

Thomas Andersen
Trond Skrøvseth

Konflikt for konstruktivt samarbeid: En kollektiv casestudie av konflikthåndtering i tilfredse team

Conflict for constructive collaboration: A collective case study of conflict management in teams with a content level of satisfaction

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, Mai 2017

Hovedprofil: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Ove Gustafsson



Handelshøyskolen i Trondheim

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven. Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne avhandlingen representerer avslutningen på masterstudiet økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Studien bygger på vår interesse for det stadig dagsaktuelle temaet konflikthåndtering. Denne interessen ble sterkere da vi gjennom teorisøk fant et behov for flere studier knyttet til konflikt og konflikthåndtering. Med bakgrunn i dette ville vi derfor studere ledere i norske bedrifter og deres håndtering eller løsning av ulike konfliktsituasjoner.

Arbeidet med studien har vært lærerikt og givende, da kunnskap om konflikthåndtering vil være nyttig å ta med seg videre inn i arbeidslivet. Videre har det vært interessant å få intervjuet teamledere i forskjellige bedrifter, og på denne måten få en innsikt i hvordan ledere håndterer konfliktsituasjoner i praksis.

En stor takk rettes til vår veileder Ove Gustafsson som under hele perioden har vært tilgjengelig for kontakt både på mail og ved jevnlig veiledningsmøter. Stor takknemlighet utvises også til våre informanter som har strukket seg langt for å stille opp på intervju i forbindelse med studien. Vi vil også takke korrekturleser for konstruktive tilbakemeldinger.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 22. mai 2017

Thomas Andersen

Trond Skrøvseth

Sammendrag

Denne studien har til hensikt å avdekke hvordan involveringsstrategier blir benyttet av ledere med tilfredse team. Målet med studien er å bidra til en bevisstgjøring rundt konflikthåndtering og hvordan konfliktnivået blir forsøkt holdt på et konstruktivt nivå. Basert på dette blir følgende problemstilling undersøkt:

«Hvordan benytter ledere av tilfredse team involveringsstrategier for å holde konflikt på et konstruktivt nivå?»

For å belyse relevante fenomen anvendes teorier knyttet til ulike konflikttyper, mekling, og prosessuelle involveringsstrategier. Studien er gjennomført som en kollektiv casestudie med 11 individuelle caser. Informantene er plukket ut etter en kombinert utvalgsstrategi med problemsstillingens avgrensning som utgangspunkt for utvelging. Datainnsamling ble gjort ved bruk av halvstrukturerte dybdeintervjuer ved informantenes egne lokaler. Det ble videre benyttet en abduktiv forskningsmetode med utgangspunkt i studiens utforskende problemstilling. Noen av de interessante funnene i oppgaven er knyttet til en-til-en samtaler, engasjement, medarbeiderallianse og humor.

En-til-en samtaler ser ut til å være et verktøy som er mye brukt blant ledere i studiens utvalg. Dette er kanskje også naturlig da det virker å være den beste måten for å *løse affektive* konflikter. På en annen side er det også viktig å ha fokus på å holde interaksjon mellom ansatte i gruppa på et høyt nivå for å *ta vare på* de konstruktive konfliktene. Videre er det identifisert en sammenheng mellom for høyt og for lavt engasjement i grupper. Dersom leder korrigerer personer som tar stor plass i gruppen kan dette øke det generelle engasjementnivået, da mer tilbaketrukne ansatte også føler de kan komme med innspill. I denne sammenhengen er det sett nærmere på blant annet leders bruk medarbeiderallianser og humor i forbindelse med workshop aktiviteter. Hvis disse brukes riktig kan de være med å opprettholde en god atmosfære i gruppen og føre til mer konstruktive diskusjoner. Det bør også nevnes at det ikke er nok å bare øke interaksjonen blant teamets medlemmer. I denne studien blir det derfor også identifisert foretrukne strategier for å håndtere konflikter utenfor gruppemøter og workshops.

Abstract

This study aims to uncover how involvement strategies are being used by leaders of content teams. Furthermore, the goal of the study is to contribute to the field of conflict management by demonstrating how a certain level of conflict can be constructive. These points led to the following research problem:

“How do leaders of teams with a content level of satisfaction utilize involvement strategies to keep conflict at a constructive level?”

Relevant theories have been explored to better understand the research findings, including a variety of types of conflict, mediation and processual involvement. The study proceeded as a collective case study with 11 individual cases. The informants were chosen based upon a combined selection strategy, with the research question given as the natural limitation. Data was collected by semi-structured interviews at the informant’s workplace. An abductive research method was employed based on the exploratory nature of the research question.

Some of the interesting findings include one-on-one conversations, group engagement, co-worker alliance and humor. One-on-one conversations are commonly used as a technique among the selected leaders. This seems natural as it appears to be the best way to resolve affective conflicts. On the other hand, it is also important to focus on keeping a high level of interaction among group members in order to keep conflict at a constructive level. Related to this, a connection between high and low levels of group engagement was identified. The research indicates that a sound strategy for leaders to increase the interaction between group members, is to moderate the level of engagement of highly outgoing individuals. This will result in increased participation of secluded or less engaged individuals. Also, the study suggests that co-worker alliances and the leader’s use of humor, is effective for maintaining a comfortable atmosphere, which further nurtures constructive group discussions. Lastly, it is important to note that the level of interaction alone is not the only factor to be considered. This study therefore delves into other strategies for managing nonconstructive conflict which occur outside group meetings.

Innholdsfortegnelse

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Introduksjon | 1 |
| 1.1 | Innledning | 1 |
| 1.2 | Hensikten med studiet | 2 |
| 1.3 | Problemspesifisering og begrensninger | 2 |
| 1.4 | Forskningsarenaen | 3 |
| 1.5 | Studiens oppbygning | 4 |
| 2 | Oversikt over teori | 5 |
| 2.1 | Definisjon av konflikt | 5 |
| 2.1.1 | Skille mellom konfliktløsning og håndtering | 5 |
| 2.2 | Analysenivå | 6 |
| 2.3 | Definisjon av gruppe og gruppekonflikt | 6 |
| 2.3.1 | Forskjell på formelle og uformelle grupper | 6 |
| 2.4 | Konflikt på individnivå (rollekonflikt) | 7 |
| 2.4.1 | Håndtering av rollekonflikt | 8 |
| 2.5 | Kilder til konflikt på mellommenneskelig nivå | 9 |
| 2.5.1 | Affektiv konflikt | 9 |
| 2.5.2 | Innholds-orientert konflikt | 9 |
| 2.5.3 | Interessekonflikt og motstand | 11 |
| 2.6 | Tredjeparts konflikthåndteringsstrategier | 12 |
| 2.6.1 | Mekling (Means-control strategy) | 13 |
| 2.7 | Prosessuell innblanding | 14 |
| 2.7.1 | Teamutvikling | 15 |
| 2.7.2 | Gruppesammensetning og tilpasning | 15 |
| 2.7.3 | Leder-ansatt relasjon | 16 |
| 2.8 | Sammendrag | 17 |
| 3 | Forskningsmetode | 19 |
| 3.1 | Kvalitativ forskningsstrategi | 19 |
| 3.2 | Datainnsamling i kvalitativ forskning | 19 |
| 3.2.1 | Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter | 20 |
| 3.2.2 | Datainnsamlingsmetode | 20 |
| 3.2.3 | Intervjuguide | 22 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2.4 | Intervjusituasjon | 24 |
| 3.3 | Triangulering | 24 |
| 3.4 | Forskningsetikk | 24 |
| 3.5 | Dataanalyse | 25 |
| 3.5.1 | Gjennomføring av analyse | 26 |
| 3.6 | Reliabilitet og validitet | 28 |
| 3.6.1 | Pålitelighet (reliabilitet) | 28 |
| 3.6.2 | Validitet | 28 |
| 3.7 | Sammendrag | 30 |
| 4 | Presentasjon av empiri | 32 |
| 4.1 | Informantenes bakgrunnsopplysninger | 33 |
| 4.2 | Hvilke strategier benytter ledere for å håndtere atferd? | 33 |
| 4.2.1 | Gruppesammensetning og arbeidsfordeling | 34 |
| 4.2.2 | Sosialisering av ansatte | 34 |
| 4.2.3 | Gruppemøter og workshops | 35 |
| 4.2.4 | En-til-en samtaler mellom ansatte og leder | 38 |
| 4.2.5 | Bruk av interne støttfunksjoner | 38 |
| 4.3 | Situasjoner som krever involvering fra leder | 39 |
| 4.3.1 | For høyt eller for lavt engasjement under gruppemøter og workshops | 39 |
| 4.3.2 | Sensitive ansatte | 44 |
| 4.3.3 | Reaksjoner på endringer i arbeidssituasjon | 45 |
| 4.3.4 | Dersom det oppstår korridorprat og baksnakk | 47 |
| 4.3.5 | Konflikt mellom to eller flere medarbeidere | 50 |
| 4.4 | Sammendrag | 51 |
| 5 | Analyse og diskusjon | 53 |
| 5.1 | Hvordan balanseres innholds-orientert konflikt? | 53 |
| 5.1.1 | Forholdet mellom innholds-orientert konflikt og konstruktivt samarbeid | 53 |
| 5.1.2 | Håndtering av situasjoner med for høyt engasjement | 55 |
| 5.2 | Hvordan løses eller håndteres konflikter for å moderere konfliktnivå? | 57 |
| 5.2.1 | Hvordan håndtere sensitive ansatte | 57 |
| 5.2.2 | Hvordan håndtere reaksjoner på endring | 59 |
| 5.2.3 | Hvordan redusere korridorprat blant ansatte | 61 |
| 5.2.4 | Hvordan løse konflikter mellom to eller flere ansatte | 62 |

| | |
|---|----|
| 5.3 Oppsummering..... | 63 |
| 6 Praktisk anvendelse og videre forskning | 66 |
| 7 Litteraturliste | 68 |
| 8 Vedlegg | 73 |
| 8.1 Tilfredshetsrapporter | 73 |
| 8.2 Intervjuguide | 73 |
| 8.3 Opplysninger sendt på mail..... | 77 |
| 8.3.1 Informasjon om tema | 77 |

Tabell liste

| | |
|--|----|
| Tabell 1: Oversikt over informanter i utvalget..... | 33 |
| Tabell 2: Bevisste involveringsstrategier basert på empiri | 33 |

Figur liste

| | |
|---|----|
| Figur 1: Koding av sitater..... | 27 |
| Figur 2: Forholdet mellom innholds-orientert konflikt og konstruktivt samarbeid – Adoptert fra Rahim, M. A. (2001, s.78) <i>Managing Conflict in Organizations</i> . Westport: Quorum Books..... | 54 |

1 - Introduksjon

1.1 – Innledning

Organisatorisk konflikt er i dag ofte sett på som uunngåelig og negativt, men likevel nødvendig for videreutvikling av team, innovasjon og mer gjennomtenkte beslutninger (Hanif et al. 2016). Konflikt blir sett på som positivt i den grad det bidrar til bedre løsninger eller oppnåelse for individer, sub-systemer, eller organisatoriske oppgaver. Organisatorisk konflikt må ikke nødvendigvis reduseres, elimineres eller unngås. Det bør heller håndteres for å redusere dysfunksjonelle utfall, samtidig som man prøver å forsterke positive utfall. På en annen side kan konflikter, dersom de håndteres feil, være til hinder for samarbeidsvilje og prestasjon (Carton & Tewfik 2016; Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois 1997; Guenter et al. 2016; Jehn 1997).

Flere forskere er enige om at *affektiv konflikt* kan være direkte skadelig for prestasjonen i grupper (Jehn 1997; Rahim 2002). Affektive konflikter kan føre til økt innholds-orientert konflikt, og for høye eller for lave verdier av innholds-orientert konflikt fører igjen til redusert prestasjon i grupper (Carton & Tewfik 2016; Guenter et al. 2016; Hanif et al. 2016).

Det er utviklet flere konflikthåndteringsstrategier for å holde konfliktnivået på et ønskelig nivå (Rahim 2001). Det er også kjent at innblanding er nødvendig for å ordne opp i forskjellige konfliktsituasjoner. Innblanding er nødvendig ved blant annet for stor grad av affektiv konflikt, ved for stor grad av innholds-orientert konflikt knyttet til rutinebaserte oppgaver, ved for lite eller for mye innholds-orientert konflikt for ikke-rutinebaserte oppgaver, eller hvis konflikter ikke håndteres på en effektiv måte (Rahim 2002). Han peker videre på to forskjellige typer innblanding. *Prosesser* er designet for å håndtere konflikter ved å endre nivået på innholds-orienterte eller affektive konflikter. *Strukturell* innblanding skjer gjennom endring av organisasjonsstruktur eller design for å holde konfliktnivået for ikke-rutinebaserte oppgaver på et middels nivå (Rahim, 2002). På bakgrunn av dette mener Rahim (2002), at det er nødvendig med flere studier som identifiserer prosess- og strukturfaktorer som påvirker konflikt og konflikthåndtering.

1.2 – Hensikten med studiet

Ifølge Rahim (2001, s.75) finnes det ingen klare retningslinjer som viser *hvordan* konflikt kan modereres for å øke effektiviteten på et gruppenivå. Det er heller ingen klare kjøreregler for hvordan konflikter kan håndteres effektivt i forskjellige situasjoner (Rahim 2001). Med bakgrunn i dette ønskes det å belyse lederes håndtering av konflikt, og på denne måten prøve å avdekke hvordan ledere benytter involveringsstrategier for å holde konflikter på et konstruktivt nivå. Studien representerer således et forsøk på å bidra til videreutvikling innen feltet konflikthåndtering gjennom et utforskende forskningsdesign. Forskningen er knyttet til et eksplisitt ønske av Rahim (2002) om å identifisere hvordan eventuelle prosesser og strukturelle faktorer påvirker konfliktnivået i gruppe og individnivå.

1.3 – Problemspesifisering og begrensninger

Hensikten med denne studien er å belyse lederes håndtering av konflikt. På denne måten kan man bidra til en bevisstgjøring av hvordan ledere benytter involveringsstrategier for å holde konflikt på et konstruktivt nivå. Studien begrenses derfor til å studere ledere av team i kunnskapsintensive organisasjoner hvilket har som formål å løse spesifikke oppgaver. Videre studeres innblandingen som skjer gjennom atferdsmessige endringsstrategier (se kapittel 2.7). Gjennom en slik begrensning blir begrepet konflikt studert i en kontekst hvor mennesker handler og samhandler, og hvor prosesser beskrives som kommunikasjon, beslutningstaking og lederskap. Videre er det valgt å intervjuere ledere av tilfredse team, da det menes at tilfredshet i grupper og team muligens speiler en effektiv håndtering av konflikt. Problemstillingen for studien blir dermed følgende:

«Hvordan benytter ledere av tilfredse team involveringsstrategier for å holde konflikt på et konstruktivt nivå?»

For å belyse hvordan ledere benytter involveringsstrategier for å holde konflikt på et konstruktivt nivå, belyses først faktorer som påvirker innholds-orientert konflikt. Det er kjent at innholds-orientert konflikt på et moderat nivå fremmer interaksjon og et konstruktivt samarbeid i gruppe (se kapittel 2.5.2). Med bakgrunn i dette stilles følgende spørsmål:

Hvordan balanseres innholds-orientert konflikt?

Videre belyses lederes handlinger for å holde konfliktnivået på et konstruktivt nivå. Det er kjent at affektiv konflikt kan være en kostnad av for høy innholds-orientert konflikt, men også direkte skadelig for både tilfredshet og prestasjon i gruppe og team (se kapittel 2.5.1). Det blir derfor viktig å belyse hvordan ledere håndterer former for konflikt for å modere konfliktnivået blant teamets medlemmer. Med bakgrunn i dette formuleres følgende spørsmål:

Hvordan løses konflikter for å moderere konfliktnivå?

For å belyse problemstillingen blir konflikt et sentralt begrep. Problemstillingen belyses på et individ-, mellommenneskelig- og gruppenivå gjennom teorier knyttet til rollekonflikt, affektiv konflikt, innholds-orientert konflikt, og interessekonflikt. For å belyse løsning av konflikt mellom to eller flere ansatte benyttes teori om mekling hvilket fungerer som en tredjeparts konflikthåndteringsstrategi. Videre anvendes teorier om prosessuelle involveringsstrategier, hvor det begrenses til teamutvikling, gruppesammensetning og leder-ansatt relasjoner. Teoretiske begrensninger er tatt med tanke på forventet fokusområde før innsamling av empiri, men også hvilke teoretiske perspektiver som viste seg nødvendig for bruk i analysen.

1.4 – Forskningsarenaen

I denne studien er det intervjuet 12 ledere av kunnskapsintensive organisasjoner hvilket er utviklet med hensikt å løse spesifikke oppgaver. Av 12 informanter var 11 aktuelle for å belyse problemstillingen. Dette er ledere av team på ulik størrelse i veletablerte bedrifter med fast struktur og god tilfredshet innad i teamene. Ledere som er intervjuet i denne studien er alle teamledere med grupper på tre eller flere medlemmer, og sitter på førstehåndserfaringer når det kommer til håndtering av konflikt.

Flere av informantene i denne studien former prosjektgrupper eller benytter gruppemøter og workshops for løsning av spesifikke oppgaver. Gruppene er faste over tid, består av flere enn tre ansatte og er stabile i struktur. Slike prosjektgrupper er preget av gjensidig avhengighet og interaksjon mellom ansatte. I tillegg jobbes det mot felles organisatoriske mål. På bakgrunn av dette, tilfredsstillende slike grupper kriteriene Rahim (2001, s.143) mener er viktig for å gi en meningsfull diskusjon om konflikt innad i en gruppe (se kapittel 2.3).

1.5 – Studiens oppbygning

Studien fortsetter videre med gjennomgang av teori i kapittel 2, der konflikt blir et sentralt begrep. Det blir først presentert definisjoner av sentrale begrep før det presenteres og operasjonaliseres sentrale teorier om konflikt, som har til hensikt å belyse og forklare empiriske fenomen. I kapittel 3 presenteres metodisk fremgangsmåte gjennom kvalitativ forskningsstrategi, datainnsamling, dataanalyse, og en diskusjon rundt kvalitetskriteriene reliabilitet og validitet. I kapittel 4 blir det presentert empiri, som i kapittel 5 blir diskutert og analysert ved bruk av teori. Studien ender opp med en oppsummering som svarer på problemstillingen gjennom studiens forskningsspørsmål.

2 - Oversikt over teori

I dette kapitlet presenteres teorier benyttet for å operasjonalisere og avklare begrep og teorier som menes å være viktige for å belyse og analysere problemstillingen. Teorikapitlet starter med definisjoner av sentrale konfliktbegreper, analysenivå og en operasjonalisering av formelle og uformelle grupper. Deretter presenteres teori som belyser og operasjonaliserer konflikt på individ og mellommenneskelig nivå. Teorier knyttet til rollekonflikt retter søkelyset mot konflikt på individnivå. Videre er affektiv konflikt, interessekonflikt, og innholds-orientert konflikt inkludert for å operasjonalisere konflikt som foregår mellom ansatte i organisasjonen. For å avdekke håndtering av konflikt, operasjonaliseres teori knyttet til mekling, samt atferdsmessige involveringsstrategier. Teoriene blir senere i studien benyttet til å belyse og analysere problemstillingen gjennom to forskningsspørsmål som forklart i kapittel 1.

2.1 - Definisjon av konflikt

Rahim (2001, s.18) definerer konflikt som en interaktiv prosess manifestert i inkompatibilitet, uenighet eller mangel på enighet innenfor eller mellom sosiale enheter. Videre mener Rahim (2001, s.18) konflikter kan oppstå ved seks forskjellige hendelser: (1) Dersom én eller flere personer må engasjere seg i aktivitet som strider mot deres interesser eller behov, (2) dersom en person har en preferanse som ikke passer med den preferansen som implanteres av en annen part, (3) ved uenighet knyttet til knappe ressurser, (4) dersom holdninger, verdier, ferdigheter og mål strider med andres holdninger, verdier, ferdigheter og mål, (5) dersom et individ har en delvis eksklusiv atferds-preferanse som er i strid med gruppens preferanser, eller (6) dersom personer er gjensidig avhengig av hverandre. Videre er konflikt subjektivt, hvor intensitetsnivået i gruppen oppleves forskjellig. Med andre ord må intensitetsnivået nå et individuelt nivå før det oppleves som et problem for den enkelte ansatte (Rahim 2001, 19).

2.1.1 - Skille mellom konfliktløsning og håndtering

Rahim (2002) mener konflikt ikke alltid er negativt og må elimineres. Det er derfor viktig å skille mellom konfliktløsning og konflikthåndtering. På den ene siden har man konfliktløsning der konflikten reduseres eller elimineres. På den andre siden har man konflikthåndtering der man ser konflikter som potensielt konstruktive i noen tilfeller og dysfunksjonelle i andre tilfeller (Rahim 2002). Ved konflikthåndtering kan man forsøke å designe effektive strategier som tar sikte på å minimere dysfunksjonelle konflikter, og som fremmer konstruktive konflikter med formål å øke læring og effektivitet i organisasjonen.

2.2 - Analysenivå

Konflikt kan analyseres på ulike organisatoriske nivåer Rahim (2001, 23-24). Her klassifiseres organisatorisk konflikt som *intra-organisatorisk konflikt* (konflikt innen organisasjonen) eller *inter-organisatorisk konflikt* (konflikt mellom to eller flere organisasjoner). Intra-organisatorisk konflikt kan videre analyseres på enten individ eller gruppenivå. Disse deles videre inn i to kategorier. Man har da *intra-personelt*, *inter-personelt*, *intra-gruppe*, eller *inter-gruppenivå*. Intra-personell konflikt oppstår dersom det er splid mellom kandidatens ferdigheter, interesser, mål eller verdier og de oppgavene han eller hun er ansvarlig for å gjennomføre. *Interpersonell konflikt* kjennetegner konflikt mellom to eller flere medlemmer i organisasjonen på samme eller forskjellig hierarkisk nivå. *Intra-gruppekonflikt* er konflikt innad i en gruppe eller mellom to eller flere undergrupper. Dette kan for eksempel være konflikter relatert til mål, oppgaver, prosedyrer og lignende. De kan også oppstå som følge av uenigheter mellom to eller flere gruppedlemmer. *Inter-gruppekonflikt* er konflikt mellom to eller flere enheter eller grupper internt i organisasjonen (Rahim 2001, s.23-24). Denne oppgaven begrenses til konflikt på et intra-personelt, inter-personelt nivå og intra-gruppenivå. Det vil si at studien begrenses til å studere konflikt på individuelt nivå, konflikt på mellom to eller flere ansatte, og konflikt som oppstår innad i grupper.

2.3 - Definisjon av gruppe og gruppekonflikt

Konflikt kan oppstå i eller mellom grupper. For å kunne definere en konflikt som gruppekonflikt, må majoriteten av gruppen være involvert (Rahim 2001, s.143). I tillegg må fem kriterier være oppfylt for at man skal kunne legge til rette for en meningsfull diskusjon knyttet til konflikt innad i gruppen. (1) For det første må gruppen inneholde to eller flere medlemmer. (2) Gruppen må ha en stabil struktur med de samme medlemmene over en lengre periode. (3) Medlemmer av gruppen må være gjensidig avhengig av hverandre. (4) Medlemmer av gruppen må interagere med hverandre, og (5) de må jobbe mot samme mål.

