og kjønnsfordeling

		Kjønn:		
		Kvinne	Mann	Total
Formell utdanning:	Grunnskule	3	12	15
		1,1%	3,8%	2,5%
	Vidaregåande skule eller yrkesskule	84	153	237
		30,0%	48,4%	39,8%
	Høgskule eller universitet (til og med bachelornivå)	139	117	256
		49,6%	37,0%	43,0%
	Høgskule eller universitet (mastergrad eller doktorgrad)	54	34	88
		19,3%	10,8%	14,8%
Total		280	316	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		100,0%	100,0%	100,0%

Av tabellen ser ein at det er høgst utdanningsnivå blant dei kvinnelege respondentane, noko som samsvarar med det norske samfunnet elles der 37,4 % av kvinner og 29,6 % av menn har universitets- eller høgskuleutdanning (Statistisk Sentralbyrå, 2018).

#### 4.5.3 Næringstype og storleik

Det var ei relativ jamn fordeling av tilsette som jobbar i offentleg og privat sektor (Tabell 5). Av 596 respondentar tilhøyrar 232 av dei offentleg sektor, mens 364 jobbar innan privat næringsliv. Dette samsvarar nok truleg med at dei fleste av bedriftene som bedriftshelsetenesta leverer tenester til er innan privat sektor. Vidare ser ein av tabellen at det er skilnad mellom kjønn og kva for sektor ein jobbar i. 47,5 % av kvinnene jobbar i privat sektor, mens talet for menn i privat sektor er 73,1 %.

Tabell 5: Kva sektor respondentane jobbar i fordelt på kjønn

		Kjønn:		
		Kvinne	Mann	Total
Eg jobbar i:	Offentleg sektor	147	85	232
		52,5%	26,9%	38,9%
	Privat sektor	133	231	364
		47,5%	73,1%	61,1%
Total		280	316	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		100,0%	100,0%	100,0%



Det er fleire med høgskule- og universitetsbakgrunn blant respondentane som jobbar i offentleg sektor Tabell 6(Tabell 6). 72,9 % av respondentane i offentleg sektor har høgare utdanning, mens talet for privat sektor er 48,1 %. Bakgrunnen for denne skilnaden kan vere i bekvemlegeheitsutvalet sin natur, der det er større statlege institusjonar som er inkludert, samt at det er svært store private industriverksemder i utvalet. Likevel er funna signifikante, og ein ser likskapar med sektorane i Noreg for øvrig.

Tabell 6: Utdanningsnivå fordelt på offentleg og privat sektor

		Eg jobbar i:		
		Offentleg sektor	Privat sektor	Total
Formell utdanning:	Grunnskule	5	10	15
		2,2%	2,7%	2,5%
Vidaregåande skule eller yrkesskule		58	179	237
		25,0%	49,2%	39,8%
Høgskule eller universitet (til og med bachelornivå)		112	144	256
		48,3%	39,6%	43,0%
Høgskule eller universitet (mastergrad eller doktorgrad)		57	31	88
		24,6%	8,5%	14,8%
Total		232	364	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		100,0%	100,0%	100,0%

Storleiken på verksemdene som respondentane jobbar i varierer i stor grad. Det er flest respondentar som jobbar i bedrifter som har anten mellom 20-49 tilsette (27,2 %) eller over 200 tilsette (30,5 %). Det er svært få respondentar som jobbar i bedrifter som har mellom 100-199 tilsette (8,8 %). Dette har truleg stor samanheng med at det er eit bekvemlegeheitsutval som svarar på spørjeskjemaet. Det er liten skilnad (utan signifikant samanheng) på korleis tilsette i store og små bedrifter vurderer sitt totale psykososiale arbeidsmiljø.

Eit stort fleirtal er usikre på kva kompetanse sin næraste leiar har på konflikthandsaming (53,2 %). Det er ikkje spesifisert kva som vert omtala som formell kompetanse, men over halvparten stiller seg usikre til kva som er av kompetanse på området hjå leiinga. 17,1 % svarar at sin næraste leiar har formell kompetanse innan handsaming av konflikhtar, mens 29,7 % svarar at næraste leiar ikkje har formell kompetanse på dette, noko som kan vise til eit behov for kompetanseauke blant leiarane. Omfang og kvalitet på kompetanse innan konflikthandsaming er vanskeleg å definere då lovgivar ikkje har stilt formkrav på kurs eller utdanning.

#### **4.5.4 Oppsummering av respondentane**

Det var 596 respondentar som vart inkludert og som fullførte spørjeundersøkinga. Av desse var ein liten overvekt av menn i forhold til kvinner, og det er flest respondentar blant industriyrker. Det er høgst utdanningsnivå blant kvinnene i undersøkinga, og det er størst del kvinner i offentleg sektor. Dei fleste respondentane jobbar anten i mellomstore bedrifter (20-49 tilsette) eller store bedrifter (200 tilsette eller fleire).

## 5 Resultat

I dette kapitlet vert materialet beskrive og det empiriske resultatet presentert. Kvantitative data er arbeida vidare med i analyseverktøyet SPSS, og er her framstilt i tabellar og grafiske figurar for å gje eit oversiktleg bilete. For å legge fram resultatet på ein mest mogleg konkret og presis måte har eg valt å legge ved dei tabellane som har relevans for problemstillinga, og som kan gje ein betre og meir intuitiv forståing av resultata. Det er mange tabellar i resultatdelen, men på grunn av at desse viser så sterk signifikant samanheng mellom leiarstilar og konfliktnivå har eg valt å ha med så stort antal.

Kapitlet presenterer respondentane sine svar på grad av konflikter i bedrifta og opplevd leiarstil. Det vil også vere eit kort kapittel om oppleving av handsaming av konflikter.

### 5.1 Konfliktnivå i bedriftene

I den vidare presentasjonen av resultata vil spørsmåla som omhandlar opplevd konfliktnivå vere oppsummert i kapitlet under. Faktorar som indirekte kan omtale trivsel og konfliktnivå i bedriftene vert også oppsummert her. Rekkefølga som resultata vert presenterte på følger alvorlegheitsgrad av konflikter i følgje konfliktrappa (sjå teorikapitlet om konflikter).

#### 5.1.1 Trivsel på jobben og psykososialt arbeidsmiljø

Det er 69 respondentar som er ueinig i påstanden om at «eg gler meg alltid til å gå på jobben». Dette utgjer 11,6 % av respondentane (Tabell 7) 63,7 % av respondentane er einige eller heilt einige i at dei alltid gler seg til å gå på jobben.

Tabell 7: Frekvenstabell på grad av å glede seg til å gå på jobb

<b>Eg gler meg alltid til å gå på jobben:</b>		Frekvens	Prosent
Svar	Heilt einig	117	19,6
	Einig	263	44,1
	Korkje eller	147	24,7
	Ueinig	60	10,1
	Heilt ueinig	9	1,5
	Total	596	100,0

Det er eit utelukkande stort fleirtal som vurderer det psykososiale arbeidsmiljøet som svært bra eller nokså bra (80,5 %). Likevel er det 48 respondentar (8,0 %) som vurderer arbeidsmiljøet som nokså dårleg eller svært dårleg (Tabell 8).

Tabell 8: Frekvensfordeling av opplevinga av det psykososiale arbeidsmiljøet

<b>Korleis vurderer du totalt sett ditt psykososiale arbeidsmiljø?</b>		Frekvens	Prosent
Svar	Svært bra	220	36,9
	Nokså bra	260	43,6
	Korkje eller	68	11,4
	Nokså dårleg	42	7,0
	Svært dårleg	6	1,0
	Total	596	100,0

### 5.1.2 Opplevde personalkonfliktar, mobbing, m.m.

Ved spørsmål om opplevde personalkonfliktar og mobbing på arbeidsplassen var det generelt stor spreiring blant respondentane.

På spørsmål om respondenten opplev personalkonfliktar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leiinga svarar 21,3 % at dei nokså ofte, eller svært ofte opplev dette (Tabell 9). Om ein tek med respondentar som svarar «av og til» vil den samla prosentten vera 59,1 %. Dette er med på å syne omfanget av personalkonfliktar og kvifor det er relevant å studere dette tema i ei masteroppgåve.

Tabell 9: Frekvensfordeling av oppleving av personalkonfliktar

<b>Merkar du personalkonfliktar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leiinga?</b>		Frekvens	Prosent
Svar	Svært sjeldan eller aldri	118	19,8
	Nokså sjeldan	126	21,1
	Av og til	231	38,8
	Nokså ofte	95	15,9
	Svært ofte eller alltid	26	4,4
	Total	596	100,0

På spørsmål om respondentane har observert krenkande åtferd, verbalt eller fysisk blant andre tilsette på jobben svarar over halvparten (53,2%) at dei aldri har opplevd dette (Tabell 10). Ein ser at det er 6,6 % som opplever dette ofte, og det er 115 personar (19,3 %) som av og til opplever dette. Dette er også med på å syne utbreiinga av konfliktar og krenkande åtferd da

det berre spør om observasjonar siste 12 månader. Om respondenten har observert noko lengre attende i tid enn 12 månader kjem det ikkje fram i spørjeundersøkinga.

Tabell 10: Frekvensfordeling av oppleving av krenkande åtferd m.m.

<b>Har du observert andre tilsette verte utsett for krenkande åtferd, verbalt eller fysisk på jobben i løpet av dei siste 12 månadane?</b>		Frekvens	Prosent
Svar	Svært sjeldan eller aldri	317	53,2
	Nokså sjeldan	125	21,0
	Av og til	115	19,3
	Nokså ofte	35	5,9
	Svært ofte eller alltid	4	,7
	Total	596	100,0

Ved spørsmål om personalkonfliktar, mobbing, trakassering og utilbørleg opptreden ser ein at 16,9 prosent svarar at dei har opplevd dette av og til eller ofte siste 12 månader (Tabell 11).

Dette talet er noko høgare enn dei 5 % som Pedersen (2007) viser til.

Tabell 11: Frekvensfordeling av oppleving av personalkonfliktar og krenkande åtferd

<b>Har du sjølv blitt utsett for personalkonfliktar eller krenkande åtferd på jobben i løpet av dei siste 12 månadane?</b>		Frekvens	Prosent
Svar	Svært sjeldan eller aldri	401	67,3
	Nokså sjeldan	94	15,8
	Av og til	77	12,9
	Nokså ofte	24	4,0
	Svært ofte eller alltid	0	,0
	Total	596	100,0

Tabell 12 viser svar på spørsmål om mobbing og annan utilbørleg opptreden både angående seg sjølv og andre. Her ser ein at frekvensen er noko høgare enn ved saker som angår seg sjølv. 20,8 % observerer dette av og til eller ofte.

Tabell 12: Frekvensfordeling av oppleving av mobbing og annan utilbørleg opptreden

<b>Opplever du mobbing eller annan utilbørleg opptreden på jobben (både deg sjølv og andre)?</b>			
		Frekvens	Prosent
Svar	Svært sjeldan eller aldri	370	62,1
	Nokså sjeldan	102	17,1
	Av og til	91	15,3
	Nokså ofte	30	5,0
	Svært ofte eller alltid	3	,5
	Total	596	100,0

### 5.1.3 Sjukefråvær og utskiftingar på jobben

165 av respondentane har vore sjukmeldt siste 12 månadane (Tabell 13) noko som tilsvarar 27,7 prosent. Det er ikkje spurt om varigheit eller årsak på sjukemeldinga.

Tabell 13: Sjukmeldingar siste 12 månadane.

<b>Har du vore sjukmeldt siste 12 månader?</b>			
		Frekvens	Prosent
Svar	Ja	165	27,7
	Nei	431	72,3
	Total	596	100,0

Tabell 14: Sjukmelding på grunn av personalkonflikatar.

<b>Har du vore sjukmeldt siste 12 månader på grunn av personalkonflikatar på jobb?</b>			
		Frekvens	Prosent
Svar	Ja	13	2,2
	Nei	583	97,8
	Total	596	100,0

Av alle respondentane har 13 personar vore sjukmeldt siste 12 månader på grunn av personalkonflikatar på jobben (Tabell 14). Dette utgjer 2,2 % av respondentane. Det er her ikkje spurt om varigheit av sjukmeldinga.

Ved spørsmål om det er hyppig «turnover» eller utskifting av personale i bedrifta som respondenten jobbar i fordeler svara seg som vist i Tabell 15. Ein kan sjå at det i 11% av tilfella er «nokså ofte» eller «svært ofte» og at dette då angår 66 respondentar. Samanliknbare turnover-statistikkar er vanskeleg å finne, då det er store skilnader utifrå næringar. Det kan også vere vanskeleg å generalisere normal turnover, rett og slett fordi næringane varierer veldig, slik som innan finans der det aukar, mens den avtek i andre næringar, slik som industri og undervisning (Dale-Olsen, 2016). Arbeidsmarknaden har også vore svært varierende i enkelte næringar, særleg sidan finanskrisa (ibid.). Sjølv om det er vanskeleg å finne

samanlikningar vil turnover vere viktig i denne oppgåva, fordi det kan vere eit bilete på utstøyting, som er det siste og øvste trinnet i *konfliktrappa*.

Tabell 15: Hyppigheit av turnover i bedrifta.

<b>Er det hyppig «turnover»? Med turnover meinast at det er hyppig utskifting av personale.</b>		Frekvens	Prosent
Svar	Svært sjeldan eller aldri	101	16,9
	Nokså sjeldan	249	41,8
	Av og til	180	30,2
	Nokså ofte	58	9,7
	Svært ofte eller alltid	8	1,3
	Total	596	100,0

#### 5.1.4 Oppsummering av konfliktnivå i bedriftene

Ved å bruke konfliktrappa (Figur 1) så ser ein at det er relativt mange som observerer eller opplever konflikhtar på arbeidsplassen, altså trinn to, men at det er færre som opplever eskaleringa som skjer oppover i trappa. Dette er mobbing, trakassering og anna utilbørleg opptreden, og vidare så er det sjukefråvær og turnover. 59,1 % svarar at dei merkar personalkonflikhtar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leiinga, 20,8 % opplever mobbing eller annan utilbørleg opptreden på jobben, mens det er 2,2 % som har vore sjukmeldte på grunn av konflikhtar. Dette er med på å illustrere at jo høgare opp i konfliktrappa ein kjem, så er det færre respondentar som opplever stadiet.

## 5.2 Opplevd leiarstil blant dei tilsette

Eit av hovudmomenta med denne mastergradsoppgåva er å sjå korleis leiarstil vert opplevd blant dei tilsette på arbeidsplassen. Som ein kan sjå av Tabell 16 er det flest som totalt sett opplever sin næraste leiar som ein som klarar å ha fokus på både dei tilsette si helse og velferd og på bedrifta sin produksjon (lagleiing, 51,7%). Det er også ein relativ stor del (21,0 %) som opplev sin næraste leiar som ein som tek ting som det kjem. Den produksjonsorienterte leiarstilen har 9,6 %, og den leiarstilen som kjem ut med lågast frekvens er Laissez-faire på 5,2 %. Her er ikkje generell destruktiv leiarstil eller situasjonsbestemd leiarstil teke med, då det ikkje er ein del av leiargitteret.

Tabell 16: Totalvurdering av leiarstilen til næraste leiar.

<b>På det jamne vil eg seie at min leiar er:</b>		Frekvens	Prosent
Svar	Ein som lar ting skure og gå, og som gjer minst mogleg for bedrifta og dei tilsette	31	5,2
	Ein som berre tenker profitt og produksjon	57	9,6
	Ein som tenker på samarbeid og arbeidsmiljø	75	12,6
	Ein som tek ting som det kjem	125	21,0
	Ein som både tenker på dei tilsette og på bedrifta sin produksjon	308	51,7
	Total	596	100,0

Tabell 17 syner i kva grad respondentane er einige eller ueinige i påstandar som kan beskrive leiarstil. Tabellen er sortert etter leiarstilane til Blake og Mouton, samt i situasjonsbestemd og destruktiv leiarstil. Om ein samanliknar Tabell 16 og Tabell 17 ser ein at det ikkje er direkte samanliknbare verdiar. Dette er fordi spørsmåla i Tabell 17 er bygd opp som påstandar som ikkje direkte utelukkar kvarandre. Ein respondent som gjev ei totalvurdering av sin næraste leiar i Tabell 16 vil likevel kunne gje vurderingar på andre leiarstilar i Tabell 17. Det er to påstandar i Tabell 17 (spørsmål 25 og 26 i spørjeskjema) som har «veit ikkje» som svaralternativ og dette kjem fram i tabellen.

