

*«Hvordan ser de ansatte på konflikt og hva ønsker de av lederen i konfliktsituasjoner?»*

**MASTEROPPGAVE**  
**Master i ledelse ORG 917**

**MARIT FRIVOLL**

**Veiledere: Linda Hye og Morten Øgaard**  
**UIA 2017**  
**Fakultetet for samfunnsvitenskap**  
**Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag**

## INNHALDSFORTEGNELSE

Forord.....	s	4
Sammendrag .....	s	5
1    INNLEDNING .....	s	6
1.1    Aktualisering og problemstilling .....	s	6
1.2    Avgrensing .....	s	8
1.3    Struktur .....	s	8
2    TEORI .....	s	9
2.1    Definisjon av ordet.....	s	9
2.2    Begrepet .....	s	9
2.3    Teorigrunnlag .....	s	10
2.4    Organisasjonen .....	s	11
2.5    Konfliktregulerende system .....	s	12
2.6    Sosialt system som potensiell konfliktarena .....	s	13
2.7    Konteksten .....	s	15
2.8    Systemteoretisk perspektiv .....	s	15
2.9    Anerkjennelsesteori .....	s	16
2.10   Domeneteori .....	s	18
2.11   Syn på konflikter .....	s	20
2.12   Jussen i dette .....	s	22
2.13   Konflikttyper .....	s	23
2.14   Konfliktprosessen.....	s	24
2.15   Konsekvenser av konflikt på arbeidsplassen.....	s	25
2.16   Konflikthåndtering .....	s	28
2.17   Forebygging.....	s	32
2.18   Oppsummering .....	s	34
3    KONFLIKT I SKOLEN.....	s	36
3.1    Tallmateriale .....	s	37
3.2    Skolen som arbeidsplass og sosialt system .....	s	37
3.3    Mulige årsaker .....	s	39

3.4	Glansbildet .....	s 43
4	METODE.....	s 44
4.1	Metodevalg.....	s 44
4.2	Innsamling av data .....	s 48
4.3	Tverrsnittstudie – spørreskjema .....	s 49
4.4	Validitet og reliabilitet .....	s 52
4.5	Validitet .....	s 53
4.6	Reliabilitet .....	s 54
4.7	Etiske problemstillinger .....	s 54
5	EMPIRI .....	s 55
5.1	Svar .....	s 55
5.2	Oppsummering .....	s 59
6	ANALYSE.....	s 61
6.1	Syn på konflikt.....	s 61
6.2	Tanker om konflikt.....	s 62
6.3	Arbeidsplassens syn .....	s 63
6.4	Konflikthypighet .....	s 63
6.5	Konfliktårsaker .....	s 65
6.6	Hensiktsmessig konflikthåndtering .....	s 65
6.7	Hva forebygger konflikt? .....	s 68
6.8	Hvordan den ansatte opplever at han/hun forebygger konflikt.....	s 68
6.9	Glansbildet .....	s 70
7	OPPSUMMERING.....	s 72
	LITTERATURLISTE.....	s 74
	TABELL OG FIGURLISTE.....	s 76

## **FORORD**

Denne oppgaven innebærer avslutningen av mitt masterstudie i ledelse ved Universitet i Agder. Valg av tema ble gjort utfra kriterier om at temaet skulle være relevant for mitt arbeid og praksis og utvikle meg som person og skoleleder. Konflikt kan være et trist tema å skrive om, men for meg har det vært engasjerende og spennende.

Jeg har møtt mange interessante og kunnskapsrike mennesker i forbindelse med dette og jeg har lært mye gjennom flotte forelesninger, spennende gruppearbeid og gode samtaler med medstudenter.

Stor takk til arbeidsgiver som har gitt meg mulighet til å delta og gjennomføre dette studiet. Mine flotte informanter og beste kolleger har gitt meg nyttig informasjon. Jeg er dem dypt takknemlige.

Ellers vil jeg rette en stor takk til UIA for et godt organisert studie, tilpasset studenter i full jobb. Sist men ikke minst. Tusen takk til mine gode, engasjerte, fantastisk kunnskapsrike og alltid positive veiledere Linda Hye og Morten Øgaard. Deres innspill og konstruktive tilbakemeldinger har alltid inspirert og ledet meg i riktig retning, eventuelt ført meg tilbake på sporet.

Kristiansand desember 2017

Marit Frivoll

## **SAMMENDRAG**

Konflikt er et spennende og utfordrende fagfelt. Overalt hvor mennesker samhandler forekommer det konflikter. Konflikter kan være nedbrytende og lammende, eller de kan skape vekst og utvikling. Som leder er det viktig å kunne håndtere og forebygge konflikter. Gjennom arbeidet med denne oppgaven håper jeg å bli bedre til nettopp det. Jeg har derfor valgt å undersøke hva de ansatte tenker om konflikt og hva de ønsker av lederen i konfliktsituasjoner.

Gjennom relevant teori blir ulike definisjoner av konflikt presentert. Videre blir ulike syn på konflikter, konflikttyper, konfliktprosessen, effekter av konflikt, håndteringsmåter og forebygging av konflikt gjort rede for.

Respondentene er pedagogisk personale på ønsket undersøkt arbeidsplass. Svarprosenten var på hele 89 prosent

Oppgaven bruker i hovedsak kvantitativ metode, her representert ved spørreskjema for innhenting av opplysninger. Det er imidlertid innslag av det kvalitative, da noen av spørsmålene er åpne, uten svaralternativ, Spørreskjemaet etterspør tanker om konflikt, syn på dette, triggere, ønsket håndtering, forebygging, egen rolle og fremtidsbildet. Innkomne svar holdes opp mot teori.

Oppgaven konkluderer med at undersøkt arbeidsplass har lavere konflikthypighet enn gjennomsnittet. Respondentene har i hovedsak et tradisjonelt, negativt syn på konflikt. Informasjonsmangel og personlige forskjeller oppleves som de vanligste grunnene til konflikt. Samarbeidende konflikthåndtering er den foretrukne i forhold til alle konflikttyper. Alle ansatte mener de bidrar positivt til forebygging av konflikter på arbeidsplassen. De ansatte ønsker at konflikthåndteringen skal være proaktiv, tydelig og avklart, hurtigarbeidende og raus

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Aktualisering og problemstilling

Etter nærmere 30 års erfaring fra skoleverket med en rekke ulike arbeidsforhold og oppgaver, lærer, teamleder, tillitsvalgt, sosiallærer og skoleleder har jeg ofte registrert frustrasjoner, uoverensstemmelser og av og til rene konflikter mellom kolleger og mellom pedagoger og ledelsen.

I media leser en stadig om arbeidskonflikter og det er et tilbakevendende tema både på lokale og sentrale skoleledermøter

Konflikthåndteringslitteraturen (Einarsen og Pedersen 2007) dokumenterer at det er vanlig med konflikter i arbeidslivet. Konflikter på arbeidsplassen kan ha en rekke negative konsekvenser for denne. Konflikter kan forårsake synkende produktivitet, økt sykefravær og turnover, økte kostnader til rekruttering og dårlig omdømme.

Utdanningsforbundets konferanse i Tromsø 06.10.2011 presenterte tall som dokumenterte at konflikt er en høyst aktuell problemstilling også blant ansatte i skoleverket. De har endatil høyere prosent involvert i konflikt enn resten av arbeidslivet

Hvorfor er det for mange så vanskelig å være en harmonisk del av et pedagogisk kollegium?

Hva tenker de ansatte om konflikt og hva ønsker de og av meg som leder i forhold til konflikthåndtering? Hvordan kan jeg bidra til at den enkelte føler seg tilfreds med sin arbeidssituasjon og bli den beste utgaven av seg selv og med det yte sitt beste?

Formålet med denne studien er å bli bedre kjent med en arbeidsplass, ansattes tanker om konflikt samt se nærmere på faktorer som pedagogisk ansatte mener trigger og som forebygger konflikt. Videre søker jeg innspill fra pedagogisk personale i forhold til håndtering av ulike konfliktsituasjoner

Kunnskap om konflikt og hvordan man håndterer dem er relevant og viktig for ledere. Vi må opptre i tråd med Arbeidsmiljølovens bestemmelser. Vi må forstå og behandle konflikter for å unngå uheldige konsekvenser av disse, men også for å fremme trivsel og effektivt samarbeid.

Vi trenger å kjenne våre ansatte, konteksten og dynamikken i gruppa. Mange ledere erkjenner at de har for lite kunnskap om fagfeltet konfliktforståelse (Einarsen og Pedersen 2007) Manglende kunnskap hos leder kan skape unødige utfordringer for arbeidsplassen og den enkelte ansatte

Konfliktforståelse dreier seg i hovedtrekk om

- hva vi forstår med konflikt
- hvordan vi forholder oss til konflikter
- hva slags type konflikt vi har med å gjøre, f eks om vi har å gjøre med en «interessekonflikt» hvor partene i konflikten alle vil ha det samme godet, eller om det er en «verdikonflikt» der partene i konflikten er uenige om hva som er et gode
- hvordan konflikter eskalerer

Ut fra dette har jeg formet en problemstilling og tre spørsmål knyttet til pedagogisk ansattes opplevelse av konflikt og deres tanker i forhold til lederen og konfliktsituasjoner

**Problemstillingen er: Hvordan ser de ansatte på konflikt og hva ønsker de av lederen i konfliktsituasjoner?**

Ut fra problemstillingen har jeg laget tre forskningsspørsmål.

- 1 Hva skaper konflikt på din arbeidsplass?
- 2 Hva forebygger konflikt på din arbeidsplass?
- 3 Hva oppleves som hensiktsmessig konflikthåndtering i de ulike konflikttypene?

## **1.2 Avgrensing**

I oppgaven fokuserer jeg på konflikter som oppstår på arbeidsplassen, mellom kolleger og mellom pedagogisk personale og ledelsen, jeg drøfter ikke konflikter knyttet til fagforeninger, profesjonsstrid eller konflikter mellom lærere- foreldre og eller elever

## **1.3 Struktur**

I kapittel 1 aktualiserer jeg temaet jeg har valgt, samt forklarer avgrensing og strukturering av oppgaven

I kapittel 2 redegjør jeg for relevant teori

I kapittel 3 presenterer jeg konflikt i skolen

I kapittel 4 forklarer jeg metode og metodevalg

I kapittel 5 ser jeg på empirien

I kapittel 6 analyserer jeg

I kapittel 7 oppsummerer og konkluderer jeg.



## **2 TEORI**

Det er skrevet mye og bra om konflikt. Konflikt omfattes av flere vitenskaper og er et komplekst felt. I dette kapittelet har jeg fokus på definisjon, teori om organisasjon, kontekst, perspektiv og individ. Jeg redegjør også for de ulike syn på konflikt, konflikttyper, prosessen, konsekvenser og hensiktsmessig håndtering av de ulike konflikttypene.

### **2.1 Definisjon av ordet**

Ordet konflikt stammer fra det latinske substantivet *conflictus*. Dette er utledet av verbet *configere*, som betyr å støtte sammen. I moderne norsk brukes ordet i følge Riksmålsordboken i to betydninger: Om sammenstøt eller strid, særlig, mellom personer og samfunnsgrupper og om strid eller uoverensstemmelser mellom interesser, ideer, retninger, følelser eller liknende.

Den første betydningen peker på konflikt som konfrontasjon, den andre på grunnlaget for slik konfrontasjon. I dagligtalen brukes konflikt om hendelser som oppleves vanskelige, negative følelser og utfordrende relasjoner. Hvordan den enkelte vil forstå og se på fenomenet konflikt kommer mye an på personlige erfaringer og opplevelser.

I arbeidslivet er det vanlig å skille mellom uenighet og konflikt (Einarsen og Pedersen 2007) Man ser gjerne på uenighet som noe positivt og konflikt som noe negativt. Implisitt i dette ligger at uenighet ikke inneholder så sterke følelser, men at konfliktbegrepet er synonymt med sterke negative følelser

### **2.2 Begrepet.**

Konflikter er en naturlig del av samspillet mellom mennesker. Konflikt er en aktualisert sosial motsetning. De er en følge av at mennesker ønsker å stå for det de mener og at det er spillerom for å gi uttrykk for ulike synspunkt. De kan være nedbrytende og lammende, men kan også medføre engasjement vekst og forbedringer

Det finnes mange definisjoner av konflikt. Forskere og kapasiteter på området har ikke klart å enes om en definisjon. Dette tror jeg henger sammen med at konfliktbegrepet er undersøkt i ulike genrer av vitenskapen som, politikk, økonomi, sosiologi, jus og pedagogikk.

Jeg vil nå presentere noen av definisjonene jeg har funnet i ulike deler av faglitteraturen

Fellesnevneren for disse er at de er bygget opp om ordet konflikt som sammenstøt

Hotvedt 2001 skriver:» Konflikte er en brysom forskjellighet eller motsetning mellom mennesker og som truer menneskelige behov som tap av tilhørighet, trygghet, stabilitet eller tap av selvrespekt, egenverdi og myndighet»

Blandhol 2014 skriver: «Konflikter er prosessen som begynner når en part opplever at en annen påvirker negativt noe parten bryr seg om»

Vibeke Vindeløv 2008 skriver: «Konflikter er en uoverensstemmelse mellom to eller flere parter som fremkaller spenninger i den enkelte»

Weiss 2001 sier: “Conflicts is an integral part of organizational life. It occurs because of disagreement or incompatibilities between, among and within individuals, groups and organizations”.

Gregory Tillett 1999 har en anelse mer nyansert definisjon. Han sier “Conflicts exist when two or more parties perceive that their values or needs are incompatible”. Ut fra denne definisjonen behøver ikke konflikten å være erkjent av begge parter. Det holder at en av partene oppfatter dette som en konflikte. Det er denne definisjonen jeg oppfatter som mest presis og relevant til mitt arbeid med temaet

Jeg mener at fordelen med en litt vid definisjon er at man da kan registrere og eventuelt ta tak i den på et tidligere tidspunkt.

## 2.3 Teorigrunnlag

Konfliktteori systematiserer tanker og forestillinger om konflikter og konfliktløsning fra ulike vitenskaper. Konfliktfaget vokste fram som et viktig internasjonalt og tverrfaglig felt i tiden etter andre verdenskrig og har utviklet seg gradvis. Sentrale teorier i fagfeltet er:

- Teorier som vektlegger forhold i individet, intra - psykiske konflikter (Freuds teori om konflikte mellom instansene id – ego – superego)
- Teorier som vektlegger forhold mellom individ og miljø (Kurt Lewins felt-teori, Deutsch & Coleman)
- Teorier som vektlegger forhold mellom sosiale systemer og kulturer; religion versus vitenskap, religionskonflikter, politiske, makt, o.a. (antropologiske)

Det som i vid forstand kan omtales som konfliktteorien, konfliktfaget eller konflikthåndteringsfaget, har langt på vei en felles identitet, selv om det finnes viktige forskjeller og nyanser mellom ulike retninger og deler. Fagfeltet bygger på to fundamentale premisser.

Det første premisset gjør gjeldende at det finnes fellestrekk ved alle sosiale konflikter. Det andre premisset går ut på at konfliktforskningen både kan og må bruke teorier og metoder fra forskjellige fag og vitenskaper og slik sett er utpreget tverrfaglig eller tverrvitenskapelig. Forståelse av konfliktadfærd og variablene som påvirker den krever en sosialpsykologisk tilnærming. Forståelse av konflikters grunnlag og løsningsmuligheter krever innsikt i ressurser og kostnader man får ved en økonomisk tilnærming. Forståelse av rettsapparatet og rettsnormene som regulerer konflikt krever en juridisk tilnærming. Ingen vitenskap kan kreve monopol på konfliktfeltet, men mange gir viktig innsikt i et komplekst sosialt system ( Sverre Blandhol 2013)

Forskerne Bjørg Aase Sørensen og Asbjørn Grimsmo har lansert begrepet varme og kalde konflikter i arbeidslivet. Kalde konflikter er de uttalte interessekonfliktene for eksempel mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, konflikter som stort sett er gjennomorganisert og gjennomregulert i hovedavtalen, formaliserte i forhandlinger og lovverk. Denne typen konflikt kalles også formelle arbeidskonflikter

De varme er de mellommenneskelige, de uformelle, som får mer og mer betydning i arbeidslivet. Disse konfliktene er ofte vanskeligere å håndtere. Varme konflikter er ikke så godt regulert av kulturelle konvensjoner. Det er disse jeg har valgt å fokusere på i min oppgave. Arbeidsplassen er spesiell i denne sammenheng fordi det er regulering for en del av det vi gjør, men ikke for alt. Det kan skape utfordringer for de involverte og gjør den ekstra spennende sett ut fra et konfliktfokustert syn

## **2.4 Organisasjonen**

En organisasjon er et sosialt system hvor mennesker samhandler. Det er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Et sosialt system er et sett av roller som står i et bestemt forhold til hverandre. Som individer forholder vi oss regelmessig til andre og er deltakere i sosiale systemer. Fellestrekk i sosiale systemer er at vi som aktører deltar i et sosialt system der den enkelte påvirker helheten og selv blir påvirket av denne. Som individer i et sosialt system er vi ikke underlagt det sosiale systemet. Det er ikke systemet som bestemmer våre handlinger. Vi kan selv velge. Samtidig blir vi hele tiden påvirket av de omgivelsene vi til enhver tid befinner oss i og omgivelsene blir påvirket av oss

En organisasjon består av en gruppe mennesker som i fellesskap arbeider mot spesifikke mål.

Aktivitetene i en organisasjon er preget av en relativt høy grad av formalisering, regler, prosedyrer.

En hver organisasjon har en formell og en uformell side. Formell organisasjon er et nedtegnet system av tildelte roller og oppgaver, modell for arbeidsutførelse og fordeling av arbeidsoppgaver. Den uformelle organisasjonen er den måten man faktisk gjør arbeidsoppgavene på, den måten man løser problemer den formelle organisasjonen ikke har forutbestemte eller anviste løsninger på, kommunikasjonsmønster som går på tvers av oppgitte veier

## **2.5 Konfliktregulerende system**

En organisasjon er også et produksjonssystem

( Jacobsen,Thorsvik 2007). Det innebærer at organisasjonen også skal fungere som et konfliktregulerende system, hvor målet er å skape en kultur som tåler uenigheter og konflikter, som har arenaer for konflikthåndtering og som gir deltakerne kompetanse i konflikthåndtering.

Arbeidstaker har medvirkningsplikt. Det betyr blant annet at arbeidstaker skal delta aktivt for å skape et godt arbeidsmiljø. Videre skal han informere verneombudet eller nærmeste leder hvis han blir kjent med forhold som innebærer helse fare eller risiko, herunder trakassering eller utilbørlig opptreden. Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen ( AML §2-4) Arbeidstaker ta aktiv del i de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø, herunder også konfliktløsningstiltak

Samtidig er arbeidsmiljøloven tydelig på at det er arbeidsgivers ansvar å håndtere konflikter som oppstår.

