

Hvordan har ledere i små og mellomstore organisasjoner håndtert karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt?

RENATE REINERTSEN

VEILEDER

Nicole M. Silva Elgueta
Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2023
Fakultet for samfunnsvitenskap

Master

Forord

Denne masteroppgaven er finalen etter snart fire år med deltidsstudier ved Universitetet i Agder. Det har vært et krevende studium på mange måter, men også lærerikt og interessant å dykke dypere inn i ledelse som fagfelt.

Disse årene har kanskje vært de mest krevende årene jeg har hatt, både privat og ellers.

I tillegg rammet Covid-19 pandemien et drøyt halvår inn i studiet, og satte sitt preg på livet som deltidsstudent, og tiden tilbrakt ved universitetet rent fysisk har blitt langt mindre enn jeg hadde forestilt meg.

Det å skulle skrive en masteroppgave har vært utfordrende for meg, og jeg har kjent på både manglende motivasjon og usikkerhet rundt oppbyggingen av en slik studie. Min intensjon har aldri vært å «finne opp hjulet» på nytt, men derimot å undersøke nyansene i situasjoner som oppstår på nær sagt alle arbeidsplasser. Konflikter er uunngåelige i samspill mellom mennesker, og nettopp derfor finner jeg arbeidskonflikter så interessante. Selv har jeg begrenset ledererfaring sammenlignet med flere av mine medstudenter, men konfliktinteressen oppstod tidlig i min karriere etter å ha vært nødt til å delta i håndteringen av flere vanskelige konflikter på arbeidsplassen. Før eller siden vil man stå i en situasjon som leder som er mer krevende enn andre, og da er det viktig å kunne se sin egen rolle i konflikten, samtidig som man har de rette verktøyene til å håndtere situasjonen.

Når jeg nå er i ferd med å runde av denne masteroppgaven retter jeg en stor takk til min familie som har stilt opp med pass av baby og barn slik at jeg har kunnet delta på samlinger både fysisk og digitalt, og gitt meg muligheten til å sette av tid til å jobbe med masteroppgaven i en allerede tettpakket hverdag.

En varm takk også til veiledere Nichole M. Silva Elgueta og Morten Øgård som har hatt tålmodighet med min noe langsomme prosess, og kommet med god hjelp og innspill på veien.

Innhold

Forord	i
Kapittel 1: problemstilling og relevans	1
Tematikk og problemstilling	1
Overordnet relevans	2
Relevans for ledere	3
Studiens videre oppbygging	4
Kapittel 2: samfunnsrelevans og kontekst.....	5
Samfunnsnyttig relevans	5
Stortingsproposisjoner om konflikter i arbeidslivet	6
Juridisk rammeverk for regulering av arbeidskonflikter.....	7
Kapittel 3.....	9
Hva er en konflikt?.....	9
Indre og ytre konflikter	10
Interne og eksterne konflikter	10
Skjult eller åpen konflikt	10
Positiv eller negativ konflikt	11
Ulike former for konflikt.....	11
Relasjonskonflikter.....	11
Persepsjonskonflikter.....	12
Sakskonflikter	12
Verdi- og behovskonflikt.....	12
Interessekonflikt.....	13
Strukturell konflikt	13
Hvordan håndterer ledere konflikter?.....	14
Konfliktens fordeler	14
Ulike tilnæringer til konflikter	15
Konfliktens ulike faser	17
Konfliktstrategier	17
Den prinsipielle konfliktilnærmingen.....	18
Bolman og Deals fire perspektiver på organisasjon og ledelse.....	20
Det strukturelle perspektivet: bakgrunn.....	21
Konflikter i et strukturelt perspektiv	22
Strukturelle ledere- kjennetegn.....	22
Hypotese om konflikthåndtering i et strukturelt perspektiv:.....	23

HR- perspektivet: bakgrunn.....	23
Konflikter i et HR-perspektiv.....	24
HR-ledere- kjennetegn	25
Hypotese om konflikthåndtering i et HR-perspektiv.....	26
Det politiske perspektivet: bakgrunn	26
Konflikter i et politisk perspektiv	27
Politiske ledere- kjennetegn.....	27
Hypotese om konflikthåndtering i et politisk perspektiv	28
Det symbolske perspektivet: bakgrunn	28
Konflikter i et symbolsk perspektiv	28
Symbolske ledere- kjennetegn	29
Hypotese om konflikthåndtering i et symbolsk perspektiv	29
Hypoteser	30
Kap. 4: Metode.....	31
Hva er metode?.....	32
Hensikten med metode.....	32
Ulike tilnærminger til metode.....	33
Ulikheter mellom kvalitativ og kvantitativ metode.....	34
Metoder for innsamling av kvalitative data	34
Valgt metode: dybdeintervju.....	34
Intervjuguide	35
Case	36
Valg av informanter	36
Gjennomføring av intervjuer.....	37
Personvern og godkjenninger.....	38
Analyse og tolkning	38
Validitet.....	39
Reliabilitet.....	40
Fallgruver- evt. etiske problemstillinger?.....	41
Case 1: trakasseringsbeskyldninger	42
Kortfattet analyse av case 1	44
Case 2- mobbing på arbeidsplassen	45
Kortfattet analyse av case 2	47
Case 3- ansatt med vrangforestilling.....	48
Kortfattet analyse av case 3	50
Case 4- personlighetsutfordringer og todelte konflikter.....	51

Kortfattet analyse av case 4	53
Case 5- manipulativ ansatt	54
Kortfattet analyse av case 5	55
Kap. 6: Presentasjon av funn og drøfting	56
Konfliktens kjerne	57
Hvordan håndterte lederen konflikten?	58
Hvordan har lederne vurdert utfallet av konflikten i ettertid?	59
Hvordan ser lederne på sin egen rolle i konflikten?	62
Hva mener lederen de har lært av konflikten?	62
Et kulturelt perspektiv på konflikt?	65
Analyse og funn i et teoretisk perspektiv	66
Håndteringsanalyse i et teoretisk perspektiv	67
Tilnæringsmetode i et teoretisk perspektiv	68
Hypoteser om konflikthåndtering	69
Konflikthåndtering i et strukturelt perspektiv	69
Hypotese om konflikthåndtering i et HR-perspektiv	70
Hypotese om konflikthåndtering i et politisk perspektiv	71
Hypotese om konflikthåndtering i et symbolsk perspektiv	72
Kap. 7: Oppsummering og konklusjon	73
Oppsummering	73
Veien videre	74
Konklusjon	74
Litteraturliste	76
Vedlegg	78

Kapittel 1: problemstilling og relevans

Tematikk og problemstilling

Temaet for denne masteroppgaven vil være konflikthåndtering og mobbing på arbeidsplassen. Konflikter inntreffer i større eller mindre grad i de situasjoner hvor menneskelig samspill inntreffer. Denne studien vil omhandle ledere i små- og mellomstore organisasjoner og deres håndtering og evaluering av karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt. Problemstillingen er som følger:

«Hvordan har ledere i små- og mellomstore organisasjoner håndtert karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt?»

En konflikt kan ha varierende alvorlighetsgrad, og kan i noen tilfeller grense mot mobbing. Veien fra uenighet til mobbing kan være kort. Selve definisjonen på mobbing i arbeidslivet er: *«Mobbing i arbeidslivet kan defineres som en situasjon der en ansatt gjentatte ganger og over tid utsettes for negative handlinger fra andre på arbeidsplassen»*. (Tekna, 2023)

Alle vil kunne støte borti konflikter i større eller mindre omfang i løpet av en lederkarriere, uavhengig av hvilket ledernivå man befinner seg på. Leders rolle som diplomat og veileder i mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen kan komme til å utfordre leders egne holdninger og evne til objektivitet. Leder har også ansvar for at løsningen er i tråd med gjeldende lovgivning, og må dermed navigere et fagområde som langt fra alle ledere har spisskompetanse innen. Leders egen rolle i konflikten er også avgjørende for utfallet. Dersom leder selv er en del av konflikten, vil ytterligere utfordringer oppstå.

Overordnet relevans

I november 2023 ble det publisert 40 artikler i norske nettaviser med konflikt på arbeidsplassen som tema. Når vi ser på 2023 under ett er tallet 177 artikler relatert til konflikter på arbeidsplassen, bare i Norge. Legger vi til utenlandske artikler og treff kan resultatet mangedobles. (kilde: atekst-søk).

Konfliktene i arbeidslivet er mange, og antallet artikler vitner også at mange velger å stå frem og varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. MeToo- bevegelsen startet i USA tilbake i 2017, og spredte seg raskt til andre land, inkludert Norge. Kampanjen foregikk primært i sosiale medier og var rettet mot seksuell trakassering (Store norske leksikon, 2023). I Norge ble kampanjen aktualisert blant annet når kritikkverdige forhold i Forsvaret og i Politiet ble løftet frem i mediebildet. Snikfilming i dusjen utført av mannlig leder med høy rang, med påfølgende lav staff uten å få fjernet verken stilling eller rang ble utfallet i Forsvaret. Dette skapte stor debatt i media (dagbladet.no, 19.05.2022). En ukultur på Politihøyskolen ble allmennkjent når det ble varslet om at kvinnelige studenter byttet seksuelle tjenester mot gunstige vakter og gode referanser. Medienes sensasjonspregede overskrifter med «Knulletorsdag» på Politihøyskolen satte både justisminister, politidirektøren og tillitsvalgt i politiet på kartet når det kom til trakassering på arbeidsplassen (nettavisen.no, 15.10.2020).

Dette året har vært preget av politisk uro i flere leirer. Minister etter minister har måttet takke for seg som følge av habilitetsproblematikk. Mistilliten til politikerne har økt, og toppet seg da Sindre Finnes, tidligere statsminister Erna Solbergs ektemann, ble en del av habilitetskonfliktene etter avsløringer om årevis med tvilsom aksjehandel, også mens Erna Solberg var sittende statsminister (vg.no, 27.09.2023).

Ellers melder det samlede mediebildet om et bredt spekter av konflikter i norsk næringsliv. Alt fra fagforeningsdebatter til bemanningsutfordringer i helsevesen og jordbruk, til stressutløste plager som leder til sykmelding og økt langtidsfravær.

Relevans for ledere

Jeg mener det er relevant å undersøke leders egen evaluering av konflikthåndtering på samme måte som man evaluerer nær sagt alle andre prosesser i arbeidslivet. Hvordan man har håndtert en arbeidskonflikt bør anses som en unik mulighet til å utvikle seg til en bedre leder. Hvordan prosessen ble håndtert, hva som var bra/mindre bra, og hvilke ting man eventuelt ville gjort annerledes danner grunnlaget for å håndtere fremtidige konflikter på en bedre måte.

Den amerikanske forskeren Simon Dolan, hever i sin bok fra 2023 «*De-Stress at Work: understanding and combatting chronic stress*» at ingen er født en dårlig leder, men at alle kan bli en. Dette utløses ofte i takt med økt arbeidspress, og fører videre til negativt stress hos leder. Det er nærliggende å tro at en leder som føler seg presset, utmattet og ute av stand til å håndtere konflikter fort kan bli en dårlig leder. Dårlig og destruktiv ledelse påvirker den psykiske helsen hos leder så vel som hos den ansatte.

To ulike studier gjort av Robert Buch v/OsloMet i samarbeid med Geir Thompsen og Lars Glasø v/Handelshøyskolen BI i henholdsvis 2018 og 2020 peker på at den ansattes risiko for å bli mobbet på arbeidsplassen korrelerer med hvor god relasjon vedkommende har til sin leder. Dess dårligere relasjon, jo større sjans er det for å bli latterliggjort, mobbet eller ydmyket i en eller annen form av enten kollegaer eller leder. I denne oppgaven har jeg undersøkt leders egen evaluering av konfliktsituasjoner, men også utfordret mine informanter til å ta stilling til sin egen rolle i konfliktsituasjonen.

Studiens videre oppbygging

- Kapittel 2 vil presentere samfunnsnyttig relevans og de juridiske rammebetingelsene som regulerer konflikter i arbeidslivet.
- Kapittel 3 vil redegjøre for det teoretiske rammeverket som er bakgrunnen for denne studien. Her vil det i all hovedsak presenteres ulike typer konflikter, og Bolman og Deal (2018) sine fire hovedperspektiver på ledelse i organisasjoner.
- Kapittel 4 vil redegjøre for metode og metodiske valg i denne studien. Kapitlet beskriver valg og begrensninger i studien.
- Kapittel 5 vil inneholde en nærmere beskrivelse av de 5 ulike casene denne studien er bygget på. Hver enkelt casebeskrivelse vil avsluttes med en sammendragspreget, og kortfattet analyse.
- Kapittel 6 er presentasjon av funn og drøfting. Her vil studiens funn sammenfattes for å gi svar på forskningsspørsmålene som er stilt.
- Kapittel 7 er avsluttende del av studien og vil inneholde oppsummering, konklusjon og litteraturliste.

Kapittel 2: samfunnsrelevans og kontekst

I dette kapittelet vil jeg presentere hvilken faktor konflikt og mobbing i arbeidslivet har i samfunnet, og på hvilken måte dette påvirker organisasjoner og ansatte helt opp på politisk nivå i form av stortingsproposisjoner. I tillegg vil jeg redegjøre for det juridiske rammeverket som regulerer konflikter i arbeidslivet.

Samfunnsnyttig relevans

Thompson m.fl. sin studie som ble nevnt innledningsvis i kapittel 1 omfattet nesten 500 ansatte og deres ledere, og understreker at destruktive ledere blant annet fører til psykiske og fysiske plager, sykmeldinger og dårlig produktivitet hos de ansatte.

En rapport Arbeidstilsynet utarbeidet i desember 2020 viser at rundt 5 % av alle norske arbeidstakere blir mobbet på jobben til enhver tid. I halvparten av tilfeller det leder som mobber. En beregning fra 2016 som Arbeidstilsynet refererer til i samme rapport viste at dårlig arbeidsmiljø koster samfunnet om lag 30 milliarder kroner årlig. Disse kostnadene innebærer alt fra kostnader forbundet med dårligere livskvalitet, til sykepenger og uføretrygd (Arbeidstilsynet, 2020: *Mobbing og trakassering i arbeidslivet*).

I 2022 var det 2,8 millioner sysselsatte i Norge (SSB, 2023). Ut ifra dette kan vi anslå at ca. 140 000 arbeidstakere på et eller annet tidspunkt har følt seg mobbet på arbeidsplassen og at om lag 70 000 av disse hevder at det er leder som mobber (iht. anslag fra UiB og STAMI). Et raskt google-søk gir over 60 000 treff på søkeordene «Mobbing på arbeidsplassen». Her finner man enorme mengder ressursmaterieell og artikler fra offentlige instanser som Arbeidstilsynet og Arbeids og Velferdsetaten (NAV), til fagforeninger og ideelle organisasjoner. Mengden treff indikerer at konflikter er et stort og veldig reelt problem i norsk arbeidsliv.

Landsforeningen mot mobbing på arbeidsplassen (LMM) beskriver mobbing som en av de største arbeidsmiljøproblemene vi har i Norge. Foreningen tilskriver 100 selvmord i året som en direkte konsekvens av mobbing på arbeidsplassen. I tillegg antar de videre at 30% av uførepensjonistene er trygdet grunnet psykiske lidelser relatert til opplevelser i arbeidslivet (Foreningen Fri Fagbevegelse). Kostnadene knyttet til sykefravær og andre sosiale kostander påvirker ikke bare arbeidsplassen, men også velferdssamfunnet som helhet. SINTEF beregner kostnaden hos en sykmeldt fulltidsansatt til kr. 8500,- pr uke for bedriftene.

I første kvartal i 2023 meldte SSB om et totalt sykefravær på 6,68%, og den årlige kostnaden på sykefraværet i Norge ligger på i underkant av 70 milliarder.

Storingsproposisjoner om konflikter i arbeidslivet

At arbeidslivet er preget av konflikter i mindre eller større omfang hersker det liten tvil om. Arbeids- og Inkluderingsdepartementet har i en proposisjon til Stortinget (Prop. 48 LS 2022-2023) fremmet forslag om endringer i arbeidsmiljølovens som gjelder trakassering, og samtykke til ratifikasjonen av ILO-konvensjon nr. 190 om avskaffelse av vold og trakassering i arbeidslivet av 21. juni 2019.

Departementet ønsker blant annet å endre ordlyden i Arbeidsmiljølovens §4-3 tredje ledd, til følgende ordlyd: «Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering, herunder seksuell trakassering, eller annen utilbørlig opptreden.» Videre foreslås det ytterligere presiseringer knyttet til hva som menes med trakassering i denne sammenheng.

Andre del av proposisjonen foreslår et tillegg i AML §6-2 andre ledd: *f) at arbeidstakernes psykososiale arbeidsmiljø er ivaretatt.*

Forslaget fremmes blant annet med bakgrunn i en rapport Den Internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO) publiserte i 2022 (Experiences of violence and harassment at work: A global first survey, 2022). Rapporten er den første i sitt slag som basert på undersøkelser i 121 land har sammenfattet resultater knyttet til konflikter og trakassering i arbeidslivet. Av rapporten kommer det frem at 22,8 % har opplevd minst én form for vold eller trakassering i arbeidslivet. Dette tilsvarer 743 millioner arbeidstakere i et globalt perspektiv.

I tillegg til det globale perspektivet har departementet innhentet informasjon fra SINTEF. SINTEF har på oppdrag fra NAV og STAMI foretatt en kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid i norske virksomheter. Rapporten beskriver hvordan norske virksomheter forstår, jobber med, og prioriterer det psykososiale arbeidsmiljøet (Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid, 2022). Den kortfattede konklusjonen er at dette er et arbeid som oppleves utfordrende og vanskelig å navigere i virksomhetene. Større virksomheter har en bredere forståelse og mer synlig fokus på dette arbeidet, enn mindre virksomheter. 65% av virksomhetene som ble undersøkt oppga at de prioriterte det psykososiale arbeidsmiljøet på lik linje med andre arbeidsmiljøfaktorer. Det viste seg imidlertid at ledelse og

ansattrepresentanter hadde ulik oppfatning av i hvor stor grad virksomheten faktisk prioriterte dette arbeidet.

Juridisk rammeverk for regulering av arbeidskonflikter

Det finnes ikke egne lover for å hvordan konflikter på arbeidsplassen skal håndteres, men Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven), heretter kalt AML, legger føringer for hvordan samspeilet mellom virksomheter og arbeidstakere skal reguleres. I AMLs innledende bestemmelser står det blant annet:

§1-1. Lovens formål:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,
- b) å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet**
- c) å legge til rette for et godt ytringsklima i virksomheten**
- d) å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon
- e) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomheten selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet
- f) å bidra til et inkluderende arbeidsliv

I tillegg til disse innledende bestemmelsene ønsker jeg også å trekke frem §4-3 *Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, (3-4):*

- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden
- (4) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

Konflikter og mobbing på arbeidsplassen kan ofte bære preg av trakassering. Derfor er også «Lov av 16. juni 2017 nr. 51 om likestilling og forbud mot diskriminering» aktuell i denne

forbindelse. Likestillings- og diskrimineringslovens §13 lovfester forbudet mot nettopp trakassering.

I denne paragrafen defineres trakassering som: «..handlinger, unnlater eller ytringer som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende.» og stipulerer videre at:

«Med seksuell trakassering menes enhver form for uønsket seksuell oppmerksom som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom.»

Til slutt sier paragraf 13 noe om hvem som bærer ansvaret for forebygging og hindring av trakassering: «Arbeidsgivere og ledelsen i organisasjoner og utdanningsinstitusjoner skal innenfor sitt ansvarsområde forbygge og søke å hindre trakassering og seksuell trakassering,»

Kapittel 3

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget denne studien bygger på. Jeg har bygd opp teorikapitlet på en måte som jeg håper gir leseren innsikt i konfliktbegrepet, ulike syn på dette og hvordan det kan håndteres, før jeg forsøker å sette dette inn i bredere strukturelle rammer.

Innledningsvis vil jeg gå inn på definisjonen av konflikt og deretter inn på en redegjørelse for ulike syn på konflikter. Videre vil jeg presentere ulike konflikttyper før jeg presenterer en teoretisk fremstilling av hvordan ledere håndterer konflikter. Her har jeg tatt utgangspunkt i kapittel 11 i boken «Managing human behaviour in public and nonprofit organizations» av Robert B. Denhardt m.fl., 2016.

Til slutt vil jeg presentere det teoretiske rammeverket jeg vil bygge mine videre analyser på. Jeg har tatt utgangspunkt i boken «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse», av Lee G. Bolman og Terrence E. Deal fra 2018, som beskriver fire ulike perspektiver på ledelse.

Hva er en konflikt?

For å kunne forstå hvordan konflikter påvirker oss må vi innledningsvis se på selve definisjonen av en konflikt. Store norske leksikon (snl.no, 2023) definerer konflikt på følgende måte:

«Konflikt betyr sterk uenighet, motsetning, krangel, kamp eller strid. Ordet brukes om en rekke forskjellige former for motsetninger. En del av disse kan også kalles tvister.»

Jeg foretrekker imidlertid følgende definisjon:

«Konflikt betegner en tilstand hvor to eller flere motstridende ønsker er til stede samtidig.» (definisjon.no, 2023)

Selve ordet konflikt stammer fra det latinske ordet «conflictio» som betyr «sammenstøt», og nettopp dette mener jeg er essensen i en konflikt. Uavhengig av hvor den oppstår eller mellom hvilke parter så opplever man et sammenstøt mellom to parter med ulik oppfatning av en situasjon.

Konflikter mellom land kan eskalere til strid, voldelige sammenstøt eller i verste fall krig. Konflikter mellom mennesker, kollegaer, arbeidsgiver og arbeidstaker er et resultat av

motstridende oppfatninger i en gitt situasjon.

Konflikter må ikke forveksles med uenigheter, men konflikter oppstår som et resultat av uenighet. (definisjon.no, 2023)

Indre og ytre konflikter

Kjetil Sander refererer til skillet mellom indre og ytre konflikter i sin bok «Konfliktløsning» (2018). Indre konflikter er når det oppstår konflikt med våre egne verdier, holdninger, interesser eller mål, mens ytre konflikter utspiller seg når det er en person, en gruppe eller en organisasjon som har konflikt med andre personer, grupper eller organisasjoner. I arbeidssammenheng er det ofte ytre konflikter som er vanlig.

Interne og eksterne konflikter

Videre refererer Sander (2018) til skillet mellom interne og eksterne konflikter.