Tabell 17: Påstandar om leiarstil

<b>Samla påstandar om leiarstil</b>							
	Heilt einig (1)	Einig (2)	Korkje eller (3)	Ueinig (4)	Heilt ueinig (5)	Total/veit ikkje *	Middelverdi /SD**
<b>Produksjonsorientert leiarstil:</b>							
Leiaren min har hovudfokus på kva som vert levert av resultat frå dei tilsette	20,5%	48,3%	22,0%	7,7%	1,5%	100%	2,40 (SD 0,653)
Leiaren min kommuniserer lite med dei tilsette om arbeidsoppgåver eller korleis dei skal løysast	6,2%	19,6%	23,5%	31,4%	19,3%	100%	3,25 (SD 0,839)
Leiaren min bryr seg lite om sine tilsette	3,7%	7,4%	13,6%	37,8%	37,6%	100%	3,64 (SD 0,672)



<b>Koseklubb-leiing (menneskeomsyn):</b>							
	Heilt einig (1)	Einig (2)	Korkje eller (3)	Ueinig (4)	Heilt ueinig (5)	Total/veit ikkje *	Middelverdi /SD**
Leiaren min stimulerer meg til å samarbeide med andre på jobben	24,0%	37,2%	28,2%	7,2%	3,4%	100%	2,49 (SD 0,680)
Eg får støtte og hjelp frå min næraste leiar når eg treng det	36,2%	38,8%	16,6%	7,2%	1,2%	100%	2,33 (SD 0,625)
Leiaren min tek godt vare på alle tilsette	19,1%	45,5%	20,3%	12,1%	3,0%	100%	2,51 (SD 0,744)
Min næraste leiar lyttar til meg om eg har vanskar eller problem i arbeidet	34,4%	42,8%	15,6%	5,9%	1,3%	100%	2,30 (SD 0,596)
<b>Laissez-faire</b>							
Leiaren min har minimal interesse både for dei tilsette og resultatata til bedrifta	2,0%	6,9%	11,1%	38,3%	41,8%	100%	3,71 (SD 0,620)
Når konfliktpar oppstår, så tek leiaren min tak i desse med ein gong	9,9%	32,6%	23,5%	14,3%	8,2%	11,6% *	3,15 (SD 1,293)
<b>Lagleiing:</b>							
Leiaren min klarer å ha fokus på både dei tilsette si helse og velvære, men også på bedrifta sine resultat	20,3%	44,0%	22,5%	9,7%	3,5%	100%	2,49 (SD 0,718)
<b>Situasjonsbestemd leiarstil:</b>							
Leiaren min tilpassar leiarstilen til den enkelte situasjon	11,1%	39,1%	33,9%	12,2%	3,7%	100%	2,66 (SD 0,738)
<b>Destruktiv leiing:</b>							
Eg veit kva leiaren min forventar av meg i jobben	36,9%	44,1%	13,6%	4,7%	0,7%	100%	1,88 (SD 0,860)
Konfliktpar på jobben vert løyste på ein rettferdig og god måte av leiaren	10,7%	31,2%	28,0%	11,6%	5,7%	12,8% *	3,14 (SD 1,313)
Leiaren min er ein kjelde til frustrasjon og konflikt på jobben	4,7%	14,9%	20,6%	30,9%	28,9%	100%	3,40 (SD 0,796)
Leiaren min er ein som mobbar og etablerer konfliktpar	1,0%	3,5%	7,7%	26,3%	61,4%	100%	3,83 (SD 0,480)
* Svarar: «Veit ikkje». Her er det eit ekstra svaralternativ som påverkar SD							
** SD = Standardavvik							

Tabell 17 viser at det er ein liten del av leiarane som vert opplevd innan ein produksjonsorientert leiarstil, men at 68,8 % er einig eller heilt einig i påstanden om at leiaren har hovudfokus på kva som vert levert av resultat av dei tilsette. Dette syner at påstandane ikkje utelukkar kvarandre.

Middelverdien eller gjennomsnittet er summen frå alle respondentane delt på tal respondentar. Det gjev eit bilete om kva alternativ dei aller fleste av respondentane har valt. Eksempelvis så ser ein av tabellen at middelverdien er 1,88 på spørsmål om: «Eg veit kva leiaren min forventar av meg i jobben». Det betyr at gjennomsnittet på svaralternativa er mellom «heilt einig» og «einig», altså at dei aller fleste respondentane veit kva leiaren forventar av deg i jobben. I tabellen ser ein ingen resultat som sprikar med tidlegare data frå mi undersøking på at det jamt over er gode relasjonar mellom tilsett og leiar. Standardavviket (SD) forklarar om det er stor spreining på svara frå respondentane på kvart enkelt spørsmål. Det er høgst standardavvik på dei to spørsmåla som har eit ekstra svaralternativ (spørsmål om konflikhtar vert handsama umiddelbart, og om konflikhtar vert handsama på ein god måte). Her er det ei SD på 1,293 og 1,313 noko som viser at det er størst spreining blant respondentane på desse spørsmåla. Det er minst SD og dermed godt samla respondentar i spørsmål om det er leiaren som mobbar (0,480), leiaren lyttar (0,596) og leiaren har minimal interesse for både tilsette og resultat (0,620).

For å kunne sjå samanhengar mellom dei ulike variablane og med det forsøke å svare på problemstilling og forskingsspørsmål vil dette kapitelet vise krysstabellar/bivariat analyse mellom to variablar som har betydning for problemstillinga og forskingsspørsmåla i mastergradsoppgåva. Analysane følger same rekkefølge som trinna i konfliktrappa, og oppgåva forsøker å differensiere dei forskjellige leiarstilane som Blake og Mouton har frå leiargitteret. I tillegg er destruktiv leiing og situasjonsbestemt leiing inkludert i dei bivariante analysane.

### **5.3 Leiarstil og om tilsette gler seg til å kome på jobb**

Totalt så svarar 63,7 % av respondentane at dei alltid gler seg til å kome på jobben (Tabell 18). Det er 24,7 % som svarar korkje eller, og det er 11,6 % som ikkje er einig i at dei gler seg til å gå på jobben. Dette viser at på det tidspunktet undersøkinga var aktiv, var det generelt god trivsel i verksemdene som har svart på spørjeundersøkinga. Tabellen viser signifikant samanheng mellom produksjonsorientert leiarstil med resultatfokus og om dei tilsette gler seg til å kome på jobb. Det er 67,6 % som alltid gler seg til å gå på jobb som også meiner at

leiarer har hovudfokus på resultat og det er 6,8 % som ikkje gler seg. Av alle respondentane som har svart på undersøkinga er det 63,7 % (Tabell 7 og Tabell 18) som gler seg til å gå på jobben, noko som syner at det er større jobbglede blant dei som har ein produksjonsorientert leiar, samanlikna med snittet.

Tabell 18: Produksjonsorientert leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb

		Eg gler meg alltid til å gå på jobben:			Total
		Einig	Korkje eller	Ueinig	
Leiarer min har	Einig	277	105	28	410
hovudfokus på kva som		67,6%	25,6%	6,8%	100,0%
vert levert av resultat frå	Korkje eller	77	30	24	131
dei tilsette		58,8%	22,9%	18,3%	100,0%
	Ueinig	26	12	17	55
		47,3%	21,8%	30,9%	100,0%
Total		380	147	69	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		63,7%	24,7%	11,6%	100,0%

Ein anna leiarstil som er relevant å sjå i samanheng med glede til å gå på jobb er leiarstil som har fokus på menneske og samarbeid (Tabell 19). For dei som er einige i at dei har ein leiar som har ein menneske- og samarbeidsorientert stil er det 76,4 % som gler seg til å gå på jobbe og 3,8 % som ikkje gler seg. Resultata er signifikante på at det er stor jobbglede blant respondentane som har leiarar med menneskeorientert leiarstil. Når ein samanliknar jobbglede blant respondentane som har menneskeorienterte leiarar med dei som har produksjonsorienterte, så ser ein at det er mest jobbglede hjå fyrstnemnte (76,4 % mot 67,6 %). Det er langt over snittet blant respondentane som er på 63,7 % (Tabell 7 og Tabell 19).

Tabell 19: Samarbeidsorientert leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb

		Eg gler meg alltid til å gå på jobben:			Total
		Einig	Korkje eller	Ueinig	
Leiaren min stimulerer meg til å samarbeide med andre på jobben	Einig	279	72	14	365
		76,4%	19,7%	3,8%	100,0%
	Korkje eller	87	61	20	168
		51,8%	36,3%	11,9%	100,0%
	Ueinig	14	14	35	63
		22,2%	22,2%	55,6%	100,0%
Total		380	147	69	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		63,7%	24,7%	11,6%	100,0%

Tabell 20 under viser ein signifikant samanheng mellom opplevd lagleiarstil og det å gler seg til å gå på jobben. Ein ser ut frå tabellen at blant dei som er einige i at dei har ein leiar med lagleiarleiarstil så gler 75,5 % seg alltid til å gå på jobben. Det er 3,7 % av dei som opplever leiaren sin innan denne leiarstilen som ikkje gler seg til å gå på jobben, Ein ser også at blant dei som meiner at leiaren ikkje har ein lagleiarleiarstil er det 24,1 % som gler seg til å gå på jobben. Lagleiarleiarstil kjem betre ut enn dei tidlegare nemnte stilane, og det er i tillegg stor skilnad mot gjennomsnittet av respondentane på 63,7 % (Tabell 7 og 20).

Tabell 20: Lagleiarleiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb

		Eg gler meg alltid til å gå på jobben:			Total
		Einig	Korkje eller	Ueinig	
Leiaren min klarer å ha fokus på både dei tilsette si helse og velvære, men også på bedrifta sine resultat	Einig	289	80	14	383
		75,5%	20,9%	3,7%	100,0%
	Korkje eller	72	40	22	134
		53,7%	29,9%	16,4%	100,0%
	Ueinig	19	27	33	79
		24,1%	34,2%	41,8%	100,0%
Total		380	147	69	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		63,7%	24,7%	11,6%	100,0%

Når ein samanliknar Laissez-faire leiarstil med spørsmål om dei tilsette gler seg til å kome på jobb, så ser ein blant dei som er einige i at leiaren har ein la-det-skure leiarstil at 50,9 % gler seg til å kome på jobb, mens 28,3 % svarar at dei ikkje gler seg (Tabell 21). Blant dei som ikkje har leiarar med la-det-skure leiarstil er det 68,6 % som gler seg til å kome på jobb og 7,1

% som ikkje gler seg til å kome på jobb. Ein ser med dette at dei som har leiarar som har Laissez-faire leiarstil gler seg signifikant mindre til å gå på jobben. Gjennomsnittet av respondentane svarar 63,7 % (Tabell 7 og 21) noko som syner at det er svært mykje lågare grad av opplevd jobbglede blant respondentane som har ein leiar med Laissez-faire-leiarstil.

Tabell 21: Laissez-faire leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb

		Eg gler meg alltid til å gå på jobben:			Total
		Einig	Korkje eller	Ueinig	
Leiaren min har minimal interesse både for dei tilsette og resultatata til bedrifta	Einig	27	11	15	53
		50,9%	20,8%	28,3%	100,0%
	Korkje eller	26	20	20	66
		39,4%	30,3%	30,3%	100,0%
	Ueinig	327	116	34	477
		68,6%	24,3%	7,1%	100,0%
Total		380	147	69	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		63,7%	24,7%	11,6%	100,0%

Tabell 22 under viser ein signifikant samanheng mellom destruktiv leiarstil og det å gler seg til å gå på jobben. Blant respondentane som opplever å ha ein destruktiv leiar er det 39,3 % som gler seg til å gå på jobben. Det er samstundes 35,0 % som ikkje gler seg til å gå på jobben. Ein ser med dette at det er mykje mindre jobbglede blant dei som har leiarar med destruktiv leiarstil, samanlikna med konstruktive leiarstilar. Den destruktive leiarstilen kjem dårlegare ut, samanlikna både med Laissez-faire-leiarstil (50,9 %) og gjennomsnittet (63,7 %), noko som poengterer kor mykje leiarstil har å seie for jobbglede.

Tabell 22: Destruktiv leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb

		Eg gler meg alltid til å gå på jobben:			Total
		Einig	Korkje eller	Ueinig	
Leiaren min er ein kjelde til frustrasjon og konflikt på jobben	Einig	46	30	41	117
		39,3%	25,6%	35,0%	100,0%
	Korkje eller	70	39	14	123
		56,9%	31,7%	11,4%	100,0%
	Ueinig	264	78	14	356
		74,2%	21,9%	3,9%	100,0%
Total		380	147	69	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		63,7%	24,7%	11,6%	100,0%

Tabell 23 under viser ein signifikant samanheng mellom situasjonsbestemd leiarstil og det å gler seg til å gå på jobben. Blant respondentane som opplever leiaren sin innan situasjonsbestemd leiarstil så er det 71,6 % som alltid gler seg til å gå på jobben og 7,0 % som ikkje gler seg. For dei som ikkje opplever leiaren sin innan situasjonsbestemd leiarstil er det 48,4 % som gler seg og 28,4 % som ikkje gler seg til å gå på jobben. Det er større opplevd jobbglede blant respondentar som har ein situasjonsbestemd leiar enn blant gjennomsnittet (63,7%).

Tabell 23: Situasjonsbestemd leiarstil og om respondentane gler seg til å kome på jobb

		Eg gler meg alltid til å gå på jobben:			Total
		Einig	Korkje eller	Ueinig	
Leiarene min tilpassar leiarstilen til den enkelte situasjon	Einig	214	64	21	299
		71,6%	21,4%	7,0%	100,0%
	Korkje eller	120	61	21	202
		59,4%	30,2%	10,4%	100,0%
	Ueinig	46	22	27	95
		48,4%	23,2%	28,4%	100,0%
Total		380	147	69	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		63,7%	24,7%	11,6%	100,0%

### Leiarstil og vurdering av det psykososiale arbeidsmiljø

Ein av hypotesane i denne oppgåva er at ulike leiarstilar påverkar konfliktnivå i bedriftene. Då er det relevant å trekke inn totalvurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet. Vurdering av arbeidsmiljøet er ikkje eit trinn i konflikttrappa, men det er relevant å ta med i overgangen frå jobbglede, som er positivt, til oppleving av personalkonfliktar som er negativt. Tabell 8 som ein kan sjå tidlegare i kapitlet, syner eit gjennomsnitt blant respondentane der 80,5 % opplever det psykososiale arbeidsmiljøet som svært bra eller nokså bra. Tabell 24 uttrykker ein signifikant samanheng mellom opplevd leiarstil, og korleis respondentane opplev sitt psykososiale arbeidsmiljø. Respondentane svarar at det er størst prosentvis oppleving av godt arbeidsmiljø der leiarane har ein lagleiande leiarstil (93,8 %) og ein som fokuserer på menneska og samarbeid (90,7 %), mens det er liten frekvens av godt arbeidsmiljø der det er Laissez-faire leiarstil (25,8 %). Oppleving av arbeidsmiljø der leiarane tek ting som det kjem er svært spreidd, med tanke på fordeling mellom svært bra, korkje eller og svært dårleg. Dette er med på å syne at dei konstruktive leiarstilane er positive for det psykososiale arbeids-

miljøet. Det er likevel verdt å merke seg at blant dei som opplever leiarane sin som ein som berre tenker profitt og produksjon er det er 50,9 % som svarar svært bra eller nokså bra. Dette er langt under gjennomsnittet på 80,5 % (Tabell 8 og Tabell 24).

Tabell 24: Kryssanalyse av opplevd leiarstil og oppleving av arbeidsmiljø

		Korleis vurderer du totalt sett ditt psykososiale arbeidsmiljø?			Total
		Svært eller nokså bra	Korkje eller	Svært eller nokså dårleg	
På det jamne vil eg seie at min leiar er:	Ein som lar ting skure og gå, og som gjer minst mogleg for bedrifta og dei tilsette	8 25,8%	9 29,0%	14 45,2%	31 100,0%
	Ein som berre tenker profitt og produksjon	29 50,9%	12 21,1%	16 28,1%	57 100,0%
	Ein som tenker på samarbeid og arbeidsmiljø	68 90,7%	7 9,3%	0 0,0%	75 100,0%
	Ein som tek ting som det kjem	86 68,8%	23 18,4%	16 12,8%	125 100,0%
	Ein som både tenker på dei tilsette og på bedrifta sin produksjon	289 93,8%	17 5,5%	2 0,6%	308 100,0%
	<b>Total</b>	<b>480</b>	<b>68</b>	<b>48</b>	<b>596</b>
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		80,5%	11,4%	8,1%	100,0%

### 5.3.1 Oppsummering

Det er generelt stor jobbglede blant respondentane der 63,7 % alltid gler seg til å gå på jobb og 80,5 % opplever sitt psykososiale arbeidsmiljø som svært bra eller nokså bra. Frå resultata ser ein at det er gjennomgåande størst jobbglede blant dei tilsette i verksemdar der leiarane har konstruktive leiarstilar, altså menneskeorienterte, produksjonsorienterte, lagleiande og situasjonsbestemde, og at alle desse ligg over gjennomsnittet blant respondentane. Det er mykje mindre jobbglede der leiarane vert oppfatta innan destruktiv og Laissez-faire-leiarstilar der avstanden til gjennomsnittet er svært stor.

Ein ser dei same resultata på Laissez-faire-leiarstil ved spørsmål om totalvurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet der avstanden opp til gjennomsnittet er svært stor. Under gjennomsnittet ser ein også den produksjonsorienterte leiarstilen, mens menneskeorientert leiarstil og lagleiing kjem høgt over gjennomsnittet.