Arbeidsgiver plikter i følge loven å utarbeide retningslinjer/prosedyrer for håndtering av konflikter. Dette skal skje i samarbeid med verneombud/ ansattes representant/tillitsvalgt. Arbeidsgiveren skal videre sørge for at det blir gitt nødvendig opplæring, håndtere melding/varsling på en hensiktsmessig måte, sørge for relevante tiltak og oppfølging samt utarbeide rutiner for intern varsling eller sette i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for intern varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten.

Enhver konflikt er unik og sammensatt. Hvilken metode for konflikthåndtering man velger, er avhengig av konfliktens innhold og forhistorie, hvem som er involvert, hendelsesforløpet og alvorlighetsgraden

En konflikt må alltid håndteres, men det er ikke realistisk å anta at alle konflikter kan løses

Alle handlinger fra partenes og fra eventuelle tredjeparters side kan få betydning direkte eller indirekte på konfliktens utvikling

Håndtering av konflikt er nøkkelen for utfallet av denne. Det finnes en mengde tilnæringsmåter og metoder som brukes for å løse konflikter i arbeidslivet. Likevel uttrykker cirka 60 prosent av norske ledere at de ikke fanger opp og håndterer konflikt på en god måte, til tross for at de mener dette er en viktig del av arbeidet deres. (Einarsen, Pedersen 2007 )

Dette kan skyldes mange faktorer, men mange som er involvert i konflikt mestrer ikke spillereglene, mangler kunnskap om menneskelig adferd og har ikke nok kunnskap om jussens rammer i slike saker. Dette kan skape uoversiktlige prosesser som påvirker situasjonen negativt. Det er svært viktig at ledere har god konfliktkunnskap. Dette gjelder både i forhold til kartlegging, metoder, tiltak og forebygging. Mennesker håndterer konflikter ulikt. Einarsen deler opp konflikthåndteringsstilene i fem grupper. Disse er tilpassende, kompromissende, konkurrerende, samarbeidende og unnvikende.

## 2.6 Sosialt system som potensiell konfliktarena - Konfliktårsaker

Konflikter handler om våre opplevelser av at noe vi bryr oss om blir truet, ødelagt eller på annen måte påvirket negativt. ( Konfliktanalyse, Blandhol 2014 s 55)

Ulike konfliktårsaker gir opphav til ulike konflikttyper.. I faglitteraturen opereres det med flere ulike årsaker konflikt. Whetten og Cameron 1998 ser på personlige forskjeller, informasjonsmangel, rolleoppfatninger/uforenlighet og miljøbettinget stress.

De ulike konfliktårsakene har ulikt fokus på konflikten

Personlige forskjeller	Oppfatninger og forventninger
Informasjonsmangel	Feil info og feil oppfatning
Rolleoppfatninger/uforenlighet	Mål og ansvar

Miljøbettinget stress	Mangel på ressurser og usikkerhet
-----------------------	-----------------------------------

*Tabell 1 konfliktårsaker- fokus*

Rognes 2008, Pondy 1992 og Berg 2003 deler årsaker til konflikter i tre hovedgrupper

1 Konflikter knyttet til menneskelige egenskaper

2 Konflikter knyttet til menneskelig samhandling

3 Konflikter knyttet til organisatorisk forhold

Dette er en grov inndeling som ikke tar med alle nyanser og aspekter, men som tegner et kart som viser hovedveiene

Dette samsvarer i stor grad med Whetten og Camerons syn.

Konflikter knyttet til menneskelige egenskaper: Vi har alle ulike personligheter, tar ulike valg og dermed velger vi forskjellige løsninger på våre problemer. Noen ganger er kolleger rake motsetninger på slike områder. De har helt ulike og til dels motstridende løsninger på hvordan prosesser skal håndteres og gjennomføres

Konflikter knyttet til menneskelig samhandling; I de fleste konflikter finner vi elementer av sviktende kommunikasjon. Dette kan skyldes misforståelse, manglende informasjon, uheldige formuleringer, manglende lytting og mangelfull avklaring. Det er ikke alltid lett å skjønne hva senderen egentlig mente med budskapet han sendte. Derfor kan uklarhet i budskap eller form, misforståelse og feiltolkning av budskap, mangel på kommunikasjon og informasjon eller kritikk gitt på en lite hensiktsmessig måte være elementer som kan få store konsekvenser.

Konflikter knyttet til organisatoriske forhold: Ingen organisasjons systemer er perfekte. Det vil alltid være motstridende interesser og ulike interessegrupper som konkurrerer om ressurser og innflytelse ( Jacobsen, Thorsvik 2007)

Noen vanlige årsaker er: (Einarsen og Pedersen 2014)

Begrensede ressurser som skal fordeles, uklarhet om ansvar og myndighet, gjensidig avhengighet mellom grupper eller enkeltpersoner, uheldige belønningssystemer, endringer som oppleves negative, uklar fordeling av arbeidsoppgaver og manglende ledelse og styring

## **2.7 Konteksten**

Konflikt må alltid analyseres utfra konteksten. Med konfliktens kontekst sikter jeg til trekk ved de sosiale omgivelser konflikten utspiller seg innenfor. Konflikter som tilsynelatende handler om samme ting kan arte seg ulikt avhengig av konteksten

Konflikter kan ses som organisatoriske fenomener, som må undersøkes og forstås i den sammenheng de inngår i. De kan ikke betraktes isolert, hverken som et individuelt fenomen eller utelukkende som et relasjonelt fenomen. Organisasjonspsykologien bidrar især med forståelse av sosiale systemer, av psykologiske prosesser i grupper og organisasjoner og med forståelse av individet i dets relasjoner. Organisasjonspsykologien kan være med å løfte konflikter ut av den tradisjonelle forståelse og inn i en helhetsorientert ramme

Konfliktens kontekst omfatter både institusjonelle og kulturelle faktorer. Til de institusjonelle faktorer hører fordeling av goder og byrder, makt og posisjoner og graden av systemer for sikkerhet og kontroll. Til de kulturelle faktorer hører aspekter som kollektive fortellinger, myter, ideologi, religiøse forestillinger osv. Institusjonelle og kulturelle faktorer er i noen grad vevd inn i hverandre. Rettslige normer og institusjoner for håndhevelse av disse beror for eksempel både på eksistensen av organer for produksjon og håndhevelse av rettsregler, og på forestillinger om legitimitet, tradisjoner for behandling av konflikter og en rekke andre forhold som kan samles under betegnelsen rettskultur ( Konfliktanalyse, Blandhol 2014)

Som individer forholder vi oss regelmessig til andre og er deltakere i sosiale systemer. Fellestrekk i sosiale systemer er at vi som aktører deltar i et sosialt system der den enkelte påvirker helheten og selv blir påvirket av denne. Som individer i et sosialt system er vi ikke underlagt det sosiale systemet. Det er ikke systemet som bestemmer våre handlinger. Vi kan selv velge. Samtidig blir vi hele tiden påvirket av de omgivelsene vi til enhver tid befinner oss i og omgivelsene blir påvirket av oss

## **2.8 Systemteoretisk perspektiv**

Systemteori oppfordrer oss til å se på konflikter som et aspekt i et større system av interaksjoner. Systemteori bruker system som noe sammensatt i sammenlikning med noe elementært. Elementene utgjør sammen en helhet hvis de står i en bestemt relasjon til hverandre. Systemteori er dermed er på jakt etter spesifikke funksjoner til et individ i en gruppe

Systemteori oppfordrer til å forstå konflikter ved å se på mønstre, identifisere sekvenser, se på rolle og funksjon til de ulike partene, samt se på metoder for behandling av informasjon ( Hocker og Wilmot , 1995).

I lys av systemteori er konflikter og tilpasninger uatskillelige begreper. Konflikter er nødvendige for vekst, endring og utvikling. De hindrer stagnasjon, løsrivelse, entropi og utryddelse ( Ruben, 1978)

## **2.9 Anerkjennelsesteori**

De fleste av oss ser på oss selv som fornuftige mennesker. Likevel er det mange av oss som ser på andre som ufornuftige når det kommer til en konfliktsituasjon. Å se saken fra motpartens side krever både tid, tålmodighet, medfølelse og ferdigheter.

Budskapet ditt eksisterer først når du vet hvilken effekt det har hatt på mottakeren. Mange har nok opplevd at de har sagt noe som mottakeren har opplevd helt annerledes enn intensjonen. Mottakeren er den sentrale aktør i systemisk tenkning. Som avsender er det viktig å ha fokus på utfra hvilken logikk du kan forstå hva mottakeren sier og gjør. Som avsender må du gå ut fra at mottakerens reaksjon er logisk utfra mottakerens premisser og verdier. Ved å anerkjenne den andres synspunkter kan en skape et fundament, som gjør det blir mulig å møte den andre samt etablere et fundament for konstruktive samtaler og samarbeid. Anerkjennelse blir dermed et viktig begrep i den systemiske metode.

Anerkjennelse betyr å verdsette individualitet. Å være åpen for den andres opplevelse av verden og den enkeltes begrunnelse for å handle på en bestemt måte.

Anerkjennelsesteori innebærer at en forsøker å forstå oppførselen til andre ved å fokusere på deres følelser, tro og intensjoner. Hvordan knytte mening til andres eller egen adferd? Denne teorien er opptatt av hvordan og hvorfor mennesker forklarer handlinger de gjør.

I følge Axel Honneth, en kjent aktør i anerkjennelsesteorien må mennesket oppleve anerkjennelse i tre sfærer for å ha en positiv identitetsutvikling i forhold til å utvikle selvtillit, selvrespekt og selvverd. Han betrakter mennesket som et anerkjennelsessøkende vesen og skiller mellom tre former /sfærer

**Privatsfæren:** Det å bli møtt med kjærlighet – med følelsesmessig oppmerksomhet. Anerkjennelse i denne sfære vil resultere i utvikling og vedlikehold av selvtillit.



**Den rettslige sfære:** Det å bli møtt som et autonomt og respekteret menneske. Anerkjennelse i den rettslige sfære vil resultere i opplevelse av likeverd.

**Solidarisk:** Det å bli verdsatt i et sosialt fellesskap vil føre til at den enkelte føler seg verdifull i fellesskapet. Den solidariske sfære omfatter både en emosjonell og kognitiv del, altså en sosial solidaritet som anerkjenner personer som unike

Honneth formidler at anerkjennelsesrelasjonene står innbyrdes i forhold til hverandre og er en forutsetning for selvets utvikling og alle individer og gruppers rettigheter i et samfunn.

Honneth viser hva anerkjennelse innen de tre sfærene omfatter og på hvilken måte krenkelser av disse har en negativ påvirkning på utvikling av selvstendighet og hvordan dette kan true ens identitet. Han vektlegger viktigheten av å være integrert i et legat fellesskap som anerkjenner oss som individer og med like rettigheter som andre. I det anerkjennelsesforholdet setter han fokus på betydningen av at det enkelte menneske kjenner seg som en betydningsfull bidragsyter til fellesskapet. At individets evner og innsats blir anerkjent som mer eller mindre betydningsfullt for fellesskapet.

Anerkjennelse brukes i betydningen verdsette/ sette pris på.

Anerkjennelse er både et filosofisk og et praktisk begrep. Innenfor systemteorien brukes den spesielt i to sammenhenger.

### 1 Verdsettende undersøkelse

Denne teorien tar utgangspunkt i at vi skaper vår virkelighet gjennom språket/det vi sier. Om vi bruker et ressursorientert og konstruktivt språk skaper vi positiv utvikling. Om vi derimot fokuserer på mangler og det vi ikke får til bidrar vi til en virkelighet av kontroll og mistro som får en tendens til å plassere overliggeren for lavt. I den verdsettende undersøkelsen retter vi søkelyset mot det som virker og på de områder hvor vi er kompetente og ressurssterke. Metoden minner oss om å bruke et språk hvor våre drømmer, håp og lengsler inngår og hvor vi putter under lupen det som virke og det vi lykkes med.

### 2 Den eksistensielle tilgang til anerkjennelse

Anerkjennelse brukes også i en mer eksistensiell betydning. Begrepet peker på at vi som mennesker ikke trives eller kan utvikle oss, hvis vi ikke har tilgang til grunnleggende anerkjennelse. Anerkjennelse handler om å bli sett. Å bli sett og ha betydning et premiss både i den systemiske forståelsen av hva som skaper gode arbeidsplasser og gode liv, samtidig som det er en påminnelse om hvor vanskelig det kan være. Det stiller store krav til den enkelte å

lytte fordomsfritt til den andre, uten å forsøke å beregne hva vedkommende vil si, eller la våre forutbestemte holdninger farge samtalen. Når noe skjer, spesielt noe dårlig tenker vi ofte mer på skyld og årsak enn på intensjon. Spesielt i situasjoner hvor vår egen moral eller personlige verdier settes på prøve, er det vanskelig å holde øye med intensjonen hos den andre. Det er utfordringen. En utfordring som finnes i alle relasjoner. Vi skal jo samtidig holde øye med oss selv og våre egne intensjoner. Systemisk teori har det perspektiv at relasjon er den minste enheten. Vi forstår oss selv gjennom den andre og anerkjennelse oppstår i relasjonen mellom den enkelte og fellesskapet. Det innebærer at vi er hverandres forutsetning og at vi samskaper verden via språket.

Grunnlaget for at vi kan skape anerkjennelse inn i våre relasjoner er ved å vise nysgjerrighet. Nysgjerrighet over det som blir sagt, skjer og nysgjerrighet overfor hvordan situasjonen kan forstås og beskrives. I den systemiske tradisjon går begrepet nysgjerrighet hånd i hånd med begrepet irreverens/ uærbødighet. Uærbødighet forstås her som det å være nysgjerrig på seg selv og stille spørsmål til alt det vi tar for gitt. Dette har frambrakt en spørreteknikk som skaper større forståelse for sammenhenger og dermed bedre grunnlag for beslutninger.

Nysgjerrigheten stille ovenfor et fenomen som kalles autopoiese . Det innebærer at vi kun kan etablere kunnskap med referanse til oss selv og våre egne tidligere forståelser. Vi er så å si i kommunikativt lukkede systemer. Det betyr at om det som sies eller skjer er altfor velkjent, så registrerer vi det ikke som informasjon. Vi forstår med andre ord ikke verden likt. Vi forstår utfra antakelser og erfaringer.

Dette er viktig å ha som bakteppe når en skal studere konflikter

## **2.10 Domeneteori**

Domene kan forklares som et felt vi rår over, spesialfelt eller interesseområde Et domene er et område for menneskelig aktivitet knyttet til bestemte tidspunkt, settinger og rollerelasjoner. ( Engen og Kulbrandstad 2004 s 35). Domeneteorien opererer med tre domener, som finnes i alle kommunikasjons systemer: produktivitetens domene, det personlige domene og refleksjonens domene. Domeneteorien omfatter alle systemer (organisasjoner, avdelinger, møter, grupper, relasjoner).

I Væksthus for ledelse 11.02.2011 skriver Thorkild Olesen en artikkel hvor han redegjør for de ulike typer domener

## **Produksjons domene**

I produktivitetens domene treffer vi beslutninger, løser oppgaver og veier rett mot galt. Det er et "univers"-hvor det bare finnes en sannhet. Domenet kalles noen ganger for organisasjonens kjøreregler, da vi både via lovgivning og ”skilt” får kjennskap til, hva vi skal, når vi skal det, og hvilke suksesskriterier og sanksjoner som gjør seg gjeldende. Her bestemmer noen mere enn andre, og det er oppgavens løsning, lovligheten eller kvaliteten, som er avgjørende for, hvordan samværet koordineres.

## **Det personlige domene**

I det personlige domene forholder vi oss til produksjonsdomene som noe positivt eller negativt. Det personlige domene er forbundet med personlig trivsel og egenverdi. Det er et ”ryggsekkdomene”, hvor vi agerer ut fra de overbevisninger, erfaringer og verdier, vi har puttet i vår personlige ryggsekk. Den tidligere beskrivelse av anerkjennelse som et eksistensielt forhold, som handler om å bli sett, relaterer seg til det personlige domene. Jo mere vi blir sett, jo mindre er vi sementert i vårt personlige domene, da anerkjennelsen gjør det mulig å møte verden åpent og fleksibelt. Jo mere usynlige vi er, jo mere blir vi tvunget til å rope ut eller melde oss helt ut. Begge deler er uttrykk for, at vi kjemper for å gjenvinne det tapte, nemlig anerkjennelsen.

## **Refleksjonens domene**

Refleksjonens domene er multidomene. Det er et domene, vi kan gå inn i for en stund med henblikk på å skape større overblikk, stimulere til brainstorming, skape flere ideer og perspektiver og i det hele tatt få en bedre fornemmelse for mønstre og sammenhenger i en gitt sak. Det er altså et domene, som presist og bevisst anvender den systemiske teori med tilhørende tankemodeller og metoder for enten å etablere bedre beslutninger eller prosedyrer på produksjons domene eller for skape rom for personlige refleksjoner om egne handlinger eller holdninger. Refleksjonens domene kan, hvis det håndteres riktig, at skape bedre kvalitet i kommunikasjonen. Kommunikasjon er ethvert systems lim. Gjennom dette limes systemer og mennesker bedre sammen, og evnen til å koordinere og skape engasjement øker.

## **Posisjon og perspektiv i domeneteorien**

Begrepet posisjon minner på mange måter om begrepet perspektiv, men innenfor domeneteorien brukes begrepet posisjon mere i betydningen en rolle. Det å inneha en bestemt posisjon er forbundet med noen særlige forpliktelser og ”spilleregler”. Det gir oss to brukbare forståelser midt i kommunikasjonens kompleksitet:

Den ene forståelsen er, at vi kan betrakte et utsagn, ved å se mere på posisjonen enn på personen. Den samme person kan jo både være sjef, kollega, venn, mm. Det er altså mulig, at vedkommende prøver å si noe utfra fra en bestemt posisjon, men at mottakeren oppfatter det annerledes.

Den andre forståelsen er, at vi kan arbeide med at innta forskjellige posisjoner. Vi kan lete etter, hvilke ”spilleregler” og mulige snakkemåter som åpner eller lukker seg, når vi veksler mellom de ulike posisjoner

Hvis noe er gått i stå, en konflikt tilsynelatende trappes opp, nye ideer uteblir, eller møtene blir mer og mer ensformige, så kan vi prøve at se på hele affæren fra forskjellige posisjoner. Mulighetsrommet åpner seg, og med litt hell kan vi bringe oss selv eller gruppen ut av det fastlåste.

### **2.11 Syn på konflikter**

Konflikter er en del av hverdagen for de fleste av oss. Det er også tema i filmer og bøker som vi lar oss underholde av. Konflikter finnes i alle typer relasjoner. For de fleste av oss er konflikter et negativt ord. Vi tenker på krangel, uvennskap, negative følelser og energilekkasje. Konflikts negative side, fører til at svært mange, vil betakke seg for spenningen konflikter gir ( Rognes 2008). De opplever at det koster mer enn det smaker og kan godt leve uten konfliktens potensielle nytte. Hvordan vi ser på konflikter er fargelagt av tidligere erfaringer og holdninger.

