



MASTEROPPGÅVE

Kva erfaringar har kommunale mellomleiarar i helse – og omsorgssektoren med bruk av prosedyrar for konflikthandtering på arbeidsplassen?

Which experiences do municipal department/middle managers have in the health and care sector with the use of conflict management procedures at the workplace?

Karin Flatabø Thrane

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing og utdanningsleiing.

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Institutt for samfunnsvitenskap.

12.06.20

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

kjelder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. *Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.*

Føreord

Denne masteroppgåva er slutten på fire lærerike og dels intense og krevjande år på deltidsstudiet Master i organisasjon og leiing ved Høgskulen på Vestlandet. At temaet i masteroppgåva skulle vera konflikt og konflikthandtering vart tidleg klart for meg, sidan eg har ei stor interesse og engasjement for desse emna. Eg ynskte også å oppdage nye element i leiarar si handtering, og kva erfaringar leiarar har med prosedyrane for konflikthandtering. Difor retta eg blikket mot mellomleiarar i helsesektoren og deira erfaringar med dette i denne oppgåva.

Det har vore interessant å lære korleis forskingsarbeid vert utført og sjølv få prøve seg på feltet. For meg som for andre nybyrjarar har det vore eit krevjande arbeid, men det har også vist meg at eg har mange gode støttespelarar rundt meg. Gjennom arbeidet med oppgåva har eg fått orientert meg i god og spennande litteratur. Teorifeltet har hatt spennvidd frå relasjonar til juridiske formalitetar.

Eg vil rette ein stor takk til leiaren min, Vegard Kolve, for at du har gjort dette praktisk mogleg, for gode diskusjonar, og for at du er støttande og raus og ser nytten av auka kompetanse. Takk til mine gode kollegaer og venner, de har stilt opp på så mange ulike måtar, med oppmuntring, gjennomlesing og lufteturar. Ikkje minst takk til rettleiaren min, Idar Johannesen, for konstruktive innspel, gode refleksjonar og god støtte i prosessen. Og takk til Olina Kolbotn som var med som rettleiar i innspurten. Ei stor takk til informantane som stilte opp til intervju og viste meg tillit ved å dele sine opplevingar og erfaringar. Eg har lært mykje av dykk.

Og sist, og aller viktigast! Eg har ein fantastisk familie! Per Gunnar, Sigrid, Johanna og Ludvik – takk for at de har tålt at eg har vore i mi eiga «boble», både mentalt og når eg har vore på studiesamlingar. No som fritida er tilbake, skal det verta godt å gjera fleire ting i lag med dykk.

Takk for støtte og tolmod☺

Samandrag

Bakgrunn og føremål: Konflikthandtering på arbeidsplassen er noko dei fleste har både erfaring med og har observert frå utsida. Dette er gjerne eit sensitivt tema i arbeidsmiljøet, og kan føre til store omkostningar for både verksemd, arbeidsgivar og arbeidstakar dersom det ikkje vert teke tak i og handtert på eit tidleg tidspunkt. Å handtere konflikthandtering er ei viktig leiaroppgåve. Føremålet med denne studien var å undersøkje kva erfaringar kommunale mellomleiarar i helsesektoren har med bruk av prosedyrar for konflikthandtering på arbeidsplassen.

Metode: Det vart nytta kvalitativ metode i denne studien. Data vart samla inn frå åtte mellomleiarar som arbeider i helsesektoren i tre ulike kommunar i to fylke. Dei fortalte til saman 31 historiar om eiga handtering av konflikthandtering. Det vart nytta individuelle intervju og tematisk analyse i seks fasar etter Braun og Clarke (2006).

Funn og Konklusjon : Studien viser at informantane opplever at dei har mangelfull formell kunnskap om konflikt og konflikthandtering, men at dei har opparbeidd seg erfaringsbasert kunnskap om temaet. Over tid har dei endra syn og tilnærming til konflikthandtering. Informantane har erfaringar med at prosedyrane kunne vera både føremålstenlege og til hinder, noko som fører til at prosedyrane vert brukt i varierende grad. Somme støttar seg til prosedyrane og brukar dei systematisk, andre legg større vekt på eigne erfaringar, skjønn og dømmekraft. Sjølv om informantane opplever mangelfull formell kunnskap, kjem det fram at dei i stor grad brukar prinsippa om saksgang. Den tause kunnskapen og skjønnet informantane har opparbeidd gjennom erfaringar, er såleis ein ressurs i arbeidet med konflikthandtering.

Det kan sjå ut til at generell opplæring og kompetanseheving innan konflikthandtering i for liten grad er systematisert i kommunane i denne studien.

Nøkkelord: Konflikt, konflikthandtering, prosedyrar, læring, erfaring, dømmekraft, skjønn

Abstract

Background and object: Conflicts at the workplace are something most people both have experience with and have observed from the outside. This is often a sensitive issue in the work environment and can lead to large costs for the employer and employee if it is not addressed and handled at an early stage. Managing conflicts is an important manager task. The purpose of this study was to investigate what experiences municipal department managers in the health sector have with the use of conflict management procedures at the workplace.

Method: A qualitative method was used in this study. Data were collected from eight department/middle managers working in the health sector in three different municipalities in two counties. They told a total of 31 stories about their own handling of conflicts. Individual interviews and thematic analysis were used in six phases according to Braun and Clarke (2006).

Findings and Conclusion: The study shows that the informants feel that they have insufficient formal knowledge of conflicts and conflict management, but that they have gained experience-based knowledge about the topic. Over time, they have changed their view and approach to conflicts. The informants have experience that the procedures could be beneficial in some cases and an obstacle in others, which leads to the procedures being used to varying degrees. Some adhere to the procedures and use them systematically, while others place greater emphasis on their own experience and judgment. Although the informants experience insufficient formal knowledge, it emerges that they largely apply the principle of procedure. The silent know-how the informants have is thus also a resource in the work on conflict management.

It may appear that general training and competence enhancement for conflict management is not enough systematic in the municipalities in this study.

Keywords: Conflict, conflict management, procedures, learning, experience, judgment.

Figurar

Figur 1 Reglane for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø (Einarsen, Pedersen & Hoel, 2016).....	10
Figur 2 Forholdet mellom konflikt og effektivitet (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 48).....	22
Figur 3 Nordby sin konflikttypologi (Nordby, 2017, s. 200).....	23
Figur 4 Forhold som påvirkar konfliktforståing	24
Figur 5 Eskalering av konfliktrar (Glasl, 1999)	25
Figur 6: Konfliktsirkelen (Mykland et al., 2015)	25
Figur 7 Leiargitteret, (Blake & Mouton, 1964).....	28
Figur 8 Administrasjon versus leing (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 419)	32
Figur 9 Kompetansenivå (Dreyfus og Dreyfus , 1986, Brenner 1987)	34

Innhald

FØREORD	III
SAMANDRAG	V
ABSTRACT	VII
FIGURAR	IX
1 INNLEIING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VAL AV TEMA	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKINGSSPØRSMÅL	2
1.2.1 Utdjuping og avgrensing av problemstillinga	3
1.3 SENTRALE OMGREP OG FENOMEN	3
1.3.1 Konflikt.....	4
1.3.2 Konflikthandtering og konfliktløsning	4
1.3.3 Struktur og fleksibilitet	5
1.3.4 Etikk og moral.....	6
1.3.5 Mellomleiaren i fokus.....	7
1.4 TIDLEGARE FORSKING	8
1.5 FAKTORAR SOM REGULERER KONFLIKTHANDTERING I ARBEIDSLIVET.....	9
1.6 ARBEIDSMILJØLOVA SOM HJELPEMIDDEL OG RAMMEVERK	10
1.6.1 Policy og prosedyrar.....	11
1.7 DEN KOMMUNALE KONTEKSTEN FOR DENNE STUDIEN.....	13
1.7.1 Leiarstruktur i kommunane	13
1.7.2 Policy og prosedyrar i kommunane.....	14
1.8 OPPGÅVA SIN STRUKTUR	17
2 TEORETISK FORANKRING	19
2.1 KONFLIKT.....	19
2.1.1 Konfliktforståing	21
2.1.2 Konfliktypar og årsak til konflikt.....	22
2.1.3 Korleis konfliktar utviklar seg.....	24
2.1.4 Konfliktanalyse.....	26
2.2 LEIING	26
2.2.1 Val av leiingsteori	27
2.2.2 Leiarstil og konfliktstrategi	28
2.2.3 Sosial og emosjonell intelligens	30
2.2.4 Leiarrolla	31
2.2.5 Leiing som utøving av skjønn	32
2.2.6 Røynda mot idealet.....	32
2.3 KOMPETANSE OG LÆRING	33

2.3.1	«Frå novise til ekspert» - ein teori om praksis.....	33
2.3.2	Dømmekraft.....	36
3	FORSKINGSDESING OG METODE.....	37
3.1	KVALITATIVMETODE.....	37
3.2	KONTEKST OG UTVAL.....	38
3.3	DATAINNSAMLING.....	39
3.4	DATAANALYSE.....	40
3.5	METODEDISKUSJON.....	43
3.5.1	Refleksivitet.....	44
3.5.2	Reliabilitet, validitet og overførbarheit.....	44
3.5.3	Etiske vurderingar.....	45
4	PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN.....	47
4.1	BALLETTDANSAR ELLER BULLDOSAR.....	47
4.1.1	Mellomleiar i den kommunal helse- og sosialsektoren.....	47
4.1.2	Korleis oppfattar informantane seg sjølv som leiar.....	50
4.1.3	Konfliktforståing.....	52
4.1.4	Kva framgangsmåtar vel leiarane når dei møter konflikhtar.....	56
4.1.5	Leiar si oppleving rolle og ansvar i konflikthandtering.....	58
4.1.6	Kvifor denne framgangsmåten.....	59
4.2	HISTORIANE – STEG FOR STEG.....	59
4.2.1	Det fyrste steget.....	59
4.2.2	Strikkeoppskrift.....	61
4.2.3	Oppleving av meistring og kva informantane meiner dei kan forbetre.....	64
4.2.4	Frå novise til ekspert.....	66
4.3	OPPSUMMERING.....	67
5	DRØFTING AV FUNN.....	71
5.1	KUNNSKAP OM KONFLIKT OG KONFLIKTHANDTERING.....	71
5.1.1	Konfliktforståing.....	72
5.1.2	Leiar sin kunnskap om eiga rolle ved handtering av konflikhtar.....	73
5.2	KONFLIKTHANDTERING ELLER KONFLIKTLØYSING?.....	74
5.2.1	Konfliktanalyse.....	75
5.3	LEIAR SI PRAKTISKE HANDTERING AV KONFLIKTAR.....	75
5.3.1	Den krevjande vurderinga.....	76
5.3.2	Prosedyrar som verktøy og støtte.....	78
5.3.3	Val av strategi for konflikthandtering.....	80
5.3.4	Leiarstøtte når konflikhtar oppstår?.....	82
5.4	ERFARING GJEV LÆRING.....	83
5.4.1	Behov for leiaropplæring.....	85

6	OPPSUMMERING/KONKLUSJON	87
7	KJELDER	89
8	VEDLEGG	95
	NSD SI VURDEING.....	95
	FØRESPURNAD TIL KOMMUNANE	98
	INFORMASJON OG SAMTYKKEERKLÆRING TIL INFORMANTANE.....	99
	INTERVJUGUIDE	102

1 Innleiing¹

Denne masteroppgåva handlar om handtering av konflikthandlingar i arbeidslivet, og har til føremål å setje fokus på korleis mellomleiarar i helse- og omsorgssektoren forstår og handterer konflikthandlingar, og om/på kva måte dei tek i bruk policy og prosedyrar i konflikthandlingar.

1.1 Bakgrunn for val av tema

I jobben min som bedriftssjukepleiar og HMS-rådgjevar har eg erfart at konflikthandlingar i eit arbeidsmiljø stel energi og krefter både frå tilsette og leiarar, som med fordel kunne vore brukt meir konstruktivt. Usemjer eller konflikthandlingar kan seiest å vera ein vanleg del av arbeidskvardagen. I løpet av desse åra har eg fått kjennskap til og observert kva konsekvensar konflikthandlingar kan få både for enkeltpersonar og verksemdar. Eg har også opparbeidd erfaring med å rettleia både tilsette og leiarar i ulike konfliktsituasjonar i arbeidslivet. Vidare har eg erfart at etterspørselen etter rettleiing i slike saker har auka. Dette til trass for at dei fleste større verksemdar har utarbeidd eigne policy og rutinar for konflikthandlingar. Dette har vore med på å vekke nysgjerrigheita mi i forhold til temaet og vidare problemstillinga i denne oppgåva.

Arbeidslivet vert stadig meir samansett, krevjande og relasjonsorientert (STAMI, 2016). Den europeiske arbeidsmiljøundersøkinga EWCS (2017) viser likevel at dei yrkesaktive i Noreg er mellom dei i Europa som er mest fornøgdde med arbeidstilhøva på arbeidsplassen. For detaljar kring dette kan ein gå til Statistisk sentralbyrå, som kvart tredje år utfører ei levekårsundersøking som mellom anna undersøker konfliktnivået på norske arbeidsplassar. I 2016 gav 8 % av dei som svarte på undersøkinga opp at dei sjølv «ofte eller av og til var involvert i ubehagelege konflikthandlingar med arbeidskollegaer på arbeidsplassen» (Levekårsundersøkelsen 2016).

Arbeidslivet er i endring på mange plan, noko som ifølge Ståle Einarsen ikkje gjev grunn til å tru at talet på konflikthandlingar vil reduserast med det fyrste (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 17). Med tala frå levekårsundersøkinga og «framtidssiktene» som bakgrunn, kan ein seie at det å

¹ I deler av kapittel 1, 2 og 3 har eg brukt utdrag frå prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode vår 2019.

handtere konflikter er og vil vera ein del av ein leiar sin kvardag. Dette vert også støtta av ei undersøking der leiarar har svart på nettopp dette, Rognes (2013). Denne undersøkinga viser også at heile 60% av norske leiarar opplevde at dei ikkje klarte å ta tak i konflikter på ein god måte. Ei anna undersøking viser at 75 % av leiarane kjenner behov for å styrkje kunnskapane og ferdigheitene sine når det gjeld konflikthandtering Colbjørnsen (2004). Alt dette kan tyde på at leiarar opplever konflikter som vanskeleg.

Når det gjeld tilsette viser Levekårsundersøkinga at mange tilsette synest det er vanskeleg å ta opp problem på arbeidsplassen. Heile 32 % opplever at dei vert møtt med uvilje av leiar dersom dei kjem med kritiske merknader om arbeidstilhøva (Levekårsundersøkelsen 2016). Dessutan veit me at det å verta utsett for konflikter kan ha store konsekvensar for den som vert ramma, både helsemessig, sosialt og økonomisk (Ågotnes, Einarsen, Hetland & Skogstad, 2018) og (Einarsen & Pedersen, 2017).

Dersom ingen grip inn, kan ein konflikt utvikle seg dramatisk. Arbeidsmiljølova (2005) slår fast at det er leiar som har ansvar for eit forsvarleg arbeidsmiljø. Det vil difor vera leiar si oppgåve å ta tak i og handtere konflikter. Temaet i min studie er difor relevant i ulik grad for alle arbeidsplassar. Nokre verksemdar har konflikter om fag og sak, som i etterkant kan føre til betre løysingar. I andre enden av skalaen finn me dei verksemdar som har konflikter mellom tilsette som er komne så langt at dei må handterast i retten. Det er ikkje uvanleg at det vert oppslag i media knytt til slike saker i arbeidslivet.

1.2 Problemstilling og forskingsspørsmål

Føremålet med studien min er å få kunnskap om kva erfaringar nærmaste leiar med personalansvar i helsesektoren har med konflikter som oppstår mellom aktørane i arbeidslivet. Eg har særleg vore interessert i om og korleis dei er hjelpne med policy og prosedyrar i situasjonar der dei må handtere konflikter. Eg har difor fordjupa meg i mellomleiarar sine erfaringar med å arbeide med konflikter på arbeidsplassen. Eg har teke utgangspunkt i mellomleiarar i helsesektoren i tre kommunar på Vestlandet som har utarbeidd og implementert rutinar for konflikthandtering.

Eg håpar å tileigna meg djupare innsikt i temaet og kunnskap om leiarar si erfaring med bruk av rutinar i konflikthandtering.

Problemstillinga vert:

«Kva erfaringar har kommunale mellomleiarar i helse- og omsorgssektoren med bruk av prosedyrar for konflikthandtering på arbeidsplassen?»

Forskingsspørsmål for å belyse problemstillinga:

- Korleis forstår leiarar konflikt?
- Korleis forstår leiarar si rolle i konflikthandtering?
- Kva erfaringar har leiarar med konflikthandtering på arbeidsplassen og kva kunnskap tek dei i bruk?

1.2.1 Utdjuping og avgrensing av problemstillinga

Konflikt er i dag eit breitt og mangfaldig forskingsområde. Forsking på konflikt skjer innan svært mange fagområde, som økonomi, leiing, sosiologi og psykologi. Eg har fokus på korleis konflikthandtering oppstår mellom aktørar på arbeidsplassen vert handterte.

I studien undersøker eg kva erfaringar mellomleiarar, dvs. nærmaste leiar med personalansvar, har med konflikthandtering. I den samanheng har eg vore særleg interessert i om og korleis dei er hjelpne med prosedyrar.

Eg lét mellomleiarar reflektere og definere kva dei tenkjer om konflikt og konflikthandtering i sin arbeidskvardag. Eg la ikkje meir føringar for dette, men lét leiarane bruke si verkelegheit. Slik avgrensa eg ikkje oppgåva til å berre gjelde konflikthandtering mellom kollegaer. Informantane kan i utgangspunktet velje å konkretisere konflikthandtering mellom leiar og tilsett, mellom tilsette eller mellom grupper av tilsette.

På den andre sida avgrensar eg meg til å ikkje å ta for meg konflikthandtering mellom arbeidsgjevar og tillitsmannsapparatet. Eg har heller ikkje behandla mobbing og trakassering, men er bevisst på at det kan vera til dels overlappende tematikk. Mobbing og trakassering kan vera ein del av eit konflikthandtering, men skal ikkje ha fokus i denne studien.

1.3 Sentrale omgrep og fenomen

Det er mange aktørar, verktøy og fenomen i det heilskaplege biletet av problemstillinga. Dei juridiske rammene for konflikthandtering i arbeidslivet er eit viktig bakteppe som også vert presentert i dette kapitlet. Til slutt i dette kapitlet gjer eg greie for policy og prosedyrar/rutinar i kommunane.

1.3.1 Konflikt

Ein enkel og komplett definisjon av konflikt er vanskeleg å finne i faglitteraturen. På den eine sida handlar konflikt om menneske, kommunikasjon, verdiar og mål. På den andre sida kan ein ikkje utelate at konflikthandlingar er prosessar med utgangspunkt i den enkelte si subjektive forståing av situasjonen. Konflikthandlinga vert utdjupa i teorikapittelet.

«To individer, et individ og en gruppe – eller to grupper – er i konflikt når minst den ene parten opplever den andre parten som et hinder eller som en kilde til frustrasjon»

(Van de Vliert, 1998)

1.3.2 Konflikthandtering og konfliktløsning

Konflikthandtering er eit stort og omfattande fagfelt både i norsk og internasjonal samanheng. Arbeidslivet og samfunnet vert stadig meir samhandlingsorientert. Å handtere konflikthandlingar på ein konstruktiv måte vert difor sett på som ein vesentleg leiar eigenskap (Hughes, Ginnett & Curphy, 2012, s. 662). Skal ein kunne handtere konflikthandlingar på ein god måte, krev det kunnskap om konflikthandlingar (Einarsen & Pedersen 2007; Ekeland, 2014).

Konfliktløsning og konflikthandtering vert ofte brukt om kvarandre. Rahim (2002) meiner at konflikt ikkje alltid er negativt og må eliminerast, og at det difor er viktig å skilje mellom konfliktløsning og konflikthandtering.

På den eine sida har ein konfliktløsning der konflikt vert redusert og eliminert. Kva framgangsmåte ein vel å bruke for å løyse konflikthandlingar, heng i følgje Rahim (2002) saman med kva perspektiv ein har på konflikt. Heen og Salomon (2018, s. 237) beskriv tre perspektiv på konflikt: eit juridisk, eit psykologisk og eit arbeidsorganisatorisk. Vidare hevdar dei at ein overordna kan sjå konfliktløsning ikkje berre som at ei sakleg usemje vert løyst, men også som at personlege motsetnader og sterke kjensler ikkje er til stades lengre.

På den andre sida har ein konflikthandtering, som i større grad handlar om korleis ein kan moderere og leve med usemjer og emosjonelle spenningar i eit arbeidsfellesskap utan at det går ut over helse. Målet med konflikthandtering er å skape eit akseptabelt arbeidsmiljø – ikkje idealmiljøet.

Mange arbeidstakarar og leiarar opplever at arbeidsdagen er prega av konflikthandlingar som ikkje vert handterte godt nok, eller som ikkje vert handterte i det heile. Problemet ser ut til å vera knytt til dårleg handtering heller enn mengd konflikthandlingar (Einarsen & Pedersen, 2017).

Konfliktane vert ofte handterte slik at problem vert forsterka eller dreg ut i tid. Årsakene til dette kan vera mange og samansette, men ofte viser det seg at dei som er involverte ikkje klarar å bruke kjend psykologisk kunnskap om mellommenneskeleg åtferd saman med jussen sine klare rammer for rettar, plikter og konsekvensar. Det fører ifølge Einarsen og Pedersen (2017) til rotete prosessar, konfliktar som eskalerer raskare enn om ein ikkje hadde gjort noko, eller til nye konfliktar. Einarsen og Pedersen (2017) peikar vidare på at det er leiar sitt ansvar. Leiar har ansvar for å vera systematisk i si kartlegging av potensielle konfliktar, utforme hensiktsmessige strategiar og setje i verk hensiktsmessige tiltak for å gjenopprette ei forsvarleg arbeidssituasjon.

Skal ein tale om løysing av konfliktar, ikkje handtering, må det bety at det oppstår ein tilstand der det ikkje lenger ligg føre ein konflikt. Partane må med andre ord ikkje lenger oppleve at det ligg føre problematiske «ting» dei ikkje kan einast om (Blandhol, 2014, s. 50). I arbeidslivet er det ikkje alltid mogleg å løyse konfliktar, i alle fall ikkje slik at alle er tilfredse. Det viktige i eit arbeidslivsperspektiv er at konfliktar vert handterte og fører til ei handling (Einarsen og Pedersen 2017, 151).

1.3.3 Struktur og fleksibilitet

Prosedyrar og sjekklister (struktur) er ikkje nye fenomen. Ein felles filosofi i sikkerheitstenking er at standardar i kombinasjon med læring og erfaring vil føre til god sikkerheit og er essensielle for å kunne fordele ansvar og definere korleis menneske skal oppføre seg i komplekse og konfliktfylte prosessar (Bourrier & Bieder, 2017).

Standardisering vert sett på som ein måte å redusere kompleksiteten og samstundes auka stabiliteten. Standardisering er eit produkt av læring, men når standardar, prosedyrar og reglar fyrst er innlærde, kan dei gjere det vanskeleg å ha evna til kontinuerleg læring og slik redusere fleksibiliteten (Hollnagel, Nemeth & Dekker, 2008)

Fleksibilitet indikerer korleis påkjenningar eller endringar skal handterast, og må vurderast i kvar enkelt situasjon fordi uventa eller uynskte hendingar sjeldan er like dei me har førebudd oss på (Hollnagel et al., 2008). Ein beveger seg fleksibelt ut av standardane og må bevisst nytte seg av den kunnskapen ein har for å løyse eller tilpasse seg endringane. Trening, øving og kurs førebur oss på ein slik ikkje-normal tilstand. Til dømes gjennom beredskapsøvingar, der ein ikkje alltid kan bruke standardar, men må nytte seg av kunnskap og erfaring for å fleksibelt tilpasse seg endringa. Feldman & Pentland (Hollnagel et al., 2008) peikar på at standardiserte prosessar kan bidra til fleksibilitet, sidan dei kan sjåast som noko ein kan vise

til for å forklare kvifor ein har gjort som ein har gjort. Ein kan altså forklare ved hjelp av teori kvifor ein har gjort noko i praksis.

1.3.4 Etikk og moral

Etikk og moral er to omgrep som i det daglege vert brukt om kvarandre. Usikkerheit i språkbruken viser seg ved at ein for sikkerheits skuld seier «etisk og moralsk» (Christoffersen & Wyller, 2005). I akademiske miljø vert *etikk* brukt om teoriane som forklarar kva som er *rett og galt, godt og vondt*, medan omgrepet moral vert brukt til å forklare praktisk bruk av etikken. Sagt på ein annan måte; moralen er noko som kjem til uttrykk gjennom det me gjer, og ein moralsk handling stemmer med det me meiner er riktig (Christoffersen & Wyller, 2005). Etikken er reglar og kjenneteikn me brukar når me gjer moralske vurderingar, og kjem til uttrykk gjennom tankane våre. Etikken er moralen sin teoretiske grunnlag. Den vert aktualisert når me har behov for å tenkje gjennom det me gjer og meiner me bør gjere (ibidi.). Det kan i praksis opplevast som vanskeleg å skilje desse to, då dei viser til det same fenomenet.

I denne oppgåva kjem bruken av omgrepet moral til å vera fundamentert i Aristoteles sin etikk og omgrepet *phronesis*. Aristoteles sin etikk handlar om individet si situasjonsbestemte og konkret handling, der erfaring og personleg dømmekraft og praktisk visdom vert betrakta som dei viktigaste elementa for å kunne utføre god handling (Stigen, 1996) Eg kjem ikkje til å gå nærare inn i den konvensjonelle distinksjonen mellom etikk og moral i denne oppgåva enn det som er vist til her.

1.3.4.1 Skjønn, klokskap, dømmekraft og handlingsrom

Skjønn vert brukt i mange samanhengar og betyr at noko ikkje er vitskapleg bevist. Spørsmålet er kva verdi ein kan gje kunnskap og avgjersler som er resultat av bruk av skjønn. Innan etikken står handlingane våre sentralt. Aristoteles seier at utøving av skjønn er ei etisk handling. Skjønn er ei form for tenking som krev klokskap (Homme & Ludvigsen, 2010).

Omgrepet *phronesis* er henta frå den greske filosofen Aristoteles. Phronesis er gresk og betyr klokskap (Stigen, 1996). Aristoteles hevder at phronesis er «*innsikt i hvordan noe bør være, og den som har innsikt i hvordan ting bør være, kan også handle slik det bør handles til det beste for seg og samfunnet*»

Skjønnsmessige vurderingar er avgjersler som ikkje er regelstyrte, men som er vurderingar baserte på kunnskap, erfaring og god dømmekraft (Ellingsen & Johansen, 1999). Det er altså

ikkje nok med berre kunnskap eller berre erfaring og dømmekraft for å kunne utøve et fagleg skjønn.

Med god dømmekraft meiner Nortvedt og Grimen (2004) at ei avgjersle er basert på kunnskap og refleksjon. Det betyr at informasjonsgrunnlaget handlinga byggjer på, er relevant og tilstrekkeleg, og at den som utøver skjønnet, evnar å kunne vurdere og tenkje gjennom informasjon og erfaringar, for så å komme fram til kompetente avgjersler og handlingsforslag.

Det må vera eit visst spelerom som skjønnet kan utøvast innanfor. Dette spelerommet vert og kalla handlingsrommet (Hanssen & Humerfelt, 2010). Handlingsrommet der skjønnet skal utøvast, er angitt i lovgivinga. Dette handlingsrommet er gitt for at yrkesutøvarane skal kunne bruke sin faglege kompetanse til å komme fram til dei beste, rette eller dei meste hensiktsmessige avgjerslene i utøvinga av sosialt arbeid. Dei profesjonelle yrkesutøvarane skal og kan i yrkessamanheng utøve fagleg skjønn i handlingsrommet dei er gitt.

Utøving av skjønn kan også være ein hemsko, sidan resultata av skjønnsutøving i like tilfelle kan få eit ulikt resultat. Terum (2003) viser i sin studie om skjønnsutøving at ved utbetaling av sosialhjelpsytningar har brukarane i same situasjon og med det same behovet for hjelp, fått utbetalt forskjellige ytingar på grunn av skjønnsutøving i kvart enkelt tilfelle.

Når ein brukar juridisk skjønn, vil ein ikkje komme utanom eit moralsk skjønn. Kokkinn (2005) poengterer dette ved at sjølv om ein person er underlagt ulike lover og regelverk og har eit klart mandat, må han likevel bruke skjønn i forståinga og vurderinga av kvar enkelt sak det skal takast ei avgjersle i. I skjønnsutøvinga må yrkesutøvarane vera i stand til å sjå kompleksiteten i dei ulike situasjonane og saksforholda ho står overfor i kvart enkelt tilfelle.

Allmenne handlingsreglar gjev sjeldan klare svar på kva som bør gjerast i konkrete situasjonar (Homme & Ludvigsen, 2010). Det er her dømmekrafta (phronesis) hjå yrkesutøvarane kjem til nytte; gjennom at ein utøver skjønn i forhold til å fatte avgjersler til det beste for den det gjeld, samstundes som ein legg teoretisk kunnskap til grunn. Det moralske skjønnet er såleis avhengig av at yrkesutøvarane har utvikla phronesis for at han skal kunne utøve et fagleg skjønn.

1.3.5 Mellomleiaren i fokus

Mellomleiarar kan ha ein vanskeleg rolle i organisasjonar fordi dei er bindeleddet mellom toppleiinga og dei tilsette. Dei skal vera lojale mot dei overordna sine krav og forventingar, samstundes som dei skal mobilisere dei tilsette til å utføre arbeidsoppgåvene dei vert sette til.

I denne oppgåva studerer eg mellomleiarar i kommunal helsesektor, og eg definerer mellomleiar som leiarar som ligg eitt til tre nivå under kommunalsjef og eitt nivå over arbeidstakarane. Dei er såleis det ein kan kalle fyrstelinjeleiarar.

Fokuset i oppgåva er retta mot korleis mellomleiar vert påverka i prosessen fram mot sine handlingsval når dei er i situasjonar der dei må ta tak i konflikt på arbeidsplassen, og kva dei legg vekt på som betydingsfullt i avgjersleprosessen. Eg vil difor ikkje gå inn på arbeidstakarperspektivet i denne oppgåva, i den forstand at eg fokuserer på korleis arbeidstakar opplever at mellomleiar tek val som får stor betyding i deira liv. Mellomleiar si vurdering i konflikter er ikkje nødvendigvis samanfallande med arbeidstakar sine oppfatningar og interesser. Hovudfokuset i denne oppgåva vil vera retta mot mellomleiarane sine opplevingar og refleksjonar rundt eigne handlingar i konkrete konfliktsaker.

1.4 Tidlegare forskning²

Konflikt er eit mykje studert fenomen med ei lang forskingshistorie der Noreg har gjort mykje forskning. Eg har søkt og gjort funn i databasar som Orio, Academic Search Elite, ERIC, HVL Open, Idunn og Scopus. Eg har også søkt og funne litteratur på Google Scholar og i referanselistene til dei ulike artiklane, masteroppgåvene, litteraturreviewa og bøkene eg har fått fram i søka mine. Databasane vart valde med tanke på tema og relevans i forhold til problemstillinga, og etter råd frå førelesar.