## 5.4 Opplevd leiarstil og personalkonfliktar i verksemda

Ein av hypotesane i denne oppgåva er «*Det er eit høgare konfliktnivå i verksemdar der leiinga har ein sterk «la det skure» (1,1) orientering enn i verksemdar der leiinga har ein sterk medarbeidarorientering (1,9) eller produksjonsorientering (9,1)*». Tabell 25 syner at det er signifikant samanheng mellom opplevd menneskeorientert leiarstil og om det er observerbare konfliktar i bedrifta. Blant dei som opplever leiaren sin innan ein menneskeorientert leiarstil er det 49,4 % som sjeldan eller aldri merkar konfliktar, mens 13,9 % merkar det ofte eller alltid. Blant gjennomsnittet av respondentane er det 40,9 % som sjeldan eller aldri merkar konfliktar (Tabell 9 og Tabell 25), noko som syner at respondentar som har leiarar med den menneskeorienterte leiarstilen opplever sjeldnare personalkonfliktar enn gjennomsnittet.

Tabell 25: Menneskeorientert- og støttande leiarstil og oppleving av personalkonfliktar

Menneskeorientert- og støttande leiarstil og oppleving av personalkonfliktar		Merkar du personalkonfliktar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leiinga?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Eg får støtte og hjelp frå min næraste leiar når eg treng det	Einig	221	164	62	447
		49,4%	36,7%	13,9%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	18	46	35	99
		18,2%	46,5%	35,4%	100,0%
Total		5	21	24	50
	(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)	10,0%	42,0%	48,0%	100,0%
		244	231	121	596
		40,9%	38,8%	20,3%	100,0%

Tabell 26 syner ein signifikant samanheng mellom produksjonsorientert leiarstil og personalkonfliktar på jobben. Blant dei som opplever leiaren sin innan ein produksjonsorientert leiarstil er det 46,6 % som sjeldan eller aldri merkar konfliktar, mens 14,4 % merkar det ofte eller alltid. Denne prosentfordelinga er relativ lik den som gjeld for menneskeorientert- og støttande leiarstil, men kjem noko dårlegare ut. Samanlikna med gjennomsnittet blant respondentane (40,9 %) så er det sjeldnare personalkonfliktar der leiaren har ein produksjonsorientert leiarstil.



Tabell 26: Produksjonsorientert leiarstil og oppleving av personalkonflikhtar

		Merkar du personalkonflikhtar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leiinga?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min har hovudfokus på kva som vert levert av resultat frå dei tilsette	Einig	191	160	59	410
		46,6%	39,0%	14,4%	100,0%
	Korkje eller	39	55	37	131
		29,8%	42,0%	28,2%	100,0%
	Ueinig	14	16	25	55
		25,5%	29,1%	45,5%	100,0%
Total		244	231	121	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		40,9%	38,8%	20,3%	100,0%

Tabell 27 viser den signifikante samanhengen mellom lagleiarstil og opplevinga av konflikhtar i bedrifta. Blant dei som opplever leiaren sin innan ein lagleiarstil er det 52,7 % som sjeldan eller aldri merkar konflikhtar, mens 10,2 % merkar det ofte eller alltid. Ein ser her at leiarstilen med lagleiarstil har mykje å seie for konflikhtar i bedrifter, ved at leiarstilen kjem betre ut enn dei to føregåande konstruktive leiarstilane (produksjonsorientert og menneskeorientert), samt gjennomsnittet blant respondentane (40,9 %). Med tanke på at det er så stor del av respondentane som opplever leiaren sin innan ein lagleiarstil så er det viktige funn at det er sjeldnare personalkonflikhtar i desse verksemdene.

Tabell 27: Lagleiarstil og oppleving av personalkonflikhtar

		Merkar du personalkonflikhtar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leiinga?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min klarer å ha fokus på både dei tilsette si helse og velvære, men også på bedrifta sine resultat	Einig	202	142	39	383
		52,7%	37,1%	10,2%	100,0%
	Korkje eller	32	62	40	134
		23,9%	46,3%	29,9%	100,0%
	Ueinig	10	27	42	79
		12,7%	34,2%	53,2%	100,0%
Total		244	231	121	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		40,9%	38,8%	20,3%	100,0%

Tabell 28 viser signifikant samanheng mellom Laissez-faire leiarstil og oppleving av personalkonfliktar i bedrifta. Blant dei respondentane som opplever leiaren sin innan denne leiarstilen er det 28,3 % som sjeldan opplever konfliktar og 34,0 % som ofte eller alltid opplever konfliktar. For dei som ikkje har ein leiar med Laissez-faire stil er det 45,3 % som sjeldan eller aldri opplever personalkonfliktar og 15,9 % som ofte eller alltid opplever personalkonfliktar. Når ein ser at det er 53 av 596 respondentar (8,9 %) som har leiarar med minimal interesse for både dei tilsette og resultatata til bedrifta, så ser ein at dette er viktige resultat. Ein ser også denne leiarstilen kjem mykje dårlegare ut samanlikna med dei tre andre ytterpunktta i leiarstileret (produksjonsorientert, menneskeorientert og lagleiande leiarstil). Samanlikna med gjennomsnittet blant respondentane der 40,9 % sjeldan eller aldri opplever personalkonfliktar er det stor avstand til Laissez-faire med 28,3 %.

Tabell 28: Laissez-faire leiarstil og oppleving av personalkonfliktar

<b>Laissez-faire leiarstil og oppleving av personalkonfliktar</b>					
		Merkar du personalkonfliktar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leiinga?			
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	Total
Leiaren min har minimal interesse både for dei tilsette og resultatata til bedrifta	Einig	15	20	18	53
		28,3%	37,7%	34,0%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	13	26	27	66
		19,7%	39,4%	40,9%	100,0%
Total		216	185	76	477
		45,3%	38,8%	15,9%	100,0%
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		244	231	121	596
		40,9%	38,8%	20,3%	100,0%

I Tabell 29 er det vist sterk signifikant samanheng mellom destruktiv leiarstil og om det er observerbare konfliktar i bedrifta. Ein ser at blant dei som er einige i at leiaren er ei kjelde til konfliktar er det 13,7 % som sjeldan opplever konfliktar og 48,7 % som ofte opplever konfliktar. Ein ser også at blant dei som er ueinige i at leiaren er ei kjelde til konfliktar er det 55,9 % som sjeldan opplever konfliktar og 9,0 % som ofte opplever dette. Destruktiv leiing ser ut til å ha mykje å seie for konfliktnivå i bedriftene, og om ein samanliknar resultatata med dei andre leiarstilane så er destruktiv leiing signifikant dårlegare enn dei andre stilartane, samt mykje dårlegare enn gjennomsnittet blant respondentane (40,9 %).

Tabell 29: Destruktiv leiing og oppleving av personalkonflikhtar

		Merkar du personalkonflikhtar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leiinga?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min er ein kjelde til frustrasjon og konflikt på jobben	Einig	16	44	57	117
		13,7%	37,6%	48,7%	100,0%
	Korkje eller	29	62	32	123
		23,6%	50,4%	26,0%	100,0%
	Ueinig	199	125	32	356
		55,9%	35,1%	9,0%	100,0%
Total		244	231	121	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		40,9%	38,8%	20,3%	100,0%

Tabell 30 under viser ein signifikant samanheng mellom situasjonsbestemd leiarstil og personalkonflikhtar på jobben. Blant dei respondentane som opplever leiaren sin innan denne leiarstilen er det 53,2 % som sjeldan eller aldri opplever konfliktar og 12,4 % som ofte eller alltid opplever konfliktar. Ein ser med dette at situasjonsbestemd leiarstil kjem betre ut enn produksjonsorientert og menneskeorientert leiarstil, samt betre enn gjennomsnittet på 40,9 %. Situasjonsbestemd leiarstil kjem betre ut enn lagleiing når det gjeld «sjeldan eller aldri» oppleving av personalkonflikhtar. Dette er viktige funn som kan vere med å poengtere viktigheita av at dynamisk leiarstil kan vere fordelaktig mot dei statiske leiarstilane.

Tabell 30: Situasjonsbestemd leiarstil og oppleving av personalkonflikhtar

		Merkar du personalkonflikhtar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leiinga?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min tilpassar leiarstilen til den enkelte situasjon	Einig	159	103	37	299
		53,2%	34,4%	12,4%	100,0%
	Korkje eller	61	91	50	202
		30,2%	45,0%	24,8%	100,0%
	Ueinig	24	37	34	95
		25,3%	38,9%	35,8%	100,0%
Total		244	231	121	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		40,9%	38,8%	20,3%	100,0%

## 5.4.1 Oppsummering

Situasjonsbestemd leiarstil kjem best ut ved at respondentane opplev og observerer minst konflikthar mellom andre arbeidstakarar der. Det er Laissez-faire og generell destruktiv leiarstil som kjem markant dårlegast ut, mykje dårlegare enn gjennomsnittet blant respondentane. Ein ser også at uansett leiarstil så vil det vere minst 1 av 10 som observerer personalkonflikthar mellom andre på arbeidsplassen. Det er også interessant å sjå at situasjonsbestemd leiarstil hadde noko meir positive resultat enn alle dei andre stilane i leiarstileret. Dette kan vere med på å vise Blanchard og Hersey sine påstandar om at ein må tilpasse seg kvar enkelt situasjon.

## 5.5 Opplevd leiarstil og mobbing i verksemda

Det neste steget i *konfliktrappa* er mobbing, trakassering og annan utilbørleg opptreden. Det er interessant å sjå på samanhengar mellom leiarstil og dette auka konfliktnivået. Til samanlikning syner Tabell 12 kva gjennomsnittet av respondentane i undersøkinga har svart når det gjeld mobbing og utilbørleg opptreden. Her ser ein at 5,5 % av respondentane opplever mobbing m.m. nokså ofte, svært ofte eller alltid. Tabell 31 viser den signifikante samanhengen mellom produksjonsorientert leiarstil og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden på jobben. Ein ser at blant dei som er einige i at leiaren har ein produksjonsorientert leiarstil er det 84,1 % som sjeldan eller aldri opplever mobbing og 3,9 % som ofte eller alltid opplever dette i bedrifta. Blant dei som er ueinige at leiaren har ein produksjonsorientert leiarstil er det 54,5 % som sjeldan eller aldri opplever mobbing og 18,2 % som ofte eller alltid opplever dette i bedrifta. Det er 5,5 % av respondentane i den totale oversikta som opplever mobbing m.m., noko som er høgare enn for produksjonsorientert leiarstil (3,9 %).

Tabell 31: Produksjonsorientert leiarstil og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden på jobben

		Opplever du mobbing eller annan utilbørleg opptreden (både deg sjølv og andre)?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min har hovudfokus på kva som vert levert av resultat frå dei tilsette	Einig	345	49	16	410
		84,1%	12,0%	3,9%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	97	27	7	131
		74,0%	20,6%	5,3%	100,0%
Total		30	15	10	55
		54,5%	27,3%	18,2%	100,0%
		472	91	33	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		79,2%	15,3%	5,5%	100,0%

Tabell 32 viser at det er signifikant samanheng mellom menneskeorientert leiarstil og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden på jobben. Det er 88,6 % av respondentane som har ein leiar som vert oppfatta med ein støttande leiarstil som sjeldan opplever mobbing og 1,8 % som ofte eller alltid opplever det. Av respondentane som ikkje har leiarar som vert oppfatta med ein støttande leiarstil er det 40,0 % som sjeldan opplever mobbing og 28,0 % som ofte opplever dette. Det er 5,5 % av respondentane i den totale oversikta som opplever mobbing m.m., noko som er mykje høgare enn for menneskeorientert leiarstil. Denne leiarstilen kjem også klart betre ut enn den produksjonsorienterte.

Tabell 32: Menneskeorientert leiarstil og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden

Menneske- og omsorgsorientert leiarstil og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden		Opplever du mobbing eller annan utilbørleg opptreden på jobben (både deg sjølv og andre)?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Eg får støtte og hjelp frå min næraste leiar når eg treng det	Einig	396	43	8	447
		88,6%	9,6%	1,8%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	56	32	11	99
		56,6%	32,3%	11,1%	100,0%
		20	16	14	50
		40,0%	32,0%	28,0%	100,0%
Total		472	91	33	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		79,2%	15,3%	5,5%	100,0%

Den neste leiarstilen som er interessant å sjå i samanheng med grad av mobbing og utilbørleg opptreden er lagleiing (Tabell 33). Ein ser her at blant dei som har ein leiar som vert oppfatta innan ein lagleiande leiarstil er det 90,9 % som sjeldan opplever mobbing og 1,3 % som ofte opplever dette. Blant dei som ikkje har ein leiar som vert oppfatta innan ein lagleiande leiarstil er det 40,5 % som sjeldan opplever mobbing og 20,3 % som ofte opplever dette. Det er interessant å sjå kor stor grad opplevinga av mobbing aukar ved mangel på denne leiarstilen, samt at det er ein klar signifikant samanheng. Lagleiing kjem betre ut enn både produksjonsorientert leiarstil og menneskeorientert leiarstil, og ein ser også ein stor betring i høve totaloversikta der 5,5 % svarar at dei ofte eller alltid opplever mobbing. Ein ser med dette at konstruktive leiarstilar har ein positiv effekt på å redusere utviklinga av konfliktrar.

Tabell 33: Lagleing og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden

		Opplever du mobbing eller annan utilbørleg opptreden på jobben (både deg sjølv og andre)?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min klarer å ha fokus på både dei tilsette si helse og velvære, men også på bedrifta sine resultat	Einig	348	30	5	383
		90,9%	7,8%	1,3%	100,0%
Korkje eller Ueinig		92	30	12	134
		68,7%	22,4%	9,0%	100,0%
Total		32	31	16	79
	(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)	40,5%	39,2%	20,3%	100,0%
		472	91	33	596
		79,2%	15,3%	5,5%	100,0%

I motsett ende av lagleing i leiargitteret til Blake og Mouton er Laissez-faire leiarstil. Tabell 34 viser ein signifikant samanheng mellom Laissez-faire leiarstil og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden på jobben. Blant dei respondentane som einige i påstanden om at leiaren har ein Laissez-faire leiarstil er det 58,5 % som aldri opplever mobbing og 17,0 % som ofte opplever dette. Tabellen viser at dei respondentane som ueinige i påstanden om at leiaren har ein Laissez-faire leiarstil er det 86,0 % som sjeldan opplever mobbing og 2,9 % som ofte opplever dette. Med Laissez-faire leiarstil er det 17,0 % som ofte eller alltid opplever mobbing m.m., noko som er langt over det som er fordelinga blant totalutvalet (5,5 %). Laissez-faire leiarstil påverkar graden av konfliktrar i negativ retning ved at konfliktnivået aukar samanlikna med gjennomsnittet og dei andre leiarstilane.

Tabell 34: Laissez-faire og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden

		Opplever du mobbing eller annan utilbørleg opptreden (både deg sjølv og andre)?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min har minimal interesse både for dei tilsette og resultatata til bedrifta	Einig	31	13	9	53
		58,5%	24,5%	17,0%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	31	25	10	66
		47,0%	37,9%	15,2%	100,0%
Total		410	53	14	477
		86,0%	11,1%	2,9%	100,0%
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		472	91	33	596
		79,2%	15,3%	5,5%	100,0%

Det er interessant å sjå om det er samanheng mellom destruktiv leiarstil og graden av mobbing og utilbørleg opptreden på arbeidsplassen (Tabell 35). Tabellen viser at 17,9 % av respondentane som har ein leiar som har ein destruktiv leiarstil ofte opplever mobbing eller utilbørleg opptreden, mens 44,4 % sjeldan opplever dette. Blant respondentane som er ueinige i at dei har ein leiar med destruktiv leiarstil er det 91,6 % som sjeldan opplever mobbing og 2,0 % som ofte opplever mobbing. Destruktiv leiarstil ser ut til å ha stor påverknad i meir alvorlege konflikhtar og utilbørleg opptreden på arbeidsplassen. Resultatet blant dei respondentane som har destruktive leiarar er dårlegare enn for respondentar som har Laissez-faire leiarar. Begge desse stilane kjem svært dårleg ut i forhold til dei andre konstruktive leiarstilane, noko som illustrerer desse leiarstilane sin negative påverknad av konfliktnivå.

Tabell 35: Destruktiv leiing og grad av mobbing og annan utilbørleg opptreden

		Opplever du mobbing eller annan utilbørleg opptreden (både deg sjølv og andre)?			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min er ein kjelde til frustrasjon og konflikt på jobben	Einig	52	44	21	117
		44,4%	37,6%	17,9%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	94	24	5	123
		76,4%	19,5%	4,1%	100,0%
Total		326	23	7	356
		91,6%	6,5%	2,0%	100,0%
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		472	91	33	596
		79,2%	15,3%	5,5%	100,0%

Tabell 36 syner ein signifikant samanheng mellom situasjonsbestemd leiarstil og mobbing og annan utilbørleg opptreden i verksemdene. Blant dei respondentane som er einige i påstanden om at leiaren har ein situasjonsbestemd leiarstil er det 86,3 % som aldri opplever mobbing og 3,0 % som ofte opplever dette. Dette ligg svært nær det same nivået som for produksjonsorientert leiarstil, men kjem ikkje heilt opp på same positive nivå som for menneskeorientert leiarstil eller lagleiing. I forhold til totalfordelinga (5,5 %) så er situasjonsbestemd leiarstil positivt for å redusere konfliktnivået, og særleg samanlikna med Laissez-faire og destruktiv leiarstil.