2.3.1 - Forskjell på formelle og uformelle grupper

For å belyse fenomener knyttet til uformelle grupper, benyttes definisjoner fra Rahim (2001). Her skilles det mellom formelle og uformelle grupper. *Formelle grupper* formes av organisasjonen med intensjon om å oppnå bestemte mål. De kan klassifiseres som oppgave- eller prosjektgrupper. Formelle grupper dannes rundt oppgaveutførelse eller funksjoner. *Prosjektgrupper* har som formål å fullføre prosjekter. Oppgavegrupper har etablerte strukturer og

eksisterer over en lengre periode. De kan deles inn i *interagerende*, *coachende* og *motvirkende* gruppe. Den største forskjellen mellom oppgavegrupper og prosjektgrupper er ifølge Rahim (2001, s.144) tiden gruppen eksisterer. I denne oppgaven blir det ikke gått nærmere inn på forskjeller i gruppene som formes i organisasjonen, da dette ikke er relevant for å belyse konfliktsituasjoner som oppstår og hvordan disse løses. Oppgaven begrenses heller til å se på prosessen som foregår i gruppemøter og workshops.

Uformelle grupper er formet av organisasjonens medlemmer. Slike grupper kan formes for å tilfredsstille behov utenfor de formelle gruppene. Rahim (2001, s.145) deler uformelle grupper inn i *interessegrupper* og *vennskapsgrupper*. Interessegrupper er satt sammen av organisasjonens medlemmer for å tilfredsstille felles interesser. Dette kan for eksempel være grupper som er formet for å diskutere hendelser i organisasjonen, nytten av et dataprogram eller lignende. En vennskapsgruppe er formet for å tilfredsstille sosiale behov. Dette er gjerne grupper som har til hensikt å fungere som støtte til den enkelte gjennom aktiviteter som golf, tennis, kortspill, video og lignende (Rahim 2001, s.145). Teori knyttet til uformelle grupper blir benyttet for å forklare utviklingen av korridorprat under diskusjon og analyse, og er på denne måten med på å belyse forskningsspørsmål 2.

2.4 – Konflikt på individnivå (rollekonflikt)

Pandey og Kumar (1997 s.191) definerer rollekonflikt som «*a state of mind or experience or perception of the role incumbent arising out of the simultaneous occurrence of two or more role expectations such that compliance with one would make compliance with the other(s) more difficult or even impossible*». Det vil si at rollekonflikt kan defineres som en sinnstilstand, erfaring eller følelse av at rolleansvaret øker slik at man får forskjellige rolleforventninger. Konsekvensen av å overholde en rolle vil gjøre det vanskelig eller umulig å overholde en annen rolle. Videre deles rollekonflikt i *intrasender konflikt* (intrasender conflict), *interrolle konflikt* (interrole conflict), *intersender konflikt* (intersender conflict) og *intrarolle konflikt* (person-role conflict) (Pandey & Kumar 1997). Her begrenses oppgaven til intrarolle-konflikt, da de andre formene ikke er relevante i denne studien. Videre omtales intrarolle-konflikt som person-rollekonflikt.

Person-rollekonflikt oppstår ifølge Pandey og Kumar (1997) dersom ansattes individuelle behov, aspirasjonsnivå, verdier eller etisk syn er i strid med de forventninger som stilles til rollen. Sagt på en annen måte, konflikt primært mellom personlige forhold og selve rollen. Et eksempel på en slik konflikt kan være dersom en ansatt forventer å stige i gradene i organisasjonen, men blir satt i en posisjon hvor dette ikke er mulig. På en annen side kan person-rollekonflikt også oppstå i form av *rolleoverbelastning (rolleoverload)*. French og Caplan (i Rahim 2001, s.100) beskriver rolleoverbelastning som en situasjon hvor rolle innehaver må gjøre mer arbeid enn de har kapasitet til i en spesifikk tidsperiode, eller oppgaven krever kompetanse rolle innehaver ikke besitter. «*Underload*» kjennetegnes ved for lite arbeid, eller dersom ansatte får for lite mental stimulans knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver. På en annen side kan det oppstå en form for rollekonflikt ved uklare arbeidsoppgaver, eller dersom det er lenge siden det er definert hvilke forventninger leder har til rolle innehaver. En slik form for rollekonflikt betegner av Rahim (2001, 201) som *rolletvetydighet (role ambiguity)*.

Flere studier viser at rolletvetydighet reduserer arbeidstilfredshet blant ansatte, og skaper frustrasjon og usikkerhet knyttet til oppgaveutførelse (Behrman & Perreault 1984; Sohi 1996). Dersom det ikke foreligger klarhet i de forventningene som stilles rolle innehaver, kan rolletvetydighet føre til lavere oppgaveidentitet som igjen øker faren for person-rollekonflikt (Brief & Aldag 1976).

2.4.1 – Håndtering av rollekonflikt

Ifølge Sohi (1996) kan regelmessige endringer i form av dynamiske omgivelser, føre til rolletvetydighet og dermed også person-rollekonflikt. Dynamiske omgivelser kan føre til usikkerhet blant ansatte. Det kan igjen gå på bekostning av prestasjonen til gruppe medlemmer. Slik usikkerhet kan håndteres gjennom trening av ledere, kommunikasjonsforbedring, eller forandring av struktur som igjen påvirker beslutningsprosessen i organisasjonen (Sohi 1996). Daft og Lengel (1986) klassifiserer ledernes bruk av kommunikasjonsmedia som «*media richness*», hvor man gjennom kommunikasjon kan redusere rolletvetydighet ved å legge til rette for felles forståelse. «*Media richness*» er en funksjon bestående av feedbackens hurtighet, type kommunikasjonskanal benyttet, kildens personlighet, og språkets mangfold. Her vil for eksempel kommunikasjon som foregår ansikt til ansikt være den rikeste kommunikasjonskanalen gjennom direkte feedback. Ved direkte feedback har sender mulighet til å korrigere eventuelle personlige

tolkninger (Daft & Lengel 1986). Ifølge en metaanalyse gjort av Fisher og Gitelson (1983) vil også forpliktelser, involvering og samholdet mellom gruppe-medlemmer også redusere nivået av rolletvetydighet.

2.5 - Kilder til konflikt på mellommenneskelig nivå

Rahim (2001, s.21-23) peker på 10 kilder til konflikter på mellommenneskelig nivå. I denne studien blir det hensiktsmessig å begrense til *Affektiv konflikt*, *Innholds-orientert konflikt* og *(3) interesse konflikt*, hvor det sees bort fra de andre kildene til konflikt. Videre er det knyttet intersubjektivitet til at moderate mengder innholds-orientert konflikt har konstruktiv virkning på gruppens prestasjon (Amason 1996; Jehn 1995; 1997; Rahim 2001; 2002). Derimot vil affektiv konflikt som regel være skadelig for samholdet og prestasjon i grupper

2.5.1 - Affektiv konflikt

Affektiv konflikt (også kjent som relasjonskonflikt) kjennetegnes som negative reaksjoner rettet mot andre medlemmer av organisasjonen (Carton & Tewfik 2016; Jehn 1995; Jehn 1997; Rahim 2001, s.76; Rahim 2002). Eksempler på affektiv konflikt er personangrep, rasistisk disharmoni, seksuell trakassering, ignorering, sterke emosjoner som sinne, frustrasjon og andre negative følelser. Dette kan igjen forårsake negativitet, irritasjon, mistenkelighet og bitterhet (Rahim 2001, s.76). Her kan for eksempel måten ansatte oppfører seg mot hverandre, ha både en konstruktiv eller konfliktfremkallende effekt gjennom ordvalg, tonefall, mimikk, gestikulasjon og timing (Andersen 2016, s.16). Ifølge flere forskere er affektiv konflikt skadelig for gruppens prestasjon. Konsekvenser av dette kan være blant annet redusert kognitiv funksjon, redusert evne til å behandle informasjon, redusert lojalitet, forpliktelse, tilhørighet og tilfredshet (Amason 1996; Jehn 1995; 1997; Simons & Peterson 2000). Jehn (1995) går så langt som å kalle affektiv konflikt skadelig uansett hvilke oppgaver som utføres. Det skader også gruppens langsiktige overlevelse gjennom engstelse og fiendtlighet blant gruppens medlemmer. På en annen side vil kanskje ikke affektiv konflikt påvirke prestasjonen i så stor grad man skulle tro, selv om det påvirker tilfredsheten i gruppen. Grunnen til dette hevder Jehn (1995) er at mange heller velger å unngå personer man ikke liker istedenfor å la det gå utover arbeidet.

2.5.2 - Innholds-orientert konflikt

Innholds-orientert konflikt (også kjent som oppgavekonflikt og kognitiv konflikt) kan beskrives som uenigheter om innhold i oppgaver eller informasjon (Badke-Schaub, Goldschmidt & Meijer

2010; Carton & Tewfik 2016; Jehn, Chadwick & Thacher 1997; Guenter et al. 2016; Rahim 2001, s.21). Eksempler på slik konflikt kan være uenighet om organisasjonens strategiske posisjon, eller hvilke data som skal benyttes i en rapport. Det foreligger konsensus blant forskere knyttet til at moderate mengder innholds-orientert konflikt har en konstruktiv effekt, da dette ofte fører til bedre diskusjon og dialog (Amason 1996; Behfar & Peterson 2008; DeDreu 2006; Jehn 1995; 1997; Rahim 2001, s.77; 2002; Simons & Peterson 2000). Konstruktive diskusjoner og dialoger vil bidra til bedre beslutningstaking og prestasjon. Jehn (1995) peker på at man gjennom et moderat konfliktnivå danner grunnlag for bedre vurderinger av jobbrelevant informasjon gjennom kritisk refleksjon. Dette henger sammen med at man gjerne bringer flere perspektiver frem til overflaten ved innholds-orienterte konflikter (Amason 1996). På en annen side kan man ifølge Jehn (1995) bli ukritisk ved fravær av innholds-orientert konflikt. Ved for høyt nivå av innholds-orientert konflikt vil man kunne sette en stopper for konstruktivt samarbeid i en gruppe. For eksempel kan en part ha så sterke meninger at han fortsetter å argumentere til begge parter har glemt hva som var utgangspunktet for selve diskusjonen. Begrepet *innholds-orientert konflikt* er direkte knyttet opp mot forskningsspørsmål 1.

2.5.2.1 – Gruppetenkning

Som nevnt ovenfor kan for lavt nivå av innholds-orientert konflikt føre til at man blir ukritisk, hvilket kan føre til gruppetenkning. Ifølge Rahim (2001, s.156) vil gruppemedlemmer som lider av gruppetenkning bli mindre kritisk til leders, underordnedes, eller generelt andre medlemmers ideer. Et eksempel på dette vil være dersom man er enig i alt som kommer frem under et møte hvor viktige beslutninger skal tas, bare for å bevare positiv stemning i gruppen. Janis 1972 (i Rahim 2001, s.156) identifiserte åtte symptomer på gruppetenkning som reduserer gruppekonflikt. (1) For det første vil ansatte kunne få en illusjon om at de er uskadelige. En slik følelse kan virke beroligende på medlemmene, som igjen kan føre til overdreven optimisme og økt villighet til å ta risiko. (2) Medlemmer påvirket av gruppetenkning kan gjerne ignorere faresignaler. Videre vil deltakere i gruppen gjerne (3) stole blindt på gruppens moral, (4) følge gruppens stereotypiske syn på motstridende eller konkurrerende grupper, og de kan (5) legge press på alle som stiller seg kritiske til flertallet i gruppen. (6) Gruppemedlemmer kan også unngå å avvike fra det som er kjent som gruppens konsensus, (7) de kan innbille seg at det er enstemmighet i gruppen, og (8) det kan oppstå en situasjon der enkelte ansatte fungerer som tankevoktere overfor andre gruppemedlemmer.

2.5.2.2 - Innholds-orientert konflikt og affektiv konflikt

Nyere forskning peker på det tette forholdet mellom affektiv og innholds-orientert konflikt, hvor affektiv konflikt kan sees på som en kostnad knyttet til for høye mengder innholds-orientert konflikt (Amason 1996; ; DeDreu & Weingart 2003; Gamero, González-Roma & Peirò 2008 Jehn 1997; Medina et al. 2005). For høyt nivå av innholds-orientert konflikt kan for eksempel virke ubehagelig, men også eskalere situasjoner slik at konflikten går over til å bli affektiv (Jehn 1995; 1997; Medina et al. 2005; Mooney, Holahan & Amason 2007). Flere forskere mener også at affektiv konflikt som et resultat av innholds-orientert konflikt påvirkes av interaksjon mellom medlemmer i gruppen (Gamero, González-Romà & Peirò 2008; Mooney, Holahan & Amason 2007). Det hevdes at forholdet mellom affektiv og innholds-orientert konflikt blir sterkere ved lav interaksjon og lavere ved høy interaksjon. Det vil si at jo mer interaksjon man har mellom deltakerne, jo mer reduseres sannsynligheten for at det oppstår affektiv konflikt blant medlemmene. Dersom en konstruktiv diskusjon fører til affektiv konflikt, vil dette kunne ødelegge både prosessen og undergrave beslutningskvaliteten (Amason 1996). Høy interaksjon mellom deltakerne kan ofte skape høyere tillit blant medlemmene. Simons og Peterson (2000) mener dette er nøkkelen til at man skal kunne dra nytte av innholds-orientert konflikt uten å få med kostnaden knyttet til affektiv konflikt.

2.5.3 – Interessekonflikt og motstand

Interessekonflikt defineres av Druckman & Zechmeister (1973, s.450) som en konflikt der hver part deler den samme forståelsen av en situasjon, men foretrekker motstridende løsninger på et problem. Dette kan være enten med tanke på fordeling av knappe ressurser eller hvordan arbeidet med å løse problemet fordeles. Ut fra dette vil det kunne oppstå motstand som følge av interessekonflikter blant ansatte. Burke (2002, s.92) peker på at motstand ofte er basert på frykt eller angst for å miste noe man verdsetter. Det kan være så enkelt som frykten for å miste det trygge og bevege seg inn i noe ukomfortabelt og nytt. Et annet eksempel kan være en følelse av redusert frihet. Dette er en tanke som støttes av Hambrick og Cannella (1989), som sier at motstand oppstår ved endring dersom egeninteressen av det gamle er sterkere enn utbytte av det nye.

Hambrick og Cannella (1989) skiller mellom tre forskjellige former for individuell motstand; *politisk*, *ideologisk* og *blind* motstand. *Politisk motstand* oppstår dersom organisasjonens

medlemmer føler de mister noe av verdi dersom nye strategier implementeres. Eksempel på dette kan være en følelse av tapt ansvar ved omfordeling av arbeidsoppgaver. Burke (2002) mener man kan forhindre eller redusere politisk motstand ved å tilby noe annet av verdi. En annen utvei kan være å argumentere ved å ta utgangspunkt i ulikheter mellom kortsiktig og langsiktig vinning.

Ideologisk motstand oppstår dersom medlemmene mener den nye strategien strider med deres dypeste verdier slik at det oppstår en form for verdikonflikt (Hambrick & Cannella 1989). Ifølge Burke (2002) skyldes slike konflikter ærlige og intellektuelle forskjeller, generell tro, eller filosofiske syn som strides. Her vil løsningen ofte være å komme med sterke argumenter basert på fakta og substans. Det er også viktig å se verdien av reaksjoner. Følelser viser at folk bryr seg, noe som igjen kan gi verdi i form av å belyse sider man ellers ikke ville sett. Den siste gruppen er de som uttrykker blind motstand.

Blind motstand oppstår som følge av intoleranse eller frykt for endring (Hambrick & Cannella 1989). Her kan man enten forsikre ansatte om at det vil bli bedre senere, og eventuelt gi dem tid til å bli vant til ideen om forandring (Burke 2002).

Denne teorien er ment for å identifisere tilfeller av motstand senere i oppgaven og er på denne måten til hjelp for å belyse forskningsspørsmål 2. Formålet med studien er å belyse hvordan ledere av tilfredse team benytter involveringsstrategier for å håndtere konflikt. Studien går derfor ikke mer inngående inn på håndtering av forskjellige typer motstand, da dette er utenfor oppgavens begrensninger.

2.6 - Tredjeparts konflikthåndteringsstrategier

Elangovan (1995) viser til fem involveringsstrategier ledere kan benytte for å håndtere konflikter mellom underordnede i organisasjoner: *mekling*, *løsningskontroll*, *liten kontroll*, *delvis kontroll*, og *full kontroll*. Her begrenses studien til å se nærmere på mekling da det er denne strategien benyttes av informantene gjennom blant annet løsning av konflikt mellom to eller flere ansatte (se kapittel 5).

2.6.1 - Mekling (Means-control strategy)

Lederen kan ta kontroll på interaksjonsprosessen som benyttes mellom parter i en konfliktsituasjon gjennom tilrettelegging av kommunikasjonskanaler, danne regler eller prosedyrer for konflikthåndtering. Denne formen for konfliktløsning kalles mekling (Elangovan 1995). Et eksempel kan være dersom lederen tar rollen som ordstyrer i samtale mellom partene, eller fungerer som kommunikasjonsstøtte mellom to stridende parter. Gjennom kommunikasjonsstøtte bringes beskjeder og perspektiver mellom de stridende partene til man finner en løsning som begge parter er enige i. Ved bruk av mekling vil ikke lederen forsøke å styre eller tvinge gjennom løsninger, men heller komme med konstruktive forslag til løsning på konflikten. På denne måten kontrolleres prosessen, men ikke utfallet av konflikten (Elangovan 1995; Lewicki & Sheppard 1985; Prein 1984). Ved alvorlige konflikter der kostnadene knyttet til involvering er lavere enn å la være, vil det ifølge Shapiro og Rosen (1994) være fordelaktig å benytte mekling som involveringsstrategi. Meklingsstrategier blir gjerne sett på som rettferdige prosedyrer som ofte gir rettferdige utfall (Karambayya & Brett 1989). Meklingsstrategien kan også ifølge Prein (1984) deles inn i konfronterende- og prosessuell strategi. Her benyttes disse som en del av meklingsstrategien slik den er forklart ovenfor.

Forhandlinger er en viktig del av konflikthåndteringen som foregår på alle analysenivåer. Ofte kan lederen befinne seg i et dilemma hvor valget står mellom myk eller hard fremgangsmåte. Prein (1984) mener man kan kjøre en hard fremgangsmåte hvor et fungerende arbeidsmiljø og innhold i forhandlingene er viktigere enn å skape bedre relasjoner mellom stridende parter. På den andre siden hevder Fisher, Ury og Patton (2011) at det beste er å kombinere en myk og en hard forhandlingsstil i noe de kaller *Prinsipiell forhandling*. I denne stilen legges rettferdighet til grunn for at begge sider av bordet skal ha fordeler av resultatet fra forhandlingene. Dersom det ikke er mulig å finne løsninger begge parter tjener på vil det oppstå en interessekonflikt mellom partene. Ved interessekonflikt bør resultatet av forhandlingene baseres på noen rettferdige standarder uavhengig av interessene på hver side av forhandlingsbordet. Fisher, Ury og Patton (2011, s.4), mener forhandlinger bør oppfylle tre kriterier. For det første skal det kunne foreligge enighet mellom partene så langt det går. For det andre skal det være effektivt, og for det tredje skal det ikke skade forholdet mellom de forhandlende partene. For at de tre kriteriene skal oppfylles, er det en forutsetning at partene ikke holder på egen posisjon. Grunnen til dette er at

man risikerer å «tape ansikt» dersom man gir seg for et bedre argument eller må gi slipp på noe for å komme til enighet (Fisher, Ury & Patton 2011, s.5).

2.7 - Prosessuell innblanding

I litteraturen skiller man mellom strukturell og prosessuell innblanding. På den ene siden har man strukturell innblanding som referer til hvordan oppgaver arrangeres og inndeles. Her forsøker ledere å forbedre organisasjonens effektivitet gjennom å endre organisasjonens strukturelle design. Dette kan igjen føre til en endring i atferdsmønsteret hos den enkelte medarbeider i organisasjonen (Busch et al. 2007, s.232; Rahim 2001, s.92). På den andre siden har man prosessuell innblanding hvor man ser på hvordan mennesker handler og samhandler. Prosesser blir for eksempel beskrevet som blant annet kommunikasjon, beslutningstaking og lederskap. Slike prosesser er nødvendig for at det sosiale systemet skal fungere (Busch et al. 2007, s.200; Rahim 2001, s.90; 2002). Ved prosessuell innblanding vil man ifølge Rahim (2001, s.90) forsøke å endre hvordan gruppemedlemmer håndterer konflikt. Her kan man for eksempel lære organisasjonens medlemmer hvordan konflikt kan håndteres i forskjellige situasjoner. I den forbindelse kan det også være behov for å endre andre organisatoriske prosesser som kultur og ledelse (Busch et al. 2007, s.200; Rahim 2002). En ideell kultur bør legge til rette for innholdsorientert konflikt og forhindre affektiv konflikt. Med bakgrunn i dette sees det i studien bort fra strukturell involvering, og nærmere på prosessuelle involveringsstrategier, som vil benyttes for å belyse forskningsspørsmål 2.

I prosessuelle involveringsstrategier skilles det mellom politiske og atferdsmessige endringsstrategier. *Politiske endringsstrategier* bygger på ideen om interessekonflikt, hvor partene ønsker å ivareta egne interesser ved endringer i organisasjonen. Studien går derfor ikke grundigere inn på dette, men ser heller nærmere på atferdsmessige endringsstrategier. *Atferdsmessige endringsstrategier* har tradisjonelt dreid seg om *organisasjonsutvikling*, *lederutvikling* og *teamutvikling*, mens bruk av *verdi-* og *kulturutviklingsprosesser* har hatt en økning i senere tid (Busch et al. 2007, s.199). Organisasjonsutvikling forbindes med prosessuell innblanding hvor ledelsen implementerer programmer i et forsøk på en effektivitetsøkning i organisasjonen (Busch et al. 2007, s.200). Ifølge Busch et al. (2007, s.233) bygger særpreg for *atferdsmessige endringsstrategier* på det som Borum (1995, s.78) kaller *humanistisk endringsstrategi*, og som kan summeres i fem punkter. (1) Fokus settes her på læring og

innovasjon gjennom læringsprosesser som igjen har som mål å endre organisatorisk atferd. (2) Organisasjonen betraktes her som en levende organisme hvilket fungerer som et åpent sosialt system. Det utvikles i takt med omgivelsene hvor et åpent og positivt samspill mellom organisasjonens deltakere er viktige for å skape en lærende organisasjon. (3) Organisasjonens medlemmer samarbeider i team, interagerer med hverandre og settes i situasjoner hvor de kan skape innsikt i forhold som er viktige for organisasjonens endringsevne. (4) Slike endringsstrategier er oftest iverksatt av ledelse i samarbeid med konsulenter. (5) Fokus er rettet mot en felles fortolkning av verdier, normer og identitet blant individer og grupper. På denne måten kan man skape en langvarig atferdsendring gjennom utvikling av individer og sosiale relasjoner (Busch et al. 2007, s.233). Det blir derfor hensiktsmessig å se nærmere på teamutvikling, gruppesammensetning og leder-ansatt relasjon i forbindelse med konflikt og konflikthåndtering.

2.7.1 - Teamutvikling

Arbeidsgrupper har alltid vært viktig for organisatorisk effektivitet (Burke 2002). *Teambuilding* er ifølge Rahim (2001, s.158) en prosess hvilket kan sees på som en utvidelse av organisasjonsutvikling hvor læring på gruppenivå vektlegges fremfor læring på individnivå. Ved teambuilding kan teamet lære forskjellige håndteringsstiler, samt symptomer på for eksempel konflikt og gruppetenkning og hvordan man kan gjøre passende endringer innad i gruppen for å styre unna dette. Teambyggingsprogrammer kan også benyttes for å utvikle mellommenneskelige ferdigheter og deres evner til samarbeid, som igjen øker teamets effektivitet så vel som teamets tilpasning i organisasjonen (Burke 2002, s.99; Busch et al. 2007, s.205). Ifølge Burke (2002) vil man kunne redusere risikoen for mellommenneskelig konflikt dersom man forsikrer seg om at det er klarhet i mål, roller og ansvarsområder innad i teamet.