Søkjeord som er brukte, er mellom anna konflikter/ar, konfliktstudier, konflikthåndtering/handtering, personalkonflikt, arbeidsmiljø, arbeidsliv, konfliktløsning/løysing, konfliktforløp, konfliktanalyse og konfliktinvolvering. I arbeidslivet er det som nemnt leiar som er ansvarleg for å handtere konflikter, og det vart naturleg å fokusere på det. Søkjeorda vart då leiar, roller, erfaringar, bedriftsleiing. Sidan eg ynskjer å fokusere på leiar sine erfaringar med policy og rutinar, søkte eg på desse orda: policy, rutine, forebygge, struktur og fleksibilitet. Vidare søkte eg på arbeidsmiljø, psykososialt og arbeid.

Etter kvart vart det tydeleg at skjønn, dømmekraft og læring var element som måtte belysast i teorien. Aktuelle søkjeord var: skjønn, moral, etikk, læring og erfaring.

² Deler av denne teksten er henta frå prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode vår 2019.

STAMI (statens arbeidsmiljøinstitutt) viser til ei amerikansk undersøking det det kjem fram at leiarar brukte 20 % av tida si til å handtere konflikhtar eller etterverknadene av konflikhtar. Konflikhtar varer lenge på ein arbeidsplass. Ifølge Einarsen og Pedersen(2007) varer ein arbeidskonflikt i gjennomsnitt tre år fordi arbeidsgjevar ikkje tek tak i konflikten. Andre studiar som er gjort på temaet leiing og konflikthandtering viser at norske leiarar handterer konflikhtar dårleg. Mykland (2015) finn i si forskning på 70 personar i totalt 15 kunnskapsbedrifter at det mellom leiarar er frykt for ordet konflikt i seg sjølv, og at leiarar har lett for å bortforklare fenomenet med at det berre er usemjer på arbeidsplassen. På denne måten brukar leiarane meir tid på å bortforklare konflikhtar enn å handtere og løyse dei. Dette fører til at bedrifter generelt grip for seint inn i konflikhtar. Analysen peikar på at mange leiarar er konfliktsky og dårlege til å kommunisere i konfliktsaker.

Andre undersøkingar viser det motsette. Rognes har funne at norske leiarar i stor grad brukar samarbeidsorienterte strategiar i konflikhtar. Å unngå konflikhtar og konfrontasjon er lite brukt som konfliktstrategi (Rønning et al., 2013).

Konfliktforskinga generelt har dei siste tiåra gått frå å sjå på konflikt som noko destruktivt til å sjå på det som noko konstruktivt. Konflikhtar vert i dag sett som vilkår for framgang og innovasjon. Ifølge konfliktteoretikar Pondy (1992) er ein organisasjon utan konflikt ein død organisasjon. Skal ein få til nytenking, er det viktig å få lov til å bryne seg på motsetningar og få kome fram med motstridande syn, seier Mykland (2010).

Funna mine etter søk i litteratur viser at det er ulik forståing mellom forskarane, ikkje berre til innhaldet i ordet konflikt, men om korleis leiarar handterer konflikhtar på arbeidsplassen. Eg finn ikkje forskning som viser kva erfaringar leiarar har med bruk av rutinar for konflikthandtering.

1.5 Faktorar som regulerer konflikthandtering i arbeidslivet³

Noko av det som gjer konflikthandtering krevjande for leiarar i alle organisasjonar, er at lovreglane ikkje seier noko om korleis prosessen skal vera eller korleis arbeidsgjevar skal gå fram i den enkelte konfliktsituasjon. Derimot finst det ei rekkje rammevilkår som føreset at leiarar ikkje lèt personlege meiningar påverka møtet og dialogen med menneske i konflikt. Konflikthandtering i arbeidslivet kan med andre ord ikkje utførast etter den enkelte leiar sitt

³ Deler av denne teksten er henta frå prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode vår 2019.

godtykkje. Konflikatar på arbeidsplassen er regulerte gjennom Arbeidsmiljølova (Aml) sitt føremål om å sikre full trygghet mot psykiske og fysiske skadeverknader (Aml §1-1).

1.6 Arbeidsmiljølova som hjelpemiddel og rammeverk

Arbeidsgjevar si omsorgsplikt og styringsrett

Reglane som handlar om psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø, finn me i Arbeidsmiljølova §§ 4-1, 4-2 og 4-3. Desse reglane kan delast i eit førebyggjande og eit gjenopprettande perspektiv (Einarsen, Pedersen & Hoel, 2016, s. 29).

Forebyggjande perspektiv	Gjenopprettande perspektiv
Faglig og personlig utvikling. Aml § 4-2 (2) a)	Uheldig psykisk belastning. Aml § 4-1 (2) 2. pkt
Selvbestemmelse. Aml § 4-2 (2) c)	Integritet og verdighet. Aml § 4-3 (1)
Variasjon i arbeidet. Aml § 4-2 (2) d)	Utilbørlig opptreden. Aml § 4-3 (3)
Sosial kontakt. Aml § 4-3 (2)	Trakassering. Aml § Aml § 4-3 (3)

Figur 1 Reglane for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø (Einarsen, Pedersen & Hoel, 2016)

Arbeidsmiljølova brukar ikkje omgrepet konflikt, men set som krav at arbeidstakarar «*ikke skal utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger*» Arbeidsmiljølova (§ 4-1)

Det førebyggjande perspektivet kan seiast å vera reglane for korleis ein fullt forsvarleg jobb skal leggjast til rette og organiserast. Det gjenopprettande perspektivet trekkjer opp rammene for kva åtferd og tilhøve arbeidstakarane skal vere verna mot. Med dette pålegg Arbeidsmiljølova (§§ 2-1 og 4-1 fyrste ledd og andre arbeidsmiljøkrav i kap. 4) arbeidsgjevar å syte for at alle tilsette til ei kvar tid har eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø, og å setje i gang undersøkingar dersom ein har grunn til å tru at dette ikkje er tilfelle. I dette ligg både undersøkings- og aktivitetsplikt (Einarsen et al., 2016, s. 29). Såleis har arbeidsgjevar ei omfattande omsorgsplikt (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 170).

Arbeidsmiljølova (Arbeidsmiljøloven, 2005) set med andre ord fast ei «aktivitetsplikt» for arbeidsgjevar der det er avdekt konflikt som kan gje uheldige konsekvensar for éin eller fleire medarbeidarar (Einarsen & Pedersen, 2007). Kva som konkret ligg i aktivitetsplikta, vil variere etter kva som har skjedd i saka, kor langt konflikten har utvikla seg i negativ retning, og kva uheldige belastningar den enkelte arbeidstakar opplever å vera utsett for.

Å vera i konflikt er så vanleg og har eit så breitt spekter av konsekvensar at ein ikkje kan setje likskapsteikn mellom å vera i konflikt og å ha eit arbeidsmiljøproblem. I eit juridisk perspektiv skil ein mellom konflikatar som gjev eller truar med å gje uheldige psykiske

belastningar for den enkelte, og andre mindre problematiske situasjonar. Dersom ein konflikt utviklar seg slik at han vert opplevd som så belastande for eine eller begge partar at det ligg føre ei psykisk belastning, pålegg Arbeidsmiljølova arbeidsgjevar aktivitetsplikt. Om det føreligg ei psykisk belastning eller ikkje, kan berre avgjerast av den som opplever belastinga. For Arbeidsmiljølova er det tilstrekkeleg at ein av partane opplever det slik. Det er underordna at andre ikkje opplever situasjonen som ei konflikt/arbeidsmiljøproblem, eller knapt som eit problem i det heile. Om belastinga er uheldig eller ikkje, vil på den andre sida vera avhengig av om situasjonen kan seiast å vera pårekeleg eller ikkje. Dersom det som har skjedd, ikkje kan seiast å vera pårekeleg, vil den psykiske belastinga vera uheldig, og tiltak må setjast i verk (Einarsen & Pedersen, 2017). Dersom eitt av dei nemnte tilhøva ligg føre for éin eller fleire tilsette, er det arbeidsgjevar si plikt å handtere dette jf. Aml § 2-1. På same måte pliktar alle som er tilsette å seie frå til arbeidsgjevar dersom han eller ho meiner det ligg føre eit arbeidsmiljøproblem jf. Aml § 2-3.

Arbeidsgjevar kan ta tak i konflikhtar sjølv om dei i utgangspunktet ikkje er å sjå som eit arbeidsmiljøproblem. Det er arbeidsgjevar sin styringsrett som gjev arbeidsgjevar rett til fritt å arbeide med konflikhtar utan at lova krev det. Det er nok at arbeidsgjevar meiner det er fornuftig og ynskjeleg enten frå eit førebyggjande perspektiv eller av effektivitets- og produktivitetssyn (Einarsen & Pedersen, 2017)

Prinsippet om arbeidsgjevar sin styringsrett er ikkje direkte nedfelt i somme lovparagraf, men er å sjå som ein "ulovfesta rettsregel" som er like bindande og gyldig som lovreglar. Styringsretten er omfattande, men kan ikkje strida mot anna lovgjeving, tariffavtalar og individuelle arbeidsavtalar. I Nøkk-dommen set Høgsterett opp ei rekkje generelle avgrensingar i arbeidsgjevar sin styringsrett (Einarsen, Martinsen, Skogstad & Keeping, 2017). Dommen presiserer og kva styringsretten omfattar ("Nøkk - dommen Rt 2000," s. 1602) Styringsretten inneber at arbeidsgjevar har rett til å organisera, leia, kontrollera og fordela arbeidet.

1.6.1 Policy og prosedyrar

Samfunnet vår er fullt av lover, reglar, prosedyrar, policyar og retningsliner. Policy er i det vidare definert som det overordna dokumentet ein verksemd skal ha som beskriv verksemda sine verdiar, haldningar og mål for eit aktuelt tilhøve/fenomen. Vidare beskriv policyen korleis verksemda vil førebyggje problem, kva roller og ansvar som er knytt til dette arbeidet, og kva prosedyrar verksemda har for å handtere klager eller varsel på dette området. I denne

oppgåva vil rutine vera det same som ein (arbeids)plan ein føl regelmessig eller i ein bestemt situasjon; ein fast måte å gjera noko på. Prosedyrar og rutinar er dokumentet der handtering av konflikthandlingar er beskrive.

Reglane for internkontroll i arbeidsmiljølova § 3-1 (Pettersen & Johansen, 2017) og «Internkontrollforskrifta» § 3-1 e) (Norge Kommunal- og, 1996) pålegg norske verksemder å lage systematiske, løpande strategiar for å fange opp og handtere både fysiske, organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøproblem, og med det konflikthandlingar. I tråd med dette pliktar norske verksemder å utvikle og ta i bruk prosedyrar som skal sikre eit best mogleg arbeidsmiljø (Einarsen, 1994). Forskrifta understreker og forsterkar arbeidsgjevar si plikt til å halde seg orientert om belastningar og ressursar i arbeidsmiljøet. Konflikthandling er på den måten ein del av leiar sitt ansvarsområde jf. AML, og ofte beskrive meir detaljert i ei verksemd sine rutinar for handtering av konflikthandlingar. Kor viktig leiar si rolle er i denne samanhengen kjem også fram i forskning på trakassering i amerikansk arbeidsliv (Brodsky, 1976).

Inntil nyleg har ein i skandinavisk arbeidsliv vurdert problemåtferd som noko som sjeldan førekjem, og difor har ein kunna forhalde seg til dette frå sak til sak utan særskilt oppskrift eller metodikk. Ein har gjerne handtert problemåtferd på ein såkalla uformell måte (Einarsen et al., 2016, s. 194) Ein har heller ikkje hatt uttalte normer for ynskt og uynskt åtferd, men satsa på at alle veit kva «vanleg folkeskikk» er. I den grad verksemder har hatt slike reglar, har ein sjeldan hatt system for handheving av reglane. Frå rundt 2010 har fleire og fleire norske verksemder starta arbeidet med å utvikle eigne skriftlege retningslinjer for handtering av konflikthandlingar, mobbing, trakassering og anna utilbørleg åtferd. I denne perioden har også Arbeidstilsynet pålagt verksemder å gjera dette. Desse dokumenta vert gjerne omtala som policy, retningslinjer, prosedyrar eller handlingsprogram. Ein god policy vil ikkje berre vera eit uttrykk for verksemda sine haldningar, verdiar og planlagde handlingar i konfliktsaker, men også ein vegvisar for uformelle og formelle prosessar som tilsette kan velje i slike saker (Einarsen et al., 2016, s. 198).

Rutinane skal sikre forsvarleg sakshandsaming og vera til hjelp for den som skal ta stilling til om ein tilsett er utsett for mobbing, trakassering eller utilbørleg åtferd. Retningslinjene plasserer ansvar, rettar og pliktar for partane som kan verta involvert i konflikthandlingar.

Eit viktig argument for å innføre policy er at slike dokument på lang sikt kan virke førebyggjande dersom dei er i aktiv bruk. Dei signaliserer både kva åtferd som er ynskt/ikkje ynskt hjå tilsette og kva arbeidsmiljø arbeidsgjevar ynskjer å oppnå på lengre sikt. Vidare

framhevar dei kva arbeidsgjevar meiner og står for. Ikkje minst viser dei korleis saker kan og vil verta handterte i verksemda (Baldersheim & Rose, 2014).

I 2007 underteikna partane i norsk arbeidsliv og regjeringa «Framework agreement on harassment and violence at work» som seier at verksemdar bør ha ein klar policy som tilseier at trakassering og vald ikkje vil verta tolerert. Policyen bør innehalde prosedyrar som skal fyljast når saker oppstår. Arbeidsgjevar skal i samarbeid med arbeidstakarane og deira representantar etablere, vurdere og fylgje opp desse prosedyrane for å sikre at dei er effektive, både når det gjeld å førebyggje problem og å handtere saker etter kvart som dei oppstår.

«Virksomhetene bør ha en klar policy som tilsier at trakassering og vold ikke vil bli tolerert. Denne policyen skal inneholde prosedyrer som skal følges når saker oppstår. Prosedyrene kan omfatte et uformelt stadium der en person som har tillit fra lederen og arbeidstakeren er tilgjengelig for å gi råd og bistand. Allerede eksisterende prosedyrer kan være egnet til å håndtere trakassering og vold» (Union, 2007)

1.7 Den kommunale konteksten for denne studien

Alle informantane i denne studien er tilsette som mellomleiarar i tre ulike kommunar i to fylke. Når det gjeld kommunane som er med i utvalet, er det ulik størrelse på desse, frå 6.000 til 30.000 innbyggjarar.

1.7.1 Leiarstruktur i kommunane

Organisatorisk er helse- og sosialtenestene bygd opp på same måte i alle dei tre kommunane. I den største kommunen er dei organiserte på fire leiarnivå, dei andre har tre.

Leiarstrukturen i alle kommunane har vore gjenstand for større eller mindre omstillingar dei siste åra, og noko er i omstilling i perioden intervjuet finn stad. Desse endringane handlar konkret om samanslåing av avdelingar og følgjeleg endringar i talet på tilsette og pasientar. Endringane utvidar også ansvarsområdet for somme av informantane, fordi ho medfører færre leiarar på dette nivået.

Med bakgrunn i dette er det difor vanskeleg å gje ei nøyaktig beskriving av leiarstrukturen. Grovt sett kan ein dele leiarane i helse- og sosialsektoren i kommunane inn i fylgjande hovudkategoriar:

1. Kommunalsjef for pleie og omsorg/helse og sosial
2. Verksemdsleiar/einingsleiar/resultatseiningssleiar

3. Avdelingssjukepleiar/avdelingsleiar
4. Fagleiar

Informantane i denne studien kan ein plassere under punkt tre. Dei er alle mellomleiarar, samsvarande med avdelingssjukepleiarar eller avdelingsleiarar i denne oversikten. For alle gjeld det at dei har eit heilskapleg ansvar for fire område; administrativt ansvar, fagleg ansvar, juridisk ansvar og etisk ansvar (NSF, 2005).

Når ein omtalar offentlege leiarstillingar på dette nivået, snakkar ein ofte om administrative funksjonar og leiingsfunksjonar under eitt og som om det er det same. Den administrative funksjonen inneber då å gjera verksemda sine mål og strategiar tydelege, samt å setje i verk overordna tiltak for å nå desse måla. Vidare ligg det her personalansvar, eit ansvar for å syte for tilstrekkeleg bemanning og kompetanse, samt å forvalte økonomiske ressursar på ein forsvarleg måte. Når det gjeld det faglege ansvaret, inneber det å sikre innbyggjarane helsehjelp av god kvalitet basert på oppdatert kunnskap. Juridisk ansvar inneber at leiaren må ha kunnskap om aktuelle lover, forskrifter, tariffavtalar og reglement som vedkjem verksemda. Dette gjeld særleg krav om fagleg forsvarlegheit, dokumentasjonsplikt, internkontroll og arbeidsmiljø, og kunnskap om arbeidstakarane sine lønns- og arbeidsvilkår. Det etiske ansvaret inneber å forankre pasienttilbod og praksis i forhold til profesjonsetiske normer i møte med rammevilkår og krav i lovverk. Med andre ord kan ein seie at mellomleiarane har ansvar for å sjå til at det er samsvar mellom tilbodet pasientane får, og profesjonsetiske normer. Dette er i seg sjølv eit leiarproblem særleg dersom det finst fleire profesjonsetiske normer. Mange fagleiarar og mellomleiarar er i eit krysspress mellom å skulle ta omsyn til det som er forsvarleg ut frå yrkesetiske standardar, og det som er forsvarleg ut frå deira leiaransvar som forvaltar av knappe ressursar og forvaltarar av norsk lov og omsorgsplikt for tilsette.

1.7.2 Policy og prosedyrar i kommunane

Kommunane i mi undersøking har definerte policy/rettingslinjer og prosedyrar for konflikthandtering som ein del av personalpolitikken og internkontrollen⁴. Rutinane er

⁴ Eg har fått tilsendt prosedyrane, men har ikkje spurt overordna i kommunane kva opplegg dei har hatt når det gjeld å implementere/setje i verk desse rutinane. Ser i ettertid at det kunne vore nyttig, på den andre sida seier leiarane noko om korleis dei har opplevd dette og det er store «hol» her – dei meiner det ikkje har vore noko systematisk opplæring eller oppfølging på denne rutinen i nokon av kommunane.⁴

utarbeidde og sette i verk i perioden 2011–2014. Alle viser til at rutinane er vedtekne i arbeidsmiljøutvalet i kommunen.

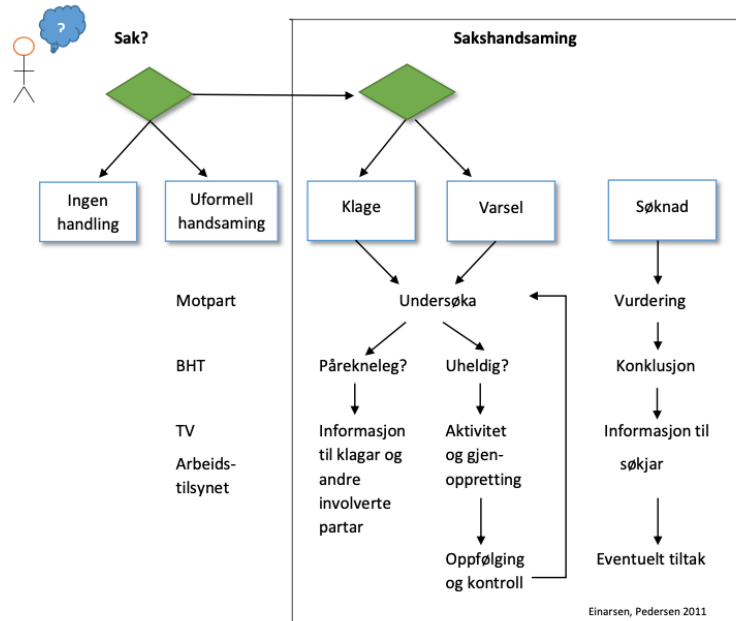
Eg finn store likskapar i policyane og prosedyrebeskrivingane. Retningslinjene plasserer ansvar, rettar og pliktar for partane som kan verta involverte i konflikthandtering. Dei beskriv omgrep som vert brukt vidare i prosedyren, og definerer kva konflikt er. Dei byggjer på grunnleggjande «juridiske» prinsipp for sakshandsaming. Desse kan summerast opp slik:

- habilitet
- saksgang (undersøking av fakta som leiar mot konklusjon og vurdering opp mot reglar/prinsipp om uheldig eller pårekeleg åtferd)
- dokumentasjon av prosess og fakta (viktig moment for å sikre forsvarleg sakshandsaming)
- kontradiksjon (kontradiksjon er partane sin rett til å kome med si framstilling av saka, og til å få imøtegå det motparten eller andre har framstilt i saka)
- konfidensialitet (færrast mogleg bør involverast)

Kommunane beskriv den trinnvise sakshandsaminga ulikt, men prinsippa er dei same:



Rutine for handsaming av konflikt og mobbing



I samsvar med krav i Internkontrollforskrifta beskriv prosedyrane framgangsmåten for rapportering (søknad, klage eller varsel) av arbeidsmiljøproblem eller konflikt med at arbeidstakar pliktar å melda i frå om konflikhtar til næraste leiar så tidleg som mogleg.

- Søknad (ynske/behov, men ikkje brot på AML)
- Klage (påstand om brot for eigen del som krev gjenoppretting)
- Varsling (innrapportert observert trakassering eller anna klanderverdig åtferd)

Aktørane i arbeidslivet har ulike roller og ulikt ansvar i konfliktsaker. Prosedyrane spesifiserer kvar ansvar og oppgåver ligg i slike saker, og viser og kva støttespelarar aktørane kan bruke i konfliktsaker.

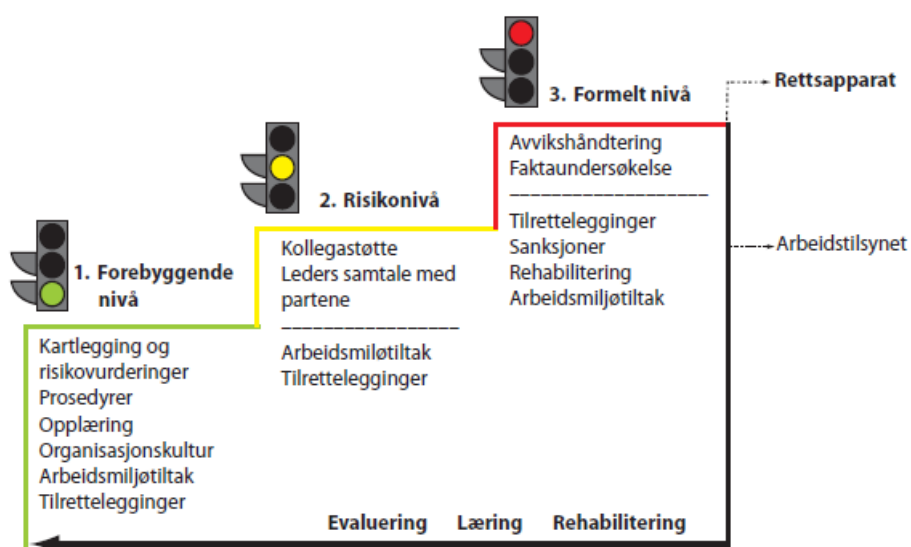
Leiar skal vurdere behovet for å gripe inn etter arbeidsgjevar si plikt til å syte for eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø (jf. AML §§ 4-1, 2-1)

Målet for konflikthandtering er å gjenopprette eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø framfor å avdekke kven som har rett eller feil. Prosedyrane er tydelege på at i saker der ein ikkje vert samde, skal leiar nytte seg av styringsretten og innføre samhandlingsreglar om korleis partane skal forhalde seg til kvarandre. Prosedyrane beskriv dessutan på kva tidspunkt leiar kan ta kontakt med støttefunksjonar.

Førebygging av konflikhtar er og grundig behandla i alle prosedyrane, her har kommunane valt litt ulike verktøy, t.d. «trafikklysmodellen». Modellen er utarbeidd av Sørensen og Grimsmo

(2006) på initiativ frå det nasjonale prosjektet «Jobbing utan mobbing», og er inspirert av Glasl (1999).

Denne modellen representerer ei heilskapleg tilnærming til systematisk helse-, miljø- og sikkerheitsarbeid når det gjeld å førebyggja konflikhtar på arbeidsplassen. I modellen representerer grønt lys «førebyggjande nivå» (fredstid), gult lys at det er fare for at ein konflikt er i ferd med å bli trappa opp, medan raudt lys symboliserer at ein står overfor tilspissa forhold og brot på arbeidsmiljølova.



Alle kommunane hadde då studien fann stad eigne rutinar for varsling av kritikkverdige forhold. Det er vist til denne i konflikthandteringsrutinane. 01.01.20 tredje endringar i regelverket for varsling i Arbeidsmiljølova i kraft. Endringane legg ifølge direktør Trude Vollheim i Arbeidstilsynet større ansvar for handtering av varsling på arbeidsgjevar. Det er mykje forvirring knytt til dette opp mot rutinane verksemder allereie har for handtering av konflikhtar. Dette vil ikkje verta behandla vidare i denne studien, sidan sjølve undersøkinga vart utført før årsskiftet.

1.8 Oppgåva sin struktur

Vidare i oppgåva vil eg i kapittel 2 presentere teoriane eg har brukt som grunnlag for å belyse problemstillinga og forskingsspørsmåla, og som dannar grunnlag for diskusjon av funn. I metoddelen, kapittel 3, gjer eg greie for forskingsdesign, inkludert val av metode, utval og

praktisk gjennomføring. Metodedelen vert avslutta med etiske vurderingar og presentasjon av reliabilitet og validitet. I fjerde kapittel presenterer eg funn frå intervju, for deretter å diskutere desse ut frå det teoretiske grunnlaget i kapittel 5. Til slutt presenterer eg metodiske refleksjonar og konklusjon, og kjem med betraktningar om vidare forskning på området.

2 Teoretisk forankring

I dette kapittelet presenterer eg teori som er relevant for problemstillinga. Fyrst vil eg gjere greie for omgrepet konflikt, årsaker til at konflikt oppstår, ulike typar konflikt og konfliktforståing. Deretter vil eg seie noko om korleis konfliktar utviklar seg. Val av teori er inspirert av to andre tema i denne masterutdanninga: leiing og læring.

2.1 Konflikt

Konfliktar er daglegdagse og noko me alle på eit eller anna vis må forhalde oss til. Ein enkel og dekkande definisjon av konflikt er, som nemnt, vanskeleg å finne i faglitteraturen. Det er heller ikkje ei felles oppfatning av eller semje mellom fagfolk og forskarar om korleis omgrepet konflikt skal definerast. Vidare viser eg difor til ulike definisjonar før eg vel å ta utgangspunkt i éin av dei i denne studien.

Sjølve ordet konflikt stammar frå det latinske ordet "conflictio", som betyr samanstøyt eller strid (Nordby, 2017, s. 37). Ein samanstøyt krev samhandling, frivillig eller ufrivillig, planlagd eller spontan. Når samhandling inneber samanstøyt av motstridande interesser, kan konflikt oppstå. Nordby viser vidare til T. Høst (2014, s. 247), som ikkje avgrensar konfliktar til å gjelde utøving av makt. Han viser til ein konflikt mellom to eller fleire partar som samhandlar over lengre tid, der dei er avhengige av kvarandre og er i eit problematisk motsetningsforhold der usemje kan som føre til problem.

I arbeidslivet vert omgrepet konflikt brukt på ulike måtar. Det kan spenne frå små, forbigåande usemjer til harde og fastlåste motsetnader der det oppstår sterke negative følelsar mellom partane (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 41). Ein kan også definere konflikt som «uforenelige aktiviteter». Det vil seie at «aktiviteten til en person forstyrrer, forhindrer eller på annen måte kommer i veien for en annen persons aktivitet». I denne definisjonen er det rimeleg å inkludere både opplevingar, verbale uttrykk og åtferd (Deutsch 1994 i Rognes (2015, s. 167). Definisjonen står fram som heller verdinøytral, medan konfliktar i arbeidslivet kan opplevast meir negativt lada for mange (jf innleiing).

«Konflikter er uoverensstemmelser mellom to eller flere parter, som fremkaller spenninger hos den enkelte»

(Vindeløv, 2013, s. 72)

«Vi kan snakke om en konflikt når forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenlige og truende i forhold til egne behov og interesser, og når

det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til egen fordel»

(Ekeland, 2014, s. 86)

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

(Sætre, 2009, s. 163)

Ein annan mykje brukt definisjon er:

«To individer, et individ og en gruppe – eller to grupper – er i konflikt når minst den ene parten opplever den andre parten som et hinder eller som en kilde til frustrasjon»

(Van de Vliert, 1998)

Det same gjeld Glasø sin definisjon:

«Med konflikt menes en situasjon hvor en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av en eller flere med hensyn til ett eller annet mål»

(Glasø, 2014, s. 282)

Glasø sin definisjon er ikkje så snever at han beskriv konflikt som ein unntakstilstand, men heller som en tilstand som er pårekeleg på ein arbeidsplass. Han presiserer også at det er nok at éin av partane opplever situasjonen som problematisk. Med denne definisjonen vert konfliktar presenterte som prosessar, noko som er i utvikling og som kan endre både styrke, innhald, retning og involverte partar undervegs. Van de Vliert sin definisjon tilseier at det alltid vil vera eit visst konfliktnivå i ei verksemd. Det handlar om menneske, kommunikasjon, verdiar og mål, samt om konfliktar som prosessar som har utgangspunkt i den enkelte si subjektive forståing av situasjonen. Med bakgrunn i dette vil eg i denne studien ta utgangspunkt i denne definisjonen.

2.1.1 Konfliktforståing⁵

Den organisasjonspsykologiske litteraturen viser til fleire måtar å forhalde seg til konflikhtar på. I daglegtaen skil ein gjerne mellom usemjer og konflikhtar der ein ser på usemjer som noko positivt og konflikhtar som noko negativt. Ein meiner då gjerne at det i usemjer ikkje er særleg sterke kjensler involvert, medan konflikt er kjenneteikna av sterke negative kjensler. I denne oppgåva har eg valt å halde meg til inndelinga Einarsen og Pedersen (2017) skisserer: Det tradisjonelle synet og det moderne synet.

2.1.1.1 *Det tradisjonelle synet*

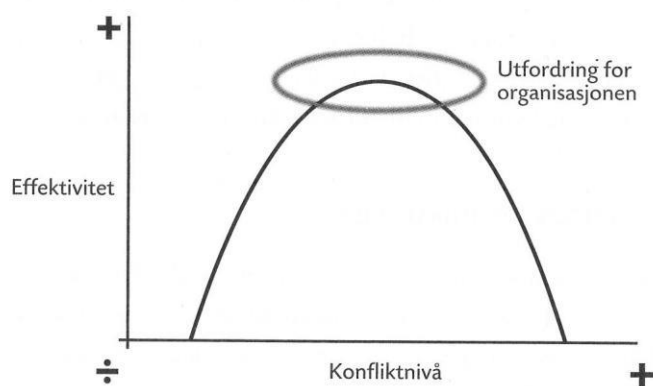
Det tradisjonelle synet inneber at ein ser på konflikt som noko negativt, og at det er skadeleg for organisasjonen. Stabilitet og at ting er føreseielege er viktig, og ein ser på konflikt som det motsette av samarbeid. I verksemder der dette synet er det berande, er ein tydeleg redd for konflikhtar og ynskjer å unngå dei for kvar ein pris. Ein vel å undertrykkje, oversjå og bortforklare situasjonar som har med konflikt å gjere. Konflikhtar vert vurderte som noko «sjukt», som teikn på at noko, eller helst somme, ikkje fungerer som normalt. Leiarar som har eller gjev uttrykk for å ha få eller ingen konflikhtar, vert oppfatta som vellukka (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 43). Idealet er ein konfliktfri arbeidsplass der det er harmoni og der tilsette er einige. Dersom ein synleggjer konflikt, eller sjølv kjem i konflikt, er ein ikkje samarbeidsorientert, og ein kan verta stempla som vanskeleg.