Interne konflikter oppstår mellom en person eller gruppe internt i organisasjonen. Dette kan f.eks. være en konflikt mellom to kollegaer, en konflikt mellom avdelinger, eller en konflikt mellom en ansatt og leder.

Eksterne konflikter er konflikter mellom en person, en gruppe eller hele organisasjonen med en annen person, gruppe eller organisasjon utenfor egen organisasjon. Dette kan f.eks. være konflikter mellom konkurrerende virksomheter.

Skjult eller åpen konflikt

Hvor går grensen mellom uenighet og konflikt? Definisjonene på konflikt som er nevnt innledningsvis i dette kapittelet sier ikke noe om hvor alvorlig/stort et sammenstøt må være før en situasjon betegnes som en konflikt. Den gjengse oppfatning er at man ønsker å ta tak i utfordringene før det eskalerer til en åpen kamp. Derfor påpeker Kjetil Sander (2018) at en konflikt er til stede allerede når en begynnende frustrasjon melder seg mellom partene. Dette kalles en skjult konflikt.

Positiv eller negativ konflikt

Konflikter kan sees på enten som en trussel (negativ) eller som en mulighet (positiv), og håndteres enten på en destruktiv (negativ) eller konstruktiv (positiv) måte.

En konflikt skaper ofte negative spenninger i alle forhold. En konflikt kan gjøre kommunikasjon mellom partene vanskelig, og dersom konfliktnivået øker kan kommunikasjonen fullstendig tilintetgjøres. Dette betegnes som en dysfunksjonell konflikt. Slike situasjoner er stressende for de involverte, og går ut over effektiviteten og trivselen i virksomheten. Dysfunksjonelle konflikter kan være med på å skape sykdom, enten fysisk eller psykisk og har ringvirkninger på både økonomisk og personlig plan for virksomheten og menneskene som er involvert.

Selv om dysfunksjonelle konflikter i natur er negative, kan de også provosere frem positive resultater. De kan bidra til høyre utskiftning av ansatte som igjen kan påvirke fremdrift og arbeidsutførelse i det virksomheten produserer (Sander, 2018).

Konflikter kan være sunne, nødvendige og konstruktive. Det er når motsetninger møtes at virksomhetene blir presset til å utvikle seg, og det skapes engasjement i alle ledd i virksomheten. For at konflikten skal være positiv for virksomheten må den håndteres på en konstruktiv måte som gir grobunn for nye ideer og løsninger. Dette hindrer at virksomheten blir passiv, og bygger opp under kreative sider hos ledelse og ansatte (Sander, 2018).

Ulike former for konflikt

Det finnes flere ulike konflikttyper og boken «Konfliktløsning» (2018) har definert seks ulike typer: relasjonskonflikter, persepsjonskonflikter, sakskonflikter, verdi- og behovskonflikter, interessekonflikter og strukturelle konflikter.

Relasjonskonflikter

Relasjons konflikter (mellommenneskelige konflikter). Denne konflikttypen er individuell, og oppstår mellom to eller flere personer. Det faktum at alle er ulike, og dermed ikke nødvendigvis passer like godt sammen kan skape frustrasjon og gnisninger i en virksomhet. Det kan være mange ulike årsaker til at relasjonskonflikter oppstår, men f.eks. kan sjalusi, misforståelser, rykter, uklarhet i rollefordeling og ansvarsområder være blant disse. Konfliktene er ofte basert på følelser og reflekterer hvordan partene kommuniserer seg

imellom, eller mangel på kommunikasjon mellom partene. Denne typen konflikter regnes som en av de vanskeligste, og løses som regel med åpen kommunikasjon og dialog. Det er viktig at det settes av tid til å høre på begge parter slik at forventinger og behov kan avklares og ivaretas (Sander, 2018).

Persepsjonskonflikter

Persepsjonskonflikter oppstår når partene har ulik oppfatning av ett og samme objekt eller situasjon. Det vil si konflikter som oppstår som et resultat av at vi oppfatter verden rundt oss forskjellig. Vår individuelle persepsjon angir hvordan vi sanser, organiserer, fortolker, lagrer og husker ulike sanseinntrykk.

Konflikter av denne typen løses på lik linje som med relasjonskonflikter, ved at det settes av tid til å høre hver enkelt parts oppfatning av konflikten, men partene blir i tillegg bedt om å forsøke å sette seg inn i motpartens sted. Ved å se konflikten fra den andre parten ståsted blir deltagerne tvunget til å se at det finnes andre oppfatninger av samme situasjon med mål om å finne en felles forståelse (Sander, 2018).

Sakskonflikter

Sakskonflikter er distansert fra partene i konflikten, og skiller seg derfor markant fra de mellommenneskelige konfliktene, hvor det her dreier seg utelukkende om en sak. Her kommer ulike synspunkter som gjelder mer målbare forhold til uttrykk. Det være seg ulikheter i måloppnåelse, virkemidler og faglige løsninger, hvilke prosesser som burde vært brukt, ressursallokering m.m.

Dette er en vanlig konflikttypen i en virksomhet og fører sjelden til fiendtlige situasjoner.

Løsningen på denne typen konflikter ligger i dialog (Sander, 2018).

Verdi- og behovskonflikt

Verdikonflikter skyldes uenighet i hvilke verdier som skal vektlegges. Dette kan ofte handle om personlige eller kulturelle verdier som betyr mye for en- eller begge partene i konflikten, hva man bør- eller ikke bør gjøre, og oppfatningen av hva som er rett eller galt fra et moralsk eller etisk perspektiv. Ofte kommer personlige verdier i konflikt med organisasjonens verdier. Dette er konflikter som vekker sterke følelser, og kan handle om problemstillinger på individ, gruppe eller organisasjonsnivå.

Denne typen konflikter kan sjelden løses gjennom forhandling, da verdier ofte er noe partene

ikke ønsker å gå på akkord med. Løsningen er ofte å komme til en felles forståelse av at man vektlegger ulike verdier, med en gjensidig respekt for motpartens verdier. For virksomhetens del er det avgjørende at ledelse og ansatte har et felles verdigrunnlag for å forhindre av konflikter av denne typen blir et gjentakende problem (Sander, 2018).

Interessekonflikt

Interessekonflikter starter med at partene har ulike interesser, er motpoler og opponenter i en gitt sak. Dette er en vanlig konflikttype og kommer kanskje mest tydelig til uttrykk når det kommer til fordeling av ressurser. Leder har et gitt antall ressurser og fordele, mens den ansatte ser behovet for flere ressurser enn de får tildelt.

Løsningen på interessekonflikter er å dele informasjon. Leder ønsker i de fleste tilfeller å tildele alle de ressursene de har behov for, men dersom f.eks. økonomi ikke tillater dette handler det om å dele den informasjonen med de ansatte. Dette skaper forståelse, gir rom for forhandling og kompromisser (Sander, 2018).

Strukturell konflikt

Strukturelle konflikter oppstår enten horisontalt eller vertikalt, mellom ulike grupper eller individer i en organisasjon. Disse konfliktene er som regel knyttet til makt og gir seg til kjenne i situasjoner hvor det er markerte motsetninger mellom de ulike partene. Dette kan f.eks. være konflikter mellom leder-ansatt, lærer-elev, trener-idrettsutøver.

I andre tilfeller kan strukturelle konflikter oppstå når det dreier seg om fordeling av ressurser mellom ulike grupper eller individer. Denne typen konflikter løses ofte ved at flere grupperinger eller individer går sammen om å styrke sitt maktgrunnlag. Dersom virksomheten har en god konfliktkultur kan strukturelle konflikter være med på å utvikle virksomheten videre i positiv retning, men kun dersom konfliktene blir løst før det oppstår alvorlige spenninger mellom partene (Sander, 2018).

Hvordan håndterer ledere konflikter?

Denhardt m.fl. (2016) har i sin bok «Managing human behaviour in public and non-profit organizations» viet et eget kapittel til konflikthåndtering. På samme måte som Sander (2023) og Bolman og Deal (2018) understreker også de at konflikt er en uunngåelig konsekvens av organisasjonslivet, og kan være svært nyttig for organisasjonen.

Denhardt m.fl. (2016) gjengir i sin bok Joni og Beyer (2009) som går så langt som til å påstå at en fredelig og harmonisk arbeidsplass kan være det verst tenkelig for en arbeidsplass. Tilfredshet er første tegn på dårlig arbeidsytelse, tett fulgt av et miljø hvor de ansatte følger overveldet. Når de ansatte er i en tilfreds tilstand her de ingen grunn til å stille kritiske spørsmål. Når de føler seg overveldet er ofte moralen bland de ansatte dårlig, og mengden konflikter her en tendens til å eskalere.

Når en leder er i stand til å håndtere en konflikt på en god måte, benytter han muligheten til å ta bruddstykker med informasjon og et bredt perspektiv med seg inn i arbeidet med å finne gode løsninger. På denne måten gir konflikter muligheter for å sette nye ideer ut i livet, slik at organisasjonen kan oppleve økt kreativitet, innovasjon og fleksibilitet, i tillegg til en generell oppblomstring i effektivitet (Denhardt m.fl., 2016)

På den andre siden er en høy andel av uløste konflikter langt fra positivt for organisasjonen. Dysfunksjonelle konflikter er leders oppgave å minimere. Når dette ikke lykkes risikerer man at viktige perspektiver overses, noe som ofte ender med spenninger og et dysfunksjonelt arbeidsmiljø, heller enn et kreativt og fremgangsrikt miljø.

Konfliktens fordeler

Kommunikasjon og tillit er nøkkelegenskaper en leder både må inneha selv, og utvise ovenfor sine medarbeidere. I personalkonflikter er det ofte en høy andel av mistillit mellom partene. Jo mer tillit vi har til motparten i en konflikt, jo sikrere er vi på hvilken respons vi vil motta. Wagner og Hollenbeck (1998) mente at det var viktig å hele tiden huske på å anse konflikter som en mulighet, samtidig som man var obs på risikoen det innebærer. De fremhevet følgende 5 fordeler med konflikter:

1. De «letter på trykket» i sosiale relasjoner, og bidrar til å stabilisere miljøet i organisasjonen.
2. De gir rom for å justere verdifulle ressurser
3. De stimulerer til innovasjon og fungerer som motivasjon for endring.

4. De gir tilbakemelding om tilstanden i organisasjonen og maktfordelingen internt.
5. de skaper identitet og mening i arbeidsgruppen.

Videre beskriver Joni og Beyer (2009) et sett med faktorer som må være til stede for å oppnå disse fordelene:

1. Materialisering. En konflikt er materialisert dersom den skaper varig verdi, leder til merkbar og bærekraftig forbedring, og adresserer en kompleks utfordring uten en enkel løsning.
2. Fokuserer på fremtiden. Konflikter med et fremtidsrettet fokus har tre kjennetegn:
 - de adresserer muligheter, endrer debattklimaet fra hva som har skjedd til hva som kan skje
 - de er drivende fordi de legger vekt på oppnåelige fordeler som en belønning for å tørre å «heve stemmen».
 - usikkerhet danner grunnlaget for konflikten

Lederen må med andre ord forstå at det finnes både positive og negative aspekter ved konflikter. Ved å være en tøff leder som skjærer gjennom og sett ned foter, står man i fare for å gå i en stereotypisk felle som lukker for all kommunikasjon. På den andre siden er det heller ingen løsning å være en konfliktsky leder. Dersom lederen klarer å balansere to motstridende synspunkter, kan de klare å øke effektiviteten i hele organisasjonen (Denhardt m.fl., 2016)

Ulike tilnæringer til konflikter

Thomas (1976) beskrev to ulike konflikttilnæringer en leder kan ha. Den første er den selvbevisste tilnærmingen som defineres ved å ta avgjørelser som ganger seg selv og egne interesser som første prioritet. Den andre tilnærmingen kalles samarbeidstilnærmingen, og defineres ved å sette andres behov og interesser først. Basert på disse to tilnærmingene bygget Thomas (1976) videre sin egen teori til å inkludere fem metoder som leder/individet kan ta i en konfliktsituasjon:

1. Konkurransen. Denne metoden er sterkt preget av selvsikkerhet og lite samarbeid. Ledere som begynner denne tilnærmingen anser situasjonen som et null-sum-spill, hvor man enten er taper eller vinner. Den eneste grunnen til å gå inn i en konflikt er for å vinne. Denne tilnærmingen er vanlig, men anses ikke for å være gunstig i situasjoner

hvor partene må ha tett relasjon i ettertid eller når upopulære avgjørelser må tas til organisasjonens beste

2. Samarbeid. Denne metoden bærer preg av både selvsikkerhet og samarbeid. Den bygger på at konflikt oppstår som et resultat av selvstendighet, ikke uforenelige forskjeller mellom partene. Bakgrunnen for å inngå i en konflikt er å finne en løsning som kommer alle partene i konflikten til gode. Denne tilnærmingen tar vanligvis lengre tid enn de andre, men dettes veies opp med gode, langsiktige resultater.
3. Kompromiss. Denne metoden kjennetegnes av en middels grad av selvsikkerhet, og en middels grad av samarbeid. Også her blir konflikten ansett som et null-sum-spill, men gjennom kompromiss vil hver enkelt part få noe av det de ønsker samtidig som de også må gi slipp på noe. Selv om denne metoden gir rom for at parten samarbeider om en løsning vil det i del lange løp ha lett for å bli lagt for mye vekt på hva man har måttet oppgi fremfor hva man har fått. Kompromissmetoden passer best i de tilfellesene hvor det ikke finnes nok ressurser til å imøtekomme andre løsninger.
4. Unngåelse. Denne metoden har lav grad av både selvsikkerhet og samarbeid. Denne metoden benyttes når parten ikke ønsker å grave i fortiden og se på de bakenforliggende årsakene til konflikten. Partene unngår konflikten ved å trekke seg unna eller på andre måter skape en fysisk avstand mellom seg selv og motparten. Denne metoden kan være nyttig på kort sikt den den gir partene rom til å roe seg ned og gjenvinne oversikt over situasjonen, men kan være skadelig i det lange løp, hvis f.eks. en av partene sliter med å holde tilbake sine følelser og finner andre og mer dysfunksjonelle måter å uttrykke sin misnøye på.
5. Tilrettelegging. Denne metoden har liten grad av selvsikkerhet, men en høy grad av samarbeid. Den blir brukt når en eller flere av de involverte partene ikke ønsker å utforske bakgrunnen for konflikten. Ved denne metoden har minst en av partene bestemt seg for at konflikten ikke er like viktig for vedkommende som for motparten, og blir på sett og vis ofte den som gir etter. Dette bygger kredibilitet til en eventuell ny konflikt i fremtiden. På lik linje med unngåelsesmetoden kan også tilretteleggingsmetoden være nyttig på kort sikt, men skadelig i lengden. Hvis det hele tiden er den samme parten som gir etter, mens den andre får gjennomslag, vil den ettergivende parten etter hvert begynne å føle motstand/hat mot den andre.

Konfliktens ulike faser

Innledningsvis i denne oppgaven har jeg nevnt ulike konflikttyper (Sanden, 2023), men også Denhardt m.fl. (2016) lister opp personkonflikter, uformelle konflikter, rollekonflikter og miljøkonflikter som kilder til konflikt i organisasjonen. Videre gjengir Denhardt m.fl. (2016) Thomas (1976) sin beskrivelse av konfliktens 4 ulike stadier, eller faser:

- Frustrasjonsfasen. En eller flere parter i konflikten opplever at deres mål eller planer har blitt, eller vil bli forstyrret i en eller annen grad. Når man er obs på frustrasjonen går man videre til neste fase.
- Konseptualiseringsfasen. I denne fasen hagler beskyldningene fra alle parter. Dette kan lede til følelsesmessige utbrudd, som sinne, fiendtlighet, frustrasjon, engstelse og smerte.
- Adferds-fasen. I denne fasen går partene til «angrep». Det er nå de tidligere nevnte konfliktmetodene melder sitt inntog. Er de involverte partene en konkurransepreget, samarbeidspreget, kompromissorientert, unnvikende- eller ettergivende konfliktstil? Konflikten kan gjerne eskalere i denne fasen for å få andre til å velge side/ta parti. Valgene som tas i denne fasen vil avgjøre om konflikten får et positivt eller negativt utfall.
- I utfallsfasen har man to muligheter. Ved positive utfall sitter man gjerne igjen med en forståelse av de underliggende årsakene til at konflikten oppstod i første omgang, samt at forbedret samarbeidsklima mellom de involverte. Negative utfall kan føre til hat, motstand, redusert kommunikasjon, mulig tilbaketrekking og i ekstreme tilfeller; oppsigelse. Negative utfall kan også gi grobunn for nye konflikter i fremtiden.

Konfliktstrategier

Første steg i konflikthåndtering bør alltid være å forsøke å forstå strategien til de involverte partene. Konflikthåndtering er en egen industri, og ved hjelp av enkle søk viser det seg enkelt å få ta i litteratur, kursholdere, webinarer og organisasjonskonsulenter som gladelig tilbyr organisasjoner assistanse på dette feltet. Felles for mange, og som forklares i Denhardt m.fl. (2016), er at konflikthåndtering kan anses som en forhandlingsprosess. Denhardt m.fl. (2016) refererer til Smith (1987) som mente at forhandlingsstrategier vanligvis kan deles inn i tre typer: integrerende, distribuerende eller unnvikende forhandlinger. Forhandlinger som ønsker

å oppnå en jevn fordeling benytter ofte distribuerende forhandlingsteknikker, mens parter som ønsker en integrerende fordeling benytter samarbeidsmetoder for å oppnå dette. Disse tre forhandlingsstrategiene kan knyttes opp mot tre av Thomas (1976) sine ulike konflikttilnærminger (*ref. Tabell 1: konfliktstrategi og konflikttiltak*):

KONFLIKTSTRATEGI	KONFLIKTTAKTIKK
Samarbeid/ integrerende strategi	Samarbeid, felles forståelse, tillit, gjensidige løsninger som ganger alle, utviser empati og omsorg
Konkurransedistribuerende strategi	Konkurransepreget, fornærmelser, trusler, bruk av sarkasme, høylytt ordbruk og krevende utspill
Unngåelse/ unnvikende strategi	Minimering av diskusjoner Unngå problemet

Tabell 1: Konfliktstrategi og konflikttiltak.

Den prinsipielle konflikttilnærmingen

Selv om det er den samarbeidspregede tilnærmingen som ofte fremstår som mest gunstig for alle parter har Denhardt m.fl. (2016) også inkludert materiale utledet fra «The Harvard Negotiation Project», gjennomført på 90-tallet (Gleason, 1997). Lederne som deltok i dette programmet var inspirasjonen bak utviklingen av en ny konfliktteori: den prinsipielle teorien (Fisher et.al. 1997). Denne tilnærmingen anser konflikt som essensiell for å holde en organisasjon konkurransedyktig, men at konflikt kun er gunstig dersom den blir håndtert ordentlig. Den den prinsipielle tilnærmingen til forhandling står i kontrast til forslagstilnærmingen. Denne tilnærmingen bygger på at man alltid starter en forhandling med å ha gjort seg opp en formening i forkant. Hver part har allerede bestemt seg for sitt ønskede utfall, argumenterer for dette og vil til slutt ende med å «fire på kravene» og inngå et kompromiss.

Den prinsipielle tilnærmingen ønsker at forhandlingen skal foregå basert på verdiene som ligger til grunn for konflikten. Det er fire hoved-verdier i denne sammenheng:

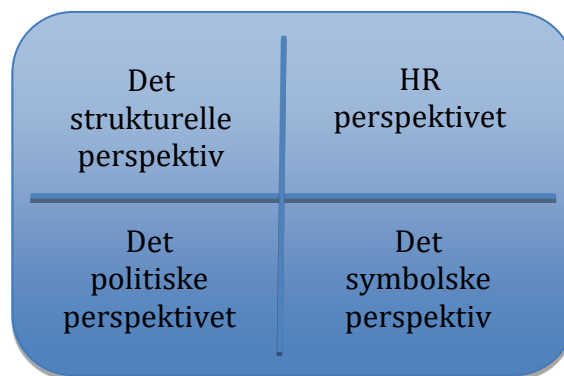
1. **Mennesker.** Menneskene som er involvert i konflikten må separeres fra problemet. Menneskene involvert har alle ulike bakgrunner, synspunkter, følelser og verdier. Et arbeidsforhold som er bygget på tillit, forståelse, respekt og vennskap, kan over tid kan bidra til å forenkle og effektivisere forhandlingene.
2. **Interesser.** Søkelys på interesser, ikke på standpunkter. Det grunnleggende problemet i forhandlinger ligger ikke i ulike standpunkt, men mellom ulike parters opplevelse av manglende imøtekommelse av sine behov, ønsker og bekymringer. Her må man spørre hvorfor, og hvorfor ikke partene sitter med denne opplevelsen. I tillegg til å granske partenes interesser i konflikten, må leder også kommunisere informasjon til partene. Ved å belyse hvor partene har felles enighet/opplevelse av situasjonen begynner man å nærme seg neste trinn i forhandlingene.
3. **Muligheter.** Definer et antall ulike muligheter før man avgjør hva resultatet blir. Ved å benytte seg av brainstorming kan man komme frem til flere ulike løsninger i fellesskap. Man bør ikke ta en avgjørelse før alle muligheter er vurdert.
4. **Kriterier.** Insister på at utfallet skal være basert på en objektiv standard. Bruk fornuft som rettesnor for å finne ut hvilke kriterier som skal benyttes. Dersom man ser seg nødt til å fire på noe i denne forhandlingsfasen, unngå å gjøre dette basert på press fra de involverte.

I tillegg til disse fire verdiene understreker også Denhardt m.fl. (2016) et femte punkt leder bør ta hensyn til som et ledd i sin konflikthåndtering, nemlig sine egne forutinntatte holdninger. Leder kan være forutinntatt mot både partene i konflikten og/eller mot holdningene de fremsetter, og bør evne å sette disse til side og ta en kritisk vurdering av seg selv, og om dette påvirker hans måte å håndtere situasjonen.

Bolman og Deals fire perspektiver på organisasjon og ledelse

I sin bok «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse» presenterer Bolman og Deal fire ulike perspektiver på organisasjon og ledelse (ref. figur 1. Bolman og Deals fire perspektiver på organisasjon og ledelse). Disse fire perspektivene vil jeg benytte som fortolkningsprinsipper når jeg senere presenterer analysen av mine funn.