2.7.2 - Gruppensammensetning og tilpasning

Dersom en gruppe består av personer med for store forskjeller i mellommenneskelig stil, atferd, verdier og interesser, kan gruppens medlemmer ha forskjellige perspektiver på gruppe- og organisasjonsmål (Rahim 2001, s.155). Dersom dette er tilfellet kan gruppedlemmer oppleve uønsket mellommenneskelig konflikt, samt få vanskeligheter med å få til en synergi i gruppen. På en annen side mener Jehn (1994) forskjellige verdier i en gruppe vil danne forskjellige meninger og perspektiver. Dette kan virke fordelaktig på prestasjon og ytelse i gruppen. Forskeren peker videre på viktigheten knyttet til sammensetningen av medlemmene i gruppen. For store

forskjeller i medlemmenes verdier kan ifølge Jehn (1994) også skape affektive konflikter innad i gruppen.

Kanter (1982) peker på dilemma ledere står overfor ved utvikling av team og utfordringer knyttet til gruppesammensetning. Styring av gruppedeltagelse handler om balansen mellom kontroll og gruppemuligheter, og mellom for mye eller for lite «team spirit». Kanter (1982) mener også det er viktig å linke gruppene til omgivelsene i organisasjonen. Ved for mye «team spirit» kan medlemmer glemme det som foregår på utsiden av gruppene og bli isolert i gruppens tankesett. På denne måten mister de perspektivet på gruppens rolle og funksjon i det helhetlige organisasjonsbilde. Dersom beslutninger er for kontrollstyrt, kan normer og grunnregler fort bli for rigide. Dette kan igjen føre til at tidligere beslutninger blir uforanderlige. En annen fare knyttet til velfungerende team med for god gruppe kohesjon, er at de fort kan føle at de har mer makt og ekspertise enn de faktisk besitter. Det kan oppstå en situasjon der medlemmene i gruppen føler at eksterne perspektiver er irrelevante siden de vet best selv, og at de derfor bør ha stor innflytelse i organisasjonen (Kanter 1982).

Videre hevder Kanter (1982) at alle grupper har en livssyklus. Med dette menes det at grupper gjerne er effektive i starten, men opplever ofte en redusert effektivitet etter flere måneder med intens aktivitet hos kunnskapsintensive organisasjoner, eller grupper bestående av semi-autonomme arbeidsoppgaver. Her vil nye grupper formes, mens eldre grupper vil oppløses og falle bort. For å blåse ny energi i gruppene kan man la de distansere seg i perioder for å få energi til å fortsette. Ved permanente grupper vil livssyklusen være annerledes. Her vil medlemmene være nødt til å skifte medlemskap i perioder for å få inn representanter med nytt syn og nye ideer (Kanter 1982).

2.7.3 – Leder-ansatt relasjon

Forholdet mellom leder og ansatte er viktig for å danne grunnlaget for en åpen dialog. Sherwood og DePaolo (2005) skiller her mellom oppgaveorientert tillit og relasjonsorientert tillit. Studien viser at dersom lederen oppfattes som kompetent, vil den ansatte stole mer på lederen i en oppgaveorientert kontekst enn i en relasjonsorientert kontekst. Det samme gjelder dersom lederen er forutsigbar. Videre viser studien til Sherwood og DePaolo (2005) at en ansatt vil ha mer tillitt til lederen dersom den ansatte oppfatter lederens intensjoner som positive. Det er derfor viktig at

lederen tenker over egne handlinger i forbindelse med hvor velmenende eller utnyttende de er overfor den ansatte. Her mener Mcknight & Chervany (1996) det er viktig at ledere aktivt bruker tid på å utvikle et individuelt positivt personlig forhold til de ansatte. Dette gjør at ansatte føler seg trygg på hvem leder er og hva lederen står for. Her bør man derfor gjøre et forsøk på å bevege seg fra å ha et formelt «jobbforhold» til et mer uformelt og personlig forhold til de ansatte. En mer uformell relasjon mellom leder og ansatt vil sannsynligvis føre til økt tillit (Mcknight & Chervany, 1996). På den andre siden kan mistillit gjøre ansatte mer motvillig til å dele sensitiv informasjon, dersom de tror leder vil bruke informasjonen mot dem på et senere tidspunkt (Sherwood & DePaolo, 2005). Konsekvensen av dette kan være at ansatte blir uklare, svekker informasjonsflyten, eller kommer med falsk informasjon (Roberts & O'Reilly 1974; Sherwood & DePaolo, 2005).

Humor kan benyttes for å trigge engasjement eller for å signalisere aksept knyttet til å bryte med normer på arbeidsplassen (Yam m.fl. 2018). Likevel er det viktig å være klar over at humor både kan oppfattes som konstruktiv og aggressiv, og at dette er tett knyttet til hvilken leder-ansatt relasjon man har. En studie gjort av Tremblay (2017) konkluderer med at en aggressiv bruk av humor kan være risikabelt. Aggressiv humor kan assosieres med lavere oppfattelse av inkludering blant ansatte og i ettertid svekke ansattes vilje til å yte ekstra. Dette støttes av Yam et al. (2018) som mener aggressiv bruk av humor vil ha større effekt når det kommer til å bryte normer, men fungerer i mindre grad for å øke arbeidsengasjementet blant ansatte. På en annen side vil en konstruktiv lederhumor relateres til en høyere arbeidsglede og vilje til å yte ekstra på jobb (Goswami et al. 2016; Tremblay 2017). En forutsetning til fordelseffektene ved bruk av humor er ifølge flere studier de ansattes oppfattelse av tillitt til leder og leders sans for humor (Tremblay 2017; Yam et al. 2018). Dette kan ifølge Goswami et al. (2016) gjøres ved å benytte en lederstil som tar hensyn til de ansattes reaksjoner, som forklart ovenfor. Disse studiene vil videre bli benyttet i analyse og diskusjon for å støtte opp under bruk av medarbeiderallianser og humor (se kapittel 5).

2.8 – Sammendrag

Kapittelet startet med definering og operasjonalisering av sentrale begrep. Konflikt defineres her som en interaktiv prosess manifestert i inkompatibilitet, uenighet eller mangel på enighet innenfor eller mellom sosiale enheter. Konfliktløsning eliminerer eller reduserer konflikt. På den

andre siden tar konflikthåndtering sikte på å minimere dysfunksjonelle og fremme konstruktive konflikter. Konflikt kan videre analyseres på individ, mellommenneskelig, gruppe eller organisasjonsnivå. I denne oppgaven sees det bort fra konflikt på organisasjonsnivå. Det skilles videre mellom formelle og uformelle grupper, uformelle grupper oppstår blant ansatte for å tilfredsstille personlige behov.

Videre operasjonaliseres sentrale begrep for å belyse forskjellige typer konflikt. Rollekonflikt oppstår på individnivå og defineres som en sinnstilstand, erfaring eller følelse av at rolleansvaret øker. Slik får man forskjellige rolleforventninger hvor konsekvensen av å overholde en rolle, vil gjøre det vanskelig eller umulig å overholde den andre rollen på samme tid. Rollekonflikt kan også føre til rolletvetydighet, som ifølge Daft & Lengel (1986) håndteres gjennom feedback. Rahim (2001, s.21-23) peker på 10 kilder til konflikt på mellommenneskelig nivå. I denne oppgaven begrenses studien til affektiv konflikt, innholds-orientert konflikt og interessekonflikt (se kapittel 2.5). Affektiv konflikt kjennetegnes som negative reaksjoner rettet mot andre medlemmer av organisasjonen. Innholds-orienterte konflikter kjennetegnes som uenigheter om innholdet i oppgaver eller informasjon. Interessekonflikter oppstår som følge av motstridende interesser knyttet til løsninger på et problem eller fordeling av arbeidsoppgaver, som igjen kan være en kilde til motstand i gruppe eller team.

I kapittel 2.6 ble det presentert teori om tredjeparts håndteringsstrategier som benyttes av leder for å håndtere konflikt mellom ansatte. Elangovan (1995) viser til fem involveringsstrategier, hvor kun mekling er relevant for å belyse involveringsstrategiene som kommer frem senere i denne oppgaven. Mekling er en strategi som benyttes i samtale med ansatte hvor man legger vekt på rettferdighet i håndtering av konflikt mellom ansatte. en slik fremgangsmåte kalles *prinsipiell forhandling* (Fisher, Ury & Patton 2011).

Til slutt ble teori om prosessuelle involveringsstrategier operasjonalisert i kapittel 2.7.

Prosessuelle involveringsstrategier skiller mellom politiske og atferdsmessige endringsstrategier, hvor atferdsmessige endringsstrategier handler om organisasjonsutvikling, lederutvikling og teamutvikling. Her ble det begrenset til å se nærmere på teamutvikling, gruppesammensetning og leder-ansatt relasjon.

3 - Forskningsmetode

I denne oppgaven utforskes problemstillingen: *Hvordan benytter ledere av tilfredse team involveringsstrategier for å holde konflikt på et konstruktivt nivå?* Målet med studien er å utvikle kunnskap knyttet til tema konflikthåndtering ved å gjøre en eksplorativ studie. Med bakgrunn i dette faller det seg naturlig å benytte kvalitativ forskningsmetode (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.16; Mehmetoglu 2004, s.21; Tjora 2013, s.22).

Kapittelet om forskningsmetode starter med en presentasjon av kvalitativ forskningsstrategi benyttet i denne studien. Videre følger datainnsamlingen hvilket er gjort med utgangspunkt i problemstillingen. Her blir det gått grundigere inn på hvilke utvalgsstrategier som er benyttet i studien, datainnsamlingsmetode, utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer. I delkapittel 3.3 presenteres det former for triangulering før man ser nærmere på forskningsetikk og fremgangsmåte for dataanalyse. Til slutt diskuteres studien opp mot kvalitetskriteriene reliabilitet og validitet.

3.1 - Kvalitativ forskningsstrategi

Kvalitativ forskningsmetode er å betrakte som mest relevant ved studier av sosiale fenomener hvor hensikten er å få bedre innsikt og forståelse (Mehmetoglu 2004, s.17). Det blir derfor naturlig å gjennomføre en kvalitativ forskningsstrategi da hensikten er å bringe frem en bedre forståelse for konflikthåndtering i team. For å studere fenomenet på en systematisk måte benyttes casestudie. Ifølge Mehmetoglu (2004, s.41) vil case være en person, institusjon eller sosial gruppe som igjen begrenses i henhold til tid og rom. I denne studien vil en case dermed være den sosiale gruppen informanten i utvalget representerer. Her benyttes *kollektiv casestudie* med flere instrumentelle caser (Mehmetoglu 2004, s.41). På denne måten vil informantene i studien representere casen, mens fenomenet identifiseres som forskjellige påvirkningsteknikker benyttet av utvalgets informanter og hvordan disse påvirker atferd.

3.2 – Datainnsamling i kvalitativ forskning

I dette delkapittelet presenteres utvalgsstrategier for rekruttering av informanter, datainnsamlingsmetode, utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer.

3.2.1 - Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter

Med problemstillingen i bakhodet var det ønske om å komme i kontakt med informasjonsrike informanter. Dette ble gjort ved å kontakte teamledere i veletablerte bedrifter, da det forutsettes at slike ledere har kunnskap om involveringsstrategier som benyttes, og hvordan dette påvirker de ansatte. Sagt med andre ord blir det benyttet en form for utvelging som Patton (1990 s.169) kaller formålsutvelging. Rekruttering av informanter er således gjort etter et tilsiktet formål om å skaffe mest mulig data knyttet til fenomenet som skal belyses. Her ble det benyttet en utvalgsstrategi Miles & Hubermann (1994, s.28) kaller *kombinert utvelging*. Det vil si at man kombinerer flere utvalgsstrategier. I denne studien ble det først benyttet tilfeldig formålsutvalg der det ble opprettet kontakt med Næringsforeningen i Trondheim. Her ble det opprettet kontakt med én informant. Deretter ble det benyttet *kriteriebasert utvelging* der det ble opprettet kontakt med informanter ved bruk av e-post. Her ble det plukket ut ledere av team eller grupper på mer enn tre personer i veletablerte organisasjoner, hvor teammedlemmene interagerer med hverandre. Til slutt ble det benyttet *snøballmetode* hvor det ble gitt tips om to aktuelle informanter (Miles & Hubermann 1994, s.28).

Videre ble det sendt ut en introduksjonsmail til alle informantene i utvalget med vedlagt prosjektskisse (Ryen 2002, s.83-84). I mailen ble det også presisert detaljer rundt taleopptak, konfidensialitet, anonymitet og de generelle rammene rundt intervjuet. Introduksjonsmailen hadde til hensikt å gi bedriftene en god oversikt over prosessen videre. Dette ble gjort med tanke på å skape trygghet rundt rammene for prosjektet (Johannessen, Christoffersen & Tufta 2011, s.158). Ifølge Ryen (2002, s.93) vil en utvalgsstørrelse i underkant av 10 informanter være tilstrekkelig for studentarbeid. I denne studien endte opp med 11 informanter, hvilket er vurdert til å være dekkende for å nå metningspunktet for informasjon.

3.2.2 - Datainnsamlingsmetode

I kvalitative studier står valget mellom strukturerte intervjuer, halvstrukturerte intervjuer, ustrukturerte intervjuer og fokusgrupper. I denne studien sees det bort fra strukturerte intervjuer og ustrukturerte intervjuer. Dette gjøres fordi strukturerte intervjuer har en fast form, hvor man ikke kan fravike fra intervjuets spørsmål. En slik form for intervju er ifølge Mehmetoglu (2004, s.68), ment for å innhente data på en slik måte at man kan gjøre sammenligninger mellom informanter. Strukturerte intervjuer legger føringer for hva slags informasjon som kan fanges opp

gjennom dens rigide struktur (Ryen 2002, s.97). Ryen (2002, s.97) argumenterer videre for at strukturerte intervjuer kan være styrende for spørsmål og dermed også svar. På den måten kan det oppstå misforståelser mellom forsker og informant, noe som igjen kan redusere kvaliteten på innsamlet data. Således vil en for stram intervjuguide også gjøre intervjuene mer mekanisk, slik at en ikke får den løse samtalen man ønsker i intervjuene.

På den andre siden har man ustrukturerte intervjuer uten noen form for struktur og form, som egner seg mer for etnografiske studier (Mehmetoglu 2004, s.68). Ryen (2002, s.97) argumenterer for å ha en viss struktur. Ved bruk av intervjuer uten struktur kan man risikere å ikke få med seg den informasjonen man er ute etter.

Siden både strukturerte og ustrukturerte intervjuer er uaktuelle for denne studien, sto valget mellom halvstrukturerte intervjuer og fokusgrupper. Halvstrukturerte intervjuer har en fast struktur på lik linje som strukturerte intervjuer, men her har forsker mulighet til å tilpasse seg underveis (Mehmetoglu 2004, s.70). Fordelen med dette er at forskeren kan la samtalene i større grad flyte rundt temaene i intervjuguiden (se vedlegg kapittel 8). Slik har forskeren da mulighet til å presisere begreper og gå i dybden på interessante tema. Dette kan belyse problemstillingen ytterligere, og gjør at man unngår å hente inn mye irrelevant informasjon.

En annen mulighet kunne vært å benytte fokusgrupper, enten alene eller i kombinasjon med halvstrukturerte dybdeintervjuer. Ved bruk av fokusgrupper i tillegg til dybdeintervjuer kunne studien belyst situasjonen fra både lederens og ansattes perspektiv. Det kunne dermed blitt belyst hvilke involveringsstrategier som benyttes, men også ansattes refleksjoner knyttet til involveringen som finner sted. Likevel er det flere grunner til at fokusgrupper ikke ble benyttet i denne studien. Ifølge Newby (2010, s.350-351) blir fokusgrupper kritisert for å være overfladiske, da det kan være vanskelig å få tak på underliggende verdier og følelser knyttet til fenomenet som studeres. Det er ikke nødvendigvis vanskelig å få frem informantenes meninger, men problemet blir å hjelpe dem med å artikulere hvorfor de mener det de mener (Newby (2010, s.350-351). For å få frem slike dyptgående meninger knyttet til ansattes følelser ville fokusgrupper derfor krevd mer omfattende planlegging på forhånd. Med andre ord er dette en

mer resurskrevende fremgangsmåte både for forskerne, men også for organisasjonen som skal intervjues.

Det er flere argumenter for bruk av halvstrukturerte intervjuer som selvstendig innsamlingsmetode. Ved bruk av fokusgrupper vil det for eksempel være vanskeligere å tak i bakgrunnskunnskapen som kreves for å belyse problemstillingen (se kapittel 1). Intervju av ledere vil kunne belyse bruken av forskjellige strategier, men også hvilke resultater som ønskes gjennom involveringen. Dette er aspekter som kan komme sterkere frem ved halvstrukturerte dybdeintervjuer. I tillegg til dette vil man kunne intervju flere teamledere gjennom halvstrukturerte intervjuer enn om det ble benyttet fokusgrupper. På denne måten kan man få mer data gjennom flere intervjuer, og dermed også større bredde i empirien. Når valget vurderes ut fra tid og ressurser til rådighet vil også halvstrukturerte intervjuer være mer overkommelig. Det forutsettes her at leder har oversikt over hvilke involveringsstrategier som gjennomføres, og hvordan ansatte ser ut til å reagere på et mer helhetlig nivå.

Dybdeintervjuer er basert på et fenomenologisk perspektiv hvor informantens opplevelse av fenomenet blir det viktige (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.74; Tjora 2013, s.105). Slike intervjuer er spesielt hensiktsmessig ved analyse av et spesifikt og intrikat fenomen der det ikke finnes nok informasjon til å lage kvantitative spørreundersøkelser. I neste delkapittel sees det nærmere på utvikling av intervjuguide.

3.2.3 - Intervjuguide

Intervjuene ble videre gjennomført ved bruk av halvstrukturert intervjuguide (se vedlegg kapittel 8). Her ble intervjuguiden utviklet ved å utlede en rekke aktuelle spørsmål basert på teori relevant for problemstillingen. Deretter ble spørsmålene listet opp og analysert. De ble samlet i kategorier, og senere utviklet til åpne spørsmål. Videre ble disse komprimert til seks hovedtemaer, med tilhørende spørsmål under hvert tema. Temaene i intervjuguiden er følgende: *strukturelle og prosessuelle faktorer, kontroll og styring, organisasjonslæring, opplæring og trening, og konflikt som tema* (se vedlegg kapittel 8.2). Temaene er ment som en ramme for samtalen. Spørsmålene er ment til å belyse problemstillingen som kommer frem ved uthevet skrift i intervjuguiden og oppfølgingsspørsmål som er listet nedenfor disse. Temaene ble dermed benyttet for å få i gang samtalen, for deretter gå dypere inn på mer intrikate hendelser. Dette er gjort for å belyse konflikt

og hvordan informantene i studien benytter involveringsstrategier for å håndtere eller løse disse. På denne måten startet samtalen rolig rundt hovedtema for deretter å gå dypere inn på situasjoner og hendelser ved bruk av oppfølgingsspørsmål. I tilfeller der det dukket opp interessante fenomen ble det improvisert ytterligere oppfølgingsspørsmål for å gå i dybden på hendelser som var relevant for å belyse problemstillingen. Oppfølgingsspørsmålene listet opp i intervjuguiden er på denne måten ment som hjelpemiddel under intervjuet.

Som det kommer frem av intervjuguiden, består intervjuguidens struktur av *introduksjonsspørsmål, hovedspørsmål og avslutningsspørsmål*. Introduksjonsspørsmålene forsøker å avdekke bakgrunnsopplysninger og er ment som oppvarming. Hovedspørsmål beveger seg videre fra tema til tema. Til slutt hadde avslutningsspørsmålene til hensikt å gjenopprette en normalsituasjon og ble improvisert basert på intervjusetting. Avslutningssamtalen foregikk for det meste i etterkant av intervjuene med lydopptaker avskrudd. Strukturen i intervjuguiden er basert på anbefalinger fra flere forskere (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, s.149; Tjora 2013, s.131).

For å gjøre intervjuguiden så solid som mulig ble intervjuene testet i forkant av datainnsamlingen. Det ble først gjennomført en test ved at forskerne intervjuet hverandre. Deretter ble det gjennomført intervju på ett familiemedlem med ledererfaring. Dette ble gjort for å teste forskernes intervjueregenskaper, samtidig som konstruktive tilbakemeldinger bidro til forbedring av intervjuguiden og forskers intervjuteknikk (Teijlingen & Hundley, 2001). Eksempler på endringer gjort som direkte følge av pilotintervjuet var fjerning av en del faguttrykk som ble brukt i spørsmål, bevisstgjøring av kroppsspråk og små justeringer knyttet til strukturen i intervjuguiden.

For at informantene skulle få mulighet til å forberede seg gjennom en kognitiv prosess, ble temaene til intervjuguiden sendt til informantene på forhånd (se vedlegg kapittel 8.3.1). Fullversjonen av intervjuguiden ble ikke utlevert, da dette kan føre til at informanten forbereder seg med innøvde svar for selv å fremstå i et bedre lys (Newby, 2010, s.342).

3.2.4 - Intervjusituasjon

Informantene vil også naturlig nok påvirkes av intervjusituasjonen og forskers tilstedeværelse. Denne effekten er det umulig å kvitte seg med, men det er bevisst forsøkt å redusere påvirkningen så mye som mulig (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011 s.150). Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på informantenes bedriftslokaler. Her ble informantenes egne lokaler valgt som intervjulokasjon for at intervjuene skulle foregå i omgivelser som virker avslappende og trygge for de som intervjues (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, s.159; Tjora, 2013, s.120-122). Under intervjuene ble det også benyttet nøytrale klær for å ikke skape distanse til intervjuobjektene. Stiller man overpyntet, eller for dårlig kledd kan dette gjøre et dårlig inntrykk på informanten, som igjen fører til at man får mindre eller dårligere informasjon (Ryen 2002, s.116). For å generere et tillitsforhold til informantene, startet intervjuene rolig med enkle spørsmål før det gikk over til mer følsomme spørsmål, slik det er forklart i kapittel 3.2.3.

3.3 - Triangulering

For å øke troverdigheten til oppgaven benyttes forskjellige former for triangulering. I denne oppgaven benyttes triangulering i form av *datatriangulering*, *forskertriangulering* og *metodetriangulering* (Patton,1999). Datatriangulering benyttes ved å kombinere *sekundærdata* fra artikler og fagbøker med *primærdata* samlet inn ved bruk av halvstrukturerte dybdeintervjuer. Forskertrianguleringen skjer ved at begge forskerne i oppgaven er aktive i analysen av data. På denne måten kan man åpne opp for flere perspektiver og refleksjoner rundt funn. Dette kan igjen bidra til en bedre diskusjon. På en annen side vil forskertriangulering fungere som en kontrollmekanisme, da det er to som leser over og kontrollerer hverandres arbeid, og på denne måten kvalitetssikres arbeidet. Metodetrianguleringen ble gjort i form av en kombinasjon av dybdeintervjuer og innsamling av kvantitative data i form av utarbeidede tilfredshetsrapporter. Dette ble gjort for å bekrefte tilfredsheten i teamet. Tilfredshetsrapportene bekreftet at lederne i denne studien er ledere for tilfredse team. Informasjonen mottatt fra informantene i denne studien er konfidensielle og blir derfor ikke lagt ved som vedlegg i denne oppgaven (se vedlegg kapittel 8.1). Med bakgrunn i dette passer det bra med et kapittel om forskningsetikk.

3.4 - Forskningsetikk

Når man samler inn data ved en kvalitativ studie må man være oppmerksom på at det er forskningsetiske hensyn man hele tiden må forholde seg til. Det legges klare føringer for

samtykke, konfidensialitet og anonymisering der disse retningslinjene har som formål å beskytte informanten og må følges (Kvale og Brinkmann, 2009, s.68-73).