2.1.1.2 *Det moderne synet*

Ifølge Einarsen og Pedersen (2017) viser denne måten å sjå konflikt på til at konflikt kan vera positivt. Eit moderne syn på konflikt er tilpassa eit arbeidsliv med vekt på endring, utvikling, læring og samarbeid. Konflikhtar vert oppfatta som ein naturleg del av menneskeleg samhandling, og som noko som kan ha positive og negative konsekvensar alt etter korleis situasjonen vert handtert. Ein god leiar har ikkje nødvendigvis få konflikhtar, men handterer konfliktane som oppstår på ein ryddig og ansvarsfull måte. Eit slikt syn på konflikhtar er godt tilpassa dagens arbeidsliv der endringar, teamarbeid og stor grad av ulikheit i arbeidsstokken er vanleg.

⁵ Deler av denne teksten er henta frå prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode haust 2019.

Eit moderne syn på konflikt inneber at konflikt vert sett på som naturleg (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 46) og (Vindeløv, 2013, s. 70) . Vidare viser eit moderne syn på konflikt at det finst eit optimalt konfliktnivå i ein organisasjon. Eit lågt konfliktnivå tilseier at ein i liten grad er oppteken av å gjere ting betre. I konflikt ligg det energi og dermed ein kime til endring. Dersom konflikten vert handtert godt, kan han føre til forbetringar på område der det elles ikkje hadde skjedd ei utvikling. På den andre sida vil eit for høgt konfliktnivå ta mykje energi frå andre oppgåver. Det er derfor viktig å finne det optimale konfliktnivået. Dette nivået er merkt med den ovale sirkelen i figuren:



Figur 2 Forholdet mellom konflikt og effektivitet (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 48)

2.1.2 Konflikttypar og årsak til konflikt

I konfliktforskning har det vore vanleg å kategorisere ulike konflikttypar etter kva som er årsak til konflikt. Inndelingane er grove og ikkje absolutte, sidan årsaksforholda overlappar kvarandre. De Dreu & Weingart (2003) skil mellom sakskonflikt og relasjonskonflikt.

Dei ulike konfliktårsakene gjev opphav til ulike typar konflikttypar. For å belyse dette er det relevant å trekkje inn konflikttypologien til Halvor Nordby (2017, s. 200), illustrert i tabellen nedanfor, i studien. Nordby gjer i sin modell og greie for korleis leiarar kan handtere og eventuelt førebygge ulike konflikttypar.

Dysstruktur	Konflikttype	Fokus i handtering
Misforståingar	Omgrepskonflikt	Språk
Misforståingar	Fortolkingskonflikt	Forståing

Sakleg usemje	Argumentasjonskonflikt	Begrunnelse
Opplevd rett til å handle	Verdikonflikt	Normer
Opplevd rett til å handle	Interessekonflikt	Mål
Opplevd rett til å handle	Rollekonflikt	Grenseoppgang
Personlegheitstrekk	Personkonflikt	Veremåte

Figur 3 Nordby sin konfliktypologi (Nordby, 2017, s. 200)

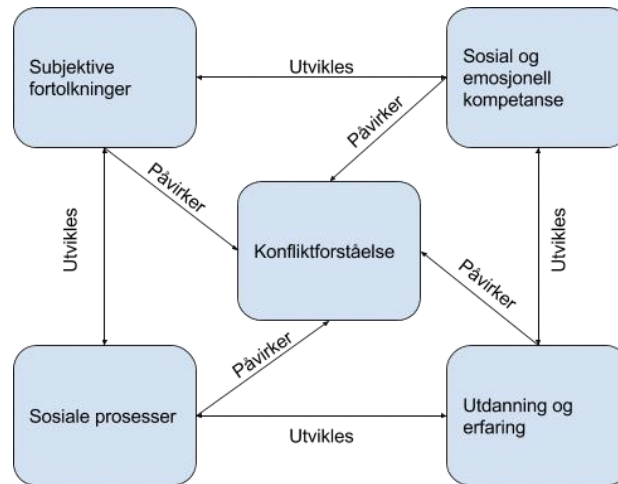
Rogne (2015) skil mellom fire ulike typar konflikhtar: relasjonskonflikhtar, sakskonflikhtar, prosesskonflikhtar og konflikhtar med organisatoriske årsaker.

Relasjonsorienterte konflikhtar er konflikhtar relaterte til følelsar. Dei omfattar personlege og mellommenneskelege tilhøve, som at ein mislikar kvarandre og vert frustrert av og irritert på den andre parten. I reine relasjonskonflikhtar vil aktivitetane ein ikkje kan einast om vera knytte til veremåtar og negative reaksjonar på desse Rognes (2015). Forsking viser at relasjonskonflikhtar er uheldige for både oppgåveløysing, følelsar og klima på arbeidsplassen.

Saksorienterte konflikhtar er meir kognitive i sin natur og inneber uttrykk av ulike interesser og usemjer om val av faglege løysingar.

Proessorienterte konflikhtar handlar om korleis ting skal gjerast. Det vil seie dei er usemjer om fordeling og arbeidsform. Døme på dette er behovskonflikter der det er knappe ressursar. Partane kan ikkje få alle ynska sine på grunn av avgrensingar i budsjett.

I arbeidslivet skil ein i følge Einarsen og Pedersen (2017) mellom organisatoriske og mellommenneskelege årsaker til at konflikhtar oppstår. Konflikhtar med organisatoriske årsaker kan skuldast organisasjonen si oppbygging og hans verkemåte. At ein er organisert i grupper og avdelingar, gjerne med ulike lokale eller på ulike geografiske stader, gjev ofte grobotn for konkurranse, kamp og mistenksamheit. Døme på vanlege årsaker kan vera uklarheit om ansvar og myndigheit, uheldige belønningssystem, uklar eller skeiv fordeling av arbeidsoppgåver, og manglande leiing og styring (Einarsen & Pedersen, 2007).



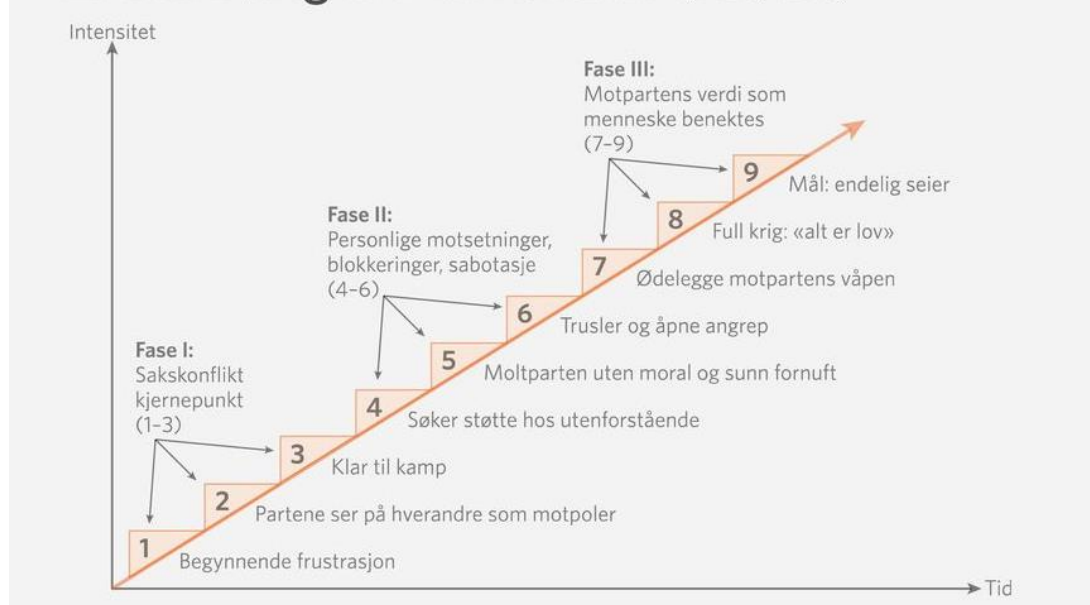
Figur 4 Forhold som påvirker konfliktforståing

2.1.3 Korleis konflikter utviklar seg.

Konflikttrappa illustrerer korleis ein konflikt kan utvikle seg frå usemje om ein liten ting, til ekte fiendskap.

Ifølge antropologen Friedrich Glasl (1999) utviklar konflikter seg gjennom 9 trinn og 3 fasar. Konflikttrappa illustrerer dei ulike nivåa og utviklinga i konflikter. Kvar fase krev ulik handtering. Vidare meiner Glasl at skadeomfanget av konflikt kan reduserast dersom ein reagerer i tide. For å kunne gjere det, må ein som leiars kjenne att dei viktigaste kjenneteikna ved dei ulike nivåa. På nivå 1 (trinn éin til tre) er partane i stand til å diskutere sitt syn og sine meiningar sakleg. Fokus i konflikten er på saksnivå. På nivå 2 (trinn fire til seks) ser ein den andre parten som ein motstandar, og målet er å vinne over han. Fokuset i konflikten har endra karakter frå sak til person. På nivå 3 (trinn sju til ni) er det full krig. Partane vekslar mellom å ville vinne eller skade, til å ville verta kvitt motparten. Alle midlar vert tekne i bruk. Både verksemda sine interesser, medarbeidarane sine interesser og eigne interesser er underordna. Alt frå tap av perspektiv til omfattande realitetsbrest kan vera aktuelt. Dei fleste medarbeidarar vert tvinga til å ta standpunkt i konflikten, og omgjevnadene lir under tilhøva.

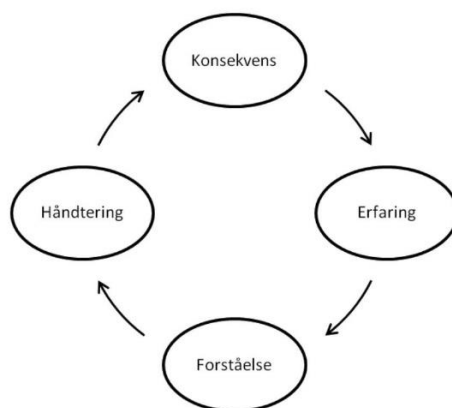
Eskalering av konflikter (Glasl, 1980)



Figur 5 Eskalering av konflikter (Glasl, 1999)

Kommunikasjon spelar i følge Sætre (2009. s 101) ein stor rolle når det gjeld å førebyggje, skape og handtere konflikter. Konflikttrappa viser korleis kommunikasjon endrar seg i takt med at konflikten vert trappa opp.

Mykland (Mykland et al., 2015) har funne at konflikter i arbeidslivet meir er ein syklisk prosess. Negative erfaringar med konflikt fører til at konflikter vert forbundne med ubehag, som igjen gjer at dei vert tekne for seint tak i. Dette fører vidare til dramatiske konsekvensar og ei forsterking/stadfesting av den negative konfliktforståinga. Dette prosessen er illustrert i konfliktsirkelen:



Figur 6: Konfliktsirkelen (Mykland et al., 2015)

2.1.4 Konfliktanalyse

Blandhol hevdar at ein må forstå konflikhtar for å kunne handtere dei (Blandhol, 2014). Før ein startar handsaming og val av metode i ei konfliktsak, bør ein ha gjort ei analyse av situasjonen. Kven er involvert, kva er problemet, kor varm eller kald er konflikten, er det ei personalsak eller eit arbeidsmiljøproblem, er det pårekeleg eller uheldig psykisk belastning? Desse spørsmåla er ifølge prosedyrane i alle kommunane det som skal danne grunnlag for val av metode. Konfliktypologien til Nordby (2017, s. 200) gjer greie for korleis leiar kan handtere og eventuelt førebygge dei ulike konflikttypane. Det føreset at ho har gjort ei analyse eller vurdering av aktuelle situasjonar.

2.2 Leiing

I dette kapitlet presenterer eg omgrepet leiing og teoriar innan leiing som eg meiner har betydning for fenomenet konflikthandtering og med det kan belyse problemstillinga. Forsking har kontinuerleg hatt eit stort fokus på å forklare kva som er god leiing, og korleis leiing kan utøvast best. Vidare i oppgåva gjer eg greie for ulike teoretiske retningar eg meiner er relevante teoriar i denne oppgåva.

Omgrepet leiing og kva som er effektiv og god leiing har alltid oppteke menneske (Einarsen & Skogstad, 2015). Ein har funne gamle egyptiske og kinesiske skrifter som forklarar og instruerer korleis å vere ein god leiar. Fram til midten av 1800-talet var leiing einstyddande med makt, kontroll og mynde. På denne tida var som regel leiaren eigar av verksemdene. Med framveksten av aksjeselskap under industrialiseringa endra forståinga av leiing seg til å fokusere på gjensidige prosessar og involvering av tilsette i avgjerdsprosessar (Arnulf, 2012).

Kor viktig leiarskap er, kjem mellom anna til uttrykk i faget sin plass i samfunnsvitskapleg forskning (Øyvind L. Martinsen, Goveia, Engetrøen, Gjestrud & Velsand, 2019, s. 33). Synet på leiing har endra seg med tida, og det vert kontinuerleg utvikla nye teoriar og definisjonar på konseptet (Northouse, 2018, s. 4). Likt omgrepet konflikt finst det eit uttal definisjonar av leiing. Dessutan vert det hevda at ein kan tolke mange av definisjonane på fleire måtar (Pfeffer, 1977). Definisjonar som er relevant for denne studien er:

“Lederskap er knyttet til den siden ved ledelse som vi har kalt “å føre an””

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 455)

Ketil Arnulf hevdar at om ein leiar skal lukkast må ho klare å mobilisere sine tilsette til å utføre oppgåver i tråd med organisasjonens sitt føremål.

“Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre”

(Arnulf, 2012, s. 15)

“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”

(Northouse, 2018, s. 5)

Dei tre definisjonane eg har valt, har trass ulikheiter noko til felles; dei freistar å forklare korleis ein organisasjon best bør organiserast, og dei freistar å forklare samspelet mellom leiar og medarbeidar. I definisjonane kjem det fram at dette mellom anna gjeld makt- og ansvarstilhøve som følgjer med posisjonen leiar har. Makt til å *føre an*, innverknad til å *skape resultat ved hjelp av andre*, samt påverknadskraft til å *nå felles mål* (2005, s. 11-12) (Northouse, 2018, s. 5)

Tidlege sosiologar forklarte gjerne leiing med utgangspunkt i personen eller miljøet. Seinare forskarar har lagt større vekt på leiing som eit aspekt av rolledifferensiering eller som resultat av sosiale samhandlingsprosessar (Øyvind L. Martinsen et al., 2019, s. 33).

2.2.1 Val av leiingsteori

I leiing har det vore vanleg å dele inn teoriar baserte på leiareigenskapar (også kalla trekkteori), åtferdsteori (leiarstilar) og samspelsteori (situasjonsbestemt leiing) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 456).

Den fyrstnemnde teorien, trekkteorien, tek utgangspunkt i at ein leiar har ein personlegdom som representerer og påverkar vedkomande si evne til å leie effektivt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 456). Åtferdsteorien rettar fokus mot kva leiaren gjer og korleis han opptrer, og baserer seg på leiarstilar (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 457).

Situasjonsbestemd leiing handlar om korleis ein leiar må tilpasse stilen sin til kva situasjon leiinga skal utøvast i (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 462).

Mot slutten av 1940-åra endra tonegjevande forskarar fokus frå å studere leiarar sine eigenskapar eller personlegdom, til å studere leiarar sin veremåte og åtferd. Martinsen et al (2019, s. 145) hevdar at det ikkje er motsetting mellom trekk- og åtferdsperspektiva i leiarforskning, men at dei heller er i «nær slekt».

2.2.2 Leiarstil og konfliktstrategi

Det me i dag omtalar som konfliktstrategiar, har sitt utspring i forskning på ulike leiarstilar (Blake & Mouton, 1964). Leiarstil handlar om kva stil leiarar baserer utøving av leiing på, korleis dei opptrer, kva dei opptekne av og korleis dei forhold seg til sine tilsette. Ved hjelp av empiriske studiar er det identifisert to grunnleggjande leiarstilar. Den demokratiske eller relasjonsbaserte leiarstilen, og den autoritære eller oppgåveorienterte leiarstilen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 433)

Den relasjonsorienterte tilnærminga rettar seg mot å aktivt jobbe for å utvikle gode relasjonar til sine tilsette ved å vera merksam, omsynsfull og støttande. Dei tilsette vert involverte i avgjersler som er knytte til arbeidet, og leiaren prioriterer å bruke tid på å drøfte problem med dei tilsette og konsulterer dei i vanskeleige spørsmål.

Den autoritære og oppgåveorienterte leiarstilen prioriterer effektivitet og produksjon ved å strukturere eiga og tilsette si rolle mot realisering av formelle mål. Tydelege retningslinjer, fordeling av oppgåver og lite rådføring i avgjersler pregar denne stilen. Dei tilsette deltek lite eller ingenting i avgjersler, og kommunikasjonen er prega av ordre.

Det viktigaste skiljet mellom desse leiarstilane er evna og viljen til å delegere avgjerdsmynde og til å trekkje dei tilsette med i avgjerdsprosessar. Dette betyr ikkje at den eine stilen utelukkar den andre. Det er eit breitt spekter mellom demokrati og autoritet, slik at ulike former for kombinasjonar kan inntreffe. Ein slik kombinasjon vert i litteraturen kalla «leiarstillet» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 235). Leiarar møter konfliktar mellom tilsette på ulikt vis, alt etter kva leiarstil dei har.

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

Figur 7 Leiarstillet, (Blake & Mouton, 1964)

Kvar rute representerer kvar sin leiarstil. Blake og Mount har definert fem av desse som dei grunnleggjande og mest komplimentære. Thomas (2008) snakkar og om fem ulike måtar leiarar kan handtere konflikhtar på.

- *1,1 Utarmande leiarstil/ Laissez-faire = Unngåande konfliktstil*
Er kjenneteikna av lita interesse for oppgåva og tilsvarande lita interesse for menneska i organisasjonen. Dersom det oppstår usemjer eller konflikhtar på arbeidsplassen, vel leiaren å ikkje ta parti eller ta tak i saka Andersen (1987). Denne stilen vert gjerne kalla «la det skure»-leiing då det er nettopp det leiaren gjer mot dei tilsette og verksemda. Leiar ynskjer å unngå konflikhtar (Hughes et al., 2012) Vidare i oppgåva nyttar eg Laissez-faire om denne leiarstilen.
- *9,1 Autoritær leiarstil (produksjonsorientert leiarstil) = Konfronterande konfliktstil*
Leiarstilen er prega av sterk interesse for oppgåva og produksjonsresultata, kombinert med lita interesse for menneska som utfører arbeidet. Berre resultata tel, og omsynet til menneske må vike. I konfliktsaker vel leiar å gå hardnakka inn i saka for å få ei rask og sigrande avslutting, og for at hendinga ikkje skal gå på kostnad av produksjon Andersen (1987).
- *1,9 «Koseklubb» leiing (menneskeorientert leiarstil) = Ettergivande konfliktstil*
Denne leiarstilen er kjenneteikna av lita interesse for oppgåva kombinert med sterkt omsyn til dei tilsette. Den legg mest vekt på omsyn til folk sin følelsar, ynske og krav, og gjev difor dei tilsette stor handlefridom i jobben. Oppgåveløysing og produksjon kjem i andre rekkje. Ein slik leiarstil vil sjeldan vera årsak til konflikhtar, men om det skulle oppstå konflikhtar gjer denne leiaren det ho kan for å dempe desse (J. A. Andersen, 1987). Leiar tek mykje omsyn til motparten sine interesser, utan å ta særleg omsyn til eigne perspektiv (Hughes et al., 2012).
- *5,5 «Middelhavsfarar» = kompromissøkjande konfliktstil*
Dette er ei form for leiing som byggjer på ei haldning om at ein tek sakene som dei kjem. Leiaren legg vekt på å finne kompromiss mellom organisasjonen sine krav til produksjon og effektivitet, og dei tilsette sine krav om deltaking. Vidare vil leiaren prøve å trekkje seg vekk frå konfliktsaker og støtte seg på tidlegare praksis og kultur i verksemda Andersen (1987).
- *9,9 Lagleiing = Integrasjons- eller problemløysingsstrategi (samarbeid)*
Omsynet til resultat og menneske vert begge gjeve maksimalt fokus. Det vert lagt vekt på medverknad, engasjement og samarbeid, gjensidig informasjon, tillit og respekt, og

felles ansvar for resultat. Leiar deler sine synspunkt, men reagerer positivt på andre og betre forslag Andersen (1987) I konfliktsituasjonar vil lagleiaren prøve å sjå på årsaker og løyse opp i det som er grunnlaget for usemja eller konflikten (J. A. Andersen, 1987).

Leiargitteret har fått mykje merksemd i leiingslitteraturen etter at Blake og Mount utvikla modellen i 1964 Andersen (2011, s. 70), men kva som er mest effektivt vil i stor grad vera avhengig av kva som kjenneteiknar situasjonen leiaren er i. I dagens samfunn med stadig aukande kompetanse hjå dei tilsette, har det vore reist kritikk mot leiarstilar som lener seg på det autoritære. Tendensen er å auka innflytelsen til dei tilsette ved å leggje opp til meir demokratiske deltakingsprosessar og myndiggjering («empowerment») (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Konflikthandteringsstrategiane er ikkje statiske. Dei tre fyrste vert rekna som negative eller destruktive. Det kan vere at éin strategi er typisk for ein leiar, eller at ein leiar byter på stilar alt etter kva konfliktsituasjon han står ovanfor. Det kan også vera at leiaren startar med éin strategi, for seinare å velje ein annan metode etter kvart som konflikten utviklar seg (Hughes et al., 2012, s. 662).

Det er essensielt at leiar har opparbeidd seg erfaring med korleis å handtera konflikhtar. Dei viktigaste punkta for korleis ein handterer konflikhtar kan samanfattast slik:

- konstruktiv haldning til fenomenet konflikt
 - god forståing av kva konflikhtar er, og korleis dei kan løysast
 - gode kommunikasjonsferdigheiter
 - klar haldning til at utilbørleg åtferd, uansett årsak, ikkje er akseptabel
 - god forståing av lovverk og avtalar
- (Einarsen & Pedersen, 2017).

2.2.3 Sosial og emosjonell intelligens

Sosial intelligens er evna til å forstå kva ein bestemt situasjon krev for å handtere andre menneske, og evna til å agere slik situasjonen krev. Denne typen intelligens er viktig for å kunne meistre krav og forventingar knytte til interpersonelle rollar. I tillegg til samhandling og kommunikasjon dreier det seg om korleis leiaren står fram som symbol i og utanfor organisasjonen. Leiarar med høg sosial intelligens har både vilje og evne til å variere åtferd i forhold til utfordringar og forventingar knytt til ulike situasjonar. Gode leiarar kan evaluere og forstå kva effekt dei har på andre personar, og fleksibelt endre åtferd etter behov.

Emosjonell intelligens er evna til å forstå og meistre følelsar. Relatert til leiing vert emosjonell intelligens uttrykt i fleire typar ferdigheiter som ofte vert samanfatta i omgrepa sjølvbevisstheit, empati, sjølvkontroll. Å vera sjølvbevisst er å ha innsikt i korleis eigne behov pregar måten ein forhold seg til situasjonar på, og korleis ein lett reagerer på bestemte måtar når bestemte ting skjer. Slik innsikt er viktig for å verta betre til å meistre relasjonar til omgjevnadene. Empati er evna til å kunne setje seg inn i og forstå andre sine følelsar. Sjølvkontroll er evna til å kanalisere følelsar inn i åtferd som er passande i situasjonen, i staden for å handle impulsivt og i sinne. Dette er essensielt for å kunne handtere stress, vera målfokusert og optimistisk sjølv når planar, prosjekt eller strategiar møter motstand. Høg emosjonell intelligens er positivt relatert til leiar si evne til å løyse komplekse problem, krisehandtering og tilpassa åtferd til situasjonar på ein måte som gjev gode resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2.4 Leiarrolla

Heen hevdar at rolleforståing og rolleteori er heilt avgjerande i konfliktsituasjonar der rolleforventingane er sette under press (Heen & Salomon, 2018, s. 187). Leiar skal og kan ikkje tre ut av leiarrolla og distansere seg frå henne, uansett kor pressa situasjonen er.

Litteraturen skil mellom administrasjon/styring og leiing. Styring er å fokusere på produksjon og å løyse problem på ein effektiv måte. Det omfattar åtferd for rettleiing, støtte og å gje tilbakemelding på dei daglege aktivitetane som utgjer produksjonen i ein organisasjon. Leiing handlar om å skape visjonar og fylle verksemda med meining, og å lage generelle retningslinjer for korleis eininga skal vidareutvikle seg. Ein kan seie at styring handlar om å handtere komplekse situasjonar eller å jobbe med prosessar, og at leiing handlar om å handtere endringar eller å jobbe med menneske (Kotter, 2001). Begge deler er naudsynt for at ein organisasjon skal fungere godt, men dei har ulike funksjonar.

Styring legg vekt på	Leiing legg vekt på
Planlegging	Visjon/misjon
Fordeling av ansvar	Kommunisere visjon
Kontroll/problemløysing	Motivasjon/inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon/endring
Maktkonsentrasjon	Maktspreiing

Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytingar
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati/innleving
«Administratoren gjer ting riktig»	«Leiaren gjer de rette tinga»

Figur 8 Administrasjon versus leiing (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 419)

Dersom ein leiar oppfattar rolla si som ei rein administratorrolle og klamrar seg til eksisterande reglar, har ho ikkje heilt ut forstått rolla (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). Rolla som leiar består ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 420) av to delvis overlappende element:

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

Desse tilhøva kan vera samanfallande, man kan og stå i konflikt med kvarandre. Det kan vera utfordringar knytte til korleis ein leiar utfører rolla si, og kva forventingar andre har til kva leiaren bør gjera. Det kan og vera uklart kva som er forventna at ein leiar skal gjera, noko som tydeleggjer behovet for å avklare kva slags rolle leiarar eigentleg har. Dette gjeld ikkje minst for mellomleiarrolla.

2.2.5 Leiing som utøving av skjønn

Det vert hevda at den etter kvart så omfattande leiingslitteraturen trass ulike syn på leiing har eit minste felles multiplum: Leiing handlar om å utøve skjønn. Det vil seie å gjere vurderingar, fatte avgjersler og handle i situasjonar der reglar og oppskrifter manglar eller er utilstrekkelege. Leiarar må fortolke ulike situasjonar, forhandle med ulike partar og interesser, og til sist avvege og prioritere mellom ulike omsyn og forventingar (O. J. Andersen, Moldenæs & Torsteinsen, 2017, s. 17)

2.2.6 Røynda mot idealet

Tengblad (2012) og Karp (2019) argumenterer for at leiingsteoriar bør fokusere meir på korleis kvardagen til leiarane eigentleg er. Tengblad beskriv denne som kompleks, usikker, fragmentert og tvitydig. Vidare hevdar han at mange av leiingsteoriane tek utgangspunkt i ei idealverd, og at dei i mindre grad tek omsyn til den operasjonelle kvardagen dei fleste leiarar

står i. Karp utfordrar den alminnelege oppfatninga av leiing som noko opphøga og teoritungt som mange leiarar og tilsette ikkje kjenner seg att i. I den verkelege verda vert leiing utøvd av menneske som slett ikkje er feilfrie. Dei kan kjenne på angst, tvil, anger og usikkerheit, og vera utrygge. Som alle andre lèt dei seg påverke av følelsar, har behov for å verke irrasjonelle og er taktiske for eiga vinning, rolle og karriere. Tengblad har i si forskning kome fram til nokre rammvilkår som viser at leiing inneber mykje usikkerheit, uforutsette hendingar med hektisk tempo, og lange arbeidsdagar. Ifølgje hans forskning er leiing fragmentert og følelsmessig intenst, og det finst somme urealistiske forventingar til kva leiar kan få til.

2.3 Kompetanse og Læring

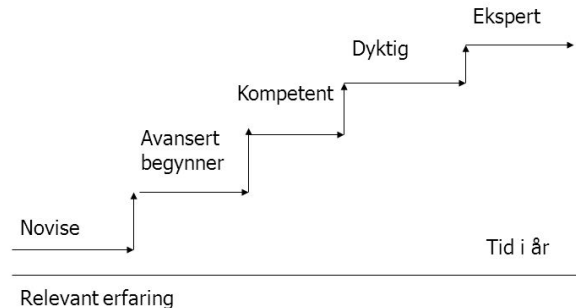
Læring er noko som skjer heile livet. Eit menneske lærer dagleg, tileignar seg nye kunnskapar og nye ferdigheiter, og opplever verda på nye måtar. Læring har, som omgrepa *konflikt* og *leiing*, heller ikkje ein universell definisjon som er akseptert av forskarar og praktikarar (Einarsen et al., 2017). Dale H. Schunk (2012) omtalar tre kriterier for å definere læring: 1. det skjer ei endring i åtferd eller kapasiteten til å utføre ei åtferd. 2. denne endringa eller kapasiteten for endring varer over tid; 3. læring skjer gjennom praktisering eller andre former for erfaring. Vidare i denne oppgåva ser eg nytten av å bruke Dreyfus og Dreyfus sin teori om læring for å belyse funn/problemstillinga.

2.3.1 «Frå novise til ekspert» - ein teori om praksis

Korleis menneske lærer kan forklarast ut frå ulike teoretiske syn. Den amerikanske sjukepleiaren og forskaren Patricia E. Benner har utvikla ein teori om sjukepleiarane si utvikling av ferdigheiter. Denne teorien, som har fått namnet «frå novise til ekspert» er vidareutvikla frå Dreyfus og Dreyfus sin modell om tileigning av ferdigheiter (Benner, 1995). Modellen vart opphøveleg utvikla av Dreyfus og Dreyfus for å studere korleis pilotar utvikla sine ferdigheiter.

Dreyfus og Dreyfus har gjennom sin studie av pilotar utvikla ein modellvisar til ulike studiar av menneske sine læringsprosessar, og hevdar at læring av ferdigheiter skjer gjennom ulike fasar. Dei baserer teorien sin på empiriske studiar og observasjonar av utøving av sensomotoriske og kognitive ferdigheiter. I Boka «Mind of Machine» (Dreyfus, Dreyfus & Athanasiou, 2000) beskriv dei ein fasemodell for tileigning av ferdigheiter som består av fem nivå: Novise/nybyrjar, avansert nybyrjar, kompetent utøvar, kyndig utøvar og ekspert.

Kompetansenivåer



Figur 9 Kompetansenivå (Dreyfus og Dreyfus , 1986, Brenner 1987)

2.3.1.1 Novise

Ifølge Dreyfus og Dreyfus sin læringsteori er ei novise heilt avhengig av analytisk tenking. Læring skjer ut frå eit kontekstavhengig perspektiv. Læring er regelbasert, og dei enkelte delane vert splitta opp i instruksjonar og handlingar. For ein nybyrjar vert oppgåva å kjenne att dei ulike situasjonane og anvende dei lærte prosedyrane for desse.