Jeg vil legge spesielt vekt på Bolman og Deals teorier som knytter til disse fortolkningsrammene opp mot endring i organisasjoner, da jeg mener dette best kan knyttes opp mot konfliktsituasjoner i henhold til min problemstilling.



Figur 1. Bolman og Deals fire perspektiver på organisasjon og ledelse

Konflikter på arbeidsplassen oppstår ofte i sammenheng med endringer av ulikt omfang. Bolman og Deal understreker at endringer som tvinger gjennom med en ovenfra-og-nedholdning fra ledelsens side, nesten uten unntak vil mislykkes. Dersom endringene derimot er forankret hos, og inspirert av de ansatte er oddsen betydelig bedre for et vellykket utfall. De påpeker videre at organisasjoner i dag tvinges til å tilpasse seg stadige endringer i omgivelsene, og jo mer de forsøker å endre seg, desto større blir sjansen for at det oppstår konflikter.

De fire fortolkningsprinsippene som presenteres i nærmere detalj under, er:

- Det strukturelle perspektivet
- HR- perspektivet
- Det politiske perspektivet
- Det symbolske perspektivet

Det strukturelle perspektivet: bakgrunn

Det strukturelle perspektivet på ledelse stammer primært fra to teoretiske retninger. I følge Bolman og Deal (2018) er det første industrianalytikernes virksomhet med tanke på å finne frem til den mest effektive oppbyggingen av organisasjoner. Her refererer Bolman og Deal spesielt til Fredrick W. Taylor (1911). Han regnes som mannen bak «vitenskapelig ledelse», hvor han delte opp arbeidet i bittesmå deler, og omskolerte sine ansatte for å få maksimal effekt ut av hvert sekund av arbeidstiden.

En annen viktig pioner innen strukturteori på tidlig 1900-tall som Bolman og Deal trekker frem er Max Weber. Han lanserte begrepet «monokratisk byråkrati» som også var en organisasjonsform som maksimerte effektivitet og rasjonalitet, og fungerte som et motsvar til datidens patriarkat.

Videre er det strukturelle prinsippet bygget på behovet for strategi i organisasjonen. Mintzberg (1987) skisserer blant annet fem definisjoner på strategi som dreier seg om henholdsvis tankegang eller handling.

*«En god strategi må være spesifikk nok til å vise retning, men elastisk nok til å kunne tilpasses skiftende omstendigheter»
(Bolman og Deal, 2018, s.79)*

Bolman og Deal betegner organisasjonens struktur som rammeverket, eller skjelettet i organisasjonen. Strukturen kan både understøtte og begrense hva organisasjonen kan gjøre. Alternativene er uendelige, og begrenses kun av menneskelige forhold, evner og preferanser, samt teknologiske begrensninger og begrensninger i omgivelsene.

Det foreligger to sentrale problemstillinger knyttet til det strukturelle perspektivet:

- Differensiering: hvordan skal arbeidet fordeles?
- Integrering: hvordan skal de enkeltes innsats koordineres etter at ansvaret er fordelt?

Svaret på disse utfordringene ligger i fordelingen og spesialiseringen blant de ansatte. Bolman og Deal hevder at vellykkede organisasjoner benytter flere ulike metoder for å samordne innsatsen hos enkeltansatte slik at de passer inn i det overordnede målet organisasjonen har satt. Dette gjøres enten vertikalt (gjennom den formelle kommandolinjen i organisasjonen), eller horisontalt (ved hjelp av møter, koordinerings- og nettverksstruktur), ved å jobbe for å

samkjøre de ulike spesialiseringene. Hva som er den riktige strukturen i en organisasjon avgjøres av deres unike mål, strategier, teknologi og omgivelser.

Konflikter i et strukturelt perspektiv

Når en leder forsøker å håndtere konflikter i et strukturelt perspektiv preges ofte konflikten av uklarhet omkring en felles retning eller forståelse av problemet. Det oppstår manglende klarhet og stabilitet, og situasjonen preges ofte av forvirring og kaos. Et eksempel på dette kan være når to organisasjoner fusjoneres. Ledelse og ansatte skal plutselig forholde seg til en ny organisasjonsstruktur og endret ledersammensetning. De ansatte kan få endrede roller, nye titler og stillingsbeskrivelser. Summen av alle små og store endringer i en slik fusjonsprosess kan lett skape en følelse av kaos. Det blir utfordrende for lederen å håndtere flere konflikter parallelt, samtidig som omstillingen fører med seg tilsvarende frustrasjon og forvirring hos leder selv.

For å jobbe effektivt med konflikthåndtering i et strukturelt perspektiv er det avgjørende med en ryddig og organisert prosess. Leder må etablere en tydelig og åpen kommunikasjon med den ansatte. De må i fellesskap legge føringer for en god og tydelig omstillingsprosess som viser den ansatte at organisasjonen har kontroll på situasjonen og evner å styre i en ny og tydeliggjort retning.

Leder må kunne være åpen for reforhandling av vilkår og rammer dersom konflikten krever dette. Dersom lederen klarer å forhandle frem et nytt mønster og en tydelig strategi for den nyfusjonerte organisasjonen vil de ansatte føle trygghet fremfor forvirring og usikkerhet.

Strukturelle ledere- kjennetegn

Bolman og Deal (2018) beskriver ledere som opererer innen det strukturelle rammeverket som analytiske. De er arkitektene bak en mulig løsning på konflikten, og kjennetegnes av at de gjør hjemmeleksene sin nøye før de går inn i en situasjon. De er detaljfokuserte og kjenner saken godt.

Videre har strukturorienterte ledere fokus på iverksetting og gjennomføring. Dette fokuset kan derimot føre til at denne typen ledere ikke har tatt tilstrekkelig hensyn til hvordan menneskene rundt vil reagere. De «glemmer» de menneskelige aspektene, og blir overrasket når implementeringen møter motstand.

Strukturelle ledere er dyktige på eksperimentering og driver nyvinning fremover. En strukturell leder er pådriver for fremgang og vekst, og er på sitt mest effektive når han kan

bruke analytiske evner. Når det analytiske tar overhånd og bikker over i ineffektiv ledelse kan leder oppfattes som smålig og byråkratisk, preget av kontrollbehov og detaljstyring (Bolman og Deal, 2018).

Hypotese om konflikthåndtering i et strukturelt perspektiv:

Gitt at det strukturelle perspektivet ligger til grunn i konflikthåndteringen vil konfliktene bære preg av systematisert og dokumentert oppfølging. Leder vil ikke være part i konflikten, men vil være pådriver for en løsning han selv har utformet.

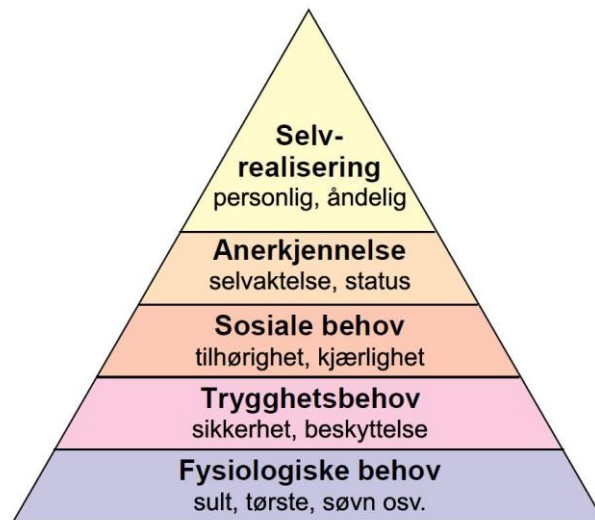
HR- perspektivet: bakgrunn

Bolman og Deal (2018) påpeker at HR-perspektivet bygger på hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med, og for hverandre. Sett fra et HR- perspektiv er det forholdet mellom menneskelige behov og organisasjonens krav som må være i balanse med hverandre. I en ideell verden ønsker enhver organisasjon seg effektive og motiverte ansatte. Dette står imidlertid i sterk kontrast til at mange fortsatt baserer sin ledelse på foreldede antagelser som har motsatt effekt, hvor ledelsen forlanger mye, og de ansatte yter mindre.

Gjennom ulike motivasjonsmodeller forsøker HR-prinsippet å fremme menneskelige behov som organisasjonens viktigste faktor for suksess. Hertzberg (1966) hevdet for eksempel i sin «tofaktorteori» at ytre faktorer som arbeidsforhold og bedriftens regler og retningslinjer kunne gjøre de ansatte ulykkelige, ikke motiverte. Han mente derimot at de motiverende faktorene var innebygd i selve arbeidet- at motivasjonen ligger i det å prestere, høste anerkjennelse og føle ansvar for eget arbeid.

Den ikke helt ukjente «Maslows behovspyramide» (1943, 1954) trekkes også frem i Bolman og Deal (2018) sin oversikt over relevante behovsmodeller HR-prinsippet er bygget på. Maslows mente at mennesker har behov for å oppfylle de grunnleggende behovene før neste behov i pyramiden blir viktigere (*ref. figur 2 Maslows behovspyramide*). For eksempel har mennesker grunnleggende, fysiologiske behov, slik som behovet for mat, drikke og husly. Deretter søker de trygghet i sosiale forhold, før mer egoistiske behov, som for eksempel behov for aktelse og anerkjennelse gjør seg gjeldende. Til slutt, når alt annet er oppfylt gjør behovet for selvrealisering seg gjeldende: mennesket ønsker å fullt ut realisere seg selv og alle sine muligheter. Teorien har vært gjenstand for kontinuerlig debatt, og er blant annet kritisert

for å være vanskelig å etterprøve. Til tross for dette har del fremdeles godt fotfeste og har påvirket ledelsesfeltet helt frem til i dag.



Figur 2, Maslows behovspyramide

Disse to overnevnte modellene nevnes i selskap med flere andre i Bolman og Deals bok (2018), og gir et sammensatt bilde av hva organisasjoner egentlig har bruk for. Behovene hos ansatte og organisasjonen er ikke alltid på linje. Forsømte og undertrykte ansatte gir ikke det organisasjonen krever, og blir en hemske for produksjon heller enn en ressurs.

Ytre omveltninger krever rask omstilling fra bedriftenes side, og fører til økt konkurranse og strengere krav til effektivisering. Automatikk, outsourcing og teknologi har tvunget mange til nedskjæringer i arbeidsstyrken. Dette kan føre til fleksible organisasjoner, men med manglende lojalitet og liten attraktivitet som arbeidsplass. Dette leder videre til middelmådig produksjon. Mange av de bedriftene som lykkes best i dag har snudd på tankesettet, og velger derfor å vektlegge investering i mennesker for å tiltrekke seg dyktige ressurser og skape motiverte ansatte.

Konflikter i et HR-perspektiv

Når vi skal se på leders evne til å håndtere konflikter i et HR-perspektiv er det først og fremst de menneskelige behovene som vektlegges. For eksempel å dempe angst og usikkerhet hos medarbeideren, eller å forhindre/dempe følelsen av å være inkompetent eller hjelpetremgende i en eller annen grad. I tillegg vektlegges kvalifikasjonene hos den enkelte og deres behov for medvirkning i organisasjonen.

Et eksempel jeg nylig fikk presentert fra et familiemedlem som i flere har vært tillitsvalgt i en stor industribedrift på Østlandet:

«En eldre arbeidstaker har arbeidet hele sitt yrkesaktive liv i bedriften og har nylig fylt 61 år. Kort tid etterpå mottar han et standardbrev med innkalling til dialogmøte med HR-leder for å kartlegge hans planer for å årene fremover. Er det ønskelig å gå av med pensjon ved fylte 62 år? Ønsker vedkommende å jobbe redusert, eller å stå i stillingen på ubestemt tid fremover? Bedriften gjør dette for å planlegge eventuelle behov for nyansettelser, opplæring og overlapping mellom avtroppende og påtroppende ansatte, og har hatt utallige slike møter opp igjennom årene. Det er en velkjent rutine som de ansatte har kjennskap til at eksisterer. I dette tilfellet oppstår det imidlertid en konflikt i det øyeblikket vedkommende mottar innkallingen til møtet. Han føler seg forsøkt skviset ut og aldersdiskriminert. Det hele eskalerer fort, men ender likevel med en forholdsvis enkel løsning. HR- leder går under tvil med på å skrive om enkelte setninger i standardinnkallingen til denne typen møter, og presenterer forslaget for den ansatte. Intensjonen med møtene er fortsatt den samme, med den ansatte avblåser konfliktsituasjonen. Han føler seg sett og hørt hos ledelsen, og opplever at hans følelser blir tatt på alvor. I tillegg har hans innspill medvirket til forbedring i organisasjonen.»

Dette eksemplet belyser tre av de viktigste strategiene Bolman og Deal trekker frem ved HR-perspektivet: medvirkning, involvering og psykisk støtte. I tillegg kommer opplæring i nye ferdigheter som en fjerde strategi. Dette kunne bedriften enkelt ha inkludert i sin konflikthåndtering ved å i fremtiden å gi de ansatte opplæring i rettigheter og muligheter for arbeid i den aktuelle organisasjonen etter fylt 62 år, enten i form av kurs eller som informasjonsvedlegg til selve innkallingen.

HR-ledere- kjennetegn

Bolman og Deal (2018) beskriver en HR-orientert leder som en katalysator, en som leder med intensjon om å være en støttefunksjon for de ansatte.

HR- orienterte ledere fremmer åpenhet, omtanke, lytting og veiledning m.m. De bruker sine sosiale evner til å motivere og myndiggjøre sine medarbeidere. Denne typen ledere kjennetegnes av en sterk tiltro til andre mennesker. De gjør seg selv synlige og tilgjengelig. De liker å understreke at menneskene er organisasjonens viktigste ressurs, og de bekjentgjør gjerne at organisasjonens suksess starter med tilfredse ansatte.

HR-orienterte ledere kan kritiseres for å være puslete eller svake. Deres behov for en flat, horisontal organisasjonskultur uten hierarki kan gi inntrykk av at de er mer opptatt av å bli likt av andre, enn å ta tak i tøffe situasjoner og forta upopulære beslutninger (Bolman og Deal, 2018).

Hypotese om konflikthåndtering i et HR-perspektiv

Gitt at HR-perspektivet ligger til grunn vil konflikthåndteringen bære preg av å ivareta følelser og relasjon. Ledere med et HR-orientert syn vil strekke seg langt i forhold til tilrettelegging og opplæring, og ønsker at avgjørelser tas i fellesskap.

Det politiske perspektivet: bakgrunn

Grunnlaget for den politiske fortolkningsrammen finner vi i den evige kampen mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. Her viser Bolman og Deal (2018) til at det alltid oppstår koalisjoner i en organisasjon og at disse alltid vil ha varige motsetninger i kampen om knappe ressurser. Dette skaper grobunn for konflikter. Bolman og Deal (2018) hevder videre at konflikter ikke er noe organisasjonen kan, eller bør, bestrebe å fordreie.

I motsetning til det strukturelle perspektivet blir ikke konflikter ansett som et hinder i politisk perspektiv, heller et naturlig biprodukt av organisasjonslivet. Fra et politisk ståsted er strategi og taktikk viktigere enn å løse konflikter, og med konflikter følger det både fordeler og ulemper. Fordelen med konflikter er at det utfordrer det apatiske og stagnerte i en rolig og harmonisk organisasjon. Det gir muligheter for kreativitet og endring på både personlig og sosiale plan, samt stimulerer til nye måter å tenke på (Heffron, 1989).

Dårlig konflikthåndtering fører til interne maktkamper, mens god konflikthåndtering fører til nytenkning. Når det skal tas beslutninger er makt og konflikt sentrale i prosessen. Bolman og Deal (2018), trekker frem at organisasjonens mål, struktur og strategi vokser frem som en kontinuerlig forhandlingsprosess hvor de forskjellige aktørene forsøker å tilegne seg størst mulig del av ressursene. Koalisjoner vil oppstå naturlig, og det vil være de koalisjonene med størst makthavere som oftest trekker det lengste strået. De med makt vil bruke denne til sin egen fordel, og det finnes ingen garanti for at de vil bruke sin posisjon på en rettferdig måte. Politikk i organisasjoner kan være både smålig og destruktiv, men kan også være en kilde til å oppnå høyere målsettinger. En god leder vet hvordan han skal forhandle med ulike interessekoalisjoner uten at det går på bekostning av etiske prinsipper.

Konflikter i et politisk perspektiv

Konflikthåndtering i et politisk perspektiv preges ofte av konflikter hvor partene anser seg selv om vinnere og tapere. Et eksempel på en slik konflikt kan være knyttet til fordeling av ressurser mellom ulike avdelinger i en organisasjon. Når den ansatte opplever at andre blir tildelt mer ressurser enn det de opplever som rettferdig i forhold til egen situasjon kan det det fort oppstå konflikter på flere plan. Konflikten kan gjerne være mellom ansatte og leder, men også mellom kollegaer på/i ulike avdelinger i tillegg. Den ansatte kan oppleve det som at deres avdeling er mindre viktig, at deres behov ikke er viktige for organisasjonen, og kan sitte igjen med en følelse av umyndiggjøring og mindreverdighet.

Når leder skal håndtere en slik konflikt må det skapes en felles forståelse for hvorfor ressursene er fordelt slik de er. Det må være en åpen mulighet for å kunne forhandle og etablere nye løsninger som kan komme flere parter til gode. Den ansatte må inviteres inn i en dialog hvor utfordringene kan belyses fra flere sider, og samtidig forsikres om at tildelingen ikke begrunnet i at deres arbeid/avdeling ikke er viktig, men heller skape en felles forståelse for at de tilgjengelige ressursene ikke nødvendigvis fordeles likt, men etter behov. Skal noen tildeles ekstra ressurser må disse nødvendigvis fjernes fra et annet sted. På denne måten vil den ansatte få forståelse for avgjørelsen, uten at vedkommende nødvendigvis trenger å være enig i verken resultatet eller vilkårene som lå til grunn for tildelingen.

Politiske ledere- kjennetegn

Den politiske lederen beskriver Bolman og Deal (2018) som en realist. Han vet hva han vil, og hva han ønsker å oppnå. Denne typen ledere er dyktige på å kartlegge, og vet akkurat hvem de trenger på sin side for å oppnå det de ønsker. De er karismatiske og flinke til å bygge nettverk og gode relasjoner.

Bolman og Deal (2018) sier at en politisk drevet leder først velger å overbevise, deretter å forhandle, og til slutt maktbruk kun hvis det er helt nødvendig.

Den politiske lederen er en dreven forhandler og dyktig på å lese situasjoner. Han er flink til å tale andres sak, og god mellommann i konfliktsituasjoner. Den politiske lederens kan også beskyldes for å være en lurendreier med manipulative trekk. Han jobber primært for egne interesser og tøyer gjerne reglene for å oppnå de resultatene han er på jakt etter (Bolman og Deal, 2018).

Hypotese om konflikthåndtering i et politisk perspektiv

Gitt at det politiske perspektivet ligger til grunn for konflikthåndteringen vil leder evaluere hvilke utfall som er mulige, og hvilket utfall som kommer leder, eller organisasjonen, til gode. En politisk orientert leder vil være dyktig på forhandling mellom partene, men kan gjerne være motivert av egeninteresse når det kommer til utfallet av konflikten.

Det symbolske perspektivet: bakgrunn

Det symbolske perspektivet bygger på tanker fra både organisasjonsteori og sosiologi. Prinsippet betrakter livet som allegorisk, mystisk, skriftende og tilfeldig, i motsetning til lineært.

Organisasjoner er komplekse og tidvis kaospreget, men preges likevel av et underordnet mønster og en symbolsk orden som formidler mening i arbeidet som nedlegges (Bolman og Deal, 2018).

Organisasjonens myter, verdier og visjon gir samhørighet og bidrar til å trekke i en felles retning. Bruk av for eksempel logoer er en tydelig symbolbruk for en organisasjon.

Ritualer og seremonier kan feire suksesser og hjelpe med å håndtere nederlag, for eksempel når selgere ringer i en bjelle hver gang de gjør et salg av en viss størrelse.

Bruk av metaforer, humor og lek er motpoler til det logiske og rigide som kjennetegner det byråkratiske i en organisasjon, og gir frihet til å se ting fra en annen og mer kreativ side. Det symbolske prinsippet er grunnelement i organisasjonskulturen og bidrar til å skape identitet og karakter (Bolman og Deal, 2018).

Konflikter i et symbolsk perspektiv

Bolman og Deal sier at det symbolske perspektivet kan ha sitt utspring i tap, eller en tapsfølelse. Den ansatte kan ha en opplevelse av at noe har gått tapt i for eksempel en omstillingsfase, og opplever derfor arbeidet som mindre meningsfylt og givende enn tidligere. Et eksempel på dette kan være ansatte i hjemmesykepleien som ofte opplever at de ikke har tilstrekkelig med tid til den enkelte pasienten. Det yrket de en gang trådte inn i for å utgjøre en forskjell og hjelpe andre, har blitt redusert til en kamp mot klokken som ikke gir rom for mellommenneskelige relasjoner. De som har vært i jobben over lengre tid kan ofte klamre seg til fortiden hvor det var mer tid til den enkelte. Dette bidrar til misnøye og lav trivsel hos de ansatte.

Leders oppgave blir å skape arenaer hvor de ansatte gis rom til å «sørge» over fortiden, men samtidig skape en forståelse for hvorfor organisasjonen har endret seg. Argumentasjon som bunner i økonomiske årsaker faller ofte i dårlig jord, men dersom leder evner å belyse hvorfor den ansatte må innom flere pasienter pr. vakt, hva konsekvensen vil være ved å enten kutte ned på antall pasienter eller ansette flere, og deretter gi rom for at den ansatte kan komme med innspill og løsningsforslag, kan ledelse og ansatte i fellesskap legge føringer for hvordan organisasjonen skal fungere i fremtiden. I dette eksemplet må i tillegg det symbolske- og det politiske perspektivet settes i sammenheng, noe Bolman og Deal også påpeker tidlig i sin beskrivelse av det politiske perspektivet.

Symbolske ledere- kjennetegn

Bolman og Deal (2018) beskriver den symbolorienterte lederen som en som tolker situasjoner og følelser med sikte på å gi folk en opplevelse av mål og mening. Denne ledertypen går foran som eksempel og skygger ikke unna kamper. De bruker ofte symbolikk for å fange oppmerksomheten til de rundt seg, for eksempel toppledere som går kledd i arbeidsuniform eller ledere som ønsker å fremme mangfold og inkludering ved å flagge med regnbueflagg utenfor organisasjonen.