Tabell 36: Situasjonsbestemd leiarstil og mobbing og annan utilbørleg opptreden i verksemdene

		Situasjonsbestemd leing og mobbing og annan utilbørleg opptreden			Total
		Opplever du mobbing eller annan utilbørleg opptreden på jobben (både deg sjølv og andre)?			
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min tilpassar leiarstilen til den enkelte situasjon	Einig	258	32	9	299
		86,3%	10,7%	3,0%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	149	42	11	202
		73,8%	20,8%	5,4%	100,0%
		65	17	13	95
		68,4%	17,9%	13,7%	100,0%
Total		472	91	33	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		79,2%	15,3%	5,5%	100,0%

### 5.5.1 Oppsummering

Når det gjeld samanheng mellom leiarstilar og mobbing eller annan utilbørleg opptreden på jobben så er det signifikante samanhengar på alle leiarstilar. Det viser seg at destruktiv leiarstil og Laissez-faire har svært negativ påverknad på grad av mobbing, mens dei konstruktive leiarstilane har ein positiv påverknad. Skilnaden på den prosentvise utbreiinga av mobbing og annan utilbørleg opptreden er svært stor mellom dei konstruktive leiarstilane på den eine sida (utbreiing mellom 1,3-3,9 %), til Laissez-faire og destruktiv leiarstil på den andre sida (utbreiing på 17,0-17,9 %). Snittet blant alle respondentane er på 5,5 %.

Ein ser at det er mindre frekvens av oppleving av mobbing samanlikna med observasjonar av personalkonfliktar (kapittel 5.4) uansett kva leiarstil ein vurderer, men at destruktiv og Laissez-faire leiarstil har ein negativ påverknad av utviklinga på konfliktnivået.



## 5.6 Opplevd leiarstil og sjukefråvær

I spørjeskjemaet er det spørsmål om den tilsette har vore sjukmeldt dei siste 12 månadane, samt om den tilsette har vore sjukmeldt på grunn av personalkonfliktar på jobben.

Sjukefråvær kan vere eit av resultata av at konflikta har kome vidare til neste trinn i konfliktrappa, og det er relevant å sjå fråvær i samanheng med forskjellige leiarstilar. Tabell 37 viser oversikt over frekvensfordeling av oppsummert leiarstil, analysert opp mot sjukefråvær siste 12 månader på grunn av personalkonfliktar på jobben. Tabellen viser at den leiarstilen som har signifikant høgst frekvens (lagleing med 308 av 596 respondentar) ikkje har tilsette som har vore sjukmeldte. Dei som rapporterer å vere sjukmeldt på grunn av personalkonfliktar på jobben (n=13) har leiarar som tek ting som det kjem (n=5), har produksjonsorientert leiarstil (n=4), har ein Laissez-faire leiarstil (n=3) og menneskeomsyn (n=1). Ein ser vidare at den leiarstilen som har størst prosentvis fordeling av sjukmeldte er Laissez-faire med 9,7 %. Denne tabellen viser i stor grad Blake og Mouton sitt leiargitter der dei framhevar lagleing som den ideelle leiarstilen og Laissez-faire som den simplaste leiarstilen. Av alle respondentane i undersøkinga er det 2,2 % som har vore sjukmeldt siste 12 månadane på grunn av personalkonfliktar på jobben (Tabell 14 og Tabell 37).

Tabell 37: Totalvurdering av opplevd leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar

<b>Totalvurdering av opplevd leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar</b>				
		Har du vore sjukmeldt siste 12 månader på grunn av personalkonfliktar på jobb?		
		Ja	Nei	Total
På det jamne vil eg seie at min leiar er:	Ein som lar ting skure og gå, og som gjer minst mogleg for bedrifta og dei tilsette	3	28	31
		9,7%	90,3%	100,0%
	Ein som berre tenker profitt og produksjon	4	53	57
		7,0%	93,0%	100,0%
	Ein som tenker på samarbeid og arbeidsmiljø	1	74	75
		1,3%	98,7%	100,0%
	Ein som tek ting som det kjem	5	120	125
		4,0%	96,0%	100,0%
	Ein som både tenker på dei tilsette og på bedrifta sin produksjon	0	308	308
		0,0%	100,0%	100,0%
Total		13	583	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		2,2%	97,8%	100,0%

Vidare i dette avsnittet er det lagt fram krysstabellar som viser sjukefråvær i forhold til leiarstilane i leiargitteret, samt destruktive og situasjonsbestemte leiarstilar. Tabell 38 viser signifikant samanheng mellom produksjonsorientert leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar. Blant dei 13 personane som har fråvære er det fem som er einig og fem som er ueinig i påstanden om produksjonsorientert leiarstil. Det er tre som svarar korkje eller. Blant dei respondentane som opplever leiaren sin innan denne leiarstilen er det 1,2 % som har vore sjukmelde på grunn av personalkonfliktar på jobb. Om ein samanliknar den prosentvise fordelinga av alle respondentane (2,2 %) så er produksjonsorientert leiarstil positiv ved at utbreiinga er lågare, og kan ha ein positiv påverknad på konfliktnivå ved at det vert redusert.

Tabell 38: Produksjonsorientert leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar

<b>Produksjonsorientert leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar</b>				
		Har du vore sjukmeldt siste 12 månader på grunn av personalkonfliktar på jobb?		Total
		Ja	Nei	
Leiaren min har hovudfokus på kva som vert levert av resultat frå dei tilsette	Einig	5	405	410
		1,2%	98,8%	100,0%
	Korkje eller	3	128	131
		2,3%	97,7%	100,0%
	Ueinig	5	50	55
		9,1%	90,9%	100,0%
Total		13	583	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,001)		2,2%	97,8%	100,0%

Ein ser relativt like resultat ved analyse av menneskeorientert leiarstil og fråvære (Tabell 39). Det er også her stor spreiring blant dei 13 som har sjukefråvær relatert til personalkonfliktar. Blant dei respondentane som opplever leiaren sin innan denne leiarstilen er det 1,1 % som har vore sjukmelde på grunn av personalkonfliktar på jobb. Om ein også her samanliknar den prosentvise fordelinga av alle respondentane (2,2 %) så er menneskeorientert leiarstil positiv ved at utbreiinga er lågare, og kan difor ha ein positiv påverknad på konfliktnivå ved at det vert redusert.

Tabell 39: Menneskeorientert leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikatar

		Menneskeorientert leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikatar		
		Har du vore sjukmeldt siste 12 månader på grunn av personalkonflikatar på jobb?		Total
		Ja	Nei	
Eg får støtte og hjelp frå min næraste leiar når eg treng det	Einig	5	442	447
		1,1%	98,9%	100,0%
	Korkje eller	3	96	99
		3,0%	97,0%	100,0%
	Ueinig	5	45	50
		10,0%	90,0%	100,0%
Total		13	583	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		2,2%	97,8%	100,0%

Ved analyser av lagleiing og sjukefråvær relatert til personalkonflikatar så vil ein kunne sjå følgande signifikante samanhengar (Tabell 40). Blant dei respondentane som opplever leiaren sin innan lagleiande leiarstil er det berre 0,5 % som har vore sjukmelde på grunn av personalkonflikatar på jobb. Dette er den leiarstilen som har lågast prosentvis fordeling av sjukmeldte på grunn av personalkonflikatar. Dette er med på å vise at leiarstilar som har høg grad av både menneskeorientering og produksjonsorientering vil ha ein reduserande effekt på konfliktnivå i bedrifter.

Tabell 40: Lagleiing og sjukefråvær på grunn av personalkonflikatar

		Lagleiing og sjukefråvær på grunn av personalkonflikatar		
		Har du vore sjukmeldt siste 12 månader på grunn av personalkonflikatar på jobb?		Total
		Ja	Nei	
Leiaren min klarer å ha fokus på både dei tilsette si helse og velvære, men også på bedrifta sine resultat	Einig	2	381	383
		0,5%	99,5%	100,0%
	Korkje eller	3	131	134
		2,2%	97,8%	100,0%
	Ueinig	8	71	79
		10,1%	89,9%	100,0%
Total		13	583	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		2,2%	97,8%	100,0%

Tabell 41 viser signifikant samanheng mellom Laissez-faire leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar. Her ser ein omvendt tendens i forhold til dei tidlegare leiarstilane. Blant dei respondentane som opplever leiaren sin innan Laissez-faire er det 7,5 % som har vore sjukmelde på grunn av personalkonfliktar på jobb, altså mykje høgare frekvens enn ved dei konstruktive leiarstilane, og høgare enn gjennomsnittet (2,2 %). Dette er ein klar indikator på at Laissez-faire leiarstil er med på å auke konfliktnivå i bedrifter samanlikna med andre leiarstilar. Det er også verdt å merke seg at blant dei 13 respondentane som har sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar er det spreing i korleis dei opplever leiarstilen til sin leiar.

Tabell 41: Laissez-faire leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar

		Laissez-faire leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar		
		Har du vore sjukmeldt siste 12 månader på grunn av personalkonfliktar på jobb?		Total
		Ja	Nei	
Leiaren min har minimal interesse både for dei tilsette og resultatata til bedrifta	Einig	4	49	53
		7,5%	92,5%	100,0%
	Korkje eller	3	63	66
		4,5%	95,5%	100,0%
	Ueinig	6	471	477
		1,3%	98,7%	100,0%
Total		13	583	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,005)		2,2%	97,8%	100,0%

Tabell 42 viser samanheng mellom destruktiv leiing og sjukefråvær på grunn av personalkonfliktar. Tabellen viser at 11 av 13 av dei som har fråvære på grunn av personalkonfliktar opplever leiaren sin som ei kjelde til frustrasjon. Blant dei som er einige i påstanden om at leiaren har ein destruktiv leiarstil er det 9,4 % som har fråvær. Det er signifikante samanhengar på at det er større mengde sjukmeldingar blant dei som har destruktive leiarar enn blant dei andre leiarstilane, noko som stadfestar at destruktiv leiing påverkar utviklinga av konfliktar i negativ retning.

Tabell 42: Destruktiv leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikatar

<b>Destruktiv leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikatar</b>				
		Har du vore sjukmeldt siste 12 månader på grunn av personalkonflikatar på jobb?		
		Ja	Nei	Total
Leiaren min er ein kjelde til frustrasjon og konflikt på jobben	Einig	11	106	117
		9,4%	90,6%	100,0%
	Korkje eller	0	123	123
		0,0%	100,0%	100,0%
	Ueinig	2	354	356
		0,6%	99,4%	100,0%
Total		13	583	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		2,2%	97,8%	100,0%

Tabell 43 analyserer samanheng mellom situasjonsbestemd leiarstil og sjukefråvær. Det er 13 personar som har vore sjukmeldt på grunn av personalkonflikatar på jobben og av desse er det tre som svarar at dei har ein leiar som tilpassar seg til kvar enkelt situasjon. Blant dei som er einige i påstanden om at leiaren har ein situasjonsbestemd leiarstil er det 1,0 % som har fråvære. Dette er den nest beste leiarstilen om ein samanliknar dei 6 forskjellige stilane som er omtala i denne oppgåva. Berre lagleiarande leiarstil er betre, noko som syner at dynamisk leiing som tilpassar seg situasjonen kan vere med på å redusere konfliktnivå i bedrifter.

Tabell 43: Situasjonsbestemd leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikatar

<b>Situasjonsbestemd leiarstil og sjukefråvær på grunn av personalkonflikatar</b>				
		Har du vore sjukmeldt siste 12 månader på grunn av personalkonflikatar på jobb?		
		Ja	Nei	Total
Leiaren min tilpassar leiarstilen til den enkelte situasjon	Einig	3	296	299
		1,0%	99,0%	100,0%
	Korkje eller	5	197	202
		2,5%	97,5%	100,0%
	Ueinig	5	90	95
		5,3%	94,7%	100,0%
Total		13	583	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,044)		2,2%	97,8%	100,0%

### 5.6.1 Oppsummering

Ein ser at det er markant færre som er sjukmeldt på grunn av personalkonflikter enn det er oppleving av mobbing. Dette er i samsvar med Einarsen (2008) sine påstandar om at personalkonflikter påverkar helse meir enn det påverkar sjukefråvær. Det same mønsteret som ein kan sjå på dei forskjellige leiarstilane lågare i konfliktrappa gjeld også for sjukmeldingar.

Det er signifikant flest sjukmeldingar der leiarstilane er generelt destruktive eller Laissez-faire. Dette avsnittet viser at destruktiv og Laissez-faire leiarstil vil vere med på å påverke konfliktnivå i bedrifter i negativ retning, mens dei andre konstruktive leiarstilane har ein konfliktreducerande påverknad. Ein ser også at den situasjonsbestemde leiarstilen kjem svært godt ut når det gjeld låge sjukefråværestal. Dette er med på å stadfeste nyare teoriar om dynamisk leiing framom dei tidlegare statiske leiarteoriane.

## 5.7 Opplevd leiarstil og grad av turnover

*Utstøying* er det øvste trinnet i konfliktrappa, og med dette vert turnover ein relevant faktor å analysere saman med leiarstilar. Tabellane i dette avsnittet uttrykker samanhengen mellom korleis dei tilsette opplever leiarstilen til sin næraste leiar, og om det er mykje turnover (utskiftingar) blant personalet. Tabell 44 gjev ein oppsummert oppfatning av leiarstilen og viser at det er størst prosentvis utbreiing av turnover i dei bedriftene der dei tilsette opplev leiaren sin innan kategorien produksjonsorientert leiarstil (28,1 %) og Laissez-faire (25,8 %). Vidare følger «midt-på-treet» leiing (12,0 %), og det er minst prosentvis turnover i bedriftene som har lagleiing (7,1 %) og menneskeorientert leiarstil (6,7 %) hjå sine leiarar. Til samanlikning svarar 11,1 % at det er hyppig turnover i bedrifta når ein ser på alle respondentane (Tabell 15 og Tabell 44).

Tabell 44: Opplevd leiarstil og grad av turnover

		Er det hyppig «turnover»? Med turnover meinast at det er hyppig utskifting av personale.			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
På det jamne vil eg seie at min leiar er:	Ein som lar ting skure og gå, og som gjer minst mogleg for bedrifta og dei tilsette	12 38,7%	11 35,5%	8 25,8%	31 100,0%
	Ein som berre tenker profitt og produksjon	19 33,3%	22 38,6%	16 28,1%	57 100,0%
	Ein som tenker på samarbeid og arbeidsmiljø	40 53,3%	30 40,0%	5 6,7%	75 100,0%
	Ein som tek ting som det kjem	71 56,8%	39 31,2%	15 12,0%	125 100,0%
	Ein som både tenker på dei tilsette og på bedrifta sin produksjon	208 67,5%	78 25,3%	22 7,1%	308 100,0%
	<b>Total</b>	350 58,7%	180 30,2%	66 11,1%	596 100,0%

(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)

Når ein gjer ei bivariat analyse av påstandar om leiarstilar og turnover så får vi følgande tabellar. Tabell 45 viser ein signifikant samanheng mellom produksjonsorientert leiarstil og turnover. Tabellen viser at 7,6 % av dei respondentane som har ein leiar som har fokus på resultat rapporterer hyppig turnover. Med tanke på at det er 11,1 % som opplever hyppig turnover blant alle respondentane, så har produksjonsorientert leiarstil eit betre resultat enn gjennomsnittet.

Tabell 45: Produksjonsorientert leiarstil og grad av turnover

		Er det hyppig «turnover»??			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min har hovudfokus på kva som vert levert av resultat frå dei tilsette	Einig	251 61,2%	128 31,2%	31 7,6%	410 100,0%
	Korkje eller	71 54,2%	40 30,5%	20 15,3%	131 100,0%
	Ueinig	28 50,9%	12 21,8%	15 27,3%	55 100,0%
	<b>Total</b>	350 58,7%	180 30,2%	66 11,1%	596 100,0%

(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)

Tabell 46 viser den signifikante sammenhengen mellom menneskeorientert leiarstil og hyppig grad av turnover. Ein ser at 8,3 % av respondentane som meiner å ha ein leiar som har ein menneske- og omsorgsorientert stil ofte eller alltid opplever turnover. Det er altså noko høgare frekvens med rapportert turnover hjå menneskeorienterte leiarstilar enn hjå produksjonsorienterte leiarstilar, men framleis er det mykje lågare enn gjennomsnittet på 11,1 %.