I denne studien ble det ved første kontakt med informantene sendt ut en mail med vedlagt prosjektskisse og at intervjuet ville bli tatt opp ved bruk av diktafon. Det ble sikret samtykke fra alle informanter og informert om at opptak slettes ved planlagt sluttdato for prosjektet, 24/5-18. Før intervjuene ble gjennomført ble det utlevert et skriv med informasjon om konfidensialitet, anonymisering og informasjon om informantens rettigheter. Informasjon om informantens rettigheter ble overbragt muntlig for å sikre at informanten var klar over budskapet (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, s.95-102). Av etiske hensyn ble informanten blant annet informert om rettighetene til å avslutte intervjuet når som helst. Videre informeres de om muligheter til å trekke seg i etterkant av intervjuet, og rettigheter knyttet til å be om at deler eller hele innholdet slettes (Tjora 2013, s.160).

Empiri som samles inn under intervjuene var kun tilgjengelig for forskerne. Data ble lagret trygt på ekstern harddisk for å sikre konfidensialitet (Kvale og Brinkmann, 2009, s.72). I tillegg til dette ble det ikke spurt etter identifiserbar informasjon i løpet av intervjuene. Informantene ble også oppmuntret til å unnlate å komme med indirekte identifiserbar informasjon. Det ble likevel forsikret om at dersom det skulle dukke opp slik informasjon, ville den bli anonymisert gjennom transkriberingen av intervjuene. I tillegg til dette er oppgaven sendt til alle informanter som har deltatt i studien. Informantene fikk da muligheten til å foreta en sitatsjekk der de selv kontrollerer at de ikke kan gjenkjennes via sitater brukt i oppgaven hvilket anbefales av Lincoln og Guba (1985) (i Pandey & Patnaik, 2014). En annen grunn for å gjøre dette er ifølge Merriam (1995) (i Pandey & Patnaik, 2014) muligheten til å forhøre seg med informanten om forskerens tentative tolkning kan virke plausibel. Tilbakemeldingen vil være med på å gi verdifull informasjon som for eksempel kan brukes til å anbefale videre forskning.

3.5 - Dataanalyse

I denne oppgaven tas det utgangspunkt i en abduktiv forskningsmetode, slik den er definert av Peirce (1931-1958), og videre utviklet av Haig (2005). Abduksjon er en form for argumentasjon som involverer generalisering og evaluering av utforskende hypoteser og teorier (Haig 2005). Abduktiv metode tar utgangspunkt i Peirce (1931-1958, s.3773) sin definisjon av abduksjon som

er følgende: «Abduction consists in studying facts and devising a theory to explain them». Med andre ord vil det si at man studerer fakta, for så å benytte teori for å forklare dem. Haig (2005) mener Peirce (1931-1958) sin abduktive fremgangsmåte må forsterkes og modifiseres for å benyttes i eksplorerende studier. Haig (2005) bygger dermed på den abduktive metoden gjennom flere punkter. For det første mener Haig (2005) at det her ikke er snakk om fakta i seg selv, men om empirisk funn eller fenomen. Her vil empirien som kommer frem av kategoriseringen av data fungere som bevis for det fenomenet som oppstår og studeres. På lik linje vil dette fenomenet styrke eller bevise den abduktive teorien, eller eventuelle funn som oppstår gjennom analyse. For det andre gjør bekræftelsesteorien i filosofisk vitenskap det klart, at fakta eller fenomen oppstår som følge av årsak i sammenheng med aksepterte teoretiske påstander tatt fra relevant bakgrunnskunnskap. For det tredje, kan man ikke argumentere for at abduksjon generer sannheter på grunn av en årsak. Selv om vitenskap søker sannhet, er det ikke et krav om at den foreslåtte teorien skal antas å være sann for å avlede relevante fakta. Det eneste som kreves er at teorien er plausibel nok til å være foreløpig akseptert. For det fjerde sier (Haig 2005), at det bør bemerkes at man ikke trenger å hevde sanne hypoteser, men at det er grunn til å tenke at den foreslåtte hypotesen *kan* være sann. Dette er en svakere påstand som åpner opp for å si at et godt abduktivt argument kan være plausibel og verdig for videre forskning.

Ved bruk av den abduktive forskningsmetoden som forklart ovenfor, blir empiri benyttet i diskusjon for å argumentere for fenomen som dukker opp i analysen. Deretter blir teori benyttet for å forklare eller belyse eventuelle funn. Til slutt oppsummeres diskusjonen slik at plausible abduktive teorier kommer tydeligere frem, som igjen kan danne et utgangspunkt for videre forskning.

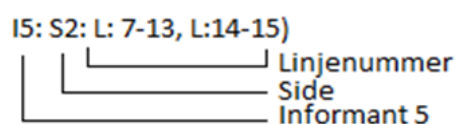
3.5.1 - Gjennomføring av analyse

I denne oppgaven ble først intervjuene tatt opp med lydopptaker og senere transkribert. For å sikre at ikke noe av meningen bak det informantene formidlet gikk tapt i transkriberingen ble alle intervjuene transkribert ordrett. Transkriberingen ble videre oversatt til bokmål slik at sitatene ikke skal kunne gjenkjennes gjennom dialekt. Selve transkriberingen ble gjennomført i det kvalitative forskningsverktøyet Nvivo. Koding og kategorisering ble gjennomført manuelt i Microsoft Word. Bruk av analyseverktøy på PC kan ha fordeler og ulemper. Fordelen med transkribering gjennom Nvivo er knyttet til effektivitet. Der har man dokument og lydfil i samme

program. Det vil si at det tar mindre tid å transkribere intervjuer, man har mulighet til å starte, stoppe, og korrigere lydfilens hastighet ved enkle hurtigtaster. På en annen side vil bruk av analyseverktøy på PC kreve kunnskap i bruk av verktøyet. På grunn av dette ble det valgt å analysere datamaterialet manuelt. Ulempen ved manuell gjennomføring av koding og kategorisering er kravet til struktur, da det kan være en fare for at datamaterialet blir uoversiktlig og lite håndterbart.

Ved organisering av empiri ble alle linjer i de transkriberte intervjuene nummerert. Dette ble gjort for at det skal være mulig å spore sitater benyttet i presentasjon av empiri tilbake til de

transkriberte intervjuene. Et eksempel på dette ser du i kapittel 4, hvor alle sitater er merket med informantnummer, sidetall og linjenummer, slik som illustrert i figur 1. Generering av koder skjer i form av



Figur 1: Koding av sitater

tekstnær koding, som beskrevet av Tjora (2013, s.182). Det vil si at kodene former små setninger som er basert på empiri. Her ble kodene strukturert i en tabell som viser både koden, samt rådata benyttet for å utvikle kodene. Rådata som legges til grunn for kodene, fungerer som sitater i presentasjon av empiri. Her ble kodene også merket for å lettere finne tilbake til mer empiri i etterkant av kodingen, dersom dette var nødvendig. Sitater benyttes i presentasjonen av empiri for å gi leseren en mer detaljert oversikt over empiri, slik at de selv får mulighet til å sette seg inn i empirien som presenteres og analyseres. I denne studien er kodingen gjort individuelt av begge forskerne. Den ble sammenlignet, diskutert og i etterkant sammenstilt i kategorier med utgangspunkt i spørsmålene fra intervjuguiden. På denne måten benyttes forskertrianglering ved utarbeidelsen av koder og kategorier.

Videre ble det opprettet et nytt dokument for kategorier. Her ble kategoriene samlet etter temaene fra intervjuguiden. I neste runde ble kategoriene samlet i grupper knyttet til spesifikke tema. Eksempler på dette kan være en-til-en samtaler, sosialisering og interne støttefunksjoner, som da går inn under kategorien «involveringsstrategier» (se kapittel 4.2). Gjennom kategoriseringen ble kriteriene for vurdering av kategorier slik det er presentert i Merriam (1985) (i Mehmetoglu, 2004, s.129) sine studier benyttet. Det vil si at unike og interessante kategorier som dukket opp, for eksempel bruk av humor og medarbeiderallianser ble vektlagt, selv om de ikke dukket opp

som tema hos mange av informantene. Eksempel på dette kommer frem i kapittel 4.3.1.1. Ellers ble hyppigheten av temaer som dukket opp bestemmende for viktigheten av kategorier. I denne prosessen fulgte merkingen som forklart ovenfor. Slik var det mulig å spore koder og kategorier tilbake til rådata. På denne måten var det lettere å finne frem til informasjon som igjen kan beskrive og forsvare funn i form av forskningsbevis. Videre er empirien presentert i kapittel 4.

3.6 – Reliabilitet og validitet

I dette delkapittelet diskuteres forskningsprosessen opp mot kvalitetskriteriene reliabilitet og validitet. For å styrke påliteligheten i denne studien er det foretatt en nøye gjennomgang som beskriver gjennomgående metodebruk i denne studien. Videre vurderes oppgaven opp mot fem validitetskriterier fra en studie gjort av Johnson (1997).

3.6.1 – Pålitelighet (reliabilitet)

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011 s.243) mener reliabilitet for kvalitativ forskning bør inneholde krav til andre aspekter enn ved kvantitativ forskning. Kvalitative studier er kontekstavhengige hvor datainnsamlingen styres av samtalen under intervjuprosessen. Slike samtaler er gjerne verdiladet og situasjonsavhengige. Det er noe som kan gjøre det vanskelig for andre forskere å kopiere arbeidet som er gjort. I tillegg til dette fungerer forskeren selv som et instrument hvor tolkninger og tidligere erfaringer legges til grunn for studien (Johannessen, Christoffersen & Tuft 2011). For å styrke påliteligheten i denne studien er det derfor lagt vekt på en tydelig fremgangsmåte i metodekapittelet. Sitater benyttet i oppgaven er merket på en slik måte at de kan spores tilbake til transkriberte intervjuer. I tillegg til dette er det lagt vekt på vurderingen av oppgaven opp mot fem validitetskriterier for å styrke påliteligheten til oppgaven.

3.6.2 – Validitet

Johnson (1997) deler validitetsbegrepet inn i *deskriptiv*, *fortolkende*, *teoretisk validitet*, *intern og ekstern validitet*. *Deskriptiv validitet* viser til den faktiske treffsikkerheten av det som rapporteres av forskeren. Med andre ord handler det om å rapportere deskriptiv informasjon som situasjoner, atferd, mennesker og settinger på en objektiv og nøyaktig måte. En effektiv måte å oppnå deskriptiv validitet er ifølge Johnson (1997), bruk av forskertriangulering hvilket også er benyttet i denne studien.

Fortolkende validitet handler om at forskerne rapporterer det som er korrekt (Johnson 1997). Denne underkategorien av validitet referer til forskernes evne til å portrettere meningen informantene knyttet til det som studeres. Sagt på en annen måte, må informantenes syn, tanker, følelser, intensjoner og erfaringer forstås og portretteres på en korrekt måte i rapporten. Her mener Johnson (1997) *deltaker feedback* er den viktigste strategien. Dette gjennomføres i denne studien ved å sende oppgaven til alle informanter som har tatt del i studien. På den måten vil de selv få lese gjennom studiens resultater. Videre blir også sitater presentert i empirien slik at leseren kan erfare informantens språk og personlig mening. Sitatene er også merket slik at de lar seg spores tilbake til rådata.

Teoretisk validitet handler om hvorvidt studiens data passer med eksisterende teori (Johnson 1997). Her vil teori benyttes for å belyse hvordan og hvorfor empiriske fenomen oppstår. Dette er gjort ved bruk av *teori triangulering* hvor empiri blir forklart ut fra ulike teorier. Forskertriangulering er også benyttet ved diskusjon av relasjonen mellom teori og empiri.

Når det kommer til *intern validitet* mener Johnson (1997), at en kvalitativ forsker må tenke på flere av de samme problemene som en kvantitativ forsker står overfor knyttet til kausale effekter. Her kan man ifølge Johnson (1997) sammenlikne med publisert forskning, hvilket er gjort i denne studien. Dersom man oppdager kausale effekter bør man liste opp rivaliserende årsaker og lage en liste som bør testes. Dette er ikke gjort i denne studien på grunn av knapphet på ressurser og tid, og kan sees som en svakhet. Her blir det heller benyttet metodetriangulering for å belyse konteksten, noe som kan spille inn på funn gjort i denne studien. Videre er tilfredshetsrapporter blitt samlet inn i denne studien. Disse bekrefter at håndteringen av konflikt er utført av ledere med tilfredse team. På denne måten dannes et mer helhetlig perspektiv på konteksten informantene opererer i, noe som kan påvirke bruken av konflikthåndteringsstrategier. I tillegg til dette er det utført datatriangulering i form av flere datakilder (11 informanter). Datatriangulering vil styrke den interne validiteten av oppgaven, da funn ikke bare er basert på én, men 11 informanter.

Ekstern validitet handler om overførbarhet, hvilket ofte ikke er målet ved kvalitative studier (Johnson 1997). I denne studien er det benyttet strategisk utvelgning av informanter med

utgangspunkt i problemstilling. Det vil si at informantene ikke er tilfeldig utvalgt, og strider med kriterier for generalisering. Funn gjort i denne studien er derfor kontekstspesifikk og gjelder kun for det gitte utvalg. På en annen side mener Stake (1990) at det kan være mulig å overføre funn basert på det han beskriver som *naturalistisk generalisering*. Her er tanken at man kan generalisere basert på likheter. Denne studien forsøker å bidra til en mer holistisk forståelse av konflikt. Studien avdekker forskjellige konfliktsituasjoner i en kontekst med tilfredse medarbeidere. Selv om alle konflikter vil være kontekstspesifikke, er det grunn til å tro at håndteringsstrategiene belyst i denne avhandlingen kan overføres til en viss grad. Et eksempel på dette er bruken av en-til-en samtaler for håndtering av affektiv konflikt gjennom aktiv lytting og støttende lederatferd (se kapittel 5.2.1). Affektiv konflikt oppstår i form av subjektive følelser, hvor lederatferd er avgjørende for håndtering av dette. Her belyser studien hvordan konflikter bør løses gjennom kommunikasjon og feedback som skjer gjennom en-til-en samtaler. I tillegg til dette kartlegges en rekke konflikthåndteringsstrategier som trolig vil fungere for andre team i kunnskapsintensive virksomheter. Ifølge Johnson (1997) vil leserne selv kunne gjøre seg opp en formening om hvem oppgaven kan overføres til eller ikke, ut fra informasjonen som kommer frem i denne studien.

3.7 - Sammendrag

I denne studien studeres fenomenet konflikthåndtering gjennom en kollektiv casestudie. Studien består av 11 individuelle caser som ble valgt gjennom en kombinert utvalgsstrategi. Her er det benyttet formålsutvelging, hvor informanter plukkes ut etter problemstillingens formål. Denne kombineres med kriteriebasert utvelging og bruk av snøballmetode. Som innsamlingsmetode ble det benyttet halvstrukturerte dybdeintervjuer. Det ble benyttet en intervjuguide designet for å kunne generere så mye data som mulig om fenomenet konflikt og konflikthåndtering (3.2.3). Informantene fikk alle tilsendt temaer på forhånd, og selve intervjuene forgikk i informantenes egne lokaler. Intervjuene ble tatt opp på lydopptaker og transkribert. Transkriberte intervjuer ble deretter kodet ved bruk av tekstnære koder og kategorisert etter hyppighet eller av spesiell interesse. I kapittel 4 presenteres empirien som er generert fra disse kategoriene.

Videre er det benyttet flere former for triangulering for å sikre kvaliteten av studien. Dette er gjort ved bruk av datatriangulering, forskertriangulering og metodetriangulering. Selve dataanalysen gjennomføres ved bruk av en abduktiv fremgangsmåte hvor empirien studeres og

belyses ved bruk av teori. Denne fremgangsmåten fungerer også som en form for teoritriangulering.

Videre ble det gjort en vurdering av studien gjennom en diskusjon av reliabilitet og validitet. Reliabilitet er styrket ved å presentere en nøye gjennomgang av metode benyttet i denne studien. Det er tatt i bruk sitater fra transkriberte intervjuer gjennom presentasjonen av empiri. Sitater er også merket for å bevise deres autentisitet og sporbarhet. Videre styrkes reliabiliteten gjennom en grundig vurdering av oppgaven opp mot fem validitetskriterier (3.6.2). Deskriptiv validitet forsvares ved bruk av forskertriangulering. Fortolkende validitet styrkes ved bruk av deltakerfeedback hvor oppgaven sendes til informanter som har deltatt i studien. Teoretisk validitet styrkes ved bruk av teoritriangulering hvor empirien forklares og diskuteres gjennom ulike teorier. Videre ble det sett nærmere på intern og ekstern validitet. Intern validitet styrkes ved bruk av metodetriangulering. Tilfredshetsrapporter ble samlet inn for å bekrefte tilfredsheten blant ledernes team. I tillegg til dette vil datatriangulering øke den interne validiteten ved bruk av flere informanter. Når det kommer til ekstern validitet vil leseren av studien kunne gjøre seg opp en mening om studiens funn kan overføres eller ikke.

4 – Presentasjon av empiri

I denne oppgaven er det benyttet en halvstrukturert intervjuguide ved innhenting av data.

Intervjuguiden er konstruert med utgangspunkt i teori og med forskernes kunnskap og erfaring.

Fokuset var å innhente empiri på feltet konflikt, konfliktløsning, konflikthåndtering og situasjoner som oppstår i organisasjonen. Dette er beskrevet i detalj i delkapittel 3.2.3 (se også vedlegg, kapittel 8.2). Ser man nærmere på intervjuguiden er første tema direkte rettet mot involveringsstrategier ledere benytter for å påvirke atferd. Resten av temaene er utformet bevisst med tanke på å snakke generelt om hendelser i organisasjonen og interaksjonen mellom ansatte. Dette er gjort med ønske om å belyse konfliktsituasjoner og hvordan ledere håndterer eller løser disse. Siden kategoriseringen er gjort med utgangspunkt i intervjuguide, starter presentasjonen også med informantenes bakgrunnsopplysninger. I kapittel 4.2 presenteres de involveringsstrategiene som er mest fremtredende blant informantene i denne studien. Kapittel 4.3 presenterer empiri benyttet til å belyse situasjoner som krever involvering fra leder og hvordan informantene i denne studien går frem for å håndtere eller løse disse. Videre blir denne empirien benyttet i analyse og diskusjon (se kapittel 5) av problemstillingen: «Hvordan benytter ledere av tilfredse team involveringsstrategier for å holde konflikter på et konstruktivt nivå?» Problemstillingen belyses gjennom to forskningsspørsmål.

- Hvordan balanseres forholdet mellom for lite og for mye innholds-orientert konflikt?
- Hvordan løses konflikter for å moderere konfliktnivå?

Kapittel 4.3.1 presenterer empiri knyttet til engasjementnivået i gruppen, hvilket igjen er nært knyttet forskningsspørsmål nummer én. Resten av delkapitlene er knyttet til forskningsspørsmål to. Her presenteres empiri for hvilke andre konfliktsituasjoner som oppstår i eller på utsiden av gruppemøter og workshops, og som krever håndtering eller løsning for å moderere konfliktnivået i teamet.

4.1 – Informantenes bakgrunnsopplysninger

Tabell 1: Oversikt over informanter i utvalget

| Lederrolle | Rutine | Størrelse | Gjensidig avhengighet | Fast | Tilfredshet | Autonomi |
|-----------------------|--------|-----------|-----------------------|------|-------------|----------|
| 1 Prosjektleder | Nei | 5 - 7 | Ja | Ja | Bra | Høy |
| 2 Avdelingsleder | Nei | 4 - 7 | Ja | Ja | Bra | Høy |
| 3 Seksjonsleder | Ja/Nei | 7 | Ja | Ja | Bra | Høy |
| 4 Administrativ leder | Ja/Nei | 7 | Ja | Ja | Bra | Høy |
| 5 Avdelingsleder | Ja | 17 | Ja | Ja | Bra | Lav |
| 6 Avdelingsleder | Ja | 15 | Nei | Ja | Bra | Lav |
| 7 Avdelingsleder | Ja/Nei | 16 | Ja | Ja | Bra | Høy |
| 8 Avdelingsleder | Ja/Nei | 4 | Ja | Ja | Bra | Høy |
| 9 Mellomleder | Nei | 24 | Ja | Ja | Bra | Høy |
| 10 Seksjonsleder | Ja/Nei | 7 | Ja | Ja | Bra | Høy |
| 11 Avdelingsleder | Ja/Nei | 14 | Nei | Ja | Bra | Høy |

Utvalget i denne studien består av 11 informanter. Størrelsene på teamene varierer mellom 4 og 24 teammedlemmer. Samtlige team er faste, selv om noen av informantene også har prosjektansvar i tillegg. Gruppene består av flere enn tre teammedlemmer og har en stabil struktur. Alle team bortsett fra to, nevner at de er preget av gjensidig avhengighet i grupper, hvor medlemmer interagerer med hverandre. De opplyser også at de jobber sammen mot å nå et felles strategisk mål. På bakgrunn av dette kan det sies at utvalget tilfredsstiller kriteriene som er satt for å gi en meningsfull diskusjon om konflikt innad i en gruppe (1.2; Rahim 2001, s.143).

4.2 - Hvilke strategier benytter ledere for å håndtere atferd?

Med tanke på hva informantene bevisst gjør for å påvirke atferd, er det noen involveringsstrategier som utmerker seg mer enn andre. De mest brukte strategiene blant informantene i denne studien ser ut til å være gruppesammensetning, sosialisering, gruppemøter, en-til-en samtaler og bruk av støttefunksjoner. Dette kapittelet starter med en presentasjon av de fem involveringsstrategiene før det går videre inn på forskjellige strategier som benyttes for å håndtere eller løse konflikter i kapittel 4.3.

| Involveringsstrategier |
|------------------------|
| Gruppesammensetning |
| Sosialisering |
| Gruppemøter/workshops |
| En-til-en samtaler |
| Støttefunksjoner |

Tabell 2: Bevisste involveringsstrategier basert på empiri

4.2.1 – Gruppesammensetning og arbeidsfordeling

Over halvparten av informantene benytter gruppesammensetning bevisst for å påvirke teamdynamikk. Flere informanter sier de tar hensyn til personlige nyanser når de velger hvem som skal jobbe sammen i grupper, da forskjellige holdninger eller generelt dårlig kjemi vil påvirke gruppedynamikken. Flere av informantene sier de plasserer personer med like holdninger sammen. Personer som ikke ønsker å jobbe med hverandre plasseres i ulike grupper. Eksempler på bruk av gruppesammensetning kommer frem i sitatene nedenfor.

4.2.Aa «Noen ganger setter jeg dem som er veldig outspoken i hver sin gruppe, men ofte også sammen, sånn at dem får litt ... kjenne litt på hvordan det er å ha den andre der som tar veldig mye av rommet for eksempel» [I:5-S:13-L:19-22]

4.2.Ab «... også var atferden.. veldig forskjellig ... og det kan man jo se, både her og der, at man har, kanskje noen som er ekstrovert, og som er litt mer sånn ... ønsker å jobbe i samarbeid, og dele på ting, og jobbe på tvers sånn, sant, men så har du den andre, litt mer sånn introverte som eh.. vil gjøre det på sin måte ... eh.. erfaringsmessig så er det ganske vanskelig å få to sånne til å samarbeide ..." [I:10-S:5-L:3-6]

4.2.Ac «Vi så enda tydeligere på hvem som var god på enkeltområder og jobber innenfor det du er god på egentlig da.» [I:4-S:2-L:20-21]

De fleste informantene sier at arbeidsoppgaver fordeles etter kompetanse, interesse og mestringssevne. Det vil si at de ansatte får ta del i de arbeidsoppgavene de mestrer best. På en annen side vet de fleste ansatte hva deres oppgaver er, og de har en høy grad av autonomi. Men det er ikke nok å bare fokusere på gruppesammensetning når man skal få ansatte til å jobbe godt sammen i team. Sosialisering er også en viktig forutsetning for at gruppen skal fungere godt sammen.