Symbolorienterte ledere fortolker erfaring slik at denne virker motiverende og inspirerende. I stedet for å si «omsetningen daler og vi går vanskelige tider i møte», sier symbollederen for eksempel «verden går fremover, og nå vi en gyllen mulighet til å utvikle oss videre».

De er visjonærer som vil skape et fremtidsbilde for de rundt seg. Effektiv symbolsk ledelse krever at lederen forstå hvilke verdier og behov som står sentralt hos de ansatte. Som person må lederen være karismatisk og overbevisende i sin fremtoning (Bolman og Deal, 2018).

Symbolsk ledelse kan kritiseres for å være preget av røyklegging, et bevisst forsøkt på å omformulere sannheten for å passe inn i historien lederen ønsker å selge. Symbolske ledere kan virke abstrakte og virkelighetsfjerne, og avskrekkende på dem som trenger mer håndfaste holdepunkter og mindre svevende beskrivelser av virkeligheten.

Hypotese om konflikthåndtering i et symbolsk perspektiv

Gitt at det symbolske perspektivet ligger til grunn vil konflikthåndteringen preges av tolkning. Leder vil forsøke å tolke symbolske verdier inn i konflikten og vil gå inn i en veilederrolle mellom partene.

Hypoteser

Avslutningsvis i dette kapitlet ønsker jeg å oppsummere de fire hypotesene jeg har presentert relatert til Bolman og Deals (2018) fortolkningsrammer. Disse hypotesene vil jeg utforske videre i kapittel 6.

Hypotese om konflikthåndtering i et strukturelt perspektiv:

Gitt at det strukturelle perspektivet ligger til grunn i konflikthåndteringen vil konfliktene bære preg av systematisert og dokumentert oppfølging. Leder vil ikke være part i konflikten, men vil være pådriver for en løsning han selv har utformet.

Hypotese om konflikthåndtering i et HR-perspektiv

Gitt at HR- perspektivet ligger til grunn vil konflikthåndteringen bære preg av å ivareta følelser og relasjon. Ledere med et HR-orientert syn vil strekke seg langt i forhold til tilrettelegging og opplæring, og ønsker at avgjørelser tas i fellesskap.

Hypotese om konflikthåndtering i et politisk perspektiv

Gitt at det politiske perspektivet ligger til grunn for konflikthåndteringen vil leder evaluere hvilke utfall som er mulige, og hvilket utfall som kommer leder, eller organisasjonen, til gode. En politisk orientert leder vil være dyktig på forhandling mellom partene, men kan gjerne være motivert av egeninteresse når det kommer til utfallet av konflikten.

Hypotese om konflikthåndtering i et symbolsk perspektiv

Gitt at det symbolske perspektivet ligger til grunn vil konflikthåndteringen preges av tolkning. Leder vil forsøke å tolke symbolske verdier inn i konflikten og vil gå inn i en veilederrolle mellom partene.

Kap. 4: Metode

I dette metodekapittelet vil jeg presentere teori og tanker knyttet til mine valg i denne prosessen. Kjetil Sander (2023) forklarer at i utarbeidelsen av et forskningsdesign er hovedmålet å sette ord på hva og hvem man skal undersøke, og hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen.

Denne masteroppgaven tar for seg konflikthåndtering og mobbing i små- og mellomstore bedrifter med utgangspunkt i følgende problemstilling:

«Hvordan har ledere i små- og mellomstore organisasjoner håndtert karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt?»

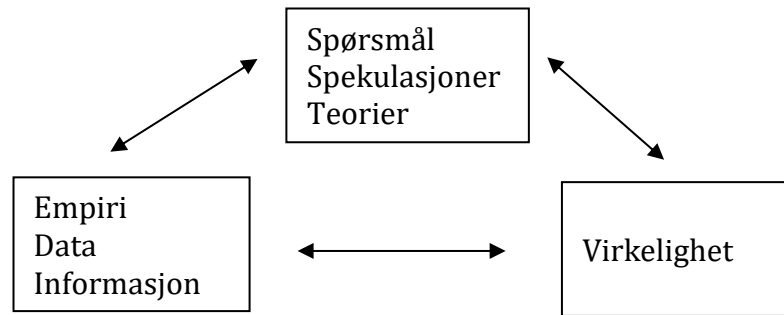
Problemstillingen vil videre drøftes i lys av de fire problemstillingene som ble presentert avslutningsvis i kapittel 3.

Forskningsdesignet er bygget opp på følgende måte:

- Valgt teori: teorigrunnlaget i denne studien baserer seg i hovedsak på Bolman og Deal (2018) sine fire ulike perspektiver på ledelse, og benytter i tillegg teorier av Denhardt m.fl. (2006) for å belyse ulike aspekter på konflikt og konflikthåndtering.
- Valgt metode: studien har en kvalitativ metodetilnærming, og benytter dybdeintervju som innsamlingsmetode.
- Validitet og reliabilitet: studiens pålitelighet og overførbarhet med hensyn til fallgruver og eventuelle etiske problemstillinger som kan oppstå i prosessen.
- Drøfting og presentasjon av funn: studiene presenterer de aktuelle casene som fremkom i forbindelse med dybdeintervjuene og analyserer og drøfter disse i lys av teorigrunnlaget som er presentert i kapittel 3.
- Konklusjon: studien avsluttes med en konklusjon basert på oppsummering av funn, og forsøker å gi råd til fremtidige ledere.

Hva er metode?

Dag Ingvar Jacobsen har skrevet boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser» (2018), og beskriver metode som måten vi velger å samle inn empiriske data. Metoden som benyttes velges for å best kunne gi en korrekt beskrivelse av virkeligheten. Sammenhengen mellom empiri (data/informasjon), teori og virkelighet settes i system og kan illustreres på følgende måte:



Kilde: Jacobsen (2018) s. 14

Hensikten med metode

Hensikten med metodiske undersøkelser deler Jacobsen videre inn i tre kategorier:

- Beskrivelse. Formålet med undersøkelsen vil være å skaffe innsikt i hvordan et gitt fenomen virker eller ser ut. Det kan f.eks. være et ønske å beskrive resultatet av en endringsprosess, hvordan brukerne oppfatter en ny tjeneste eller hvordan en pandemi har påvirket arbeidsmiljøet i en organisasjon.
- Forklaring. Noen ganger baserer undersøkelsen seg på et ønske om å forklare hvorfor noe har skjedd. Dette kan f.eks. være undersøkelser som ser på hvorfor sykefraværet har gått opp eller ned, hvor gjennomsnittskarakterene i ett gitt fag har endret seg over tid eller hvorfor salget av et produkt har flatet ut.
- Prediksjon. Dersom hensikten med undersøkelsen prediktiv, altså har et ønske om å gi en beskrivelse av fremtidige utfall, der som regnes som den mest ambisiøse hensikten. Vanligvis vil prediktive studier ta en rekke forbehold, men målet vil være å kunne forutsi hva som skal skje under et gitt sett med forhold med en viss grad av sikkerhet.

Ulike tilnæringer til metode

Innen metodefaget skiller vi mellom kvalitative og kvantitative metoder.

Jacobsen (2018) beskriver metode som de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Han skisserer ulike tilnæringer til metode:

- Induktiv eller deduktiv. Forskjellen her er at man ved en induktiv metodetilnærming tar utgangspunkt i empiri (virkelighet), til teori, mens en deduktiv tilnærming betyr at man går motsatt vei, fra teori til empiri, som vil si at søken etter informasjon skal være styrt av teoretiske antagelser.
- Individualistisk eller «holistisk». En individualistisk tilnærming baserer seg på enkeltindivider som den viktigste datakilden, f.eks. via utsagn eller observasjon av adferd/handlingsmønster. En holistisk tilnærming vektlegger i større grad samspillet mellom enkeltindivider og sammenhengen de inngår i. mennesker har ifølge Jacobsen (2018) tilbøyelighet til å opptre helt annerledes i organisasjonslivet eller de gjør innad i familien eller på en sydentur.
- Avstand eller nærhet. En avstandspreget tilnærming understreker at det bør være et skille mellom fenomenet som undersøkes og den som undersøker. Dette handler om at forskeren ideelt ikke skal la seg påvirke av det han eller hun studerer. Nærhet i denne sammenheng betyr at den som forsker har evne til å forstå det andre mener og tror, og evner å utvise empati ovenfor de han eller hun har kontakt med i sin forskning.
- Kvalitativ eller kvantitativ. En kvantitativ tilnærming tar utgangspunkt i at virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder som lar oss tallfeste informasjonen, for deretter å videre-behandle dette med statistiske verktøy.

Kvalitativ tilnærming tar utgangspunkt i at verden er for kompleks til å kunne tallfestes, og at man må samle inn informasjon i form av ord for å ikke gå glipp av viktige nyanser.

Ulikheter mellom kvalitativ og kvantitativ metode

I boken «Kvalitative forskningsmetoder i praksis» (2023) beskriver Aksel Tjora det slik at kvalitative metoder fremhever innsikt, mens kvantitative metoder fremmer oversikt. Han påstår at kvalitativ forskning søker å oppnå forståelse for en gitt problemstilling, mens kvantitativ forskning ønsker å finne en forklaring.

Jacobsen (2018) beskriver det slik at kvalitative metode har til hensikt å benytte et begrenset antall enheter der hovedfokuset er å få tak i variasjon og mangfold i opplevelser og fortolkninger. Kvantitativ metode har på sin side til hensikt å undersøke mange enheter for å kunne generalisere et større omfang og se etter samvariasjon mellom ulike fenomen.

I denne studien er den kvalitative metoden valgt, da jeg ønsker å benytte et forholdsvis lite utvalg av informanter, for å kunne gå i dybden på deres opplevelser og tolkning av karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt.

Metoder for innsamling av kvalitative data

I boken «Kvalitative forskningsmetoder i praksis» (2023) gir Aksel Tjora en innføring i ulike metoder for kvalitativ datainnsamling. Han redegjør for følgende metoder: observasjonsstudier, dybdeintervju og dokumentstudier. Jacobsen (2018) har en tilsvarende fremstilling, men har også valgt å inkludere fokusgruppeintervju som en egen metode.

Valgt metode: dybdeintervju

Dybdeintervju er den mest utbredte innsamlingsmetoden innen kvalitativ forskning, og er den innsamlingsmetoden jeg har valgt å benytte i denne studien. Aksel Tjora beskriver bruken av denne teknikken i boken «Kvalitative forskningsmetoder» (2023). Målet med dybdeintervju er ifølge Tjora å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser omkring et forhåndsbestemt tema. Hensikten er at informanten (intervjuobjektet) skal gis rom til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet. Forskjellen mellom dybdeintervju og mer strukturpregede undersøkelsesmetoder, f.eks. surveyundersøkelser, er at surveyundersøkelsene har lukkende spørsmål med fastsatte alternativer, mens dybdeintervjuene stiller åpne spørsmål som legger opp til at informanten selv skal gå i dybden og avgjøre hvor mye de forteller. I intervjusituasjonen oppfordres det til digresjon for å få frem momenter som intervjueren ikke nødvendigvis hadde tenkt på, på forhånd, men som kan

være viktige og relevante for undersøkelsen.

Med dette som bakgrunn valgte jeg dybdeintervju som min innsamlingsmetode fordi jeg mener denne metoden var best egnet for å gi svar på min problemstilling. Jeg ønsker å få frem nyanser og få informantene til å åpne seg opp om krevende situasjoner, og for å få til dette mente jeg at det ville være gunstig å kunne føre en forholdsvis samtalepreget dialog, som blant annet åpent opp for oppfølgingsspørsmål.

Intervjuguide

Tjora (2023) skille mellom tre ulike intervjuformer; fokuserte intervjuer, fokusgrupper og dybdeintervjuer. I forbindelse med mine dybdeintervjuer utarbeidet jeg en intervjuguide i forkant. I utarbeidelsen av denne tok jeg utgangspunkt i problemstillingen min, og hypotesene jeg hadde formulert, samt det teoretiske rammeverket jeg har presentert i kapittel 3. Tjora (2023) skisserer sitt foretrukne oppsett for intervjuguide i forbindelse med dybdeintervjuer, hvor han velger å dele intervjuguiden opp etter temaene han ønsker å utforske. Jeg valgte å sette dette opp i et tabellsystem som sorterte spørsmålene ut ifra hvor jeg mente de passet inn med teorigrunnlaget. Jeg gjorde dette dels for å sikre at jeg stilte spørsmål som ville gi svar på hypotesene, men også for å lettere kunne strukturere intervjuene i etterkant. Jeg hadde lagt opp til en semistrukturert intervjumetode, og da var jeg bekymret for at intervjuene kunne bli for ustrukturerte dersom jeg ikke også sorterte spørsmålene mine opp mot teori i forkant. Intervjuguiden inneholdt i tillegg spørsmål hvor intensjonen var å hjelpe meg til å danne et inntrykk av informanten og hans/hennes lederbakgrunn, lederstil og tilnærming til konflikt.

Tjora (2023) påpeker at idealet med dybdeintervjuer er den frie samtalen, og at dette lett kan forstyrres dersom intervjuguiden blir for rigid. Samtidig påpeker han at samtalen ikke må bli for fritt-flytende, da informantene har en forventning om å besvare konkrete spørsmål, ikke snakke om løst og fast. Dette er en balansegang som må være på plass for å ivareta profesjonaliteten i intervjuet.

Intervjuguiden kan leses i sin helhet som vedlegg 1. til denne studien.

Case

Jeg har valgt ut casestudie i forbindelse med dette forskningsarbeidet. Jeg har valgt å forespørre alle mine informanter om å presentere meg for hver sine enkeltcase, og jeg sitter derfor igjen med 5 enkeltcase som skal analyseres i denne studien.

Jacobsen (2018) beskriver en enkeltcase-studie som at en forsker dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom.

Dette beskriver han videre som en metode som gir god innsikt i en hendelse, og det var derfor naturlig for meg å velge denne innsamlingsmetoden gitt den problemstillingen jeg har utformet. I tillegg åpner casestudier opp for muligheten til å få frem flere nyanser, og forstå samspill mellom aktørene på en annen måte enn man ville gjort ved alternative innsamlingsmetoder.

Mine case kjennetegnes av relasjonelle konflikter. Konfliktene er hverdagspreget i den grad man kan kalle dem det, når informantene selv har definert dem som karrierens mest krevende konflikter. Dette er konflikter som i seg selv er alvorlige nok for dem det gjelder og arbeidsplassene de har inntruffet på, men etter min mening vil de på generelt grunnlag kunne beskrives som hverdagslige i form av at de ikke er direkte sjokkerende eller ugjenkjennelige for andre arbeidsplasser.

Valg av informanter

Jeg har valgt å ha fem ulike informanter i denne studien. Antagelsen her var at fem informanter burde være tilstrekkelig for å få et nyansert bilde med ulikt informasjonsspenn. Informantene har jeg for egen enkelhets skyld valgt i eget nettverk, uten at disse nødvendigvis er nærstående. Jeg forespurte alle informantene muntlig om de ønsket å stille opp om intervjukandidater, hvor samtlige takket ja.

Informantene har opplyst om ulik faglig og erfaringsmessig bakgrunn, uten at jeg hadde detaljert innsikt i dette på forhånd, men jeg visste grove trekk hva slags organisasjoner de har jobbet tidligere i karrieren. Jeg har valgt de aktuelle informantene fordi de representerer ulike aldersgrupper, kjønn, erfaringsgrunnlag og utdanningsbakgrunn, i tillegg representerer alle ulike organisasjoner.

Opprinnelig var jeg redd at utvalget kunne bli for mannsdominert, og at konfliktene som ville bli presentert kunne være påvirket av både mannsdominerte ledere, men også av

mannsdominerte arbeidsplasser i sin helhet. Jeg valgte derfor å inkludere to kvinnelige ledere som representerte mer kvinnedominerte organisasjoner for å forsøke å skape en balanse i utvalget.

Gjennomføring av intervjuer

Alle informantene fikk informasjon om intervjuet muntlig og/eller pr. e-post med hovedspørsmålet «Hva har vært karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt», slik at de hadde anledning til å forberede hvilket case de ønsket å legge frem. Én av informantene ønsket å få tilsendt en komplett intervjuguide i forkant for å kunne forberede seg best mulig. Dette var et ønske jeg valgte å etterkomme, da jeg ikke så noen negative konsekvenser ved dette.

Jeg gjennomførte intervjuene på ulike lokasjoner. Jeg oppsøkte to av informantene på deres arbeidsplass, én informant på hjemmebane, én informant ønsket å gjennomføre intervjuet på min arbeidsplass, mens den siste informanten er bosatt geografisk langt unna, så intervjuet ble gjennomført digitalt.

Jeg valgte å benytte meg av diktafon-app anbefalt av foreleser ved Universitetet i Agder. Appen heter «Diktafon» og er utarbeidet og levert av Universitetet i Oslo (UiO). Appen ga meg mulighet til å laste lydopptakene direkte opp til www.nettskjema.no, også dette en tjeneste levert av UiO. Denne tjenesten tilbyr sikker lagring av data bak to faktorautentisering og er godkjent for bruk til dette formålet. I tillegg tilbyr tjenesten automatisk transkribering av lydfiler, hvilket jeg også benyttet meg av. Dette var unektelig svært tidsbesparende, selv om kombinasjonen automatisk transkribering og utpregede dialekter i noen tilfeller skapte heller uforståelige setninger.

Jeg sitter igjen med gode erfaringer med både diktafon-appen og nettskjema.no, og hadde gladelig benyttet denne tjenesten om igjen.

Samlet sett er jeg tilfreds med intervjuprosessen. Intervjuene hadde god fremdrift, men krevde en mer i form av sortering i etterkant enn hva jeg hadde forutsett. Jeg opplevde at informantene hadde en tendens til å gjenta seg selv, og at tillegg til- eller oppfølging på tidligere spørsmål gjerne ble flettet inn i svar på nye spørsmål. Dette ser jeg på som en direkte konsekvens av å ha valgt en semistrukturert intervjumetode, hvor målet er at informanten skal fortelle mest mulig fritt, men dermed også har lett for å bli løst i og samtalepreget.

Personvern og godkjenninger

I forkant av dybdeintervjuene benyttet jeg meg av digitalt meldeskjema for behandling av personopplysninger i forskningsøyemed. Skjemaet er levert av SIKT- Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, som er et eget forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet ([Om Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør](#))

Hensikten med kravet om innlevering av denne typen skjema er å kontrollere at datainnsamlingen oppfyller kravene til personvern.

I tillegg til SIKT-godkjenning supplerte jeg også alle informantene med et eget samtykkeskjema i forkant av intervjustart. Dette skjemaet ble utarbeidet etter en egen mal på nettsiden til SIKT, «Skjema for lagvis informasjon», og inneholdt blant annet informasjon om varighet om lagring av opplysninger, hvor og hvordan disse blir oppbevart/lagret, og når informasjonen vil slettes.

Alle informantene fikk tilbud om kopi av skjemaet, noe samtlige takket nei til.

Analyse og tolkning

Jeg valgte å laste ned de transkriberte intervjuene og sortere og renskrive dem parallelt med at jeg lyttet til lydopptakene. Dette gjorde jeg for å rette opp i feiltranskribering, og samtidig fargekode hvilke uttalelser som tilhøre informanten, og hvilke som var mine egne.

I tillegg benyttet jeg en Excel-versjon av intervjuguiden min, hvor jeg sorterte ut alle hovedspørsmålene og svarene informantene hadde avgitt.

Dette hjalp meg med å få en oversikt over helhetsbilde som fremstod når alle intervjuene var over, og gjorde det enklere for meg å sammenligne svarene til de ulike informantene.

De nyansene som oppstår mellom linjene, var det vanskeligere å strukturere. Jeg valgte derfor å inkludere disse «usynlige» momentene i gjengivelsen av de enkelte casene. F.eks. opplevde jeg at en av informantene var litt mer tilbakeholden enn de andre, og mitt inntrykk var at dette skyldes frykt for å si noe galt, eller å si for mye, slik at caset ville være gjenkjennbart for den involverte parten. Vedkommende ga også delvis inntrykk av å være noe ukomfortabel og usikker på enkelte av mine spørsmål, noe jeg tolker som usikkerhet knyttet til frykt for gjenkjennelse av den aktuelle situasjonen. Når det er nevnt ble samtlige kandidater gjort kjent med at alle identifiserende opplysninger ville bli anonymisert fortløpende i min transkriberingsprosess, og de fleste anonymiserte også i sin gjengivelse av situasjonene.

Jeg opplevde at informantene selv anonymiserte navn helt uoppfordret, eller selv ga til kjenne at de brukte et oppdiktet navn. Jeg var imidlertid kjent med hvilken organisasjon konfliktene hadde opptrådt i, i fire av fem tilfeller. På bakgrunn av dette har jeg valgt å bruke generelle betegnelser som industri og varehandel, og jeg er også kjent med at informanten ikke nødvendigvis jobber i samme organisasjon som konflikten inntraff i på det nåværende tidspunkt.

Validitet

Med validitet vektlegger vi i hvor stor grad resultatene vi kommer frem til er pålitelige, og vi skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten til en studie sier noe om i hvor stor grad jeg som forsker har klart å fange opp faktum i hva mine informanter har forsøkt å formidle til meg til tross for de fallgruvne som finnes. Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvor stor grad min funn kan overføres til andre situasjoner eller utvalg.

Dag Ingvar Jacobsen beskriver blant annet samhandlingen mellom intervjuer og informant som en mulig feilkilde i sin bok «Hvordan gjennomføre undersøkelser» fra 2018). Han skriver at alle som skal intervjues ideelt sett må utsettes for de samme stimuli i intervjusituasjonen. I mine dybdeintervju har jeg latt informantene velge intervjulokasjon selv. Min intensjon har vært å møte informantene på deres premisser, på et sted de anser som trygt. Dette kan ha både fordeler og ulemper, blant annet slik Jacobsen (2018) løfter frem, med at intervjusituasjonen ikke er helt standardisert.

I mitt tilfelle er jeg alene om forskningsarbeidet, men dersom vi hadde vært flere forskere som samarbeidet måtte for eksempel selve intervjuprosessen vært gjennom øvd i forkant slik at alle la opp intervjuene på tilnærmet samme måte.