Tabell 46: Menneske- og omsorgsorientert leiarstil og grad av turnover

<b>Menneske- og omsorgsorientert leiarstil og grad av turnover</b>					
		Er det hyppig «turnover»? Med turnover meinast at det er hyppig utskifting av personale.			
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	Total
Eg får støtte og hjelp frå min næraste leiar når eg treng det	Einig	290	120	37	447
		64,9%	26,8%	8,3%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	44	40	15	99
		44,4%	40,4%	15,2%	100,0%
		16	20	14	50
		32,0%	40,0%	28,0%	100,0%
Total		350	180	66	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		58,7%	30,2%	11,1%	100,0%

Tabell 47 viser ein signifikant samanheng mellom lagleiing og hyppig grad av turnover. Ein ser at 6,0 % av respondentane som meiner å ha ein leiar med lagleiande stil ofte eller alltid opplever turnover. Lagleiing kjem med dette enda betre ut enn dei to stilane som berre fokuserer på ein akse i leiargitteret (produksjonsorientert leiarstil og menneskeorientert leiarstil), og den kjem også mykje betre ut enn gjennomsnittet på 11,1%.



Tabell 47: Lagleining og grad av turnover

		Lagleining og grad av turnover			Total
		Er det hyppig «turnover»? Med turnover meinast at det er hyppig utskifting av personale.			
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min klarer å ha fokus på både dei tilsette si helse og velvære, men også på bedrifta sine resultat	Einig	255	105	23	383
		66,6%	27,4%	6,0%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	65	48	21	134
		48,5%	35,8%	15,7%	100,0%
Total		30	27	22	79
		38,0%	34,2%	27,8%	100,0%
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		350	180	66	596
		58,7%	30,2%	11,1%	100,0%

Når ein analyserer Laissez-faire leiarstil med hyppig grad av turnover ser ein at det er 15,1 % blant respondentane som har leiarar med Laissez-faire leiarstil som opplever hyppig turnover (Tabell 48). Ved å sjå Laissez-faire i samanheng med dei andre leiarstilane i ytterpunkta til leiarstileret ser ein at det er mykje større turnover der leiarane har denne leiarstilen, og ein ser også at utviklinga av konflikter på arbeidsplassen vil kunne utvikle seg i negativ retning i konfliktrappa ved ein Laissez-faire leiarstil.

Det er i denne tabellen størst grad av turnover blant dei respondentane som ikkje har formeining om leiarstilen (24,2 %).

Tabell 48: Laissez-faire leiarstil og grad av turnover

		Laissez-faire leiarstil og grad av turnover			Total
		Er det hyppig «turnover»?			
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min har minimal interesse både for dei tilsette og resultata til bedrifta	Einig	24	21	8	53
		45,3%	39,6%	15,1%	100,0%
	Korkje eller Ueinig	28	22	16	66
		42,4%	33,3%	24,2%	100,0%
Total		298	137	42	477
		62,5%	28,7%	8,8%	100,0%
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		350	180	66	596
		58,7%	30,2%	11,1%	100,0%

Tabell 49 viser ein sterk signifikant samanheng mellom destruktiv leiarstil og grad av turnover. Tabellen viser at 22,2 % av respondentane som meiner å ha ein leiar med destruktiv leiarstil ofte eller alltid opplever turnover. Blant dei som er ueinige i at dei har ein leiar med destruktiv stil er det 7,0 % som rapporterer hyppig turnover. Her ser det ut til at destruktiv leiarstil har svært mykje å seie for graden av turnover i bedriftene, og den generelt destruktive leiarstilen kjem dårlegast ut av alle dei 6 stilane i denne oppgåva. Dette er også med på å syne i kor stor grad leiarstil kan påverke utviklinga av konflikhtar i bedrifter, særleg høgt i konfliktrappa der skilnadane på leiarstilane vert prosentvis større.

Tabell 49: Destruktiv leiarstil og grad av turnover

		Destruktiv leiarstil og grad av turnover			Total
		Er det hyppig «turnover»? Med turnover meinast at det er hyppig utskifting av personale.			
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiaren min er ein kjelde til frustrasjon og konflikt på jobben	Einig	49	42	26	117
		41,9%	35,9%	22,2%	100,0%
	Korkje eller	57	51	15	123
		46,3%	41,5%	12,2%	100,0%
	Ueinig	244	87	25	356
		68,5%	24,4%	7,0%	100,0%
Total		350	180	66	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		58,7%	30,2%	11,1%	100,0%

Tabell 50 viser samanheng mellom situasjonsbestemd leing og grad av turnover. Ein ser at 7,7 % av respondentane som meiner å ha ein leiar med situasjonsbestemd leiarstil ofte eller alltid opplever turnover. Blant dei som er ueinige i at dei har ein leiar med situasjonsbestemd stil er det 16,8 % som rapporterer hyppig turnover. Situasjonsbestemd leiarstil kjem også i denne samanhengen ut som ein konstruktiv og positiv leiarstil for å halde eit lågt konfliktnivå, og har ein mykje lågare frekvens enn gjennomsnittet på 11,1 % som opplever hyppig turnover.

Tabell 50: Situasjonsbestemd leiarstil og turnover i verksemdene

		Er det hyppig «turnover»? Med turnover meinast at det er hyppig utskifting av personale.			Total
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	
Leiarene min tilpassar leiarstilen til den enkelte situasjon	Einig	190	86	23	299
		63,5%	28,8%	7,7%	100,0%
	Korkje eller	107	68	27	202
		53,0%	33,7%	13,4%	100,0%
	Ueinig	53	26	16	95
		55,8%	27,4%	16,8%	100,0%
Total		350	180	66	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,031)		58,7%	30,2%	11,1%	100,0%

### 5.7.1 Oppsummering

Generelt så ser ein at alle bedrifter i undersøkinga, uavhengig av leiarstil opplever turnover og 11,1 % opplever dette ofte eller alltid. Det er sterk signifikant skilnad mellom dei konstruktive leiarstilane (produksjonsorientert, menneskeorientert, lagleiing og situasjonsbestemd stil), som alle ligg langt under gjennomsnittet, og Laissez-faire og destruktive leiarstilar som har ein svært høg frekvens av turnover.

Utstøying frå jobb er det øvste trinnet i konfliktrappa, og når ein ser så store og signifikante skilnader på leiarstilane så er dette viktige funn for å stadfeste påstandane om korleis leiarstilar kan utvikle konflikter.

## 5.8 Kompetanse på konflikthandsaming og konfliktnivå

Det er eit stort fleirtal av respondentane som ikkje har oversikt over om sin næraste leiar har formell kompetanse på handsaming av konflikter (Tabell 51). Blant dei respondentane som svarar ja på at leiaren har formel kompetanse på konflikthandsaming er det 55,9 % som aldri eller sjeldan opplever konflikter, og 5,9 % som ofte eller alltid opplever konflikter. Fordelinga er omvendt der respondentane svarar at leiaren ikkje har kompetanse på konflikthandsaming. Her er fordelinga at 24,3 % aldri eller sjeldan opplever konflikter, mens 40,7 % svarar at dei ofte eller alltid opplever konflikter. Det er også signifikant sjeldnare konflikter der dei tilsette ikkje veit kva kompetanse leiaren har, samanlikna med dei respondentane der leiaren ikkje har

kompetanse. Leiaren sin kunnskap og kompetanse på handsaming av konflikthar dermed mykje å seie for konfliktnivåa i verksemdene.

Tabell 51: Personalkonflikthar og leiaren sin kompetanse på konflikthandsaming

		Merkar du personalkonflikthar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leinga?			
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	Total
Har leiaren din formell kompetanse på konflikthandsaming?	Ja	57	39	6	102
		55,9%	38,2%	5,9%	100,0%
	Nei	43	62	72	177
		24,3%	35,0%	40,7%	100,0%
	Veit ikkje	144	130	43	317
		45,4%	41,0%	13,6%	100,0%
Total		244	231	121	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		40,9%	38,8%	20,3%	100,0%

Tabell 52 viser at respondentane meiner at det er signifikant sjeldnare turnover/utskiftingar av personale i dei bedriftene der det er leiarar som har formell kompetanse på konflikthandsaming. Det er berre 2 % som meiner at det er høg grad av turnover og at leiaren har formell kompetanse på konflikthandsaming (Tabell 52). Til samanlikning er det 15,8 % som meiner det er høg grad av turnover der leiaren ikkje har kompetanse innan konflikthandtering. Med tanke på at gjennomsnittet av respondentane har svart at 11,1 % opplever hyppig turnover, så er det svært stor betring om leiaren har formell kompetanse på konflikthandsaming.

Tabell 52: Turnover og leiaren sin kompetanse på konflikthandsaming

		Er det hyppig «turnover»?			
		Sjeldan eller aldri	Av og til	Ofte eller alltid	Total
Har leiaren din formell kompetanse på konflikthandsaming?	Ja	67	33	2	102
		65,7%	32,4%	2,0%	100,0%
	Nei	100	49	28	177
		56,5%	27,7%	15,8%	100,0%
	Veit ikkje	183	98	36	317
		57,7%	30,9%	11,4%	100,0%
Total		350	180	66	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,012)		58,7%	30,2%	11,1%	100,0%

Blant leiarane (dei som har arbeidsgjevaransvar, men som ikkje er øvste leiar) er det fleire som vurderer arbeidsmiljøet sitt som bra enn blant tilsette utan personalansvar (Tabell 53). Fordelinga ser ut til å vere tilfeldig, då ein ikkje kan finne signifikante skilnader.

Tabell 53: Totalvurdering av arbeidsmiljøet og personalansvar

		Totalvurdering av arbeidsmiljøet og personalansvar		
		Tilsett (utan personalansvar)	Er du: Mellomleiar/Avdelingsleiar (med personalansvar)	Total
Korleis vurderer du totalt sett ditt psykososiale arbeidsmiljø?	Svært eller nokså bra	363 79,6%	117 83,6%	480 80,5%
	Korkje eller Svært eller nokså dårleg	52 11,4%	16 11,4%	68 11,4%
		41 9,0%	7 5,0%	48 8,1%
Total		456	140	596
(Pearsons Chi-kvadrat 0,312)		100,0%	100,0%	100,0%

## 5.9 Opplevd leiarstil og handsaming av konflikhtar

Ein av hypotesane i oppgåva er om «*Dei tilsette opplever at konflikhtar vert handsama betre i verksemden der leiaren har ein sterk medarbeidarorientering (1,9 og 9,9)*». Tabell 54 syner bivariat analyse av leiarstil og om konflikhtar vert løyste rettferdig og godt av leiaren på arbeidsplassen. Totalt for alle respondentane så meiner 41,9 % at konflikhtar vert løyste på ein rettferdig måte. For respondentane som har leiarar med lagleiande stil er det 60,4 % som er einige i at konflikhtar vert løyste godt. For respondentane som har leiarar med menneske- og samarbeidsomsyn er det 49,3 % som er einige i at konflikhtar vert løyste godt. For respondentane som har leiarar med produksjonsorientert leiarstil er det 3,5 % som er einige i at konflikhtar vert løyste godt. For respondentane som har leiarar med Laissez-faire leiarstil er det berre 3,2 % som er einige i at konflikhtar vert løyste godt. Ein ser altså dei same resultata som i dei tidlegare avsnitta, der Laissez-faire leiarstil kjem svært dårleg ut, uansett kven av dei konstruktive leiarstilane ein samanliknar med.

Tabell 54: Kryssanalyse av opplevd leiarstil og tilfredsheit på handsaming av konflikhtar

		Konflikhtar på jobben vert løyste på ein rettferdig og god måte av leiaren				Total
		Einig	Korkje eller	Ueinig	Veit ikkje	
På det jamne vil eg seie at min leiar er:	Ein som lar ting skure og gå, og som gjer minst mogleg for bedrifta og dei tilsette	1 3,2%	4 12,9%	23 74,2%	3 9,7%	31 100,0%
	Ein som berre tenker profitt og produksjon	2 3,5%	17 29,8%	34 59,6%	4 7,0%	57 100,0%
	Ein som tenker på samarbeid og arbeidsmiljø	37 49,3%	24 32,0%	4 5,3%	10 13,3%	75 100,0%
	Ein som tek ting som det kjem	24 19,2%	53 42,4%	34 27,2%	14 11,2%	125 100,0%
	Ein som både tenker på dei tilsette og på bedrifta sin produksjon	186 60,4%	69 22,4%	8 2,6%	45 14,6%	308 100,0%
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>167</b>	<b>103</b>	<b>76</b>	<b>596</b>
(Pearsons Chi-kvadrat 0,000)		41,9%	28,0%	17,3%	12,8%	100,0%

Det er størst tilfredsheit blant respondentane som har leiarar som har fokus på menneske og samarbeid og som er lagleiarar, mens det er minst tilfredsheit blant dei respondentane som har leiarar som har produksjonsorientert og Laissez-faire leiarstil. Med tanke på svært positive resultat for produksjonsorientert leiarstil i dei tidlegare avsnitta, så er det noko overraskande at denne leiarstilen kjem negativt ut her i denne samanhengen. I kapittelet om svakheiter ved oppgåva vil eg diskutere om spørsmålsformuleringane rundt oppsummeringsspørsmåla som omhandlar den produksjonsorienterte leiarstilen er god nok.

## 6 Diskusjon og konklusjon

For at resultatene frå undersøkingsa skal kunne settast i ein større samanheng, og samanliknast med tidlegare forskning og teoriar, vil dette kapitlet presentere drøfting av resultatene. Det vil seie at ein samanstillar mine funn med andre empiriske studiar på området og drøftar dette mot teori (Jacobsen, 2015). Drøftinga vil vere fokusert rundt mine hovudfunn, og problemstillinga og hypotesane blir diskutert og besvart.

### 6.1. Ulike leiarstilar og utbreiing av konflikthar

I følgje Einarsen et.al. (2008) er årsaksforholda rundt konflikthar på arbeidsplassen i stor grad knytt til arbeidsmiljøforhold og *leiarforhold*, meir enn til individuelle kjenneteikn og personlege faktorar hjå dei involverte. Før vi i denne oppgåva konkluderer noko angåande samanhengane mellom leiarstil og konfliktnivå er det viktig å sjå på korleis utbreiinga av personalkonflikthar og leiarstilar er.

#### 6.1.1 Oppleving av personalkonflikthar på arbeidsplassen

Tabell 7 (s. 59) og Tabell 8 (s. 60) viser i kva grad respondentane gler seg til å gå på jobb og korleis dei totalt sett vurderer sitt psykososiale arbeidsmiljø. Det er eit stort fleirtal som gler seg til å gå på jobb (63,7 %) om ein vurderer dei mot dei som ikkje gler seg (11,6%). I følgje forskarane i Statens Arbeidsmiljøinstitutt (Aagestad et.al 2017) gler 9 av 10 nordmenn seg til å kome på jobben. Om ein inkluderer respondentane som svarar «korkje eller» i gruppa som gler seg til å gå på jobb kan det sjå ut til at jobbglede blant respondentane er relativt likt det landsdekkande datamaterialet til Stami.

Ved å sjå spørjeundersøkingsa i ljøs av *konflikthar* så er det fyrste trinnet personalkonflikthar. I Statistisk Sentralbyrå sin levekårsundersøking i 2003 oppgav 32 % av dei spurte arbeidstakarane at dei ”ofte eller av og til” hadde opplevd konflikthar mellom tilsette og leiar. 19 % hadde opplevd konflikthar mellom tilsette (Einarsen, et al. 2007). Mine resultat syner i kor stor grad respondentane i denne oppgåva har merka personalkonflikthar mellom andre tilsette eller mellom leiing og tilsett. Her ser vi at det er 20,3 % som svarar ofte eller svært ofte, noko som er ei lågare utbreiing enn SSB sine tidlegare data. Stami sine funn frå 2016 viser at 5,4 %, dvs. om lag 130 000 personar i Noreg (samla sett), opplev høg grad av ubehagelege konflikthar på arbeidsplassen (Stami, 2016). Resultata viser at blant respondentane i denne oppgåva er det 4,4 % (n=26) som «svært ofte eller alltid» opplever

personalkonfliktar på jobben. Med tanke på mitt avgrensa datamateriale, så meiner eg at mine funn samsvarar i stor grad med Statens Arbeidsmiljøinstitutt sin seksjon for nasjonal overvaking av arbeidsmiljø sitt datamateriale (Stami, 2018).

Vidare i neste trinn i konfliktrappa viser resultatane at 20,8 % svarar at dei har opplevd mobbing, trakassering og utilbørleg opptreden (både seg sjølv og andre) av og til, ofte eller alltid siste 12 månader. Dette talet er høgare enn dei 5 % som Pedersen (2007) viser til. I spørjeskjemaet er det ikkje definert tydeleg kva som er definert som mobbing, trakassering og utilbørleg opptreden, noko som kan føre til at utbreiinga vert stor. Stami sin rapport (Aagestad et.al., 2017, s 80) syner at det er 4,8 % av befolkninga både i Noreg og i EU for øvrig som har opplevd mobbing/trakassering siste 12 månader. Rapporten syner også at siste månaden har 11,5 % i Noreg og 10,3 % i EU har opplevd utskjelling på arbeidsplassen og 7,8 % i Noreg og 5,6 % i EU opplever audmjukande opptreden. Skilnaden mellom mine resultat og tidlegare forskning kan kome av uklåre definisjonar på dei forskjellige omgrepa rundt mobbing, trakassering og utilbørleg opptreden. Dette kan gjere at eg har noko høgare utbreiing enn tidlegare forskning.