4.2.2 – Sosialisering av ansatte

10 av 11 informanter hevder sosialisering er nøkkelen til et sammensveiset team. Gjennom sosialisering blir de ansatte også kjent med hverandres måte å kommunisere på og hvordan de reagerer ved forskjellige anledninger. Viktigheten av kommunikasjon og samhandling eksemplifiseres i sitatene nedenfor.

4.2.Ba «... det har vi brukt litt tid på sånn gruppedynamikken å kjenne hverandre da ... så handler det om å bli kjent med hverandre, ulike personligheter, ulike typer sånn at man forstår, ehm.. kommunikasjonsstilene til hverandre.. at når du sier det, så mener du nødvendigvis ikke det jeg hører fordi jeg er en så annerledes type ...» [I:11-S:11-L:34-38]

4.2.Bb «... det å skjønne og kunne kommunisere med kundene og det samme gjelder for medarbeiderne, vi skal samarbeide, vi er nødt til å kommunisere og kunne snakke med våre medarbeidere og ledere, sant.. så ... det med ... å lære seg god kommunikasjon! det er viktig! i alle sammenhenger!» [I:10-S:11-L:31-10]

For at gruppemedlemmer skal bli bedre kjent, er det ifølge informantene viktig å bringe medarbeiderne sammen gjennom sosiale aktiviteter både på og utenfor jobb. Gjennom sosialisering og kommunikasjon mellom teamets medlemmer, kan man motivere teamet til å støtte hverandre og gi hverandre gode tilbakemeldinger. Informantene uttrykker at en tilstrekkelig interaksjon og dialog mellom ansatte bidrar til bedre samhold i gruppen. To informanter beskriver dette på en god måte:

4.2.Bc «... folk er mye mer fornøyd i et prosjekt hvor man har tilstrekkelig dialog, og at du har på en måte en sånn samhørighet da ... for at jeg, jeg ser i noen av de prosjektene som ikke går bra, der er det sånn at folkene er ikke så veldig stabil gruppe da, de opplever seg ikke egentlig, nødvendig sånn som en prosjektgruppe ..." [I:1 S:12 L: 7-10]

4.2.Bd «... ta hverandre på fersken i å gjøre noe bra, og at det ikke, den lederatferden da, for det er en lederatferd! ikke kun lederen sitt ansvar ... og alle er jo enig, at da blir det triveligere å jobbe her hvis alle sammen gjør det! hvem ønsker ikke å jobbe på en sånn plass?" [I:11-S:11-L:1-4]

For å påvirke interaksjonen mellom ansatte bruker informantene i utvalget gruppemøter og workshops.

4.2.3 – Gruppemøter og workshops

Alle informantene i denne studien benytter workshops eller andre former for gruppemøter. En form for meningsutveksling som ofte brukes er *tavlemøter* for deling av informasjon. Dette fungerer som et verktøy i forbindelse med gruppemøter og workshops. Her kan de ansatte henge opp lapper med informasjon de finner nyttig for andre ansatte eller for få oversikt over oppgaver de må utføre.

Gruppemøter benyttes for å legge til rette for interaksjon mellom gruppemedlemmer. Informantene forteller at slike møter legger til rette for diskusjon rundt oppgaveutførelse, problemløsning og deling av informasjon. De brukes også til deling av informasjon, koordinering, statusoppdatering, og gjennomgang og fordeling av ansvarsroller. På en annen side kan også problemer eller situasjoner løses gjennom gruppemøter og workshops. Dette blir beskrevet nærmere i kapittel 4.3. En av informantene beskriver hvordan gruppemøter og workshops benyttes for å diskutere problemløsning vist i sitatet nedenfor.

4.2.Ca «... så, så lenge man lar dem få lov til å ... diskutere seg imellom, hva som er mest fornuftig.. så vil man få fornuftige utfall, og da må man på en måte legge til rette for typer arbeid ... så det gjør vi jo via avdelingsmøter og workshops som vi kjører på spesielle tema ... tar opp en problematikk, som har gått over en liten stund, hvordan kan vi løse dette? hva foreslår dere? jeg vil ha 5 tiltak, kan dere jobbe i grupper med å få frem noe? også arresterer dem hverandre litte grann også» [I:5-S:6-L:4-9]

Workshops benyttes av flere informanter for å øke interaksjonen mellom ansatte og på denne måten legger de til rette for konstruktive diskusjoner rundt konkrete oppgaver. Her kan teammedlemmer for eksempel legge frem en ide knyttet til utførelse av en oppgave. På denne måten kan andre medarbeidere komme med forslag til utførelse av oppgave eller ide. I forbindelse med workshops kan medlemmer diskutere seg imellom, eller dele erfaringer knyttet til oppgaver med leder i en ordstyrerfunksjon. En annen informant beskriver at de benytter en rekke virkemidler i forbindelse med workshops og gruppemøter for å motivere ansatte til å samarbeide om oppgaveutførelse:

4.2.Cb «Vi har fått ferdige pakker.. med oppgaver, med Kahoot, med sånn og sånn og sånn ... men det er klart at arbeidet må jo gjøres og det er en del gruppeoppgaver da som, som vi må kjøre prosesser, i gruppen, eh.. hva betyr det her for oss? og, hvilke oppgaver vil du prioriter, og hva legger du i å være sånn? og det ... det blir noen interessante diskusjoner ut av det, men da kommer gruppedynamikken veldig.. frem.» [I:10-S:7-L:9-18]

Som informanten nevner ovenfor, spiller gruppedynamikken inn på samarbeidet mellom de ansatte. For å påvirke gruppedynamikken og interaksjonen mellom ansatte, nevner noen informanter bruken av forskjellige aktiviteter under workshops og gruppemøter.

Måten workshops gjennomføres kan ifølge noen informanter påvirke interaksjonen mellom ansatte. En informant beskriver i detalj en aktivitet han kaller *akvariet*. Ved gjennomføring av akvariet, deles de ansatte i to grupper som sitter på gulvet i to store ringer. Den innerste ringen sitter med ansiktet vendt innover mot midten, mens den ytterste ringen sitter med ryggen vendt mot innerste ring. Den innerste ringen starter med å diskutere problemstillingen seg imellom. Den ytterste ringen får kun lov til å notere, mens de lytter til diskusjonen i den innerste ringen. På denne måten får den innerste ringen lov til å diskutere sin side av saken i fred og ro. Når diskusjonen er ferdig, bytter de plass, slik at rollene skiftes. Før diskusjonen starter må de som nå sitter i den innerste ringen, diskutere og reflektere over hva de hørte. Deretter er det deres tur til å drøfte syn og perspektiver knyttet til problemstillingen. Informanten hevder dette er en aktivitet som fungerer godt ved problemstillinger som skaper stort engasjement og hvor det er uenighet innad i teamet. Sitat fra denne samtalen er gjengitt nedenfor:

4.2.Cc «... ofte lurt hvis det er noen saker som skaper veldig sånn engasjement og det er mye uenighet på da ... da får dem i ro og mak, og det er liksom litt sånn deilig å sitte i den innerste ringen, kan i ro og mak sitte og diskutere og du veit og du hører bare det koker bak ... eh.. for folk er så engasjert, også er det motsatt ...» [I:11-S:12-L:9-17]

4.2.Cd «... i det øyeblikket disse 20 ulike meningene først også forstår at.. de kollegaene rundt meg mener noe annet enn meg.. da skjer det noe spennende da, da korrigerer man hverandre, man får opp diskusjoner, man finner ut ting sammen.. på en annen måte enn om at lederen skal være et bindeledd på alt det her! så det noe med å legge opp til de her gruppeprosessene da ...» [I:11-S:9-L:14-21]

Til tross for flere fordeler knyttet til gruppemøter og workshops blir det bemerket av flere informanter at det også er utfordringer knyttet til å holde konfliktnivået på et konstruktivt nivå. En informant uttrykker utfordringer knyttet til å se andres perspektiver hvilket kommer frem i sitatet nedenfor.

4.2.Ce «... folk som har vært på like mange lederutviklingskurs som meg, som sliter med det her da ... så det, det her er kjempeutfordrende for oss, for vi er så forelsket i våre egne perspektiver eh.. ja, så det er en utfordrende sak, det er det ...» [I:11-S:12-L:4-6]

Videre kan det oppstå situasjoner i etterkant av workshops og gruppemøter som krever ledelse. I slike situasjoner benytter informanter en-til-en samtaler så langt det lar seg gjøre.

4.2.4 – En-til-en samtaler mellom ansatte og leder

En-til-en samtaler mellom leder og ansatte benyttes regelmessig av de fleste informantene i denne studien for å ta opp saker som ikke egnes for å bli diskutert offentlig. Noen av disse møtene kommer i form av medarbeidersamtaler minst en gang i måneden. Informantene viser til at en-til-en samtaler kan dreie seg om forventninger, veiledning, anbefalinger, og tilbakemeldinger som går begge veier. Som det kommer frem av sitatene nedenfor, er en-til-en samtaler et viktig verktøy informantene benytter seg flittig av.

4.2.Da «Jeg har månedlige samtaler med mine ansatte, en-til-en samtaler, så det er kontinuerlig dialog. Eeeh ... jeg har også en veldig lav terskel for at dem skal kunne komme og snakke med meg» [I:5-S:4-L:27-29]

4.2.Db «... å prate sammen på sak, er veldig bra.. for det er noe med den motivasjonen og utviklingen med den enkelte også i oppgavene som skal gjøres, og det er enklere for meg som leder også å være tydelig» [I:4-S:3-L:32-34]

Informantene bemerker at det er viktig å ta seg tid til de ansatte slik at de føler seg sett, hørt og forhåpentligvis forstått. Videre skal det sies at ikke alle saker kan løses ved dialog med de ansatte. Mer krevende situasjoner kan løses ved hjelp av støttefunksjoner i organisasjonen.

4.2.5 – Bruk av interne støttefunksjoner

Fem av 11 informanter sier de benytter støttefunksjoner i vanskelige situasjoner. De ser ut til å foretrekke HR avdeling, bedriftshelsetjeneste og tillitsmannsordning. Noen av informantene har for eksempel erfaring med nedbemanningsprosesser der bedriftshelsetjenesten bidro med støtte til ansatte som hadde det vanskelig psykisk.

4.2.Dc «... så har vi i perioder brukt bedriftshelsetjenesten igjen for dem har tilbud på ulike faser, det kan jo være om det er noen som har behov for noe psykisk, eller om det er noe annet som er mer, der man er nødt til å gå inn og bidra ...» [I:4-S:9-L:25-30]

Bedriftshelsetjenesten kan kobles inn for å bistå i dialog med de ansatte. Ifølge noen informanter i denne studien kan støttefunksjoner bidra med lederstøtte. På den måten kan ledere med mindre erfaring knyttet til konflikthåndtering være i stand til å stå i konfliktsituasjoner på egenhånd. Andre informanter benytter bedriftshelsetjenesten som en nøytral tredjepart i samtale med ansatte. Slike funksjoner tas i bruk dersom det mistenkes at ansatte ikke åpner seg som følge av tillitsforholdet mellom leder og ansatt. I neste delkapittel presenteres empiri knyttet til situasjoner som kan oppstå i gruppemøter og workshops eller i etterkant av slike møter, og hvordan informantene velger å løse eller håndtere dette.

4.3 – Situasjoner som krever involvering fra leder

Behov for involvering oppstår ifølge informantene når ansatte kommer til leder med problemer, antyder tilfeller som krever håndtering, eller dersom det oppstår synlige konflikter. Denne typen informasjon kommer ofte frem gjennom gruppemøter og workshops, en-til-en samtaler eller den synliggjøres gjennom bruk av tilfredshetsrapporter. Informantene i denne studien sier håndtering og løsning av konflikt bør skje raskt for at de ikke skal eskalere. Konflikter som ikke håndteres med en gang blir ifølge informantene vanskeligere å løse over tid. For å få bukt med konflikter raskt bemerker flere informanter at de er avhengig av å få beskjed fra ansatte:

4.3.Aa «... du trenger noen ganger noen som gir deg et hint.. du? skulle ikke du snakket litt ekstra med henne, jeg tror ikke hun helt var ferdig med saken, altså, skjønner du? hvis, og det setter jeg utrolig pris på når jeg får da!» [I:11-S:6-L:36-38]

Som nevnt i kapittel 4.2.3, benyttes gruppemøter og workshops aktivt av informanter i denne studien. For å legge til rette for gode diskusjoner er det viktig at ansatte har positiv innstilling. Dersom ansatte har en atferd som ikke passer inn, må ledere ofte korrigere atferd hos enkelte. Nedenfor presenteres empiri hvilket omhandler uønsket atferd som dukker opp under workshops og gruppemøter.

4.3.1 – For høyt eller for lavt engasjement under gruppemøter og workshops

Mange av informantene i denne studien, påpeker at det er viktig med diskusjoner under gruppemøter og workshops. De sier diskusjoner legger grunnlaget for vilkårlig innovasjon, da spørsmål som ofte tas for gitt kommer frem i lyset. Disse diskusjonene legger til rette for nye perspektiver, nysgjerrighet, refleksjon og læring. Det igjen danner grunnlaget for bedre løsninger

og beslutningsgrunnlag. Alle informantene sier seg enige om at takhøyde og åpenhet er viktig for at ansatte skal komme med egne innspill og tilbakemeldinger til hverandre. De mener også at noe friksjon under slike møter er sunt, da det bidrar til videre utvikling av teamet. Det er dog viktig å være klar over at det kreves god ledelse i gruppediskusjoner for at konstruktive diskusjoner ikke skal eskalere, noe som kommer frem av sitatet nedenfor.

4.3.Ab «Helt enig! jeg har eeh ... jeg har et sånt ordtak selv som jeg bruker, på at friksjon er sunt! det er jo sunt.. med uenighet.. det er jo sunt å få opp ulike perspektiver! men det krever ledelse! for det er ikke alle perspektiver du skal utforske.. det handler om å liksom ha litt sånn sortering på hva er viktig å bruke tid på, og belyse da ... og hva er, hva må vi bare ta som en ordre, det er ikke noe å diskutere.. altså, du må liksom, ha et veldig bevisst forhold til det der, men i det rommet, det er jo kjempeviktig å få opp nyansene ...» [I:11-S:11-L:26-31

Videre er flere informanter enige om at engasjementet som oppstår under slike møter må balanseres, da både for mye og for lite engasjement kan ha en negativ påvirkning på oppgaveutførelse og samhold i gruppen. Når det videre nevnes engasjement, menes engasjement som en sterk følelsesmessig tilknytning til noe som opptar den enkelte. Videre gås det dypere inn på hva som legges i for høyt og for lavt engasjement.

4.3.1.1 - For høyt engasjement

Ifølge flere informanter kan for høyt engasjement blant enkelte ansatte være utfordrende, fordi det kan legge en demper på gode diskusjoner under gruppemøter og workshops. Flere informanter tegner et bilde av en situasjon som fort eskalerer dersom de ansatte er for negative, eller dersom ansatte tar for stor plass under diskusjoner. Det kan føre til at andre ansatte ikke slipper til under møtene. Negative ansatte virker ifølge informantene demotiverende på de andre, noe som kan påvirke deres deltakelse under møter. De virker også ødeleggende på den konstruktive gruppedynamikken ifølge informantene i denne studien. En slik situasjon kan være ekstra utfordrende dersom leder ønsker å få gjennomslag for et vanskelig budskap. Sitatet nedenfor viser et eksempel på negativ atferd.

4.3.Ac «Vi har hatt workshoper hvor det er noen som er eksplisitt negative, ikke sant ... det her er jo, det får jeg ikke til, det her vil jeg ikke være med på, å tenke på den måten der, og det der kan jeg ikke gjøre å, mens

resten av teamet kan være begeistret og synes at det er ... sant ... så da drar jo, da blir teamdynamikken vanskelig ikke sant, for du har noen som, som tar, som setter agendaen.» [I:10-S:2-L:26-30]

En av informantene håndterer situasjoner med eksplisitt negative ansatte ved bruk av en strategi som omtales i denne studien som *medarbeiderallianse*. Her allierer lederen seg med ansatte som på forhånd av møter er positive til budskapet knyttet til det som skal legges frem. Ved å alliere seg med ansatte med positive holdninger til tema på forhånd, kan man ifølge informanten, legge til rette for et positivt utgangspunkt for gruppediskusjoner. Dette blir godt beskrevet av informanten i sitatet nedenfor.

4.3.Ad «... det er viktig, hvem man spør først ... man må være veldig bevisst i et møte hvor man skal lansere et budskap, hvem du adresserer deg til først ... hva synes du om det her? hvis du begynner med han du vet er negativ, det er det ene ... hvis du ikke.. altså.. det som jeg ikke har gjort så veldig mye av men som jeg vet jeg kan gjøre, er å alliere meg med noen ... " [I:10-S:2-L:29-33]

4.3.Ae «Nei det er viktig, altså, jeg har ikke brukt det så ofte, men det.. hvis det er et vanskelig budskap så er det faktisk veldig lurt, men det har en positiv effekt, fordi at.. en gruppedynamikk, hvis du har noen som er positiv og som støtter et budskap.. eeh.. så er det litt vanskeligere å være, veldig negativ ... sant, altså, hvert fall for medarbeidere» [I:10-S:3-L:5-8]

Det er ikke bare negative ansatte som skaper høyt engasjement under møter. Informantene beskriver også tilfeller hvor ansatte tar for stor plass, og på denne måten hindrer andre i å ta del i diskusjoner. Slike situasjoner kan ifølge noen av informantene utvikle seg til å bli en høylytt maktkamp, eller skape usikkerhet blant ansatte. Eksempel på ansatte som tar stor plass kan være gruppede medlemmer som benytter sin egen ekspertmakt for å få gjennom egne meninger og budskap, uten tanke på hva som er best for fellesskapet. Slik atferd kan ifølge flere informanter bidra til at andre ansatte kvier seg for å bringe frem egne perspektiver, meninger og spørsmål knyttet til problemstillingene som tas opp i gruppen. Nedenfor kommer to eksempler på konflikter som kan oppstå som følge av for sterke personligheter.

4.3.Af «En godt voksen mann med god erfaring, også da vedkommende snakker med storstemmen så gjør det noe med de som er, yngre og har ikke så mye erfaring, så det å støtte opp om at det ... sant.. da ser jeg at energien

faller i gruppen ikke sant, så da må du jobbe for å få eh ... ikke mist momentet nå, selv om han er sur! på det her, sant!? for at vi må, tenke på det ..." [I:10-S:7-L:9-18]

4.3.Ag «... fire som satt i gruppa dem ehh.. dem ehh ... bestemmer ganske mye, og dem ehh ... er ikke nødvendigvis, dem føler at dem har litt svaret selv da ... sånn at.. ehhm.. det er en del stemmer som ikke slipper til da, når de sitter der da ...» [I:1 – S:3 - L:9-11]

En annen situasjon som kan skape høyt engasjement blant medarbeidere, er dersom de mister ansvar, eller blir tvunget til å skifte ansvarsområder. Slike situasjoner kan ifølge informantene føre til frustrasjon og usikkerhet som igjen kan føre til motstand. Et eksempel på dette blir av en informant beskrevet som beskyttelse av arbeidsoppgaver, hvilket kommer frem i sitatet nedenfor.

4.3.Ah «Når det begynner å skje mye endringer.. ehh.. så blir folk usikker, og det er jo helt klart muligheter for konflikt og en god del frustrasjon har det nok vært.. hos enkelte ...» [I:2-S:6-L:25-26]

4.3.Ai «... men på spesifikke oppgaver så ... har den ikke vært det.. der har den vært veldig ... eeh ... beskyttet, altså noen oppgaver har vært ... for yndet ... å ... problematisert for at dem skal bli så vanskelig at ingen andre skal tørre å være borti dem ...» [I:5 S:9 L:26-32]

I situasjoner med for sterke personligheter som tar mye plass, benytter informanten humor for å myke opp eller ufarliggjøre situasjonen. Informanten meddeler at det tas utgangspunktet i den ansattes atferd, matcher denne, og på en måte klarer å latterliggjøre situasjonen på en positiv måte. Slik klarer lederen å ufarliggjøre situasjonen for de andre ansatte. Nedenfor kommer et sitat der informanten forteller selv om hvordan virkemiddelet fungerer.

4.3.Aj «... hvert fall ikke.. har jeg funnet noen lærebok som sier.. eeh.. om det verktøyet her, men humor! Det er et godt verktøy! Og det er litt sånn ufarliggjøre, som, nei sier du det ja? nei, men eh, altså, du mener at det blir vanskelig? Også kan du, vi har mye humor i gruppen, og da kan andre også flire litt sammen med han, ikke sant? Der var du ja? Så, å ja, så du synes det er vanskelig å tenke sånn utenfor boksen du? Nei, ja, det synes jeg er kjempevanskelig, jeg vil ha rammer og ... også kan vi flire litt av det ... ikke sant?» [I:10-S:7-L:20-27]

4.3.Ak «... så det, jeg har jobbet i (bedriften) i mange, mange år, men det her er noe av det beste jeg har sett! Så da begynte dem å flire av det også liksom.. Jøss! Hva har skjedd med deg? Sant, så det er jo en trygghet å da, det å skape en trygghet for at det faktisk er lov til å være uenig.. eeh ... det ... det har jeg ikke tenkt på før, men det er også viktig i forhold til å takle sånne, ikke sant, det at, de som, skjønner at her er det andre krefter og andre motiver, sånn at dem har trygghet nok til å ... si imot.. den eksperthjelpa ...» [I:10-S:7-L:27.34]

Ved bruk av humor ser det ut til at informanten klarer å skape tryggere rammer for diskusjonen, hvilket igjen kan øke interaksjonen mellom deltakerne. Dette skjer ifølge informanten, ved at sterkere personligheter gir mer plass til andre ansatte.

4.3.1.2 - For lavt engasjement

Videre nevner mange av informantene utfordringer knyttet til for lavt engasjement under gruppemøter og workshops. For lavt engasjement kan være en indikasjon på at ansatte kvier seg for å delta. Det er like meninger blant flere av informantene knyttet til lite engasjement, og at uenighet kan føre til stagnering av gruppens videre utvikling, da de risikerer å miste verdifull informasjon. Dette kan føre til færre alternative løsninger, og dermed gå på bekostning av beslutningsgrunnlaget. Poenget blir eksemplifisert i sitater nedenfor.

4.3.A1 «*Det er at vi er så konsensusorientert at vi tør ikke å si så ofte at vi er uenig, at jeg prøver å ... jeg jobber ganske mye med folk for at de skal tørre å si at de er uenig og at de skal skjønne hvor viktig det er at de sier hver sine perspektiver, at det er gullet i organisasjonen da ...*» [I:1-S:7-L:25-29]

4.3.Am «*...de kan jo la være å komme med et innspill som egentlig er det mest relevante i diskusjonen*» [I:11-S:11-L:34-38]

Informantene i denne studien sier det er flere måter å håndtere for lavt engasjement i gruppemøter og workshops. Nevnt i kapittel 4.3.1.1, benyttes humor for å legge til rette for mer åpenhet og trygghet under møter. Andre informanter går mer direkte til verks, og benytter forskjellige workshop aktiviteter. Ved bruk av forskjellige aktiviteter under workshops, for eksempel akvariet, kan man øke eller kontrollere interaksjonen mellom ansatte (4.2.3).

En informant påpeker at gruppeinndeling (4.2.1) benyttes i kombinasjon med workshops (4.2.3) for å øke interaksjonen mellom ansatte. Her settes de som tar mest plass i hver sin gruppe, hvor det gjennomføres mindre workshops i grupper, før de i etterkant diskuterer funn i gruppemøter. Eksempel på dette kommer frem av sitatet nedenfor.