I arbeidslivet er det vanlig å skille mellom uenighet og konflikt (Einarsen og Pedersen 2017) Man ser gjerne på uenighet som noe positivt og konflikter som noe negativt. Implisitt i dette ligger at uenighet ikke inneholder så sterke følelser, men at konfliktbegrepet er synonymet med sterke negative følelser. Einarsen og Pedersen sier litt forenklet at det er to hovedsyn

konflikt i norsk arbeidsliv. Det moderne og det tradisjonelle. Det tradisjonelle synet tenker på konflikt som et sykdomstegn. Det moderne synet inkluderer et syn på konflikter som naturlig og nødvendig. Det finnes også en mellomvariant, hvor man uttrykker et moderne syn, men handler tradisjonelt

Mange bedrifter er redde for konflikter og er opptatt av å ha en fin fasade- dette kan skape en kultur som hindrer konflikter i å komme til overflaten.

Andre bedrifter ser på konflikter som naturlig og er klar til å håndtere disse

Den tredje typen er de som ser på konflikter som nødvendig verktøy i innovasjons og utviklingsprosessen

### **Tradisjonelt syn**

Det tradisjonelle synet bærer preg av at konflikt ses på som ensidig negativt og uønsket, og at det er svært skadelig for organisasjonen. Man velger å tie problemene i hjel og har ikke et apparat for å håndtere konflikter. Det betraktes som noe «sykt» i organisasjonen. Dette synet resulterer i at medarbeiderne vegrer seg for å snakke om vanskelig saker.

Som Einarsen og Pedersen sier det i boka «Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet» s 44.« Hos oss er vi så flinke til å feie konflikter under teppet at det til slutt blir lavt under taket og vondt å gå»

Det innebærer at det tradisjonelle synet er lite brukervennlig og heller ikke i samsvar med juridiske føringer.

### **Pragmatisk og verdinøytralt syn**

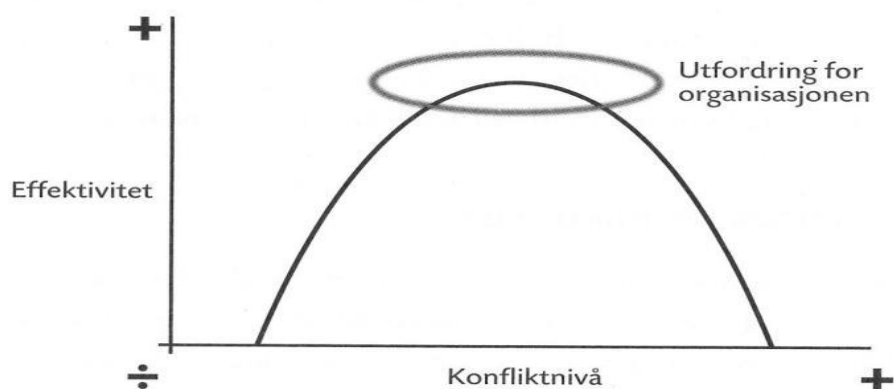
Her er konflikt sett på som en naturlig del av arbeidslivet. Det blir ikke sett på som ønskelig og heldig, men man er forberedt på at dette kan forekomme og man har redskaper til håndtering av disse.

### **Det moderne synet**

Konflikt ses på som positivt og nødvendig. Det er essensielt for at gruppen skal utvikle seg og tenke nytt. En leders skal bidra til at konfliktnivået i gruppa opprettholdes. Dette skaper en levende gruppe hvor meningsbrytninger, kritiske spørsmål blir stilt, vanskelig saker luftet og diskutert og ingenting er for vanskelig å snakke om. Tanken er at utfra konflikter skapes vekst og utvikling.

Nivået som konflikten bør ligge på her er «midten». For lavt konfliktnivå hindrer vilje til utvikling, men et for høyt nivå tar oppmerksomheten bort fra det som skal produseres.

Einarsen og Pedersen modell presenterer forholdet mellom konflikt og effektivitet



Figur 1 Forholdet mellom konflikt og effektivitet. Einarsen og Pedersen 2007 s 48

## 2.12 Jussen i dette

Arbeidsmiljøloven bruker ikke konfliktbegrepet i det hele tatt ( Fougner og Holo 2006)

Loven sier «at arbeidet skal tilrettelegges slik at arbeidstakere ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger». Det er altså konfliktens negative konsekvenser som er fokus

Arbeidsgiveren har plikt til å agere når bestemmelsene i AML brytes. Det betyr at AML ikke beskytter arbeidstakerne mot konflikt, men mot negative konsekvenser av disse. Det kan være uheldige fysiske eller psykiske belastninger, krenking av integritet og verdighet, utilbørlig opptreden og trakassering AML §4 – 1 til 3). Som arbeidsgiver påhviler det et ansvar om å ivareta og beskytte innenfor de rammene som gjelder for arbeidsforholdet ( Einarsen og Pedersen 2014). Han har også en lovpålagt plikt til å beskytte arbeidstakeren mot uheldige belastninger knyttet til arbeidsutførelsen og samarbeid med andre. Andre omfatter også ledelsen. Arbeidsgiveren har også styringsrett. En rett som innebærer å lede og fordele arbeid.

Styringstetten betyr at arbeidsgiveren kan bestemme en løsning i en konfliktsituasjon, samt fastsette hvordan parten skal oppføre seg i etterkant. Dette gjelder innenfor gitte grenser. Professor i organisasjonspsykologi Svein M Kile (1990) formulerte arbeidsgiverplikten på en god måte:

*«Du skal ikkje la nokon få lov til å trakassere, forfølgje eller nedverdige ein einaste i ditt brød. Det er også eit leiaransvar»*

## 2.13 Konflikttyper

De ulike konfliktårsakene gir opphav til ulike typer konflikter.

Blandhol 2013 snakker om fem ulike typer konflikter; interesse, mening, normative konflikter, identitetskonflikter og personkonflikter

Rogne 2008 deler konflikter inni fire hovedgrupper (Rogne 2008) Denne inndelingen anser jeg som hensiktsmessig og klar

Relasjonsorienterte, saksorienterte, prosessorienterte og konflikter på grunn av organisatoriske årsaker

Relasjonsorienterte konflikter omfatter personlige og mellommenneskelige forhold.

De menneskelige forskjellene i væremåte, verdier, mål, interesser og tankesett gjør at frustrasjon, irritasjon og til tider sinne kan bli dominerende i forholdet til den andre part. Når jeg oppfatter et tema annerledes enn mine medarbeidere og insisterer på at jeg har rett er jeg på vei inn i konflikt med andre. Relasjonskonflikter vanskeliggjør arbeidsprosessen og har en uheldig virkning på klima og følelser

Saksorienterte konflikter er mer kognitive og kan gjelde holdnings og verdispørsmål.

Konflikten kommer gjerne til uttrykk når det for eksempel er uenighet om valg av løsninger

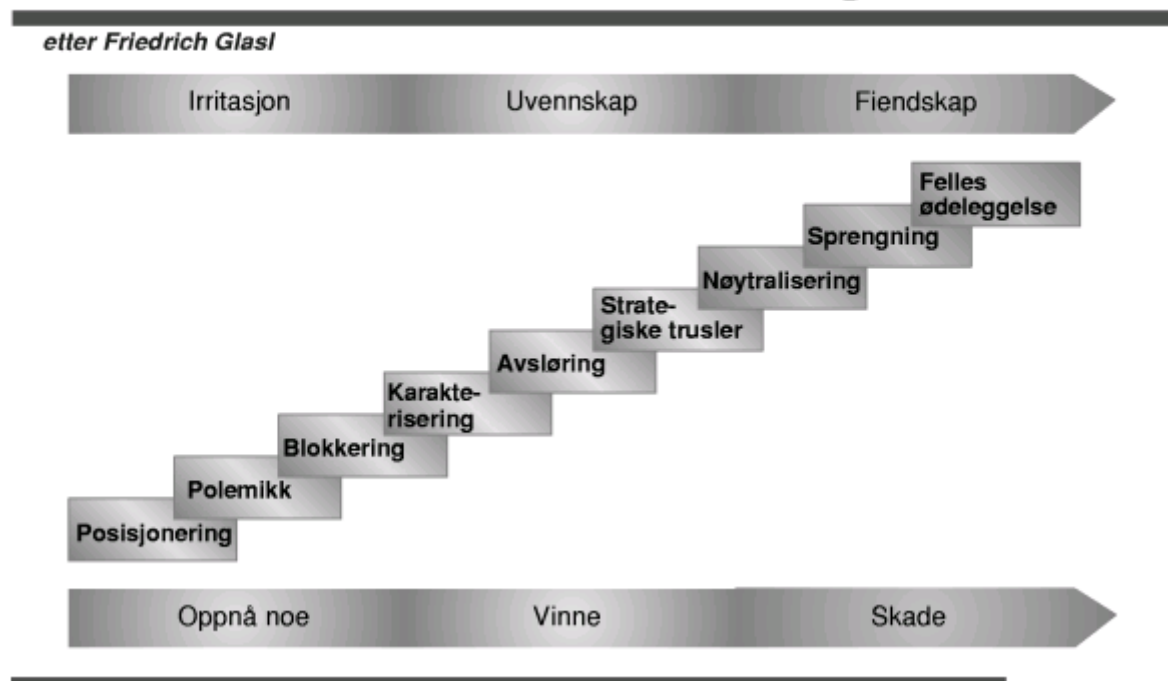
Prosesorienterte konflikter knytter seg til gjennomføring av prosjekter/oppgaver. Her er det uenighet om prosessen, altså hvordan ting skal gjøres og hva som skal prioriteres.

Konflikter på grunn av organisatorisk forhold innebærer for eksempel kamp mellom ulike grupper, uklarhet om ansvar, uheldige belønningssystemer, fordeling av arbeidsoppgaver og manglende ledelse og styring. Dett er konflikter som skyldes organisasjonens oppbygging og virkemåte.

## 2.14 Konfliktprosessen

Konflikt er en prosess som utvikler seg i faser. I følge Glasl 2009 vil en konflikt intensiveres gjennom ni trinn og tre faser. Håndtering av konflikten i de ulike stadier er avgjørende for utviklingen/eskaleringen av denne. Under presenteres Glasls modell for stadier i konflikthåndtering

# Stadier i konfliktutvikling



Figur 2 Glasls modell for stadier i konfliktutvikling. Hentet fra [vernetjenesten.kristiansand](http://vernetjenesten.kristiansand.no)

1+2 Utgangspunktet er at man er frustrert på den annen part, det vanskeliggjør samarbeid man ser på hverandre som motpoler.

3 Det er ikke oppstått åpen konfrontasjon mellom partene, men kontakt og kommunikasjon reduseres

4+ 5 Man søker allianser og partene får et mer fastlåst og negativt syn på hverandre

6 Konflikten drives inn i en fase hvor det oppstår åpne konfrontasjoner og trusler

7+8 nå er det full krig og alt er lov



9 En total overgivelse og beklagelse fra motparten er eneste løsning. Her benektes motpartens verdi som menneske.

Dette viser at sluttproduktet av noe som begynte som en frustrasjon, kan bli alvorlig og ødeleggende. Allerede tidlig i prosessen opphører saklig og rasjonell handling og man unngår hverandre. I en arbeidssituasjon hvor samarbeid er en bærebjelke kan dette være skadelig både for arbeidsplassen og de involverte

## **2.15 Konsekvenser av konflikt på arbeidsplassen**

«Konflikter er uunngåelige, men de er også nødvendige. Vi lærer og utvikler oss gjennom konflikter.»

– Et slikt syn på konflikter gjør at de kan regnes som en viktig ressurs, ikke bare i livet generelt, men også i organisasjons- og ledelsessammenheng spesielt, sier Solfrid Mykland, som har forsket på mekling og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH).

– Det er viktig at ledere forholder seg til konflikter på en bevisst og konstruktiv måte, mener Mykland.

### **Negative**

Som tidligere nevnt er det vanlig å forbinde konflikt med noe negativt.

I dagens perspektiv 08.11.2013 ved Erik Hovden kan vi lese at norske bedrifter taper store penger på konflikter. Han formidler også at konflikt på arbeidsplassen har store menneskelige konsekvenser. Dette kommer til uttrykk gjennom demotivasjon, lavere produktivitet, frustrasjon og høyere fravær.

Konflikt er en tilstand som tapper de impliserte for energi og fokus

I Ledernytt fra 25.01.15 framkommer det at individuelle konsekvenser av konflikter varierer. Det er for det første avhengig av omfang og intensitet, men også av hvordan hver og en ser på og takler en konflikt. Det subjektive gjør håndtering av konflikter enda mer komplekst da vi har ulike terskler for når vi opplever konflikter.

Alle har vi behov for å føle tilhørighet, for å føle oss som aktverdige og gode mennesker, for å ha kontroll og forutsigbarhet, og for å oppleve tilværelsen som meningsfull. Konflikter på jobben kan rukke ved disse grunnleggende behovene. Noen mister fokus, motivasjon, gruer seg til å gå på jobb og opplever stress, mens andre blir syke.

En rekke studier de siste årene har konkludert med at mellommenneskelige konflikter på jobben er svært viktige påvirkningsfaktorer for folks daglige humør og trivsel, og at langvarig mobbing og trakassering kan gi alvorlige og dramatiske psykiske og fysiske helseproblemer. Dette virker negativt på selvaktelsen; det blir vanskelig å opprettholde bilde av seg selv som et verdifullt menneske når viktige personer stadig signaliserer at man er verdiløs. Å føle seg ignorert, oversett, utfroyst og isolert gjør også at man ikke kan påvirke den sosiale samhandlingen på arbeidsplassen, det sosiale miljøet man skulle inngå i oppleves som utrygt.

Symptomene kan være følelsesmessig slitenhet, men også at personen blir mer kynisk i forhold til andre. Fordi det kan være vanskelig å opprettholde den delen av selvbildet som er knyttet til arbeidet, vil man lett unngå og avvise andre – ikke bare kolleger og arbeidskamerater, men også personer i privatlivet.

Forskere mener at sosial utstenging og isolering på lang sikt vil medføre varig tap av selvaktelse, en varig følelse av hjelpeløshet og tomhet, negative holdninger overfor andre og en vedvarende depressiv tilstand – symptomer som er forbundet med utbrenthet.

Alle ansatte må håndteres med utgangspunkt i at vi er ulike. Samtidig er det forventet at vi må tåle noe belastning hvis dette kan ses på som alminnelig forventet på arbeidsplassen. Konsekvensen av konflikter for bedriften kan bli et dårligere arbeidsmiljø i form av økt mistriivsel, lavere motivasjon der *janteloven* råder og baksnakking er en del av kulturen, i stedet for å utvikle en kultur der alle aktivt bidrar til å utvikle hverandre til å bli bedre, støtte hverandre og unne hverandre suksess. Det er langt mer stimulerende, motiverende og produktivt. Den økonomiske konsekvensen for virksomheten kan være synkende produktivitet, økt sykefravær, uønsket turn-over, økte kostnader til rekruttering, dårlig omdømme etc. Alt dette er unødvendige kostnader som gjør at virksomheten tærer på sine marginer.

## **Positive**

Sørensen og Grimsmo 2001 hevder at konflikter ikke bare har negative konsekvenser. De formidler at når konflikter inntreffer, har de i seg et potensial til å frambringe data og argumenter omkring de forhold som inngår i mestringsforholdet

Som nevnt tidligere i oppgaven innehar det moderne synet på konflikt et positivt syn på begrepet. Her forutsettes konflikt som et «verktøy» for innovasjon og nytenkning. Det er imidlertid viktig å presisere at det moderne synet forfekter et optimalt konfliktnivå, ikke for lavt og ikke for høyt.

Dersom konflikter håndteres på en god måte kan det ha flere positive effekter. Den viktigste positive effekten er kanskje at uenighet ofte ser ut til å lede til kvalitativt bedre beslutninger fordi mange synspunkter blir trukket fram, synspunkter blir utfordret, og ny informasjon kommer til. En annen positiv effekt kan være at en får utviklet og styrket fellesskapet. Noen konflikter kan skape større forståelse for andres synspunkt, skape empati og bedre selvinnsett.

Konfliktteoretiker Louis R Pondy går så langt som å si at en organisasjon uten konflikt er en død organisasjon



Figur 3 oppsummering av konflikter positive sider <https://estudie.no/konflikt/>

## 2.16 Konflikthåndtering

Konflikthåndtering dreier seg om hva man faktisk velger å gjøre eller ikke gjøre når man blir klar over at det eksisterer en konflikt (Einarsen og Pedersen 2007). Den handler om å ivareta balansen mellom styringsrett og omsorgsplikt. I konfliktarbeid er ikke målet kun å løse konflikten, men å ivareta relasjonene, slik at resultater vedvarer og løsninger består. I følge AML § 2-1 skal arbeidsgiver sørge for at bestemmelser gitt og i medhold av denne lov blir overholdt

Enhver konflikt er unik og sammensatt. Hvilken metode for konflikthåndtering man velger, er avhengig av konfliktens innhold og forhistorie, hvem som er involvert, hendelsesforløpet og alvorlighetsgraden. Konflikthåndtering omhandler kultur, sinnelag, mental beredskap, kompetanse og kunnskap

En konflikt må alltid håndteres, men det er ikke realistisk å anta at alle konflikter kan løses. Med utgangspunkt i Hovedavtalen, skal arbeidsgiver søke å løse problemer på lavest mulig nivå og så uformelt som mulig. Dette fordrer at konflikten tas tak i tidlig og konstruktivt

Alle handlinger fra partenes og fra eventuelle tredjeparters side kan få betydning direkte eller indirekte på konfliktens utvikling

Håndtering av konflikt er nøkkelen for utfallet av denne. Det finnes en mengde tilnæringsmåter og metoder som brukes for å løse konflikter i arbeidslivet. Likevel uttrykker rundt 60 prosent av norske ledere at de ikke fanger opp og håndterer konflikt på en god måte, til tross for at de mener dette er en viktig del av arbeidet deres. (Einarsen, Pedersen 2007)

Dette kan skyldes mange faktorer, men mange som er involvert i konflikt mestrer ikke spillereglene, mangler kunnskap om menneskelig adferd og har ikke nok kunnskap om jussens rammer i slike saker. Dette kan skape uoversiktlige prosesser som påvirker situasjonen negativt. Det er svært viktig at ledere har god konfliktkunnskap. Dette gjelder både i forhold til kartlegging, metoder, tiltak og forebygging. Mennesker håndterer konflikter ulikt. Einarsen deler opp konflikthåndteringsstilene i fem grupper. Disse er tilpassende, kompromissende, konkurrerende, samarbeidende og unnvikende.