Jeg har forsøkt å stille spørsmålene fra min intervjuguide i tilnærmet lik rekkefølge til alle informantene, men åpenheten i et semistrukturert intervju tilsier at dette ikke lar seg gjøre i samme grad som ved standardiserte intervjuer.

Jacobsen (2004) drar også frem utforming av spørsmålene i intervjuguiden som en mulig feilkilde. Dersom spørsmålene er av en ledende karakter, er uklare eller på andre måter skaper usikkerhet hos informanten kan det være med på å gi svar på ting jeg egentlig ikke har behov for.

En annen feilkilde som Jacobsen (2004) har tatt med i sin validitetsbeskrivelse er trekk ved informanten. Dette kan utspille seg på flere måter, og kan for eksempel oppstå når informantene velger å «pynte» på sannheten. Mitt hovedspørsmål om karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt kan for noen oppfattes som sensitivt. Situasjonen det dreier seg om kan ha vært av en slik karakter at de ønsker å fremstille seg selv i et bedre lys enn hva realiteten skulle tilsi. Dette kan også ha sammenheng med at informantene har en viss grad av relasjon til meg som forsker. Informantene kan, bevisst eller ubevisst, ønske å fremstille seg selv i et bedre lys for at min personlige oppfatning av dem, og deres håndtering av situasjonen ikke skal endres i negativ forstand.

Et annet trekk ved informanten kan være at de frykter represalier. Dette kan være i form av kritikk fra egen leder, fra ansatte eller miljøet rundt knyttet til hva de har sagt i intervjusettingen. Det ble klart for meg under intervjuene at en av informantene var overdrevent forsiktig i sine uttalelser i frykt for å si for mye, eller å komme med uttalelser som kunne skape gjenkjennelse. Dette gjorde intervjusituasjonen mer utfordrende og jeg opplevde det som at svarene måtte «dras» ut av informanten på enkelte spørsmål.

En siste punkt jeg ønsker å ta med i denne validitetsbeskrivelsen går på min egen manglende erfaring som forsker. Det faktum at jeg ikke har sammenfattet studier på dette nivået tidligere er i seg selv en trussel mot påliteligheten til studien. Det kan utarte i form av mangler i innsamlingsprosessen, men kanskje mest avgjørende i analysedelen av studien. Manglende erfaring kan lede til feilevaluering og misforståtte konklusjoner.

Studiens interne gyldighet vil jeg påstå at jeg har klart å ivareta i stor grad. Jeg er tilfreds med gjennomføringen av dybdeintervjuene og tolkningen av disse i etterkant.

Når det gjelder ekstern gyldighet er jeg mer tvilende til om datagrunnlaget er tilstrekkelig for å kunne generalisere utover min egen informantgruppe.

Reliabilitet

Jacobsen (2004) forklarer at reliabilitet sier noe om i hvilken grad resultatene fra en studie er til å stole på. Vi kan skille mellom indre og ytre reliabilitet.

Den indre reliabiliteten forteller oss om denne studien kan etterprøves av andre med bakgrunn i de samme parameterne som ligger til grunn for denne studien.

Den ytre reliabiliteten forteller oss om andre forskere vil kunne være i stand til å gjenskape de samme funnene i andre tilsvarende settinger/miljøer.

Fallgruver- evt. etiske problemstillinger?

Med bakgrunn i Jens Carl Ry Nielsen og Pål Repstads artikkel «Fra nærhet til distanse og tilbake igjen» fra 2004, har jeg valgt å overføre enkelte av deres påstander til mitt forskningsarbeid. Ry Nielsen og Repstads artikkel omfatter fallgruvene man må være bevisst på når man forsker i egen organisasjon. I mitt tilfelle forsket jeg ikke i egen organisasjon, men mine informanter var kjente for meg, og jeg hadde en viss kjennskap til de fleste av organisasjonene i forkant.

Jeg mener at flere av punktene artikkelen vektlegger kan være relevante også i mitt tilfelle.

En av hovedutfordringene ved å benytte informanter som jeg har i eget nettverk er nettopp dette med kjennskap. Dette er mennesker som jeg har kjent til over tid og som fra mitt ståsted later til å være gode ledere. Det er mennesker jeg har respekt for og en god tone med når vi møtes. Det i seg selv er nok til at mine holdninger kan grense mot forutinntatthet. Jeg ønsker ikke at mennesker jeg tidligere har hatt respekt for skal beskrive et scenario hvor dette inntrykket endres, og mine analyser kan derfor stå i fare for å bli preget av dette synet. Ry Nielsen og Repstad (2004) påpeker imidlertid også at personlig engasjement kan føre til mer utholdenhet som forsker, og at jeg med det som bakgrunn kan ønske å legge mer arbeid i studien.

I sammenheng med dybdeintervjuene kan personlig kjennskap føre til at informantene utelater enkelte ting, eller unnlater å forklare detaljer ved sin handlemåte fordi vedkommende tenker at basert på vår relasjon, så er dette noe som er underforstått, eller noe jeg kjenner til ved vedkommende personlighet som ikke behøver å forklares. For studiens del er dette derimot avgjørende for å få frem nyansene i caset som blir presentert.

En annen fallgrube vil være om jeg skulle få utfordringer med å skrive sannheten knyttet til min opplevelse og analyse av de ulike casene. Min intensjon har vært å sende denne masteroppgaven til informantene i etterkant. Dette kan skape utfordringer i nåværende, og/eller fremtidige arbeidssituasjoner og kan få meg til å revurdere formuleringer og påstander basert på at jeg vet hvem som får tilbud om å lese studien i ettertid. Jeg ønsker å utvise rettferdighet ovenfor de casene jeg får presentert, men ønsker samtidig å forbeholde meg retten til å gjøre meg opp en egen mening om håndteringen, basert på de opplysningene jeg blir fremlagt.

I dette kapittelet vil jeg gi en nærmere beskrivelse av de ulike casene mine informanter har betegnet som karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt. Casefremstillingene er et resultat av situasjonsbeskrivelsene informantene har gitt, og varierer noe i form av at alle ikke delte beskrivelser på like detaljert nivå.

Case 1: trakasseringsbeskyldninger

Informanten er en mannlig leder i 50 årene med bred, formell lederutdanning. Han har jobbet som leder i ulike bedrifter i 27 år. Primært har han jobbet som leder i private organisasjoner innen varehandel og IT, men fungerer nå som konsulent for ulike private og offentlige organisasjoner.

Informanten beskriver et case som fant sted forholdsvis tidlig i sin karriere som leder, på et tidspunkt hvor han hadde vært leder i 3-4 år. Konflikten skjedde i en semikommunal organisasjon, nærmere bestemt en interkommunal samarbeidsorganisasjon på vei mot privatisering, med ca. 25 ansatte. Fordelingen i arbeidsgruppen var forholdsvis jevn, med en liten overvekt av mannlige ansatte.

Informanten trådte inn i en nyopprettet stilling som økonomi- og administrasjonssjef, hvor det etter kort tid oppstod en konflikt mellom han og en kvinnelig ansatt som arbeidet som resepsjonist i organisasjonen. Informanten mener selv at konflikten oppstod som følge av at denne kvinnen anså hans inntog i organisasjonen som en trussel mot hennes stilling. Det viste seg at vedkommende var lite kvalifisert for stillingen hun innehadde, og generelt hadde svært behagelige arbeidsdager med lite krav og lav arbeidsmengde. Hun hadde et avslappet forhold til arbeidstider og kom og gikk litt som hun selv ville. Det kom for en dag at denne kvinnen hadde et forhold til daglig leder i organisasjonen, som da også var informantens leder. Forholdet mellom kvinnen og daglig leder ble etter hvert allment kjent i organisasjonen, og ble av begge parter understreket at det på arbeidsplassen var et rent profesjonelt forhold, og at informanten var den som til enhver tid skulle håndtere og lede kvinnen. I praksis viste dette seg derimot å bli svært utfordrende.

Konflikten mellom informanten og kvinnen ble stadig mer krevende, og det utviklet seg over tid en isfront mellom dem. Hun ønsket ikke innblanding i sin arbeidshverdag, og minst av alt ønsket hun å bli fortalt hvordan hun skulle løse sine arbeidsoppgaver, og «truet» med å gå

direkte til daglig leder for å få ting slik hun ønsket. Kvinnens forhold til daglig leder påvirket også forholdet mellom daglig leder og informanten, og det utviklet seg fra en konflikt med to parter, til en konflikt mellom tre parter.

«Hun ønsket egentlig bare å gjøre ting som passet henne, men hun hadde store faglige hull. Min påstand er at hun hadde fått jobben fordi hun hadde vært på soverommet med daglig leder. Det var mange arbeidsutfordringer, og det var hovedkonflikten i dette, men så ble det veldig personlig. Det var da jeg ble beskyldt for å være trakasserende når jeg stilte spørsmål ved måten å gjøre ting på.»

Informantens konflikt med kvinnen gikk primært på hennes arbeidsutførelse, mens hennes motsvar når hun ikke fikk det slik hun ønsket var at informanten trakasserte henne. Dette utviklet seg til en vanskelig situasjon hvor sak og person ikke lengre hadde klare skiller. Kvinnen kom med påstander om at hun f.eks. ikke fikk de lønnstilleggene hun hadde krav på, og begrunnet dette med at informanten holdt hennes forhold til daglig leder imot henne. Fagforbundet ble involvert og informanten følte seg stemplet som den «store, stygge ulven». Etter anmodning fra Fagforbundet ble det på det sterkeste anbefalt å eskalere konflikten etter beste evne.

«Jeg tror kanskje utfallet hadde vært annerledes hvis ikke jeg hadde hatt en leder som hadde et forhold til henne. Altså, de betegnet forholdet som profesjonelt, men det fungerte ikke slik i praksis.»

På dette tidspunktet var også styret i organisasjonen involvert, og hadde begynt å sette spørsmålstegn ved måten daglig leder håndterte, og oppførte seg, ikke bare i forhold til nevnte konflikt, men også på generell basis i organisasjonen. Situasjonen ble beskrevet som ute av kontroll, og daglig leder utviste en adferd som var like ukontrollert. Styret i organisasjonen besluttet å avskjedige daglig leder.

Informanten beskriver dette som en delvis avsluttet konflikt. Etter at daglig leder ble avskjediget mistet kvinnen litt av «piffen», og deler av grunnlaget for konflikten falt automatisk bort når hun ikke lengre kunne bruke deres forhold som brekkstang for å få sine ønsker innfridd. Da ny daglig leder ble tilsatt forløp denne uten konflikter. Informanten anslår at tiden fra han ble tilsatt og konflikten startet, til daglig leder ble avskjediget var tett på to år.

Med andre ord hadde konflikten sakte, men sikkert eskalert over en forholdsvis lang tidsperiode.

Parallelt med denne konflikten var organisasjonen i en omstillingsfase. Informanten beskriver det som «gullgraver» tilstander, hvor organisasjonen opererte i en bransje i stor vekst, på vei mot privatisering og muligheter for å tjene store summer.

«Når jeg kom inn i dette så var det et IKS som var i ferd med å bli privatisert fordi vi hadde en del oppdrag som falt under konkurranseutsatt sektor. Så alt var bare rør, og det var litt sånn gullgravertid. Vi ekspanderte mye, men det systemmessige hang ikke helt med».

Informanten og kvinnen fikk en avmålt, kjølig og profesjonelt forhold etter at daglig leder forsvant. Det ble etablert klare retningslinjer for oppmøte og avslutning av arbeidsdagen og satt klare rammer for kvinnens arbeidsoppgaver- og jobbutførelse. I takt med organisasjonens omstilling ble hennes rolle noe endret, og arbeidsoppgavene mer tilpasset hennes kompetansenivå. Informanten fortsatte i stillingen i ytterligere to år, og beskriver at forholdet dem imellom ble levelig, men avmålt fram til også han sluttet i organisasjonen.

Kortfattet analyse av case 1

Denne konfliktsituasjonen er hva Sander (2016) beskriver som en relasjonskonflikt. Konflikten var primært mellom informanten og den kvinnelige ansatte, men utviklet seg gradvis til også å inkludere daglig leder i organisasjonen. Sander (2016) nevner blant annet sjalusi og uklarhet i arbeidsoppgaver/roller som årsaker til relasjonskonflikter. Konflikten ble håndtert i et strukturelt perspektiv hvor relevante støtteinstanser ble koplet inn, men kompleksiteten i konflikten med forhold som krysset inn i privatlivet og på tvers av linjer i organisasjonen bidro negativt med tanke på å skape en tydelig kommunikasjonsprosess. Dette gjorde en samarbeidstilnærming til konflikten utfordrende. Mitt inntrykk er likevel at informanten hadde en slik tilnærming, mens motparten hadde inntatt en mer konkurransepreget tilnærming.

Case 2- mobbing på arbeidsplassen

Informanten er en mannlig leder i 50 årene med høy akademisk utdanning som teknisk ingeniør i tillegg til doktorgrad i matematikk, men har ingen form for formell lederutdanning. Han har jobbet som leder i ulike stillinger i samme bedrift siden endt utdanning, totalt i ca. 25 år.

Informanten beskriver et case som fant sted i organisasjonen på et tidspunkt hvor han hadde sold erfaring med å lede den aktuelle organisasjonen, ca. 17 år inn i sin karriere som leder. Konflikten fant sted i en mannsdominert industribedrift med i overkant av 70 ansatte fordelt på to lokasjoner.

Informanten beskriver en latent konflikt, primært mellom to ansatte som begge var faglig dyktige på hver sine områder, hvor den ene hadde behov for mer struktur rundt seg og sine arbeidsoppgaver enn det en gjennomsnittsansatt kanskje har. Han kunne av kollegaer oppfattes som litt «firkantet og spesiell». Dersom han fikk ha ting på sin måte, og utføre arbeidsoppgavene på sin måte var alt i orden, men dersom noe var litt utenfor hans foretrukne preferanser hadde han lett for å se seg om etter feil hos andre han mistenkte kunne være årsaken. Dette resulterte i at han ved flere anledninger sendte avviksmeldinger på andre ansatte dersom han fant feil ved deres arbeidsutførelse, gjerne over småting og bagateller.

«Og da er det sånn at X er en dyktig fagperson, men på lik linje med alle oss andre, så er han spesiell som person. Men det er jo alle. Men så er det noen som er litt mer spesiell enn andre. Og det går at når han får ha sin struktur, når han får rydde som han vil, når han får gjøre jobben som han vil, så er han den effektive personen som finnes. Når det ikke går akkurat som han vil, så blir han irritert og begynner å kikke på andre og henge seg opp i hva andre gjør».

Kollegaer, og da spesielt én kollega, gjennomskuet ofte hvem som hadde sendt avviksmeldingen. Dette førte noen ganger til små «hevnaksjoner» hvor det kanskje ble flyttet litt på ting, rotet litt unødvendig eller gjort andre småting som øyensynlig irriterte vedkommende. Dette skjedde med ujevne mellomrom og ble vanligvis enkelt håndtert med en samtale med nærmeste leder.

På det aktuelle tidspunktet utviklet det seg en situasjon som var mer alvorlig enn overnevnte episoder. For ordens skyld er det nødvendig å presisere at det nettopp var foretatt tre nyansettelser i organisasjonen, to lærlinger og én annen ansatt.

Vedkommende som foretrekker struktur og orden opplever at noen tukler med skapet hans i garderoben. Ting flyttes på, skapes fylles med byggsaum og ting forsvinner. Den ansatte begynner å låse skapet med hengelås, men opplever at låsen kuttes og hærverket fortsetter.

Organisasjonen er forholdsvis liten, og det ble fort allment kjent blant de ansatte og i ledelsen at noe foregikk. Det ble raskt definert som en mobbesak da det skjedde ofte i løpet av et kort tidsrom, og kun i dette ene skapet. Ved hver anledning skjedde det på natten når ingen skulle være til stede. Med andre ord krevde det at den som gjorde dette hadde nøkkel til lokalene.

«Dette var en konflikt som var allmennkjent på arbeidsplassen. Det var ikke bare han ene som følte seg berørt. For dette eskalerte, så vi opplevde det som en mobbesak, i og med at det ikke bare var tyveri, men det var noe som gikk over flere dager og en periode som skapte utrygghet».

At dette også startet samtidig som nye ansatte begynte i organisasjonen skapte en del utrygghet i ansattgruppen, og det begynte fort å utvikle seg en form for intern etterforskning. De ansatte var på vakt hver gang noen gikk inn i garderobeområdet, og det ble mistenkeliggjøring og spekulasjoner rundt hvem som utførte disse tingene.

«I utgangspunktet kan man låse skapet, og etter hvert så blir dette også gjort. Men så blir låsen klippet og åpnet opp likevel. Og da er det klart at det er en litt vanskelig situasjon, for det er jo ingen som sier noe. Det er ingen som har sett noe, ingen som har hørt noe, ingen vet noe om dette. Så da begynte vi å måtte følge meg. Det å drive en sånn mistenkeliggjøring og intern etterforskning, det er ikke noe bra for en arbeidsplass».

Etter en periode hvor konflikten vedvarer har det begynt å bli en «tysterkultur» i ansattgruppen, hvor ingen ønsker å si noe i frykt for å bli ansett som en tyster. Ledelsen vurderte å sette opp kameraovervåking, men besluttet i første omgang å kalle inn til enkeltsamtaler med flere ansatte, og tydeliggjorde at dette ansås som en alvorlig mobbesak,

og at dersom de fant ut hvem som stod bak vil vedkommende miste sin stilling i organisasjonen. Etter at disse samtale fant sted, tar hærverket mot den ansattes skap slutt.

Informanten forteller at ledelsen konkluderte med at saken ble løst uten å ha funnet den skyldige. Antagelsen er at vedkommende har vært blant de som var inne til samtale, eller at noen av de som var inne har fortalt hva som ble sagt slik at den skyldige har blitt skremt fra å fortsette med denne adferden. Konflikten førte ikke til represalier av noen form, og den/de ansatte er fortsatt tilsatt i organisasjonen eller har sluttet av andre årsaker enn denne konflikten.

Kortfattet analyse av case 2

Denne konflikten betegner jeg som en relasjonskonflikt, da mobbing mellom ansatte går direkte på de mellommenneskelige forholdene mellom partene.

I dette tilfellet er det også i konflikt med Aml. §3-4 – Krav til det psykososiale arbeidsmiljø.

Konflikten ble håndtert i et strukturelt perspektiv, med en horisontal kommandolinje.

Ledelsen opplevde en situasjon preget av uklarhet rundt nøkkelopplysninger i en organisasjon som bar preg av begynnende kaos som følge av økende mistenkeliggjøring. En ryddig prosess med møter og tydelig kommunikasjon underbygger en strukturell tilnærming.

Leder valgte en samarbeidstilnærming hvor det ble brukt en kombinasjon av samarbeid og kompromiss som metode for å avslutte konflikten. Ved å samarbeide om å kartlegge situasjonen bak mobbingen tydeliggjorde ledelsen samtidig konsekvensen av å fortsette mobbingen. Å la saken bero uten å forfølge den videre må kunne karakteriseres som et kompromiss.

Case 3- ansatt med vrangforestilling

Informanten er en kvinnelig leder i 30 årene med uformell lederutdanning anskaffet gjennom internt lederutviklingsprogram i organisasjonen hun arbeider i. Hun har jobbet som leder i privat organisasjon innen varehandelsbransjen i 10 år.

Informanten beskriver et case som fant sted i organisasjonen når hun hadde noen års ledererfaring bak seg, men var helt ny på den aktuelle arbeidsplassen. Konflikten fant sted på en arbeidsplass med i overkant av 20 ansatte i hel- og deltidsstillinger. Arbeidsplassen hadde en variert ansattgruppe både i alder, kjønn, erfaring og etnisitet.

Det hele startet for informantens del da hun tiltrådte stillingen som daglig leder i virksomheten. Virksomheten var en del av en varehandelskjede, og informanten hadde god erfaring med bedriftskulturen i hovedorganisasjonen. I prosessen med å gjøre seg kjent med en ny virksomhet, deres rutiner og ansatte blir informanten kjent med en ansatt som fremstiller seg selv om positiv og med stor arbeidskapasitet, generelt et hyggelig menneske å ha med å gjøre. Etter kort tid begynner informanten å motta klager fra andre ansatte og kunder omkring vedkommende og hennes adferd. Hun blir beskrevet som kort og frekk mot både kollegaer og kunder, og hennes væremåte blir betegnet som krevende å omgås i det daglige. Informanten følte seg på dette tidspunktet forvirret og i tvil om disse tilbakemeldingene, da dette ikke var informasjon hun kjente seg igjen i.

«Jeg fikk tilbakemeldinger på at den ansatte var litt krass med kundene. Når kundene spurte om hjelp så kunne den ansatte oppleves som litt hissig, og klarte ikke å kommunisere bra norsk på en ordentlig måte, som gjorde at kunden opplevde at hun ikke ga god kundeservice. Hun bare forsvant eller ga et kor svar. Dette skjedde ved flere tilfeller.»

Som følge av klagen informanten mottok så hun seg nødt til å følge dette opp videre. Etter hvert viste det seg at det var hold i klagen, og at det var flere andre ting å reagere på ved vedkommende og hennes adferd. Virksomheten hadde et eget system for fordeling av arbeidsoppgaver hvor man signerte når disse var utført. Informanten opplevde ved flere anledninger at den ansatte signerte og hevdet ting var utført når dette åpenbart ikke var tilfelle. Ved nærmere undersøkelser viste det seg i tillegg ofte at andre ansatte hadde ordnet ting som vedkommende hadde påstått at hun hadde utført, eller hadde slurvet med.

Når informanten konfronterte den ansatte med disse manglene var det ofte unnskyldninger om dårlig tid og høyt trykk av kunder i det aktuelle tidsrommet o.l. Når informanten deretter sjekket omsetningen i samme tidsrom var det ikke noe som tydet på at det hadde vært unormalt travelt. I tillegg kom det for dagen at den ansatte kunne finne på å forlate virksomheten i arbeidstiden for å utføre private ærender.

Informanten beskriver en krevende prosess hvor den ansatte ble kalt inn til ukentlige oppfølgingssamtaler hvor det i fellesskap ble satt mål og vurdert om foregående mål var oppnådd. Den ansatte hadde ønske om større stillingsprosent og ønsket mer ansvar. Disse ønskene kom stadig i konflikt med manglende måloppnåelse, og hun hadde store problemer med å forstå hvorfor hun ikke fikk tilbud om verken større stilling eller mer ansvar. I tillegg var hun misfornøyd med de vaktene hun fikk tildelt, da disse ikke passet inn i hennes privatliv.