I følgje Einarsen (2008) er det ein større samanheng mellom konfliktar og helseproblem, enn det er på samanheng mellom konfliktar og sjukefråvær. Enkelte norske studiar viser til at berre 1 % av årsakene til sjukefråvær kunne forklarast ut frå alvorlege personalkonfliktar eller mobbing. Resultata frå spørjeundersøkinga viser at det er 2,2 % av dei som er sjukmeldte som har fråvære grunna personalkonfliktar på arbeidsplassen. Resultata samsvarar difor i stor grad med den tidlegare litteraturen, og syner at mange går på jobb, sjølv om dei står oppi konfliktar eller er i arbeidsmiljø der det er eit høgt konfliktnivå.

Ved å samanlikne funna frå undersøkinga med tidlegare litteratur og forskning så ser vi at respondentane i undersøkinga opplever konfliktar på arbeidsplassen i relativt lik grad som i tidlegare litteratur og forskning.

### **6.1.2 Leiarstil**

Respondentane (n=596) opplever i aller størst grad at leiaren er ein lagleiar (n=308, 51,7 %). Det er færrest som på det jamne meiner at leiaren har ein Laissez-faire leiarstil (n=31, 5,2%). Dette er interessant, fordi Laissez-faire er heilt i motsett ende av lagleiiing i Blake og Mouton sitt leiargitter, altså minst like av dei forskjellige stilane. Fleirtalet av respondentane i denne undersøkinga opplever altså sin næraste leiar som konstruktiv.



Om ein samanliknar resultatane frå Aasland et.al (2010) sine studiar på norske verksemdar med mine resultat, så er det fleire som opplever leiaren sin som Laissez-faire eller destruktiv der, samanlikna med resultat frå denne masteroppgåva. I Aasland et. al. (2010) sine studiar er det heile 83,5 % som opplever ein eller annan form av destruktiv leiarstil. I hans studie er Laissez-faire den mest vanlege destruktive leiarstilen, der 21,2 % opplever leiaren sin innan denne stilen. Blant respondentane i mi undersøking er det til samanlikning 8,9 % som er einige eller heilt einige i at leiaren har minimal interesse for dei tilsette og verksemda. Det er også berre 29,6 % som svarar at leiaren ofte eller svært ofte er ei kjelde til frustrasjon. Det vil likevel ikkje vere mogleg å gje ein konklusjon på desse skilnadane frå tidlegare forskning, då definisjonar og spørsmålsstillinga kan vere forskjellig. Det kan likevel argumenterast for at det er noko mindre utbreidd Laissez-faire og destruktiv leiarstilar blant respondentane i studien, samanlikna med tidlegare data.

Ved ei samanlikning av den totale vurderinga av leiarstil hjå næraste leiar (Tabell 16) med påstandar om forskjellige leiarstilar (Tabell 17) så ser ein at det er berre 9,6 % av respondentane som totalt sett meiner at leiaren har ein produksjons- og resultatorientert leiarstil, mens det er svært mange (68,8 %) som er einige i at leiaren har hovudfokus på resultat. Det kan difor tenkast at definisjonane og spørsmålsstillinga er noko uklår, og ein kan argumentere for at produksjonsorientert leiarstil er noko meir utbreidd enn det som kjem fram i Tabell 16. Ein ser også at det er skilnad mellom korleis folk opplever dei ulike konfliktnivå om ein samanliknar produksjonsorientert leiarstil i oppsummeringsspora og påstandane om leiarstil. Dette er med på å argumentere for at spørsmålsstillinga og opplevinga av produksjonsfokus er uklårt for mange respondentar.

## **6.2 Samanheng mellom leiarstil og konfliktnivå i bedrifter**

I dette avsnittet vil samanhengane mellom dei ulike variablane verte diskutert med bakgrunn i resultat frå undersøkinga og tidlegare teoriar og forskning. Å finne ein samanheng mellom leiarstil og konfliktnivå er hovudmålet med denne mastergradsoppgåva, og dei neste avsnitta vil vise mine hovudfunn.

### **6.2.1 Ulike leiarstilar og konfliktnivå i bedriftene**

Den mest essensielle hypotesen i denne mastergradsoppgåva er «*Ulike leiarstilar påverkar konfliktnivået ulikt*» og det dannar også grunnlaget i problemstillinga. Dette kapitelet vil forsøke å svare på om det er ein samanheng mellom leiarstil og konfliktnivå, og om dette svarar til litteraturen og tidlegare forskning.

### *Om utviklinga av konfliktrar føl mønster i samanheng med leiarstil?*

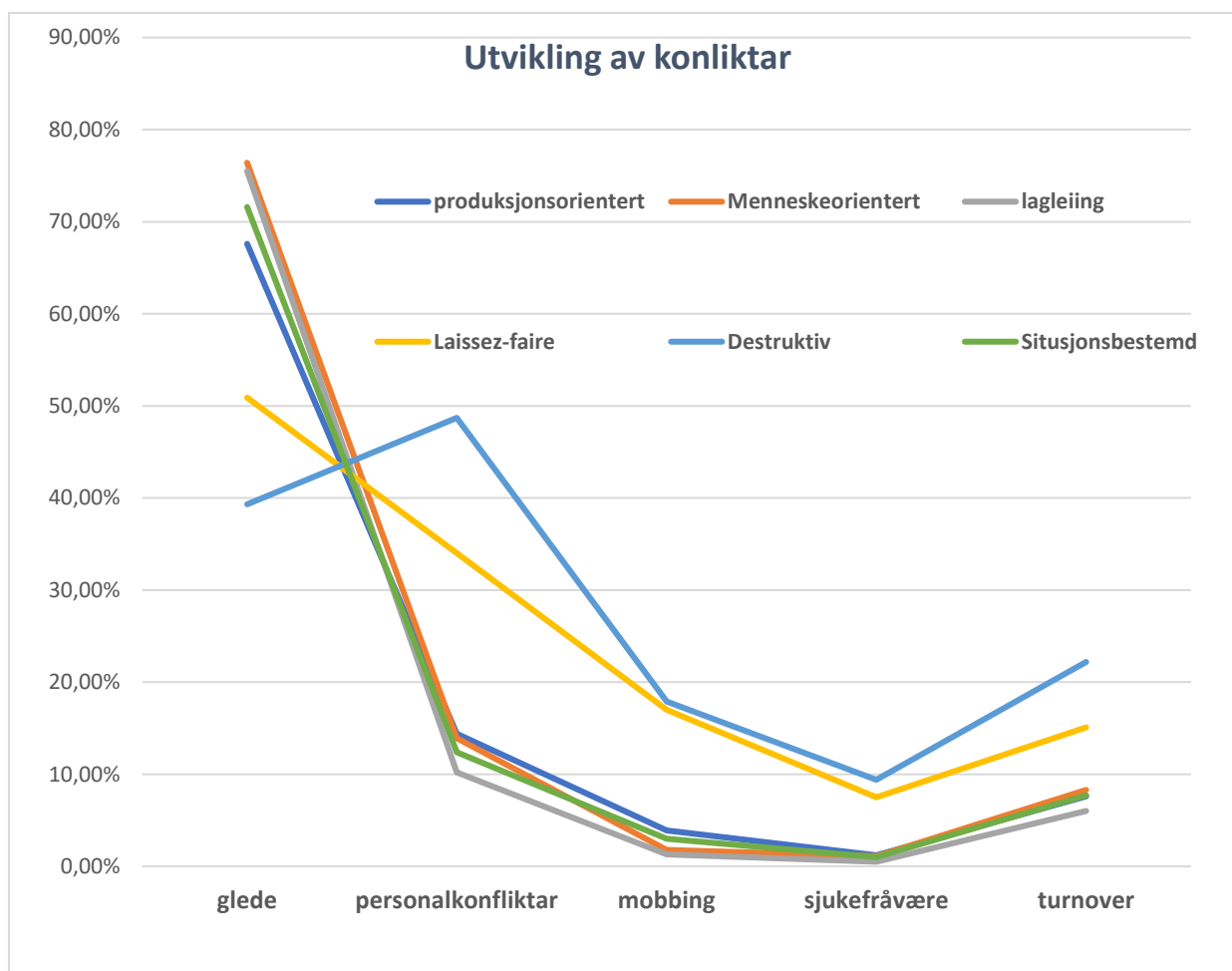
Tabell 55 syner ei skjematisk oversikt over dei forskjellige leiarstilane i ytterpunkta til leiarstiler til Blake og Mouton, samt destruktiv og situasjonsbestemd leiarstil, opp mot utviklingsnivåa i konfliktrappa. I tabellen er leiarstilane sortert slik at den stilen som hadde størst utbreiing av opplevd glede ved å gå på jobben er øvst. I kolonna om «glede» er spørsmålet positivt stilt, altså at ein høg prosentdel er positivt for leiarstilen, mens i dei resterande kolonnane er det positivt for leiarstilen å ha ein låg prosentdel.

Tabell 55: Skjematisk oversikt over leiarstil og utvikling av konfliktrar

<b>Trinn i konfliktrappa</b>					
	Glede*	Personalkonfliktrar**	Mobbing**	Sjukefråvær**	Turnover**
Menneskeorientert	76,4 %	13,9 %	1,8 %	1,1 %	8,3 %
Lagleiing	75,5 %	10,2 %	1,3 %	0,5 %	6,0 %
Situasjonsbestemd	71,6 %	12,4 %	3,0 %	1,0 %	7,7 %
Produksjonsorientert	67,6 %	14,4 %	3,9 %	1,2 %	7,6 %
Laissez-faire	50,9 %	34,0 %	17,0 %	7,5 %	15,1 %
Destruktiv	39,3 %	48,7 %	17,9 %	9,4 %	22,2 %

\* Prosentvis kor mange som alltid gler seg til å gå på jobben  
\*\* Prosentvis kor mange som ofte eller alltid opplever konfliktrar, mobbing, sjukefråvær og turnover

Figur 10 syner den grafiske framstillinga av korleis konfliktrar utviklar seg basert på dei forskjellige leiarstilane som er undersøkt i denne oppgåva. Dette bidreg i større grad til å illustrere korleis konfliktnivået utviklar seg i forhold til leiarstilane.



Figur 10: Grafisk framstillinga av utvikling av konfliktar basert på leiarstil

Det som er svært interessant er å sjå at Laissez-faire og destruktiv leiarstil kjem svært dårleg ut gjennom alle trinna i trappa, mens dei konstruktive leiarstilane kjem bra ut samanlikna med gjennomsnittet. Dette mønsteret ser ein i alle trinn. Frå trinnet personalkonfliktar til mobbing i konfliktrappa så aukar den prosentvise skilnaden mellom konstruktive leiarstilar og Laissez-faire og destruktiv leiarstil. Med andre ord så vil konfliktnivået utvikle seg i negativ retning med Laissez-faire og destruktiv leiarstil. Den same tendensen ser ein ved neste trinn (mellom mobbing og sjukefråvær), men der er den prosentvise avstanden noko mindre. Dette samsvarar med Einarsen (2008) sine funn på at mange som står oppi konfliktar likevel går på jobb.

Det er ikkje like stor skilnad på leiarstilane ved spørsmål om hyppig turnover, men det er framleis Laissez-faire og destruktiv leiarstil som skil seg klart negativt ut. Det er verdt å nemne at turnover vil det vere i bedrifter uansett, og det er ikkje spesifisert i spørjeskjemaet om turnover er på grunn av personalkonfliktar. Ein kan uansett utifrå oppstillinga seie at leiarstilar i stor grad påverkar utviklinga av konfliktnivå i bedrifter. Ein ser også at lagleiing

(9,9 i leiarstilen) er den leiarstilen som har best resultat for alle kolonnane som omhandlar trinn i konfliktrappa.

### *Det å glede seg til å gå på jobben*

Som både spørjeundersøkinga og Stami sitt nasjonale datamaterialet viser så gler om lag 9 av 10 seg til å gå på jobben. Når vi gjer analyse av dei respondentane som har svart at dei opplever leiaren sin innan ein produksjonsorientert leiarstil så ser vi at det berre er 6,8 % som ikkje gler seg til å gå på jobb (Tabell 24). Resultata frå denne spørjeundersøkinga viser at det er god jobbglede blant respondentane som har leiarar som er innan den produksjonsorienterte leiarstilen.

Det er stor signifikant samanheng når det gjelder Laissez-faire leiarstil og jobbglede. Blant dei respondentane som opplever leiaren sin innan denne stilen er det 28,3 % som ikkje gler seg til å gå på jobben. Dette er med på viktigjere at leiarstilen til næraste leiar har påverknad på jobbglede og totalopplevinga av det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet. Dette ser ein også att i tabell 23, der respondentane er bedne om å gjere ei totalvurdering av det psykososiale arbeidsmiljø utifrå kva leiarstil som er gjeldande hjå næraste leiar. Laissez-faire skil seg ut i forhold til alle dei andre stilane ved at det er berre 25,8 % som opplev arbeidsmiljøet som bra eller veldig bra. Dette er eit av hovudfunna i mastergradsoppgåva, og tidlegare litteratur er med på å stadfeste kor øydeleggande Laissez-faire leiarstil er for arbeidsmiljøet (Einarsen 2007; Aasland et. al, 2010; Nielsen et. al 2015). På tross av at antal respondentar er lågt i forhold til landsdekkande studiar (n=596) så er likevel funna signifikante (Pearsons Chi-kvadrat 0,000 i Tabell 23). Sidan eit godt arbeidsmiljø og jobbglede er viktig for å førebygge konfliktrar (Arbeidstilsynet, 2019; idebanken.org, 2019) så er det eit klart budskap om at leiarar på Vestlandet også må vere merksam sin leiarstil.

Skogstad et.al (2014) sine studiar i Bergen samsvarar med resultata frå mi undersøking og er med på å stadfeste dei negative effektane destruktive leiarstilar har på jobbglede.

### *Leiarstilar og utbreiing av personalkonfliktrar*

Ein av hypotesane er «*Det er mest av både konfliktrar, sjukmeldingar og turnover i verksemdar der leiaren vert oppfatta innan ein destruktiv eller manglande leiarstil*». Når ein samanliknar påstandane som omhandlar destruktiv og Laissez-faire med dei andre leiarstilane i Blake og Mouton sitt leiarstiler, så er det klare resultat på at det er høgst konfliktnivå blant Laissez-faire og destruktiv leiarstil. Av dei som har ein leiar med destruktiv leiarstil er det 48,7 % som ofte eller alltid opplever forstyrrende personalkonfliktrar på jobben. Blant dei med Laissez-

faire leiarstil er det 34,0 %, mens blant dei som har leiarar innan lagleiande stil er det berre 10,2 % og ved støttande/menneskeorientert leiarstil er det 13,9 %.

Funna frå undersøkinga samsvarar i stor grad med Skogstad og Einarsen (2002) si forskning på leiarstil og mobbing, der både vitne og dei som er inkludert i ei konflikt opplever at leiarstilen har innverknad på situasjonen. Leiarstilen som er *avvikande* eller *urettferdig* har mykje å seie for kva nivå det er med mobbing i verksemda. Resultata frå undersøkinga viser i stor grad det same, at destruktiv og Laissez-faire leiarstil er dei stilane der det er størst utbreiing av mobbing og anna utilbørleg opptreden. Her ser vi at det er 17,0 % ved Laissez-faire og 17,9 % ved destruktiv leing som ofte eller alltid opplever mobbing eller annan utilbørleg opptreden. Til samanlikning er det berre 3,9 % ved produksjonsorientert leiarstil, 1,8 % ved støttande leiarstil, og 1,3 % ved lagleiande leiarstil som ofte eller alltid opplever mobbing. Når ei konflikt har kome så langt at den er komen til mobbing i konfliktrappa er den vanskelegare å handtere og redusere, og det er difor svært interessant å sjå at leiarstil har så mykje å seie for utbreiinga av mobbing og utilbørleg opptreden. Dette er ekstra interessant sidan det ofte er leiaren sjølv som er årsaka til mobbinga (Skogstad & Einarsen, 2002; Einarsen, Glasø & Nielsen 2008), og at sosial stønad frå næraste leiar er viktig for å hindre psykiske helseplager (Finne et al, 2014). Funna frå undersøkinga er med på å støtte hypotesen om at det er meir konfliktrar i verksemdar der leiaren vert oppfatta innan ein destruktiv eller Laissez-faire leiarstil enn i dei verksemdene der leiaren vert oppfatta innan lagleiing, produksjonsorientert eller menneskeorientert leiarstil.

Resultata frå spørjeundersøkinga syner at det er jamt over ein høgare turnovergrad i bedriftene samanlikna med sjukmeldingar på grunn av personalkonfliktrar. Dette funnet er interessant, for det samsvarar med Einarsen (2008) sine påstandar om at mange som står oppi konfliktrar på jobben veljer å gå på jobb, sjølv om dei eigentleg burde vore sjukmeldte. Vidare så vil konfliktrar på jobben påverke helsa i større grad enn fråvære. Til slutt går det så langt at personen skiftar jobb (turnover), noko som kan forklare den høge turnovergraden i forhold til sjukefråvær som vi spesielt ser i blant tilsette som lar leiarar innan Laissez-faire og destruktiv leiarstil.