### **Tilpassende**

Lite opptatt av å hevde seg selv, men svært opptatt av å tilfredsstille andres interesser, gjerne på bekostning av sine egne. Man kan gå med på noe man ikke er enig i bare for å tilfredsstille den andre part. Man kan lett framstå som selvutslettende

<b>Effektivt:</b>	<b>Ineffektivt:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når du erkjenner, at du har tatt feil, eller andre har en bedre løsning</li> <li>• Når det er viktig å bevare den gode stemning og unngå splittelse</li> <li>• Når spørsmålet ikke er så viktig for deg som for motparten</li> <li>• Taktisk - på lang sikt</li> <li>• For å gi andre mulighet for at eksperimenterer og lære av sine feil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når det er viktige beslutninger, der skal fattes, og det er deg, som skal ta stilling til avgjørelsen</li> <li>• Når det å bøye seg fratrar deg respekt, anerkjennelse og innflytelse</li> <li>• Når organisasjonen er avhengig av ditt bidrag, men ikke får det</li> <li>• Når din selvoppfattelse står på spill, fordi du alltid gir deg</li> <li>• I disiplinærsaker</li> <li>• Når dine normer og integritet står på spil</li> </ul>

*Tabell 2 Effektiv- ineffektiv konflikthåndtering - tilpassende*

### **Kompromissende**

Selvhevdende og samarbeidsvillig. Her vil man at oppnå en hensiktsmessig mellomløsning, som ivaretar begge parters interesser. Det betyr at der må gjøres innrømmelser på begge sider, og det blir ingen klar vinner eller taper

<b>Effektivt:</b>	<b>Ineffektivt:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når hensikten er å lære at utveksle erfaringer med andre, som tenker annerledes</li> <li>• Når hensikten er at oppnå forpliktelse og oppbakking fra alle berørte</li> <li>• Når det er viktig å finne en samlet løsning, og begge forslag inneholder så viktige elementer, at det ikke bør inngås kompromiss</li> <li>• Når konflikten innebærer følelser og holdninger, som kan ødelegge forholdet mellom partene</li> <li>• Når en kreativ, integrerende og ny løsning er nødvendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når problemet er trivielt, og det ikke lønner seg å bruke tid og energi på det</li> <li>• I en krisesituasjon, hvor en avgjørelse kreves</li> <li>• Når det foreligger uforenelige motsetninger</li> <li>• Når kun en person har den nødvendige kunnskap til å ta en beslutning</li> </ul>

Tabell 3 Effektiv – ineffektiv konflikthåndtering - kompromissende

### Konkurrerende

Selvhevdende og uinteressert i å lytte til andre. Tvinger egne beslutninger gjennom på bekostning av andres interesser, Dette oppnås ofte ved formell makt eller autoritet og kan inneholde trusler om økonomiske sanksjoner og liknende, Et vinner – taper forhold, hvor man selv er klar vinner og den andre klar taper.

Effektivt:	Ineffektivt:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når hurtige beslutninger er viktige, eks. kriser og nødsituasjoner</li> <li>• Ved viktige, men upopulære avgjørelser (nedskjæringer, disiplinærsaker)</li> <li>• Når du vet, du har rett, og spørsmålet er av avgjørende betydning</li> <li>• Når du har med mennesker at gjøre, som misbruker ansvar og tillit</li> <li>• Når du til slutt er ansvarlig for resultatet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når samarbeide er viktig for å nå en avgjørelse</li> <li>• Når du ikke selv har tilstrekkelig kjennskap eller ikke er dyktig nok</li> <li>• Når du arbeider med en gruppe kompetente og motiverte mennesker</li> <li>• Hvis gruppen kan risikere å gå i oppløsning, om ikke en akseptabel løsning finnes</li> <li>• Når det eneste mål er å vinne for egen vinnings skyld</li> </ul>

Tabell 4 Effektiv- ineffektiv konflikthåndtering - konkurrerende

### Samarbeidende

Selvhevdende, men samtidig opptatt av at lytte til andre. Er villig til å samarbeide for at finne frem til en løsning, som tilfredsstillende begge parter, en vinn - vinn situasjon for begge.

Resultatet er, at begge tar ansvaret for å undersøke, hva som ligger til grunn for uenigheten og finner frem til likheter og så prøver å finne frem til nye, kreative løsninger, som tilfredsstillende begge parters ønsker.

Effektivt:	Ineffektivt:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når de to parter har like stor makt og ikke kan bli enige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når det gjelder en meget viktig sak og et kompromiss vil få langtrekkende negative</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når målet er viktig</li> <li>• Når det er bedre å få litt gjennom enn ingenting</li> <li>• Når hverken samarbeid eller konfrontasjon fører til noe</li> <li>• Når det er viktig å oppnå en delløsning, og hvis partene arbeider under tidspress</li> </ul>	<p>konsekvenser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Når en delløsning ikke løser konflikten</li> <li>• Når et kompromiss er svaret på alle konflikter</li> <li>• Når prinsipper, vurderinger eller langsiktige mål går tapt</li> </ul>
---	---

Tabell 5 Effektiv/ ineffektiv konflikthåndtering - samarbeidende

### Unnvikende

Ikke så opptatt av egne interesser, men heller ikke så opptatt av at lytte til andre, og dermed blir hverken egne eller andres ønsker/behov tilgodesett. Undertrykker motsetninger, ignorerer konflikter, utsetter problemer eller lar de ligge og trekker sig tilbake ved truende situasjoner. I stedet for å løse en konflikt, skjules den, og man kommer ikke videre - den kan så dukke opp igjen, hvis partene er i jevnlig kontakt med hverandre.

<b>Effektivt:</b>	<b>Ineffektivt:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ved kjedelige spørsmål eller hvis det er viktigere saker som der presser på</li> <li>• Når det er liten sjanse for at oppnå det, du er ute etter</li> <li>• Når den potensielle skade er større enn fordelene ved en eventuell løsning</li> <li>• Når partene skal dempes ned for å minske spenningen</li> <li>• Når du trenger til mere informasjon eller tid for å ta en beslutning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis en mindre konflikt kan utvikle seg</li> <li>• Når en viktig idé er i fare for å bli ødelagt</li> <li>• Når det er viktig at det blir tatt beslutning, og du er ansvarlig for, at det skjer</li> <li>• Hvis avgjørelsen berører deg og vil bli tatt, når du unnviker</li> <li>• Når produktivitet, moral eller motivasjon blir redusert ved passivitet</li> <li>• Når du "gir opp" i viktige spørsmål for å unngå ubehageligheter og håper på, at problemet går over av seg selv</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når konflikten ikke er "din", eller hvis andre kan løse den bedre end deg</li> <li>• Når kilden til konflikten sannsynligvis snart vil være vekk</li> </ul>	
--	--

*Tabell 6 effektiv – ineffektiv konflikthåndtering - unnvikende*

Ut fra overstående forklaringer er det viktig at konfliktansvarlige er bevisste i valg av metoder for konflikthåndtering.

Det finnes ingen fast oppskrift på hvordan en skal opptre i konfliktsituasjoner, selv om rådene og retningslinjene er mange. Som leder er det viktig å kjenne konteksten, være proaktiv, ha gode rutiner, tett dialog med ansatte, kjenne til lover og regler som regulerer temaet samt bygge gode relasjoner i fredstid.

## **2.17 Forebygging**

Det er vanskelig å snakke om konflikthåndtering uten å komme inn på forebygging.

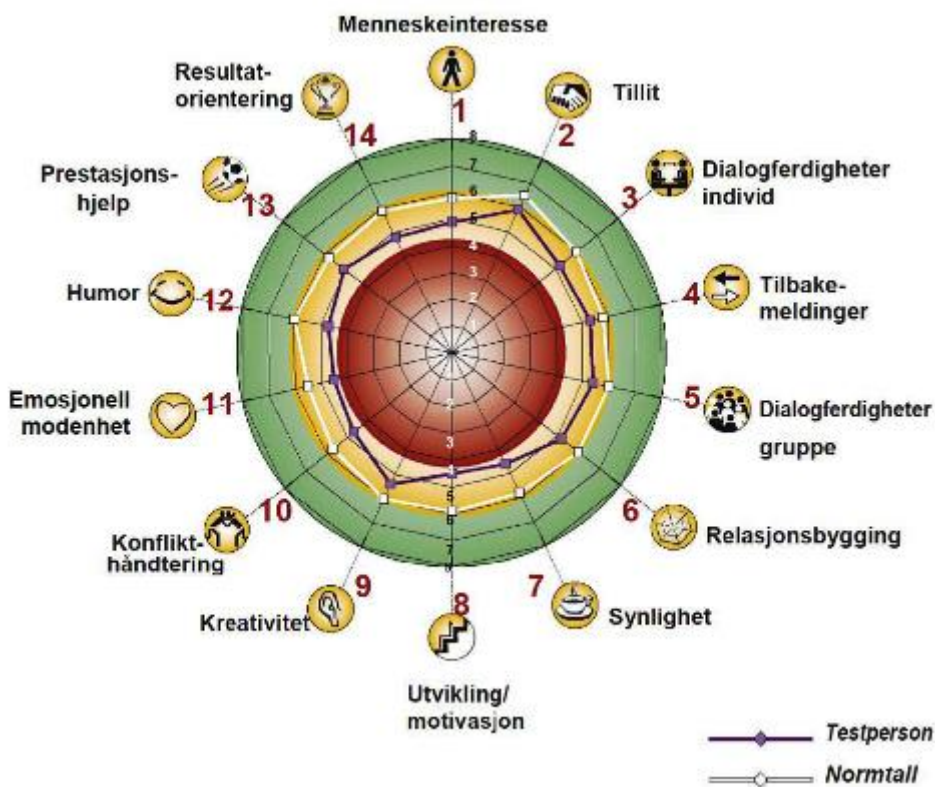
De negative sidene ved konflikt gjør at mange ønsker å forebygge. Forebygging er en kontinuerlig prosess. Ved å jobbe for integrering, sosialisering og likeverd forebygger en konflikt. Kommunikasjon blir av Einarsen og Pedersen 2007 kalt et universalverktøy i denne prosessen.

Den beste måten å forebygge konflikter på er å sørge for at det oppstår gode relasjoner, preget av tillit, mellom partene. En relasjon kan sammenlignes med en bro mellom to mennesker, hvor det er et brofeste på hver side. Styrken i brofestene viser styrken i relasjonen. Når broen utsettes for vind og vær vil det solide brofester sørge for at broen etter stormen fremdeles kan brukes til å frakte meninger, kunnskap, glede og trygghet mellom partene. For at det skal skje må menneskene ha relasjonskompetanse.

Relasjonskompetanse kan defineres som de ferdigheter, evner og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Modellen til Spurkeland



visualiserer dette på en god måte.



Figur 4 Spurkelands radarhjul. Hentet fra forebygging.no

Relasjonskompetansen er helt avgjørende i alt arbeid med mennesker. Det foreligger en sterk sammenheng mellom en leders relasjonskompetanse og vedkommende sin evne til å oppnå resultater.

Relasjonskompetansens mange dimensjoner kan trenes og utvikles ut fra det ståstedet den enkelte har.

Blant de 13 dimensjonene i modellen «Radarhjul» er det rett å betrakte 4 av dem som overordnet de andre:

*Menneskeinteresse* – fordi den er en forutsetning for alle de andre og innleder hele kompetanseområdet.

*Tillit* – fordi denne dimensjonen er selve byggematerialet og bærebjelken i enhver relasjon

*Emosjonell modenhet* – fordi emosjonell kompetanse og intelligens er det mest virkningsfulle elementet i etablering, utvikling og vedlikehold av en relasjon.

*Prestasjonshjelp* – fordi kompetansen er en systematisering og konkretisering av støtte til andre mennesker og dermed svært effektiv.

Det er viktig å understreke at relasjonskompetanse kan betraktes som grunnlag for livsmestring og således påvirke privatlivet like mye som jobblivet.

Forskning viser en nær sammenheng mellom en persons relasjonskompetanse og resultatoppnåelse. Høy relasjonskompetanse har vist seg å gi økt læring, lojalitet, høynet motivasjon for arbeidsoppgavene, større endringsvilje og kreativitet – samt lavere turnover og fravær. Det er viktig å vite hvordan vi etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjonene våre. Her handler det om evne til å ta relasjonelle initiativ, vise relasjonelt mot, vise empati og omsorg, og ikke minst ha storhet i seg til å tilgi hverandre. Nettopp fordi tilgivelse også er nøkkelen til egen energi og livsglede.

I tillegg til det mellommenneskelige aspektet i konflikthåndtering finnes det også juridiske regler som regulerer dette. Arbeidsmiljøloven fastsetter aktivitetsplikt for arbeidsgiver i situasjoner hvor en avdekket konflikt kan gi uheldige konsekvenser for en eller flere medarbeidere (Einarsen, Pedersen 2007). Arbeidsgiver er også pålagt å arbeide forebyggende slik at arbeidsforholdene ikke urimelig grad legger til rette for at konflikter med slike uheldige virkninger kan oppstå

## **2.18 Oppsummering**

Det foreligger grunnlag for konflikter i alle typer organisasjoner

Konflikter er et vidt begrep og kan betraktes utfra forskjellige syn og teorier.

Det er alltid en risiko for at en konflikt kan utvikle seg når det er forskjeller og avhengigheter mellom to eller flere parter. I konflikter er det alltid spørsmål om makt, interesser og behov. Konflikter skaper spenning og følelser. Det finnes ulike typer konflikter og ulike årsaker til disse

Konflikter er i seg selv verken destruktive eller konstruktive. Det er måten de blir håndtert på som avgjør utfall og konsekvenser. Hvis de blir riktig håndtert, kan konflikter bidra til å forbedre lagånden, skape engasjement i arbeidet og støtte læring blant de ansatte. Å få skjulte problemer fram i dagen, større åpenhet på arbeidsplassen, bedre beslutninger og bedre samarbeid kan være andre positive utfall av konflikter. Hvis konflikter derimot blir uklokt håndtert kan svekket samarbeid, misnøye, ineffektivitet, høyere fravær og større turnover være mulige destruktive konsekvenser.

En arbeidsplass uten konflikter kan fort bli kjedelig og lite dynamisk. Derfor er ikke spørsmålet hvordan man skal unngå konflikter, men heller hvilke konflikter som bør pleies og hvilke som bør lukes ut. Diskusjoner og uenigheter om hvordan arbeidet skal gjøres og oppgaver løses, hvordan arbeidet skal organiseres, hvilke kvalitetskrav som skal gjelde, ressursbruk og utgifter og lignende, kan være en kilde til læring, utvikling, produktivitet og kreativitet. En passende dose av det som ofte kalles saks- eller oppgave-relaterte konflikter kan bidra til å skape et dynamisk arbeidsmiljø hvor de ansatte trives, lærer og utvikler seg. Problemet er at oppgave-relaterte konflikter også kan gi opphav til det som kalles sosioemosjonelle konflikter eller person-til-person konflikter. Konflikter i arbeidsmiljøet er derfor noe som må håndteres på en seriøs og skikkelig måte.

Konflikter har alltid et potensial til å kunne utvikle seg til destruktive, negative dynamikker. God risiko- og konflikthåndtering betyr at man må holde et våkent øye med pågående konflikter og sørge for tidlig intervensjon ved tegn på opptrapping. Man bør være forberedt på å kunne takle den eksplosive kraften som en konfliktopptrapping kan medføre. For å kunne gjøre det, bør man utvikle prosedyrer og metoder for konflikthåndtering mens forholdene ligger til rette for det. Erfaring tilsier at planlegging i fredstid er hensiktsmessig og klokt

### **3 KONFLIKT I SKOLEN .**

Vi vet at pedagogisk ansatte er oftere i konflikt med ledelsen enn andre ansatte Dette framkommer i en undersøkelse fra Statistisk Sentralbyrå.

Utdanningsforbundet har gjort undersøkelser som viser at reformer, endringer i rammebetingelser har vanskeliggjort samarbeidsforholdene mellom ansatte og skoleledelsen. Det pekes på at opphavet til det høye konfliktnivået kan bunne i manglende forståelse blant lærerne for den nye skolelederrollen. ( Utdanningsforbundet Rapport 1 2008).

Utdanningsforbundet ga i 2010 ut et veiledningshefte om personalsakarbeid for tillitsvalgte. Et av kapitlene hadde overskrift Konfliktårsaker. Følgende områder omhandles: Informasjon – forskjellig – mangelfull, fortolkning, kommunikasjon, uavklarte roller/ansvar, mål – ulike oppfatninger og verdier

I God skole 13.10.17 skriver de at skolelederens rolle og innsats er avgjørende for om skolen skal lykkes i å bli god for alle med hensyn til trygghet, læringsmiljø og som arbeidsplass. God skoleledelse er å bygge gode systemer, ha gode strategier og være i forkant av negative hendelser.

#### **3.1 Tallmateriale**

I følge tall fra Statistisk Sentralbyrå (UDFs Temanotat 2007/07:11) sier 47% av pedagogisk ansatte at de ofte eller av og til opplever konflikt med ledelsen.36% opplever ofte eller av og til konflikter mellom ansatte.

På utdanningsforbundets konferanse i Tromsø 06.10.11 presenterte Jack Knuten, spesialist i samfunnspsykologi følgende tall:

40 % av lærerne sier de har hatt konflikt med ledelsen

30% har hatt konflikt med kolleger

20% av skolelederens tid brukes til konflikthåndtering

60% av skolelederne sier at de ikke håndtere konflikt på en god nok måte

50% av skolelederne sier det er vanskelig å konfrontere lærere som ikke gjør en tilfredsstillende jobb

## 3.2 Skolen som arbeidsplass og sosialt system

Arbeidsplassen er en viktig sosial arena. Arbeidsplassen gir oss utfordringer, spennende oppgaver, som stimulerer til personlig utvikling, samt at den representerer et viktig sosialt fellesskap for mange av oss. Vi er del av en levende organisasjon som krever involvering og forpliktelse. Vi tilbringer mye tid på jobben, sammen med arbeidskolleger. Dette betyr grobunn for konflikter i form av frustrasjoner, irritasjoner, misforståelser, konkurranse oppmerksomhet og materielle belønninger (Einarsen og Pedersen 2017)

I følge Utdanningsforbundets «Nøkkeltall for grunnskolen 2016» er det totalt 622031 elever i grunnskolen.

Det er 66165 lærere og 5129 skoleledere.

Rektor, med assisterende rektorer, avdelingsledere, rådgivere osv. utgjør det som er skolens ledelse og administrasjon. Det er mange ulike roller på en skole. Noen av dem er tillagt mer makt og innflytelse enn andre, og avhengig av typen rolle er det ulike måter å samarbeide og kommunisere på.

Videre finner vi roller som har mindre makt over skolesamfunnet, slik som trinnledere, fagledere og lærere. Vi har også de som jobber for et bedre helsesystem på skolen, slik som helsesøstre, miljøterapeuter og vaktmestere. Til slutt i rekken kommer elevene.

Alle gruppene har en felles oppgave: Å få til et godt skolemiljø, på forskjellige måter

Skolekulturer oppstår og opprettholdes gjennom kommunikasjon og samhandling, og slik vil systemene både reprodusere og produsere mening (Tinnesand 2013). Å produsere en positiv skolekultur hvor alle lærer og trives, krever et felles bilde av den skolekulturen som ønskes dyrket fram.

Kulturen på en skole utgjør rammeverket for den læringen og utviklingen som skjer hos alle skolens aktører. . Grunnleggende antagelser, tro og verdier, påvirker direkte hvordan lærerne løser oppgavene sine i møte med elever og hverandre, og gir hver skole sin egen virkelighet. Kulturen er altså både retningsgivende og sammenbindende i et personale (Hargreaves, 1996).