Nybyrjaren er ny på feltet og har ikkje hatt erfaringar med alle situasjonane der det vert forventa at ho skal gjera ein innsats. Ho er utan erfaring og har korkje ferdigheiter eller kunnskap å støtta seg på i den gitte situasjonen, og vil vera avhengig av at det er klare reglar ho skal følge. Nybyrjaren vil såleis ha ei åtferd som er lærebokstyrt (Benner, 1995).

Nybyrjaren har gjerne problem med å ta inn over seg heile situasjonen, det vil ofte vera nok å forhalde seg til dei gitte reglane. Følgene av dette er at reglane kan avgrense moglegheita til «smart» innsats, sidan reglane ikkje kan fortelje kva oppgåver som er viktigast å utføre i den gitte situasjonen.

2.3.1.2 Avansert nybyrjar

Den avanserte nybyrjaren har ifølge Dreyfus og Dreyfus større praktisk erfaring enn nybyrjaren, og kjenner att viktige dimensjonar og tilhøve i situasjonen. Utøvaren ser likskapstrekk med tidlegare erfarte situasjonar, men atkjenninga er konkret og kontekstavhengig. Ein avansert nybyrjar vil etter kvart lære seg å handtere ulike situasjonar. På den måten skjer ei gradvis frigjering frå det strengt regelbaserte. Utøvinga er kontekststuvhengig og analytisk (Dreyfus et al., 2000).

2.3.1.3 Kompetent utøver

Den kompetente utøveren har erfaringsgrunnlag nok til å gjera val og prioriteringar i ein situasjon. Innslag av fortolking og skjønn er til stades. Erfaringsgrunnlaget er betydeleg større enn hjå den avanserte nybegynnar. Handlingane er analytiske og regelstyrde, følgde av ein kjensleaktig reaksjon på resultatet av handlinga. Dette kan vera ein leiar som har jobba i eit halvt år (Dreyfus et al., 2000).

2.3.1.4 Kyndig utøver

Den kyndige leiaren kjenner att nye situasjonar intuitivt og umiddelbart. Handlingar er prega av raske intuitive koplingar mellom tidlegare erfaringar og nye situasjonar. Intuisjon og analyse står i eit verkselvirkningsforhold til kvarandre. Skjønsmessige vurderingar og fortolkande trekk trer meir fram enn hjå den kompetente utøveren (Dreyfus et al., 2000).

Den kompetente leiaren viser seg ved at handlingane vert styrde av langsiktige mål og planar. Den som har 2–3 års erfaring er mest truleg vorten kompetent. Etter kvart veit ein kva ein kan forvente seg i ein gitt situasjon og korleis planar må endre seg i samsvar med dette (Benner, 1995).

2.3.1.5 Ekspert

Skilnaden på eksperten og den kyndige utøveren er at eksperten har ei lynkjapp intuitiv oppfatning av kva som er den beste avgjersla, strategien eller handlinga. Handlinga er basert på ei heilskapleg vurdering av situasjonen. Når ein person har tileigna seg ein ferdigheit, kan ho handle utan at ho treng å følge reglar bevisst eller ubevisst. Eksperten treng heller ikkje ha ei klar førestilling av målet med handlingane. Det er kroppen som reagerer på krava i situasjonen (Dreyfus et al., 2000).

Eksperten kan omsetje si eiga forståing av ein situasjon utan å nytta reglane og rettingslinjene. Leiaren kan her med sin gode erfaringsbakgrunn sjå kvar enkelt situasjon og fange opp den eksakte problemstillinga utan å bruke for lang tid. Eksperten handlar ut frå ei djup forståing av totalsituasjonen (Benner, 1995).

For å nå ekspertnivå må ein i følge Dreyfus (Dreyfus, 2009) våge å utsetje seg sjølv for risikobaserte handlingar, i kontrast til rutinebaserte handlingar. Ein vert ikkje ekspert utan å ha gjort seriøse feil som ein lærer noko av.

2.3.2 Dømmekraft

”Dømmekraften er en form for klokskap, der en rekke forskjellige evner og egenskaper er i sving. Den er ikke en følelsmessig, men en intellektuell prosess, selv om følelser også inngår i prosessen” (Christoffersen & Wyller, 2005, s. 72)

Dømmekraft har ifølge Christoffersen utspring i den relasjonelle, mellommenneskelege røynda der ei mengd kunnskap og prosessar verkar saman. Dømmekraft er eit hermeneutisk perspektiv der vurderingsevne vekslar mellom teori og praksis, der den eine delen er avhengig av den andre for å forstå heilheita. Skjeringspunktet mellom teori og praksis kan ein kalle den praktiske dømmekrafta. Dømmekraft er altså avhengig av og oppstår i vekselverknaden mellom teori og praksis. Utan denne vekselverknaden ville ikkje dømmekraft eksistert. I danninga av dømmekraft får praksisen betydning for teorien, og teorien betydning for praksisen.

Vidare skriv Christoffersen at dømmekraft har sine kjelder i førebilete, menneskesyn og verdiar, fagleg kunnskap, konvensjonar og rutinar, yrkesfagleg praksis og personlege erfaringar, karakter og dyd (Christoffersen & Wyller, 2005).

«Det finnes ingen snarvei til personlig moralsk modenhet, mennesker kan ikke hjelpes med oppskrifter» (Aakre, 2016).

3 Forskingsdesign og metode⁶

Forskningsdesign 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 ein samlar inn data og korleis dette skal analyserast. I dette kapittelet vil eg gjere greie for kvifor eg i denne studien har nytta individuelle dybdeintervju i innsamlinga av data, val av kontekst og utval, og tematisk analyse i analyseprosessen.

3.1 Kvalitativmetode

Innan samfunnsfagleg metode skil ein ofte mellom kvalitativ og kvantitativ metode, der begge tek sikte på å betre forståinga av samfunnet me menneske lever i. Skilnaden mellom desse to metodane er primært knytt til korleis ein samlar inn data (Dalland, 2017). Kva metode som eignar seg best, varierer med kva som er problemstillinga.

Eg har vore ute etter fyldige og rike beskrivingar med fottfeste i verkelege døme som leiarane sjølve oppfatta som konflikthandtering. For å få til dette har eg gjort to ting; eg har gjort eit utval av informantar, og eg har gjort nokre val når det gjeld undersøkingsopplegg.

Sidan eg i denne studien ynskjer å utforska leiarane sine erfaringar med konflikthandtering, har eg valt kvalitativ tilnærming. Kvalitative metodar er godt eigna når ein ynskjer å beskriva og analysa eigenskapar og kvalitetar ved fenomena som skal studerast. Når ein nyttar kvalitativ forskingsmetode, går ein djupare inn på eit smalt felt, og ein nyttar gjerne intervju eller observasjonar som metode. Dette gjer at ein kan få djupare innsikt i eit fenomen, noko som kan vere ein fordel om ein ikkje har mykje kunnskap om fenomenet på førehand. Det gjer at ein kan følgje opp spørsmål som kjem undervegs i datainnsamlinga (Jacobsen, 2015).

Målet med intervju er å få fram kva erfaringar mellomleiarane har med bruk av prosedyrar i konflikthandtering. For å få innsikt i dette har eg søkt å få innsikt i kva dei legg i omgrepet konflikt, korleis dei forstår si rolle i konflikthandtering og kva erfaringar dei har med å handtere konflikthandtering på arbeidsplassen. Individuelle intervju er ei god tilnærming til denne datainnsamlinga. Denne studien er difor basert på semistrukturerte dybdeintervju med mål om å intervju på ein slik måte at eg fekk konkrete døme på hendingsgangen i konkrete konflikthandtering frå start til slutt. Ved å gje informantane ein impuls på førehand til å generere desse døma, håpa eg å få minst to døme eller historiar frå kva av dei. Dette er ein velprøvd metode

⁶ Deler av denne teksten er henta frå prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode vår 2019.

(Barton, Sutcliffe, Turner & Gray, 2009). Dei fekk desse spørsmåla å førebu seg på i informasjonsbrevet/samtykkeerklæringa:

1. Korleis vart du merksam på konflikten?
2. Kva gjorde at du «tok tak» i den?
3. Kva skjedde og korleis tok du tak?
4. Kva vart utfallet?
5. Kva var du nøgd med i handteringa di?
6. Dersom du strevde med noko, kva var det?
7. Kva hjelp fekk du av policy og prosedyrar i kommunen?
8. Kva hjelp fekk du av kollegaer eller andre fagfolk?

3.2 Kontekst og Utval

Det er av stor betydning at utvalet i dette prosjektet gjev informasjonsrikdom (Malterud, Siersma & Guassora, 2016), difor har eg brukt mykje tid på å vurdere kva kontekst og utval eg ville nytte. I denne samanheng har det vore nyttig å ha med rettleiar, lærarar og medstudentar i diskusjonane.

I utgangspunktet var planen å intervjuje seks mellomleiarar i same kommune. For å sikre konfidensialitet og anonymitet til informantane, for å stå friare i høve til behandling av data og for å minke behovet for å klausulere, endra eg dette slik at utvalskriteriet er tre kommunar i to fylker og til saman åtte informantar.

Kommunane måtte ha utarbeidd og implementert rutinar for handtering av konflikhtar. For å kunne nytte kontekstuell informasjon knytt til prosedyrane i oppgåva, bad eg om å få desse tilsende frå kvar enkelt kommune. Storleik på kommunen eller tilknytning til ein spesiell del av helse- og omsorgssektoren vart ikkje vurdert som kriterium for deltaking, då alle verksemder skal ha utarbeidd prosedyrar kring konflikhtar mellom personar. Alle avdelingar i ein kommune må forhalde seg til kommunen sin overordna prosedyre.

Eitt av kriteria var at informantane hadde ansvar for handtering av konflikhtar i sitt daglege arbeid. Det er nærmaste leiar med personalansvar som har denne oppgåva i dei aktuelle kommunane, altså mellomleiarar.

Einarsen og Pedersen (2017) påpeikar at for å kunne handtere konflikhtar er det viktig å vite kvifor dei oppstår, korleis dei utviklar seg og kva som kjem etterpå, og å forstå dei juridiske spelereglane. Med bakgrunn i dette vart det viktig at informantane hadde erfaring med

konflikhtar. Det var difor sett som krav at informantane måtte ha minst to års erfaring i noverande leiarstilling. To års erfaring gjorde det dessutan meir sannsynleg at dei faktisk hadde vore borti konflikhtar dei måtte handtere som leiar.

Det vart ikkje stil krav om kjønnsfordeling i utvalet. Informantane er homogene i den forstand at alle er kvinner og har tilnærma lik stillingstittel og ansvarsområde, dei er såleis på same leiarnivå i sin kommune. Fem har same yrkesutdanning. Konsekvensane av dette kan vera at variasjonen og kompleksiteten i datamaterialet vert mindre.

3.3 Datainnsamling

For å belysa problemstillinga best mogleg vart det nytta semistrukturerte dybdeintervju, som er godt eigna for å sikre at datainnsamlinga dekkjer emneområda som ein ynskjer å belyse (Polit & Beck, 2017).

Det vart utarbeidd ein intervjuguide som tok utgangspunkt i problemstillinga og forskingsspørsmåla, og som strukturerte seg rundt prosessen leiarar er i ved konflikthandtering. Eg ynskte informasjon om erfaringane til leiarane i denne prosessen.

Det vart gjort eit pilotintervju på førehand. Erfaringane frå dette var verdfulle i det vidare arbeidet. Intervjuteknikk, avsett tid til intervju og intervjuguide vart justert etter dette pilotintervjuet.

Den endelege intervjuguiden danna rammene for det eg ynskte å belyse i prosjektet. Føremålet med eit kvalitativt intervju er å innhenta kvalitative beskrivingar av informantane si livsverd (Kvale & Brinkmann, 2018).

Det vart etablert kontakt med leiar på kommunalsjefnivå i alle kommunane. Desse var behjelpelege med å sende rutinar frå sin kommune. Dei oppretta også kontakt med aktuelle informantar ved å leggja fram min førespurnad i leiargrupper på mellomleiarnivå i sine kommunar. Åtte informantar melde si interesse. Eg hadde deretter telefonmøte eller fysisk møte med kvar av desse, der dei fekk meir informasjon om prosjektet, kva som skulle skje og bruk av hjelpemiddel. Dei fekk i samband med dette møtet også tilsendt eller utlevert samtykkeerklæring og spørsmål å førebu seg på. Informantane vart utfordra til å beskrive to konkrete konfliktsituasjonar dei hadde handtert, steg for steg.

Føremålet med denne tilnærminga var tredelt. For det fyrste, ved å fokusere på ei spesifikk hending, var informantane meir i stand til beskrive detaljar og gje ei fylldigare beskriving av hendinga. Dette for i størst mogleg grad å unngå eit generelt svar «i samsvar med rutinen». Eg

var mindre interessert i kva leiarane skulle gjera dersom dei følgde rutinen, enn kva dei faktisk gjorde. I dette ligg mykje av verdien av denne studien. For det andre er konflikhtar eit såpass sensitivt tema at eg ville gje informantane moglegheit til å reflektere rundt aktuelle hendingar på førehand, då særleg med tanke på anonymisering av tredjeperson som kunne verta nemnt. For det tredje kunne denne måten å be dei beskrive handteringa på, steg for steg, gje mykje informasjon om åtferd (Ajzen & Fishbein, 1977).

Det vart tilrettelagt slik at alle kunne verta intervjuar i arbeidstida.

I intervjusituasjonen er det ifølge Kvale (Kvale & Brinkmann, 2018) viktig med ei avslappa haldning. Det vart sett av god tid til kvart intervju. Måten ein starta intervjuet på er viktig for å skape ei god atmosfære og tillit. Det er difor viktig å starte intervjuet forsiktig, og ikkje gå rett på sak. Intervju skal ha ei deskriptiv orientering, der målet er å få ei rikast mogleg beskriving av det informantane ynskjer å dele med deg (Malterud et al., 2016).

Eg starta intervjuar med å la informantane fortelje om seg sjølve og jobben sin, og om kva dei tenkjer rundt konflikt. Deretter bad eg dei beskrive dei konkrete historiane dei hadde førebudd steg for steg

Eg prøvde å la informantane styra samtalan mest mogleg, og følgde dei i deira forteljingar. Eg brukte heile tida intervjuguiden, men var open for at informanten skulle fortelje det ho var oppteken av ved konflikthandtering.

Det vart lagt vekt på avrundinga av intervjuar, slik at intervjusituasjonen ikkje enda brått. Det vart nytta lydopptak i intervjusituasjonen. I tillegg la ein vekt på «debrief» etterpå, der opptakaren ikkje stod på. Dei enkelte intervjuar varte frå omlag 60 til 100 minutt.

3.4 Dataanalyse

Vitskapeleg analyse er kjenneteikna av grundig og bevisst arbeid med å leite i data etter svar på spørsmål. Tematisk analyse er ei oppskrift på korleis ein kan leite. Føl du den, sikrar du at analyseprosessen er grundig og systematisk (Johannessen, 2018). Analysearbeidet i denne studien har føregått i forskjellige trinn.

I intervjusituasjonen ligg det rom for fleire tolkingar og feiltolkingar av både informant og intervjuar. Eg freista difor vera audmjuk for analyseresultatet. I det vidare arbeidet med transkribering, og i sjølve analysearbeidet, vil det alltid vera moglegheiter for at eiga

forforståing og eiga tolking vil kunna prega resultatet. I denne delen av analysen vart det brukt lang tid på transkribering, og eg lytta mykje til lydopptaka.

Føremålet med studien er å undersøkje kva erfaringar ksommunale mellomleiarar har med bruk av prosedyrar for konflikthandtering på arbeidsplassen. For å forstå dette lét eg informantane *velje* ut og gå gjennom korleis dei har handtert eksempel dei sjølve vil kalla konflikhtar. Eg bad informantane gje relativt fyldige beskrivingar av hendingsgangen i saker som dei sjølv oppfatta som konflikhtar, og der dei tok leiaransvar. Eg sit igjen med beskrivingar av 31 eksempel frå dei åtte intervju.

Eg valde å nytte tematisk analyse i analysedelen. Tematisk analyse er mykje brukt i kvalitativ metode (Braun & Clarke, 2006). Det er ein metode der ein søker å identifisera, analysera og formidla tema/mønster i datasamlinga (Braun & Clarke, 2006). Thagaard viser til at ein i tematisert analyse går gjennom same tema for alle deltakarane, noko som vil seie at ein leitar etter mønster på tvers av informantane (Thagaard, 2018, s. 171).

Datasamlinga og analysedelen gjekk føre seg mykje samtidig. Det er seks fasar i analysedelen, der ein nødvendigvis vil gå litt fram og tilbake mellom desse fasane (Braun & Clarke, 2006), noko eg erfarte. Eg vurderte, men valde vekk å nytta dataprogrammet NVIVO i analyseprosessen. Det var eit lett program å setje seg inn i, men eg valde det bort då det likevel vart for tidkrevjande å setje seg inn i det på to plattformar. Eg brukar Mac-versjonen av programmet, dette kunne eg ikkje bruke på HVL sin forskingsserver der all data vart lagra. Analysen vart difor gjort manuelt.

1. Førebuing

Førebuing handlar om å skaffa, få oversikt over og verta kjend med datamaterialet. I denne studien laga eg intervjuguiden og analyserte datamaterialet sjølv. Når ein arbeider med verbalt datamateriale er det naudsynt å transkribera for å kunne gjera ei tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Eg transkriberte kvart intervju i løpet av nokre veker etter intervju.

Transkripsjonen vart gjort så ordrett som mogleg, og eg sat att med om lag 300 sider transkribert materiale. I denne fasen vart det også teke notat undervegs; sitat og refleksjonar til seinare bruk. Etter transkribering vart intervju lese grundig fleire gonger for at eg skulle verta godt kjend med innhaldet og få eit inntrykk av heilheita.

2. Koding av materialet

Koding handlar om å framheve og setje ord på viktige poeng i datamaterialet. Eg koda kvart intervju kvar for seg, og prøvde å vera så open som mogleg i forhold til informantane og historiane. Det vart lagt stor vekt på å gje alle rådata like mykje merksemd for ikkje å gå glipp av viktige funn. Det vart nytta Excel og store kvite ark der eg kunne utfalda meg i koderingsprosessen. Dette opplevde eg som ein oversiktleg måte å arbeide på, både når det gjeld koding og det å tematisere.

Dette var nyttig for å få oversikt over innhald i data, generere nye og djupare innsikt i data, og for å leggje til rette data for den påfølgjande fasen med å kategorisere. Interessante trekk vart fordelte på ulike kodar, og relevante data/utdrag vart lagde til i kvar kode. Eit utdrag kan vera ein del av ei setning, ein heil setning eller fleire setningar, så lenge det er den minste meiningsbærande eininga som reflekterer informanten si oppleving eller forståing av det temaet ein studerer. Identiske utdrag var ikkje koda to gonger dersom dei ikkje vart uttrykt av ein annan informant, noko som i så tilfelle indikerte ei felles forståing hjå informantane.

I denne fasen identifiserte og analyserte eg også kvar unike «historie» eller beskriving av ei bestemt konflikt leiarane hadde handtert. Eg undersøkte og kartla kvar historie for seg; kva som skjedde i løpet av leiar si handtering, og kva faktorar som såg ut til å påverke åtferda til informanten. Eg innlemma så mange detaljar som mogleg i kvar enkelt historie, inkludert type konflikt, åtferda til deltakarane og resultatet av hendinga. Målet med dette var å finne kodar og mønster i kvar historie, for deretter å leite etter tema der eg kunne generalisere på tvers av historiane.

Etter å ha koda åtte intervju og 31 historiar og på ny gjort meg kjend med dei, sat eg att med store mengder koda materiale.

3. Sortering av dei ulike kodane til moglege tema

Kodane vart samla, og ein såg etter tema. Nokre tema var underordna, andre vart hovudtema. I starten av denne delen av analysen valde eg å ikkje fokusere på problemstillinga og forskingsspørsmåla, desse kom meir i fokus etter kvart. Dette fordi problemstillinga kan endre seg etter kvart i kvalitativ metode. Eg tematiserte kvart intervju og kvar historie for seg, for deretter å sjå etter felles tema på tvers av dei ulike intervju og historiane.

I denne fasen opplevde eg at nokre tema likevel ikkje var tema, og nokre tema var synonyme med andre tema. Denne fasen var svært tidkrevjande, og til tider svært frustrerande! For å gjera det enklare å sjå etter felles tema og systematisera, laga eg kart over dei ulike emna i

alle intervju og historiane i Excel. Her fekk ei god oversikt då det var plass til alle intervju og historiane.

4. Gjennomgang av tema

I denne fasen av analyseprosessen sat eg att med ein del tema som til dels var like. Eg gjekk difor attende til dei koda intervju og Excel-arket for å sjå korleis nokre tema kunne slåast saman. Slik vart nokre tema samla, medan andre vart verande som eigne tema. I denne fasen viste det seg at det var naudsynt å gå mykje att og fram mellom dei koda og tematiserte intervju og historiane. I denne prosessen oppdaga ein stadig tema som hadde mykje likskap til andre tema, og som ein difor slo saman med andre tema som var dekkjande.

5. Definerings av tema, og gje tema namn

Eg prøvde her å gje namn til tema som var dekkjande for kvar fase mellomleiarane såg ut til å ha vore i, og som det sjølvstøtt var dekning for i intervju. Vidare prøvde ein å vera trufast til datamaterialet, slik at ein ikkje gav dei namn som det ikkje var dekning for der. Det er viktig å gje tema namn som er konsise og fortel lesaren kva det handlar om (Braun & Clarke, 2006). Det vart lagt vekt at namna gav retning og valør.

6. Sluttdelen av analysen og produksjon av skriftleg rapport

I denne delen av oppgåva er alle tema på plass, det som står att er å fortelje det til lesaren. Dei tema som er valde ut, er knytte opp mot forskingsspørsmåla eg hadde i utgangspunktet.

3.5 Metodediskusjon

Datamaterialet i denne studien er ikkje objektive data som kan kvantifiserast, men kvalitative data som må tolkast. Informantane svarar på spørsmål som er førebudde, og kjem med eigne tankar og erfaringar ut frå si eiga livsverd. Det føregår ein dialog og eit samspel mellom intervjuar og informant.

Ei mogleg metodisk svakheit kan vere at undersøkinga er utført med eit lite utval. Kvale og Brinkmann (2018) hevdar at intervjuundersøkingar ofte tek utgangspunkt i for få personar til at dei kan tolkast systematisk og forsvarleg. På den andre sida vert det mogleg å gjere grundigare tolkingar ved velje eit lite utval. Dei hevdar at det gjer studien meir handterleg. Med utgangspunkt i størrelsen på utvalet i denne studien var ikkje målet å sannsynleggjera at resultatata skal kunna generaliserast til ei breiare befolkning. Resultata kan heller ikkje overførast direkte til andre kontekstar eller tidspunkt enn det som var utgangspunkt for

studien. Imidlertid kan resultatene seist å ha ein viss overføringsverdi i form av naturalistisk generalisering. Det vil seie at andre menneske i tilsvarende situasjonar kan oppleve at resultatene er betydingfulle og nyttige (Kvale & Brinkmann, 2018).

3.5.1 Refleksivitet

Forskaren har alltid fordommar og/eller forkunnskap om feltet ho går inn i. Denne forkunnskapen er bygd opp av både personlege og profesjonelle erfaringar (Malterud, 2001, s. 484). Refleksivitet handlar ikkje om å prøve å fjerne desse, men å vera ærleg på å definere kva forkunnskapen inneber.

Eg har som nemnt ei induktiv tilnærming. Kritikken mot denne typen forskning tek for seg problemet med at forskaren alltid vil vera prega av sine teoretiske forkunnskapar, og at det av den grunn vil vera umogleg å ha eit heilt ope sinn når ein analyserer data (Braun & Clarke, 2006).

At eg har jobba med rettleiing av leiarar i konflikthandteringsprosessar kan ha både fordelar og ulemper. På den eine sida kan erfaringane mine vera med på å gjere oppgåva meir målretta, då eg sjølv har kjennskap til skilnaden mellom konflikhtar og konflikthandtering. På den andre sida vil mi forforståing av temaet kunne gjere at eg leitar etter det eg forventar å finne, noko eg var særleg bevisst på både i utforminga av intervjuguiden og då eg kom til analysedelen. Dette for å unngå førande spørsmål og at mi forforståing prega analysen. Det er deltakarane sine erfaringar som skal vera grunnlag for analysen, ikkje det eg forventar å finne. Dette leier over i neste kapittel, som omhandlar reliabilitet, validitet og overførbarheit.

3.5.2 Reliabilitet, validitet og overførbarheit.

Thagaard (2018) framhevar at omgrepa reliabilitet, validitet og overførbarheit i utgangspunktet var knytt til kvantitativ forskning. Eg vil her gå nærare inn på kva desse omgrepa betyr i kvalitativ forskning og korleis eg har ivareteke dette i denne studien.

Reliabilitet forstår eg i denne studien som truverd. Det vil med andre ord sei om dei kritiske lesarane vert overtyste om at forskinga er utført på ein tillitsvekkjande måte. Ein kan sjå truverd i lys av både intervjustadiet, transkripsjonsstadiet og analysestadiet (Kvale & Brinkmann, 2018). Dersom ein annan forskar hadde brukt same intervjuguide er det ikkje noko garanti for at resultatene hadde vorte dei same. For å auke truverda i denne studien planla eg spørsmåla i intervjuguiden nøye, for mellom anna å unngå å stilla leiande spørsmål. I intervjuet har eg prøvd å få fram informantane sine tankar og erfaringar best mogleg,

samstundes som eg prøvde å vera sensitiv overfor den enkelte. Målet var å skape ein tillitsfull setting slik at informantane kunne svare så ærleg som mogleg og ikkje det dei trur eg vil høyre. I den grad eg har stilt oppfølgingsspørsmål har desse vore opne, ikkje leiande spørsmål.

Å *validere* er å kontrollere, stille spørsmål og teoretisere (Kvale & Brinkmann, 2018). Validitet viser om ein kvantitativ studie undersøker det som var meint i utgangspunktet og om metoden som er valt er hensiktsmessig. Validering bør i følgje Kvale og Brinkmann (2018) prege alle fasar i forskingsprosessen. Forskaren må med andre ord kunne gå tilbake i eiga forskning med eit kritisk blikk på heile forskingsprosessen.

Denne oppgåva har som mål å finne ut kva erfaringar mellomleiarar i helse - og omsorgssektoren har med bruk av prosedyrar for konflikthandtering på arbeidsplassen. Ut frå forskingsmetoden eg har valt, tematisk analyse og semistrukturert dybdeintervju, vil det berre gje eit innblikk i erfaringane til akkurat desse personane. Dette vil vera med å svekkje reliabiliteten i denne studien. På den andre sida vil denne metoden vera eit viktig og riktig hjelpemiddel for å svare på problemstillinga, noko som styrkjer validiteten.

Overførbarheit av resultatata frå kvantitative studiar er eit mykje diskutert tema. Omgrepet kan forklarast med at den kunnskapen og forståinga som ein får ut av ein studie, kan vera gjeldande og relevant for andre i liknande situasjonar. Ein annan faktor ein kan knyte til overførbarheit er om lesaren kjenner att situasjonar og føler kjennskap til dei temaa og fenomenaa som vert presentert i studien (Thagaard, 2018).

Då min studie hadde relativt få informantar, må det å overføre sjåast i lys av dette. På den andre sida kan ein ikkje sjå vekk frå at erfaringane desse mellomleiarane har, kan gjelde andre høve der policy og rutinar skal nyttast som arbeidsverktøy og metode i konflikthandtering.

3.5.3 Etiske vurderingar

Dei forskningsetiske spørsmåla har stått sentralt frå start til slutt i prosjektet. I fylje etiske retningslinjer frå Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitskap og humaniora (NESH) er det viktig at informantane får all informasjon som er naudsynt for at dei skal få ei rimeleg forståing av prosjektet, kva følger det får for dei å bidra som informant, samt intensjonen min med forskinga (NESH2016). Prosjektet er godkjent av NSD.

Informantane vart informerte om føremålet med studien, at studien er godkjent av NSD og om deira moglegheit til å trekkje seg. Dei vart informerte både i møte før og i samtale etter

intervjuet om at deltaking er frivillig. Vidare vart det forklart at all informasjon dei delte, skulle omarbeidast og ikkje ville kunna sporast tilbake til informantane. Dei fekk også informasjon om at intervjuar, kommunane og eventuelle tredjepersonar nemnde i intervjuet, vil verta anonymiserte. Lydfiler og alle dokument som vert bearbeide, vert lagra på Høgskulen på Vestlandet (HVL) sin server. Anna datamateriale vert forsvarleg låst ned i heile prosessen. Alt datamateriale vert sletta innan august 2020.

Éin av informantane trekte seg frå studien etter at all informasjon var gjeven. Vedkomande fekk full støtte i at dette var innanfor avtalen og i tråd med dei etiske retningslinjene.

At ein av informantane trekte seg gjorde meg ekstra merksam på kor følsamt temaet konflikt kan vera. Dette gjorde meg ekstra bevisst på å sikre konfidensialitet og anonymitet.

Av personvernomsyn beskriv eg difor ikkje heile hendingsgangen i enkeltforteljingar, men viser til deler av utvalde forteljingar og sitat for å belyse problemstillinga og forskingsspørsmåla. Av same grunn viser eg ikkje til kodar som kan vise til den enkelte informanten når eg belyser funn med sitat.

På grunnlag av informasjonen informantane fekk, og måten data har vorte behandla på, kan eg ikkje sjå at det er ulemper med å vera informant i denne studien.

3.5.3.1 Å forske innan eige arbeidsfelt

Å forske på eige arbeidsfelt kan gje etiske utfordringar som må vurderast. Anonymitet, tillit til korleis undersøkinga skal brukast, om ein klarar å vurdere svar objektivt, om informantane har tillit til at svara ikkje vert misbrukte, og korleis ein kan tolkar svar på ein objektiv måte er nokre av vurderingane som må gjerast.

Å få innsikt i korleis kundar sin organisasjon fungerer kan vera sårbart for denne. Dette har eg unngått i stor grad, då eg valde å ta utgangspunkt i kommunar som er offentlege verksemdar som skal ha ein organisasjon som er synleg for alle. Kunnskapen om organiseringa må likevel analyserast og bearbeidast systematisk og objektivt. At eg hadde noko kjennskap til organiseringa kan påverke mi tolking av resultatata. Det stiller krav til mi evne til å vera objektiv som forskar og sjå feltet som ein utanforståande (Thagaard, 2018).

4 Presentasjon av empiriske funn

I dette kapittelet vil eg presentere ei samla framstilling av funna eg har gjort gjennom individuelle intervju og informantane sine forteljingar om konfliktfylte saker som eg på førehand hadde bede dei om å tenkje gjennom. Funna lagar eit bilete av informantane si verd. Under temaet «ballettdansar eller bulldosar» presenterer eg fyrst funn om informantane, deira bakgrunn og erfaringsgrunnlag, kva dei fortel om si eiga oppleving av å vera leiar, og kva strategi dei har for konflikthandtering.

Vidare presenterer eg korleis informantane forstår konflikhtar og si eiga rolle i konflikthandtering under temaa «konfliktforståing. Dette er bakgrunnsinformasjon som er viktig å ha med då det kan ha betydning for informantane si handtering av konflikhtar.