4.3.An «*... fire som satt i gruppa dem ehh.. dem ehhh... bestemmer ganske mye...*» «*...jeg delte dem opp i... dem var fire da, så fikk dem en gruppe hver sånn at dem, så tilegna vi, så lagde vi workshops istedenfor, og gjorde sånn at dem måtte... dra inn sine folk og skulle bli enige med dem å... sånn at dem begynte å lage litt mere dynamikk i gruppa da...*» [I:1 – S:3 - L:9-11 og L:17-20]

Selv om gruppemøter og workshops har til hensikt å generere økt interaksjon og bedre samhandling mellom teamets medlemmer, kommer ikke dette uten kostnad. Høy interaksjon kan føre til friksjon som skaper frustrasjon, urolighet, og konflikt. Det kan ifølge informanter i denne studien være utfordringer knyttet til ansatte som tar seg nær av denne typen friksjon.

4.3.2 - Sensitive ansatte

Flere informanter peker på utfordringer knyttet til sensitive ansatte. Ansatte kan for eksempel ta seg nær av kritikk som rammer dem enten det er konstruktivt eller negativt rettet. Under følger to sitater fra informanter som har opplevd sensitive ansatte.

4.3.Ba «*Det merker jeg med meg selv å, at jeg tar jo ting personlig hvis noen kritiserer arbeidet man gjør, som man tror man etter beste evne og mening i å utføre ...*» [I:5-S:6-L:26-29]

4.3.Bb «*jeg synes det er artig å tulle, så jeg tulla jo med at vi skulle sette opp en rullator til han ved heisen, sånn at han kom seg inn i ledermøtet, og det ble jo fliring og tull. jeg tenkte at han var med på det herre her ...*» «*... han tok det personlig!*» [I:11-S:7-L:18-20]

Når sensitive ansatte ikke håndteres riktig vil det ifølge en del informanter kunne oppstå konflikt mellom de involverte, i løpet av eller i etterkant av møtet. Som nevnt ovenfor i sitat 4.3Ba, legger ansatte ofte ned mye arbeid i det de presenterer i en workshop. Dette fører til at konstruktive tilbakemeldinger fra leder eller andre ansatte kan misforstås og oppfattes som kritikk av den personen det rettes mot. Dersom ansatte lett såres gjennom konstruktiv kritikk, kan det ifølge flere informanter føre til at andre gruppe-medlemmer holder tilbake konstruktive tilbakemeldinger i frykt for å såre andre medarbeidere. Som vist i sitatet nedenfor er det viktig med rom for konstruktive tilbakemeldinger.

4.3.Bc «*... det er jo greit å, at det er et ... et nivå der at du du får opp sakene da, det er jo veldig.. kjedelig hvis, det er noe som, ikke vil ... ta opp fordi de er redd for at det ... skulle såre noen eller at det skal bli ... mye styr rundt det ...*» [I:3-S:6-L:15-18]

Sensitive ansatte håndteres gjennom en-til-en samtaler, gjerne som del av de månedlige medarbeidersamtalene, men også som en kontinuerlig dialog (4.2.4). Noen informanter meddeler at de benytter slike samtaler både for å redusere frustrasjon blant ansatte, men også for å støtte personer som tar seg personlig nær under gruppediskusjoner. Av sitatet nedenfor kommer det

frem at en-til-en samtaler også benyttes for oppfølging av enkelte ansatte i etterkant av gruppemøter og workshops.

4.3.Bd «Jeg har månedlige samtaler med mine ansatte, en-til-en samtaler, så det er kontinuerlig dialog. eeh... jeg har også en veldig lav terskel for at dem skal kunne komme å snakke med meg» [I:5-S:4-L:27-29]

4.3.Be «... dem som er litt, la oss kalle det hårsår da, som tar ting veldig personlig, da har jeg jeg, alltid etter-møter med dem, også er det jo noen man ... som ikke har det utenpå, så du ikke merker det på.. og da håper jeg at det kommer frem på en-til-en samtaler etterhvert da ... da spør man jo på en måte, hvordan opplevde du? Synes du det var bra eller dårlig?» «... Sånn der, jeg skjønner ikke at hun kan ha sagt ... noe sånt ja! ja det er jo litt, jeg tror vi alle sammen har litt den barnehagementaliteten littegrann i seg innimellom og den kommer nok frem hos alle, på et gitt tidspunkt, men det handler om å løfte dem og få dem til å se litt større perspektiv, det her går ikke på deg personlig ... [I:5-S:6-L:13-22]

En-til-en samtaler blir ofte benyttet for å håndtere frustrasjon og usikkerhet knyttet til andre ansatte. Det kan også være behov for å håndtere frustrasjon og usikkerhet i forbindelse med endringer i arbeidssituasjonen.

4.3.3 - Reaksjoner på endringer i arbeidssituasjon

Flere informanter bemerker at de har opplevd reaksjoner som følge av endringer. Skjev arbeidsfordeling kan gi enkelte for stor arbeidsbelastning, mens endring i enkeltes ansvarsroller kan gi ansatte en følelse av tap. Mange av informantene i denne studien mener slike endringer vil kunne føre til frustrasjon og usikkerhet ved for høy arbeidsbelastning, følelse av tapt ansvar, eller at de nye oppgavene strider med den ansattes grunnleggende forventninger til jobben. Eksempler på dette kommer frem i sitatene.

4.3.Ca «Arbeidsbelastningen hennes hadde blitt så stor.. etter at andre har måtte gått.. å ... prøvd å varsle.. men ikke helt mottatt sant, man er i en ekstrem situasjon, der alle sammen er belastet, også endte det soppas ille ...» [I:5-S:11-L:25-27]

4.3.Cb «På en seksjon så har du jo du har jo et visst antall oppgaver som skal utføres.. så det er jo ... og så handler det jo om ... hva for noe kompetanse du har.. også er det jo liksom å få.. det er viktig å bruke kompetansen der det ... på de oppgavene som han.. mestrer mest ...» [I: 3 S:8 L: 32-37]

4.3.Cc «... folk føler vel at de blir tatt i fra ansvar og at de kanskje hadde en oppgave de hadde ansvar for, også ... mister de det ansvaret der så ... føler de at de taper noe da.» [I:3-S:9-L:13-15]

4.3.Cd «... og da får man mye tilbakemeldinger på.. vi fikk tilbakemeldinger, sånn at det herre her er ikke arbeidsoppgaver som jeg ble ansatt for ... det var en sånn klassiker som kom ...» [I:5-S:4-L:4-7]

Utfordringer knyttet til endringer i arbeidssituasjon kan ifølge informantene håndteres ved gruppemøter og workshops. Videre påpeker 10 av 11 informanter at gode prosesser under gruppemøter og workshops (4.2.3) kan bidra til redusert arbeidsmengde og arbeidspress blant ansatte. Dette skjer gjennom avklaring av arbeidsroller og ansvarsområder med utgangspunkt for å danne en felles virkelighetsoppfattelse gjennom diskusjon. Informantene forteller at ansatte på denne måten blir klar over hvilke forventninger som stilles fra leder og hvilke oppgaver som utføres av hvem. Eksempler på dette kommer i sitatene nedenfor.

4.3.Ce «... da ser man å ... ganske lett hvem som har mest arbeidsbelastning, og liksom kan fordele arbeidsoppgaver da, hvis det er noe sånn, noen andre kan bidra med..» [I:2-S:2-L:19-21]

4.3.Cf «jeg pleier alltid å ta med mine medarbeidere, uten konflikt eller ikke, så har jeg månedlige samtaler, korte sånne en-til-en samtaler, hvor du da får, får innsyn i tanker og holdninger, og arbeidsprosesser, det kan være helt praktiske ting, men det kan også være litt mer sånn, bakenfor, hvorfor man agerer sånn som man gjør, også kommer man litt tettere på.. eeh ... og det tenker jeg er et godt grunnlag for en dialog da ...» [I:10-S:4-L:23-28]

Reaksjoner blant de ansatte blir av flere informanter identifisert og forsøkt løst gjennom gruppemøter eller workshops. En-til-en samtaler fungerer som en slags oppfølging der leder kan korrigere atferd eller gjøre seg mer tydelig. Det bør også nevnes at det ikke alltid er endringer i arbeidsoppgaver eller for høyt arbeidspress som er skyld i problemene. Noen informanter hevder strukturelle endringer også kan skape frustrasjon og usikkerhet blant ansatte. Spesielt kan dette knyttes til endringer ansatte ikke er forberedt på, men som likevel må gjennomføres for å utvikle team videre. Dette blir nærmere utdypet gjennom sitatene nedenfor.

4.3.Cg «... altså en endring du har funnet på selv da ... hehe ... det er jo positivt, da er du herren i ditt eget liv og du styrer nå.. men det er klart, en endring du ikke våknet opp den morgen for å få.. så plutselig så var den lederen du var så trygg på, som du har betrodd deg til, og som du hadde en tett relasjon til, når du sto midt oppi det samlivsbruddet her eller hva søttern det var ikke sant, er borte da! eller, den, han og hun som du ... er så komfortabel med å ha i hverdagen din som du føler gir glede for deg i arbeidshverdagen ... plutselig skal dem på

et annet team, altså du har alle disse, den her gruppepsykologien da ... men det kan likevel være riktig for oss å gjøre det! for å utvikle noe videre ...» [I:11-S:3-L:33-3]

4.3.Ch «Når det begynner å skje mye endringer.. ehh ... så blir folk usikker, og det er jo helt klart muligheter for konflikt og en god del frustrasjon har det nok vært.. hos enkelte ...» [I:2-S:6-L:25-26]

For å håndtere sterke emosjonelle reaksjoner som følge av endringer, er samtlige informanter enige om at en-til-en samtaler (4.2.4) er å foretrekke. En-til-en samtaler kan i slike tilfeller også gjennomføres som oppfølging i etterkant av endringer. Noen informanter nevner at ansatte kan bli lei seg og dra hjem fra jobb på grunn av for store endringer eller arbeidsbelastning. Ofte kan en utblåsning og støtte under en-til-en samtaler rette opp en slik situasjonen.

4.3.Ci «... bare la dem få lov til å ... komme ut, altså det ... det må få ut en plass! sant? å være mottaker noen gang, noen ganger er det så enkelt som det.. ta imot støytten, og så begynne å legge.. hvordan skal vi gjøre dette neste gang da?» [I:5-S:13-L:35-2]

På en annen side mener informantene at regelmessige endringer kan gjøre ansatte mer endringsvillige, og på denne måten redusere risikoen for konflikt ved endringer over en lengre periode. En informant benytter regelmessig rotering av sitteplasser og teamledere for å skape en kultur som er mer åpen for endringer. Sitatet nedenfor eksemplifiserer en typisk atferd etter en endring har tredd i kraft.

4.3.Cj «... det er noe med å liksom, du endrer jo terskelen på hva som er mulig, altså de mentale barrierene dine da ... og dem ser jo at det går fint ... de klarer jo å skifte skap, de klarer å flytte seg, og det er noe sunt med å komme inn, sånn at i ettertid så kommer dem tilbake også sier de, vet du, det her, de flirer jo av det! at de var så negativ før.. de er jo ikke det nå lengre.. Nei ..." [I:11-S:4-L:32-11]

4.3.4 - Dersom det oppstår korridorprat og baksnakk

Hvis ikke ansatte får åpnet seg i plenum på møter eller overfor leder, kan de velge å diskutere problemer og frustrasjon med andre medarbeidere i stedet. Dette kan føre til konflikter på et senere tidspunkt gjennom korridorprat blant ansatte som blir selvforsterkende over tid. Et eksempel på hvordan slike situasjoner oppstår blir forklart av en informant i sitatet nedenfor.

4.3.Da «Ja, altså du.. dem bare nikker og smiler også.. jaja, han er jo sjefen å, høres jo så bissyy ut, men jeg er egentlig ikke enig, men de sier ikke det.. dem prater heller om deg, med han eller hun som de har som alliert i gruppa da, som dem vet føler og mener litt det samme som seg ... dem har et eget ledermøte etter møte dem.. eller du kan ha det her i en avdeling da ... det kan jo være.. tre stykker som har sitt eget møte hvor de mener noe de ikke sier.. offisielt da! men de mener noe annet.. og det kan oppstå.. å, det kan være ikke-uttalt, men det kan være en kime til konflikt» [I:11-S:6-L:28-33]

Et problem kan være at selv om ansatte nikker og smiler, og ser ut til å akseptere endringer eller beslutninger, kan de som forklart i sitatet ovenfor fortsatt være uenige etter møter. Dette gjelder både etter en-til-en samtaler, men også etter gruppemøter og workshops. Irriterte ansatte som ikke tar problemet opp med lederen selv, vil ifølge informantene gå til andre personer de har tillit til istedenfor å gå til sin nærmeste leder. Her kan ansatte gå til kolleger som har lignende synspunkt og ideer. På denne måten kan det oppstå en negativ atferd i organisasjonen, hvor ansatte fører uoffisielle møter seg imellom. Slik korridorprat mener informantene det er vanskelig å oppdage og det kan resultere i konflikter dersom de eskalerer. Disse sitatene illustrerer hvordan korridorpraten foregår.

4.3.Db «... ikke nok med at du har en-til-en samtale, men det skjer en samtale utenfor rommet også, det skjer en sånn gruppeinvolvering.. eeh ... som er ganske vanskelig da ...» [I:8-S:3-L:16-20]

4.3.Dc «Dem kan bli litt sånn at dem, nei, sint altså.. dem kan rotte seg sammen litt og baksnakke da ... sånn litt sånn, litt sånn kos, man hvisker litt rundt kaffemaskina og litt den typen da, vi prater ikke noe sånn stort utagerende atferd her, men det er jo ikke bra da for teamet ..." [I:11-S:5-L:12-26]

En del informanter bemerker at korridorprat forebygges gjennom workshops og gruppemøter (4.2.3) med alle ansatte til stede, eller håndteres gjennom en-til-en samtaler (4.2.4) med den ansatte det gjelder. Informantene nevner også utfordringer knyttet til å oppdage korridorprat før det utvikler seg til en konflikt. Under følger sitater som eksemplifiserer håndtering av korridorprat.

4.3.Dd "nei, jeg lar den nå holde på litt, også.. prøver å bruke litt sånn ... jah ... men jeg tar alltid dialog, jeg går bort hvis jeg ser, du merker jo hvis folk sitter og prater om ett eller annet som ikke er bra, også spør jeg jo om hva som står på, hva som skjer her nå da, om det er noe" [I:11-S:5-L:12-26]

4.3.De «I sånn fellesmurring og sånne type ting, så hadde vi fellesmøter der vi tok dem inn i grupper og hadde samtaler sammen.» [I:5-S:3-L:36-38]

4.3.Df «Måten man har prøvd og løst det på er jo å være veldig åpen og.. informere om bakgrunnen for hvorfor ting skjer.. og kjøre allmøter, fellesmøter ... for å ... liksom.. det du hvert fall ønsker å unngå det er jo liksom det der korridorpraten ...» [I:2-S:6-L:26-29]

Videre sier flere informanter at utfordringen ofte ligger i å være modig nok til å konfrontere ansatte. Det viser seg dog for flere informanter at ansatte ofte føler seg lettet dersom leder kommer bort og konfronterer dem. Ansatte kan da gi slipp på personlige utfordringer som kan ha plaget dem over tid. Dette poenget er også vist i sitatene nedenfor.

4.3.Dg «Nei det er kjempebra! Det blir jo en sånn lettelse til den som har gått og følt, men som ikke har tørt og sagt det til deg ...» [I:11-S:7-L:6-7]

4.3.Dh «Ærlighet er undervurdert ... det å være ærlig med folk! eh.. det, det er ikke så veldig mye sånn strategi og teknikk og sånn det altså, men det ... det krever litt mot til tider, å ta opp ting å si enten det at, det her er helt feil ... eh ... nå opplever jeg at dere er uenig» [I:10-S:9-L:35-3]

En av informantene nevner en strategi som benyttes for å løse korridorprat. Strategien blir videre omtalt som «superstøtte». Måten denne løsningsstrategien fungerer på ligger litt i navnet. Informanten lytter til den ansatte og viser forståelse for uroen han har forårsaket. Videre uttrykkes forståelse for at det kan føles tøft for den enkelte i øyeblikket, og forsikrer den ansatte om at det skal gis støtte i prosessen. Lederen sier til den ansatte at det også blir informert til nærmeste leder, slik at nærmeste leder også kan gi støtte. Den ansatte får da så overveldende støtte at personen selv tenker at hele situasjonen blir litt ubehagelig. Bruk av strategien blir eksemplifisert i sitatet nedenfor.

4.3.Di «... men jeg er veldig, jeg er veldig forståelsesfull for at det ikke føles så enkelt for deg nå.. eeh ... så det var ikke så godt å høre.. eh.. men jeg ønsker å støtte deg i det, også kan jeg jo nevne lederen også da, og at hun også må støtte deg ... også kanskje jeg nevner det for lederen, også kommer lederen og spør også, og da føler jo den medarbeideren seg litt klein også da, ikke sant? var det så stor sak? også får vi det bort, jah.. ja, nei det meste ordner seg ved å prate sammen da, men du må være litt modig og tørre å gå bort!» [I:11-S:5-L:12-26]

4.3.5 - Konflikt mellom to eller flere medarbeidere

Ved for sterk uenighet mellom ansatte kan diskusjoner ifølge informantene skli ut og gå over i en verbal maktkamp mellom ansatte. Slike situasjoner blir sett på som direkte skadelig og uønsket, da det skader forholdet mellom medarbeidere og legger en demper på gruppedynamikken.

Personkonflikter er ifølge mange informanter ubehagelige og virker demotiverende på andre ansatte. Flere informanter hevder også de har opplevd verbale personangrep under gruppemøter. En av dem sier han har opplevd både roping, skriking og andre kraftuttrykk under gruppediskusjoner.

4.3.Ea «*Kan være høyt konfliktnivå, kan være, har opplevd, ehh ... roping, skriking, slåing i bordet, jeg har opplevd medarbeidere, mellomledere som tar til tårene, jeg har opplevd at folk har løpt ut å smelt igjen døra bare så det har, eh ... skranglet i veggen ...*» [I:9-S:5-L:38-40]

4.3.Eb «*... så det er jo ikke noe artig å høre på at to voksne mannfolk egentlig prater litt dritt om hverandre.. for egentlig så vet du det at dem bryr seg om hverandre ...*» [I:7-S8-L:26-4]

Ved situasjoner med høylytte og utagerende ansatte kan ledere trekke seg tilbake og vente til situasjonen roer seg ned før de griper inn. Når utblåsningen har stilnet, benytter informantene en-til-en samtaler med klare anbefalinger om at de ansatte skal skvære opp seg imellom.

4.3.Ec «*... det som jeg gjorde da det var at jeg, jeg lot de krangle ferdig ... og så tok jeg en prat med hver av dem ... på tomannshånd ...*» «*Du har jo som regel ei, litt ekkel følelse etterpå og da er folk ganske medgjørlige i forhold til å ja ... ta litt skyld ikke sant eller i alle fall ta akkurat nok skyld til at de kjenner på at de har dårlig samvittighet og gjerne vil da klar opp i det her og så ja, ble det jo et møte mellom de, der de ble venner igjen ...*» [I:9-S:5-L:40-47]

Informantene bemerker videre at eskalerte konflikter blant medarbeidere vil gjøre det vanskelig å komme frem til løsninger på problemstillinger. En avklaring må derfor skje raskt. Håndtering av de fleste slike konflikter skjer omgående gjennom dialog med de involverte partene. Alle informantene i utvalget hevder å være nøye med å se begge sider av saken før de beslutter videre prosess. Flere gjør et poeng ut av at det å lytte til de ansatte uten å velge side i saken. Ifølge informantene handler det om å finne en løsning begge parter er enige i, for så sette dem sammen slik at de kan ordne opp selv. Dette gjøres først gjennom tilrettelegging for kommunikasjon hvor leder bringer budskapet fra en ansatt videre til den andre. Ved å dele meninger frem og tilbake

kan leder føre begge parter inn på en felles sti og dermed roe situasjonen nok til at de involverte kan sette seg ned og snakke ut seg imellom. Eksempler på prosessen er vist i sitatene.

4.3.Ed *"som regel så må du ha et godt øre for filtrering ... rett og slett.. du må se flere sider av saken, og du må alltid avklare med den andre parten også om det her stemmer, såå ... jeg har nok, gått fra å være litt forsiktig lirking og luring til å være mer ehh ... direkte, rett og slett ... og det har dem satt pris på, jeg har hørt det herre her, men jeg vil ha din versjon av det, for jeg synes det ikke stemmer overens med deg som person ... liksom, legger det i deres hender hele tiden, la dem få lov til å komme med sin versjon av historien alltid. Aldri vær bastant på noen ting som har blitt sagt ...» [I:5-S:5-L:1-6]*

4.3.Ee *«Nei, det altså, der er jo igjen, prøve å finne hva, hva er grunnen til det her? og ikke bare drive brannslukking, men det å finne rota til årsaken, det tenker jeg ... å finne hva det går i ... og da er det å snakke med folk, jah.. og jeg liker først å danne, jeg holdt på å si, å snakke litt først, også er det jo bare å finne ut hvordan skal vi løse dette på best mulig måte, ofte er det jo dem som er involvert selv som må ta den jobben.. det er jo å stille dem de rette, og sette dem i en rett setting tenker jeg da ..." [I:7 S:11 L:1-5]*

En del av informantene i denne studien forteller at det ikke alltid er godt nok med dialog. Dersom konflikten foregår i det ukjente over en lengre periode, blir konflikten dypere og leder kan få problemer med å løse den på egenhånd. I slike tilfeller benyttes interne støttefunksjoner som bistand i konflikthåndteringen. Interne støttefunksjoner i form av HR, bedriftshelsetjeneste og tillitsordning kan fungere som en nøytral tredjepart. Informanten i sitatet nedenfor ble tvunget til å involvere bedriftshelsetjeneren da det ikke var mulig å løse konflikten på egenhånd.

4.3.Ef *«Nei det ... det jeg gjorde da var jo å ha samtale med personene, ha en medarbeidersamtale, prøve å sette opp, hva ... vi kunne gjøre, for også liksom rydde det unna bordet, eeh ... og hvis ikke så var det, det å ... eeh ... da dro vi inn bedriftshelsetjeneren og sånne ting da.." [I:8-S:2-L:27-33]*

4.4 – Sammendrag

I dette kapittelet er det presentert empiri knyttet til bakgrunnsopplysninger om team, involveringsstrategier de benytter bevisst, hvilke situasjoner som krever involvering fra leder, og hvilke måter informantene foretrekker å løse situasjoner som oppstår. Her benyttes fem involveringsstrategier bevisst for å påvirke atferden til teamets medlemmer. Påvirkning skjer gjennom gruppesammensetning, sosialisering, gruppemøter og workshops, en-til-en samtaler og bruk av støttefunksjoner. I kapittel 4.3 presenteres empiri for situasjoner oppstått i og utenfor

gruppemøter og workshops, og hvordan informanter i denne studien velger å løse, eller håndtere slike situasjoner. For høyt eller for lavt engasjement håndteres gjennom bruk av gruppesammensetning, medarbeiderallianser, humor, eller workshop, og gruppeaktiviteter. Reaksjoner på individnivå håndteres gjennom gruppemøter, workshops og en-til-en samtaler. Videre benyttes en-til-en samtaler for håndtering av sensitive ansatte enten gjennom medarbeidersamtaler, eller oppfølging i etterkant av workshops og gruppemøter. Medarbeidersamtaler og workshops ser ut til å forebygge korridorprat ved at ansatte får snakket ut i møter, slik at grunnlaget for korridorprat reduseres. Konflikt mellom to eller flere ansatte håndteres av informantene gjennom en-til-en samtaler, hvor lederen tar kontroll på prosess. Ved situasjoner hvor en-til-en samtaler ikke er mulig å gjennomføre, eller ikke har noen nytte, benyttes interne støttefunksjoner. I tillegg til dette ble det identifisert tre mulige involveringsstrategier omtalt som medarbeiderallianser, humor, og «superstøtte». Dette diskuteres og analyseres videre i neste kapittel.