Ethvert forsøk på skoleutvikling som ikke tar høyde for den sosiale organisasjonen og konteksten hvor endringen introduseres, mislykkes ofte fordi skolekulturen influerer på både

kollektiv og individuell vilje til endring (Stoll, 1999). Det er viktig å forstå den eksisterende kulturen på den enkelte skole, før en setter i gang bevisste endringer av den.

Det er bred enighet om at skolens leder er den viktigste kulturskaperen i skolen. Ledelse på skolen har mest makt i forhold til å påvirke kulturen i ønsket retning. Ledelsen påvirker den delte forståelsen av mål, arbeidsmåter, og det sosiale miljøet på skolen (Roaldset 2013, Schein 2010). Skoleledere påvirker kulturen gjennom:

1. hva ledelsen retter oppmerksomheten mot, og hva som måles og kontrolleres i skolen
2. ledelsens reaksjoner på kritiske hendelser i skolehverdagen
3. ledelsens rollemodellering og veiledning
4. belønning og status, rekruttering og seleksjon i ansettelsesprosesser
5. forfremmelse, pensjonering og avskjedigelser

På hvilken måte disse faktorene håndteres og utøves av skoleledere forteller lærerne hva som er verdifullt i organisasjonen. Lederen blir derfor en kulturell arkitekt som leder sitt kollegium på bakgrunn av et kulturelt innhold (Schein 2010).

Å endre skolekulturer tar tid. Fullan (2001) hevder at det tar tre til fem års hardt arbeid, før arbeidsmåter og prinsipper i et utviklingsprosjekt er blitt en naturlig del av skolens praksis eller kultur. I tillegg til langsiktighet kreves nøye planlegging, delte mål og et bevisst forhold til hva som stimulerer utvikling og vekst i ønsket retning. Skolens ledelse må inkludere nye deltakere, sørge for vedlikehold og etablere en livskraftig kultur for å møte skiftende utfordringer i framtiden.

Samtidig er det viktig å registrere at revolusjonære endringer i arbeidslivet har utviklet seg langt raskere enn vår forståelse av disse endringenes implikasjoner for vår livskvalitet, trygghet og helse på jobb

( Dep of health and human services USA 2002)

### 3.3 Mulige årsaker

Skolelederen spiller en viktig rolle i skolen utvikling og den enkeltes arbeidssituasjon. Dette poengteres i God skole 13.10.17 Det er viktig å kjenne til hvilke mekanismer som har innvirkning på dette for å håndtere utfordringer på en mest mulig hensiktsmessig måte. Det er viktig å bidra til et arbeidsmiljø som fremmer utvikling, trivsel og tilhørighet.

60 % av skolelederne opplever at de ikke håndterer konflikt på en god nok måte, til tross for at de i følge Haukedal 2002:72 ser på konflikthåndtering som en viktig del av jobben.

Det har skjedd store endringer i skolen de siste par tiårene. Fram til slutten av 1980 tallet var skolesektoren styrt fra sentralt nivå med hensyn til innhold og finansiering. ( Møller m.fl 2006:21) Det var regelstyring som rådde grunnen, gjennom forskrifter og rundskriv fra departementet.

Skoleledere skulle administrere skolen utfra de gitte bestemmelsene. Regelstyring medførte lite delegering av ansvar og myndighet til skolelederne.

Fra slutten av åttitallet har målstyring gradvis overtatt som grunnlag for utforming av styrings og ledelsesreformene i skolen.

Vi har gått veien fra regelstyring til målstyring.

Denne ledelsestanken har sitt teoretiske fundament ideene om New Public Management hvor effektivitet og resultater er viktig. Skjemaet under beskriver dette.

<b>Doktrine</b>	<b>Betydning</b>
”Hands on” profesjonell styring	Delegering av styringsfullmakter til synlige og sterke ledere av virksomheter
Eksplisitte standarder og mål på ytelser	Definisjoner av mål, indikatorer på suksess, helst kvantifisert
Større vektlegging av resultatmål	Kobling av resultatallokering og belønninger knyttet til måloppnåelse, oppstyking av sentralisert personalpolitikk
Endring mot dissaggregering av enheter i offentlig sektor	Oppsplitting av tidligere ”monolittiske” enheter, konsernmodeller, introduksjon av strukturelle elementer som gir avstand mellom enheter
Økt konkurranse i offentlig sektor	Bruk av kontrakter og anbud

Bruk av styringspraksis fra privat sektor	Større fleksibilitet vedrørende ansettelse og insentivstrukturer, bruk av PR
Vektlegging av sterkere budsjett disiplin og påholdenhet mht. ressursbruk	Kostnadsutt, økt arbeidsdisiplin, motsetning krav fra fagforeninger

Tabell 7 Doktrine – betydning NPM

Skolelederne har fått økt ansvar og myndighet, samt større lokal handlefrihet Lederen må også påvirke lærernes arbeid for å skape best mulig læringsutbytte for elevene, samt heve resultater på nasjonale prøver. Skolens resultater er blitt offentlige og presset på den enkelte skole øker. Skolene sammenliknes, såkalt benchmarking og rangeres.

Målet med benchmarking er å lære hvordan de andre har klart å bli så mye mer effektive, og hvordan du selv kan anvende deres erfaringer i din egen organisasjon. Dette krever mye av de involverte partene.

Kommunene er blitt skoleeiere og skoleledere resultatansvarlige med budsjett og arbeidsgiveransvar. Samtidig ønsker staten en større kontroll gjennom måldokumenter og tilbake rapportering.

Stortingsmelding nummer 30 Kultur for læring ( 2003- 2004) er i stor grad bygd på denne målstyringstanken, samtidig som den fremhever betydningen av skolen som lærende organisasjon. Meldingen vektlegger at god skoleledelse er avgjørende for arbeidet med kvalitetsutvikling i skolen. Stortingsmelding nummer 31 ( 2007 – 2008) framhever enda tydeligere behovet for utvikling av en sterkere lederidentitet, samtidig som det må skapes aksept blant de ansatte for utøving av lederskap

Videre sies det at skolen har liten tradisjon for at ledelsen påvirkes lærerens arbeid direkte. Skolelederen bruker i følge Vibe og Sandberg 2010 mest tid på administrative oppgaver. 74 % sier de har hovedvekt på administrativ ledelse. 20 % sier de har en balanse mellom pedagogisk og administrativ ledelse. Kun 6 % sier de har hovedvekt på pedagogisk ledelse

**Skolelederne bruker altså stadig mindre tid på menneskene de skal lede, samtidig som krav til prestasjon hos disse øker**

Michael Fullans bok «Å dra i samme retning - Et skolesystem som virker» (2014) argumenterer for at utviklingskraft og utviklingsfart i skolen, er avhengig av at



politikk, administrasjon og profesjon i fellesskap samarbeider og drar i samme retning. Han beskriver en kollektivistisk tilnærmet strategi med et lederskap som fokuserer på å bygge og utvikle profesjonsfellesskapet – såkalt kollektiv kapasitet.

Ut fra de endringene skolen og skolelederrollen har gjennomgått, er lærerens rolle også endret. Tradisjonelt har læreryrket vært svært autonomt. Lærerne har vært vant til å ta sine egne avgjørelser i forhold til undervisnings og arbeidsform. Mye av lærernes arbeid er styrt av indre motivasjon og tradisjon og kultur for å bli ledet har vært svak blant norske lærere ( Møller, J 2004)

Lærerrollen er omkranset av aktører som åpner opp for, begrenser eller støtter opp under utøvelsen av rollen og den blir utformet i spenningen mellom de ulike forventningene fra nære og mer fjerne aktører.

Fra 90 tallet fikk lærerne en arbeidssituasjon som i stadig større grad ble styrt av ytre forhold som kollegasamarbeid, tidsfrister og faste rutiner. Arbeidsplanfestet tid kom i 2004.

Lærernes arbeid styres også i høyere grad av ytre forhold enn andre sysselsatte. I følge Holte og Grimsmo 2006:23 er norske lærere i større grad enn andre kommunalt ansatte frustrert over gjentatte reformer, omstillinger og krav. Frustrasjonen synes i hovedsak å handle om endringer generelt, at de forekom for hyppig og var styrt utenfra uten mulighet til selv å være med å påvirke prosessen

I følge prosjektet « Skolen som arbeidsplass» av Einar og Sissel Skaalvik, referert i Bedre skole nummer 3 2014 har det store flertall av lærerne høy grad av trivsel, er engasjert undervisningen og elsker arbeidet sitt.

Til tross for høy trivsel viser resultater fra internasjonale studier store belastninger i lærerrollen: stress, utmattelse, arbeidsrelaterte helseproblemer og ønske om å forlate yrket. Lærernes utsagn om belastninger kan deles i åtte kategorier: tidspress, takle variasjon i elevenes forutsetninger, disiplinproblemer, relasjonelle problemer og samarbeidsproblemer. Konsekvenser av belastningene i lærerrollen framkommer og kan klassifiseres på følgende måte: Lavere mestringsforventning, utmattelse, nedstemthet, psykosomatiske plager, lavere følelse av tilhørighet til skolen, redusert engasjement, sykemeldinger, lavt selvværd, motivasjon for å slutte som lærer, uføretrygd og førtidspensjon.

Alt dette betyr at mange lærere sliter i forhold til jobben sin. I tillegg sier nesten halvparten av pedagogisk ansatte at de ofte eller av og til er i konflikt med ledelsen. Når 60 % av skolelederne i tillegg sier at de ikke håndterer konflikt på en god nok måte, kommer det klart fram at dette er et omfattende problem og en stor utfordring for de aktuelle aktørene

Lærerne blir mer sett etter i kortene og vurderes utfra elevenes resultater. De har større press i forhold til å prestere Lærerne forholder seg til stadig flere. Det være seg foreldre, kolleger, ledelse, studenter, Pedagogisk Psykologisk tjeneste, skolehelsetjenesten, barnevernstjenesten samt andre institusjoner som arbeider med barns fysiske og psykiske helse. Læreren er mer involvert i den enkelte elev og kravet til dokumentasjon og deltakelse er økende. Hverdagen er blitt mer kompleks og uforutsigbar. Lærerens rolle har gått fra å være en formidler av kunnskap til en person som må befatte seg med alle deler av elevens liv- skape gode relasjoner til alle elevene i gruppa.

Bru & Thuen peker i:» Læringsmiljø og konsentrasjon, SAF, 1999.)» på hvilke kvalitetskriterier som må være til stede i en lærer- elevrelasjon

1. Grad av akademisk støtte:  
( kvalitet på tilpasset læring)
  
2. Grad av emosjonell støtte.  
( kvalitet på lærer - elevrelasjon)
  
3. Strukturell støtte:  
( forutsigbarhet, kartlegging, strukturer rutiner, rammer, oppfølging etc.)
  
4. Relevans:  
( utgangspunkt i elevenes interesser og hverdagerfaringer)
  
5. Medvirkning:  
( elevansvar, deltakelse, innflytelse)

Store krav, mye ansvar og emosjonelt utfordrende for læreren

### **3.4 Glansbildet**

Utdanningsforbundet sier det godt i disse setningene: "*Et godt og inkluderende arbeidsliv verdsetter mangfold og ulikheter, og den enkelte arbeidstaker får bruke sine særlige evner og sterke sider. Arbeidslivet må ha rom for variert innsats og funksjonsevne gjennom livet*"

*Arbeidsglede, begeistring, motivasjon og engasjement er områder vi alle bør ta ansvar for å skape. Gjennom å sette fokus på initiativ, mot og egne evner skaper vi arbeidsglede, samhold og begeistring. Iblandet humor og litt glad galskap kan vi sammen jobbe med og mot områder som stress, travelhet og et stadig større fokus på effektivitet.*

*Livet er for kort til ikke å ha det morsomt, det kommer dog ikke av seg selv!*

Pfeiffer 1998 presenterer et glansbilde som jeg identifiserer meg med og ønsker å jobbe mot. «Det optimale arbeidsmiljø: Organisasjon som tar vare på sine ansatte, får ansatte som tar vare på organisasjonen»

## **4 METODE**

En systematisk måte å undersøke virkeligheten på

Verden kan undersøkes ved hjelp av to helt ulike vitenskapelige metoder: en kvalitativ og en kvantitativ.

Den kvantitative metoden går ut på å samle inn et stort materiale slik at man kan lese av sammenhenger og tendenser, kartlegge utbredelsen av folks holdninger eller finne ut hvor mange pasienter som blir syke av en bestemt medisin..

Den kvalitative metoden fokuserer mindre på årsakssammenhenger og mer på hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss.

Metoden gir en annen innsikt i livet enn forskerne kan få med store, overordnede undersøkelser. Det er derfor forskere arbeider med fokusgrupper, hvor man intervjuer en gruppe mennesker samtidig, eller individuelle intervjuer – eller bare observerer folk i hverdagen.

I dette kapittelet sammenlikner jeg metodene og begrunner valg av kvantitativ. Jeg forklarer valg av spørreskjema og ser på validitet og reliabilitet i forhold til valgt design

### **4.1 Metodevalg**

Konflikt på arbeidsplassen meldte seg tidlig i prosessen som et tema jeg ønsket å finne ut mer om. Menneskelige relasjoner og samhandling har alltid vært noe som har interessert meg. Det er et komplekst tema som studeres via fler retninger og innfallsvinkler. Det er mye følelser involvert i temaet og jeg bruker mye av min tid som skoleleder på relasjonelle konflikter. Jeg ønsker gjennom oppgaven å finne ut og lære mer om egen organisasjon, vite hva de ansatte tenker om konflikt, hva skaper, hva forebygger og hva oppleves som hensiktsmessig håndtering?

For å finne ut det man ønsker å få svar på er det viktig at riktig forskningsdesign benyttes

For å kunne forske på problemstillingen må jeg operasjonalisere spørsmålet. Det generelle må gjøres mer konkret så jeg kan måle eller klassifisere det. Operasjonalisering vil si å klargjøre hvordan målingen av en variabel skal gjennomføres, i form av en indikator. Hensikten er at denne

indikatoren angir mest mulig presist hvordan den aktuelle variabelen skal måles. En entydig, klar og nøyaktig operasjonalisering er en forutsetning for å oppnå høy grad av reliabilitet i undersøkelsen. Det andre viktige kriteriet for en god operasjonalisering er definisjonsmessig validitet, det vil si god overensstemmelse mellom den valgte indikatoren og den teoretiske forståelsen av variabelen som framgår av undersøkelsens problemstilling. Handler om å lage teorier (forklaringer) etter at datamaterialet er innsamlet.

Metode er en systematisk arbeidsmåte, et redskap som sier noe om hvordan man bør gå til verks for å framskaffe eller etterprøve kunnskap. Ved enhver vitenskapelig utredning er valg av metode en sentral del av forskningsprosessen. Bakgrunnen for valg av metode er at man vurderer valgt metode til å gi gode data og belyse spørsmålene på en god måte.

Begrepet metode omfatter imidlertid mange forhold avhengig av hvilken forskning det dreier seg om.

I tradisjonell forskning skiller vi ofte mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitativ metode kjennetegnes ved bruk av induktiv tilnærming. Man skal være objektiv og nøyaktig, samt ha en åpen og lyttende innstilling overfor det man ønsker å forske på. Forholdet til datakilden i induktiv forskning kjennetegnes av nærhet, sensitivitet og åpen interaksjon.

I kvantitativ metode er derimot forholdet til datakilden preget av større avstand, selektivitet og programmert interaksjon. Kvantitativ forskning måler større utvalg av variabler. Det stilles større krav til statistisk generalisering og representativ oversikt.

Det er også mulig å kombinere kvalitative og kvantitative metoder. Dette kalles for metodetriangulering. Triangulering av metoder kan øke troverdigheten ved at samme problemstilling blir belyst fra ulike innfallsvinkler. Kvalitative og kvantitative metoder kan dermed utfylle hverandre og bidra i hverandres utilstrekkelighet gjennom metodetriangulering.

Ut fra Jysk Analyses skjema<sup>1</sup>, hvor metodene sammenliknes, ble det enklere for meg å vurdere hvilken metode som er mest hensiktsmessig i mitt undersøkelsesdesign.

---

<sup>1</sup> Dansk analysefirma, spesialist i markedsundersøkelser startet av Professor Carsten Stig Poulsen i 1984

## Kvalitativ versus kvantitativ metode

Kvalitativ

Kvantitativ

Anvendelse

Anvendelse

Anvendes til å oppnå innsikt av dyptgående og eksplorativ karakter.

Anvendes til å kartlegge en gruppe av personer på en rekke ensartede kvantifiserbare variabler.

Innsikt

Innsikt

Kvalitative analyser besvarer ofte spørsmål som ”hva”, ”hvorfor” og ”hvordan”. Fx: Hvordan oppfattes merket X? Dvs. innsikt som går i dybden. .

Kvantitative analyser besvarer typisk spørsmål som ”hvor mange” og ”hvor mye”. Fx: Hvor mange kjenner merket xxx? Dvs. innsikt som går i bredden.

Metode

Metode

Ved bruk av kvalitativ metode får du et innblikk i personers indre følelser og motiver. Du får viten om personene på det latente nivå og finner frem til dypere behov og preferanser, hvilket er avgjørende faktorer for

Ved bruk av kvantitativ metode får du viten på det manifesterte nivå om en bred og representativ skare av personer. Data kan således kvantifiseres og resultatene generaliseres. Kvantitative

beslutning og preferansedannelse. Kvalitative analyser kjennetegnes ved åpenhet og en utforskende tilnærming, hvor der tas utgangspunkt i målgruppens egne beskrivelser. Resultatene kan ikke generaliseres.	markedsanalyser anvendes ofte til å teste forut definerte hypoteser og er dermed ikke av eksplorativ karakter.
---	---

Innsamlingsformer

Innsamlingsformer

Bl.a.  
dybdeintervju, duointervju og  
fokusgruppe.

Bl.a. telefonintervju, online  
spørreskjema,

*Tabell 8 Kvalitativ versus kvantitativ metode*

Kvantitativ analyse, kvantitativ metode, en undersøkelse som analyserer et større antall enheter. Formålet med kvantitativ analyse er gjerne å teste en hypotese, det vil si å finne ut om en antakelse om virkeligheten stemmer overens med de data man har. Kvantitative forskningsmetoder befatter seg med antall, det som er målbart. Resultatet er et tall eller en rekke med tall, som oftest blir framstilt i form av tabeller, grafer eller andre statistiske framstillinger Ved å telle fenomener kartlegges deres utbredelse. Kvantitative tilnærminger henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelige metoder, men er samtidig tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres (Johannesen m fl 2004) Dataene som genereres i en slik undersøkelse vil være i tallform, som så gjerne analyseres ved hjelp av statistiske eller økonometriske metoder. Kvantitative analyser brukes for å trekke deskriptive eller beskrivende slutninger og som belegg for kausale slutninger, det vil si slutninger om årsaksforhold

Kvantitativ analyse skiller seg fra kvalitativ analyse, som innebærer å undersøke én eller få observasjoner i dybden, ved å samle inn data som beskrives i tekstform..