«Som leder synes jeg jo det var litt vanskelig at den ansatte ønsket å prøve, men ikke fikk det til. Jeg visste jo at hun hadde det litt tøft økonomisk. Så ja, det er jo vanskelig å ha sånne samtaler. Den ansatte skulle prøve hardere for å bli bedre på å gjennomføre ting mer grundig, men da hang jo jobben litt i en tynn tråd allerede.»

Over tid eskalerte denne situasjonen til et nivå hvor den ansatte valgte å inkludere både fagforening og NAV i prosessen. Hun uttrykte at hun følte seg forbigått og dårlig behandlet av informanten.

Informanten på sin opplevde denne perioden som særlig utfordrende da hun var redd for å gjøre feil, og genuint ønsket at den ansatte skulle lykkes i jobben sin. Organisasjonen informanten jobber i har både uttalte og uuttalte retningslinjer for å strekke seg langt for å tilrettelegge å bygge opp sine ansatte, og ønsker i det lengste å unngå oppsigelser.

Informanten hadde støtte fra øvrige ledd oppover i organisasjonen som bistod for å sikre at det ikke ble gjort feil i håndteringen av denne konflikten, og verken fagforening eller NAV så behov for å ta saken videre etter det første, innledende møtet fant sted.

«Vi ønsket begge to å ha samtaler for at det ikke skulle bli flere misforståelser. Det kan det ofte bli når informasjonen kommer via andre, og du bare skal gjengi ting du har hørt av andre. Vi snakker om veldig forskjellige personligheter her, og jeg var tydelig på alle har sitt ansvarsområde på jobben. Her skal du høre på hva lederen har å si, og følge de oppgavene, men det nådde liksom ikke helt inn.»

Til tross for videre oppfølging og gjentatte forsøk på opplæring var det stadig ting å utsette på vedkommende og hennes arbeidsutførelse. Situasjonen ble ofte ekstra utfordrende da den ansatte ikke var etnisk norsk, og hadde en del problemer med språk- og kulturforståelse. Den ansatte mottok to skriftlige advarsler knyttet til sin arbeidsutførelse i perioden hvor informanten var hennes leder.

Konflikten fikk ingen endelig avslutning og pågikk mer eller mindre hele perioden hvor informanten var tilsatt ved virksomheten, totalt en periode på i overkant av to år.

Informanten gikk videre til en annen virksomhet i samme organisasjon og har kjennskap til at den ansatte fortsatt er tilsatt og at problemene hun opplevde i sin tid fortsatt vedvarer.

Kortfattet analyse av case 3

Også her er det snakk om en relasjonskonflikt, men med en viss grad av persepsjonsrelaterte faktorer. Informanten beskrev en ansatt som hadde utfordringer i samspillet mellom kollegaer og kunder, og etter hvert også med henne selv. I tillegg viste vedkommende lite tegn til selvinnsikt eller forståelse for hvorfor hennes adferd ble ansatt for problematisk og at dette gjorde henne lite aktuell for større stilling eller mer ansvar. Dette passer inn i Sander (2016) sin beskrivelse av persepsjonskonflikter, hvor vi har problemer med å forstå hverandre med bakgrunn i hvordan vi oppfatter og tolker signaler og sanseintrykk. Både relasjons- og persepsjonskonflikter løses ved kommunikasjon, og også i dette tilfellet lå den samarbeidstilnærming til grunn i konflikthåndteringen. Jeg vil imidlertid si at denne konflikten ble behandlet i en kombinasjon av det strukturelle og HR-relaterte perspektivet. Bolman og Deal (2018) trekker frem medvirkning, involvering og støtte som kjennetegn ved HR-perspektivet, noe også informanten ga uttrykk for at ble forsøkt vektlagt i oppfølgingen. Konflikthåndteringen baserte seg i stor grad på oppfølgingsmøter og forsøk på videre opplæring i ferdigheter, samt kommunikasjon knyttet til samspill med andre. Dette indikerer en strukturell tilnærming med et ryddig og organisert forløp.

Case 4- personlighetsutfordringer og todelte konflikter

Informanten er en kvinnelig leder i 30 årene med helsefaglig grunnutdanning, og senere formell lederutdanning i kommunalledelse. Hun har jobbet som leder i helsevesenet i 9 år.

Informanten beskriver en konflikt som fant sted når hun var nytilsatt leder i helsevesenet, på et tidspunkt hvor hun ikke hadde ledererfaring, eller lederutdanning.

Organisasjonen var en kommunal enhet for pleietrengende, eldre mennesker, med 24 årsverk fordelt over langt flere hel- og deltidsstillinger. Organisasjonen bestod på det tidspunktet kun av kvinnelige ansatte.

I tidsrommet før informanten ble tilsatt som leder på den aktuelle avdelingen hadde det allerede oppstått en todelte konflikt på arbeidsplassen. Når informanten trådte inn i stillingen ble det hennes jobb å håndtere situasjonen.

«Det var et par kollegaer som hadde holdt på ganske lenge. De tålte ikke ansiktet på hverandre, og skulle absolutt ikke jobbe sammen. Flere andre kollegaer hadde begynt å blande seg inn, der de sende avvik på den ene personen. Jeg kom inn som ny leder og skulle håndtere dette, der de ikke hadde hatt leder på mange, mange år. Så den konflikten kjente jeg. For det første var jeg ung og det var helt nytt for meg at folk kunne være så i konflikt med hverandre, og nå var det min jobb å løse det. Det var kjempeutfordrende».

De aktuelle partene var i utgangspunktet to kvinnelige ansatte, hvor den ene var i en godt voksen, norsk kvinne med lang erfaring, mens den andre var en yngre kvinne med lite erfaring som i tillegg ikke var etnisk norsk. Begge disse ansatte hadde lite, eller ingen faglig bakgrunn, men den eldre ble ansett som den med overtaket, mens den yngre åpenbart fremsto som en svakere motpart. Den eldre ansatte hadde over tid gitt gjentatte tilbakemeldinger til den yngre om det hun oppfattet som dårlig arbeidsutførelse på flere områder. Den eldre satte ofte spørsmålsteget ved den yngre sin kompetanse, og ga tydelig uttrykk for sin misnøye til henne og alle andre som var interessert i å høre på.

Den yngre ansatte var litt tilbakeholden og ønsket ikke å gjøre noe stort nummer ut av situasjonen, men erkjente at hun opplevde det som vanskelig å jobbe sammen med vedkommende, og at hun oppfattet det som at hun ble «hakket på» uansett hva hun gjorde, selv den minste lille ting ble påpekt. Det ble beskrevet som at vedkommende omtrent ikke

pustet på riktig måte når den andre var i nærheten. Den yngre ansatte påstod imidlertid aldri at hun ble mobbet.

Den eldre ansatte ble av andre kollegaer beskrevet som generelt brysk og krass, og manglet i manges øyne den omsorgsevnen og empatien man bør ha når man arbeider med eldre og pleietrengende. Informanten beskrev en lignende oppfatning, om enn ikke like bastant, og betegnet den ansatte som direkte med en utfordrende væremåte. Hennes måte å te seg på, og måten hun ordla seg var ofte ufin, og ble vanskelig for mange av de øvrige ansatte å forholde seg til. Informanten beskrev dette som en naturlig del av hennes personlighet, et resultat av bagasjen hun hadde med seg og tiden hun var vokst opp i, men resultatet var at mange opplevde det som vanskelig å være rundt henne.

«Det gikk på de små tingene, som gikk fra å være at du ikke kan noe, eller du er stygg i munnen, eller at du bruker feil ord, til å gå over til å bli personlig».

Konflikten mellom de to ansatte var kjent på arbeidsplassen, men det oppstod i tillegg en todelt situasjon; den ene var mellom den eldre og yngre ansatte og deres problemer seg imellom, og den andre var mellom store deler av den øvrige ansattgruppen og den eldre ansatte. Kort tid før informanten startet i jobben ble det sendt inn en rekke avviksmeldinger fra ulike ansatte. Samtlige avviksmeldinger hadde tilnærmet lik ordlyd og innholdet bar preg av å være forhåndsavtalt. Avviksmeldingene gikk på samarbeidsproblemer med den eldre ansatte, at hun var en mobber, og var til dels usaklige og basert på personangrep. Den eldre ansatte ble beskyldt for å se stygt på andre, være lite samarbeidsvillig og stygg i uttalelsene. Den gjengse oppfatning var at øvrige ansatte ikke ønsket å jobbe sammen med henne. Dette ble til dels oppfattet som en kollektiv mobbing av den eldre ansatte, som de selv beskyldte for å være en mobber.

«Hun hadde en veldig direkte, ufin måte å si ting på. Og for henne var det en naturlig del av hennes personlighet. Så hvis du var litt hårsår, eller tok ting litt personlig, eller synes ting virket litt krast, så ja. I det feltet vi er og jobber i, så har du ikke lyst til at de du jobber med skal være sånn, du skal jo ta vare på folk.

Informanten startet i første omgang med individuelle samtaler med de to kvinnene som hadde «hovedkonflikten» for å avdekke om dette i realiteten dreide seg om mobbing, eller bare samarbeidsutfordringer. Det ble mange samtaler både individuelt og med begge parter til stede. Det ble definerte klare og tydelige rammer for hva den eldre ansatte kunne si og ikke si, og hvilken måte informanten forventet at kollegaer skulle tiltale hverandre og omgås. Informanten og øvrig ledelse hadde ingen interesse av å ta den enkle utveien å legge til rette for at disse to aldri skulle behøve å arbeide på samme sammen i fremtiden, selv om dette ble gjort en kort periode for å roe ned situasjonen. Etter en tid la informanten ned klare føringer for at det nå ble forventet at disse to skulle klare å jobbe sammen på en profesjonell måte. I månedene som fulgte gikk situasjonen seg gradvis til og de to behersket å jobbe sammen igjen på en profesjonell måte. Informanten fortsatte over lengre tid med en egen oppfølgingsplan av den eldre ansatte som til dels hadde hatt behov for «munnkurv» og fulgte henne opp på et mikrostyrt nivå fram til situasjonen hadde roet seg betraktelig ned på arbeidsplassen som helhet. Selve konflikten mellom de to hoved-involverte pågikk over en periode på ca. et halvt år.

Den kollektive misnøyen fra øvrige kollegaer ble behørig adressert og strakte seg over en lengre periode før informanten anså den som et tilbakelagt kapittel. Informanten betegner dette som en sammensatt og kompleks konflikt som egentlig dreide seg om langt mer enn kun denne ene ansatte de hadde problemer med. Arbeidsplassen hadde vært preget av mangel på ledelse over lengre tid, og de ansatte følte seg lite sett og lite hørt. Informanten måtte jobbe aktivt for å opparbeide tillit blant de ansatte, slik at de forstod at hun tok varsler og avvik på alvor, samtidig som hun ikke aksepterte personangrep på enkeltansatte og kollektive avviksmeldinger i fremtiden.

Kortfattet analyse av case 4

Også dette er et klassisk eksempel på en relasjonskonflikt med tydelige kommunikasjonsutfordringer mellom partene. Konflikten ble håndtert i et strukturelt perspektiv med innledende fokus på kartlegging og deretter forsøk på å roe ned situasjonen. Videre håndtering ble også videreført i et strukturelt perspektiv med fokus på oppfølgingsmøter og til dels detaljstyrt veiledning av den ene parten i konflikten. Samarbeid ble brukt som tilnæringsmetode i og med at de ansatte som hadde den opprinnelige konflikten ble kalt inn til fellessamtaler og blant annet ble utfordret til å sette ord på hva som måtte endre på for at de skulle klare å jobbe sammen igjen.

Case 5- manipulativ ansatt

Informanten er en mannlig leder i 50 årene med formell lederutdanning i prosjekt- og endringsledelse på masternivå, samt høyere utdanning i økonomi, og med tilleggsutdanning innen sosiologi og statsvitenskap. Han har jobbet som leder i forsvaret, i ideell organisasjon og i annen offentlig organisasjon i 20 år.

Konflikten informanten beskriver fant sted i en ideell organisasjon av stor størrelse, om lag 10 år ut i hans lederkarriere. På det tidspunktet hadde informanten en stilling som økonomi- og administrasjonssjef, og forvaltet et budsjett på 2,5 milliarder fordelt over ulike avdelinger, og hadde ansvaret for over 70 ansatte. Organisasjonen hadde en jevn fordeling av ansatte i forhold til kjønn, alder, etnisitet og fagområder.

Konflikten startet da informanten en ny ansatt på en av sine avdelinger. Den ansatte var godt likt, svært karismatisk og sosial. Etter kort tid ble den ansatte genierklært av øvrige kollegaer, og hadde en høy sosial status i ansattgruppen. Informanten beskriver det likevel som at han hadde en dårlig magefølelse overfor denne ansatte. Over tid observerte informanten at den ansatte lovet mye, uten at det nødvendigvis skjedde noe. Han begynte å følge vedkommende nøye opp, og brukte mye til på å kontrollere og sjekke hva den ansatte foretok seg. Det ble gjennomført ukentlige oppfølgingsmøter hvor måloppnåelse ble sjekket og kontrollert, og avvik notert dersom det ikke var utført. Informanten forteller at han førte nøye dokumentasjon og referat fra disse møtene.

«Jeg fikk en veldig dårlig magefølelse, og han ble egentlig en helt i hele organisasjonen, mens magefølelsen min ble dårligere og dårligere etter hvert. Han var veldig godt likt i miljøet, men etter hvert så jeg jo at han lovet mye, men det skjedde ingenting.»

Den ansatte på sin side opplevde denne situasjonen som urettferdig, og betegnet informanten som en håpløs kontrollfrik. Øvrige ansatte begynte å stusse over denne detaljstyringen, men innså etter hvert at det lå en berettiget grunn bak. Det oppstod stadig flere situasjoner hvor den ansatte ble tatt for å ikke ha gjort jobben sin. Han var imidlertid usedvanlig flink til å snakke for seg, og kunne bortforklare nærmest enhver situasjon med at det var noen andre som egentlig hadde skylden for uteblitte resultater. På et tidspunkt møtte den ansatte en

kvinnelig ansatt fra HR-avdelingen som var en del av oppfølgingen rundt han, og kom med dårlig tildekte trusler ovenfor henne. Dette opplevde kvinnen som svært truende.

«Jeg overhørte ved flere anledninger at han hadde samtaler med eks-kona på telefon, hvor han skjelte henne ut, ofte knyttet til økonomi. Så han hadde trøbbel i mange retninger, og mange som i hans øyne behandlet han urettferdig. Det gikk igjen dette her, at det var alle andre sin feil, noe jeg tolket som den tosidige delen av personligheten hans. Han var verdens hyggeligste fyr, helt til han ikke var det».

Informanten beskriver håndteringen av denne konflikten som utfordrende, spesielt fordi den ansatte var så godt likt av andre. Selv mener informanten at den ansatte vært svært manipulativ, og hadde klare narsissistiske trekk ved sin personlighet, noe som også fremkom tydelig i møte med den HR-ansatte-kvinnen. Konflikten resulterte i en oppsigelse etter at et formelt løp med oppfølging og advarsler var gjennomført uten tegn til endring og forbedring. Den ansatte måtte forlate organisasjonen, og gjorde dette i stort sinne.

«Han var veldig lite fornøyd med den jobben jeg gjorde, og brukte enhver anledning til å si hvor ille jeg var som leder».

Kortfattet analyse av case 5

Dette caset er et eksempel på persepsjons- og relasjonskonflikt i kombinasjon. Den ansatte hadde åpenbart en annen oppfatning av virkeligheten enn leder, og deres ulike oppfatninger skapte en relasjonskonflikt dem imellom. Konflikten ble håndtert i et rent strukturelt perspektiv, hvor leder gradvis bygget opp en oppsigelsessak.

Konflikten ble på den ene siden først håndtert med en samarbeidstilnærming i håp om at situasjonen skulle endre seg, men utviklet seg til en mer konkurransepreget situasjon hvor det var liten grad av samarbeid mellom partene. Leder innså at dette var en ansatt som organisasjonen ikke kunne beholde og gikk derfor inn for å «vinne» en oppsigelse. Denne tilnærmingen er lite gunstig i de tilfellene hvor videre samarbeid er nødvendig, eller upopulære beslutninger må tas. I dette tilfellet var informanten tydelig på at oppsigelse var eneste utvei for organisasjonen, og videre samarbeid var derfor utelukket.

Kap. 6: Presentasjon av funn og drøfting

Innledningsvis i dette kapittelet har jeg valgt å dele analysen av konfliktene inn i to grupper. Her skiller jeg i første omgang mellom konflikt mellom en ansatt og kollegaer, og konflikt mellom en ansatt og leder. Her vil jeg gi en beskrivelse av hva konfliktene dreide seg om i korte trekk. Én av konfliktene passer inn i begge kategorier og vil bli kommentert i henhold til dette.

Ansatt-ansatt konflikt	Ansatt-leder konflikt
Industribedrift: mobbesituasjon	Ideell organisasjon: manipulativ ansatt
Varehandel: ansatt med vrangforestilling	Varehandel: ansatt med vrangforestilling
Helsevesen: personlighetsutfordring	Semikommunal sektor: trakassering

Deretter ønsker jeg å analysere hvert av spørsmålene nedenfor:

- Hvordan har lederne håndtert konfliktene?
- Hvordan har lederne evaluert utfallet i ettertid?
- Hvordan ser lederne på sin egen rolle i konflikthåndteringen?
- Hva mener lederne at de har lært av konflikten?

Avslutningsvis vil dette kapittelet gjengi de fire hypotese som ble presentert i kapittel 3, og presentere en analyse i henhold til disse:

- Hypotese om konflikthåndtering i et strukturelt perspektiv:
- Hypotese om konflikthåndtering i et HR-perspektiv
- Hypotese om konflikthåndtering i et politisk perspektiv
- Hypotese om konflikthåndtering i et symbolsk perspektiv

Konfliktens kjerne

I de tilfellene hvor ansatte hadde konflikt med andre enn ledelsen, slik som i situasjonen fra industribedriften, og i helsevesenet er det min oppfatning at dette handlet om kommunikasjonsutfordringer mellom to, eller flere ansatte. Det gikk i all hovedsak ut på kritikk knyttet til jobbutførelse, hvor man f.eks. sendte berettigede (eller uberettigede) avviksmeldinger på kollegaer, enten med et hevngjerrige motiv, eller for å understreke en mer generell misnøye over kollegaens væremåte/personlighet.

I disse tilfellene har jeg en formening om at avviksmeldingene er blitt brukt for å vise ledelsen at man opplever forholdet til en annen ansatt som frustrerende og krevende over tid, til det til slutt koker over i form av en avviksmelding.

«De ansatte fikk ikke greie på hvordan konflikten ble håndtert. De har kun meldeplikt, vi har ikke plikt til å orientere dem om prosessen videre, bare at ting blir håndtert. Jeg informerte om at sånne fellesavvik skal vi ikke ha igjen. Jeg skal ikke ha kollektive avviksmeldinger på en person der det tilsynelatende har vært en mal».

I de tilfellene hvor leder selv var en del av konflikten, slik som i situasjonen hvor leder ble beskyldt for å drive trakassering, kom det tydeligst til uttrykk hvordan konfliktsituasjoner på arbeidsplassen også påvirker leder rent personlig. Dette var et tilfelle som etter hvert ble beskrevet som helt ute av kontroll, og påvirket leders arbeidshverdag i stor grad. Informanten tilkjennega endatil at fortsatt å kunne kjenne på irritasjon den dag i dag, dersom han traff på vedkommende eller på andre måter ble minnet om nettopp denne konflikten.

I situasjonen som utspilte seg i den ideelle organisasjonen var leder klar på at situasjonen ikke påvirket han personlig, selv om den i ettertid har utpekt seg som en svært krevende konflikt. Informanten erkjente at imidlertid at det var vanskelig at andre i organisasjonen stusset på at han oppførte seg unormalt strengt rundt den ansatt konflikten omhandlet. Dette mente han skyldtes at den ansatte var svært godt likt av øvrige ansatte, og at det derfor tok lang tid før andre forstod hvorfor informanten var så oppsatt på å følge opp denne ansatte i ett og alt.

«Jeg vet at min adferd skape usikkerhet i miljøet. Hvorfor går han plutselig inn og styrer så veldig? Det er noe jeg ikke bruker å gjøre, men her styrte jeg den minste lille ting en periode. Når folk begynte å skjønne hvor ille det var, så var jeg allerede ganske langt inn i en oppsigelsesprosess. Det var ikke lengre etter at det ble oppdaget av flere at det resulterte i en oppsigelse.»

Også i de tilfellene hvor leder var en del av konflikten var manglende jobboppfyllelse en underliggende faktor. Kvinnen som kritiserte informanten for å behandle henne urettferdig med bakgrunn i hennes forhold til daglig leder i organisasjonen, og deretter kom med beskyldninger om trakassering, ønsket ikke at noen skulle «se henne i kortene», og bli oppmerksom på at hun ikke var faglig kvalifisert for flere av sine arbeidsoppgaver. Den mannlige ansatte fra den ideelle organisasjonen la konsekvent skylden for feil og manglende måloppnåelse på andre, eller forhold utenfor hans kontroll.

«Hun fikk etter hvert en lettere stilling enn hun hadde hatt tidligere. Hun ble satt til side fra jobben som frontfigur i resepsjonen, og havnet litt i «bakevja». Hun måtte gi fra seg noen oppgaver, og dermed forsvant litt av piffen samtidig som daglig leder forsvant, for da hadde hun ikke lengre noen allierte, ikke sant?»

I situasjonen fra varehandelsorganisasjonen hadde den ansatte en litt mer sammensatt konflikt. Hun hadde en pågående konflikt med øvrige ansatte i form av at de til stadighet sendte inn klager og avviksmeldinger på hennes væremåte og manglede jobbutførelse. Samtidig hadde hun også en konflikt med informanten som ikke var villig til å gi henne mer ansvar og større stillingsprosent. Informantens beskrivelser av den ansatte ga et inntrykk av en person med liten selvinnsikt i egen arbeidsutførelse.

Hvordan håndterte lederen konflikten?

Felles for samtlige konflikter er at informantene har valgt å kalle inn til samtaler med de berørte for å forsøke å kartlegge situasjonen.

I tre av fem tilfeller har de innledende samtalene kommet i stand som følge av at andre har sendt inn avvik eller på andre måter gjort informantene oppmerksomme på at det var en pågående konflikt på arbeidsplassen.