5 - Analyse og diskusjon

I dette kapitlet belyses problemstillingen: «Hvordan benytter ledere av tilfredse team involveringsstrategier for å holde konflikt på et konstruktivt nivå?» gjennom analyse av to forskningsspørsmål:

Forskingsspørsmål 1: Hvordan balanseres innholds-orientert konflikt?

Forskingsspørsmål 2: Hvordan løses konflikter for å moderere konfliktnivå?

I analysen er forskningsspørsmål 1 adressert først. Dette skal gi leser en forståelse av innholds-orientert konflikt, men også hvordan ledere kan håndtere ansattes atferd. En balansering av innholds-orientert konflikt kan fremme et konstruktivt samarbeid under gruppemøter og workshops. Videre må også konflikter som oppstår utenfor slike møter håndteres for å holde konfliktnivået på et konstruktivt nivå. Hvordan ledere velger å gå frem for å løse slike konflikter blir analysert i kapittel 5.2, hvor studien svarer på forskningsspørsmål 2. Avslutningsvis kommer en oppsummering der forskningsspørsmålene besvares etter beste evne.

5.1 – Hvordan balanseres innholds-orientert konflikt?

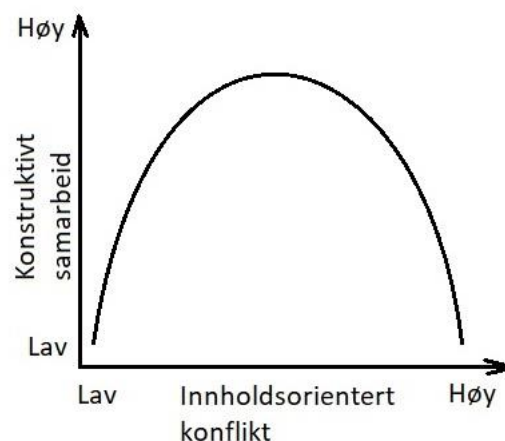
I dette kapitlet ser studien nærmere på forholdet mellom innholds-orientert konflikt og det konstruktive samarbeidet i gruppe. Kapitlet belyser først balansering av innholds-orientert konflikt og hvilken påvirkning dette har på konstruktivt samarbeid i gruppe. Deretter blir det gått nærmere inn på hvordan utvalget i denne studien håndterer høyt engasjement for å balansere innholds-orientert konflikt.

5.1.1 – Forholdet mellom innholds-orientert konflikt og konstruktivt samarbeid

I kapittel 4.3.1 nevnes utfordringer knyttet til for høyt eller for lavt engasjement under gruppemøter og workshops. Her er samtlige informanter enige i at engasjementet må være balansert slik at det er rom for ulike meninger og perspektiver for å oppnå et sunt og konstruktivt samarbeid i gruppen. Figur 2 er inspirert av Rahim (2001, s.78), og viser forholdet mellom innholds-orientert konflikt og konstruktivt samarbeid som finner sted i gruppemøter og workshops. Figuren viser lavt konstruktivt samarbeid ved lav eller høy innholds-orientert konflikt, og høye verdier konstruktivt samarbeid ved moderate mengder innholds-orientert konflikt.

For lave nivåer av innholds-orientert konflikt kan ifølge Jehn (1995) gjøre gruppe-medlemmer mindre kritiske. Dette kan trolig redusere mangfoldet av perspektiver som kommer frem under møter (4.3.Am). Flere informanter i denne studien påpeker at enkelte kan kvie seg for å være uenig med andre ansatte under gruppemøter og workshops (4.3.AI). Sett fra dette perspektivet, kan det tenkes at problemet knyttet til lav innholds-orientert konflikt, ikke nødvendigvis ligger hos de som ikke åpner seg under gruppemøter og workshops, men hos de som tar mest plass. Flere informanter forteller om situasjoner hvor negative ansatte eller høylytte «eksperter» i gruppen legger press på andre medlemmer (4.3.Af). Her ser det ut til at det kan være viktig å tenke på hvem man spør først, da negative personer kan fungere som tankevoktere for andre ansatte (4.3.Ad). Disse kan påvirke gruppedynamikken på en destruktiv måte gjennom en demotiverende påvirkning av resten av gruppens medlemmer. Det kommer også frem tilfeller av sterke personligheter som nekter å akseptere andres perspektiver og meninger (4.3.Ag). Begge disse eksemplene er beskrevet av Janis (i Rahim 2001, s.156) som symptomer på gruppetenkning. Et annet eksempel er dersom ansatte stoler blindt på ekspertens moral og kompetanse. Samtidig kan eksperten legge press på de som stiller seg kritisk til flertallet i gruppen. Slik gruppetenkning kan gjøre ansatte usikre, noe som kan føre til at de kvier seg for å avvike fra gruppens kjente konsensus. Dette kan være en grunn til hvorfor noen medlemmer ikke ønsker å delta aktivt i diskusjoner (4.3.AI). Ut fra dette ser det ut til at for stort engasjement kan legge press på ansatte, og videre føre til gruppetenkning. Gruppetenkning kan i neste omgang redusere engasjementet i gruppen, noe som igjen virker å føre til redusert interaksjon under gruppemøter og workshops. Ved for lav innholds-orientert konflikt kan man ifølge Amason (1996) svekke beslutningsgrunnlaget, samt risikere at det oppstår affektive konflikter som følge av lav interaksjon mellom ansatte (2.5.2.2).

Figur 2
Forholdet mellom mengden innholds-orientert konflikt og konstruktivt samarbeid



Figur 2: Forholdet mellom innholds-orientert konflikt og konstruktivt samarbeid – Adoptert fra Rahim, M. A. (2001, s.78) *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Quorum Books.

Videre ser det ut til å være tendenser til en sammenheng mellom ansatte med for høyt og ansatte med for lavt engasjement. Dersom ansatte med høyt engasjementet modereres, virker det også logisk at terskelen for å delta i gruppen blir lavere slik at også ansatte som virker å ha lavt engasjementet blir mer deltakende (4.3.1). For eksempel kan en person som tar mye plass påvirke sensitive ansatte slik at de ikke ønsker å delta i diskusjonen. Dersom denne personen gir mer rom til sensitive ansatte, vil de trolig bli mer villige til å komme med sine egne meninger og perspektiver. På denne måten kan sensitive ansatte som i utgangspunktet ikke deltok under møter bli mer aktive. Ut fra dette ser det ut til å være mulig å balansere innholds-orientert konflikt ved å redusere det for høye engasjementet blant enkelte ansatte.

5.1.2 - Håndtering av situasjoner med for høyt engasjement

For høyt engasjement kan føre til høy innholds-orientert konflikt hvilket ifølge flere forskere kan eskalere og gå over til affektiv konflikt (2.5.2.2). Slike konflikter kan oppstå mellom to eller flere ansatte, noe som blir diskutert og analysert i kapittel 5.2.4. I andre tilfeller kan affektiv konflikt oppstå i form av motstand. Dersom ansatte føler de mister noe av verdi kan det ifølge Hambrick og Cannella (1989) oppstå *politisk motstand*. Slik motstand kan identifiseres gjennom ansatte som beskytter oppgaver i frykt for å miste ansvar (4.3.Ah; 4.3.Ai). Det blir i denne studien også identifisert tilfeller av *blind motstand* i form av negativ atferd (2.5.3; 4.3.Ac). Begge tilfeller fører ifølge informanter i denne studien til høyere engasjement i gruppen. Dette må håndteres for å balansere innholds-orientert konflikt (4.3.1.1).

For å håndtere denne type atferd benytter informantene flere involveringsstrategier. Det blir her benyttet teknikker som workshop- og gruppeaktiviteter, gruppesammensetning, medarbeiderallianser og humor (4.3.1). Workshop aktiviteter vil ifølge informantene påvirke interaksjonen mellom ansatte i positiv retning (4.2.3; 4.2.Cc). Gjennom økt interaksjon mellom ansatte vil de forstå hverandres måte å kommunisere på, utvikle mellommenneskelige ferdigheter og deres evner til samarbeid blir således bedre (4.2.2; 2.7.1). Dette ser ut til å øke samhørighet, føre til positive tilbakemeldinger mellom gruppemedlemmene og redusere risiko for affektive konflikter (2.5.2.2; 4.2.Bc; 4.2.Bd).

Det kommer også frem at en kombinasjon av virkemidlene gruppesammensetning og workshops kan øke interaksjonen blant ansatte. Et eksempel på dette kommer frem i sitat 4.3.An, hvor informanten tok hensyn til personlige nyanser, holdninger og kjemi da gruppe-medlemmer ble delt inn. Det ble deretter arrangert workshops hvor de til slutt presenterte funn (4.2.3). Rahim (2001, s.155) støtter bruk av gruppesammensetning. Forskjeller i holdninger, verdier og interesser kan gi ulike perspektiver, noe som igjen kan føre til uønsket mellommenneskelig konflikt. På en annen side peker Jehn (1994) på fordelene knyttet til ulike meninger og perspektiver og at dette kan virke prestasjonsfremkallende. Ut fra dette kan man tolke at en kombinasjon av gruppesammensetning og workshops muligens er en god løsning. En slik kombinasjon vil øke interaksjonen blant gruppe-medlemmer ved å sette personer som fungerer godt sammen i grupper. Videre vil også workshops få inn elementer av ulike perspektiver og meninger som i etterkant diskuteres gjennom presentasjoner knyttet til funn.

Som tidligere nevnt kan man også øke interaksjonen ved bruk av medarbeiderallianser og humor (5.1.2). Dersom lederen oppfatter indikasjon på negativ atferd blant noen av gruppens medlemmer, kan lederen benytte *medarbeiderallianser*. Denne strategien legger til rette for et positivt utgangspunkt ved diskusjon. Dette blir eksemplifisert av sitatet 4.3.Ad. Her velger informanten å alliere seg med positive ansatte i forkant av møter. Diskusjonen kan dermed få et positivt utgangspunkt før negative personer involveres i diskusjonen (4.3.Ae). En slik strategi kan være et mulig virkemiddel for å håndtere blind motstand knyttet til gruppemøter og workshops. Ifølge Burke (2002) kan man håndtere blind motstand ved å gi den ansatte tid til å venne seg til ideen om forandring. Dette ser også ut til å fungere for informanten som benytter seg av lignende strategi. En slik fremgangsmåte ser ut til å kunne gi ansatte et godt utgangspunkt for diskusjon. Dette skjer ved at flere ansatte som stiller seg positive til budskapet får mulighet til å ta del i diskusjonen før de negative ansatte. På denne måten kan strategien gjøre det mulig for bruk av andre strategiske involveringsstrategier, for eksempel bruk av humor.

En konstruktiv form for humor kan ifølge flere studier føre til høyere arbeidsglede blant ansatte og øke deres vilje til å yte mer (2.7.3). Bruk av humor vil ifølge Yam et al. (2018), også trigge engasjement og signalisere aksept for å bryte normer. Med bakgrunn i dette er det grunn til å tro at en positiv reaksjon hos ansatte, som vist i sitat 4.3.Aj og 4.3.Ak, skyldes brudd på de normene

man ofte finner i slike gruppemøter. Sett fra et annet perspektiv ser det ut til at humor reduserer symptomer på gruppetenkning og øker interaksjon blant ansatte. Det er likevel viktig å være klar over at humor sannsynligvis kun bør benyttes dersom lederen fra før har et godt personlig forhold til de ansatte som blir berørt av humoren. Bruk av humor forutsetter gode leder-ansatt relasjoner da fordelseffektene ved bruk av humor avgjøres av de ansattes opplevelse av tillitsforholdet til leder og deres sans for humor (2.7.3). I verste fall kan feil bruk av humor fornærme ansatte. Tremblay (2017) hevder aggressiv bruk av humor risikerer å bli misforstått av ansatte. Det kan igjen gi en følelse av å bli ekskludert, eksemplifisert i sitat 4.3.Bb. På bakgrunn av dette ser det ut til at riktig bruk av humor kan redusere gruppetenkning og dermed øke interaksjonen mellom ansatte. Det ser også ut til at humor kan kombineres med medarbeiderallianser for å forsterke effekten involveringsstrategien. Til tross for de positive effektene ved bruk av humor bør ikke dette benyttes ukritisk da feil bruk kan få store negative konsekvenser.

Videre nevner flere informanter at en del konfliktsituasjoner oppstår både i og utenfor workshops og gruppemøter. For å skape gode omgivelser for de ansatte, må ledere derfor håndtere eller løse andre former for konflikter som oppstår. Hvordan lederne i denne studien går frem for å løse dette kommer frem i neste delkapittel. Målet er da å svare på forskningsspørsmålet: Hvordan løses konflikter for å moderere konfliktnivå?

5.2 – Hvordan løses eller håndteres konflikter for å moderere konfliktnivå?

I dette kapitlet ses det nærmere på hvordan konflikter løses eller håndteres for å moderere konfliktnivå. Dette gjøres ved å gå grundig gjennom hvordan informanter i denne studien håndterer eller løser utfordringer knyttet til sensitive ansatte, reaksjoner på endringer, korridorprat, og konflikt mellom to eller flere ansatte.

5.2.1 – Hvordan håndtere sensitive ansatte

Av delkapittel 4.3.2, kommer det frem at ikke alle ansatte er like glade i diskusjoner. Selv med gode intensjoner kan ordvalg, tonefall, mimikk, gestikulasjon og timing ha en konfliktfremkallende effekt på andre (Andersen 2016, s.16). I dette kapitlet undersøkes affektive konflikter i form av implisitt atferd, hvor emosjonelle reaksjoner ikke nødvendigvis er synlig for andre ansatte. Her kommer det frem av sitat 4.3.Bc, at affektive konflikter svekker den konstruktive diskusjonen dersom noen ansatte føler de må ta hensyn til andre i frykt for å

forårsake en konfliktsituasjon. Ut fra dette legitimeres kjente konsekvenser som blant annet redusert kognitiv funksjon, lojalitet, tilhørighet og tilfredshet (2.5.1). Faren ved affektive konflikter kan derfor være at nye perspektiver eller konstruktive innspill ikke kommer frem i lyset. Det kan igjen hemme utviklingen i teamet. For å håndtere sensitive ansatte benytter da flere informanter sosialisering, gruppesammensetning og en-til-en samtaler.

Sosialisering benyttes proaktivt for å bygge relasjoner mellom ansatte slik at de blir kjent med hverandres måte å kommunisere på. Flere informanter mener dette er særdeles viktig for å unngå misforståelser knyttet til tolkning av ansattes tonefall og kroppsspråk (4.2.Ba; 4.2.Bb; Andersen 2016, s.16). Gjennom sosialisering bygges team gjennom utvikling av mellommenneskelige ferdigheter og evne til samarbeid. Dette kan igjen øke teamets effektivitet og tilpasning i organisasjonen (2.7.1). Flere informanter bemerker også at tilfredshet økes gjennom tilstrekkelig dialog og samhørighet (4.2.Bc). Proaktiv teamutvikling gjennom sosialisering ser dermed ut til å øke interaksjonen blant gruppemedlemmer. Dette kan samtidig redusere risikoen for affektiv konflikt, noe som også støttes av tidligere forskning (2.5.2.2).

Gruppesammensetning benyttes proaktivt for å unngå potensielle konfliktsituasjoner ved å sette mennesker som fungerer godt sammen i grupper (4.2.1). Jehn (1994) mener gruppesammensetning er viktig med tanke på å legge til rette for forskjellige perspektiver og meninger som danner grunnlaget for videre utvikling. Dette vil proaktivt kunne adressere uønsket affektiv konflikt. Her vil ledere stå overfor et dilemma når de setter sammen gruppen. Kanter (1982) peker også på noen dilemma rundt for mye og for lite «team spirit». Høy «team spirit» og for lite konflikt kan føre til at gruppen blir isolert i et tankesett og dermed mister av syne gruppens rolle og formål. Med den bakgrunn er det viktig at ledere er klar over at ikke all konflikt er skadelig og at ulike personligheter og perspektiver også kan være nødvendig. Dette kommer frem fra flere av informantene som mener friksjon er sunt (4.3.Ab). For å legge til rette for både konstruktiv gruppedynamikk og redusert affektiv konflikt, kan ledere være tjent med å løse affektiv konflikt mellom de ansatte. En lettvinnt løsning vil være at ledere benytter gruppeinndeling som løsning på affektive konflikter, istedenfor å løse konflikten mellom de ansatte som ikke fungerer sammen i gruppe. Ser man dette i sammenheng med sitat 4.3.Dh, kommer det frem av informanten at det kreves mot for å gripe inn og korrigere atferd hos

medarbeidere. Dette kan igjen føre til at ledere tyr til mindre utfordrende metoder. Man løser ikke roten til problemet ved gruppesammensetning. Sagt på en annen måte kan ledere benytte gruppesammensetning for å utsette problemene. Hvis man lar være å håndtere affektiv konflikt hevder flere informanter at de blir vanskeligere å løse over tid. Dette støttes også av blant andre Jehn (1995) som mener affektive konflikter skader gruppens langsiktige overlevelse gjennom blant annet fiendtlighet innad i gruppen. En bedre, men også mer krevende løsning på et slikt problem vil da trolig være å ordne opp i forholdet mellom ansatte. Dette vil kreve mer av leder enn å dele mennesker inn i forskjellige grupper. I delkapittel 5.2.4 tas denne tråden opp igjen, der håndtering av konflikt mellom to eller flere ansatte diskuteres.

En-til-en samtaler benyttes ofte reaktivt med tanke på oppfølging i etterkant av gruppemøter og workshops (4.3.Be). Måten informantene jobber på for å løse affektiv konflikt er oftest ved bruk av en-til-en samtaler, men også som oppfølging i etterkant av gruppemøter og workshops (4.3.Be). Av sitat 4.3.Be kommer det frem at ansatte blir forsøkt motivert og støttet slik at de har bedre forutsetninger for å delta aktivt i grupper uten å ta konstruktiv kritikk personlig. Sherwood og DePaolo (2005) mener ledere kan bygge tillitsrelasjoner til sine ansatte dersom den ansattes oppfatning av leders intensjoner er gode. I dette eksempelet viser lederen gode intensjoner gjennom støttende atferd, noe som kan motivere ansatte til å vise sårbarhet og dele informasjon med lederen. Slik informasjon kan ifølge flere informanter være viktig for å identifisere potensielle konfliktsituasjoner (4.3.Aa). Av dette kommer det frem at et godt forhold mellom leder og ansatt samt en-til-en samtaler er viktig for å identifisere affektive konflikter hos de ansatte. Bakgrunnen for dette er at leder skal kunne være i stand til å fange opp og håndtere situasjoner før de utvikler seg til mer alvorlige konflikter.

5.2.2 – Hvordan håndtere reaksjoner på endring

I kapittel 4.3.3 kommer det frem at det ser ut til å være behov for endringer dersom ansatte viser tegn til overbelastning, eller dersom de presterer for dårlig på visse oppgaver. Begge tilfeller er ifølge French og Caplan (i Rahim 2001, s.100) tegn på rolleoverbelastning, og kan komme til syne under workshops og gruppemøter (4.3.Ca; 4.3.Cb). Videre legger flere informanter i denne studien vekt på gode prosesser under gruppemøter og workshops. Dette gjøres for å få god kommunikasjon i forbindelse med diskusjon av arbeidsprosesser, oppgaveutførelse, og ved håndtering av konflikt (4.2.Ca; 4.2.Cb). Tilfeller av rolleoverbelastning håndteres gjennom

fordeling av arbeidsoppgaver slik at belastningen reduseres, og ved å benytte riktig kompetanse på rett sted (4.3.Cb; 4.3.Ce). En konsekvens av forandringer i den ansattes ansvarsområde ser ut til å kunne komme i form av negative reaksjoner og ubehag. Ansatte kan føle på tap av innflytelse ved innskrenking av ansvar eller flytting av oppgavefokus (4.3.Cc; 4.3.Cd). Ifølge Pandey & Kumar (1997) vil det kunne oppstå en konflikt mellom den ansattes aspirasjonsnivå og de forventningene individet har til arbeidsrollen. Med bakgrunn i dette kan det se ut til at person-rollekonflikt kan være en mulig konsekvens av et forsøk på å løse rolleoverbelastning (2.4). Hambrick & Cannella (1989) mener en slik form for konflikt kan føre til motstand dersom motivasjon knyttet til tidligere arbeidsoppgaver er sterkere enn utbyttet av å få nye oppgaver.

På en annen side kan person-rollekonflikt også skyldes rolletvetydighet oppstått i forbindelse med endringer. Ifølge Rahim (2001, s.201), kan det oppstå rolletvetydighet dersom den nye fordelingen av ansvarsoppgaver og forventninger som knyttes til de nye ansvarsrollene ikke er godt nok kommunisert. Sitat 4.3.Cf poengterer at noen informanter velger å benytte både månedlige medarbeidersamtaler og oppfølging i form av en-til-en samtaler. Dette er ifølge Daft & Lengel (1986) den mest effektive måten å håndtere rolletvetydighet, da det legger til rette for feedback, felles forståelse og korrigerende av tolkninger.

Ansatte kan reagere emosjonelt på endringer som kommer brått på (4.3.Cg). Dette bekreftes av Sohi (1996) der det hevdes at regelmessige endringer i dynamiske omgivelser kan øke rollekonflikter blant medarbeidere. Eksempler på slike endringer beskriver informanter i denne studien som regelmessig bytting av sitteplasser, bytte av teamleder og ansatte som endrer team (4.3.3). Slike endringer kan skape forvirring og usikkerhet. Dette kan ifølge Pandey & Kumar (1997) føre til konflikt mellom den ansattes personlige behov og leders forventninger (4.3.Cj). En slik person-rollekonflikt nevner Hambrick og Cannella (1989) kan være en kilde til politisk konflikt og således skape uroligheter. På en annen side mener Kanter (1982) at det kan være nødvendig med slike endringer i permanente grupper for å blåse liv i nye perspektiver og idéer. Informantene håndterer ofte frustrasjon som følge av endringer på lignende måte som de håndterer sensitive ansatte (5.2.1). Dette skjer gjennom reaktiv bruk av en-til-en samtaler i forbindelse med oppfølging hvor ansatte får utløp for frustrasjon (4.3.Ci).

5.2.3 – Hvordan redusere korridorprat blant ansatte

I kapittel 4.3.4, kommer det frem av noen informanter at det kan oppstå korridorprat dersom ansatte velger å diskutere utfordringer i egne interessegrupper istedenfor å henvende seg til leder (4.3.Db; Dc; 2.3.1). En slik korridorprat kan gå i to retninger. Ansatte kan baksnakke andre medlemmer i organisasjonen, eller de kan diskutere hendelser knyttet til arbeidssituasjonen og lederen. I denne oppgaven studeres korridorprat i forbindelse med arbeidssituasjon, hvor det sees bort fra tilfeller med tilløp til mobbesaker og andre alvorlige tilfeller av affektiv konflikt.

Av sitatet i kapittel 4.3.4, kommer det frem at ansatte i en del tilfeller vil kunne være tilbøyelige for å gi skinnaksept til leders forslag (4.3.Da). Sherwood og DePaolo (2005) hevder dette kan henge sammen med tillitsforholdet mellom leder og ansatte. De ansatte kan være uklare, eller komme med falsk informasjon dersom de frykter at informasjonen de gir kan benyttes mot dem på et senere tidspunkt. En slik teori vil dog ikke være nok til å forklare tillitsforholdet som oppstår mellom leder og ansatt. Det kan også være andre egenmotiverte årsaker til hvorfor noen velger å gi uklar informasjon. Ulempen knyttet til uklar informasjon er at lederen kan tro at ansatte er fornøyde slik at uenigheter ikke kommer frem til overflaten. Ansatte som er uenige med leder og konspirerer gjennom interessegrupper kan da danne grobunn for konflikt (2.3.1; 4.3.Da). De fleste informantene i denne studien sier de jobber proaktivt mot dette i form av gruppemøter og reaktivt i form av at man også tar opp dette en-til-en med individene det gjelder (4.3.De; 4.3.Df). Gjennom en åpen linje til sine ansatte kan lederne identifisere bakenforliggende utfordringer gjennom gruppemøter og workshops, eller dersom lederen får et hint om konflikt fra sine ansatte (4.3.Aa). Dersom det fortsatt er usikkerhet i tilknytning til oppgaveutførelse eller andre forhold kan dette håndteres ved bruk av en-til-en samtaler. Her vil leder ha bedre kontroll på informasjonen som gis, og mulighet til å være mer tydelig overfor ansatte (4.2.Db).