Kvalitativ, det som har med noe(n)s egenskaper eller kjennetegn å gjøre; i motsetning til det som har med antall (kvantitativt) å gjøre. Kvalitative forskningsmetoder er metoder som genererer kunnskap hvor man undersøker hvilken mening, hendelser og erfaringer har for de som opplever dem, og hvordan de kan fortolkes eller forstås av andre. . Man kan få avstemt en

ide med noen nøkkelpersoner tidlig i en prosess og metoden gir intervjuobjektene mulighet til å utdype sine meninger. Kvalitative undersøkelsesmetoder kan sees som et middel til å søke informasjon om, og skape forståelse for det problemkomplekset som skal studeres, og den totalsammenheng dette inngår i. Thagaard beskriver to grunnleggende prinsipper ved kvalitativ tilnærming. Disse prinsippene er gitt ved den helhetsforståelsen som kvalitativ forskning baseres på, og subjekt- subjektforholdet mellom informant og forsker. Å betrakte enkeltstående tilfeller kan gi innsikt i mulige sammenhenger og følgelig en økt forståelse for helheten i fenomenet som studeres. Prinsippet subjekt – subjekt forholdet mellom forsker og informant bærer preg av at begge parter influerer på datainnsamlingen og følgelig påvirker forskningsprosessen. Gjennom hele prosessen er det viktig å reflektere rundt informantens forståelse av egen situasjon, og forskerens fortolkning av denne informasjonen, og hvordan dette påvirker resultatene

Kvalitativ forskning er forskningsmetoder som vektlegger forståelse og analyse av sammenhenger i en prosess hos den enkelte fremfor opptelling av fenomener eller kjennetegn ved en gruppe individer. Kvalitativ forskning er viktig for å utvikle bedre forståelse av individer (for eksempel motivasjon, følelser, holdninger, kognitive prosesser) og dermed utvikle nye teorier og hypoteser som i neste omgang kan utprøves i kvantitative (normative) studier, ofte i form av randomiserte kliniske forsøk.

Kvalitativ og kvantitativ forskning er derfor supplerende metoder som ikke kan erstatte hverandre.

Ut fra disse fakta har jeg kommet fram til at en kvantitativ metode med kvalitative innslag er det som vil gi best uttelling i mitt tilfelle.

## **4.2 Innsamling av data**

Forskning skiller seg fra hverdagslig synsing og generalisering ved at dokumentasjon, som samles inn brukes og til beskrivelse av virkeligheten, må gjenspeile virkeligheten godt og være mulig å etterprøve. Data er registrerte observasjoner som representerer og beskriver fenomenet man undersøker (Johannesen m fl 2004) Forskeren må ta stilling til hvem og hvor mange som skal delta. Siden et av målene mine med oppgaven var å bli bedre kjent med egen arbeidsplass var det naturlig for meg å velge respondenter fra nettopp denne.



Jeg utarbeidet spørreskjema inspirert av spørreskjemaet til utdanningsforbundet. Jeg gjorde en liten pilotundersøkelse på et utvalg bekjente fra samme yrkesgruppe. Ut fra tilbakemeldinger fra disse gjorde jeg små endringer på spørreskjemaet før det ble presentert for det pedagogiske personalet på arbeidsstedet jeg ønsket å undersøke. Undersøkelsen ble gjennomgått i plenum, før jeg delte ut spørreskjema. Det ble presisert hvorfor jeg gjennomførte denne undersøkelsen og at det var frivillig å besvare den. Svarene ble først telt opp manuelt og så satt inn i et Excelskjema. Dette ble brukt til videre utregninger og framstillinger.

### **4.3 Tverrsnittstudie- spørreskjema**

Min empiri undersøker hva pedagogisk personale ved en gitt skole tenker om konflikt, hva som forårsaker, forebygger og hvordan de ønsker de ulike konflikthåndtypene håndtert.

Jeg finner det hensiktsmessig å bruke spørreskjema til innsamling av informasjon.

« A critical examination of facts or conditions to provide information »

Denne formen imøtekommer mitt ønske om å bli bedre kjent med egen arbeidsplass og gir meg nyttig informasjon i arbeidet med å forbedre og utvikle arbeidsplassen.

I min oppgave er spørreskjema rammen for informasjonshenting, måling, bearbeiding og tolkning.

En tverrsnittstudie er den enkleste formen for kvantitative studier, og består i at man observerer et antall observasjonsheter på ett og kun ett tidspunkt. Formålet kan være å fastslå utbredelsen av et fenomen eller undersøke mistenkte årsaksfaktorer.

Om man ønsker å undersøke generelt utbredelsen av et fenomen kan man gjøre et tilfeldighetsutvalg blant hele populasjonen. Om man ønsker å undersøke nærmere årsaksfaktorer ved et spesielt fenomen kan man gjøre utvalg enten blant enhetene som har vært utsatt for en spesiell påvirkning (den uavhengige variabel) eller blant enhetene som har fått et spesifikt resultat (den avhengige variabel).

Man bruker så regresjonsanalyse for å undersøke statistiske sammenhenger med andre variabler innen dette utvalget. Tverrsnittstudie er en undersøkelse gjennomført på et bestemt

tidspunkt (Johannesen m.fl. 2004) og er øyeblikksbilder som på et gitt tidspunkt måler og beskriver forekomsten av faktorer som har betydning for det jeg ønsker å studere. Målet er å beskrive ulike sider av valgt tema, for med det å øke forståelsen om fenomenet. Fordelen med designet er at den gjør det mulig å si noe om sammenhenger mellom fenomener på et tidspunkt. Metoden egner seg godt til å se på ting som har vært undersøkt tidligere. Den er enkel og administrere og gir raskt svar. Den krever ikke oppfølging og er godt egnet når man har begrenset tid. Den er billig og metodene kan standardiseres. Det er ingen manglende oppfølging og lite problemer med manglende data. ( Farup 2006)

Det er viktig at spørreskjemaet inneholder enkle og klare spørsmål som er presist formulert. Generelle begreper bør unngås og spørsmålene bør spesifiseres. Dette er viktig for å kvalitetssikre at respondenten avgir et ærlig og korrekt svar

Jeg ønsker å benytte et spørreskjema der alle spørsmålene har angitte svaralternativer.

Jeg vektlegger å utforme skjemaet oversiktlig og tydelig. Skjemaet er delt inn i ni spørsmål.

Svaralternativene på de sju første spørsmålene tar sitt utgangspunkt i presentert teori og er skjematisk presentert for respondentene. De to siste spørsmålene er åpne og utfordrer informantene til å presentere egne tanker og meninger. Spørsmålene ble muntlig gjennomgått i plenum før undersøkelsen ble gjennomført. Jeg var også til stede under gjennomføringen og bidro med oppklaring av eventuelle uklarheter.

Fordelen med denne type undersøkelse er at den er enkel å gjennomføre og det er relativt enkelt for meg å behandle dataene som framkommer. Man kan også spørre mange personer om de samme spørsmålene på samme tid

Ulempen er at dette kanskje ikke gir nok rom for nyansering, samt fange opp informasjon som går utenfor de angitte svaralternativene. Man har heller ingen direkte dialog med informantene For å bøte på dette, tenker jeg å åpne for mulighet med et «eventuelt annet» svaralternativ.

Det betyr at jeg benytter meg av såkalt blandet metode med klare innslag av både det kvalitative og det kvantitative.

Svakheten med tversnittstudier er at de ikke kan si noe om årsaks–virkningsforhold, altså hvilken vei årsakrelasjonene eventuelt går, eller om de ligger nært/fjernt hverandre i tid. Videre vil det alltid være vanskelig å avdekke bakenforliggende variabler som kan skape en spuriøs korrelasjon. En annen svakhet med metoden er at designet ikke gir informasjon om endring over tid.

Da jeg laget spørreskjemaet tok jeg utgangspunkt i problemstillingen og utvalgt teori knyttet til denne .

I det andre spørsmålet ønsker jeg å finne ut hva den enkelte ansatte definerer som konflikt. Einarsen og Pedersen presenterer tre syn på konflikt. Det tradisjonelle, det pragmatiske og verdinøytrale og det moderne synet. Forekomsten av disse har betydning for eventuell stagnasjon eller innovasjon og nytenkning

I spørsmål tre ber jeg de ansatte definere hvilket syn på konflikt de opplever preger arbeidsplassen. Dette forankrer jeg i samme teorigrunnlag som foregående.

Spørsmål fire omhandler opplevd hyppighet av konflikt på arbeidsplassen. Utfra tallene som Jack Knuten presenterte på Utdanningsforbundets konferanse i Tromsø, er det rimelig å anta at ansatte som opplever konflikt med ledelsen på skolen er relativt mange. Dette er viktig å kartlegge i forhold til arbeid med prioritering, håndtering og forebygging.

Skolen er en arbeidsplass som har gjennomgått store endringer de siste årene. Målstyring har overtatt for regelstyring og det legges større press på alle aktører om å prestere. Dette skaper stress som igjen kan føre til konflikter. Dette understrekes av Sissel og Einar Skaalvik i deres artikkel jeg har referert til tidligere. De nevner faktorene som har vært utgangspunkt for mine svaralternativ. Roaldset 2013 understreker viktigheten av skolelederens håndtering og prioritering. Med dette som bakteppe har jeg formulert spørsmål nummer fem som omhandler hvilke faktorer som skaper konflikt på arbeidsplassen.

Håndtering av konflikt er nøkkelen for utfallet av denne. Det finnes en mengde tilnæringsmåter og metoder som brukes for å løse konflikter i arbeidslivet. Likevel uttrykker ca 60 prosent av norske ledere at de ikke fanger opp og håndterer konflikt på en god måte, til tross for at de mener dette er en viktig del av arbeidet deres.( Einarsen, Pedersen 2007)

Spørsmål seks er formulert utfra hvilke konflikttypen vi har og hvilke håndteringsmetoder som finnes. Her er mitt utgangspunkt Rognes (2008) definisjon av fire ulike konflikttypen.

Relasjonsorienterte, saksorienterte, prosessorienterte og konflikter som skyldes organisatoriske forhold. Disse har jeg koblet opp mot Einarsens fem konflikthåndteringsstiler. Tilpassende, kompromissende, konkurrerende, samarbeidende og unnvikende. Jeg ønsker å finne ut hvilken håndteringsmetode som de ansatte opplever som hensiktsmessig i de ulike konflikttypene.

Spørsmål syv handler om forebygging av konflikt. Her er utgangspunktet mitt Einarsen og Pedersens syn: Ved å jobbe for integrering, sosialisering og likeverd forebygger en konflikt. Kommunikasjon er et universalverktøy i denne prosessen. Jeg har formulert svaralternativ utfra de faktorene som forskning viser virker. Jeg ønsker å finne vektningen mellom disse for å ha en ledestjerne i arbeidet med denne spesifikke arbeidsplassen.

De to siste spørsmålene i spørreskjemaet er av mer kvantitativ art. Disse har jeg laget som åpne spørsmål. I nummer åtte for å utfordre den enkelte ansatte på hvordan denne bidrar til konfliktforebygging på arbeidsplassen. Jeg ønsker å bevisstgjøre samt samle innspill til videre arbeid. Det er også nyttig for meg som leder å bli kjent med de ansattes syn på egne bidrag i dette arbeidet. Det gir et godt utgangspunkt for refleksjon. I det siste spørsmålet utfordres informantene til å forklare hvordan framtidsbildet deres i forhold til konflikthåndtering er. Her ønsker jeg innspill for å fastsette mål.

#### **4.4 Validitet og reliabilitet**

**" To attain absolute validity and reliability is an impossible goal for any research model" ( Le Compte og Goetz, 1982)**

Mitt mål har hele tiden vært høyest mulig validitet og reliabilitet

Kvantitative og kvalitative forskningsmetoder bruker ulike datainnsamlingsteknikker for å få frem resultatene. For alle datainnsamlingsteknikker ønsker vi å få en oppfatning av hvor godt de måler det vi vil måle. Validitet og reliabilitet brukes for å beskrive hvor godt datainnsamlingen/testen har fungert.

I en kvantitativ studie dreier validitet og reliabilitet seg om riktige data er samlet inn på en pålitelig måte.

## 4.5 Validitet

Validitet handler om å vurdere i hvilken grad informasjonen som kommer fram i studien er gyldig, det vil si hvor godt informasjonene representerer virkeligheten. En konklusjon er sann dersom den er basert på sanne premisser. En konklusjon basert på en eller flere usanne premisser er ikke valid.

Vi har ulike former for validitet. De to viktigste er begrepsvaliditet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet eller troverdighet omfatter forholdet mellom det som undersøkes og dataene vi oppnår. Måler vi det vi har til hensikt å måle?

Det er ulike måter å måle validitet på. Sunn fornuft er et viktig element.

Min undersøkelse går ut til pedagogisk ansatte, et systemisk tilfeldig utvalg.

Både respondentene og jeg har innsikt og erfaring med konteksten. Det er et tema vi har jobbet med både systemisk og på individnivå

Det var informert om undersøkelsen god tid i forkant av denne

Spørreundersøkelsen gjennomføres i skolens utviklingstid hvor 25 av 28 er til stede. Samtlige som fikk utlevert spørreskjemaet valgte å svare og dermed ble svarprosenten på 89. Såpass høy svarprosent er med på å styrke validiteten i undersøkelsen.

Når det gjelder valg av undersøkelsesdesign utarbeidet jeg et prestrukturert spørreskjema med ni spørsmål. Jeg valgte spørsmål fra ulike kategorier det er vanlig å bruke i slike sammenhenger. Hva de mener, hva de opplever, hva de gjør samt egne vurderinger.

Spørreskjema kan bety at man undersøker en komplisert, emosjonell og uoversiktlig verden ved hjelp av et avkryssingssystem. Jeg har derfor lagt til kolonner for andre innspill under de spørsmål hvor dette er relevant. Dette gir rom for individuelle innspill og er med på å styrke validiteten i svarene.

Utfra problemstillingen «hva ønsker de ansatte av lederen i konfliktsituasjoner?» har jeg som leder fått svar på spørsmål som er viktige for meg i forhold til å forebygge og løse konflikter på egen arbeidsplass

Ekstern validitet eller overførbarhet handler om hvorvidt det jeg har kommet fram til i undersøkelsen er overførbart til andre utvalg og situasjoner. Jeg mener at funnene i undersøkelsen i en viss grad kan generaliseres. Dette begrunner jeg utfra høy svarprosent.

Johannesen med flere 2004 sier man må ha en svarprosent på 50 – 60 før den er akseptabel og kan brukes til generalisering.

## **4.6 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvor pålitelig og sannferdig studien er, konsistens og stabilitet. Begrepet knytter seg til undersøkelsens målinger og rommer kriterier som brukes til å vurdere hvor pålitelige disse er (Johannesen m.fl. 2004). Reliabilitet omfatter indre og ytre reliabilitet. Med indre mener vi i hvilken grad andre forskere kan anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren. Med ytre mener vi i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen, generere samme begreper i den aktuelle og liknende situasjoner. For å styrke reliabiliteten er det viktig å vite hvem forskeren er, hvilke informanter som inngår. Hvilken sosial setting som foreligger. Hvilke analytiske begreper som er brukt og hvilken metode for innsamling og analyse av data som er benyttet.

Når det gjelder utformingen av spørreskjemaet har jeg brukt egne erfaringer og aktuell teori som bakteppe for utformingen av dette. Det mener jeg styrker reliabiliteten. Det samme gjør den høye svarprosenten. Dagsformen til informantene kan selvfølgelig ha innvirket på hvordan de har svart.

## **4.7 Etiske problemstillinger**

Det er en utfordring å undersøke egen virksomhet. Jeg oppfordret de ansatte til å delta, men presiserte at dette var frivillig.

Spørreskjemaet inneholdt ingen identifiserende informasjon bortsett fra mann/kvinne. På denne måten vet jeg ikke hvem som har svart hva. Det antar jeg kan være en styrke i det å få informantene til å svare ærlig på spørsmålene. Skjemaene oppbevares innelåst og svarene er lagret på min PC med passordbeskyttelse. Dett for å styrke anonymiteten

Muligheten for at jeg som leder har påvirket respondentene er selvfølgelig til stede. Videre kan mine formuleringer være av betydning. Det at vi er i samme organisasjon kan også påvirke hvordan jeg vektlegger og tolker resultatene og hvordan jeg utformer og formulerer analyse og konklusjon.

## 5.0 EMPIRI

I dette kapittelet går jeg i hovedsak gjennom svarene fra respondentene

Kapittelet er delt inn i to underpunkter. Jeg har hovedvekt på svarene fra respondentene i kapittel 1 og oppsummering av svarene i kapittel 2.

### 5.1 Svar

Det er 25 respondenter på spørreundersøkelsen. 13 kvinner og 12 menn.

I det første spørsmålet jeg ønsker å finne ut hvordan uenighet må være før de kaller det en konflikt.

#### Hvor alvorlig mener du en uenighet må være før du kaller det en konflikt?

Frustrasjon, spenning mellom parter	4	16%
Irritasjon- friksjon mellom parter	8	32%
Begynnende krangel mellom parter	11	44%
Alvorlig krangel mellom parter	2	8%

Tabell 9 – spørsmål 1

Her er det 16 % som mener at friksjon, spenning mellom parter defineres som konflikt. 32 % definerer irritasjon – friksjon mellom parter som konflikt. 44 % går et skritt lenger og sier at en begynnende krangel mellom parter er synonymt med konflikt. Kun 8 % definerer konflikt som alvorlig krangel.

I spørsmål to vil jeg vite de ansattes tanker om konflikt og konflikts betydning for arbeidsplassen.

#### Hva tenker du om konflikt?

Negativt for arbeidsplassen	14	56%
Naturlig og håndterbart	9	36%
Nødvendig for innovasjon og nytenking	2	8%

Tabell 10- spørsmål 2

Her svarer 56 % at konflikt er negativt, 36 % mener det er naturlig og håndterbart med konflikt på arbeidsplassen. Kun 8 % mener at konflikt er nødvendig for innovasjon og nytenkning.

I neste spørsmål ønsker jeg å finne ut hvilket syn på konflikt de ansatte mener preger arbeidsplassen.

3) Hvilket syn på konflikt opplever du preger din arbeidsplass?

Negativt for arbeidsplassen	14	56%
Naturlig og håndterbart	9	36%
Nødvendig for innovasjon og nytenking	2	8%

Tabell 11- spørsmål 3

Her er fordelingen nøyaktig som denne på foregående spørsmål. 56 % mener at synet på konflikt som preger arbeidsplassen det er negativt. 36 % opplever at synet er at konflikt naturlig og håndterbart. 8 % mener det gjeldende synet på konflikt er at konflikt er negativt.

Spørsmål fire handler om hvor ofte de ansatte opplever konflikt på arbeidsplassen.

Hvor ofte opplever du konflikt på din arbeidsplass?

Ofte		
Av og til	7	28%
Sjelden	16	64%
Aldri	2	8%

Tabell 12 – spørsmål 4

Det er ingen som svarer ofte. 28 % svarer av og til. 64 % opplever sjelden konflikt på arbeidsplassen. 8 % opplever det aldri.

Neste spørsmål, nummer fem, etterspør hva den ansatte opplever skaper konflikt på arbeidsplassen.