Av personvernomsyn beskriv eg, som nemnt i 3.5.3, ikkje heile hendingsgangen i enkeltforteljingar, men viser til deler av utvalde forteljingar og sitat for å belyse problemstillinga og forskingsspørsmåla. Av same grunn viser eg ikkje til kodar som kan vise til den enkelte informanten når eg belyser funn med sitat.

I «Historiane – steg for steg» har eg sortert etter kva informantane fortel om kva det var som gjorde at dei såg den aktuelle saka som ein konflikt dei måtte gripe tak i, korleis saka vart handtert, kvifor saka vart handtert slik, og kva dei som leiarar støtta seg på i denne prosessen og kvifor. Dette har eg samla i temaa «det fyrste steget» og «strikkeoppskrift». Utviklinga informantane fortel dei har hatt i si handtering, har eg sortert under temaet «frå novise til ekspert».

4.1 Ballettdansar eller bulldosar

Her vil eg gje eit innblikk i kva kontekst informantane står i, kva utfordringar som kjenneteiknar deira situasjon, kven dei er, korleis dei forstår konflikhtar, og korleis dei utøver si rolle i konflikthandtering.

4.1.1 Mellomleiar i den kommunal helse- og sosialsektoren.

Informantane mine er mellomleiarar i den kommunale helse- og sosialsektoren. Fem av dei er avdelingssjukepleiarar i sjukeheim, somme av desse har også ansvar for heimesjukepleie, to er avdelingsleiararar i bufellesskap, og éin er avdelingsleiar i fysioterapitenesta. Med unntak av éin har alle helsefagleg bakgrunn som sjukepleiar, vernepleiar eller fysioterapeut. Leiarerfaringa deira strekkjer seg frå to til rundt tretti år.

På spørsmål om ansvarsområde svarar alle at dei mellom anna har ansvar for drift, fag, personalansvar, økonomi og turnus/arbeidsplan. Informantane fortel om omorganisering i deira område der dei har fått utvida ansvar både for fleire pasientar og fleire tilsette. Dette vert opplevd som krevjande mellom anna fordi dei opplever at dei ikkje har så god oversikt og kontakt med alle tilsette som dei ynskjer. Ansvarsområda deira omfattar mykje, og dei illustrerer det slik:

«eg har jo ansvar for budsjettet då sant, at det vert helde, eg har ansvar for å lage turnus, (...)alt personalansvar. Og eg har og det overordna faglege ansvaret for brukarane sjølv om eg ikkje har fagutdanning, men eg har to fagrådsgjevarar som eg er heilt avhengig av. Men det er eg som har det siste ansvaret dersom noko går galt reint medisinsk og fagleg, så er det mitt ansvar. Sånn at (...) det er nesten litt sånn at , kva er det eg ikkje har ansvar for?! Eg har jo ansvar for alle delar eigentleg, og det er veldig mykje rapportering oppover, sant. Altså nasjonale retningslinjer, og så er det sjølv sagt oppdekking av vaktbok. Så det er på ein måte på alle nivå, så har eg eit ansvar, då»

«eg har fagleg ansvar, eg har personalansvar, eg har budsjett og eg har turnusansvar. Eg har alt heldt eg på å seie (...) ja, det har eg!»

Det er varierende storleik på avdelingane og talet på tilsette informantane har ansvar for. Somme har sju tilsette, andre har opp til sytti medrekna ringjevikarar. For dei som har ansvar for store avdelingar, kan det vera ei utfordring at dei ikkje har oversikt over det som skjer. To av informantane uttrykkjer det slik:

«Nei, no er det stort sett at det eg har kjent på veldig lenge er jo at eg på ein måte ikkje kan ha oversikt over alt. Eg følte eg hadde meir oversikt tidlegare når eg hadde halvparten. Då hadde eg sjans til å følge dei, men eg klarer ikkje å følge heile huset inne og tre ruter ute på dagtid. Eg har ikkje nubbesjans.»

«ja, så det kjenner eg er mykje. Og i sjukepleiarverda er ikkje det unormalt, dei kan gjerne ha ansvar frå alt frå 30 til 80. Men ingeniørar for eksempel, dei har gjerne berre ti. Det er det med helse og omsorg, sant ... det er i overkant for mange, det synst eg. Du skal liksom kunne gjera ein god jobb»

Opplæring i konflikthandtering

Fem av informantane har teke eller held på med å ta vidareutdanning i leiing eller arbeids- og organisasjonspsykologi gjennom jobb eller fagforbund. I desse utdanningane har

konflikthandtering vore tema, noko informantane opplever dei har hatt nytte av i sitt arbeid med konflikhtar.

Ingen av informantane meiner det har vore systematisk opplæring i konflikthandtering eller bruk av rutinar i regi av kommunen der dei er tilsette, men alle veit at kommunen har slike rutinar og kvar dei finn dei.

Sjølv om det ikkje har vore systematisk opplæring, nemner dei fleste at konflikthandtering har vore og er tema i internundervisning på leiarsamlingar i kommunen. På konkrete spørsmål om rutinar for konflikthandtering er implementert i kommunen i den forstand at informanten har fått opplæring, er svara:

«ja, det er jo greitt å seie, men nei, det har ikkje vore noko opplæring ... eller me har vel hatt somme sanne dagskurs, tretimarskurs med gjennomgang av dei. Eg hugsar ikkje når dette var (...), det er så lenge sidan. Det er ikkje så ofte me gjer det»

«nei eg har ikkje fått noko opplæring i dei. Eg veit jo at det ligg massive dokument på arkiv (...) i forhold til retningslinjer og rutinar. Noko sånn konkret konfliktrutinar eller korleis me skal handtere det i kommunen har eg aldri vore med på eller fått opplæring i»

«dei er flinke å ha sånn (...) internopplæring for leiarar, og det er fleire (...) eg lurar på om det er to gonger i månaden som er programmet framover heile året som er forskjellige tema som sjukefråvær og økonomi. Så det er godt mogleg at desse tinga kjem opp, men dei har ikkje vore så lenge eg har vore»

Informantane opplyser at dei har så mange oppgåver og ad hoc-saker som «brenn» og difor må prioriterast. Somme meiner det er lite tid til å prioritere å delta på leiarsamlingar og setje seg inn i overordna prosedyrar. Dei finn heller prosedyrane fram når dei treng dei. Andre seier dei er såpass interesserte i feltet og meiner det er eit så viktig område å ha kontroll på at dei prioriterer leiarsamlingar uansett. Somme har brukt ekstra tid til både å lese seg opp og ta utdanning i feltet. I éin kommune er mellomleiarane pålagde å kome på leiarsamlingane.

«nei, der er jo veldig lita tid til å sitje å lese på ting også. Men eg prøver jo å komme gjennom det som er viktigast. Og så er det jo dette GDPR som me held på med no og må få gode rutinar på(...) men det er jo sanne viktige ting som me må gjera noko med. Det same gjeld medikament og handtering av det (...) det er mykje nytt. Så ja, prøver å følge opp det viktigaste, (...) ja, så det er ikkje så ofte du har tid til å setje deg ned å lese og setje deg inn i dei overordna rutinane til kommune utan at du treng dei..»

«sist tenkte eg «må eg, der er jo det same om igjen» det er ikkje det at eg er verdens beste til å handtere, men det er liksom (...) når det ikkje kjem nye ting inn, så har eg faktisk andre ting å gjera, men ein er jo pålagt å delta på desse (...)»

«eg kunne sikkert brukt intranettet oftare for å bli betre kjent, det ser eg sjølv (...), men eg har fram til no i alle fall ikkje prioritert å sitje å lese på det, for eg har andre ting som brenn heile tida. Men det er viktig også som leiar å ta seg tid til å orientere seg på sånne ting (...) så det jobbar eg med, med meg sjølv (...) det å setje av tid til å leia, rett og slett. For kvardagen går så fort, så det går kanskje månader mellom kvar gong eg set meg ned og har møte med meg sjølv, for å seie det sånn. Og det må eg ha, så det er noko eg skal setje av tid til. Og det må eg prioritere. For visst ikkje, (...) så gløymer eg desse her vesentlege tinga, rett og slett. Så rutinane ligg der, det er som sagt ofte internundervisning, og det møter eg alltid på, sjølv om eg har vore gjennom temaet før, så tenkjer eg, ok det kan ha kome noko nytt og eg kan dele mine erfaringar»...»

4.1.2 Korleis oppfattar informantane seg sjølv som leiar

I intervjuet vart informantane spurde om kva type leiar dei er og kva strategiar dei har for konflikthandtering.

Det å vera roleg, ein god lyttar, ta avgjersler, vera tydeleg og handlekraftig er omgrep informantane trekkjer fram når dei skildrar eigne leiaregenskapar. Dette viser seg også i historiane dei fortel. Eit særtrekk som går igjen hjå dei fleste, er at dei meiner dei er for snille og strekkjer seg langt, gjerne for langt, til fordel for dei tilsette i mange situasjonar. Dei kunne gløyme seg sjølve og det å setje av tid til «møte med seg sjølv». Det er viktig for alle å vera tilgjengelege og ha tillit hjå dei tilsette.

«Eg trur dei er veldig fornøgde sånn sett. Eg har ikkje fått nokre negative tilbakemeldingar i alle fall. Eg er jo roleg, eg har vorte flinkare med dette med å ta opp ting. Ta ting direkte med den det gjeld, det har eg ikkje vore så flink til før. Men det er jo sånt som kjem med erfaring. Eg prioriterer og legg til rette for at folk skal ha det greitt i forhold til turnus, og at dei får byte så langt det lèt seg gjera. Eg er kanskje litt for snill innimellom, men eg trur eg kan vera ein ok leiar.»

«HR, Humane Resource. Eg har tru på menneske, og eg har tru på at viss eg gjev (...) Eg har tru på at viss du byggjer opp menneske, så får du tilbake for det. I nokre tilfelle så lønner det seg, i andre ikkje. Og så er eg eit følelsesmenneske, og det er både på godt og vondt. Som

mellomleiar kan det vera eit hinder, for du skal prøva å gjera alle til lags. Samtidig går jo ikkje det, så du må berre tole å stå i det.»

«eg er den som seier ja til alt for mykje, eg gløymer med sjølv litt. Eg trur eg er ein omsorgsfull leiar, men eg få jo tilbakemelding på at alle ikkje synst det alltid. Eg prøver å oppdra dei tilsette litt, dei kan ikkje kome ut heile dagen og banke på, men så har jo dei tilsette ulike behov for måten dei vert sett på. Somme treng berre eit «hei», medan andre ikkje kjem innom i det heile (...) eg tar meg tid til og ser når det verkeleg gjeld, då tek eg dei inn eller eg ringjer. Det har eg meir igjen for i det lange løp. Eg får gode tilbakemeldingar på at eg er forståelsesfull.»

«Dialog, for eg tenkjer at om eg ikkje hadde hatt dialogen ... då måtte eg jo berre ha teia still, så måtte dei ha ordna opp sjølv. Men det kan eg jo ikkje, for det står i prosedyren at eg skal ta det opp. Det er viktig for meg at eg ikkje gjer forskjell frå sak til sak, at eg ikkje seier «nei, den eine tilsette har eg så god kjemi med, så den tar eg det berre «sånn på kammerset». Medan ho, nei eg likar ikkje den tilsette så veldig godt så ho tek eg sånn» Sånn kan eg ikkje ha det»

«eg er no sånn som tek ting på sparket ganske greitt, så eg har ikkje behov for å førebu meg så mykje (...) neste gong det skjer noko vil eg velje ein annan taktikk (...) eg veit ikkje kva eg kjem til å gjera, eg har ikkje heilt bestemt meg.»

Leiarane er opptekne av å skape gode arbeidsplassar der dei tilsette har tillit til leiaren. Éin av informantane meiner ein viktig eigenskap er at ho kan ta den tøffe samtalen og vera direkte og tydeleg.

«Og no (...) når eg har vore der i (...) år så har eg jo begynt å bli godt kjent med dei, så no veit eg litt. Og eg har gjerne stått i fleire konflikhtar med same personen, så eg veit litt kor ting kjem frå også på ein måte (...) og har kanskje eit så godt tillitsforhold til vedkomande at du faktisk kan vera litt tøff og du kan faktisk seie at dette, det er ikkje... no kjem faktisk dette fordi eg ser at du ikkje har det noko greitt.»

Informantane framhevar med andre ord at dei som leiarar legg vekt på å skape gode relasjonar, legg til rette for at tilsette skal ha det greitt på jobb, og legg til rette for dialog. Dei legg også vekt på å vera rettferdige og ikkje gjera forskjell, samstundes som dei ser at tilsette er ulike og treng å verta møtte på ulike måtar.

4.1.3 Konfliktforståing

Tidleg i intervjuet fekk informantane spørsmålet: «Kva forstår/tenkjer/assosierer du når du høyrer ordet konflikt?» Informantane forklarar gjerne konflikt med å vise til konkrete situasjonar, og eit fåtal har klare definisjonar eller konkrete detaljerte betraktningar rundt sjølve konfliktomgrepet. Dei forklarar gjerne konflikt med å fortelje om årsaker og konsekvensar av konflikta dei har stått i. Somme meiner det må vera alvorleg før dei vil kalle det konflikt, andre meiner usemje er å rekne som konflikt.

«det er no ei usemje då, i personalgruppa kan det vera, mot meg som leiar, mot systemet (...) ja, det kan jo vera så mangt. Men det eg har opplevd, er jo at det er krasj i personalgruppene. At dei ikkje dei fungerer saman»

«For meg er konflikt når det har vorte veldig stort. Når det er to som diskuterer og kranglar, så er det meir faglege diskusjonar eller utvekslingar, tenkjer eg. Men viss ein ikkje får det med seg eller det eskalerer, så blir det til ein konflikt»

4.1.3.1 Ulike opplevingar av konflikt

Konflikt som ubehag

Somme skildrar korleis dei misliker konflikta og kvir seg til å ta tak i dei. Éin av informantane skildrar at ho kjenner på ubehag og utset handteringa så lenge ho kan. Samstundes legg informantane vekt på nødvendigheita av stå i dette ubehaget og handtere sakene som ein del av leiarrolla og ansvaret. Éin av informantane beskriv dette slik:

«(...) eg kjenner eg får ein sånn klump, eg er oppriktig dårleg på konflikthandtering og likar det ikkje. Eg kvir meg, eg gjer det ikkje med ein gong. Eg tenkjer nokre netter fyrst, for eg kvir meg så veldig. Eg vil jo unngå alt sånt, men det er jo ikkje mogleg når du sit i ein sånn jobb»

Kime til endring

Andre informantar skildrar konflikt som situasjonar som har ført til positive endringar i organisasjonen i form av nye og betre rutinar og betre samhandling. Dei har fokus på at det kan vera positivt for enkeltpersonar eller heile arbeidsmiljøet at det vert teke tak i ting som vert opplevd som ubehagelege eller betente av ei eller anna årsak. I denne gruppa vart det også lagt vekt på eige læringspotensiale og refleksjon over eigen måte å gå fram på. Dei utdjupar dette slik:

«Så eg tenkjer at, i mykje større grad no, at konflikt er ei moglegheit til utvikling innanfor det som går på, spesielt fagleg usemje og diskusjonar som kanskje har litt temperatur. Inne på fag tenkjer eg at det er ein måte å drive det fram. (...) men når det kjem til desse harde konfliktane der me begynner å ha sterke følelsar og ikkje snakkar fag lenger, men brukar andre omgrep (...) så tenkjer eg jo at det brukar mykje energi i eit arbeidsmiljø og krev mykje av meg som leiar. (...) men det gjev og grobotn til vekst og å bli kjend med seg sjølv. Og det er noko ein må ta tak i»

« dei aller fleste situasjonar der ein konflikt er komen til meg, og eg vurderer den som på eit nivå der me må ta tak i han og eg gjer det, (...)Eg trur eg kan sei at i 90% av tilfella oppfattar eg betring».

Somme av dei med lang erfaring som leiarar reflekterer over at dei etter kvart har endra syn på konfliktar.

«korleis eg ser på konfliktar i dag er ikkje det same som korleis eg såg på konfliktar for 5 år sidan, 10 år sidan eller 15–20 år sidan. Eg synst omgrepet er under, for min del er det under utvikling»

4.1.3.2 *Oppleving av årsak til konflikt*

Dei fleste forklarar si forståing av og sitt syn på konflikt med å fyrst skildre årsaker til konflikt. Informantane fortel om både underliggande og utløyssande årsaker til at konfliktar oppstår. Det handlar om personleg kjemi og at somme tilsette er meir omgjengelege og har betre evner til å samarbeide enn andre, men mest av alt har leiarane erfaring med at arbeidsoppgåver og kommunikasjonssvikt er årsaka til konflikt. Det kan vera kven som får kva oppgåve, at tilsette kjenner seg urettferdig behandla, at somme får gode andre ikkje får, at tilsette ikkje får medverke i den grad dei sjølv meiner er tilstrekkeleg, eller kven som får siste ordet i diskusjon. Det handlar ifølge informantane ofte om misunning. Nokre oppgåver har høgare status enn andre, og det kan oppstå konfliktar på grunn av måten arbeid er fordelt på, eller fordi somme meiner at dei gjer mykje meir enn kollegaene sine. Måten å utføre arbeidsoppgåver på var og er grobotn for konfliktar, til dømes om oppgåver skal gjerast på den nye, forskingsbaserte måten eller på den måten mange års erfaring tilseier er best. I nokre tilfelle meiner den eine parten at arbeidet ikkje er utført godt nok eller på fagleg rett måte av kollegaen, dei to har ulik oppfatning av kva dei har vorte samde om, eller éin av dei har ikkje følgt gjeldande prosedyrar. At somme gjev «for god service» eller viser for stor interesse og

stiller mange spørsmål, vert opplevd som trugande og problematisk fordi det «pirkar» i kompetansen til den andre parten.

Informantane beskriv det slik:

«(...) og då kjenner jo den sjukepleiaren på at det vert pirka i hennar faglegheit. Og så klarar ho ikkje heilt å sjå at ok – her har eg ein kjempemotivert assistent som eg kan vera med å forma og gje god kvalitet før ho skal begynne på sjukepleiarskulen. Her har eg ei som berre plagar meg og stiller meg vanskelege spørsmål (...) så det var liksom deira konflikt. Og sjukepleiaren sin respons i og med at ho var den ho var «du må slutte å spørje så mykje, du har ingenting med dette å gjera, du er berre assistent». Så det er jo ikkje akkurat det beste grunnlaget for godt samarbeid»

«Det er snakk om ein person som har vore veldig lenge hjå oss, (...) som kan veldig mykje og er ei veldig sterk personlegdom. Eg har heilt frå eg begynte å jobbe der fått ein del klager på henne. (...) dei synst ho er for bisk og streng, og kvass i tonen, kommanderande som går på at ho er veldig, veldig effektiv. Men på ein sånn måte at dei andre føler at ho køyrer over dei og at ho tek oppgåver frå dei andre utan å sei i frå eller avklare».

4.1.3.2.1 Misforståing og kommunikasjonssvikt

Leiarane meiner misforståingar og kommunikasjonssvikt er hovudårsaka til at konflikhtar får utvikle seg. Somme har historiar der dei meiner organisatoriske tilhøve ligg til grunn for konflikt.

Alle dei 31 konfliktane informantane har beskrive i historiane, har element av personlege motsetnader. Historiane handlar om konflikhtar mellom tilsette, men det er også beskrive konflikhtar der leiaren er part i saka. Dei fleste konfliktane startar som sakskonflikhtar og utviklar seg til relasjonskonflikhtar. Døme på dette er konflikhtar som startar i form av faglege diskusjonar mellom profesjonar eller mellom erfaren og nyutdanna i same profesjon.

Fordeling av gode og ulemper, som til dømes ekstravakter, og kven som må gå til dei mest krevjande brukarane/bebuarane, er eit anna døme. Dette utviklar seg i mange av historiane etter kvart til det den eine parten opplever som personangrep. Det er også beskrive konflikhtar i heile arbeidsmiljø.

Kommunikasjon og kommunikasjonssvikt

Kommunikasjonssvikt vert drege fram både som årsak til konflikhtar og som ei utfordring når konflikhtar skal løysast. Som vist legg mange av informantane vekt på dialog som grunnleggjande strategi i si konflikthandtering.

«men då viste det seg veldig tydeleg at det var ein kommunikasjons-glipp, for det som han sa opprinnelsen til konflikten, var at han hadde spøkt. Han hadde slått ein spøk, og så var det då mogelegvis ein kommunikasjons-glipp der ho ikkje har forstått at dette var ein spøk. Altså at han sa «du er no så flink med denne lunsjen, du» altså på ein litt sånn ironisk måte. Og så hadde ho berre tolka det veldig negativt, og så hadde det spunne».

«kommunikasjon som vert misforstått og at folk ikkje lyttar, men er meir opptekne av kva dei sjølve skal seie etterpå. Det har mykje å seie korleis ein snakkar til kvarandre og ikkje minst korleis ein vert oppfatta. Å vera til stades her og no og vise det, til dømes ved blikkontakt, og vise at du er interessert er avgjerande»

«det er litt sånn – «men eg meinte jo berre» - det å føle på at ein vert misforstått. Eller eg blir feiltolka - då hamnar dei fort i konflikt opplever eg. Stort sett kjem dei inn til meg»

Spenning mellom nyutdanna og dei med erfaring

«(...) mellom ein godt erfaren sjukepleiar med diverse vidareutdanningar og ein ung og nyutdanna, men veldig dyktig sjukepleiar. Begge er veldig fagleg sterke, og begge er veldig sikre på sine egne meiningar, at dei har rett. Og begge hadde interesse av at folk skulle verta betre, sånn at dei fekk løfte faget i avdelinga. Så var dei ikkje heilt einige alltid om korleis prosedyrer skulle gjennomførast eller korleis ein skulle løfte faget, sånn at dei hadde små diskusjonar heile tida. Når me hadde fagmøte, var det liksom sånn at «ja, no er eg nettopp nyutdanna og me lærte det» versus «ja, men det fungerer ikkje, eg har jobba i mange år. (...) medan eg kom gjennom korridorane så høyrer eg høge stemmer (...). Dei skreik til kvarandre og slo i bordet for dei var så ueinige. Den eldste sjukepleiaren vart så sint på den yngste fordi vedkommande i eit møte hadde sagt noko som gjorde at den eldste følte at ho pirkar i hennar faglege dyktigheit, og så tok ho det personleg. Ho klarte ikkje sjå at det var kun om faget, men tok det personleg. Og det aksepterte ho ikkje. Den yngste sjukepleiaren prøvde då å forklare kvifor; «dette er faktisk forskning som seier. At dette er måten å gjer det på.» Så der stod dei og brølte til kvarandre om alt mogleg som ikkje hadde med dette å gjere eigentleg. For no drog dei fram alt dei hadde av kritikk til kvarandre»

Fordeling av gode og ulemper knytt til arbeidsoppgåver

Fleire av informantane har døme på dette, dei fleste handlar om fordeling av arbeidsoppgåver og vakter, der enkelte arbeidsoppgåver vert oppfatta som ulemper fordi dei er krevjande. Ekstrakter vert oppfatta som eit gode.

«Det var ein brukar ingen ville gå til (...). Utanom 2-3 stk. Og det går jo ikkje på ein turnus som skal gå rundt. Det var sånn det begynte. Og så blei det til at eg laga ein turnus der ein måtte rullere, og alle måtte gå(....), og det gjekk jo ikkje. Det fall ikkje i god jord, men så laga me også ei støtteordning der dei kunne gå inn to og to for å bistå. Men det passa ikkje for mange, dei ville ikkje. Det vart mykje misnøye».

«(...) begynte det med dette her med tildeling av vakter. Alle dei involverte er assistentar. Det vil seie at det ikkje nødvendigvis er dei som er føretrekte til ekstravakter. Du vil gjerne ha fagkompetanse . Folk som kan dele ut medisinar. Og alle meinte jo at dei trengte vaktene like mykje. Ei kom inn til meg og spurte om ho kunne snakke med meg. Og så begynte ho å grine. Då hadde to tilsette begynt å sende stygge, krasse meldingar om andre som gjekk på dei som privatpersonar, men som hadde sitt utgangspunkt i at dei fekk meir vakter enn dei andre»

Organisatoriske utfordringar knytte til tildeling av tenester

« (...) me er nøydde til å ha bemanning på kvardagar i høgtidene. Det er alltid eit spørsmål om somme må, for eksempel være på jobb julaftan og nyttårsaftan, halv dag. Dette er somme år tilbake sånn at me hadde ikkje ein prioriteringsnøkkel».

Mangel på prioriteringsnøkkel i høve kva pasientar som skulle få, og kor mykje behandling dei skulle få førte i denne situasjonen til konflikt mellom to tilsette som vurderte situasjonen ulikt. I ettertid vart det gjort organisatoriske grep (risikovurdering og betre rutinar) som gjorde at dei fekk på plass prioriteringsnøkkel. Den har seinare vore til stor hjelp i organisering av arbeidet og informantene meiner den førebyggjer konflikter.

4.1.4 Kva framgangsmåtar vel leiarane når dei møter konflikter

Måten informantane ser på konflikter er styrande for måten dei handterer konfliktane. Eg vil seie at alle informantane har ein relasjonsbasert leiarstil, men plasserer seg på ulike stader i leiargitteret. Når informantane fyrst bestemmer seg for å handtere konfliktane, velgjer dei forholdsvis like strategiar, men det kjem ikkje fram at dette er ein bevisst og uttalt strategi. Fleirtalet av informantane er heller styrde av intuisjon enn av gjennomtenkte vurderingar.

Informantane fortel om fleire tilhøve som påverkar avgjerdsprosessen undervegs i konflikthandteringa. Dei fleste fortel om korleis dei prøver å løyse usemjer og frustrasjonar så

tidleg som mogleg, og på lågast mogleg nivå. Med *lågast mogleg nivå* meiner informantane at dei oppmoder eller rettleier partane til å finne løysingar sjølve, eller at informanten handterer saka sjølv utan at andre leiarnivå vert involverte. Informantane som opplever konfliktar som svært ubehagelege, går forholdsvis tidleg inn i sakene. Dei utset det gjerne nokre dagar etter at dei får vite om saka, men vel å «stå i det».

«det er lurt å løyse på lågast mogleg nivå, og prøve å løyse det sjølv. Når det gjeld varslingsaker er eg usikker, men eg trur det skal gå til øvste leiar»

«lågast mogleg nivå, og tidlegast mogleg for at ting ikkje skal balle på seg. Det skal heller ikkje vere berre opp til meg korleis dette skal løysast»

Ingen av informantane har ein uttalt strategi som viser at dei har vurdert dei ulike konfliktstrategiane, men alle var er altså opptekne av dialog og relasjonar.

«den umiddelbare strategien må vere å ikkje legge lok på det, men å gjera noko med det (...) gjennom å setje ord på det... og legge til rette for forsoning. Ikkje så veldig mykje ut over det»

«eg skulle gjerne sagt at eg går inn på ein bestemt måte, men sjølv om dei fleste konfliktane går på kommunikasjon er opptakten så forskjellig. Eg trur på den ramma og visst du har den trygg og god i deg så kan du spele på den. Og det føler eg at eg har»

«Eg er nok meir direkte enn eg trudde, det er godt for begge partar. Eg seier at slikt ikkje er kjekt for somme, eg er ærleg på dette. Direkte og ærleg, set ord på det. Eg har empati, og er bevisst på gråsoner»

«Det er dialog som er viktig, eg har ikkje ein plan ut over det. Å ta opp ting, skape gode prosessar og ikkje gjera forskjell frå sak til sak»

«konstruktive gode diskusjonar, som gjer at folk er engasjerte og vil utvikle seg»

Eit døme på at leiaren lèt dei tilsette ordne opp sjølv er ein situasjon der to yngre legar klagar på ein erfaren sjukepleiar som dei meiner har motarbeidd dei i behandlinga av ein akutt sjuk pasient. Dei oppfattar at sjukepleiaren ikkje har tillit til eller stoler på deira vurderingar fordi sjukepleiaren får ein annan lege til å vurdere pasienten. I denne situasjonen vurderer leiaren at den beste strategien er å rådge dei som klagar, og vise dei at det ikkje er rett å gå gjennom leiaren dersom ein ynskjer respekt og tillit. Den påklaga vert ikkje gjort kjend med klagen fordi leiaren meiner å ha sikra at ho kjenner begge sider av saka fordi sjukepleiaren har sendt eit avvik på pasientbehandlinga. Leiaren rår legane til å ta saka opp med sjukepleiaren sjølve. Leiaren vurderer at saka har oppstått fordi somme kjenner seg forbigått eller urettferdig

behandla. Leiarer bruker ikkje prosedyren i denne handteringa, men handterer situasjonen slik med bakgrunn i eigen personlegdom og kunnskap frå leiarutdanning. Leiarer støttar seg heller ikkje til andre i denne saka.

I nokre situasjonar erfarer leiarane at dei ikkje har tid til å sjekke rutinane før dei grip inn og stoggar pågåande harde diskusjonar.

«dette får de ikkje halde på med, her bur det sjuke menneske, dei vert urolege, dette påverkar alle oss som er her no. No kjem de inn på kontoret til meg. Nu!»

Somme gonger vel informantene å kalle partane inn til møte meir formelt, gjerne i brevform. Til desse møta får partane høve til å ha med seg tillitsperson. I sjølve møta vert partane presenterte for klagen og informerte om vidare saksgang.

4.1.5 Leiar si oppleving rolle og ansvar i konflikthandtering.

Rolle og ansvar er omtalt i rutinane til dei tre kommunane. Det er også vist til korleis tilsette som har noko dei vil klage på, skal gå fram, og korleis dette skal handterast av leiar.

Informantane fortel om eiga handtering, og det kjem fram at dei kjenner til leiar si rolle og leiar sitt ansvar i konflikthandtering. Dette viser dei også ved at dei sjølv «tok tak» i sakene i dei vart kjende med.

Informantane opplever rolla si som krevjande. Dette forklarar dei med at det å ivareta enkeltpersonar i form av å vera ein omsorgsfull og lyttande leiar gjorde det vanskeleg for enkelte av dei å «stoppe» tilsette som kom for å klage på kollegaer og samstundes ville vera anonyme. Eit sitat som illustrer dette godt er:

«(...) i veldig liten grad så har dei tilsette tørt å stå inne for dette når dei har sagt det til meg. Og spesielt så er det somme som.. dei har til og med sagt sånn at... kva du enn gjer så må du ikkje sei at eg har sagt det. For dei jo redde då sant... for at ho skal bli sint på dei...og så har eg jo tenkt på dette. (...) då skal jo eg eigentleg sei det at ...då vil eg eigentleg ikkje høyre dette for då er det ikkje noko eg kan gjera med det. Og så har det eigentleg vore såpass (...) alvorleg at eg her ikkje heilt kunna ta den heller. Eg har følt at eg må gjera noko med det sjølv om eg ikkje får nemne namn då. Så i fyrste omgang når desse klagene kom og ingen ville stå fram så måtte eg berre ta ein samtale med ho (...) der eg sa at det var forskjellige personar som hadde sagt sånn og sånn(...)fyrste gongene me snakka om dette begynnar å bli somme år sidan sant, og eg har jo snakka med ho om dette mange gonger»

Ein av informantane fortalde om ein situasjon der konflikten påverka hennar rolle som leiar. Den påklaga parten i ei konflikt peika etter ei tid på leiar som årsak til konflikten. Dette førte til det informanten trekte seg tilbake frå leiarrolla i større grad enn ho hadde ynskt og ho vurderte om ho ville stå i leiarrolla. Dette skildra ho slik:

«(...) så det var ein utruleg sær og spesiell situasjon. Eg tenkte at dette unner eg absolutt ingen. For det var vanvitig tøft når det stod på. For me måtte jo sjå kvarandre på jobb kvar dag sant, og når du då eigentleg berre kjenner at (...). Eg synst jo sjølv at eg trekte meg jo tilbake, og det var jo ein av kritikkane at ho meinte at eg ikkje sa tydeleg nok i frå om ting, men det blei jo til at eg trekte meg meir tilbake».