#### *Situasjonsbestemd leing og konfliktnivå*

Sjølv om Hersey, Blanchard og London (2012) sine teoriar om situasjonsbestemd leing kjem utanom leiargitteret til Blake og Mouton, så er det likevel interessant å sjå korleis konfliktnivåa er i bedriftene der leiaren har ein slik tilpassande leiarstil. Dette er fordi ein situasjonsbestemd leiar kan ha stilar som kjem innom fleire forskjellige retningar i

leiargitteret, men at det ikkje er ein fast leiarstil. Difor er det interessant om dynamisk leiarstil har ein positiv eller negativ påverknad av konfliktnivå. Her er det mindre samanlikningsgrunnlag frå tidlegare forskning, særleg på norske bedrifter. Resultata frå undersøkinga viser at det er svært få respondentar (3,0 %) som opplever mobbing eller annan utilbørleg opptreden når dei har ein leiar som har ein situasjonsbestemd leiarstil. Det er også mindre turnover når leiaren er innan situasjonsbestemd leiing. Funn innan den situasjonsbestemde leiarstilen er med på å stadfeste hypotesen: «*Det er mindre konfliktnivå i bedrifter der leiaren vert oppfatta som at han/ho tilpassar leiarstilen til den enkelte situasjon*». Dette er både om ein samanliknar funna med gjennomsnittet frå undersøkinga, og i enda større grad om ein samanliknar med Laissez-faire og destruktiv leiarstil. Samanlikna med dei konstruktive leiarstilane i leiargitteret er det liten skilnad, noko som kan vise til at det er ikkje avgjerande kva leiarstil leiaren har, så lenge han/ho ikkje er destruktiv eller fråverande (Einarsen et. al., 2008).

### **6.2.2 Konfliktnivå og leiar sin formelle kompetanse på konflikthandtering**

Det er interessant å sjå at kompetanse på korleis å handtere konflikhtar påverkar konfliktnivået i bedriftene i studien. Dette er på ingen måte overraskande, og fordi personalkonflikhtar er fyste trinnet i *konfliktrappa*, viser dette kor viktig slik kunnskap er. Om ein leiar tek tak og handterer konflikta tidleg vil den forhåpentlegvis ikkje utvikle seg vidare til ein meir omfattande, helseøydeleggande og produksjonsreducerande grad (Arbeidstilsynet, 2019).

Utstøyting er det siste trinnet i konfliktrappa og om ein ser på hyppigheit av turnover i bedriftene er det stor skilnad på om leiaren har kompetanse på konflikthandtering (Tabell 22). Når leiaren har kompetanse så er det berre 2 % av respondentane som svarar at dei opplever hyppig turnover, mens når leiaren ikkje har kompetanse er det 15,8 %. Utsiftingar av personale er noko av det mest kostbare og produktivetsreducerande som skjer i organisasjonar, og det er tid- og ressurskrevjande å bygge opp att den same kunnskapen til nye tilsette. Å ha riktig kunnskap om korleis å gå inn i konflikhtar og handtere dei er dermed viktig for både den enkelte som er inne i ei konflikt, men også for verksemda totalt sett. Dette vert også stadfesta av den tidlegare forskinga til Einarsen og Pedersen (2007) og Ekeland (2014), og det samsvarar med forventingane innan New Public Management om at leiarane går inn i situasjonar for å bidra til eit godt resultat for bedrifta.

Over halvparten av respondentane (n=317) veit ikkje om leiaren har kompetanse innan konflikthandtering. Slik kompetanse er truleg ikkje godt orientert om rundt om i bedriftene,

men det hadde vore interessant og sett vidare på om medvitsgjering av denne kunnskapen ute i bedriftene kunne ha påverka konfliktnivå. Eit tiltak for å redusere konfliktnivå kan vere å orientere dei tilsette om leiinga sin kunnskap innan konflikthandsaming.

### 6.2.3 Oppsummering av diskusjonar rundt hovudfunn

Det er signifikant størst grad av personalkonfliktar der leiarane vert opplevd å ha ein destruktiv leiarstil eller Laissez-faire-stil. Det er store skilnader i forhold til dei andre (konstruktive) leiarstilane, også dei leiarane som vert oppfatta innan ein produksjonsorientert leiarstil. Oppgåva er difor med på å stadfeste at destruktiv leiarstil har ein negativ påverknad på konfliktnivået i bedriftene, og at det førekjem hyppigare mobbing i dei verksemdene der leiaren har ein destruktiv leiarstil.

Funn ved undersøkinga viser at destruktive leiarstilar har mykje å seie for konfliktnivået i verksemdene, mens dei meir konstruktive leiarstilane ikkje skil seg ut frå kvarandre i nokon stor grad. Dette samsvarar med Einarsen et al (2008) sine påstandar om at konstruktive formar for leiing ikkje påverkar arbeidsmiljøet i nokon særleg retning, mens destruktive leiarstilar (og særleg Laissez-faire) er svært øydeleggjande for arbeidsmiljøet.

Funna frå undersøkinga samsvarar i stor grad med tidlegare forskning og litteratur, der ein ser ein klar tendens at *destruktiv* og *Laissez-faire* leiarstilar påverkar konfliktnivå i alle nivå i *konflikttrappa*. Som ein tydleg kan sjå frå oppsummeringstabellen og grafen tidlegare i dette kapitlet så vil Laissez-faire og destruktiv leiarstil føre til at utviklinga av konfliktar går i negativ retning etter kvart som konfliktane får utvikle seg (sjå Figur 10 og Tabell 55: Skjematisk oversikt over leiarstil og utvikling av konfliktar). Dette er svært viktige funn og stadfestar at opplevinga av leiarstil og konfliktar på Vestlandet samsvarar med den tidlegare forskinga elles. Eg konkluderer difor med at det er signifikante samanhengar mellom tilsette sin oppleving av leiarstil hjå næraste leiar og konfliktnivå i bedrifta, ved at dei konstruktive leiarstilane vil kunne redusere konfliktnivåa, mens Laissez-faire og destruktiv leiarstil vil vere øydeleggjande for konfliktnivå.

Funn ved spørsmål om leiar sine kunnskarar om handtering av konfliktar i bedriftene viser at det er mykje lågare konfliktnivå i dei verksemdene der det er kjend at leiaren har kunnskap om konflikthandtering.

Med tanke på Einarsen, Glasø og Nilsen (2008) si forskning på mobbing i arbeidslivet og kva for faktorar som bidreg til eit redusert psykososialt arbeidsmiljø, samsvarar mine funn i svært

stor grad. Resultata viser at eit høgt konfliktnivå kan kome av manglande eller unnvikande leiing eller destruktiv leiarstil. Birkeland (2016) viser også til at støttande leiarstil kan bidra til betre psykiske helse, noko som kan stemme med mine funn på mindre fråvære og mindre konflikthandlingar blant respondentar som har leiarar med konstruktive leiarstilar.

Utifrå resultata og den tidlegare forskinga på konflikthandlingar i organisasjonar, er det naturleg å avslutte kapittelet med å framheve lagleiarstilen frå Blake og Mouton sitt leiarstilar, samt den situasjonsbestemte leiarstilen til Hersey og Blanchard som dei mest konflikthandlende leiarstilane.

### 6.3 Vidare forskning

Denne studien baserer seg på innsamla tverrsnittsdata og det ville vore interessant å samanlikna funna med longitudinelle studiar. Det ville også vore svært interessant og gått vidare med kvalitative studiar av dei mest polariserte bedriftene, altså dei bedriftene der det er størst eller minst opplevde konflikthandlingar. På denne måten ville ein kunne sjå meir kva for eigenskapar og stilar som går att, og samstundes fått eit meir detaljert bilete om korleis leiarstilane og konfliktnivåa påverkar dei tilsette.

I denne studien er det ikkje teke omsyn til om respondentane er i heiltids- eller deltidsarbeid eller om han/ho er tilsett på fast basis. Vidare forskning på skilnader i tilsetjingstilhøve vil vere interessant. Det ville også vore interessant å sjå nærare på korleis organisasjonskultur påverkar konfliktnivå, eller om konfliktnivå og leiarstil påverkar organisasjonskultur.

Det vil vere svært interessant og spanande å kunne gå vidare med tematikken frå denne oppgåva og gjennomføre ein observasjonsstudie i verksemder på Vestlandet. Dette vil krevje mykje meir førebuing, tidsbruk og ressursar, men bedriftshelsetenesta si rolle i bedriftene gjer det til ein naturleg samarbeidspart for å studere fenomenene vidare.

Resultata frå studien viste ein klar samanheng mellom kompetanse på konflikthandlingar og konfliktnivå i bedriftene, noko som gjer det tiltalende å sjå nærare på korleis auke kompetanse og medvitngjering på området. Her vil leiarutvikling, rådgeving og utdanning vere sentralt, og det ville vore interessant å gå djupare inn på kva type kompetanse leiarane har.

Andre forslag til vidare forskning på område er å gå djupare inn på helseeffektane ved personalkonflikthandlingar på jobben og sett nærare på produktivitet og effektivitet blant tilsette som jobbar i konflikthandlende bedrifter. Einarsen, Raknes og Matthiesen (1994) viste til sterk



reduksjon i produktivitet i organisasjonar med høgt konfliktnivå, og det hadde vore tiltalende og sett vidare på dette.

## 6.4 Praktiske implikasjonar

Når ein ser utfallet av korleis *leiarstil* påverkar *konfliktnivå* i bedriftene så er det også viktig å trekke fram dei personlege, organisatoriske og samfunnsmessige konsekvensane av personalkonfliktar på jobben. Allereie i spørjeundersøkinga ser ein eit auka fråfall frå arbeidslivet, både med sjukefråvær og turnover, noko som samsvarar med tidlegare norske studiar. Auka sjukefråvær gjev ein meirkostnad både for bedriftene, men også for samfunnet som heilskap (Hem, C. G. 2011), og saman med auka turnover med påfølgande rekrutterings- og tilsettingskostnader vert det store økonomiske konsekvensar (Dale-Olsen, H. 2016).

Svekka produktivitet er eit av hovudmomenta til Einarsen & Skogstad (2015) sine funn på konsekvensar av destruktive leiarstilar, og samstundes vil ein sjå dårlegare samarbeidsforhold mellom tilsette. Dette ser ein også i denne oppgåva der destruktive leiarstilar er ei kjelde til frustrasjon på arbeidsplassen. Norsk litteratur innan produktivitetsreduksjon på grunn av konfliktar finn vi heilt attende til tidleg 90-tal, og samsvarar med funna frå mi undersøking (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994).

Sjølve handsaminga av personalkonfliktane gjev også auka økonomiske utgifter for bedriftene i form av klageoppfølging, gjennomføring og etablering av interne tiltak og eventuelle utfasingar av gamle rutinar og kulturendring (Einarsen & Pedersen, 2007). Om ei konflikt går så langt at det vert arbeidsrettssak så vil det vere store økonomiske konsekvensar rundt situasjonen, samt ved at personalkonfliktar kan gje redusert offentleg omdømme om saka vert allment kjend, for eksempel gjennom media og rykte (Byrkjeflot, 2014).

I min daglege jobb som avdelingsleiar i ei bedriftshelseteneste vil eg både internt kunne nytte mine funn og kunnskap for å motivere tilsette, men særleg eksternt vil eg kunne nytte denne oppgåva sine resultat. Spesielt vil eg kunne oppmode leiarar om å auke sin formelle kunnskap innan handsaming av personalkonfliktar, då det heilt klart har ein positiv effekt på opplevd konfliktnivå. Det å vere medviten på leiarstilen og aktivt arbeide med eigen leiarstil er også viktig uavhengig av kva kompetanse ein har som leiar.

## 6.5 Svakheiter ved oppgåva

Dette kapittelet diskuterer kva for svakheiter som er gjeldande for denne mastergradsoppgåva, og noko om kva for forbettringspotensiale som kunne vore gjort.

Det er ein svakheit ved at utvalet av respondentar er basert på eit *bekvemmelgheitsutval*. Dette gjer at det ikkje er tilfeldig utval og ein kan difor ikkje generalisere resultata. For å kunne gje større reliabilitet og validitet må ein bruke eit større og tilfeldig utval. Denne mastergradsoppgåva har likevel funne signifikante tendensar og trendar innan leiarstil og konfliktnivå i bedrifter som støtter opp om hypotesane.

Spørjeskjemaet var konstruert slik at ein ikkje kunne svare blankt eller hoppe over spørsmål, samt at respondentane måtte fullføre alle spørsmål før dei kunne sende inn skjemaet. Alle spørsmåla er difor svart av 596 respondentar. Dette kan ha påverka fråfall då ein kan tenke seg at enkelte respondentar veljer å avslutte undersøkinga slik at den ikkje vert sendt inn til mottakar. Om ein hadde opna for at respondentane kunne velje å hoppe over enkelte spørsmål, eller å bruke «veit ikkje» som alternativ kunne ein truleg fått ein høgare responsrate. Dette fordi enkelte respondentar har avslutta undersøkinga utan å fullføre, og dermed har resultatet for den respondenten vorte sletta frå databasen.

Det er ein svakheit ved at det er tilsette sine *observasjonar* av leiarstil hjå sin næraste leiar og meningar om det psykososiale arbeidsmiljøet som dannar grunnlaget for resultat og konklusjon. Det er subjektive meningar og synspunkt frå det tidspunktet undersøkinga er besvart, og ikkje nødvendigvis objektive funn som ligg til grunn.

Ein kan argumentere for at det er ei svakheit at det er ein tilsett ved ei bedriftshelseteneste som har utført undersøkinga. Når bedriftshelsetenesta er i kontakt med leiing og tilsette i bedrifter er det for mange forventa at ein er meir open om konfliktrar og utfordringar enn elles, noko som kan gjere at enkelte respondentar har gjeve unaturlege negative verdiar, både på konfliktnivå og på opplevd leiarstil.

# Litteratur

---

- Aagestad, C., Bjerkan, A. M. & Gravseth H. M. (2017) *Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenlikning*. Stami-rapport Årgang 18, nr. 3. Henta 17.11.2018 frå: <https://noa.stami.no/noa-publikasjoner/ewcs-2017/>
- Aagestad, A. C., Johannessen, M. H., Tynes, M. T., Gravseth, M. H. & Sterud, M. (2014) *Work-Related Psychosocial Risk Factors for Long-Term Sick Leave: A Prospective Study of the General Working Population in Norway*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 2014, Vol.56(8), side.787-793. Henta 12.04.18 frå: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25099403>
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Birkeland, M. & Einarsen S. (2010) *The Prevalence of Destructive Leadership Behavior*. British Journal of Management, Vol. 21, 438-452. Henta 17.10.17 frå: <https://www.researchgate.net/publication/227657783> The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour
- Andersen, J. Aa (1987) *Ledelse: Lederstil*. Steinkjer: AS Offset-Trykk
- Andersen, J. Aa. (2011) *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Angell, S. I. (2011) *Substans og framreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arbeidsmiljøloven (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. LOV-2005-06-17-62. Henta 19.10.18 frå: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet (2014) *Gode råd om sakshåndtering i krevende personalsaker. Arbeidstilsynet publikasjoner, best.nr 613*. Oslo
- Arbeidstilsynet (2019) *Psykososialt arbeidsmiljø. Temaside*. Henta 09.06.19 frå <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Arbeidstilsynet (2019) *Råd i krevende personalsaker*. Henta 09.06.19 frå: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/rad-i-krevende-personalsaker/>
- Birkeland, M.S., Nielsen, M. B., Knardahl, S. & Heir, T. (2016) *Time-lagged relationships between leadership behaviors and psychological distress after a workplace terrorist attack*. International Archives of Occupational and Environmental Health Springer, International Archives of Occupational and Environmental Health 89(4): 689–697. Henta 12.04.18 frå: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00420-015-1106-2>
- Bolman L. G. & Deal T. E. (2009) *Nytt perspektiv på Organisasjon og ledelse. Stuktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bukve, O. (2012) *Lokal og regional styring i eit institusjonelt perspektiv*. Oslo: Samlaget.
- Bukve, O. (2016) *Forstå, Forklare, Forandre, Om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget
- Busch, T., Johnsen, E., Klaudi Klausen, K. & Vanebo, J. O. (2011) *Modernisering av offentlig sektor: trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget
- Byrkjeflot, H. (2014) *Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og Paradokser*. Scandinavian Journal of Public Administration 14 (1-2), s 3-24. Henta 17.10.17 frå: <http://ojs.ub.gu.se/ojs/index.php/sjpa/article/view/956/839>
- Danske Arbeidsmiljøsekretariat (2013) *Konflikthåndtering*. Oslo: CreaVita ANS.
- Dale-Olsen, H. (2016) *Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer? Søkelys på arbeidslivet*, 04/28/2016, Vol.32(01-02), pp.85-100. Henta 27.03.19 frå: <https://www.idunn.no/spa/2016/01-02/gjennomtrekk-av-ansatte-over-tid-ulike-trender-i-forskjell>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972) *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. Administrative Science Quarterly, 1. mars 1972, Vol.17(1), side 1-25
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015) *Ledelse på godt og vondt – Effektivitet og trivsel*. 2. Utgave. Oslo: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994) *Mobbing og harde personkonflikter : helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Bergen: Sigma Forlag.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Nielsen, M. B. (2005) *Mobbing i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007) *Håndtering av konflikter og trakkasering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007) *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*. The Leadership Quarterly. Vol 18, nummer 3: side 207-216
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B. (2007). *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse om mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Bergen Bullying Research Group, Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen. Henta 03.01.2018 frå: <http://bora.uib.no/handle/1956/2381>
- Einarsen, S., Glasø, L. & Nielsen, M. B. (2008) *Mobbing i arbeidslivet: En litteraturoversikt* Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 308-317. Henta 04.04.18 frå: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/mobbing-i-arbeidslivet-en-litteraturoversikt?redirected=1>
- Einarsen, S., Glasø, L., Vie, T. L. & Pedersen, H. (2012) *Mobbing i arbeidslivet – En veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere*. Oslo: 07 Gruppen AS
- Ekeland, T. J. (2014) *Konflikt og konfliktforståelse: for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Finne L. B., Christensen J. O. & Knardahl S. (2014) *Psychological and social work factors as predictors of mental distress: a prospective study*. PloS one 2014; 9 (7): e102514. Henta 22.08.18 frå: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4105444/#>
- Hem, C. G. (2011), *Bedriftenes kostnader ved sykefravær*, Sintef, Nr A-19052. Henta 22.08.18 frå: <https://www.sintef.no/prosjekter/bedriftenes-kostnader-ved-sykefravar/>
- Hersey P. H., Blanchard K. H. & Johnson D. E. (2012) *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, 10th Edition, Leading Human Resources*. London: Pearson Education.
- Hillestad, T., Grönquist D. & Yttri, B. (2014) *Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon?* Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse 2014, 17(8):35-44. Henta 22.08.18 frå: <https://www.magma.no/organisasjonskultur-aktivum-eller-barriere-for-radikal-innovasjon-og-transformasjon>
- Høst, Tor (2016); *Ledelse- en helhetlig modell*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Idebanken.org (2019) *Fem tips for bedre trivsel*. Henta 09.06.19 frå: <https://www.idebanken.org/aktuelt/fem-tips-for-bedre-trivsel>
- Internkontrollforskrifta (1996) Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter. FOR-1996-12-06-1127. Henta 10.06.19 frå: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Oslo: Fagboklaget.
- Jacobsen, D. I (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannesen, H. A., Tynes, T. & Sterud, T. (2013) *Effects of Occupational Role Conflict and Emotional Demands on Subsequent Psychological Distress: A 3-Year Follow-Up Study of the General Working Population in Norway*, Journal of Occupational and Environmental Medicine: Juni 2013, Vol: 55s. 605–613. Henta 19.10.18 frå: <https://journals.lww.com/joem/pages/articleviewer.aspx?year=2013&issue=06000&article=00004&type=abstract>