Hva opplever du skaper konflikt på din arbeidsplass?

Tidspress	2	4%
Elevrelaterte uenigheter	6	12%
Relasjonelle utfordringer		
Samarbeidsproblemer	9	18%



Personlige forskjeller	14	28%
Informasjonsmangel	15	30%
Rolleoppfatninger- uforenlighet	4	8%
Miljøbetiget stress		

Tabell 13 – spørsmål 5

Her var det mulig å krysse av for mer enn et alternativ. 30 % oppgir mangel på informasjon som viktig årsak til konflikt. 28 % personlige forskjeller. 18 % samarbeidsproblemer. 12 % elevrelaterte uenigheter. 8 % oppgir rolleoppfatninger – uforenlighet som konfliktskaper på arbeidsplassen. Kun 4 % mener tidspress skaper konflikt.

I spørsmål seks ønsker jeg å finne ut hvordan den enkelte ønsker at de ulike konflikttypene skal håndteres av leder.

Hva oppleves som hensiktsmessig konflikthåndtering i de ulike konflikttypene

Svarfordelingen ble som følger:

Relasjonsorienterte konflikter	56 % samarbeidende 20 % kompromissende 24 % tilpassende
Saksorienterte konflikter	60 % samarbeidende 32 % kompromissende 4 % tilpassende 4 % konkurrerende
Proessorienterte konflikter	48 % samarbeidende 40 % kompromissende 8 % tilpassende 4 % konkurrerende
Organisatoriske konflikter	52 % samarbeidende 28 % kompromissende 12 % tilpassende

	8 % konkurrerende
--	-------------------

Tabell 14 – spørsmål 6

Majoriteten av respondentene ønsket samarbeidende konflikthåndtering. Kun på prosessorienterte konflikter var det tilnærmet likt mellom prioritet en og to. Jeg registrerer at de spurte har en klar preferanse i forhold til håndtering av alle typer konflikter

Spørsmål nummer 7 omhandler hva som forebygger konflikt på arbeidsplassen.

Her er spørreskjemaet delt inn i fem svaralternativ

7) [Hva forebygger konflikt på din arbeidsplass?](#) Noen har satt mer enn et kryss

Godt samarbeid	24	32%
Gode relasjoner	23	31%
Engasjert ledelse	15	20%
Avklarte roller	13	17%
Annet - beskriv	Åpenhet Tydelighet	

Tabell 15 – spørsmål 7

Godt samarbeid, gode relasjoner, engasjert ledelse, avklarte roller og annet. 32 % svarer godt samarbeid. 31 % gode relasjoner. 20 % mener engasjert ledelse forebygger konflikter, mens 17 % opplever at avklarte roller er konfliktforebyggede på arbeidsplassen. Under svaralternativet «annet» nevnes åpenhet og tydelighet av en informant.

På spørsmål åtte utfordrer jeg de ansatte til å beskrive hvordan vedkommende selv bidrar til å forebygge konflikter på arbeidsplassen.

8) [Hvordan bidrar du til å forebygge konflikter på arbeidsplassen?](#)

Her har jeg ikke svaralternativer, men ber dem beskrive med egne ord. Følgende kom fram:

Lojal- kompromisser- skaper gode relasjoner – samarbeider – er konstruktiv – løsningsorientert – tydelig – lyttende – ærlig – tolerant og legger vanskelige ting bak seg:

Siste spørsmål i undersøkelsen omhandler hvordan de ansatte ønsker / glansbilde/ framtidssbilde i forhold til konflikthåndtering på arbeidsplassen.

#### 9) Framtidssbilde i forhold til konflikthåndtering på arbeidsplassen min

At konflikter er akseptert og at det finnes gode rutiner for konflikthåndtering.

Konflikter blir tatt tak i umiddelbart.

Alle ønsker å løse konflikter på laveste nivå..

Klare forventninger forebygger konflikt

At det er åpenhet, tydelighet og ærlighet i alle ledd i konfliktsituasjoner..

Alle blir hørt like mye i konfliktsituasjoner.

Arena for diskusjon og lov å være uenige.

Skille mellom person og sak.

Være i forkant - forebygge

## **5.2 Oppsummering**

Når det gjelder definisjon av konflikt er hovedvekten på begynnende krangel

Majoriteten av respondentene mener at konflikt er negativt for arbeidsplassen. Det samme gjelder for hvilket syn de mener preger arbeidsplassen.

Med hensyn til opplevelse av konflikt på arbeidsplassen sier hele 64 prosent av de spurte at de sjelden opplever det.

I neste spørsmål svarer informantene på hva de mener skaper konflikt på arbeidsplassen. Her ligger hovedtyngden av svarene på informasjonsmangel og personlige forskjeller.

I forhold til ønsket håndtering av de ulike konflikttypene er samarbeidende den klar foretrukne i forhold til alle konflikttyper.

Respondentene mener at forebygging av konflikter best gjøres gjennom godt samarbeid og gode relasjoner mellom partene på arbeidsplassen.

Alle ansatte mener de bidrar til å forebygge konflikter på arbeidsplassen. Samarbeid var det begrepet som ble nevnt flest ganger.

De ansatte oppfatter den ideelle konflikthåndtering på arbeidsplassen som proaktiv, tydelig, avklart, hurtigarbeidende og raus

## 6.0 ANALYSE

Å analysere betyr at man bruker den innsamlede empirien til å diskutere hvordan problemstillingen kan besvares. I fokus for analysen står sammenhengen mellom problemstilling og empiri. Dette er et tolkningsarbeid. I dette kapitlet ønsker jeg å drøfte funnene mine i forhold til aktuelt teoretisk fundament. Jeg sammenlikner svarene fra mine informanter med utvalgt teori

Jeg søker å finne svar på problemstillingen min og jeg ønsker å kunne bruke dette inn i arbeidet mot et ønsket fremtidsbilde.

En analyse innebærer at jeg fortolker det empiriske materialet. I denne prosessen må jeg være selvkritisk og spørre meg selv om dataene kan fortolkes på en annen måte enn det jeg har gjort. I spørreskjemaet innhenter jeg informasjon om det jeg vil undersøke. Det kan imidlertid være andre forhold som jeg ikke har informasjon om som kan påvirke de årsakssammenhengene jeg vil undersøke.

### 6.1 Syn på konflikt

I undersøkelsen kommer det fram at respondentene har svært ulik oppfatning av hva de definerer som konflikt. Dette samsvarer godt med teorien som Einarsen og Pedersen presenterer i sin bok «Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet» Hvordan den enkelte vil forstå og se på fenomenet konflikt kommer mye an på personlige erfaringer og opplevelser.

Mange er redde for konflikter og er opptatt av å ha en fin fasade- dette kan skape en kultur som hindrer konflikter i å komme til overflaten.

Andre ser på konflikter som naturlig og er klar til å håndtere disse

Den tredje typen er de som ser på konflikter som nødvendig verktøy i innovasjons og utviklingsprosessen. Dette understrekes i boka «Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet» av Einarsen og Pedersen.

## 6.2 Tanker om konflikt

Et stort flertall av informantene ser på konflikt som negativt for arbeidsplassen. De har det tradisjonelle synet som innebærer at konflikt ses på som ensidig negativt og uønsket, og at det er svært skadelig for organisasjonen. Dette kan selvfølgelig henge sammen med tidligere erfaringer, personlighet og holdninger

Som leder er det viktig for meg å vite dette, da denne definisjonen kan føre til at man velger å tie problemene i hjel. Dette synet kan resultere i at medarbeiderne vegrer seg for å snakke om vanskelig saker. ( Einarson og Pedersen 2007)

Det tradisjonelle synet er lite brukervennlig og heller ikke i samsvar med juridiske føringer.

Det er urealistisk i dagens arbeidsliv, reduserer muligheten for konstruktiv behandling av konflikter og øker sannsynligheten for at konflikt i neste omgang får negative konsekvenser.

Dagens arbeidsliv er preget av høye krav til fleksibilitet, kreativitet og endringsvilje. Det rommer stor grad av forskjellighet og mangfold. Dette understøttes av Einarsen og Pedersen.

Det blir derfor viktig å jobbe for å endre dette synet, etterstrebe å skape det optimale konfliktnivå. Dette kan gjøres gjennom proaktivt konfliktarbeid og tydelig ledelse

36 prosent har et pragmatisk og verdinøytralt syn på konflikt

Her er konflikt sett på som en naturlig del av arbeidslivet. Det blir ikke sett på som ønskelig og heldig, men man er forberedt på at dette kan forekomme og man har redskaper til håndtering av disse. Utfra disse tilbakemeldingene tolker jeg det slik at disse har mindre negative erfaringer med konflikt og har opplevd at konflikter de har vært involvert i har blitt løst på en tilfredsstillende måte, samt at konflikt er en del av det å være deltaker i en sosial gruppe/system.

Det moderne synet innehas av kun 8 % av de spurte. Her ses konflikt på som positivt og nødvendig. Respondentene her innehar etter stor sannsynlighet erfaring med at konflikter bidrar positivt i utviklingen av arbeidsplassen. De er opptatt av nytenkning og ønsker en levende gruppe som skal utvikle seg og tenke nytt. En levende og dynamisk gruppe hvor meningsbrytninger, kritiske spørsmål blir stilt, vanskelig saker luftet og diskutert og ingenting er for vanskelig å snakke om. Tanken er at utfra konflikter skapes vekst og utvikling.

Dette er i tråd med Louis R Pondy som sier at en organisasjon uten konflikt er en død organisasjon. Solfrid Mykland ved NHH sier at konflikter er umulig å unngå og nødvendige for læring og utvikling

Dersom en ser på svarene fra lederperspektiv registrerer jeg at det er utfordringer knyttet til å skape aksept hos flere ansatte for konflikt som en naturlig og nødvendig del av arbeidslivet.

Det er viktig med åpenhet, dialog og gode rutiner i forhold til håndtering og forebygging for å trygge de ansatte i dette. Dette understrekes av Einarsen og Pedersen 2007 som kaller kommunikasjon et universalverktøy i forbindelse med konflikthåndtering og forebygging. Dersom den enkelte ansatte får en positiv erfaring med en konfliktsituasjon og følgene av denne kan dette til et mer pragmatisk og moderne syn på konflikt.

### **6.3 Arbeidsplassens syn**

Eksakt samme fordeling av svarene finner vi på neste spørsmål. Utfra dette tolker jeg det slik at arbeidsplassen ikke har vært flink nok til å skape gode arenaer for meningsutvekslinger og diskusjoner. De ansatte oppfatter flertallets holdning om at konflikt er negativt og opplever utfra dette at det er gjeldende holdning. Dette er viktig innspill til leder.

Har man gode spilleregler for konflikthåndtering innad i virksomheten og er miljøet preget av grunnleggende trygghet for at man vil bli ordentlig behandlet om man tar opp eller markerer uenighet vil dette føre til at flere tar opp ting som kan skape konflikt

### **6.4 Konflikthypighet**

64 prosent av de spurte opplever sjelden konflikt på arbeidsplassen. Dette avviker relativt stort fra tallene til Statistisk Sentralbyrå og tallene Jack Knuten presenterte på Utdanningsforbundets konferanse i 2011.

I følge tall fra Statistisk Sentralbyrå (UDFs Temanotat 2007/07:11) sier 47 % av pedagogisk ansatte at de ofte eller av og til opplever konflikt med ledelsen. 36 % opplever ofte eller av og til konflikter mellom ansatte.

På utdanningsforbundets konferanse i Tromsø 06.10.11 presenterte Jack Knuten, spesialist i samfunnspsykologi følgende tall:

40 % av lærerne sier de har hatt konflikt med ledelsen

30 % har hatt konflikt med kolleger

20 % av skolelederens tid brukes til konflikthåndtering

60 % av skolelederne sier at de ikke håndtere konflikt på en god nok måte

50 % av skolelederne sier det er vanskelig å konfrontere lærere som ikke gjør en tilfredsstillende jobb

Dette er interessant å registrere og gjør at jeg reflekterer over eventuelle grep arbeidsplassen / ledelsen har tatt som har skapt gap mellom statistikk og undersøkt arbeidsplass.

Teorien formidler at relasjonskompetanse er en av nøklene i konfliktforebygging.

Relasjonskompetanse kan defineres som de ferdigheter, evner og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker.

Har vår skole gjennom sitt fokus og aktive arbeid med å styrke relasjoner på alle arenaer, arbeid med plan for konflikthåndtering, godt trinn og teamarbeid bidradd til det positive avviket fra gjennomsnittet?

Dette arbeidet kom i stand etter elevundersøkelsen i 2014. Her framkom det at relasjon mellom lærer og elev ikke var god nok. Utfra John Hatties teori er nettopp denne den viktigste forutsetningen for elevens læringsutbytte. Dette inspirerte oss til å igangsette tiltak med tanke om økt læringsutbytte og bedre relasjon. Vi innså raskt at det var nødvendig å jobbe med dette temaet på alle arenaer også på kolleganivå og mellom ledelsen og pedagogisk personale.

Dette ble hovedfokus i utviklingstiden og på personalmøter.

Ledelsen fokuserte på tydelighet, være lyttende og til stede, følge opp og se den enkelte ansatte, gjennomføre medarbeidersamtaler, trinnsamtaler, registrer kompetanse og utarbeide en konflikthåndteringsplan. Dette dokumentet ble laget som et samarbeidsprosjekt mellom ledelse, tillitsvalgt og verneombud. Vi hadde fokus på temaet og jobbet med ufarliggjøring. Noe av utfordringen med slikt arbeid er å holde temaet varmt og levende over tid, dra dette med oss og kvalitetssikre implementering i den daglig driften.



## 6.5 Konfliktårsaker

Når jeg etterspør årsaker til konflikt er det to faktorer som skiller seg ut. Det er informasjonsmangel og personlige forskjeller. Dette er helt i tråd med funnene som Sissel og Einar Skaalvik presenterer i Bedre skole nummer 3 2014.

Dette underbygges også av. Whetten og Cameron 1998 som ser på personlige forskjeller, informasjonsmangel, rolleoppfatninger/uforenlighet og miljøbettinget stress som sentral konfliktårsaker

Rognes 2008, Pondy 1992 og Berg 2003 deler årsaker til konflikter i tre hovedgrupper

1 Konflikter knyttet til menneskelige egenskaper

2 Konflikter knyttet til menneskelig samhandling

3 Konflikter knyttet til organisatorisk forhold.

Her er min undersøkelse på linje i forhold til årsaker til konflikt på arbeidsplassen

## 6.6 Hensiktsmessig konflikthåndtering

Når det gjaldt om hvordan de ansatte ønsket de ulike konfliktypene håndtert, var de samarbeidende som hadde høyest prosentandel i alle.

Relasjonsorienterte konflikter	56 % samarbeidende 20 % kompromissende 24 % tilpassende
Saksorienterte konflikter	60 % samarbeidende 32 % kompromissende 4 % tilpassende 4 % konkurrerende
Prosessorienterte konflikter	48 % samarbeidende 40 % kompromissende 8 % tilpassende 4 % konkurrerende
Organisatoriske konflikter	52 % samarbeidende 28 % kompromissende 12 % tilpassende 8 % konkurrerende

Tabell 16 ønsket håndtering

Samarbeidende konflikthåndtering er selvhevdende, men samtidig opptatt av å lytte til andre. Er villig til å samarbeide for å finne fram til en løsning som tilfredsstillende for begge parter. Resultatet er at begge parter tar ansvar for å undersøke hva som ligger til grunn for uenigheten og finner fram til likheter. Prøver så å finne fram til nye kreative løsninger som tilfredsstillende for begge parter. Denne håndteringsmetoden er effektiv:

- Når de to parter har like stor makt og ikke kan bli enige
- Når målet er viktig
- Når det er bedre å få litt gjennom enn ingenting
- Når hverken samarbeid eller konfrontasjon fører til noe
- Når det er viktig å oppnå en deløsning, og hvis partene arbeider under tidspress

Den er ineffektiv:

- Når det gjelder en meget viktig sak og et kompromiss vil få langtrekkende negative konsekvenser
- Når en deløsning ikke løser konflikten
- Når et kompromiss er svaret på alle konflikter
- Når prinsipper, vurderinger eller langsiktige mål går tapt.

I forhold til relasjonsorienterte konflikter kan samarbeidende konflikthåndtering være effektivt

Relasjonsorienterte konflikter er følelsesmessige konflikter. De omfatter personlige og mellommenneskelige forhold, som at en misliker hverandre og blir frustrert av og irritert på den andre part. I rene relasjonskonflikter vil de uforenelige aktivitetene kunne være knyttet til uttrykket av visse væremåter og negative reaksjoner på disse (Rogne 2008). I slike konflikter er det viktig å komme fram til en løsning. Dette underbygges av Rogne( 2008) Forskning viser at relasjonskonflikter er uheldig for både oppgaveløsning, følelser og klima .Metoden er effektiv dersom det er snakk om likeverdige parter. Dersom det er en relasjonskonflikt mellom leder og ansatt kan modellen by på utfordringer. Da kan kompromissende være en bedre metode da en av dennes styrker er å forhindre at konflikten ødelegger forholdet mellom partene. Dette kan være et viktig argument for de 20 prosentene som har valgt dette som løsningsalternativ på denne konfliktformen.

Når det er viktig å bevare den gode stemning og unngå splittelse er tilpassende en god metode. Det kan være en viktig årsak til at 24 prosent ønsker denne metoden som redskap for håndtering av relasjonskonflikter.

Med hensyn til foretrukket konflikthåndtering av saksorienterte konflikter, er det en klar overvekt av de spurte som foretrekker metoden samarbeidende konflikthåndtering. Saksorienterte konflikter er mer kognitive, omfatter erkjennelse, oppfatning og tenking og kan gjelde holdnings og verdispørsmål. Konflikten kommer gjerne til uttrykk når det for eksempel er uenighet om valg av løsninger. Samarbeidende kan være en god håndteringsmåte i denne konflikttypen, om de involverte partene er likeverdige. Ellers mener 32 % av de spurte at denne typer konflikter godt tjent med en kompromissende konflikthåndtering.

Kompromissende er effektivt når hensikten er å lære å utveksle erfaringer med andre, som tenker annerledes, når hensikten er at oppnå forpliktelse og oppbakking fra alle berørte eller når det er viktig å finne en samlet løsning, og begge forslag inneholder så viktige elementer, at det ikke bør inngås kompromiss.

Prosesorienterte konflikter knytter seg til gjennomføring av prosjekter/oppgaver. Her er det uenighet om prosessen, altså hvordan ting skal gjøres og hva som skal prioriteres. Her var løsningsvalgene nokså jevnt fordelt mellom samarbeidende og kompromissende. I slike situasjoner er det ofte presserende å komme fram til et resultat/mål. Det styrker tanken på å velge samarbeidende konflikthåndtering. Kompromissende underbygger viktigheten av å finne en samlet løsning utfra viktige elementer fra begge sider.