4.1.6 Kvifor denne framgangsmåten

Informantane vart spurt om kvifor dei valde den framgangsmåten dei hadde brukt i dei ulike historiane. Det kom fram at «sunn fornuft», moral, skjønn, etikk, opplæring og kunnskap om prosedyrane spelet ei rolle, men informantane la vekt på ulike ting. Med det meiner eg at dei somme la meir vekt på «sunn fornuft» og tidlegare erfaringar, andre på kunnskap.

« eg tenkjer det er greitt å snakke med folk. Det er vel ei blanding av opplæring og sunn fornuft, men eg er jo opptatt av det frå naturen si side, at me snakkar om ting»

4.2 Historiane – steg for steg.

Som det går fram av metodekapittelet bad eg informantane om å førebu fleire historiar om konflikhtar dei hadde handtert. Alle informantane fortalde historiane sine i kronologisk rekkjefølgje, men presiserte ikkje kor mange år leiarerfaring dei hadde. Funna knytt til desse historiane vert presentert i dette kapittelet.

4.2.1 Det fyrste steget

Korleis informantane vart merksame på konflikt

I dei fleste historiane har informanten fått kjennskap til konflikt ved at ein eller begge partar i konflikten hadde kome direkte til informanten og sagt i frå om hendingar eller meldt frå om saker. I andre historiar har informanten fått SMS eller e-post. I enkelte historiar har leiar sjølv observert hendingar og gripe direkte inn. Det er og eksempel på at ein av informantane overtok ei «gammal» konflikt i det vedkomande begynte som leiar. Ulike informantar uttrykte dette slik:

« det var ho (...) som sa ho hadde vorte sjikanert, (...) av ei anna. Og ho som hadde, ho som ho meinte hadde gjort det kan jo vera litt kvass og (...) ho kom til meg og så sa ho det at ho hadde vore innom. Eg lurar på om ho var sjukemeldt og då – og så hadde ho treft på denne andre som berre hadde sett stygt på henne. Ja (...) ikkje hadde ho snakka til henne og ikkje hadde ho – liksom. Så dette hadde ho tatt veldig ille opp då»

«...sånn at når eg kjem på jobb neste morgon har eg to e-postar. Ein frå kvar av dei der dei fortel same situasjon, men ut frå sitt synspunkt då. Og i desse to e-postane har dei då igjen fletta inn ein del andre ting dei irriterte seg over: for to månader sidan så gjorde ho sånn og sånn, og eg hugsar ein gong ho sa det! Så eg tenkte dette må eg berre få rydda opp i».

«Det var ein høglydt og aggressiv diskusjon mellom to tilsette som (...) der eg høyrde alle desse tinga medan eg gjekk. Då kjente eg at dette går ikkje an!!»

« Då spurte eg han som var leiar der frå før: er det noko spesielt eg treng å vite? (...) og då sa han, njadet er jo ein varslings sak, eller det er ei konflikt».

Kva trigga leiar til å handle

Dei fyrste grepa informantane gjorde i konflikthandteringa var, i dei fleste historiane, uformelle. Det vil sei at desse grepa ikkje var fundert i prosedyren, men det informanten beskriv som verdiar, moral, intuisjon, magesfølelse, skjønn og sunn fornuft. Dette kom særleg til uttrykk då informantane beskriv korleis dei vart merksame på saka og kvifor dei meinte det var naudsynt å gripe inn i saka som leiar. Sjå sitat i punkt 4.2.1.

Eit anna aspekt leiarane opplevde som krevjande å vurdere kva konflikhtar dei engasjerte seg i og kva dei let passere. Ei slik vurdering er i samsvar med prosedyrane. Fleire av informantane opplevde at det kunne vera utfordrande å trekkje ein grense når dei måtte gripe inn, andre gonger var det lett. Informantane beskriv at det kunne vera vanskeleg å vite kvar grensa gjekk frå det var fagleg usemje til det vart ei konflikt som leiar måtte gripe tak i, ut over det å rettleie partane i konflikhtar. Dei opplevde at det mange gonger var vanskeleg å vurdere når dei hadde aktivitetsplikt, «kor tidleg er tidleg nok, og kor seint er for seint» I nokre situasjonar hadde leiarane erfaring med at dei i ettertid skulle ynskje at dei hadde gripe inn tidlegare. Dei hadde tankar om at det kunne ha spart både arbeidsmiljøet og tidsbruk, i tillegg hadde det ikkje vorte så voldsamt og belastande for dei involverte.

I saka om profesjonskamp meiner informanten at ho hadde prosedyren med seg i ryggmargen i det ho tok det tidleg og samtala med partane om hendinga. I ettertid meiner informanten at

ho tok konflikten medan den var for varm. Partane klarte ikkje å kommunisere etter at dei var kome på kontoret for ein avklarande samtale. Dei makta ikkje ta inn over seg det den andre sa og avbraut kvarandre. Til slutt reiser den eine parten seg og forlèt rommet. På dette stadiet løfta informanten konflikten opp eit nivå i organisasjonen der dei etter eit møte vart einige om samhandlingsreglar seg i mellom.

I dei situasjonane informantane sjølv observerte situasjonar og greip direkte inn støtta dei seg fyrst og fremst til si «sunne fornuft». I desse sakene opplevde dei at dei mått gripe direkte inn i situasjonen og hadde ikkje tid til å «hente» prosedyren frå kommunen sitt intranett. I dei sakene som vart meldt av ein av partane hadde informanten betre tid til å førebu seg. I desse situasjonane nytta informantane seg i større grad av prosedyren, til dømes for å finne ut kva som er påkravd at leiar tek tak i og korleis, andre for å strukturere det vidare arbeidet med konflikten.

4.2.2 Strikkeoppskrift

For å få kjennskap til kva erfaringar informantane har med prosedyrar for konflikthandtering fekk dei direkte spørsmål korleis dei brukar prosedyren, i tillegg har dei beskrive konkrete eksempel på korleis dei har handtert konflikter. Det dei svarar når dei vert spurt eksplisitt og det dei fortel i samband med historiane er samanfallande. Eit anna funn er at dei som har handtert få konflikter og har mindre erfaring i større grad støttar seg til prosedyrane. Dei meir erfarne brukar prosedyrane på ein meir fleksibel måte, som ramme eller som ein av informantane beskriv, som strikkeoppskrift:

«når eg kjem til eit vist punkt så finn eg ut at eg heller vil gjer det sånn. Og så gjer eg det litt annleis, men det vert jo ein genser til slutt med dei fargane eg hadde bestemt».

På direkte spørsmål svarar ein av informantane:

«Eg tilpassar kunnskapen eg har om prosedyrane til kvar situasjon. Avdelinga sine rutinar, det er rammene våre. Så lenge du er innanfor ramma kan du leike inni der og få det tilpassa sånn at det passar best mogleg. Vist du berre sit med skjema så får du ikkje med deg det som vert sagt og med det kimen til løysing når noko vert sagt»

Dei informantane som var «ferske» og dei som hadde god kjennskap til prosedyrane, fortalte at dei hadde hatt god hjelp av dei i enkeltsaker. Prosedyrane var til hjelp for å få oversikt over situasjonen, systematisere kva ein skulle gjera og i kva rekkefølge:

«i den situasjonen fekk eg hjelp til å systematisere, dette med møteinnkalling, kva som skulle skrivast å sånn, for å føle at eg hadde noko konkret å kome med og konkretisere kva det var så var den jo nyttig»

«(..) har brukt rutinane aktivt i den fyrste historien, for å sjå kor er konfliktnivået her, er det uheldig psykisk belastning. Der vart det brukt heilt konkret. Dei tilsette er ikkje kjent med den så vidt eg veit. Dei er ikkje heilt der. Står du i konflikt å lener du deg på leiar, sånn er det heile tida, då lenar dei seg på leiar til det er avklart, så roar det seg»

Informantane som ikkje brukte prosedyren hadde mange forklaringa på kvifor dei ikkje brukte prosedyrane i si handtering av konflikhtar. Fleire av informantane refererer til sjekklister i prosedyrane og at det kan vera hemmande å ha fokus på sjekklister framfor dialogen med den eller dei leiaren har framfor seg. Dei meiner slik at prosedyren er hemmande i kommunikasjonen med partane og at «ei oppskrift passar ikkje til alle situasjonar». Vidare vert det peika på dette med manglande opplæring og implementering, prioritering, tid og anledning til setje seg ned å lese og negative erfaringar med tidlegare bruk av rutinane.

Fleire av informantane meiner at når dei brukte prosedyren bokstavleg i enkelte eksempel, så slo det uheldig ut. Ein av leiarane fekk kritikk av hovudtillitsvald for å ha nytta prosedyren. I den saka vart det negativt fokus på leiar si formelle handtering og at leiar laga saka større enn naudsynt ved å bruke prosedyren.

«Har ikkje brukt dei. Veit kva som står i prosedyren og alt kan du vinkle inn som om det skulle passe i den på eit vis»

«eg sit ikkje å les prosedyrar kvar dag. Det er lite tid til å sitje å lese og då. Prøver å kome i gjennom det viktigaste (GDPR, medikamenthandtering, kapittel 9) det er ikkje tid til å lese og setja seg inn i dei overordna rutinane til kommunen»

Informantane har alle kjennskap til at kommunen deira har prosedyrar, men dei har ulike grunngevingar for kvifor dei brukar dei eller ikkje brukar dei. Prosedyrane bidreg positivt til å få oversikt, systematisere kva som må gjerast, få forståing for kva konflikten handlar om eller vurdere konfliktnivå. På den andre sida er prosedyrane til ulempe når sjekklista vert viktigare enn dialogen med dei konflikten gjeld, den hemmar kommunikasjon. Fleire informantar fortel at dei tilpassar bruk av prosedyren til kva situasjon dei står oppe i.

4.2.2.1 Leiarar si støtte i konfliktsituasjonar

Prosedyrane viser til fleire aktørar leiar og partane i ei konflikt kan støtte seg til; personalkonsulent, refleksjonsgrupper, samtalar, kartlegging.

I dei tilfella informantane løfta saka eit nivå opp var det når dei sjølve hadde behov for støtte i handteringa, til dømes i møter med ein part eller i saker der dei ikkje klarte å løyse konflikten. Eg fann at alle informantane nytta seg av anna støtte enn, eller i tillegg til, prosedyrane. Somme gav uttrykk for at det viktigaste med prosedyren var at dei der kunne finne når og kven dei kunne vende seg til for å få støtte og råd. Informantane peika på at relasjonen, og korleis mellomleiarane vart møtt var avgjerande for om dei søkte støtte frå same stad neste gong. Ein av informantane konkretiserte dette med at det vart lettare å søkje den støtta og hjelpa ho hadde behov for hjå HR etter at ho hadde vorte kjend med personane:

«(...) eg kjenner jo at det viktigaste verktøyet mitt no er at eg klarar å vera litt tøffare, og så føler eg at no har eg snakka så mykje med ... (HR sjef) om desse tinga at eg har litt enklare for å ta kontakt med henne og diskutere det. Eg har jo ikkje gjort det før, det har gått alt for lang tid før eg har på ein måte har løfta det opp og fått den diskusjonen. Og så har eg snakka med ... i Bedriftshelsetenesta om det»

På den andre sida uttrykte andre at dei var usikker på om det var greitt å søkje støtte fordi dei var «usikre på kva dei burde klare sjølv» - dei leita gjerne i prosedyren etter dette, om dei kunne finne noko der som indikerte kor alvorleg det måtte vera før dei kunne søkje støtte hjå HR. Det kom og fram at enkelte leiarar informerte og diskuterte med verneombod og tillitsvald. Kven dei valte til sparringspartanar virka noko tilfeldig ut frå kven dei hadde tillit til i organisasjonen og i privat nettverk. Informantane i studien illustrerte dette slik:

«ja, gode kollegaer, venninne som er Coach på generelt grunnlag – får støtte eller nye veier eller du har feil. Litteratur frå kurs og studiar, eigen kompetanse og erfaring. BHT var inne i den fyrste då me måtte jobbe med heile avdelinga, det same var personal avdelinga»

«erfaring og diskusjonar med leiarar på nivå over har vore retningsgjevande for handteringa».

«går fyrst til anna leiar på same nivå med god relasjon på same sjukeheim = kollega på same nivå. Deretter områdeleiar, har kopla inn personalrådgjevar. Går aldri til prosedyren, men somme å snakke og diskutere med. I mange tilfelle handlar det om å utveksle erfaring. kollega på same nivå er den beste sparringspartener - begge har lært mykje av case 1.

«Det treng ikkje vera stort før eg dreg inn overordna. Godt å ha med i den saka som snudde til angrep på meg. Har ikkje så mange andre - kanskje personalrådgjevar...»

«dyktig HR leiar, kan alltid gå dit å få hjelp med formalia og ikkje berre lese rutinar. Det finst av og til hjelp i andre avtalar - hovudavtalar, særavtalar ol. Får hjelp til å vera innanfor det formelle og grenseoppgang til personalsak . Går i prosedyren og sjekkar kor du er i forhold til den, og støttar deg. No er eg der, då kan eg jobbe på den måten. Når eg er i tvil så går eg vidare. Dersom det eskalerer eller det kjem ny situasjon kan du bruke HR. Har brukt BHT og oppmodar folk til å bruke tillitsvald»

Berre eit fåtal av informantane i denne undersøkinga har vore i kontakt med bedriftshelsetenesta (BHT) i sakene dei har drege fram. Fleire seier dei veit at BHT kan nyttast, men dei seier dei har eit inntrykk av at sakene må vera alvorlege dersom BHT skal kontaktast. Dei støttar seg heller til kollegar, leiar på nivå over eller HR/personalavdelinga. Somme brukar heller råd og støtte frå desse heller enn å støtte seg til prosedyrane

Leiarar brukte både formelle og uformelle, eksterne og interne partar som støtte. Det viktigaste for dei er at dei har ein god relasjon til dei som dei bed om hjelp. Eit viktig funn er og at dei brukar prosedyren for å finne ut av kvar dei kan vende seg for å søkje støtte. I nokre tilfelle må leiar velje sin eigen veg.

4.2.3 *Oppleving av meistring og kva informantane meiner dei kan forbetre*

Informantane var nøgde med at dei tok tak i saker tidleg og at dei klarte å setje av og bruke tid til å handtere. Vidare beskrev dei at det å jobbe systematisk med konfliktane og personane i konfliktane var noko dei opplevde som ei god tilnærming. Det å få til dialog og god kommunikasjon var trekt fram som svært viktig poeng og noko informantane var nøgde med i eiga handtering når dei fekk det til.

«at eg brukte tid og tok tak i det. La vekt på det slik en bør gjera. Eg brukte mykje tid på denne, sikkert eit par arbeidsdagar: lesa, tenkje, skriving, samtalar med alle partar. Følet eg måtte setje standarden for kva du tek tak i»

«Tok det med ein gong og rydda i det»

« (...) tok det der og då, eg let dei ikkje krangle ferdig og så skulle eg kome tre dagar etterpå. Eg brukte resten av dagen på denne konflikten»

Med bakgrunn i direkte spørsmål om kva dei var nøgde med i eiga handtering fann eg og at informantane var mest nøgde med eiga handtering i dei saken der dei hadde vore formelle i handteringa. I *formell handtering* ligg det då innkalling, det å sjekke ut situasjonen med alle partar, formelt møte med tredje person til stades. Sjølve gjennomføring av møter vart opplevd som ein betre situasjon dersom informanten klarte å styre møte, halde seg til dei tinga dei hadde fått førebudd seg på og hanke inn dersom ting «sklei ut»

«eg var sakleg, tok opp det som var aktuelt utan å dra inn mi personlege meinig. Dei fekk snakke, me hadde tillitsvald med for å ikkje sitje aleine å høyre dei. Eg pleier oppmode til at dei har med seg».

Informantane opplevde at det var krevjande å «stå i» mange av konfliktane i eksempla dei hadde med. Manglande tillit, vanskar med å nå inn, tilsette som boikotta tiltaka dei var vorte samde om og å vurdere når skal ein gripe inn, vart drege fram som døme på dette.

«eg gløymer aldri fyste gong eg ringte til (...), då blei eg skjelt ut frå A til Å om kor fælt dette var og grusamt (...) og ingen har gjort noko. Eg ringte jo eit par gonger då, men eg nådde jo ikkje inn»

Somme gonger greip informanten for tidleg inn andre gonger opplevde informanten at ho kom for seint inn i saka. I somme saker beskreib informanten at det var vanskeleg fordi den konkrete saka låg i ei «gråsone» og at det var vanskeleg å gje åtvaring til den påklaga fordi informanten sjølv hadde forståing for begge partar og kvifor situasjonen hadde vorte slik. Å handtere sterke følelsar hjå partane var og noko enkelte av informantane meinte dei strevde med å handtere på ein god måte.

Somme av informantane nemnte at dei strevde med oppfølging i etterkant på grunn av tidspress. Det var vanskeleg å finne tider som passa og oppfølging av sakene kunne fort dra ut i tid, noko dei meinte var uheldig. Andre ting informantane oppleve som vanskeleg var dette med å få oversikt i situasjonane og viktigast; mange kjente seg aleine utan somme å diskutere sakene med.

Også eigne følelsar var krevjande: *«det siste eg tenkte på om kvelden før eg sovna og det fyste når eg vakna»*

Sjølv om det primært ikkje er løysing av konflikhtar som var fokus i spørsmåla ville leiarane fortelje mykje om dette. Nokre konflikhtar løyste seg, medan andre spinn vidare. Dei fortalde

at enkelte tilsette aldri vart bestevenner, men at dei viste kvarandre respekt og ikkje var i open konflikt slik at informanten kunne vurdere det som pårekneleg eller løyst?

Somme konflikter let seg løyse ved at partane vart «tvungne til å snakke saman» fordi leiaren fyrst snakka med partane ein og ein for deretter å snakke med begge to saman får å verta einige om vegen vidare. I andre eksempel hadde det vore tilstrekkeleg at partane hadde fått høve til leggje fram sin versjon.

I somme av sakene som hadde vart lenge gjekk konfliktane i bølger, med rolege periodar og meir betente periodar. I andre konflikter meinte leiar å ha gjort «alt», til og med over år, utan å kome i mål. Leiar hadde snakka med tilsette, prøvd rettleiing i grupper, gjeve tilbod om bedriftshelseteneste, prøvd å få dei til å sjå saka på andre måtar, men konflikten var like fastlåst. Andre fortalte at konflikten vart «løyst» ved at ein av partane vart sjukemeld eller slutta. Leiarane erfarte og at tilsette som stod i konflikter ikkje ynskte endring som kunne gje dei avstand til konflikten, i og med at dei valte å takke nei til andre oppgåver eller byte avdeling.

4.2.4 Frå novise til ekspert

Informantane fortel historiane i kronologisk rekkjefylgje slik at dei har meir og meir erfaring og kunnskap for kvar av historiane. Eg finn ei tydeleg utvikling og læring i dei prosessane informantane beskriv. I dei historiane som er frå tidlege i informantane sin leiarkarriere leita dei etter støtte hjå eigen leiar og i prosedyrar. Alle meiner at dei tek med seg lærdom frå sak til sak dei har handtert. Det er tydelegast hjå dei som har vore i leiarrolla lenge. Dei beskriv at dei både har endra syn på konflikt og måten dei tilnærma seg konflikter. Somme opplever at rutinen ligg i ryggmargen, at dei har den med seg heile tida, men ikkje treng å slå opp, rutinen vert brukt som ramme eller strikkeoppskrift.

«det går jo mykje på erfaring og kva du lærer deg sjølv tenker eg - undervegs. Kva som fungerer og kva som ikkje fungerer. Det er jo litt sånnfor det er greitt nok at det står i rutinen at du skal gjera sånn og sånn, men det er ikkje alltid det er den beste måten. Teori og praksis, og så er det sånn at samansettingane spelar mykje inn har eg jo erfart.

Samansettinga av folk, kven som kva typar dei er (...)»

«Eg skal ikkje sei at alt ligg i ryggmargen, men i grove trekk så ligg det i ryggmargen så det er liksom med meg»

«ta det med ei gong, dersom eg ventar så vert det vanskeleg. Må vera ekstra nøye med å finne dei positive eigenskapane hjå personar eg har problem med. For å bygge opp lager til den dagen det skjer seg»

«eg lærer jo noko for kvar gong, har det jo med i sekken og stiller andre spørsmål seinare»

4.2.4.1 Behov for støtte og opplæring

Alle leiarane reflekterte og gav uttrykk for ynskjer og behov i det vidare arbeidet med konflikthandtering. Eg fann at det er eit stort behov og ynskje hjå informantane om å ha somme å diskutere saker med. Alle hadde tankar om kva dei sjølv hadde behov for, til dømes praktisk øving og kurs i kommunikasjon, somme ynskte meir systematisk opplæring i konflikthandtering (inkluderte prosedyrane) for alle leiarane i kommunen. Dei la og vekt på kor viktig sparringspartarar var i vanskelege konfliktsaker.

«alle avdelingsleiarar burde få coaching- utdanning for der lærer du teknikkar for å få folk til å tenkje på ein annan måte, lærer korleis du ordlegg deg og det å sjå ting frå balkongen».

«opplæring i konflikthandtering er viktig men har du hatt kurset somme gonger så har du det på ein måte inne. Det å øve i ordna rammer på kva skal eg sei og korleis menneske fungerer saman - korleis trekkje fram det beste i folk»

«savnar systematisk arbeid og meir hjelp tidlegare. Hjelp til å setje foten ned»

«leiaropplæring er ikkje så sprekt i min kommune, leiarane støttar ikkje kvarandre»

«glad for faget arbeids – og organisasjonspsykologi, har hatt mykje nytte av det : bakgrunnskunnskap om korleis folk reagerer, ting er ikkje svart kvitt, det er alltid fleire sider»

«for å kunne yte god omsorg må me ha det godt oss imellom- for me opplever så mange tøffe situasjonar»

«Kunne tenkje seg meir opplæring i det å systematisere samtalane ein må ha tidleg. Kva gjer du med det du får vite det. Når set du folk saman og når kvar for seg. For å få ein god prosess mellom dei så dei kan jobbe godt. Korleis frå dei til å snakke i lag på ein konstruktiv måte - dosering- og gå vidare»

4.3 Oppsummering

I denne delen av oppgåva vil eg gje ei oppsummering av funn basert på intervju med åtte mellomleiarar i ulike deler av den kommunale helse- og omsorgssektoren. Det er gjort ei

fortetting av dei emna som er beskive tidlegare i kapitlet, og eg har i større grad abstrahert innhaldet.

Kunnskap om konflikthandtering

Funna viser at informantane hadde fått formell kunnskap om konflikthandtering gjennom vidareutdanning, konflikthandteringskurs og på leiarsamlingar. Somme hadde fått sin teoretiske kjennskap til temaet gjennom råd frå ein leiar på nivået over. Ingen av informantane nemnte at ulike konfliktstrategiar hadde vore ein del av denne undervisninga og råda. Funna viser at dei fleste opplevde eigen teoretisk kunnskap som mangelfull. Alle hadde kjennskap til at eigen kommune har prosedyrar for konflikthandtering

Trass opplevinga informantane hadde av mangelfull teoretisk kunnskap, hadde dei ei forståing av at konfliktar handlar om usemjer i ulik grad og spenn. Utover dette forklarte dei konflikt ved å peike på ulike årsaker og konsekvensar. Alle hadde høyrte om konflikttrappa, og dei såg for seg konflikt som ein prosess som kunne utvikle seg dersom han ikkje vart stoppa. Somme meinte at det ikkje var ein konflikt før det var «alvorlege» usemjer. Informantane hadde òg ei teoretisk forståing av kva ansvar og rolle dei har i konflikthandtering.

Det er sett i verk kompetansehevande tiltak relaterte til konflikthandtering i éin av kommunane i denne studien. Det ser likevel ut til at generell opplæring og kompetanseheving innan konflikthandtering i for liten grad er systematisert i kommunane der informantane i denne studien arbeider. Eit funn er også at informantane står med mange arbeidsoppgåver og stort tidspress, og dei opplever at sjølv om opplæring er tilgjengeleg, så må dei somme gonger nedprioritere dette.

Erfaring med konflikthandtering

Alle informantane i denne studien hadde gjort seg ulike erfaringar med å handtere konfliktar i arbeidslivet. Desse erfaringane eksemplifiserte dei gjennom dei 31 historiane dei hadde førebudd og fortalte til forskar i intervjuet.

Informantane fortalte at dei generelt ikkje opplevde at dei brukte så mykje tid på konfliktar, fordi det ikkje var så mange konfliktar dei måtte ta tak i. Likevel hadde dei erfaring med at konflikthandteringa var svært tidkrevjande når ho fyrst var aktuell.

Korleis informantane forstår konflikt, kjem ikkje berre frå den teoretisk kunnskapen om fenomenet, men òg frå erfaringar dei har med seg.

Funna viser at somme av informantane kjende på ubehag og opplevde det som krevjande å gå inn i situasjonen. Særleg var ubehaget stort når aggresjon vart vend mot dei som leiarar. Andre hadde erfaring med at konfliktane fekk konsekvensar som auka sjukefråvær og dårleg stemning i arbeidsmiljøet. Desse erfaringane prega leiarane si forståing av og syn på konflikt som noko negativt. På den andre sida hadde enkelte erfaringar med at konflikt hadde ført til positive endringar. Døme på dette var organisatoriske endringar som betre rutinar og følgjeleg betre samarbeid og samhald. Desse informantane hadde eit meir konstruktivt og nyansert syn på konfliktar.

Funna viser at leiarane legg vekt på kommunikasjon og dialog, og på å skape trygge relasjonar til sine tilsette. Når informantane skal fortelje om sin eigen måte å leie på, brukar dei ord som å gje tillit og støtte, gje utfordringar, bygge gode relasjonar og leggje til rette.

Funna viser at dei fleste informantane såg på konflikthandtering og konfliktløysing som same sak. Når det kjem til informantane si oppleving av korleis dei handterer/løysar konfliktar, så har dei ikkje ein på førehand bestemt (gjennomtenkt) strategi for konflikthandtering. Dette kom òg til uttrykk i historiane dei fortalte. Der kan ein sjå at dei nyttar seg av ulike strategiar alt etter korleis konfliktane kom til uttrykk og kva som trigga informanten til å involvere seg i konflikten. Strategien kunne og endre seg i ulike stadium av konflikthandteringa. I enkelte situasjonar brukte informanten posisjonen sin som leiar til å stoppe den pågåande konflikten, for deretter å gå over til ein meir problemløysande og kompromiss-søkjande strategi med fokus på kommunikasjon, dialog og vegen vidare. Dei sistnemnte strategiane vart òg nytta der dei fekk kjennskap til konfliktar på andre måtar som til dømes klage eller varsel. Den ettergjevande stilen er nytta i enkelte av historiane, meir konkret vil det seie at informanten tok omsyn til klagar sine kjensler og ynske om vera anonym.

Informantane har i hovudsak omtala konfliktar som har utvikla seg frå sakskonfliktar til relasjonskonfliktar. Dei opplevde det som krevjande å vera ansvarleg og skulle ta stilling til kva konfliktar som utløysar aktivitetsplikt, og ikkje minst kva aktivitet. Dei opplevde i varierende grad at prosedyrane var til hjelp i denne prosessen. Somme brukte dei systematisk, andre som ramme for handteringa. Det viste seg at somme hadde opplevd at prosedyrane hadde ført til konfliktar med andre HMS-aktørar, som meinte at konflikten vart for alvorleg og stor fordi informanten nytta seg av framgangsmåten beskriven i prosedyren. Fleire av informantane fortalte at etter kvart som dei fekk meir erfaring, brukte dei prosedyren på andre måtar enn tidlegare, til dømes som oppslagsverk for å sjekka at dei hadde gjort det dei skulle. Somme opplevde etter kvart at dei har prosedyren i ryggmargen.

Uavhengig av om informantane seier dei kjende prosedyrane eller ikkje, så handterte dei i praksis konfliktane noko lunde likt.

Endringsprosess

Funna viser at når informantane gjev ei kronologisk framstilling av konfliktar dei har handtert, så skjer det ei utvikling der dei gjennom trening og erfaring får auka tryggleik i si handtering. Funna viser òg at dei etter kvart i større grad balanserer bruken av prosedyre opp mot kva dei har lært seg gjennom denne erfaringa.

Samtidig viser funna at sjølv om dei vert tryggare gjennom erfaring, så endrar dette ikkje det emosjonelle ubehaget leiarane opplever når dei må ta tak i konfliktar. Informantane kunne oppleve det vanskelegast å bedømme om konfliktane utløyste aktivitetsplikt og vidare stå for konsekvensar av valet dei tok og eventuelle tiltak sjølv etter mange års erfaring.

5 Drøfting av funn

I masteroppgåva har eg hatt til mål å finne ut kva erfaringar mellomleiarar i helse- og omsorgssektoren har med bruk av prosedyrar for konflikthandtering på arbeidsplassen. Det er tre forskingsspørsmål knytte til oppgåva:

- Korleis forstår leiarar konflikt?
- Korleis forstår leiarar si rolle i konflikthandtering?
- Kva erfaringar har leiarar med konflikthandtering på arbeidsplassen og kva kunnskap tek dei i bruk?

I denne delen av oppgåva vil eg drøfte utdrag av funna frå intervju av mellomleiarane. Funna vert drøfta i lys av teori vist i kapittel to. Dei to hovudteoriane eg støttar meg til i denne studien, er konfliktteori og teori om leiing og leiarstilar. I tillegg vil Dreyfus og Dreyfus sin modell for læring i Brenner (1995) si tolking i «Frå novise til ekspert», samt teori om dømmekraft, vera ein del av teorigrunlaget. I tillegg spelar Arbeidsmiljølova (aml) ei viktig rolle.

5.1 Kunnskap om konflikt og konflikthandtering

I dette underkapittelet vil eg drøfte funn knytt til leiarar sin teoretiske kunnskap om konfliktar, korleis dei forstår konfliktar og kva kjensler det knyt seg til det å stå i konflikt. Vidare vil eg drøfte funn som omhandlar leiar sin kunnskap om eiga rolle i det å møte konfliktar.

I denne studien finn eg at fleirtalet av leiarane opplevde at dei hadde mangelfull teoretisk kunnskap om konfliktar og korleis ein skal handtere og løyse dei. Dette står i kontrast til det Einarsen & Pedersen (2017) finn er nødvendig for å lykkast med konflikthandtering.

Ein leiar skal kunne handtere konfliktar på ein god måte. Det vil seie at både teoretisk kunnskap og erfaringskunnskap er viktig. Kunnskap om konfliktar, årsaker og utvikling gjev oss betre føresetnader til både å førebyggje, handtere og løyse konfliktar. (Einarsen & Pedersen 2007; Ekeland, 2014).