Nielsen, M. B., Nielsen, G. H., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2015) *Workplace Bullying and Suicidal Ideation: A 3-Wave Longitudinal Norwegian Study*. American Journal of Public Health: November 2015, Vol. 105, No. 11, side 23-28. Henta 12.04.18 frå: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4605166/>

Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2015) *The Importance of a multidimensional and temporal design in research on leadership and workplace safety*. The Leadership Quarterly Vol 21, 142.155. Henta 18.10.18 frå: <https://stami.no/publikasjon/the-importance-of-a-multidimensional-and-temporal-design-in-research-on-leadership-and-workplace-safety/>

Pedersen, H. (2002) *Arbeidsmiljøloven § 12 a og psykososialt arbeidsmiljø*. Oslo: Tiden forlag.

Personopplysningsloven (2018) *Lov om behandling av personopplysninger*. LOV-2018-06-15-38. Henta 10.06.19. frå <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>

Stami (2016, 22 april) *QPS-Nordic brukarrettleiing og spørsmål*. Spørjeskjema henta 22.04.16 frå <https://www.qps-nordic.org/no/>

Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, C. (2002) *Workplace bullying; what we know, who is to blame and what can we do?* London: Taylor & Francis. Henta 7.01.19 frå: [https://researchportal.port.ac.uk/portal/en/publications/workplace-bullying-what-we-know-who-is-to-blame-and-what-can-we-do\(ace15295-adcc-4b4b-b827-00b8f19f7377\).html](https://researchportal.port.ac.uk/portal/en/publications/workplace-bullying-what-we-know-who-is-to-blame-and-what-can-we-do(ace15295-adcc-4b4b-b827-00b8f19f7377).html)

Ringdal, K (2013) *Enhet og mangfold, Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlag

Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2014) *The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction: Results From Two Prospective and Representative Studies*. Zeitschrift für Psychologie, 10/2014, Vol.222(4), s.221-232. Henta 18.10.18 frå: <https://stami.no/publikasjon/the-relative-effects-of-constructive-laissez-faire-and-tyrannical-leadership-on-subordinate-job-satisfaction-results-from-two-prospective-and-representative-studies/>

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). *The destructiveness of laissez-faire leadership behavior*. Journal of Occupational Health Psychology, 12 (1): 80-92

Stami, Statens Arbeidsmiljøinstitutt (2019, 14. januar) *Arbeidsmiljøindikatorer, vold-mobbing-trakkasering*. Henta 14.01.19 frå: <https://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisorisk/vold-mobbing-trakkasering/konflikter/>

Statistisk Sentralbyrå (2018, 19. mai) *Befolkningens utdanningsnivå*. Henta frå: <https://www.ssb.no/utniv/>

Store Norske Leksikon (2019) *Operasjonalisere*. Henta 10.06.19 frå: <https://snl.no/operasjonalisere>

Strand T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Oslo: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget

# Vedlegg

## Vedlegg 1 Godkjenning frå NSD



Oddbjørn Bukve  
Institutt for samfunnsvitenskap Høgskulen i Sogn og Fjordane  
Vie, Postboks 523  
6800 FØRDE

Vår dato: 10.01.2017

Vår ref: 51817 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref.

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 28.12.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

51817	<i>Leiarstil sin påverknad på konflikter i organisasjonar</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskulen i Sogn og Fjordane, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Oddbjørn Bukve</i>
<i>Student</i>	<i>Anders-Otto Plassen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

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



## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 51817

Formålet er beskrevet av studenten på følgende måte:

Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke om det er ein samanheng mellom konfliktnivå i store verksemdar på Vestlandet og leiarstil hjå leiarane i verksemdene. Studien ønskjer å sjå om leiarstil kan auke eller minke konfliktnivåa i verksemdar. Prosjektet er ein mastergradsstudie ved Høgskulen i Sogn og Fjordane sin vidareutdanning innan organisasjon og leiing.

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er i utgangspunktet godt utformet, men det må tilføyes at EasyFact er databehandlar for spørreundersøkelsen og dermed vil ha tilgang til identifiserbare data (kobling mellom IP-/epost-adresse og besvarelser).

Det behandles sensitive personopplysninger om helseforhold.

Det behandles enkelte opplysninger om tredjeperson (nærmeste leder). Det skal kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet, og det er den ansattes opplevelse det er fokus på. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive, og skal anonymiseres i publikasjon. Øverste leder vil være kjent med dette, da vedkommende må samtykke for at undersøkelsen skal gjennomføres ved bedriften. Eventuelle mellomledere bli informert om at undersøkelsen gjennomføres ved at de får forespørsel om å delta.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskulen i Sogn og Fjordane (Høgskulen på Vestlandet) sine interne rutiner for datasikkerhet.

EasyFact er databehandlar for prosjektet. Høgskulen i Sogn og Fjordane skal inngå skriftlig avtale med EasyFact om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandlaravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandlaravtale/>.

Forventet prosjektslutt er 31.05.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vi gjør oppmerksom på at også databehandlar (EasyFact) må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.

## Vedlegg 2 Spørjeskjema

### E-post med invitasjon

Førespurnad om deltaking i forskingsprosjekt ved Høgskulen på Vestlandet

Hei,

Eg er fysioterapeut i Bedriftshelse1 og held no på med eit forskingsprosjekt ved Høgskulen på Vestlandet. Resultatet frå prosjektet kjem til å bli nytta aktivt ut mot medlemsbedriftene til Bedriftshelse1, og dykkar bidrag vil vere til stor hjelp.

Prosjektet er ein mastergradsstudie innan organisasjon og leiing. Formålet med studien er å undersøke om det er ein samanheng mellom konfliktnivå og opplevd leiarstil.

Studien er bygd opp rundt eit spørjeskjema som vert sendt ut via e-post til verksemdar med fleire enn 20 tilsette.

For at spørjeskjemaet skal nå ut til alle i dykkar bedrift treng eg at dykk vidaresender e-posten til alle tilsette i verksemda.

Som takk for deltakinga vil dykkar bedrift motta ein rapport om dei viktigaste funna - dersom dette er ynskjeleg.

På førehand, tusen takk!

**Klikk på linka under for å svare på spørjeundersøkinga:**

<https://easyfact.no/reply/mnjmfsdwff>

Beste helsing,

**Anders-Otto Plassen**

Områdeleiar Sogndal og Fysioterapeut MNFF

Tlf: 57679060 Mobil: 95 92 46 28

[www.bedriftshelse1.no](http://www.bedriftshelse1.no)



## Spørjeskjema

### Leiarstil sin påverknad på konflikhtar i organisasjonar

Alle som er inkludert i studien er valt ut på grunn av at dei er tilsett i verksemdar som har over 20 tilsette, samt at verksemda held til i Hordaland, Sogn og Fjordane eller på Sunnmøre.

Alle personopplysningar vil bli behandla konfidensielt. Det vil berre vere mastergradsstudenten som har tilgang til datamaterialet og desse vert lagra i eit lukka elektronisk system. Det vil ikkje bli stilt spørsmål om kva verksemd du jobbar i eller namn på deg eller din leiar, eller kvar på Vestlandet du jobbar.

Prosjektet skal etter planen avsluttast 30. august 2018. Då vil alt av innsamla datamateriale verte sletta. Både under studien og etter ferdig publisering vil det ikkje vere mogleg for andre enn studenten sjølv å lese spørjeskjema og dei innsamla data.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke samtykket ditt utan å oppgjeve nokon årsak. Dersom du trekk deg, vil alle opplysningar om deg bli sletta. Å svare på spørjeundersøkinga vil ikkje gje innverknader for ditt arbeidsforhold, og verksemda du jobbar i får aldri tilgang på enkelt svar frå undersøkinga.

Ved spørsmål, ta kontakt med mastergradsstudent: Anders-Otto Plassen på telefon 95924628 eller rettleiar for oppgåva: Oddbjørn Bukve ved Høgskulen på Vestlandet på telefon 48054368

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskingsdata AS.

Ved å svare på studien aksepterer du vilkåra over og at du er villig til å delta.

<i>Spørsmål</i>	<i>Svaralternativ</i>
1a) Fødselsår:	1940-1944 1945-1949 1950-1954 1955-1959 1960-1964 1965-1969 1970-1974 1975-1979 1980-1984 1985-1989 1990-1994 1995-1999 2000-2004
1b) Kjønn:	Kvinne Mann
1c) Formell utdanning:	Grunnskule Vidaregåande skule eller yrkesskule Høgskule eller Universitet (til og med bachelornivå) Høgare universitetsgrad (mastergrad eller doktorgrad)
2a) Eg jobbar i:	Offentleg sektor Privat sektor
2b) Eg jobbar innan denne næringa:	Jord/Skogbruk/Fiske Industri/Produksjon (inklusive utvinning av råolje/gass, kraftproduksjon) Reparasjon /Vedlikehald av maskiner og utstyr Varehandel Transport/Logistikk Bygg/Anleggsverksemd/Elektrikar/VVS Helse/Sosialtenester Undervisning Overnatting/Servering/Reiseliv Offentleg tenesteyting Skjønheit/Velvere Revisjon/Konsulentverksemd Informasjon/Kommunikasjon/IKT Anna (spesifiser)
3a) Kor lenge har du arbeidd ved denne bedrifta? Oppgje svaret i næraste heile år	Tal:
3b) Kor lenge har du arbeidd i noverande stilling? Oppgje svaret i næraste heile år	Tal:
4) Kor mange er tilsett i verksemda du jobbar i?	0-19 tilsette 20-49 tilsette 50-99 tilsette 100-149 tilsette 150-199 tilsette 200 eller fleire tilsette

5) Er du:	Tilsett (utan personalansvar) Mellomleiar/Avdelingsleiar (med personalansvar) Øvste leiar *
6) Eg har god handlingsfridom på dei arbeidsoppgåvene eg skal utføre:	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
7) Har leiaren din formell kompetanse på konflikthandsaming?	Ja Nei Veit ikkje
8) Er det hyppig «turnover»? (Med turnover meinast at det er hyppig utskifting av personale).	Svært sjeldan eller aldri Nokså sjeldan Av og til Nokså ofte Svært ofte eller alltid
9a) Har du vore sjukmeldt siste 12 månader?	Ja Nei
9b) Har du vore sjukmeldt siste 12 månader. på grunn av personalkonfliktar på jobb?	Ja Nei
10) Eg gler meg alltid til å gå på jobben:	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
11a) Merkar du personalkonfliktar mellom andre tilsette, eller mellom tilsette og leinga? (Her dreier det seg om konfliktar som ikkje inkluderer deg sjølv.)	Svært sjeldan eller aldri Nokså sjeldan Av og til Nokså ofte Svært ofte eller alltid
11b) Har du observert andre tilsette verte utsett for krenkande åtferd, verbalt eller fysisk på jobben i løpet av dei siste 12 månadane?	Svært sjeldan eller aldri Nokså sjeldan Av og til Nokså ofte Svært ofte eller alltid
11c) Har du sjølv blitt utsett for personalkonfliktar eller krenkande åtferd på jobben i løpet av dei siste 12 månadane?	Svært sjeldan eller aldri Nokså sjeldan Av og til Nokså ofte Svært ofte eller alltid
11d) Opplever du mobbing eller annan utilbørleg opptreden på jobben (både deg sjølv og andre)? (Utilbørleg opptreden dreier seg om handlingar som gjev uheldige psykiske belastningar eller som utløyser konfliktar.)	Svært sjeldan eller aldri Nokså sjeldan Av og til Nokså ofte Svært ofte eller alltid
12) Korleis vurderer du totalt sett ditt psykososiale arbeidsmiljø? (Psykososialt arbeidsmiljø dreier seg om dei mellommenneskelege tilhøva, altså samspelet mellom dei tilsette på jobben.)	Svært bra Nokså bra Korkje eller Nokså dårleg Svært dårleg

\* Om respondenten svarte «Øvste leiar» ville spørjeundersøkinga verte avslutta med ei takk for deltaking.

13) Eg veit kva leiaren min forventar av meg i jobben	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
14) Leiaren min stimulerer meg til å samarbeide med andre på jobben	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
15) Eg får støtte og hjelp frå min næraste leiar når eg treng det	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
16) Min næraste leiar lyttar til meg om eg har vanskar eller problem i arbeidet	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
17) Leiaren min har hovudfokus på kva som vert levert av resultat frå dei tilsette	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
18) Leiaren min har minimal interesse både for dei tilsette og resultatata til bedrifta	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
19) Leiaren min tilpassar leiarstilen til den enkelte situasjon	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
20) Leiaren min kommuniserer lite med dei tilsette om arbeidsoppgåver eller korleis dei skal løysast	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
21) Leiaren min hjelper meg i å utvikle ferdigheitene mine	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
22) Leiaren min bryr seg lite om sine tilsette	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
23) Leiaren min klarer å ha fokus på både dei tilsette si helse og velvære, men også på bedrifta sine resultat	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
24) Leiaren min tek alltid godt vare på alle tilsette	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig

25) Når konflikatar oppstår, så tek leiaren min tak i desse med ein gong	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig Veit ikkje
26) Konflikatar på jobben ver løyste på ein rettferdig og god måte av leiaren	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig Veit ikkje
27) Leiaren min er ein kjelde til frustrasjon og konflikt på jobben	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
28) Leiaren min er ein som mobbar og etablerer konflikatar	Heilt einig Einig Korkje eller Ueinig Heilt ueinig
29) På det jamne vil eg seie at min leiar er:	Ein som lar ting skure og gå, og som gjer minst mogleg for bedrifta og dei tilsette Ein som berre tenker profitt og produksjon Ein som tenker på samarbeid og arbeidsmiljø Ein som tek ting som det kjem Ein som både tenker på dei tilsette og på bedrifta sin produksjon

Takk for at du deltok i studien!



# Høgskulen på Vestlandet

## Masteroppgåve i organisasjon og leiing

MR691 masteroppgåve

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	01-06-2019 09:00	<b>Termin:</b>	2019 VÅR1
<b>Sluttdato:</b>	14-06-2019 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteroppgave	<b>Studiepoeng:</b>	30
<b>SIS-kode:</b>	203 MR691 1 MA 2019 VÅR1		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Anders-Otto Grou Plassen
<b>Kandidatnr.:</b>	126
<b>HVL-id:</b>	081306@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

<b>Egenerklæring *:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<b>Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Ja
-------------------------	--	---	--

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min \*

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Ja, Bedriftshelse1