Konflikter på grunn av organisatorisk forhold innebærer for eksempel kamp mellom ulike grupper, uklarhet om ansvar, uheldige belønningssystemer, fordeling av arbeidsoppgaver og manglende ledelse og styring. Dette er konflikter som skyldes organisasjonens oppbygging og virkemåte. Her var det over halvparten som foretrakk samarbeidende konflikthåndtering. Det er viktig å understreke felles mål, ha fokus på problemet, ikke til folket, fokusere på interesser, ikke krav. Skape muligheter for felles fortjeneste og fokusere på hva som er rettferdig. Med dette som bakteppe kan samarbeidende håndtering være hensiktsmessig. Det samme kan kompromissende som var foretrukket av 28 prosent av respondentene. I slike problemtilfeller kan det av hensyn til arbeidsmiljøet være nødvendig å bruke tilpassende metode, noe som 12 prosent foretrakk. Dersom konflikten for eksempel har sitt utspring i manglende ledelse kan det være nødvendig å benytte konkurrerende metode. Denne er blant annet effektiv når det er snakk om viktige, upopulære avgjørelser.

Det er viktig å understreke at samarbeidende ikke alltid er den beste måten å handtere alle konflikter på, Her er det også viktig å se på den enkelte konflikts særpreg, innhold og forhistorie, hvem som er involvert, hendelsesforløpet og alvorlighetsgraden.

## **6.7 Hva forebygger konflikt?**

På dette spørsmålet var svarfordelingen relativt jevn. Utfra det tolker jeg det slik at alle faktorene er viktige i arbeidet med å forebygge konflikt. Som leder er det viktig å ha fokus på godt samarbeid, bygge gode relasjoner, være engasjert og tilstedeværende. Arbeide for å ha avklarte roller, samt være åpen og tilgjengelig

## **6.8 Hvordan den ansatte opplever at han/hun forebygger konflikt.**

Arbeidstaker har i følge AML plikt til å delta aktivt for å skape et godt arbeidsmiljø.

Det er alltid utfordrende å svare på spørsmål om egne kvaliteter og egenskaper. Ofte er egen oppfatning av seg selv annerledes enn andres oppfatning. Selvoppfattelse har sitt utspring i subjektive egenopplevde erfaringer. Erfaringene våre tolker vi og forklarer på ulike måter, de tar form i oss og påvirker vår oppfattelse av oss selv. Selvoppfatning inkluderer flere sider ved det å være menneske, det vil være selvoppfatning knyttet til følelsesaspekt, sosialt og atferdsmessig samt moralsk aspekt, til utseende og til prestasjoner. Selvoppfattelsen er som begrep overordnet og inkluderer flere komponenter.(Skaalvik og Skaalvik 2007)

Den enkelte ansatte lister opp flere adjektiv som de mener beskriver deres bidrag til konfliktforebygging på arbeidsplassen. Lojal, kompromissende, relasjonsskapende, samarbeidende, konstruktiv, løsningsorientert, tydelig, lyttende, ærlig, tolerant og tilgivende er ordene som ble nevnt.

Lojalitet er et begrep som ble nevnt av flere. Lojalitet kan defineres som seende, kritisk og velforankret i følge professor Paul Leer Salvesen. Hvilken betydning har dette i forhold til konfliktforebygging? Lojalitet i arbeidslivet brukes først og fremst til å verne om interesser. Mellom en selv og kolleger, mellom en selv og leder. I et arbeidsforhold gjelder lojalitetsplikten for det første at arbeidstaker ikke skal gjøre handlinger som kan være til skade eller egnet for skade for arbeidsgiveren. Videre kan det sies at lojalitetsplikten gjelder at arbeidstaker skal fremme arbeidsgiverens interesser. Å fremme arbeidsgivers interesser kan

føre til konflikt med egne interesser. Dersom det oppstår en interessekonflikt, er nok oppfatningen at arbeidstaker skal fremme arbeidsgivers interesser fremfor sine egne. Arbeidstakers lojalitetsplikt gjelder også dersom det oppstår en situasjon der arbeidstakeren kan utnytte sin stilling til fordel for seg selv eller andre. Særlig vil dette gjelde dersom utnyttelsen gir en fordel til andre på bekostning av arbeidsgiveren. Å være lojal mot de regler og avtaler som finnes er viktig for relasjonen mellom ansatte og ansatte og leder

Dersom en holder dette opp mot innholdet i relasjonskompetanse, som anses som det viktigste i forhold til å forebygge konflikter, kan lojalitet enkelt implementeres i dette

Å være kompromissende betyr å finne løsninger/ komme fram til et resultat hvor to uenige parter ikke får fullt gjennomslag, men finner en løsning begge kan leve med.

Kompromissende er en måte å løse konflikter på som jeg har beskrevet tidligere i oppgaven. I forhold til forebygging av konflikter er dette også et element som kan gå inn under relasjonskompetanseparaplyen.

Å skape relasjoner er essensielt i alle forhold. I modellen til Spurkeland er relasjonsbygging et viktig element.

Samarbeide er nødvendig for å få framdrift og progresjon. Samarbeidende er en måte å løse konflikter på. I forhold til forebygging kan dette også implementeres i modellen. Det samme gjelder det å være konstruktiv og løsningsorientert. Tydelighet går også inn her. I Spurkelands modell kalles dette synlighet, men jeg anser at disse begrepene kan overlape hverandre. Det å være lyttende i forhold til konfliktforebygging tolker jeg til å ha dialogferdigheter som Spurkelands modell bruker. Ærlighet er en personlig egenskap. Denne regnes som en dyd og er tett knyttet til integritet, sannferdighet og oppriktighet. Implisitt ligger fravær av løgn. Ærlighet verdsettes høyt i av de fleste og er en byggestein i forhold til tillit. Toleranse er viktig i relasjoner. Mennesker har ulike utgangspunkt, erfaringer, holdninger og verdier og prioriteringer. I samspillet med andre er det viktig å utvise toleranse og respekt. Denne holdningen er klart konfliktforebyggende. Toleranse kan være en del av det å utvise emosjonell modenhet. Det å kunne tilgi, legge ting bak seg blir også omfavnet av denne faktoren

Ut fra adjektivene intervjuobjektene bruker for å beskrive eget bidrag til konfliktforebygging er det naturlig å anta at de bidrar positivt til å forebygge konflikter. Dette er kanskje med å

skape avviket fra «normalen» i forhold til pedagogisk personale og konfliktopplevelse? Her er det selvfølgelig viktig å understreke det som ble nevnt innledningsvis i dette kapitlet, nemlig at egen oppfatning av seg selv, kan være annerledes enn andres oppfatning.

## 6.9 Glansbildet

Respondentene oppfatter den ideelle konflikthåndtering på arbeidsplassen som proaktiv, tydelig, avklart, hurtigarbeidende og raus.

Dette er i samsvar med hva litteraturen presenterer som god konflikthåndtering

Det er essensielt at ledere har god kunnskap om konflikt og håndtering av disse. AML§ 2.1 sier dessuten at «arbeidsgiver skal sørge for at bestemmelser gitt og i medhold av denne lov blir overholdt»

Enhver konflikt må håndteres, men det er ikke alltid realistisk å tro at den kan løses. I konflikttarbeid er ikke målet kun å løse konflikten, men å ivareta relasjonene slik at resultater vedvarer og løsninger består.

Konflikten bør løses på laveste nivå og så tidlig som mulig

Den ideelle arbeidsplass hvor de ansatte tar vare på arbeidsplassen og arbeidsplassen tar vare på de ansatte er det vi ønsker å strekke oss mot.

Einarsen og Pedersen understreker betydningen av riktig saksgang, habilitet, dokumentasjon og kontradiksjon. Gjennom dette sikrer man at begge parter ivaretas i samsvar med omsorgsplikten og man øker sannsynligheten for at partene opplever prosessen rettferdig. Dette øker igjen sannsynligheten for at de kan leve med resultatene uavhengig av om de får medhold eller ikke.

Å være proaktiv innebærer å ha gode rutiner for håndtering, planlegge i fredstid og ha en tett dialog mellom partene for å fange opp eventuelle konflikter på et tidlig stadium. En tydelig konflikthåndtering opplever jeg som en som er kjent og akseptert av de ansatte. Det er også nærliggende å anta at de også ønsker en tydelig leder i forhold til konflikthåndtering. Tydelige ledere med kunnskap om konflikt er nødvendig for å lykkes med den vanskelige oppgaven det er å håndtere konflikter i et arbeidsmiljø.

Konflikthåndtering må igangsettes med en gang lederen har fått kjennskap til situasjonen. Dette er i tråd med Einarsen og Pedersens syn. Tid er avgjørende for at hindre at konflikten eskalerer.

Raushet er et begrep som omfatter generøsitet og villighet til å dele og bidra. Det er et begrep som er viktig i mange mellommenneskelig forhold og er særs viktig når det er konflikt involvert. AML pålegger både arbeidstaker og arbeidsgiver å bidra til at positivt arbeidsmiljø.

Som leder og den som håndterer konflikten er en i følge hovedavtalen forpliktet til å vise omsorg. Raushet kan også relateres til Spurkelands modell som beskriver relasjonskompetanse. Essensielt i all konflikthåndtering

## 7 Oppsummering

Formålet med denne studien var å bli bedre kjent med en arbeidsplass, samt se nærmere på faktorer som pedagogisk ansatte mener trigger og som forebygger konflikt. Videre søkte jeg innspill fra pedagogisk personale i forhold til håndtering av ulike konfliktsituasjoner. Utfra **Problemstillingen: Hvordan ser de ansatte på konflikt og hva ønsker de av lederen i konfliktsituasjoner?** laget tre forskningsspørsmål.

1 Hva skaper konflikt på din arbeidsplass?

2 Hva forebygger konflikt på din arbeidsplass?

3 Hva oppleves som hensiktsmessig konflikthåndtering i de ulike konfliktypene?

Informasjon ble innhentet gjennom et spørreskjema. 89 prosent av pedagogisk personale på utvalgt arbeidsplass svarte.

Funnene gjort i denne studien viser at det er godt samsvar mellom teori og empiri. Det punktet som klarest avviker er forekomsten av konflikt. Her har undersøkt arbeidsplass betydelig lavere forekomst enn gjennomsnittet. Utfra det er det mulig å anta at arbeidet med konfliktforebygging og håndtering er på riktig spor. Det gir et insentiv på at vi kan fortsette og utvikle det arbeidet vi har begynt på. Relasjonsbygging har vært et prioritert område på undersøkt arbeidsplass.

Konfliktårsaker er i hovedsak informasjonsmangel, personlige forskjeller og samarbeidsproblemer

De fleste av respondentene ser på konflikt som noe negativt. Det er viktig for meg som leder å jobbe for å fremme det pragmatiske og det moderne synet på konflikt, da dette er nødvendig for innovasjon og nytenkning.

I forhold til forebygging av konflikt er det viktig å ha fokus på god og eksakt informasjon til riktig tid, være en engasjert og tilstedeværende leder og arbeide for å skape gode relasjoner i alle ledd

Videre er det viktig å merke seg at majoriteten av respondentene foretrekker den samarbeidende måten å løse konflikt på. Det er nødvendig å fastslå at denne ikke er



hensiktsmessig på alle konflikter og at det er nødvendig å vurdere situasjon og kontekst for å velge det rette verktøyet.

Alle opplever at de bidrar til konfliktforebygging og det er stor sannsynlighet for at de gjør det. Her er det viktig å jobbe videre med faktorene som respondentene nevner. Det er viktig å ha fokus på å utvikle relasjonskompetanse, da denne er det aller viktigste i konflikthåndtering og forebygging.

Denne studien har gitt meg noen svar og viktige innspill i forhold til prioriteringer og veien videre.

De ansattes syn på konflikt som negativt må utvikles til å bli mer pragmatisk og moderne. Skape forståelse for at konflikter kan løses på flere måter enn gjennom samarbeid  
Konflikthåndteringen må være proaktiv, tydelig, avklart, hurtigarbeidende og raus.

Det blir min utfordring å nå disse målene. Dette kan jeg bare få til gjennom målrettet arbeid, sterkt engasjement, tydelig ledelse, tilstedeværelse og med et varmt hjerte. Jeg må peke framover og skape entusiasme og forståelse for oppgaver og visjon. Ha systematisk oppfølging av medarbeidere og mål. Motivere medarbeiderne til selvstendighet og utvikling. Gi konstruktive tilbakemeldinger og ha god dialog med de ansatte. Jeg må ha fokus på å etablere effektive prosesser for beslutninger og problemløsning. Sørge for effektiv bruk av ressurser og delegerer oppgaver i forhold til dette. Jobbe for å skaffe ressurser, slik at forholdene legges best mulig til rette for de ansatte. Jeg må være en rollemodell og agere i forhold til det. Alle disse områdene må jeg binde sammen med god kommunikasjon og motivasjon.

Det er farlig å generalisere, men det er rimelig å anta at innspillene fra undersøkt arbeidsplass også er nyttige for andre ledere i forhold til ansattes tanker om konflikt og hensiktsmessig konflikthåndtering. De har i hvert fall gitt meg nyttige innspill til videre arbeid med forebygging , håndtering

Når det gjelder videre undersøkelser kunne det vært spennende å undersøke hvordan skoleledere faktisk håndterer de ulike konflikttypene og situasjonene.

## LITTERATURLISTE

- Arbeidsmiljøloven, 2005 Arbeids og sosialdepartementet
- Blandhol, Sverre, 2014 *Konfliktanalyse* Fagbokforlaget
- Bru, E Thuen E 2000 *Learning environment* School Psychologi International 21  
Bedre skole nummer 3 2014
- Berg, Morten Emil 2003 *Ledelse, verktøy og virkemidler*, Universitetsforlaget
- Department of health and human services USA 2002
- Deutch, Morton, Coleman , Peter 2000 *The handbook of Conflict Resolution – Theory and Practice* Jossey Bass Publishers
- Einarsen, Ståle og Pedersen, Harald 2007 *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet* Gyldendal norske forlag
- Engen , Thor Ola og Kulbrandstad, Lars Anders 2004 *Tospråklighet, minoritetsspråk og minoritetsundervisning* Gyldendal norsk forlag
- Fougner, Jan og Holo, Lars 2006 *Arbeidsmiljøloven, kommentarutgave* Universitetsforlaget
- Fullam, Mikael 2014 *Å dra i samme retning – et skolesystem som virker*  
Kommuneforlaget
- Glasl, Friedrich 1980 <https://prezi.com/cqvqryhytxd6/glasl-9-stage-model-of-conflict-escalation/>
- Haukedal, Trond Edvard 2002 *Kurs i konflikthåndtering* Favne psykologibistand
- Hargreaves, Andy 1996 *Lærerarbeid og skolekultur Læreryrkets forandring i en postmoderne tidsalder* Gyldendal akademisk
- Hocker, Joyce , Wilmont, William 1995 *Interpersonal conflict*  
McGraw Hill Higher Education
- Holte, Hilde og Grimsmo, Asbjørn 2006 *Arbeidsmiljø i skole og barnehage*  
Arbeidsforskningsinstituttet
- Honneth, Axel 2008 *Kamp om anerkjennelse* PAX
- Hotvedt , T. (2003). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. 1.utg. 4. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hovden, Erik 08.11.2013 *Unngå interne konflikter med bedre kommunikasjon*  
Dagens perspektiv 08.11.2013

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan 2007 *Hvordan organisasjoner fungerer*  
Fagbokforlaget

Johannesen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne 2004 *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag* Abstrakt forlag

Jysk analyse <http://jyskanalyse.dk/>

Knuten, Jack 2011 Udannings forbundets konferanse 06.10.2011

Mykland, Solfrid 2011 *Mekling og ledelse*  
Fagbokforlaget

Møller, Jorunn 2006 *Hvor står vi og hvor går vi når det gjelder utdanning av skoleledere?*  
Bedre skole nr 3 2006

Olsen, Thorkild 2011 *Systemisk metode- et sterkt perspektiv på forandringer og samtaler*  
Væksthus for ledelse 11.02.2011

Pondy, Louis 1992 *Reflections on organizational conflicts*  
Journal of organizational behavior vol 13

Pfeffer, Jeffery 1998 *Building profits by putting people first*  
Harvard Business School press

Riksmålsordboken Ordnett.no

Roaldset, Dag (2013) *Skolekulturen – en indikator på skolens sunnhetstilstand.*  
Bedre skole nr.2 2013

Rognes, Jørn K 2008 *Forhandlinger*  
Universitetsforlaget

Sørensen, Bjørg Åse., & Grimsmo, Asbjørn. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*  
Tiden.

Schein, Edgar 2010 *Organizational culture and leadership*  
John Wiley & sons

Skaalvik, Sissel og Einar 2007 *Selvoppfatning, motivasjon og læringsmiljø* Tano Aschehoug

Skaalvik, Sissel og Einar, 2014 *Skolen som arbeidsplass*, Universitetsforlaget

Spurkeland, Ivar 2012 *Relasjonsledelse* Universitetsforlaget

Statistisk sentralbyrå 2007 *Temanotat* 2007/07:11

Stortingsmelding nr 30 ( 2003/2004)

Stortingsmelding nr 31 ( 2007/2008)

Tillett; Gregory 1999 *Resolving conflicts* Oxford

Utdanningsforbundet 2016 *Nøkkeltall for grunnskolen 2016*

Utdanningsforbundet *Rapport 1* 2008

Utdanningsforbundet *Veiledningshefte for tillitsvalgte Personalsakarbeid* 2010

Vibe, N. og N. Sandberg (2010). *Spørsmål til Skole-Norge våren 2010. Resultater og analyser fra Utdanningsdirektoratets spørreundersøkelse blant skoler og skoleeiere*. NIFU-STEP Rapport 14/2010

Vindeløv, Vibeke 2008 *Konfliktmægling*

Jurist og økonomforbundets forlag

Vold, Elin Kragseth ( red) 2013 *Rom for læring- kapittel 3Pedagogisk analyse ved Torunn Tinnesland* Fagbokforlaget

Whetten, David, Cameron, Kim 1992 *Developing management skills*

Pearson Education

## Tabell og figurliste

Tabell 1 Konflikters fokus

Tabell 2 Effektiv / ineffektiv konflikthåndtering - tilpassende

Tabell 3 Effektiv / ineffektiv konflikthåndtering - kompromissende

Tabell 4 Effektiv / ineffektiv konflikthåndtering - konkurrerende

Tabell 5 Effektiv / ineffektiv konflikthåndtering - samarbeidende

Tabell 6 Effektiv / ineffektiv konflikthåndtering - unnvikende

Tabell 7 Doktrine – betydning NPM

Tabell 8 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Tabell 9 Spørsmål 1

Tabell 10 Spørsmål 2

Tabell 11 Spørsmål 3

Tabell 12 Spørsmål 4

Tabell 13 Spørsmål 5

Tabell 14 Spørsmål 6

Tabell 15 Spørsmål 7

Tabell 16 Ønsket konflikthåndtering

Figur 1 Forholdet mellom konflikt og effektivitet , Einarsen og Pedersen 2007  
Figur 2 Glasls modell for stadier I konfliktutvikling Hentet fra vernetjenesten.no  
Figur 3 Oppsummering av konflikters positive sider. Hentet fra <https://estudie.no/konflikt/>  
Figur 4 Spurkelands radarhjul. Hentet fra forebygging.no