Ifølge Einarsen og Pedersen (2017, s. 149) kan ein samanfatta nokre viktige punkt i konflikthandtering slik:

Det er nødvendig med ei konstruktiv haldning til fenomenet konflikt og god forståing av kva konfliktar er, og korleis dei kan løysast. Gode kommunikasjonsferdigheiter er sjølvst

nødvendig, og det lyt vere ei klar haldning til at utilbørleg åtferd uansett årsak ikkje er noko ein kan godta. Det er sær s viktig at leiar har god forståing av lovverk og gjeldande avtalar (Einarsen & Pedersen, 2017).

Trass opplevinga fleire av leiarane hadde om mangelfull teoretisk kunnskap, hadde dei ei forståing av at konflikhtar handlar om usemjer i ulik grad og spenn, og noko som kunne utvikle seg dersom den ikkje vart stoppa. Dette er i trå med noko med teorien om konfliktrappa (Glasl, 1999). Denne teorien viser at konflikhtar kan eskalere gjennom tre fasar og 9 trinn, og der spennet går frå frustrasjon på sak til «full krig» på personleg plan. Dersom leiarar forstår gangen i konfliktrappa vil den kunne vera til hjelp til å handtere konflikt så tidleg som mogleg (Glasø, 2014, s. 289).

5.1.1 Konfliktforståing

Sjølv om leiarane i studien hadde ei nokolunde felles forståing av fenomenet konflikt, viser funn òg at leiarane har ulik oppleving og syn på konflikt. Nokre opplever konflikhtar som ubehagelege og noko destruktivt, andre såg dei som moglegheiter til endring. At leiarar har ulikt syn på konflikt er ikkje uventa når ein ser til litteraturen, der ein skil mellom eit tradisjonelt og eit moderne syn på konflikhtar (Einarsen & Pedersen, 2017). Det tradisjonelle synet ser på konflikt som negativt og noko som kan vera skadeleg for organisasjonen. Det moderne synet ser på konflikt som ein naturleg del av menneskeleg samhandling og som ved god handtering kan bety utvikling for organisasjonen.

Dei fleste av leiarane i denne studien har eit «moderne» syn på konflikhtar. Dei «tek tak» i konfliktane og vil gjerne løyse dei på best måte, men er ærlege og refleksive på sitt eige ubehag. Eit funn som overraska meg i denne studien var at det var eit såpass tydeleg skilje hjå dagens leiarar, eg hadde venta at alle informantane hadde eit meir nyansert syn på konflikt, i tråd med det moderne synet. Det tradisjonelle synet har ifølge Einarsen og Pedersen (2017) nokre klare ulemper, som at tilsette og leiarar kvir seg for å ta opp saker og konflikhtar, og at leiarar kvir seg for å søkje råd hjå sine overordna, Det tradisjonelle synet er difor lite funksjonelt, det er heller ikkje i tråd med dei juridiske rammene som Arbeidsmiljølova set.

5.1.1.1 Kjensler i konflikt

Ein annan fellesnemnar er at leiarane opplever konflikhtar som krevjande både personleg, for verksemda og for arbeidsmiljøet.

Informantane som såg konflikhtar som negativt, knytte i hovudsak dette til eigne negative erfaringar og kjensler. Kjensler som at dei grua seg til å ta tak i konflikhtar, til dømes fordi dei hadde opplevd å verta skjelt ut, eller at saka hadde utvikla seg til at leiar vart peika på som årsak til konflikten. Dette prega deira syn på konflikt som noko negativt som dei helst ville unngå. Dette er i tråd med *konfliktsirkelen* som viser eit bilete på korleis konsekvensar, erfaring, forståing og handtering av konflikhtar verkar som ein sjølvforsterkande prosess (Mykland et al., 2015).

Vindeløv (2013) hevdar at ubehag eller spenningar hjå den enkelte er sentralt når det gjeld konfliktopplevinga. Vidare kan ein seie at kjenslene som informantane beskrev oppstod i samband med konflikhtar, er i tråd med det litteraturen framhevar som dei vanlegaste kjenslene som ofte kjem til syne i konflikhtar (Skjørshammer, 2002). Einarsen og Pedersen (2017) understrekar at mange definerer konflikt nettopp ved sterke, negative kjensler. Dette er i motsetting til usemjer som ikkje treng å involvere negative kjensler i like sterk grad. Ut frå konfliktrappa (Glasl, 1999) kan ein tenkje seg at dette skjer når fokusert vert flytta frå sak til person. Ein gløymer saka det er snakk om, og begynnar å skulde andre for å vera problemet (Einarsen & Pedersen, 2017).

Med bakgrunn i konfliktteori vert negative konsekvensar av konflikhtar kopla til korleis konflikhtar ofte vert unngått, og med det ikkje vert handter i ein tidleg fase (Mykland et al., 2015). Dette står i motsetnad til mine funn der ingen av leiarane unngjekk å handtere konfliktane dei har fått kjennskap til trass dei negative kjenslene det utløyste hjå dei.

5.1.2 Leiar sin kunnskap om eiga rolle ved handtering av konflikhtar

Kjennskap til Arbeidsmiljølova og prosedyrar kan gje viktig støtte og hjelp i å forstå eiga rolle og ansvar i konflikhtar. Leiar si rolle i konflikthandtering er beskrive i rutinen i alle kommunane i denne studien. Arbeidsgjevar har det overordna ansvaret for konflikthandtering på arbeidsplassen, og leiar si rolle er definert arbeidsmiljølova. Rolleforståing og rolleteori er ifølge Heen (Heen & Salomon, 2018, s. 187) heilt avgjerande i konfliktsituasjonar der rolleforventingane er sette under press. Leiar skal eller kan ikkje tre ut av leiarrolla og distansere seg frå henne, uansett kor pressa situasjonen er. I undersøkinga mi finn eg at alle leiarane har ei teoretisk forståing av kva ansvar og rolle dei har når det gjeld konflikthandtering, dette er i samsvar med «krava» til god konflikthandtering (Einarsen & Pedersen, 2017).

5.2 Konflikthandtering eller konfliktløsning?

I historiane informantane fortalde, vart omgrepa konflikthandtering og konfliktløsning brukte som om dei har same tyding. Både Ekeland (2014) og Einarsen og Pedersen (2017) hevdar at det er ein teoretisk skilnad det er viktig å vera merksam på.

Kunnskap om konflikthandtering kan ifølge Nordby (2027) vera ein ressurs. Kunnskapen kan verta ein del av leiaren sin profesjonelle beredskap for å møte vanskelege utfordringar. Har ein god beredskap for å møte ei utfordring, kan ein møte henne tidleg, før ho utviklar seg til eit stort og uhandterleg problem. Teoretisk innsikt i mekanismar som skapar konflikhtar, gjer det enklare å sjå kjelda til konflikt (Nordby, 2017, s. 23).

Ifølge Ekeland (2014, s. 169) kan konflikthandtering vere eit betre ord enn konfliktløsning. Dette fordi løysing impliserer ein ambisjon om at det vert sett punktum, og at motsetnader og spenningar forsvinn. Konflikthandtering som omgrep er på mange måtar meir nøytralt. Her er fokuset heile prosessen, ikkje berre sluttproduktet. Einarsen og Pedersen (2017 s. 151) snakkar òg om at konflikhtar skal handterast framfor å løysast fordi alle konflikhtar ikkje kan løysast. Alle konflikhtar kan derimot handterast, ved til dømes å søkje ei løysing, finne måtar å leve med konflikten på, elle lage spelereglar. Å ikkje gjera noko, kan i følge Einarsen og Pedersen (2017 s. 152) òg vera ein fornuftig måte å handtere konflikhtar på. Dette gjeld særleg i saker der konfliktnivået er lågt, eller dersom kjenslene er så sterke at det kan vera ein fordel å la partane roe seg ned før saka vert drøfta. I studien min er det døme på at informanten har reflektert over og lært av erfaringar med slike situasjonar. Ein av informantane var tydeleg på at ho handterte «neste» konflikt annleis ved å la partane få nokre minuttar for seg sjølv i staden for å kalle dei direkte inn til seg. På den andre sida var alle informantane opptekne av at det er viktig å ta tak i konflikhtar tidleg for å hindre at dei eskalerer. Dette er i samsvar med (Mykland et al., 2015) og teorien om konflikttrappa (Glasl, 1999).

Litteraturen peikar såleis på eit skilje mellom handtering og løysing av konflikhtar, dette er i kontrast til det eg finn i denne studien, der leirane brukar omgrepa om kvarandre. Dette kan peike i retning av at den teoretiske kunnskapen manglar. På den andre sida kan ein tenkje seg at leiarane vurderer det å søkje ei løysing som ein del av handteringa, det vil vera i samsvar med Einarsen og Pedersen (2017, s. 152). Eit anna aspekt er at sjølv om personar ikkje brukar teoretiske ord og omgrep «rett», så treng det ikkje bety at den teoretiske kunnskapen manglar. Dette er noko av det som kjenneteiknar praktisk kunnskap. Ein veit kva ein skal gjera, men hugsar ikkje alltid teorien som ligg bak og kvifor ein gjer det

5.2.1 Konfliktanalyse

Blandhol hevdar at ein må forstå konflikhtar for å kunne handtere dei. Før ein startar handsaming og val av metode i ei konfliktsak, bør ein ha gjort ei analyse av situasjonen (Blandhol, 2014). Kven er involvert, kva er problemet, kor varm eller kald er konflikten, er det ei personalsak eller eit arbeidsmiljøproblem, er det pårekneleg eller uheldig psykisk belastning? Desse spørsmåla er ifølge prosedyrane i alle kommunane det som skal danne grunnlag for val av metode. Konfliktypologien til Nordby (2017, s. 200) gjer greie for korleis leiar kan handtere og eventuelt førebygge dei ulike konflikttypane. Det føreset at ho har gjort ei analyse eller vurdering av aktuelle situasjonar. Berre eit fåtal av informantane i denne studien har brukt omgrepet konfliktanalyse i historiane. Dette til trass for at dei har kjennskap til konfliktrappa som kan vera eit godt verktøy til å vurdere kor alvorleg konflikhtar er, som gjev indikasjonar på kva kommunikasjonsmetodar og tiltak som kan ha best effekt (Glasø, 2014, s. 289). Funna i denne studien kan tyde på at leiarane opplevde det vanskeleg å bruke konfliktrappa i det praktiske arbeidet. Dette kan vera ein indikasjon på at prosedyrane ikkje er implementert då konfliktrappa eller tilsvarande modellar er beskriver i desse i alle kommunane.

5.3 Leiar si praktiske handtering av konflikhtar

I dette kapitlet drøftar eg dei funna som er basert på korleis leiarane gjekk fram då dei vart merksame på ei konflikt og kva dei støtta seg til i handteringa av konflikhtar

Informantane i denne studien hadde varierende grad av formell kunnskap om konflikt og konflikthandtering, det kom likevel til fram, gjennom historiane, at dei hadde ein taus kunnskap. Dette kom til uttrykk i spontane handlingsmønster og bruk av det informantane kalla «sunn fornuft» eller skjønn. Andersen, Moldenes og Torsteinsen (2017, s. 21) hevdar at skjønn er tufta på taus kunnskap. Dette er kunnskap som sjeldan er tileigna gjennom formell utdanning og finst heller ikkje nedfelt i skriftlege instruksjonar. Det vil sei at når me brukar skjønn så byggjer det på erfaringar frå kvardagen som er vanskeleg å setje ord på eller ikkje let seg uttrykkje verbalt. Informantane i denne studien hadde varierende grad av formell kunnskap om konflikt og konflikthandtering, men det kom likevel fram gjennom historiane at dei hadde ein taus kunnskap. Dette kom til uttrykk i spontane handlingsmønster og bruk av det informantane kalla «sunn fornuft» eller skjønn. Andersen, Moldenes og Torsteinsen (2017, s. 21) hevdar at skjønn er tufta på taus kunnskap. Dette er kunnskap som sjeldan er tileigna gjennom formell utdanning, og som heller ikkje er nedfelt i skriftlege instruksjonar.

Det vil seie at når me brukar skjønn, så byggjer det på erfaringar frå kvardagen som er vanskelege å setje ord på eller ikkje lèt seg uttrykkje verbalt. Dreyfus og Dreyfus (2000) sin modell om utvikling av kompetanse frå novise til ekspert peikar og på den tause kunnskapen ved at skjønnsmessige vurderingar og fortolkande trekk trer meir fram etter kvart som ein bevegar seg oppover i modellen.

5.3.1 Den krevjande vurderinga

Det vert hevda i den etter kvart så omfattande leiingslitteraturen at leiing har eit minste felles multiplum: Leiing handlar om å utøve skjønn. Det vil seie å gjere vurderingar, fatte avgjersler og handle i situasjonar der reglar og oppskrifter manglar eller er utilstrekkelege. Leiarar må fortolke ulike situasjonar, forhandle med ulike partar og interesser, og til sist avvege og prioritere mellom ulike omsyn og forventingar (O. J. Andersen et al., 2017, s. 17).

Andersen et.al (2017 s. 25) viser til Vickers (1965), som hevdar at *kunsten å utøve skjønn* (the art of judgement) involverer ei rekkje komplekse vurderingar, som vurderingar av tilgjengelege fakta og kva betydning desse har for både den som vurderer og den eller dei vurderingane gjeld. Informantane i studien opplevde at det var krevjande å skulle vurdere og ta ansvar for utøving av aktivitetsplikta. Funna viser vidare at etikk, moral og skjønn spelte ei viktig rolle ikkje berre når leiarane skulle vurdere om dei skulle ta tak i situasjonar, men også når det kom til korleis dei skulle agere i konflikhtar. Dette er i tråd med Lystad (2006, s. 36) som skriv at dei fleste har eit etisk grunnsyn, sjølv om dei ikkje har lese eit einaste ord om etikk. Det handlar om våre grunnleggjande livsverdiar, som igjen avheng av den påverknaden me har fått gjennom oppvekst og oppdraging. Andersen et.al (2017 s.25) viser korleis fakta og verdiar er nøsta saman i vurderingane leiarar må gjere når dei skal utøve skjønn.

Alle dei 31 historiane beskriv situasjonar der informantane har vurdert at dei må gripe inn i konflikhtar. Allereie på dette tidspunktet har informantane nytta seg av prosedyrane som beskriv aktivitetsplikt, men det står ikkje fram som om alle er bevisste på at dei då har følgd prosedyren. Dei viser heller til at det er deira sunne fornuft eller moralske prinsipp som er årsaka til at dei grip inn. Dette gjeld særleg i eksempel der informanten sjølv har observert og gripe inn i situasjonar, og opplevd at ho måtte handtere situasjonen der og då, men òg i eksempel der ho har hatt betre tid til å gjere ei vurdering.

Utøving av skjønn kan ifølge (Terum, 2003) vere ein hemsko, fordi resultata av skjønnsutøving i same type sak kan få ulikt resultat. Når ein brukar juridisk skjønn, vil ein heller ikkje kome utanom eit moralsk skjønn. Kokkinn (2005) illustrerer dette ved at sjølv om

ein person er underlagt ulike lover og regelverk og har eit klart mandat, må han likevel bruke skjønn i forståinga og vurderinga av kvar sak det skal takast ei avgjersle i. Å stole på og vera komfortabel med eiga vurdering var noko av det fleire av informantane i denne studien opplevde at dei strevde med. Dette gjekk på vurdering både av kva saker dei skulle engasjere seg i, og val av framgangsmåte og tiltak. Dette er i tråd med Einarsen og Pedersen (2017 s. 170), som hevdar at det kan vera vanskeleg å trekke opp grenser for kor langt arbeidsgjevar si omsorgsplikt strekkjer seg ut over dei skjønnsmessige føringane som føl av regelverket. Dei hevdar vidare at både omsorgsplikt og omsyn til rettstryggleik seier at ein leiar alltid skal ta arbeidstakaren på alvor, behandle han med respekt, gjera grundige undersøkingar av tilhøva arbeidstakar tek opp, og gje han skikkelege og velfunderte svar på problemstillingane han har teke opp. Dette er noko som må gjerast sjølv om påstandane i fyrste omgang kan virke både usannsynlege og feilaktige (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 170)

Molander (2008) hevdar at allmenne handlingsreglar sjeldan gjev klare svar på kva som bør gjerast i konkrete situasjonar. Det er her dømmekraft kjem til anvendelse; Gjennom å utøve skjønn i forhold til å ta avgjersler, samstundes som teoretisk kunnskap ligg til grunn. Å kombinere det ein kan om konflikt og saksgang med å vurdere (bruke skjønn), vert med det viktig.

Einarsen og Pedersen (2017, s. 63) hevdar at aktivitetsplikta til ein leiar vert utløynt i det ein konflikt vert personorientert, og at det gjeld uavhengig av om konflikten har ført til belastning eller ikkje. Dette skal sikre at både partane og resten av arbeidsmiljøet ikkje vert utsette for uheldig psykisk belastning (aml § 4-1). På denne måten heng aktivitetsplikta og omsorgsplikta saman. Leiarane i studien hadde i hovudsak forteljingar der konfliktar hadde utvikla seg til det eg har kalla relasjonskonfliktar. Eit viktig skilje i modellen (konflikttrappa) er skiljet mellom trinn 1 til 2, fordi fokuset då flyttar seg frå sak til person. Eit anna viktig skilje er frå trinn 3 til 4, fordi ein går frå direkte kommunikasjon mellom partane til at partane ikkje snakkar saman lenger. Når den direkte kommunikasjonen har brote saman, treng partane hjelp til å få i gang ny dialog, og det er typisk behov for ein tredjepart for at ein skal finne ei løysing på konflikten. Informantane fortalde i hovudsak om personkonfliktar der kommunikasjon mellom partane var vanskeleg og der leiar måtte gripe inn som tredjeperson for å få til dialog mellom partane. Igjen peikar dei fleste på skjønn som hovudårsak til at dei grip inn, somme peikar på prosedyren.

5.3.2 Prosedyrar som verktøy og støtte

Informantane kjende i ulik grad at dei fekk hjelp av prosedyrane i konfliktane dei beskreiv i historiane. Somme meinte at det vart lettare å strukturere arbeidet, og at prosedyren gav dei ei retning å styre etter. Andre meinte prosedyrane var til hinder for god kommunikasjon, og at dei ikkje er fleksible nok til å passa til alle situasjonar.

Å ha lover, reglar og prosedyrar «i ryggen» er ei trygghet både for leiarar og ikkje minst tilsette. Sjølv om ein har godt etablerte prosedyrar, er dei lite til nytte dersom dei ikkje vert brukte på rett måte. Etter ei tid kan etablerte prosedyrar sakte men sikkert verta erstatta med eigne måtar å løyse arbeidsoppgåver på. Dette definerer Scott Snook som «practical drift» i boka *Friendly Fire* (2002). Prosedyrar og sjekklister er ofte produserte av andre enn dei som skal utføre dei til dagleg, det er difor fare for at dei ikkje alltid stemmer overeins med kvardagsoppgåver på alle punkt (Snook, 2002, s. 194).

Rutinane for konflikthandtering skal sikre forsvarleg sakshandsaming og vera til hjelp for den som skal vurdere om ein tilsett er utsett for mobbing, trakassering eller utilbørleg åtferd.

Mi forskning viser at leiarane i nokre situasjonar valde å ikkje støtte seg til prosedyrane, og såleis heller ikkje til arbeidsmiljølova, då dei handterte konflikhtar. Dette skjedde ved at dei i nokre tilfelle bad partane å rydde opp sjølv utan å sjekke ut saka. Det kom òg fram at leiarane i nokre tilfelle ikkje tok tak i konflikhtar fordi den tilsette bad dei om å ikkje gå vidare med saka, og at ikkje alle partar vart høyrde i saker.

Den formelle saksgangen og det å seie «nei, dersom du ikkje vil at eg skal ta dette opp med den du er i konflikt med, så vil eg ikkje høyre meir», er vanskeleg for somme av informantane fordi dei ved å ha denne tilnærminga opplever at dei ikkje «ser» den tilsette nok.

I Noreg er det vanskeleg å vera leiar mykje på grunn av at me er vane med ein flat struktur og samarbeid basert på likeverd. For ikkje å skape unødvendig støy vil norske leiarar difor gå forsiktig fram ovanfor tilsette og ikkje vera for raske med å overstyre dei.

Ein arbeidsgjevar som får kjennskap til konflikhtar, skal i samsvar med aktivitetsplikta undersøkje dette nøye i alle tilfelle der det er grunn til å tru at konfliktane kan påverke arbeidsmiljøet negativt. Sjølve undersøkinga skal i tillegg sikre ei juridisk haldbar, ryddig, rettferdig og dokumenterbar sakshandsaming (Einarsen et al., 2016, s. 199).

I fylje Hughes (2012) kan ein leiar handle unnvikande. Dersom ein vel ein slik strategi, kan ein risikere at ein bryt Arbeidsmiljølova. Som somme av informantane peikar på, må ein leiar ta tak i desse sakene. Dette kan tyde på at dei er kjend med prosedyrane.

Det er ikkje alltid mogleg å kome fram til løysingar som alle er nøgde med. Informantane har mange døme på at saker ikkje lèt seg løyse slik at det er konfliktfritt. Dei viste til at tilsette i nokre saker ikkje vart det dei kalla «bestevennar», men at dei klarte å samarbeide og vise kvarandre respekt. Dette er i tråd med Einarsen og Pedersen (2017) når dei påpeikar at ikkje alle konflikhtar kan løysast. Mine funn tyder på at informantane i slike tilfelle handterte konflikhtar slik at dei var til å «leve med» for partane.

Somme av leiarane i studien brukte dei juridiske omgrepa «forsvarleg arbeidsmiljø» eller «pårekeleg» i denne samanhengen. Dette er det vist til både i litteratur og i Arbeidsmiljølova.

Fleire viste til saker som hadde pågått over lang tid, gjerne over fleire år, der konflikten aldri tok slutt og påverka arbeidsmiljøet negativt for mange. Desse tilfella kan òg løyse ut aktivitetsplikt. Det kan vere at arbeidsgjevar ser seg nøydd til å bruke styringsretten ved å vise til arbeidsreglementet, gje klare krav og forventingar for åtferd, og flytte tilsette. I desse sakene vert partane sjeldan like fornøyde med tiltaka, men arbeidsgjevar har rett og plikt til å handle for å sikre eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø. Omsynet til fleire går framfor omsynet til éin. I desse sakene søkte informantane støtte hjå leiar på nivået over utan at det føret til endringar.

Fleire av informantane seier at dei har ingen eller lite kjennskap til prosedyrane. Somme ser både manglar med og nytten av prosedyrane. Sjølv om materialet er lite, kan det sjå ut til at informantane deler seg i to grupper. Éi gruppe hadde sett seg inn i prosedyren, anten ved at dei på eige initiativ hadde lese den eller ved at dei hadde jobba med prosedyren i ei leiargruppe eller i samband med leiarutvikling. Desse leiarane har hovudsakleg drege nytte av prosedyrane, sjølv om enkelte framhevar manglar ved dei. Den andre gruppa seier dei ikkje har brukt tid på å setje seg inn i prosedyrane, verken på eige initiativ eller saman med andre. Dette har før til at desse leiarane har dårleg kjennskap til prosedyren, og av historiane dei fortel går det fram at dei av den grunn heller ikkje har opplevd at dei har hatt nytte av prosedyren i same grad som leiarane i den fyrste gruppa.

5.3.3 Val av strategi for konflikthandtering

Fleirtalet av informantane i denne studien hadde ikkje ein bevist strategi for si handtering av konflikhtar, «vegen vart til medan dei gjekk» og var avhengig av kontekst konflikten utspann seg i. Ut frå det dei fortel om eiga handtering i historiane kan det sjå ut til at leiarane, utan at dei sjølve var seg bevist på det, i stor grad nytta seg av framgangsmåtar som samsvarar med kompromiss og problemløysing og i mindre grad av den unnvikande konfliktstilen.

Informantane beskrev at dei møtte konflikhtar gjennom dialog og fokusere på løysing.

At fleirtalet av informantane ikkje hadde ein bevisst strategi kan tyde på manglande formell kunnskap, noko som strir med det Blandhol (2014, s. 207) seier om at kjennskap til konfliktstrategiane og kva som ligg til grunn for valet mellom dei er viktig i konflikthandtering. Han hevdar vidare at ein med denne typen kunnskap vil vera betre rusta til å ta eit fundert val av strategi som passar til den aktuelle konfliktsituasjonen, og at bevisste og gjennomtenkte strategival kan føre til betre utfall for partane. Utfallet av konfliktane i historiane varierte, somme saker er løyst slik at partane samarbeider godt, i somme høve har konflikten gått over. I andre saker ligg konfliktane framleis latent, men partane kan jobbe saman innan rammene for eit forsvarleg arbeidsmiljø. Enkelte konflikhtar på går framleis og leiar å ikkje kome vidare i saka. Utfall av konfliktane er ikkje analysert i forhold til kva strategi informantane brukte.

Ekeland (2014, s. 169) hevdar at det å lære seg strategiane og triksa, og å følge ein bestemt metode, ikkje i seg sjølv kan løyse konflikhtar. Det finst ikkje eitt sett av metodar for konfliktløysing som alltid er betre enn andre. Metodar bør ifølge Ekeland ikkje brukast som bruksanvising, men springe ut frå ei god analyse av konflikten og forståing for den konkrete situasjonen.

Informantane ynskte seg ein kultur der tilsette kunne kome direkte til dei dersom dei hadde noko dei ynskte å ta opp. Leiarane i denne studien meinte dei la til rette for dette ved å ha ein «open dør». Ei slik kultur krev og at leiaren viser at dei kan handtere det den tilsette formidlar på ein god måte. Ein leiar vert kontinuerleg vurdert av dei tilsette, mellom anna på grunnlag av kva konflikhtar leiaren tek tak i, og korleis det vert gjort (Haaland & Dale, 2005, s. 61) Dersom laissez-faire vert strategien leiar føretrekkjer, er det sannsynleg at tilliten til leiar vert svekt og fører til ein meir lukka kultur. Det igjen kan føre til auka konflikt- og frustrasjonsnivå. Eit anna resultat av å unngå å handtere konflikhtar, kan vere at dei tilsette sluttar å engasjere seg. Ifølge Rognes (2015, s. 164) ynskjer ingen verksemdar passive

medarbeidarar. På den andre sida vil konstruktiv handtering av konflikthandtering kunne dempe frustrasjon hjå involverte partar, dempe konfliktåtferd og auke sjansane for ei løysing (Glasø, 2014, s. 288). Undersøkingar viser dessutan at tilsette beheld jobbengasjement dersom dei har eit godt klima for konflikthandtering. Dette gjeld sjølv om dei opplever at dei vert utsett for mellommenneskelege konflikthandtering (Sortland & Einarsen, 2000).

Uansett kva arbeidsmetode eller strategi ein vel å bruke i konflikthandtering må ein, i følge Einarsen og Pedersen (2017, s. 152), som leiar forhalde seg til gjeldande lov – og regelverk. Desse legg føringar på korleis ein som leiar kan og bør gå fram i konflikthandtering i arbeidsmiljøet. Saksgang, habilitet, dokumentasjon og kontradiksjon er ifølge Einarsen og Pedersen (2017, s. 152) fire grunnleggjande sakshandsamingsreglar som bør fyljast i konfliktsaker.

Dokumentasjon er ein sentral og avgjerande faktor i all sakshandsaming. Arbeidsgjevar har ei lovpålagt plikt til å handtere konflikthandtering og hindre trakassering, med det har arbeidsgjevar og eit behov for å dokumentere kva som har skjedd og korleis han eller ho sjølv har agert. Det vil sei kva undersøkingar som er utført i saka (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 285). Det er eit problem i mange saker at arbeidsgjevar har teke for lett på dette og ynskjer å handtere konfliktsaker uformelt.

I teoridelen har eg presentert ulike leiarstilar og kva strategi dei ulike stilane har for å handtere konflikthandtering. I ei stor leiarundersøking utført av AFF (Stiftelsen Administrativt Forskingsfond ved Norges handelshøgskule), kjem det fram at leiarar meiner dei oftast nyttar integrasjonsstrategiar i møte med konflikthandtering. Som alternativ inngår dei kompromiss eller opptrer ettergivande.

Dette samsvarar delvis med funn i denne oppgåva, der leiarane i stor grad nytta seg av strategiar for kompromiss og problemløysing. Leiarane nytta seg i mindre grad av den unnvikande konfliktstilen. Dette til trass for at dei hadde eit negativt syn på konflikthandtering

Fleire separate studiar har konkludert med at bruk av konfronterande og unnvikande konfliktstrategi fører til alvorlege konsekvensar og fleire tilfelle av mobbing på arbeidsplassen (Einarsen & Bergen Bullying Research, 2007; Nielsen & Einarsen, 2018). På den andre sida fører ei problemløysande tilnærming til mindre mobbing (Baillien, Notelaers, De Witte & Matthiesen, 2011). Rogne (2013) på si side hevdar desse konsekvensane heng nøye saman med at leiaren sin strategi har smitteeffekt på dei tilsette sine val av konfliktstrategi. Dersom leiar vel ein konfronterande framgangsmåte, svarar ofte tilsette på same måte. Rognes hevdar vidare at det er den ettergivande konfliktstrategien som skapar

størst usikkerheit hjå dei tilsette, og at det er stor variasjon i måten dei tilsette svarar på når leiar er ettergivande i si handtering av konflikhtar.

Einarsen (2017 s. 149) hevdar at spesifikke verktøy og arbeidsmetodar, som til dømes mekling og LØFT (Crawley, 1994 og Hovtvedt 1997), ikkje er det viktigaste for leiarar som skal handtere konflikhtar. Personlegdom, klokskap og erfaring er og eit viktig verktøy. Einarsen og Pedersen meiner vidare at det viktigaste er at leiar opptrer i tråd med arbeidsmiljølova sine bestemmelsar, baserer seg på ein grundig og rettferdig gjennomgang av fakta i saka, og elles følgjer gode rettsleg haldbare prinsipp for sakshandsaming. (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 149)

5.3.4 Leiarstøtte når konflikhtar oppstår?

Tilfeldige sparringspartnarar kan skape tilfeldig handtering. Å leggje til rette for gode tillitsrelasjonar mellom leiarar på tvers av eller innanfor same sektor i kommunen, kan vera med på fremje ein meir stringent handtering av konflikhtar i kommunane. Dette gjeld og opp mot HR/personalavdelinga, som kan gje leiarstøtte. Informantane peika på at relasjonen, og korleis mellomleiarane vart møtte, var avgjerande for om dei søkte støtte frå same stad neste gong.

Éin av informantane konkretiserte dette med at det vart lettare å søkje støtta og hjelpa ho hadde behov for hjå HR etter at ho hadde vorte kjend med personane. Andre uttrykte at dei var usikre på om det var greitt å søkje støtte fordi dei var «usikre på kva dei burde klare sjølv» – dei leita gjerne i prosedyren etter noko som kunne indikere kor alvorleg det måtte vera før dei kunne søkje støtte hjå til dømes HR.

Leiarar kan ikkje overlata handtering av konflikhtar til andre, men kan få nyttig støtte og bistand. Lov- og avtaleverk legg til rette for bruk av andre aktørar. Dette medfører at slikt arbeid skal forankrast i partssamarbeidet i verksemda. Bedriftshelsetenesta skal etter loven vera ein nøytral og uavhengig tredjepart (aml § 3-3). Tillitsvald skal representere arbeidstakar, og arbeidsgjevar pliktar å drøfte saker med tillitsvald dersom det er grunn til å tru at det vil verta teke avgjersler som på verkar arbeidsplassen og den daglege drifta. Hovudavtalen § 3-2 c seier noko om ansvaret som ligg til denne rolla. I tillegg krev lovgjevar at verneombodet skal takast med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har med arbeidsmiljøet å gjera (aml § 6-2).