I to av tilfellene forteller informantene om at også andre instanser ble en del av konflikthåndteringen. Dette var i form av fagforening og NAV. Begge informantene oppga at dette hadde vært positivt for håndteringen av konflikten. Situasjonen hadde ikke eskalert slik det i noen tilfeller kan gjøre når f.eks. fagforening blir en del av konfliktbildet, og jeg tolker dette som at informantene har opptrådt korrekt i den aktuelle situasjonen og har hatt en saklig og velbegrunnet forankring for å håndtere situasjonen slik de gjorde.

I situasjonen fra industribedriften ble ulike tiltak vurdert for å få slutt på hærverket/mobbingen. Organisasjonen vurderte kameraovervåking og vakthold, og opplyste i tillegg de ansatte om at konsekvensen ved å bli avslørt ville være avskjedigelse. Sistnevnte kan, satt på spissen, betegnes som en trussel fra ledelsens side, men hadde åpenbart juridisk hold, og øyensynlig også ønsket effekt da hærverket tok slutt etter at dette ble kjent i ansattgruppen.

Konflikten ble isolert sett ikke løst i dette tilfellet, da det ikke ble klarhet i hvem som stod bak hærverket, men situasjonen gikk over uten å ha gjentatt seg siden. Ledelsens forsøk på samtaler med utvalgte ansatte kan også ha hatt en medvirkende effekt. I henhold til Denhardt m.fl. (2016) er det en balansegang mellom fordelene og ulempene ved konflikter på arbeidsplassen. I dette caset var leder tydelig på at konflikten påvirket de ansatte negativt, og ble en tidstyv produksjonsmessig, noe også Denhardt peker på som en risikofaktor ved uforløste konflikter.

Hvordan har lederne vurdert utfallet av konflikten i ettertid?

På spørsmål om de ville gjort annerledes i dag dersom en lignende konflikt skulle oppstå, var samtlige informanter samstemt i at ville behandlet konfliktene på tilsvarende måte. Selv om alle situasjonene var tøffe mens de stod på var informantene tilfreds med egen håndtering. De informantene med kortest fartstid som ledere ga mest uttrykk for usikkerhet og frykt for å begå feil, og valgte derfor i større grad å støtte seg på øvrige ledere oppover i systemet. Også i tilfellet som endte med oppsigelse av den ansatte vektla informanten støtte fra egen HR-avdeling som viktig, selv om han fremsto som pådriver og ansvarlig for oppsigelsen utad.

Informantene opplyste om et forløp i alle sakene som for meg fremsto som ryddig. Alle vektla samtaler, oppfølging og viktigheten av å skrive referater fra møtene. Situasjonene som ble beskrevet var komplekse og følsomme for de involverte, men informantene var tydelig på at

alternative utfall/løsninger ikke var nevneverdig aktuelle. Selvsagt kunne man ha jobbet hardere med å komme til bunns i hvem som stod bak hærverket i garderoben, og avskjediget vedkommende som et alternativ, men da stod virksomheten også i fare for å miste en dyktig fagperson eller verdifull lærling for fremtiden. Det er nærliggende å tenke seg at virksomheten også måtte hensynta at det muligens kunne dreie seg om en lærling som opererte på oppfordring fra andre mer erfarne ansatte, og ta i betraktning ung alder og manglende erfaring og selvtillit. I tillegg kunne det vært ødeleggende for vedkommende sitt videre læringsforløp.

En av aspektene ved konflikter som Denhardt m.fl. (2016) gjengir i sin sammenstilling av konflikter, er fordelene en konflikt kan fremprovosere i en organisasjon. Her gjengir han blant annet Wagner og Hollenbeck (1998) påstander om fordeler ved konflikt, hvor det blant annet hevdes at konflikter gir rom for å justere verdifulle ressurser. Funnene i denne studien støtter denne påstanden. Jeg sitter igjen med et bilde av en informantgruppe som genuint ønsker det beste for sine ansatte og organisasjonen de jobber/jobbet i. Informantene ønsket i utgangspunktet ikke å kvitte seg med ansatte for å få til rask og enkel løsning på konfliktene. Det ønsket å støtte oppom og veilede de ansatte til å bli bedre, både til jobbrelevante oppgaver og i mellommenneskelige forhold. Ved å tilby veiledning og åpne opp for justering av adferd viser dette etter min mening at informantene har sett på konflikten både som en kilde til forbedring, og en kilde til informasjon om tilstanden i organisasjonen, noe Wagner og Hollenbeck (1998) trekker frem som to av fem fordeler ved konflikter.

I noen tilfeller, slik som i den ideelle organisasjonen hvor det endte med oppsigelse, og i den semi-kommunale organisasjonen hvor daglig leder ble avskjediget, later det i mine øyne til å ha vært uunngåelige konsekvenser i en uholdbar situasjon. I den ideelle organisasjonen hvor man hadde en ansatt som slet med måloppnåelse og gjennomføring av arbeidsoppgaver, kombinert med manipulative tendenser som etter hvert utviklet seg til trusler mot andre ansatte, er det lett å forestille seg at dette har vært et arbeidsforhold som organisasjonen ikke hadde kunnet tillate at fortsatte. Jeg mener imidlertid at Wagner og Hollenbeck (1998) sine antagelser om konfliktfordeler kan overføres også i disse eksemplene. De mener at konflikter bidrar til å «lette på trykket» i sosiale relasjoner og bidrar til å stabilisere arbeidsmiljøet i organisasjonen. Funnene viser at det for eksempel i tilfellet fra helsevesenet ble avgjørende for ansattgruppen som helhet å håndtere konflikten som primært foregikk mellom to ansatte. Organisasjonen som kollektiv gruppe hadde observert denne konflikten blomstre over tid, og

kombinererte med en usikker lederstruktur ble dette en trykkoker av uforløst frustrasjon. Når informanten kom inn som ny leder og begynte å jobbe med denne situasjonen fikk avdelingen over tid et mer harmonisk miljø.

I tilfellet hvor daglig leder måtte gå er det vanskeligere å se at dette var eneste løsning når man ser situasjonen utenfra. Etter min mening ville det vært vel så naturlig at den kvinnelig ansatte som kom med trakasseringbeskyldninger måtte forlate organisasjonen. Når jeg forsøker å vurdere disse alternativene opp mot hverandre antar jeg at daglig leders avskjed var en direkte konsekvens av en organisasjon i omveltning. Informanten selv beskrev en tid med store organisatoriske endringer i en organisasjon som vokste langt raskere enn systemet rundt maktet å bære. I en større organisasjon med klare retningslinjer for romantiske forhold mellom ansatte på ulike nivåer ville mye av problematikken som oppstod vært unngått. Som en konklusjon på dette avsnittet vil jeg trekke frem at informantene har vurdert utfallene av konfliktene som vellykket og i stor grad uten konkurrerende alternativer. Informantene ga uttrykk for å være fornøyd med resultatene, selv i de tilfellene som endte med at noen måtte forlate organisasjonen. I ett av tilfellene påpekte informanten at et alternativ hadde vært at han selv ble sykmeldt eller byttet jobb. Dette mener jeg er viktig å ta med fordi det viser at konflikter som blir for personlige også kan føre til konsekvenser for leder.

Avslutningsvis ønsker jeg kort å trekke frem Joni og Beyer (2009) som også gjengis i Denhardt m.fl. (2016). Her skisserer de ulike faktorer som må være til stede for å oppnå fordel ved konflikt. En av disse omhandler materialisering. Dette innebærer at konflikten må skape varig verdi, lede til merkbar og bærekraftig forbedring og adressere en kompleks utfordring uten en enkel løsning. Mine funn gjenspeiler alle komplekse utfordringer, hvor løsningen ikke nødvendigvis var verken enkel eller gitt i forkant av håndteringen. Med bakgrunn i dette har jeg tolket det dithen at alle mine case oppfyller kravet til mulig fordel ved sine respektive konflikter. Det har imidlertid ikke vært like fremtredende i alle tilfellene hva denne fordel er, eller kunne vært. Dette er faktorer jeg vurderer som svakheter ved min egen intervjuguide og som jeg påstår at jeg burde brukt mer tid på å spørre ut informantene om.

Joni og Beyers (2009) øvrige faktorer har jeg ikke vurdert som relevante i forhold til mine case.

Hvordan ser lederne på sin egen rolle i konflikten?

Når informantene ble forespurt om sin rolle i konflikten opplevde jeg at det var lettere, og kanskje også mer tydelig hos dem som ikke var en del av konflikten, men isteden hadde som oppgave å rydde opp i situasjonen. De hadde et mer «utenfra» perspektiv, og behandlet situasjonen mer pragmatisk enn de øvrige informantene som selv var en del av konflikten.

I de situasjonene hvor leder selv var en del av konflikten bar beskrivelsene mer preg av at følelser var involvert. Når konfliktene ble personlige ble det vanskeligere å skille sak og person fra hverandre, og informantene ga mer uttrykk for usikkerhet rundt situasjonen.

«... vi var ikke gode nok på å skille sak og person. Så konflikten ble veldig personlig. Det stikker dypt, men det gikk begge veier hvis jeg skal reflektere over det.»

«Jeg ble kjølig profesjonell, men min personlige irritasjon, eller hva du vil kalle det, preget nok litt hvordan jeg snakket til, og litt subtilt omtalte vedkommende internt.»

«Du sitter jo og irriterer deg over det i bilen, hjemme mens du ser på tv. Hadde jeg vært saksorientert så hadde jeg lagt deg fra meg når jeg gikk hjem.»

Hva mener lederen de har lært av konflikten?

Jeg setter informantenes læringsutbytte opp mot Thomas (1976) og hans tilnæringsmetoder ovenfor uforløste konfliktsituasjoner. Felles for alle mine funn er en overvekt av samarbeidspreget tilnærming, hvilket også kan settes i sammenheng med Smiths (1987) påstand om at konflikter kan ansees som en forhandlingsprosess hvor strategiene kan deles inn i integrerende, distribuerende eller unnvikende forhandlinger. En samarbeidspreget tilnærming er styrt av en integrerende strategi, og mine funn tilkjenner en rekke av de konflikttiltakene Thomas (1976) nevner som kjennetegn ved denne tilnærmingen/strategien. Mine informanter har hatt søkelys på samarbeid med sine ansatte og jobbet for en gjensidig løsning som ganget både organisasjonen og den ansatte. Utstrakt bruk av empati og omsorg er også blant tiltakene som blir dratt frem, og dette har jeg vurdert som passende til en viss grad. Jeg vil komme tilbake til min vurdering av Bolman og Deal ulike perspektiver på ledelse senere i dette kapittelet, men jeg har blant annet vurdert to av casene til å ha et visst preg av HR-rettet tilnærming. HR-pregede ledere kjennetegnes blant annet av stor grad av empati og

tilretteleggingsevne, noe som også korrelerer med Thomas (1976) sin beskrivelse av kjennetegnet ved en samarbeidspreget, integrert konfliktstrategi.

Thomas (1976) øvrige konfliktstrategier er konkurransepreget, distribuerende strategi og unngåelse, unnvikende strategi. I tillegg har jeg inkludert Denhardt m.fl. (2016) inkludert en siste tilnærming til konflikt, den prinsipielle tilnærmingen, som jeg har skissert i teoridelen av denne studien. Jeg har imidlertid vurdert at konkurransepreget, unngåelse eller prinsipiell tilnærming til konflikt ikke er relevante i forhold til mine funn.

Tilbake til Thomas (1976) og hans metoder for konflikthåndtering: konkurranse, samarbeid, kompromiss, unngåelse og tilrettelegging, har jeg som nevnt vurdert det slik at overvekten er preget av samarbeid. Funnene viser til en viss grad av kompromiss og tilrettelegging, mens jeg ikke finner støtte for konkurranse- og unngåelsesmetoder i mine funn.

I den grad jeg vil påstå at kompromiss og tilrettelegging bør inkluderes i denne sammenheng skyldes det at disse naturlig kommer innunder en samarbeidsrettet tilnærming til konflikthåndtering. Kompromiss og tilrettelegging som metode kjennetegnes begge av lav grad av selvtillit hos leder, noe jeg mener at funnene har indikert i minst to av tilfellene, da fra helsevesenet og varehandelen.

Flere av informantene satte egen konflikthåndtering opp mot det erfaringsbildet de hadde på daværende tidspunkt. En av gjengangerne som ble nevnt under intervjuene var evnene til å la noen situasjoner passere uten å lage for mye oppstyr, men på den annen side tørre å slå ned på ting som de tidligere hadde latt passere. Dette kan sees tydelig i sammenheng med at selvtilliten som leder vokser i takt med erfaringen. Det handler litt om å velge sine kamper med omhu samtidig som man ikke kan tillate at situasjonen seiler sin egen sjø heller. Dette kan fort gi grobunn for nye konflikter. En av informantene dro helt konkret frem et eksempel hvor den ene parten i konflikten konsekvent hadde himlet med øynene når motparten snakket. Dette hadde informanten latt passere, men i ettertid var dette noe vedkommende tydelig angret på, og har gjort et nummer ut av å slå ned på i andre konfliktsituasjoner hvor samme adferd har oppstått. Selv sette hun denne situasjonen opp mot manglende erfaring og mente at hun i ettertid har vokst mer inn i rollen som leder hvor hun tør å være tydelig og legger føringer på hva som er akseptabelt og ikke i en dialogsituasjon.

En av informantene understreket at en leder har lov til å være tydelig ovenfor sine ansatte.

«Å være tydelig så tidlig som mulig i prosessen, uansett hva det gjelder tror jeg er en fordel. Men man må ikke detaljstyre, du må la ting leve, ha en viss dynamikk, men om du merker at det er ting folk diskuterer og bruker tid på som ikke har noe essens, da går det an å si sånn-og-sånn gjør vi det, ferdig med det. Så bruker vi tiden på viktigere.»

Et annet viktig hovedmoment informantene understreket var behovet for åpen og ærlig kommunikasjon. I mange tilfeller er årsaken til en konflikt manglende kommunikasjon.

«Vi må være dønn ærlig med hverandre og kommunisere det vi faktisk mener, men da må begge parter tåle at man er det, og ikke pakke ting inn.»

Informanten bak dette sitatet la vekt på at vi som mennesker har en tendens til å pakke ting litt inn. Dette kan kanskje skyldes at mange av oss er konfliktsky av natur, eller at vår kultur tilsier at vi skal strekke oss langt før vi gir uttrykk for følelser ved for eksempel å tydelig vise at en situasjon gjør oss sint eller opprørt.

Som nevnt tidligere valgte alle informantene å kalle inn til samtaler med partene for å kartlegge konfliktene. I forlengelsen av dette valgte tre av fem informanter å understreke viktigheten av gode referater som en del av sitt læringsutbytte. Referatene hadde etter mitt syn en todelt funksjon. På den ene siden fungerte referatene som en del av kommunikasjonen mellom partene. Når man skal sette ord på hva som ble sagt tvinges man til å tenke gjennom situasjonen, og ved å se dialogen svart på hvitt kan det kanskje synliggjøres nye nyanser ved konflikten, man får struktur på situasjonen.

På den andre siden er referatene et bevis på den prosessen som har foregått, og kan være viktige i de tilfellene hvor det blir behov for å bygge en sak, for eksempel i form av en oppsigelse.

En av informantene valgte å fortelle om hvordan hun ønsket å fremstå som leder, og at en av tingene hun hadde lært i forbindelse med «sin» konflikt var hvor viktig det er å være ydmyk i møte med andre mennesker. Ved å ha god kommunikasjon unngår man misforståelser, og

man kan hjelpe hverandre å bli bedre. Hun ønsket å være en lydhør leder med interesse for å tilrettelegge for ansatte som opplever utfordringer i sin arbeidssituasjon.

Informantene i denne studien var samstemte i evalueringen av sin egen rolle i de ulike konfliktene. Ingen av informantene har vurdert det dit hen at det var forhold ved deres håndtering som burde vært endret eller kunne vært bedre. Dette underbygger tidligere nevnte funn i forhold til en strategisk tilnærming bygget på samarbeidsmetoden. Dette krever høy grad av selvtillit hos leder (Thomas, 1976 og Bolman og Deal 2018) hvilket nyansene i studien har gikk meg inntrykk av at informantene besitter.

Når informantene ble forespurt om læringsutbytte og oppga essensen i avsnittene ovenfor var dette i utgangspunktet det jeg vil kalle generell læring, og uten store overraskelser:

- Være tydelig og ha god kommunikasjon
- Skrive referater og ha skriftlige avtaler
- Ikke avvente med å ta tak i situasjoner

Basert på mine samlede funn vurderer jeg det slik at ledere ikke ser på konflikter som en læringsarena i særlig stor grad.

Et kulturelt perspektiv på konflikt?

Arbeidskultur er noe som skapes over tid, og som vil variere mellom organisasjoner. Kultur er:

«de normer, verdier og tradisjoner som tilhører en gruppe mennesker av en viss etnisitet». (www.definisjoner.no/kultur)

Nettopp fordi kultur og etnisitet henger så tett sammen er det nødvendig å nevne kultur som en faktor i konfliktsammenheng. Når mennesker av ulik etnisitet skal jobbe sammen i en organisasjon med kulturelle normer og verdier som er tilpasset norsk kultur, er det ikke så rart at det kan oppstå kulturkollisjoner. I eksempelet fra dagligvarebransjen hvor den ansatte hadde en væremåte som flere reagerte negativt på, valgte informanten å tilskrive deler av dette til språklige og kulturelle forskjeller mellom den ansatte med en annen kulturell bakgrunn og de øvrige ansatte som følte seg forulempet av hennes væremåte.

Dersom en konflikt som bunner i kulturelle utfordringer får blomstre fritt i en organisasjon kan det lett oppstå verdibaserte konflikter i tillegg til relasjonskonflikter som var det gjennomgående funnet i denne studien.

Analyse og funn i et teoretisk perspektiv

I teoridelen til denne studien presenterte jeg Bolman og Deal (2018) sine fire perspektiver på organisasjon og ledelse: det strukturelle perspektivet, HR- perspektivet, det politiske perspektivet og det symbolske perspektivet.

Jeg ønsket opprinnelig å benytte disse fortolkningsrammene fordi jeg antok at det ville ligge til grunn ulike prinsipper i flere av konfliktene jeg senere ville få presentert i intervjuene. Mine funn viste derimot overveiende helling mot det strukturelle perspektivet. Bolman og Deal (2018) knytter sine fortolkningsrammer tett opp mot endring i organisasjonen, og at konflikt derfor kan ha sitt utspring i endringsrelaterte faktorer. Slik jeg ser det har ikke mine funn gitt indikasjon på en bakenforliggende endring i alle tilfellene:

- Case 1 hvor informantene ble utsatt for trakasseringer og beskyldninger var det eksempelet som ga tydeligst inntrykk av en endringspreget organisasjon. Informanten beskrev en arbeidsplass med høyt trykk, på randen til å bli privatisert i en tid hvor organisasjonen vokste svært raskt. Jeg finner det tvilsomt at dette var noen utløsende årsak til konflikten som oppstod, men vil heller påstå at det var en faktor som påvirket stemningen i organisasjonen, og dermed var en medvirkende årsak til at informanten, daglig leder, den kvinnelige ansatte og styret i organisasjonen var under et kollektivt press.
- I case 2 fra industribedriften fikk jeg opplyst at det var gjort tre nyansettelser omtrent parallelt med at konflikt/mobbesituasjonen oppstod. Nyansettelser i seg selv er ingen uvanlig endring på en arbeidsplass, men informanten nevnte dette i lys av at dette sammenfalt med når hærverket i garderoben startet, men i og med at de aldri fikk klarhet i hvem som stod bak, underbygger ikke dette en antagelse om endringsrelatert årsak til konflikten.
- I caset fra helsesektoren lå endringsmomentet i informantens tilsetning som leder på en avdeling som angivelig hadde vært uten stabil ledelse over lang tid. Det er derimot vanskelig for meg å se at denne endringen hadde noen direkte rolle i konflikten, men

heller var en faktor i håndteringen som fulgte. Informanten trådte inn i en stilling hvor konflikten allerede var til stede, og hadde ingen rolle i den utover selve håndteringen.

- I caset fra dagligvarebransjen var situasjonen forholdsvis lik som i helsesektoren. Informanten tiltrådte i en lederstilling hvor den ansatte allerede etablert i sin stilling, og hadde utvist samme type adferd før informanten startet ved arbeidsplassen. At situasjonen på sett og vis eskalerte som følge av at informanten startet et oppfølgingsforløp anser jeg ikke som et funn sett i et endringsperspektiv, men som et uunngåelig utfall helt uavhengig av hvem som hadde tiltrådt som leder i denne organisasjonen.
- I caset fra den ideelle organisasjonen er den eneste endringen jeg kan spore den ansattes tilsetting ved informantens avdeling. Heller ikke dette vil jeg beskrive som en avgjørende endringsfaktor for konflikten som oppstod.

Samlet sett vil jeg påstå at mine funn kun indikerer en bakenforliggende endring som i nevneverdig grad kan ha bidratt til å påvirke konflikten opprinnelse i ett av tilfellene: i case 1 hvor organisasjonen var i vekst og omveltning.

I de andre tilfellene anser jeg funn av endring som naturlige og/eller i mindre grad relevante for både konflikten opprinnelse og videre håndtering.

Håndteringsanalyse i et teoretisk perspektiv

Konflikter i et strukturelt perspektiv vil i følge Bolman og Deal (2018) ofte være preget av mangel på en felles forståelse av problemet. Mine funn indikerer også dette i fire av fem tilfeller. I caset fra industribedriften vil jeg ikke si at det var manglende felles forståelse som var hovedutfordringen, heller at det fantes en ukjent part i konflikten/mobbingen som pågikk. Dette i seg selv bidro til å skape forvirring og mistenksomhet blant de ansatte, som i seg selv er tegn som passer inn i en strukturell tilnærming med dette som bakgrunn.

Et annet kjennetegn ved konflikthåndtering i et strukturelt perspektiv er bruk av effektive og ryddige prosesser. Jeg vurderer det slik at mine funn tydelig viser at informantene har etterstrebet å oppnå dette i sin konflikthåndtering. Funnene underbygges i tillegg av gjentatte tilbakemeldinger fra informantene om hvor avgjørende tydelig og god kommunikasjon er, og har vært for dem som ledere.