Det kom òg fram at enkelte leiarar informerte og diskuterte med verneombod og tillitsvald. Partssamarbeid er viktig i norsk arbeidsliv, og både tillitsvald og verneombod har definerte roller, men ikkje ansvar i arbeid med konflikhtar.

Det er ein fordel om støttepersonane er samkøyrt med ei viss grad av lik kunnskap, og at dei har lojalitet til metodikken som gjeld, til trass for at dei har og skal ha ulike roller i dette arbeidet.

Nordby (2017, s. 42) hevdar at tiltak ofte er baserte på vurderingar som leiar har gjort saman med andre. Han seier vidare at dei fleste leiarar er med i leiargrupper, og at dei vanlegvis kan få hjelp og støtte til å handtere vanskelege enkeltsaker. Samstundes må leiarar gjera mange sjølvstendige avvegingar, spesielt i saker som enno ikkje har vakse seg store, men som like fullt bør handterast. Dette er i tråd med det leiarane i denne studien gjer.

5.4 Erfaring gjev læring

I dette underkapittelet drøftar eg endringsprosessen det ser ut til at leiarane har hatt gjennom å stå i konfliktsituasjonar.

Informantane i denne studien hadde ulikt erfarings- og kunnskapsnivå, og er difor å finne i ulike stader av Dreyfus og Dreyfus sin kompetansenivåmodell jf. 2.3.1. Ein kan samanfatte Dreyfus og Dreyfus si forståing av kva som skil ekspertar frå nybyrjarar slik: *«a beginner makes inferences using rules and facts just like a heuristically programmed computer, but that with talent and a great deal of involved experience the beginner develops into an expert who intuitively sees what to do without applying rules»*. I boka *Mind over machine* (1986) forsvarar Dreyfus og Dreyfus dei to relaterte mytane som kjem til uttrykk i dette sitatet. Den eine myten er påstanden om at erfarne profesjonsutøvarar intuitivt ser heilskapen og kva som bør gjerast i komplekse situasjonar. Dette kan ein kalle myten om det gode skjønn. Den andre kan ein kalle myten om erfaringslæring, nemleg trua på at ein generelt kan erverve seg eit godt skjønn gjennom erfaring.

Modellen hevdar at novisen er avhengig av prosedyrar og er meir regelstyrt. I min studie finn eg at derimot at leiarane med minst erfarne òg lèt seg styre av intuisjon, impulsar og skjønn ved å gripe direkte inn i pågåande konfliktrar som dei observerer. Somme kjenner nærast på kroppen korleis ein situasjon skal stoppast. Det er i den vidare handteringa dei minst erfarne lenar seg på prosedyren.

Andre har så mykje erfaring med handtering av konfliktrar at dei arbeider på ein intuitivt, heilheitleg måte. Vurdering av situasjonen, val av strategi og framgangsmåte skjer i ein «glidande bevegelse» utan at dei treng å slå opp i prosedyren – den ligg i ryggmargen og vert brukt som rammer for handteringa. Det kan sjå ut til at desse har nådd det Dreyfus og Dreyfus (2000) kallar ekspertstadiet.

Funna i denne studien tyder på at fartstid og erfaring i leiarrolla har ført til ein endringsprosess hjå informantane når det gjeld konflikthandtering. Endringsprosessen ser ut til å innebere ein læringsprosess der leiarane tileigna seg både kunnskap og ferdigheiter. Dette er kan sjåast i lys av Gotvassli (2015, s. 25) der han viser til Kompetanseberetningen for Norge 2003, som forstår kompetanse som evna til å møte komplekse krav, situasjonar og utfordringar i organisasjonen. Definisjonen knyter kompetanse til handling eller praksis, og slår fast at det er situasjonen som avgjer kva samansetjing av kunnskap, ferdigheiter og haldningar som gjer fruktbare handlingar mogleg. Med det vert kompetanse ein kritisk ressurs i organisasjonen, som er avgjerande for at spesifikke mål vert nådd (Gotvassli, 2015, s. 25). Dette støttar, på same måte som Dreyfus og Dreyfus i (Benner, 1995), opp om at det må øvast på ferdigheiter dersom ein skal forbetre seg. På den måten kan standardar bidra til fleksibiliteten dei erfarne leiarane ynskjer seg i konflikthandtering (Hollnagel et al., 2008).

Samstundes brukte og utvikla leiarane profesjonell klokskap eller skjønn i situasjonane dei stod i. Denne utviklinga ser ut til å gå trinnvis og i ujamn takt med utfordringane undervegs. Dette kom mellom anna fram i det informantane reflekterte over egne erfaringar og fortalde at dei tok med seg lærdom til neste konflikt.

Vidare kan det sjå ut til at endringsprosessen har betydning for korleis leiarane brukar prosedyren. Av dei som kjente til prosedyrane endra bruken seg frå «bruksanvisning» til «ramme». Sagt på ein annan måte frå struktur til fleksibilitet. Funn i denne studien tyder på at enkelte leiarar opplever at prosedyrane gjev handteringa mindre fleksibilitet. Andre ser nytten og har god hjelp og støtte av strukturen prosedyrane gjev. Ein felles filosofi i sikkerheitstenking er at standardar i kombinasjon med læring og erfaring vil føre til god sikkerheit, og at kombinasjonen er essensiell for å kunne fordele ansvar og definere korleis menneske skal oppføre seg i komplekse og konfliktfylte prosessar (Bourrier & Bieder, 2017). Standardisering vert dessutan sett på som ein måte å redusere kompleksiteten, samstundes som dei aukar stabiliteten.

Ingen forventar at pilotar kan fly av garde og skape seg ein «fornemmelse for flyet» ved å lære av sine feil. Under slike omstende ville ikkje nybyrjaren ein gong ha overlevd grunnutdanninga. Det same gjeld for leiarar som skal handtere konfliktar. Leiing i konfliktsituasjonar inneber risiko for både dei tilsette og verksemda, og kvalifisert leiing krev utdanning eller opplæring. Ein kan tileigne seg erfaringsbaserte ferdigheiter raskare og meir sikkert med ei solid utdanning som grunnlag (Benner, 1995, s. 17) Brenner hevdar at

kvalifisert og avansert forståing av situasjonen gjev moglegheit til korrekt åtferd, utan at ein strengt følgjer reglane.

5.4.1 Behov for leiaropplæring

Funna mine viser at fleire av leiarane vart rekrutterte utan at dei hadde formell leiarkompetanse. Dei mangla òg formell kunnskap om konflikhtar, og handla ut frå magekjensle og det dei hadde med seg frå «barnsbein», framfor på ein strategisk måte. Dei kjende seg usikre fordi dei ikkje hadde det fleire kalla «ein formell plattform» å stå på i sin leiarskap.

Leiarforskning har i den seinare tida vore sterkare inspirert av at leiareigenskapar består av eit sett praktiske ferdigheiter som er utvikla gjennom læring. Ifølge denne teorien er folk mykje meir fleksible, tilpassingsdyktige og foranderlege enn ein føreset i trekkteorien om leiing. Den beste måten å skaffe seg gode leiarar på, er difor å intensiv trening i dei relevante leiarferdigheitene i form av leiarutviklingsprogram.

Det er kva me gjer med konfliktane; korleis me handterer dei – korleis me kommuniserer eller ikkje kommuniserer omkring dei, og kva me lèt dei gjere med oss – som er avgjerande for om dei leier til konstruktive eller destruktive konsekvensar (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 32).

Dette er årsaka til at det er interessant å snakke om konflikthandtering framfor konflikhtar i seg sjølv. Å forstå kva konflikhtar er, og korleis og kvifor dei oppstår, gjev grunnlag for å handtere konflikhtar på ein så konstruktiv måte som mogleg. Det dannar òg grunnlag for førebygging av konflikhtar.

Funna min om at leiarane opplevde å ha behov for meir opplæring er i samsvar med undersøkinga som viser at 75 % av leiarane kjenner behov for å styrkje kunnskapane og ferdigheitene sine når det gjeld konflikthandtering Colbjørnsen (2004). Då dette har vore kjent kunnskap kunne ein på den andre sida forventa at dette hadde endra seg frå 2004 til 2020.

Sjølv om kommunane har gjennomarbeidd prosedyrar, kjem det fram i studien at dei ikkje er implementerte, og at fleire av leiarane ikkje kjenner at dei har støtte i desse. Somme har i praksis måtte læra seg opp sjølve, dette er i motsetjing til: Arbeidsgjevar skal, jf.

Arbeidsmiljølova § 3.1, i samarbeid med arbeidstakarane og deira representantar etablere, vurdere og fylgje opp desse prosedyrane for å sikre at dei er effektive, både når det gjeld å førebyggje problem og å handtere saker etter kvart som dei oppstår.

I intervjuet kom det fram at alle, og særleg informantane med minst erfaring, opplevde eit behov for å styrkje kunnskapane og ferdigheitene sine i konflikthandtering. Alle skulle gjerne ha handtert konflikter på ein betre måte. Det er difor relevant for toppleiinga og støttepersonell at dei vurderer korleis dei kan sikre naudsynt støtte og imøtekome kompetansebehovet hjå mellomleiarane. Det som har kome fram i denne undersøkinga, kan brukast som grunnlag for å forstå meir av kva leiarane treng.

6 Oppsummering/Konklusjon

I denne studien har eg sett på korleis mellomleiarar i tre kommunar opplever eiga handtering av konkrete konflikhtar, og kva dei støttar seg til i handteringa. Gjennom funn og drøfting har eg gjort greie for korleis leiarane forstår konflikt, kva som «triggjar» dei til å ta tak i konflikt, korleis dei går fram og kva dei støttar seg til i handteringa. Eg har òg gjort greie for korleis synet på konflikhtar og handteringa til informanten er i utvikling/ending, og korleis behovet for støtte endrar seg i takt med dette.

Gode prosedyrar og kunnskap om kva aktivitet lovverket pålegg leiarane, er ein føresetnad for at dei skal kunne handtere konflikhtar på ein strukturert og rettferdig måte. Alle informantane er samde om at kommunen må ha rutinar for konflikthandtering på arbeidsplassen for å sikre rettferdig og sakleg handtering av konflikhtar. Informantane har varierende kunnskap om prosedyren, og varierende erfaring med om det er føremålstenleg å følge prosedyren. Difor støttar dei seg til prosedyrar i ulik grad.

Studien visar at somme av leiarane ikkje finn det dei opplever at dei har behov for av støtte i prosedyren. Det ser ut til at dette særleg gjeld dei som ikkje skli omgrepa konflikthandtering og konfliktløysing i det prosedyrane ikkje beskriv ei løysing av konflikten, men handtering slik at arbeidsmiljøet er *fullt forsvarleg* for pratane.

Studien viser at leiarane er i ein kontinuerleg læringsprosessen, og at leiarane endrar syn på konflikhtar og måten dei ser på og brukar prosedyren. Dei endrar både tenking rundt og tilnærming til konflikhtar. Denne læringsprosessen samsvarar med læringsteorien til Benner «Frå novise til ekspert» (Benner, 1995).

Ut frå det eg har funne i denne studien, er det sett i verk kompetansehevande tiltak relaterte til konflikthandtering i éin av kommunane i denne studien. Det ser likevel ut til at generell opplæring og kompetanseheving innan konflikthandtering i for liten grad er systematisert i kommunane i denne studien.

I følgje Argyris og Schön (1978) startar all organisasjonsutvikling hjå toppleiinga. For å reelt styrke kompetansen til mellomleiarane i kommunane på dette feltet, må det såleis forankrast i der. I tillegg etterlyser leiarane moglegheit for praktisk trening, tilbakemeldingar og meir erfaringsutveksling.

7 Kjelder

- Aakre, M. (2016). Jakten på dømmekraft. *Praksisnært etikkarbeid i helsetjenesten*,
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), s. 888.
- Andersen, J. A. (1987). *Lederstil* (Ny, utv. utg. utg.). Steinkjer: J. Aarum Andersen.
- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier: om ledelse skal lede til noe* Fagbokforl.
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017). *Ledelse og skjønnsutøvelse : analyse, intuisjon, forhandlinger*. Bergen: Fagbokforl.
- Arbeidsmiljøloven. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. 2005-06-17, nr 62.
- Argyris, C. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* Universitetsforl.
- Baillien, E., Notelaers, G., De Witte, H. & Matthiesen, S. B. (2011). The relationship between the work unit's conflict management styles and bullying at work: Moderation by conflict frequency. *Economic and Industrial Democracy*, 32(3), s. 401-419.
- Baldersheim, H. & Rose, L. E. (2014). *Det Kommunale laboratorium : teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Barton, M. A., Sutcliffe, K. M., Turner, N. & Gray, G. C. (2009). Overcoming dysfunctional momentum: Organizational safety as a social achievement. *Human Relations*, 62(9), s. 1327-1356. doi:10.1177/0018726709334491
- Benner, P. (1995). *Fra novise til ekspert : dyktighet og styrke i klinisk sykepleiepraksis*. Oslo København: TANO I samarbeid med Munksgaard.
- Björkdahl, A., Palmstierna, T. & Hansebo, G. (2010). The bulldozer and the ballet dancer: aspects of nurses' caring approaches in acute psychiatric intensive care. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 17(6), s. 510-518.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350
- Blandhol, S. (2014). *Konfliktanalyse* Fagbokforlaget.
- Bourrier, M. & Bieder, C. (2017). *Trapping Safety into Rules* (1. utg.).
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), s. 77-101.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker* DC Heath & Co.

- Christoffersen, S. A. & Wyller, T. (2005). *Profesjonsetikk : om etiske perspektiver i arbeidet med mennesker*. Oslo: Universitetsforl.
- Colbjørnsen, T., Administrativt, f. & lederundersøkelse, A. F. (2004). *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- De Dreu, C. K. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), s. 741.
- Dreyfus, H. (2009). Henta frå
<https://www.youtube.com/watch?v=8VCMc7f1XMw&feature=related>
- Dreyfus, H., Dreyfus, S. E. & Athanasiou, T. (2000). *Mind over machine* Simon and Schuster.
- Einarsen, S. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter : helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Søreidgrend: Sigma.
- Einarsen, S. & Bergen Bullying Research, G. (2007). *Et Brutalt arbeidsmiljø? : en undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Bergen: Bergen Bullying Research Group, Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., Skogstad, A. & Keeping, D. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet : jus og psykologi* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S., Pedersen, H. & Hoel, H. (2016). *Faktaundersøkelse : metodikk i vanskelige arbeidsmiljø saker*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ekeland, T.-J. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse : for helse- og sosialarbeidere* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ellingsen, K. E. & Johansen, K.-J. (1999). Hvoradn kan vi utvikle vårt faglige skjønn?,
- Glasl, F. (1999). *Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict*,
- Glasø, L. (2014). *Konflikter og kommunikasjon*. I (s. 281-309). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforl.

- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse : en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hanssen, H. & Humerfelt, K. (2010). *Faglig skjønn og brukervedvirkning*.
- Heen, H. & Salomon, R. (2018). *Varme konflikter i arbeidslivet : organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Oslo: Gyldendal.
- Hollnagel, E., Nemeth, C. P. & Dekker, S. (2008). *Resilience engineering perspectives: remaining sensitive to the possibility of failure* Ashgate Publishing, Ltd.
- Homme, A. & Ludvigsen, K. (2010). Anders Molander og Lars Inge Terum (red.): Profesjonsstudier. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, (01), s. 67-72.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2012). *Leadership-Enhancing the Lessons of Experience—Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman: Edisi*.
- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, L. E. F. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforl.
- Kalleberg, R. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse : hva ledere gjør i praksis* (1. utgave. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* Fagbokforl.
- Kokkinn, J. (2005). *Profesjonelt sosialt arbeid* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11)
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Living, E. F. f. t. I. o. & Conditions, W. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey—Overview report (2017 update)*. Luxembourg: *Publications Office of the European Union*,
- Lystad, A. (2006). *Håndbok i konflikthåndtering* (2. utg. utg.). Oslo: Akribe.

- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358(9280), s. 483-488. doi:10.1016/S0140-6736(01)05627-6
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26(13), s. 1753-1760.
- Martinsen, Ø. L. (2005). Lederskap–spiller det noen rolle?,
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G. & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Mykland, S. (2010). *En studie av mekleratferd i norske rettsmeklinger* NHH, Institutt for strategi og ledelse, Bergen.
- Mykland, S., Hansen, K. & Solbakk, M., N. . (2015). Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter. *Søkelys på arbeidslivet*, 31(01-02), s. 61-77.
- Nielsen, M. B. & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression & Violent Behavior*, 42, s. 71-83. doi:10.1016/j.avb.2018.06.007 Henta frå https://ac.els-cdn.com/S1359178917301611/1-s2.0-S1359178917301611-main.pdf?_tid=0386b760-c5ed-4e06-9ed0-8af7e76f7e48&acdnat=1545854381_9d5f44a0fa32f205d18a9e747c93a921Henta frå https://ac.els-cdn.com/S1359178917301611/1-s2.0-S1359178917301611-main.pdf?_tid=38276ef7-4eb4-415a-b6ab-242247f3c954&acdnat=1545854385_64ee8309466900676ccd74f1d40108aeHenta frå https://ac.els-cdn.com/S1359178917301611/1-s2.0-S1359178917301611-main.pdf?_tid=297e66c5-3e7e-4aee-a23a-a4e86739c66a&acdnat=1545854389_5b8971cf9a33c61370c9eed25bb025cHenta frå https://ac.els-cdn.com/S1359178917301611/1-s2.0-S1359178917301611-main.pdf?_tid=50c2f2fa-12d4-4987-bcab-5d1b6c18b3db&acdnat=1545854393_cc246aad8056ac5fb6e7f7c374f67bc9
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Norge Kommunal- og, a. (1996). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter : (Internkontrollforskriften)*. Oslo: Kommunal- og arbeidsdepartementet.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* Sage publications.

- Nortvedt, P. & Grimen, H. (2004). *Sensibilitet og refleksjon: filosofi og vitenskapsteori for helsefag* Gyldendal akademisk.
- NSF. (2005). *Sykepleier med lederansvar : god på fag og ledelse*.
- Nøkk - dommen Rt 2000. Nøkk - dommen Rt 2000.
- Pettersen, B. & Johansen, A. S. (2017). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of management review*, 2(1), s. 104-112.
- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2017). *Nursing Research : generating and assessing evidence for nursing practice* (10th ed. utg.). Philadelphia: Wolters Kluwer.
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), s. 257-261. doi:10.1002/job.4030130305
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3)
- Revold, M. K. & Bye, L. S. (2017). *Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2016 : Dokumentasjon* Statistisk sentralbyrå.
- Rognes, J. K. (2013). Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0. I. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rognes, J. K. (2015). *Forhandlinger* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Mathiesen, S. B., Aff, A. S. & lederundersøkelse, A. F. (2013). Livet som leder : lederundersøkelsen 3.0. I *AFF lederbibliotek*. Bergen: Fagbokforl.
- Schunk, D. H. (2012). *Learning theories an educational perspective sixth edition* Pearson.
- Skjørshammer, M. (2002). *Getting to Cooperation. Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital. Hospital Professionals' Perceptions, Attributions and Behaviours in Conflict* The Nordic School of Public Health.
- Snook, S. A. (2002). *Friendly fire: The accidental shutdown of US Black Hawks over northern Iraq* Princeton university press.
- Sortland, N. & Einarsen, S. (2000). Mellommenneskelige konflikter : årsaker og kommunikasjonsmønstre. I (s. 139-166). Bergen: Fagbokforl., cop. 2000.
- STAMI, N. (2016). Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø / NOA. Henta 2018.12.28 frå <https://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisasjon/vold-mobbing-trakkasering/konflikter/>
- Stigen, A. (1996). Aristoteles etikk. *Printed in Finland, Werner Søderstrøm OY, Helsinki*,

- Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner : perspektiver og prosesser*. Bergen: Fagbokforl.
- Tengblad, S. (2012). *The work of managers : towards a practice theory of management*.
- Terum, L. I. (2003). *Portvakt i velferdsstaten : om skjønn og beslutninger i sosialt arbeid*. Oslo: Kommuneforl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thomas, K. W. (2008). Thomas-kilmann conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, s. 1-11.
- Union, E. (2007). Framework agreement on harassment and violence at work.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. *Handbook of work and organizational psychology*, 3, s. 351-376.
- Vindeløv, V. (2013). *Konfliktmægling : en refleksiv model* (3. rev. udg. utg.). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J. & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), s. 555-568. doi:10.1111/1748-8583.12200

8 Vedlegg

NSD si vurdeing

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Konflikt og konflikthandtering i arbeidslivet

Referansenummer

844466

Registrert

03.10.2019 av Karin Flatabø Thrane - 161718@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Idar Alfred Johannessen, idar.johannessen@hvl.no, tlf: 90749817

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Karin Flatabø Thrane, karin.flatabo.thrane@gmail.com, tlf: 95138645

Prosjektperiode

01.10.2019 - 31.07.2020

Status

08.11.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

08.11.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i

meldeskjemaet den 08.11.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

Utvalget har taushetsplikt. NSD bemerker at det under datainnsamlingen dermed ikke skal innhentes taushetsbelagt informasjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.07.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD

vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Mathilde Hansen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Førespurnad til kommunane

Til

Kommunalsjef/Einingsleiar for helse og omsorg i XX Kommune

Undersøking i samband med masterstudie i organisasjon og leiing.

Eg er for tida masterstudent i organisasjon og leiing (med spesialisering i helse og velferdsleiing) ved Høgskulen på Vestlandet (HVL) og held no på med den avsluttande masteroppgåva. Temaet for oppgåva er leiarar sine erfaringar med konflikt og konflikthandtering. Eg er spesielt interessert i om og korleis leiarar kjenner seg hjelpne av prosedyrar og policy for konflikthandtering. Eg tek sikte på å ha djupintervju med eit lite utval mellomleiarar i helsesektoren i 3 kommunar.

Spørsmålet mitt til deg er om XX Kommune kan vera ein av desse kommunane, og om eg kan få anledning til å intervju 2-3 mellomleiarar i helsesektoren her.

Det vil sjølvsagt vera frivillig å delta og alle data vert handtert i samsvar med tillating frå Norsk senter for forskingsdata (NSD). Funn vil verta anonymisert, og kommunane vil heller ikkje kunna verta identifisert i oppgåva.

Dette er eit såkalla «strategisk utval», der informantane som vert invitert med vert valt ut etter kriterier som mellom anna erfaringsbakgrunn, kontrollspenn og fartstid. Dersom eg får eit Ok frå deg som einingsleiar for helse og omsorg til å gjennomføre intervju i Kvam Herad er det fint om du eller ein annan kontaktperson kan hjelpe meg med å identifisere moglege kandidatar til å la seg intervju.

Eg føl opp med ein telefon til deg i løpet av neste veke.

Beste helsing

Karin Flatabø Thrane

Informasjon og samtykkeerklæring til informantane

Til

Til helseleiar

Voss 00.00.2019

v/ XXX

Førespurnad om å delta i intervju i samband med masteravhandling.

Eg er for tida masterstudent i organisasjon og leing (med spesialisering i helse og velferdsleing) ved Høgskulen på Vestlandet (HVL) og held no på med den avsluttande masteroppgåva. Temaet for oppgåva er konflikt og konflikthandtering. Problemstillinga er; Kva erfaringar har leiarar med bruk av rutinar for konflikthandtering?

Eg skal undersøkje leiarar i helsevesenet sine tankar, opplevingar og erfaringar med konflikthandtering i arbeidsmiljøet. For å finne ut av dette skal eg intervju 6 - 8 leiarar i helsesektoren om temaet. Dersom du kan tenkje deg å vera med på eit slikt intervju, er det fint om du skriv under på den vedlagde samtykkeerklæringa og sender den til meg.

Eg håpar du har anledning til å førebu deg litt til intervjuet. Eg ynskjer at du reflekterer over og konkretiserer minst to døme på konflikthandtering du har handtert som leiar. Du vel sjølv kva slags situasjonar du vil kalle ei konflikt (eller tilløp til konflikt). Døma dine vert utgangspunkt for den vidare samtalen om dine tankar, opplevingar og erfaringar med å handtere konflikthandtering.

For å kome i gang kan du ta utgangspunkt i desse spørsmåla for kvar av situasjonane du har valt ut:

9. Korleis vart du merksam på konflikten?
10. Kva gjorde at du «tok tak» i den?
11. Kva skjedde og korleis tok du tak?
12. Kva vart utfallet?
13. Kva var du nøgd med i handteringa di?
14. Dersom du strevde med noko, kva var det?
15. Kva hjelp fekk du av policy og prosedyrar i kommunen?
16. Kva hjelp fekk du av kollegaer eller andre fagfolk?

I det vidare intervjuet vil eg stille utdjupande spørsmål kring dine historiar. Eg vil bruke digital opptakar og ta notat undervegs medan me snakkar saman. Opptaket er til mitt analysearbeid, og vert ikkje offentleggjort. Det er frivillig å vera med og du har anledning til å trekkje deg kva tid som helst, utan å måtte grunngje dette nærare. Dersom du vel å trekkje deg vil alle innsamla data frå deg verta sletta.

Alle opplysningane vil verta behandla konfidensielt i heile prosessen, og ingen enkeltpersonar vil kunne kjennast att i den ferdige oppgåva. Opplysningane vert anonymisert og den aktuelle kommunen vert anonymisert. Opptak vert lagra på HVL sin forskingsserver og alle data vert sletta når oppgåva er ferdig, innan utgangen august 2020.

Dine rettar: så lenge du kan identifiserast i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg
- Å få retta personopplysningar om deg
- Få sletta personopplysningar om deg
- Få utlevert ein kopi av dine personopplysningar (dataportabilitet), og
- Å sende klage til persovnernforbundet eller Datatilsynet om behandlinga av dine personopplysningar.

Kva gjev meg rett til å behandle dine personopplysningar? Eg behandlar opplysningar om deg basert på ditt skriftlege samtykke.

Studie er meldt til Personvernombudet for forskning ved HVL og Norsk senter for forskingsdata(NSD). Personvernombudet i HVL er Trine Anikken Larsen
Trine.Anikken.Larsen@hvl.no

Ansvarleg for forskingsprosjektet: Dersom det er noko du lurar på kan du ta kontakt med meg på tlf. 951 38 645 eller sende e- post til karin.flatabo.thrane@gmail.no Du kan også kontakte vegleiaren min Idar Johannessen Idar.Johannessen@hvl.no

Beste helsing

Karin Flatabø Thrane

(Dette eksemplaret beheld du)

Samtykkeerklæring

Eg har motteke informasjon om Karin Flatabø Thrane si masteravhandling med tema konflikt og konflikthandtering og seier meg villig til å stille til intervju. Eg forstår at alle opplysningar vil verta handsama konfidensielt.

Dato: _____ Signatur: _____

Tlf/mobil nr.: _____

---Klypp-----

(Dette eksemplaret beheld eg/sender du til meg i vedlagte konvolutt)

Samtykkeerklæring

Eg har motteke informasjon om Karin Flatabø Thrane si masteravhandling med tema konflikt og konflikthandtering og seier meg villig til å stille til intervju. Eg forstår at alle opplysningar vil verta handsama konfidensielt.

Dato: _____ Signatur: _____

Tlf/mobil nr.: _____

Intervjuguide.

Faktaspørsmål (oppvarming, tillit):

1. Kva yrkesutdanning har du?
2. Kva slags stilling har du som leiar i denne verksemda?
3. Kor lenge har du hatt denne leiarposisjonen?
4. Kor mange tilsette har du personalansvar for no?
5. Dersom du tenkjer på dei siste åtte åra, kan du beskrive andre leiarroller du har hatt og korleis dei er annleis enn den du har no? (etablere historia)
6. Har du fått opplæring i konflikthandtering i utdanning, kurs eller leiaropplæring?
7. Korleis er rutinane til kommunen implementert
8. Korleis var det å tenkje gjennom spørsmåla du fekk av meg på førehand?

Introduksjonsspørsmål (presentere tema, rette fokus mot tema :

9. Kva forstår/tenkjer/assosierer du når du høyrer ordet konflikt?
10. Kva forstår/tenkjer/assosierer du med konflikt på arbeidsplassen?
11. Kva trur du er årsaka til at du tenkjer slik?

«Historiane» (erfaring med konflikthandtering – kva vert opplevd som vesentleg i starten, vidare i prosessen og etter at saka er handtert):

17. Korleis vart du merksam på konflikten?
18. Kva gjorde at du «tok tak» i den?
19. Kva skjedde og korleis tok du tak?
20. Kva vart utfallet?
21. Kva var du nøgd med i handteringa di?
22. Dersom du strevde med noko, kva var det?
23. Kva hjelp fekk du av policy og prosedyrar i kommunen?

24. Kva hjelp fekk du av kollegaer eller andre fagfolk?

Overgangsspørsmål (konflikttype og omfang) :

12. Vil du sei at episodane du har nemnt er typiske for dei du handterer i din jobb?

13. Dersom nei: Kva er typiske konfliktsituasjonar?

14. Kor mykje tid vil du sei at du brukar på å handtere konflikhtar?

Nøkkelspørsmål - erfaring med prosedyrar:

Prosedyrar:

15. Kva er dine erfaringar med prosedyrar for konflikthandtering?

16. Korleis brukar du prosedyrar?

17. Oppfølgingsspørsmål:

a. I kva grad eller i kva situasjonar støttar du deg til prosedyrar?

b. Positive/negative erfaringar med å bruke prosedyrar.

c. Positive/negative erfaringar med å ikkje bruke prosedyrar

18. Kva synst du fungerer bra med den måten å handtere konflikhtar på som prosedyrane beskriv?

19. Kva synst du fungerer mindre bra med den måten å handtere konflikhtar på som prosedyrane beskriv?

20. Kva synst du om Kommunen sine retningsliner/prosedyrar?

a. Er du hjelpen med dei?

b. Kvifor?

Kvifor ikkje?

21. Handterer du konflikhtar på eigenhand eller hentar du inn bistand/hjelp?

Kva ressursar har du å støtte deg på?

Strategi

22. Når er det behov for konflikthandtering

23. Kva tankar gjer du deg om kva strategiar du har, når du skal ta tak i ei konflikt?

24. I kva situasjonar og kvifor brukar du dei ulike strategiane?

25. Kva meiner du er det viktigaste ein leiar gjer når ho/han vert merksam på ei konflikt?

26. Kva type leiar meiner du at du er?

Avslutning (førebu informanten om at me nærmar oss slutten, gje rom for spørsmål og utfyllande kommentar)

27. Kva vil du sei er viktige lærdommar av desse erfaringane?
28. Kva ville du sei til arbeidsgjevaren din om kva ein kan gjera for å letta jobben din med nødvendig konflikthandtering?
 - a. Har du behov for meir kompetanse/opplæring i konflikthandtering?
 - b. Kva?
29. Korleis har du opplevd å verta intervjuet?
30. Er det noko du ynskjer å føye til?
31. Har du noko spørsmål?
32. Etter intervjuet, kan eg ta kontakt med deg for å stille deg oppfølgingsspørsmål dersom det skulle verta naudsynt?

Takk for at du sa deg villig til å verta intervjuet, det set eg stor pris på!!