Som nevnt innledningsvis til dette kapittelet hadde jeg forventet større spenn i informantenes tilnærming til konfliktene enn hva funnene gir inntrykk av. Jeg ønsker imidlertid å trekke frem caset fra dagligvarebransjen som en kombinasjonstilnærming i konflikthåndtering. Basert på funnene fra dette intervjuet gjenkjenner jeg kjennetegn fra både det strukturelle perspektivet og HR- perspektivet. Her viser funn at informantene har lagt større vekt på å forsøke å veilede og drive aktiv opplæring av den ansatte i større grad enn de andre informantene ga uttrykk for i forbindelse med sine case. Jeg antar at dette delvis skyldes organisasjonskulturen i den aktuelle kjeden dette inntraff i. Deres retningslinjer tilsier at leder skal strekke seg langt for å spille de ansatte gode og de vektlegger videreutvikling av ferdigheter på de områdene den ansatte interesserer seg for. Medvirkning, involvering og støtte, samt opplæring i ferdigheter er alle strategier som Bolman og Deal (2018) beskriver som kjennetegn ved HR-perspektivet. Når jeg setter dette funnet opp mot informantens beskrivelse av oppfølgingen som ble foretatt støtter dette ytterligere opp mot en HR-rettet perspektiv. Videre er en ryddig prosess med møter, oppfølging av fastsatte mål og tydelige behov for kommunikasjon er klart tegn på et strukturelt perspektiv. Med denne begrunnelsen vil jeg derfor si at funnene i dette tilfellet indikerer et kombinasjonsperspektiv.

Tilnæringsmetode i et teoretisk perspektiv

I forhold til ledernes tilnærming til konflikthåndtering har jeg også her tatt utgangspunkt i Thomas (1976) og hans fem metoder leder kan velge ved konflikthåndtering. Disse fem er: konkurranse, samarbeid, kompromiss, unngåelse og tilrettelegging.

Også her hadde jeg sett for meg en større variasjon i måten informantene valgte å tilnærme seg konfliktene på, enn hva funnene indikerte.

Samarbeidsmetoden har skilt seg klart ut som den foretrukne metoden blant mine informanter. Denne metoden indikerer en høy grad av selvsikkerhet hos leder, noen jeg mener kan underbygges av det faktum at ingen av mine informanter ville gjort noe annerledes dersom de skulle befinne seg i tilsvarende situasjon igjen. Jeg stiller likevel litt undrende til dette, da et par av informantene ga uttrykk for en viss grad av usikkerhet knyttet til prosessen. Jeg antar imidlertid at denne usikkerheten har blir jevnet ut ved hjelp av støtteapparatet rundt informantene, da i form av ledere på høyere nivå eller egen HR-avdeling.

Jeg forventet derimot heller ikke at noen av informantene skulle fortelle om en håndtering som innebar bruk av unngåelse som konfliktstrategi. Denne antagelsen tilskriver jeg

hovedspørsmålet mitt: «Hva har vært karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt». Jeg anser det ikke som aktuelt å forsøke å unngå karrierens mest utfordrende konflikt. Jeg vil anta at strategien benyttes hyppig, men da i mindre alvorlige tilfeller, eller i saker hvor man er villig til å leve med både konflikten og utfallet av en eventuell manglende håndtering av denne.

Hypoteser om konflikthåndtering

Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg igjen trekke frem de fire hypotesene jeg presenterer i kapittel 3. Samlet sett fant jeg støtte for min hypotese om konflikthåndtering i et strukturelt perspektiv og konflikthåndtering i et HR-perspektiv.

Jeg fant liten til ingen støtte for hypotesen om konflikthåndtering i et politisk perspektiv, men ønsker likevel å kommentere denne kort, da jeg funnene indikerte en viss grad av samsvar med deler av denne hypotesen.

Det er ingenting i mine data som tilsier at hypotesen om konflikthåndtering i et symbolsk perspektiv var til stede i mine case, og jeg vil derfor ikke kommentere denne ytterligere.

Konflikthåndtering i et strukturelt perspektiv

«Gitt at det strukturelle perspektivet ligger til grunn i konflikthåndteringen vil konfliktene bære preg av systematisert og dokumentert oppfølging. Leder vil ikke være part i konflikten, men vil være pådriver for en løsning han selv har utformet.»

Mine funn indikerer en tydelig strukturell tilnærming til konflikt. Informantene har i alle tilfellene basert sin konflikthåndtering på gjentatte kartleggings- og oppfølgingsamtaler med de involverte partene.

Min hypotese tilsa at leder selv ikke ville være part i konflikten. Dette har stemt til en viss grad, og funnene viser at leder var en direkte part i konflikten i ett av fem tilfeller, da i caset hvor leder i semi-kommunal organisasjon ble beskyldt for trakassering. I tillegg var leder til en viss grad en del av konflikten i den ansattes øyne i ytterligere to tilfeller. Dette gjaldt i casene fra varehandel og ideell organisasjon hvor lederne ga til kjenne at deres oppfatning var at den ansatte var sterkt misfornøyd med deres håndtering av situasjonen. I disse tilfellene mente leder selv at han/hun ikke var en direkte part i konflikten, men hadde en rolle i håndteringen og derfor ble en indirekte part. Funnene tilsier at dette er en realistisk fremstilling av situasjonen, og belyser samtidig at antagelsen i hypotesen om at leder ikke vil være part i en strukturelt håndtert konflikt, til sist bare stemmer i to av fem tilfeller.

Til sist antok hypotesen at leder ville være pådriver for en løsning vedkommende selv hadde skissert. Mine funn gir ikke noe entydig svar på dette. Mitt inntrykk er at samarbeidstilnærmingen informantene har hatt i disse konfliktsituasjonene også har åpnet opp for at de involverte partene har kunnet bidra til å utforme løsningen. Konflikten har i tillegg ikke hatt en håndfast avslutning i alle tilfellene. Funnene viser at noen situasjoner har «gått seg til», et uttrykk mange av informantene brukte i intervjuene, og dermed har løsningen heller ikke vært bestemt på forhånd. Dersom situasjonene ikke hadde «gått seg til», antar jeg at utfallet hadde kunnet endt mer i retning av løsninger definert av leder. Med dette mener jeg at leder ved uløste konflikter for eksempel kunne tatt i bruk styringsretten og omplassert ansatte til andre skifter/avdelinger, eller i ytterste grad kunne startet et forløp som endte i terminering av ansettelsesforhold.

Hypotese om konflikthåndtering i et HR-perspektiv

«Gitt at HR-perspektivet ligger til grunn vil konflikthåndteringen bære preg av å ivareta følelser og relasjon. Ledere med et HR-orientert syn vil strekke seg langt i forhold til tilrettelegging og opplæring, og ønsker at avgjørelser tas i fellesskap.»

Som nevnt indikerer funnene i denne studien primært en strukturell tilnærming til konflikthåndtering. Det er imidlertid visse tegn ved håndteringen og uttalelsene fra informantene som indikerer et underliggende HR-perspektiv.

Hypotesen tilsier at HR-perspektivet bærer preg av å ivareta følelser og relasjoner. I caset fra helsevesenet og varehandelen kom dette synet tydeligst til uttrykk hos informantene. Det interessante her at dette funnet er knyttet til studiens kvinnelige informanter. Min oppfatning er likevel at lederne jevnt over ønsket å tilrettelegge for forbedring i henhold til gjeldene konflikt. Funnene viser at samtlige case presenterte en informant som forsøkte å gi veiledning og oppfølging av den ansatte. Unntaket kan til en viss grad sies å være industribedriften som opplevde en mobbesituasjon. Her var kilden til hærverket i garderoben ukjent, og vanskeliggjorde dermed videre oppfølging. Oppfølgingen ble dermed redusert til å kun å omfatte den forulempede ansatte, men hadde ingen forutsetning for å kunne jobbe med relasjonsbygging mellom de involverte partene så lenge den ene parten var ukjent for ledelsen.

Hypotesen sier videre at avgjørelser tas i fellesskap når konflikter håndteres i et HR-perspektiv. Dette henger tett sammen med funnet jeg beskrev i forhold til hypotesen sett i et strukturelt perspektiv. Funnene i studien indikerte at flere av informantene hadde inntrykk av at konfliktene ble løst ved at situasjonen «gikk seg til». Dette kan man påstå at er i henhold til HR-perspektivet ved at partene selv har vurdert situasjonene i henhold til eget reaksjonsmønster, og selv har jobbet med å håndtere situasjoner annerledes i etterkant, og derfor har vært medvirkende til en fellesskapspreget avslutning på konflikten. Dette vil jeg si kommer frem i casene fra helsevesenet, industribedriften og den semi-kommunale organisasjonen. Funnene fra varehandelen indikerte at det ikke var noen endelig løsning på konflikten før informanten forlot sin stilling, og at konflikten fortsatt er pågående og uløst flere år etterpå, samt i caset fra den ideelle organisasjonen viser funnene til en oppsigelsesprosess hvor den ansatte var særdeles misfornøyd med utfallet. Disse to sistnevnte kan derfor ikke sies å underbygge hypotesen om et HR-perspektiv.

Hypotese om konflikthåndtering i et politisk perspektiv

«Gitt at det politiske perspektivet ligger til grunn for konflikthåndteringen vil leder evaluere hvilke utfall som er mulige, og hvilket utfall som kommer leder, eller organisasjonen, til gode. En politisk orientert leder vil være dyktig på forhandling mellom partene, men kan gjerne være motivert av egeninteresse når det kommer til utfallet av konflikten.»

Jeg vil påstå at mine funn indikerer liten grad av politisk perspektiv i de ulike konflikthåndteringene. Hypotesen støttes til en viss grad i caset fra industribedriften. Her mener jeg at informanten tydelig ga uttrykk for at organisasjonen som helhet ble preget av den pågående mobbesituasjonen som oppstod, og at det var informantens klare oppfatning at dette gikk ut over produktiviteten i organisasjonen. Informanten var derfor klar på at han ønsket konflikten avsluttet fortløpende slik at produktiviteten igjen ble normalisert, og tydeliggjorde konsekvenser ved videre hærverk, blant annet i form av kameraovervåking og i neste skritt oppsigelse av den som ble avslørt som gjerningsperson. Dette støtter hypotesens påstand om at leder evaluerer de utfall som er til organisasjonens beste. Informantens forhandlingsegenskaper mellom partene ble ikke iverksatt som følge av at den ene parten i konflikten forble ukjent, og funnene gir derfor ikke grunnlag for videre analyse av denne hypotesen.

Hypotese om konflikthåndtering i et symbolsk perspektiv

«Gitt at det symbolske perspektivet ligger til grunn vil konflikthåndteringen preges av tolkning. Leder vil forsøke å tolke symbolske verdier inn i konflikten og vil gå inn i en veilederrolle mellom partene.»

Funnene i denne studien gir ikke grunnlag for å analysere denne hypotesen videre, da ingen av de presenterte casene har trekk som indikerer konflikthåndtering i et symbolsk perspektiv.

Kap. 7: Oppsummering og konklusjon

Oppsummering

I denne masteroppgaven har jeg valgt å skrive om hvordan ledere har håndtert og evaluert karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt. Jeg har valgt et kvalitativt forskningsdesign med dybdeintervju som innsamlingsmetode. I prosessen med utvelgelse av informanter falt valget på informanter i eget nettverk, men med spredning i organisasjonstype, alder og kjønn. Informantene ble i tillegg valgt ut for å sikre at det ikke var utelukkende manns- eller kvinnedominerte organisasjoner som ble representert.

I intervjuprosessen intervjuet jeg fem informanter, og støttet meg på notater, lydopptak og senere transkribering av intervjuet.

Jeg har presentert disse fem ulike casene mine informanter har delt, og forsøkt å sette disse opp mot hverandre, konkretisere fellestrekk og ulikheter. Informantenes case hadde mange likhetstrekk, og få forskjeller.

Samtlige case var av typen relasjonskonflikt, og ble håndtert med en samarbeidsrettet tilnærming, eller en kombinasjonstilnærming samarbeid-kompromiss.

Informantenes egen beskrivelse av sin håndtering var gjennomgående lik, og det var få eller ingenting de ville endret på i forhold til egen håndtering. Det avgjørende momentet alle informantene fremsnakk var viktigheten av god og tydelig kommunikasjon, kombinert med skriftligere referater og jevnlig tilbakemelding.

De største ulikhetene kom frem i form av utfall av konfliktene. Informantene fremla resultater som spredte seg fra situasjoner som mer eller mindre gikk over av seg selv, til situasjoner som aldri ble helt løst eller som endte i oppsigelse.

En annen forskjell som stod klart for meg etter gjennomgangen av alle intervjuene er ulikhetene hos informantene. Blant mine fem informanter var det et ulikt spenn av ledererfaring og lederutdanning. De informantene som ga uttrykk for en viss grad av usikkerhet knyttet til egen håndtering på det daværende tidspunkt sammenfalt også med de som hadde liten erfaring, og liten til ingen formell lederutdanning. Det er nærliggende å tro at selvtillit i konflikthåndtering øker i takt med generell ledererfaring.

Veien videre

Dersom jeg skulle bygge videre på denne forskningen ville jeg ønsket et bredt spekter av konflikter for å kunne avdekke flere ulikheter i håndteringen. Jeg sitter igjen med en følelse av at utfallet av denne studien ble noe ensporet, da alle informantene hadde såpass like konflikter og tilnærminger til behandlingen av disse. Ideelt sett ville jeg også ønsket meg informanter som i ettertid erkjente at det hadde vært mangler ved deres håndtering av situasjon, for på denne måten å kunne belyse hvilke områder lederne hadde forbedringspotensialer på. Jeg tror også at faren ved å kun intervjué én part i konflikten også er medvirkende til dette inntrykket. Dersom jeg også hadde hatt muligheten til å intervjué motpartene i konflikten vil jeg anta at det kunne kommet frem flere nyanser ved ledernes håndtering. Utfordringen her ville vært å finne case hvor begge parter var villige til å la seg intervjué.

Konklusjon

I utvelgelsen av informantgruppe gjorde jeg et forsøk på å spre organisasjonstype. Mine informanter tilhørte industrien, privat/telecom- bransjen, helsevesenet, varehandel og ideell organisasjon. Bakgrunnen for dette var en antagelse om at jeg da ville få større spredning i konflikttype. Funnene viste derimot at det var svært få ulikheter å spore, verken i forhold til konflikttype, håndtering eller evaluering av egen tilnærming. Alle konfliktene var i stor grad basert på relasjoner mellom ansatt- leder, eller ansatt-kollega. Samtlige informanter hadde valgt en samarbeidstilnærming til den aktuelle konflikten, og satt igjen med lignende læringsutbytte i form av bevisstgjøring rundt viktigheten av kommunikasjon mellom partene. De største ulikhetene jeg klarer å påpeke omhandler utfallet av konfliktene. Potensielt sett kunne samtlige konflikter endt med oppsigelse/avskjed dersom de hadde blitt håndtert annerledes, eller i verste fall blitt ignorert over lengre tid.

Dersom jeg skulle tillatt meg å komme med noen råd til fremtidige ledere ville det vært å være seg selv bevisst på prosessen som må ligge til grunn for en god konflikthåndtering. Ledere må selv ta ansvar for å legge til rette for en strukturert prosess som ivaretar menneskelige relasjoner og ressurser. Det er leders oppgave å jobbe for integrering av gode prosesser i alle ledd i en organisasjon, inklusive konfliktfylte situasjoner. Jeg mener det er risikofyllt å «se an» en situasjon over tid, og dette blir for diffust i et strukturelt bilde. Som nevnt innledningsvis i denne studien koster konflikter i arbeidslivet samfunnet grovt regnet 30

milliarder årlig, og dette kan gode ledere bidra til å gjøre noe med. Tett oppfølging, og tidlig innsats vil være nøkkelfaktorer for å hindre at konflikter får lov til å blomstre i organisasjonene og dermed lede til sykefravær og økte kostnader. Fremtidens ledere må være bevisst sitt eget ansvar i et større samfunnsperspektiv, og evne å stå rakrygget og tydelige i konfliktsituasjoner.

Litteraturliste

Nettsteder:

Tekna, 2023, 27. juni. *Mobbing i arbeidslivet*. <https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/rettigheter/mobbing-i-arbeidslivet/>

Orgeret, Kristin Skare: Store norske leksikon, 2023, 27. november. *Metoo*.
<https://snl.no/metoo>

Lepperød, Trond & Lilleås, Heidi Schei: nettavisen, 2020, 15. oktober. *Bytter sex og har «knulle-torsdag»*. <https://www.nettavisen.no/nyheter/politidirektor-rystes-av-avsloringer-om-ukultur-bytter-sex-og-har-knulle-torsdag/s/12-95-3424031872>

Dagbladets lederavdeling, 2022, 19. mai. *Trenger en metoo- revolusjon*.
<https://www.dagbladet.no/meninger/trenger-en-metoo-revolusjon/76136568>

Eriksen, Magnus B., Ro, Hans Jørgen M., Eberhard-Gran, Louise & Buanes, Frode: vg.no, 2023, 27. september. *Sindre Finnes eide aksjer for over 100 000 kroner i minst 45 selskaper*.
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/ona4Rj/sindre-fannes-eide-aksjer-for-over-100-000-kroner-i-minst-45-selskaper>

Statistisk sentralbyrå (2023, 27. november). *Sysselsetting, registerbasert*.
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/sysselsetting-registerbasert>

Foreningen Fri Fagbevegelse (2013, 15. desember). *Fakta om mobbing*.
<https://frifagbevegelse.no/fakta-om-mobbing-6.158.38947.5bf48427e4>

SINTEF (2013, 4. november). *Bedriftens kostnader ved sykefravær*.
<https://www.sintef.no/prosjekter/2010/bedriftenes-kostnader-ved-sykefravar/>

Statistisk sentralbyrå (2023, 27. november). *Arbeidsmiljø, sykefravær og konflikter*.
<https://www.ssb.no/statbank/table/12440/>

Definisjon.no, 2023, 27. november. *Hva er en konflikt?* <http://hva-er.no/hva-er-en-konflikt/>

Stortingsproposisjoner:

Prop. 48 LS 2022-2023. *Endringer i arbeidsmiljøloven (trakassering) og samtykke til ratifikasjon av ILO-konvensjon nr. 190 om avskaffelse av vold og trakassering i arbeidslivet av 21. juni 2019*. Arbeids—og inkluderingsdepartementet. [Prop. 48 LS \(2022–2023\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

Studier:

Thompson, Geir, Buch, Robert & Glasø, Lars (2018). *Low-quality LMX relationships, leader incivility, and follower responses*.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0306307019874529>

Thompson, Geir, Buch, Robert & Glasø, Lars (2020). *Abusive retaliation of low performance in low-quality LMX relationships*, 57-70.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0306307018788808>

Rapporter:

Arbeidstilsynet (desember 2020). *Mobbing og trakassering i arbeidslivet*. Nr. 4, 2020. Kompass- TEMA. <https://www.arbeidstilsynet.no/globalassets/om-oss/forskning-og-rapporter/kompass-tema-rapporter/2020/kompass-tema-nr.-4-2020-mobbing-og-trakassering-i-arbeidslivet.pdf>

International Labour Organization (2022). *Experiences of violence and harassment at work: A global first survey*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_863095.pdf

SINTEF (2022). *Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid*. Nr. 2022:00937. Oppdragsgiver: Arbeids- og velferdsdirektoratet ved FoU-seksjonen og Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). <file:///C:/Users/renat/Downloads/SINTEF%20Kartlegging%20psykososialt%20arbeidsmilj%C3%B8arbeid.pdf>

Lovtekster:

Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. LOV-2005-06-17-62.

Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Bøker:

Dolan, Simon (2023). *De-Stress at Work: understanding and combatting chronic stress*. Routledge.

Denhardt, Robert B, Denhardt, Janet V., & Aristigueta, Maria P. (2015) *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations, Fourth Edition*. Sage Publications, Inc.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal forlag.

Heffron, Florence A (1989) *Organization Theory & Public Organizations*. Prentice Hall.

Sander, Kjetil (2018). *Konfliktløsning*. E-studie.no.

Jacobsen, Dag Ingvar (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm AS.

Tjora, Aksel (2023). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal forlag.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide masteroppgave				
Teori	Formål	Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål	Merknad/oppfølgingsspørsmål
	Etablere dialog, fange opp bakgrunnsinformasjon	Hva slags informant har jeg?	Kan du fortelle litt om din bakgrunn som leder?	Det er ønskelig at informanten forteller mest mulig fritt om sin bakgrunn. Dersom vedkommende selv ikke forteller uoppfordret er dette mine oppfølgingsspørsmål: Hvor gammel er du? Hvor mange år har du vært i arbeidslivet? Hvor mange år har du vært i en lederrolle? Utdanning: har du formell lederutdanning?
Kap 2	Etablere om vilkår for om konflikt er tilstede	Hvordan ser informanten på konflikter? (hinder eller mulighet?)	Hvordan vil du definere en arbeidskonflikt? Kan du fortelle meg om det du vurderer som karrierens mest utfordrende arbeidskonflikt?	Hvis svaret ikke indikerer noe om synspunkt på konflikter: hvordan ser du på konflikter, er de til hinder for organisasjonen/bedriften eller ser du på dem som muligheter? Hvorfor?
	Kartlegge hvilket organisasjonsperspektiv som ligger til grunn	Hvilket organisasjonsperspektiv?	Kan du fortelle litt mer om organisasjonen?	Oppfølgingsspørsmål avhengig av histore, men: Hva var status i organisasjonen når konflikten fant sted? Kjenner leder til status for de som var involvert, hadde de personlige utfordringer i arbeidet eller på hjemmebane?
	Kartlegge ulike faser i konflikten	Hvilken konfliktstrategi ble brukt? Positivt/negativt utfall?	Jeg vil gjerne høre litt mer om hvordan konflikten ble håndtert/avsluttet? Hva ble utfallet av konflikten?	Oppfølgingsspørsmål: tidsbruk, hvor lang periode forgikk konflikten over?
Kap 3.		Hvordan evaluerer leder sin egen rolle?	Hvordan vurderer du utfallet nå i ettertid?	
		Hvilken lederstil har han/hun?	Er det ting du ville gjort annledes i dag?	
			Var du noen gang kritisk til din egen rolle i konflikten, evt. hvorfor?	
			Hvordan har den konflikten preget din rolle som leder i etterkant?	
			Har du andre ting du ønsker å fortelle om som jeg ikke har spurt om?	