Et godt tillitsforhold mellom leder og ansatt vil være med på å legge til rette for en åpen dialog, hvilket igjen kan føre til at man tidligere identifiserer korridorprat ved at leder får hint fra de ansatte. En av informantene bruker å gå direkte bort til ansatte og spørre om hva som foregår (4.3.Dd). Det kommer også frem at informanten ofte får positive reaksjoner fra ansatte som har sittet inne med tanker og meninger de er redde for å stå frem med (4.3.Dg). Dersom årsaken til korridorpraten ikke er av alvorlig karakter benytter informanten en strategi som i denne studien

kalles “superstøtte”, hvilket er nært knyttet til leder-ansatt relasjoner (4.3.4; 2.7.3). Denne fremgangsmåten kan være effektiv i form av at man håndterer konflikten tidlig, men den ser dog ut til å kunne ha enten positive eller negative konsekvenser. På en side kan bruken av et slikt virkemiddel føre til at ansatte blir skeptiske med tanke på å ta opp vanskelige tema, da leder kan “blåse opp” konflikter. Dette kan skade tillitsforholdet og føre til mer korridorprat. På den andre siden kan positivt utfall komme i form av at den ansatte selv vil prøve å løse små konflikter på egen hånd da det er flaut å klage over en fillesak. Med dette i bakhodet blir gjennomføringen av en slik håndteringsstrategi viktig. I dette tilfellet benyttes teknikken bevisst med vektlegging av den ansattes behov og ønsker (4.3.Di). Lederen uttrykker eksplisitt et ønske om å støtte den ansatte. Ifølge flere studier er dette en lederatferd som skaper sterkere relasjoner mellom leder og ansatte (2.7.3). Her trenger ikke leders intensjon ved bruk av strategien være gitt på forhånd. Lederen kan reagere ut i fra ansattes reaksjoner på «superstøtten». Dersom lederen for eksempel har grunn til å tro at saken ikke er viktig for den ansatte, kan det gjøres en vurdering på om det er nødvendig å følge opp ytterligere eller ikke. På den andre siden kan ansatte reagere emosjonelt eller vise andre klare tegn til at saken er viktig. Hvis dette er tilfellet bør leder trolig fortsette i samme spor ved å utvise sterk støttende atferd. Dette viser dualiteten i «superstøtte» strategien.

5.2.4 – Hvordan løse konflikter mellom to eller flere ansatte

I dette kapittelet diskuteres konfliktløsning i forhold til synlige konflikter mellom to eller flere ansatte, hvor konflikten har eskalert slik at den kommer til syne for flere medarbeidere (4.3.Ea; 4.3.Eb). Konflikter som eskalerer og kommer til syne for andre medarbeidere vil ifølge både forskere og informanter i denne studien påvirke gruppedynamikken negativt (2.5.1; 4.3.5). Det blir derfor viktig å løse slike konflikter så fort som mulig.

Videre benytter samtlige informanter mekling for å løse slike konflikter (2.6.1). Dette kommer tydelig frem i kapittel 4.3.5, hvor informantene påpeker at de først lytter til de involverte partene gjennom en-til-en samtaler (4.3.Ed; 4.3.Ee). De ansatte får gjennom samtalen først mulighet til å komme med egne forslag knyttet til løsning av konflikten. Videre legges forholdene til rette for at de ansatte selv kan løse konflikten seg imellom. Med bakgrunn i dette ser det ut til at *prinsipiell forhandling* er lagt til grunn så langt det lar seg gjøre (2.6.1). Flere informanter nevner også at langvarige konflikter vil bli sittende dypt og således blir vanskelige å løse. Dersom konflikter ikke lar seg løse ved bruk av mekling, benytter informantene interne støttefunksjoner (4.3.Ef).

Støttefunksjoner kan bidra med støtte til leder slik at de kan håndtere konflikten på egen hånd, eller de kan benyttes mer direkte som en uavhengig tredjepart ved løsning av konfliktsituasjoner (4.2.5). Slike støttefunksjoner har også bredere kompetanse og kan gå dypere inn på personlige utfordringer gjennom for eksempel støtte til psykiske utfordringer (4.2.Dc). Hvordan støttefunksjoner benyttes ved konfliktløsning går studien ikke dypere inn på, da det ikke foreligger dekkende empiri knyttet til dette feltet.

5.3 - Oppsummering

I dette kapittelet blir problemstillingen «*Hvordan benytter ledere av tilfredse team involveringsstrategier for å holde konflikt på et konstruktivt nivå?*» belyst gjennom to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan balanseres innholds-orientert konflikt?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan løses konflikter for å moderere konfliktnivå?*

Forskningsspørsmål 1 ble diskutert og analysert i kapittel 5.1. Her knyttes teori opp mot empiri for å kartlegge forholdet mellom innholds-orientert konflikt og konstruktivt samarbeid mellom ansatte i gruppemøter og workshops. Videre ble det identifisert mulige symptomer på gruppetenkning knyttet til for høyt engasjement under gruppemøter og workshops. Dette ser ut til å redusere interaksjon og konstruktivt samarbeid i grupper. Etter dette ble det identifisert fire involveringsstrategier informanter i denne studien benytter for å balansere innholds-orientert konflikt. Involveringsstrategier som identifiseres er bruk av workshop aktiviteter, gruppesammensetning, medarbeiderallianser og humor. Workshop aktiviteter og gruppesammensetning benyttes for å øke interaksjonen mellom ansatte. Økt interaksjon mellom ansatte ser ut til å redusere faren for uønskede konfliktsituasjoner, noe som også støttes av tidligere forskning (2.5.2.2). Medarbeiderallianser benyttes for å håndtere motstand ved å legge til rette for et positivt utgangspunkt for konstruktive diskusjoner. En slik strategi ser også ut til å kunne benyttes i kombinasjon med konstruktiv bruk av humor. Dette for å legge til rette for trygge rammer i forbindelse med diskusjon eller gjøre ansatte mer komfortable (2.7.3). Til slutt ble det funnet en sammenheng mellom for høyt og for lavt engasjement. En moderasjon av ansatte med høyt engasjement ser ut til å motivere flere ansatte til å delta aktivt i møter. Det ser ut til at en reduksjon av gruppetenkning gjennom workshop aktiviteter, gruppesammensetning, medarbeiderallianser og humor kan balansere innholds-orientert konflikt.

I kapittel 5.2 blir forskningsspørsmål 2 belyst ved å se nærmere på hvordan man kan løse konflikter for å moderere konfliktnivået i organisasjonen. Her ble det sett nærmere på måten informantene i denne studien håndterer sensitive ansatte, reaksjoner på endring, reduserer korridorprat, og hvordan de løser konflikt mellom to eller flere ansatte. Flere informanter i denne studien sier de har opplevd tilfeller hvor ansatte tar kritikk personlig, og at dette kan ha negativ påvirkning på det konstruktive samarbeidet i gruppen. Det ser ut til at en-til-en samtaler er det verktøyet som er foretrukket for å moderere konfliktnivået i tilknytning til sensitive ansatte. Dette skjer gjennom oppfølging etter gruppemøter og workshops, eller ved kontinuerlig dialog mellom leder og ansatt. Videre kommer det frem at flere av informantene i denne studien benytter gruppesammensetning for å skille personer som ikke jobber godt sammen. Denne fremgangsmetoden kan gjøre at situasjonen forverres over tid. En mer effektiv løsning på et slikt problem vil trolig være å løse situasjonen mellom de ansatte det gjelder.

Videre ser det ut til at endringer kan føre til rollekonflikt. Her ble det identifisert tegn til overbelastning knyttet til det ansatte opplevde som for store endringer i ansvarsroller. Det var også tegn til behov for endringer i ansvarsroller på grunn av manglende kompetanse. Overbelastning og manglende kompetanse blir identifisert som rolleoverbelastning og ser ut til å være fremtredende under gruppemøter og workshops. Rolleoverbelastning håndteres av informanter i denne studien gjennom prosesser under møtene. Man forsøker å fremme god kommunikasjon i forbindelse med fordeling av arbeidsoppgaver og oppgaveutførelse. Det ser ut til at et forsøk på løsning av rolleoverbelastning kan føre til økt rolletvetydighet dersom de nye rollene ikke blir godt nok kommunisert. Informantene i denne studien løser dette gjennom regelmessige en-til-en samtaler og oppfølging der det legges grunnlag for god kommunikasjon og felles forståelse.

Det kommer også frem av informanter at skinnaksept kan føre til korridorprat, hvilket videre kan gi grobunn for konflikt. For å håndtere korridorprat benytter lederne i denne studien workshops og gruppemøter proaktivt ved å legge til rette for god informasjonsflyt og kommunikasjon. En-til-en samtaler benyttes på den andre siden reaktivt for å klargjøre kontekst, budskap eller utførelse av oppgaver. Videre blir det identifisert bruk av strategien «supersøtte». Denne kan gjennom ekstra støtte til de ansatte være med å redusere korridorprat. Ved bruk av en slik strategi

vil måten den gjennomføres på være kritisk, da feil bruk av strategien kan skade tillitsforholdet mellom leder og ansatt.

Løsning av synlige konflikter mellom to eller flere ansatte håndteres ved bruk av mekling med utgangspunkt i prinsipiell forhandling så langt det lar seg gjøre. Dersom konflikten ikke lar seg løse gjennom mekling, benytter informantene støttefunksjoner som bistår i konfliktløsningen.

Gjennom denne studien er det forsøkt å bidra til å belyse hvilke drivkrefter som spiller inn på det konstruktive samarbeidet i organisasjonen. Det gjøres ved å se på hvordan man kan balansere innholds-orientert konflikt i gruppemøter og workshops (1.2;5.1). Videre er det sett på hvilke andre konfliktsituasjoner som kan oppstå i denne sammenhengen og belyst hvordan slike tilfeller av konflikt kan løses. Ønsket er at lesere av denne studien blir mer bevisst over drivkreftene med innvirkning på det konstruktive samarbeidet blant ansatte. Studien er ment å kaste lys over hvordan ledere av tilfredse team går frem får å håndtere reelle situasjoner i praksis. Det kan virke å være plausibelt at de fem involveringsstrategiene benyttet av informantene i denne studien kan fungere som et slags rammeverk for generelle kjøreregler ved håndtering og løsning av konflikt (1.2;4.2;5.2).

I denne studien belyses hvordan innholds-orientert konflikt balanseres for å fremme konstruktivt samarbeid, og hvordan informantene benytter involveringsstrategier for håndtering og løsning av konflikt. Med dette mener forskerne av denne studien å ha besvart problemstillingen: «Hvordan benytter ledere av tilfredse team involveringsstrategier for å holde konflikt på et konstruktivt nivå?»

6 – Praktisk anvendelse og videre forskning

Det ser ut til at de fem involveringsstrategiene benyttet i denne studien kan brukes som rammeverk ved håndtering av konflikt. Det vil derfor være nødvendig å studere videre om disse strategiene også fungerer for andre kunnskapsintensive organisasjoner i lignende situasjoner eller på et mer generelt grunnlag. Gjennom testing på andre organisasjoner kan man bidra til en videreutvikling innen feltet konflikthåndtering ved å utforme klare kjøreregler for håndtering av konflikt.

Denne studien er basert på ledere av tilfredse team, hvilket også kan reflektere informantenes evner til å håndtere konfliktsituasjoner. På bakgrunn av dette ville det ha vært interessant å gjøre en lignende studie på team med lav tilfredshet. Dette for å undersøke om ledere av team med lav tilfredshet har en annen fremgangsmåte enn ledere av tilfredse team. Her kan det tenkes at ledere av grupper med lav tilfredshet har lavere interaksjon mellom ansatte, og muligens benytter færre involveringsstrategier enn utvalget i denne studien benytter seg av.

Det kunne også ha vært interessant å gjøre en studie der man tar hensyn til at ledere befinner seg på ulike nivå i organisasjoner. På denne måten kan man undersøke ulikheter knyttet til leders posisjon i det hierarkiske systemet med tanke på håndtering av konflikt. Det kan være grunn til å tro at ledere på et høyere nivå har høyere kompetanse knyttet til konflikthåndtering, enn ledere på lavere hierarkiske nivå. I tillegg til dette kan man tenke seg at en leder på et høyere nivå har fått denne stillingen gjennom fremtredende lederferdigheter. Slike lederferdigheter egner seg trolig bedre til relasjonsbygging mellom leder og ansatte. I denne studien kommer viktigheten av gode leder-ansatt relasjoner frem, noe som igjen kan påvirke leders evne til å oppdage og håndtere konflikt.

Videre ble det i studien funnet noen håndteringsstrategier det kunne vært interessant å gå nærmere inn på. Et eksempel på disse er strategien «superstøtte». Denne strategien virker ikke å være godt teoretisk dokumentert som en involveringsstrategi til tross for at det ser ut til å være et effektivt verktøy. Med bakgrunn i dette kunne det ha vært interessant å studere ledere av andre organisasjoner for å undersøke om andre ledere benytter denne atferden bevisst som en involveringsstrategi for å påvirke ansatte.

Det ser også ut til være et behov for å studere bruken av humor nærmere i forbindelse med ledelse. Som det kommer frem av denne studien ser bruk av humor ut til å kunne benyttes for å legge til rette for åpenhet og danne rom for å komme med nye ideer og innspill under gruppemøter og workshops. Det ville derfor vært interessant å se nærmere på hvordan humor benyttes av ledere og hvordan dette eventuelt påvirker de ansatte.

7 - Litteraturliste

- Amason, C. A. (1996) Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for top Management Teams. *Academy of Management Journal*. 39(1). 123-148. DOI: 10.2307/256633
- Andersen, A. J. (2016) *Folkeskikk og Uskikk på Jobben: Konfliktbehandling på Arbeidsplassen*. Oslo: Kolofon AS.
- Badke-Schaub, P., Goldschmidt, G. & Meijer M. (2010) How Does Cognitive Conflict in Design Teams Support the Development of Creative Ideas. *Creativity and Innovation Management*. 19(2). 119-133. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2010.00553.x
- Behfar, J. K. & Peterson, S. R. (2008) The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 93(1). 170-188. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.170
- Behrman, N. D. & Perreault, D. W. Jr. (1984) A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*. 48(4). 9-21. DOI: 10.2307/1251506
- Borum, F. (1995) *Strategier for organisationsændring*. Århus: Handelshøjskolens Forlag
- Brief, P. A. & Aldag, J. R. 1976. Correlates of Role Indices. *Journal of Applied Psychology*. 61(4). 468-472. DOI: 10.1037/0021-9010.61.4.468
- Burke, W. W. (2002) *Organization Change; Theory and Practice*. London: Sage Publications
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, J. S., & Vanebo, O. J. (2007) *Endringsledelse i et Strategisk Perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Carton, M. A, & Tewfik, A. B. (2016) Perspective – A New Look at Conflict Management in Work Groups. *Organization Science*. 27(5). 1125-1141. DOI: 10.1287/orsc.2016.1085
- Daft, L. R. & Lengel, H. R. (1986) Organizational Information Requironments, Media Richness and Structural Design. *Management Science*.32(5). 554-571. DOI: 10.1287/mnsc.32.5.554
- DeDreu, C. K. W. (2006) When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*. 32(1). 83-107. DOI: 10.1177/0149206305277795
- DeDreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003) Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 88(4). 741-749. DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.741

- Druckman, D. & Zechmeister, K. (1973) Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict. *Human Relations*. 26(4). 449-466. DOI: 10.1177/001872677302600403
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4): 77–85.
- Elangovan, R. A. (1995) Managerial Third-Party Dispute Intervention: A Prescriptive Model of Strategy Selection. *Academy of Management Review*. 20(4). 800-830. DOI: 10.5465/amr.1995.9512280022
- Fisher, D. C. & Gitelson, R. (1983). A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*. 68(2). 320-333
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2011). *Getting to YES: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed). New York: Penguin Books.
- Gamero, N., González-Romá, V. & Peiró. (2008) The influence of intra-team conflict on work teams` affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 81(1). 47-69. DOI: 10.1348/096317907X180441
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T. & Grossenbacher, M. (2016) The Relationship of Leaders` Humor and Employees` Work Engagement Mediated by Poisive Emotions: Moderating Effect of Leaders` Transformational Leadership Style. *Leadership & Organization Development Journal*. 37(8). 1083-1099. DOI: 10.1108/LODJ-01-2015-0001
- Guenter, H., Emmerik, V. H., Schreurs, B., Kuypers, T., Iterson, V. A., & Notelaers, G. (2016) When Task Conflict Become Personal: The Impact of Percieved Team Performance. *Sage Journals*. 47(5), 569-604. DOI: 10.1177/1046496416667816
- Haig, D. B. (2005) Explanatory Factor Analysis, Theory Generation, and Scientific Method. *Multivariate Behavioral Research*. 40(3). 303-329. DOI: 10.1207/s15327906mbr4003_2
- Hambrick, C. D. & Canella, A. A. (1989) Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management Executive*. 3(4). 278-285. DOI: 10.5465/ame.1989.427740
- Hanif, F., Mohsin, M., Adeel, M. & Shah, M. S. (2016) Impact of Intra-group Conflict on Group Performance-moderating Role of Cultural Diversity. *Universal Journal of Management*. 4(2). 72-78. DOI: 10.13189/ujm.2016.040204

- Jehn, A. K. (1994) Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-based Intragroup conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 5(3). 223-238. DOI: 10.1108/eb022744
- Jehn, A. K. (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 40(2). 256-282. DOI: 10.2307/2393638
- Jehn, A. K. (1997) A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Sage Journals*. 42(3). 530-557. DOI: 10.2307/2393737
- Jehn, A. K., Chadwick, C. & Thatcher, B. M. S. (1997) To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes. *The International Journal of Conflict Management*. 8(4). 287-305. DOI: 10.1108/eb022799
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. 3. utg.* Oslo: Abstrakt forlag
- Johnson, B. R. (1997) Examining the Validity Structure of Qualitative Research. *Education*. 118(2), 282-292
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Latvia: forfatterne og Hans Reitzels Forlag
- Kanter, M. R. (1982) Dilemmas of managing participation. *Organizational Dynamics*. 11(1). 5-27. DOI:10.1016/0090-2616(82)90039-0
- Karambayya, R. & Brett, M. J. (1989) Managers Handling Disputes: Third-party Roles and Perceptions of Fairness. *The Academy of Management Journal*. 32(4). 687-704. DOI: 10.5465/256564
- Kvale, S. og Brinkmann, S.(2009) *Det kvalitative forskningsintervju (2.utg.)*, Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lewicki, J. R. & Sheppard, H. B. (1985) Choosing How to Intervene: Factors Affecting the Use of Process and Outcome Control in Third Party Dispute Resolution. *Journal of Occupational Behavior*. 6(1). 49-64. DOI: 10.1002/job.4030060105
- McKnight, H. D. & Chervani L. N. (1996) *The Meaning of Trust*. Working Paper: Carlson School of Management, University of Minnesota. Hentet 13.05.2018 fra: https://www.researchgate.net/publication/239538703_The_Meanings_of_Trust

- Medina, J. F., Munduate, L., Dorado, A. M., Martinez, I. & Guerra, M. J. (2005) Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*. 20(3/4). 219-230. DOI: 10.1108/02683940510589019
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Miles, B. M. & Huberman, M. A. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage
- Mooney, C. A., Holahan, J. P. & Amason, C. A. (2007) Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict. *Journal of Management Studies*. 44(5). 733-758. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x
- Newby, P. (2010) *Research Methods for Education*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow Essex England.
- Pandey, S. & Kumar, S. E. (1997) Development of a Measure of Role Conflict. *International Journal of Conflict Management*. 8(3). 187-215. DOI: 10.1108/eb022795
- Pandey S. C. & Patnaik S. (2014) *Establishing Reliability and validity in qualitative inquiry: a critical examination*. Jharkhand Journal of Development and Management Studies XISS, Ranchi. 12(1). 5743-5753.
- Patton, M.Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods* (pp. 169-186). Beverly Hills. CA: Sage
- Patton, M.Q. (1999) *Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis*. HSR: Health Services Research. 34 (5) Part II. pp. 1189-1208.
- Peirce, C. S. (1931–1958) *The collected papers of Charles Sanders Peirce*, Vols. 1–8. C. Hartshorne & P. Weiss (Eds. Vol. 1–6), & A. W. Burks (Ed., Vol. 7–8). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Prein, H. (1984) A Contingency Approach for Conflict Intervention. *Sage Publications*. 9(1). 81-102. DOI: 10.1177/105960118400900105
- Rahim, M. A. (2001) *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002) Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13(3). 206-235. DOI: 10.1108/eb022874
- Roberts. H. K. & O'Reilly, A. C. (1974) Failures in Upward Communications: Three Possible Culprits. *The Academy of Management Journal*. 17(2). 205-215. DOI: 10.5465/254974

- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet; Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Shapiro, L. D. & Rosen, B. (1994) An Investigation of Managerial Interventions in Employee Disputes. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 7(1). 37-51. DOI: 10.1007/BF02621059
- Sherwood, L. A. & DePaolo, A. C. (2005) Task and Relationship-Oriented Trust in Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 12(2). 65 – 82. DOI: 10.1177/107179190501200206
- Simons, L. T. & Peterson, S. R. (2000) Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*. 85(1). 102-111. DOI: 10.1037/0021-9010.85.1.102
- Sohi, S. R. (1996) The Effects of Environment Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance and Job Satisfaction. *European Journal of Marketing*. 30(7). 49-67. DOI: 10.1108/03090569610123816
- Stake, E. R. (1990) Situational Context as Influence on Evaluation Design and Use. *Studies in Educational Evaluation*. 16(2). 231-246. DOI: 10.1016/S0191-491X(05)80027-6
- Teijlingen E. R. and Hundley V. (2001) The importance of pilot studies. *Social Research Update* 35. Tilgjengelig fra <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU35.html> (Hentet: 08.05.2018)
- Tjora, A. (2013) *Kvalitative forskningsmetoder I praksis*. 2.utgave Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Tremblay, M. (2017) Humor in Teams: Multilevel Relationships Between Humor Climate, Inclusion, Trust, and Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*. 32(4). 363-378. DOI: 10.1007/s10869-016-9445-x
- Yam, C. K., Christian, S. M., Wei, W., Liao, Z. & Nai, J. (2018) The Mixed Blessing of Leader Sense of Humor: Examining Costs and Benefits. *Academy of Management Journal*. 61(1). 348-369. DOI: 10.5465/amj.2015.1088

8 - Vedlegg

8.1 – Tilfredshetsrapporter

I denne oppgaven ble det samlet inn tilfredshetsrapporter for å bekrefte at utvalgets ledere har tilfredse team. Av rettighetskrav med henhold til bruk og distribusjon, samt konfidensialitet overfor informantene har vi ikke mulighet til å legge ved disse rapportene i denne studien.

8.2 – Intervjuguide

Det som står beskrevet i anførselstegn er innledning til spørsmål. Begreper i «[]» er stikkord som kan dras inn i samtalen dersom informanten ikke helt forstår spørsmålet. Spørsmålene som står oppført i punkter, er spørsmål som stilles under hvert tema. Det som står med bindestrek foran er eventuelle oppfølgingsspørsmål. Flere oppfølgingsspørsmål ble også improvisert og kommer ikke frem av intervjuguiden.

Intervjuguide

Om prosjektet: «Bakgrunnen for prosjektet er å svare på et ønske fra Rahim (2002) om flere studier som undersøker hvordan prosesser og strukturelle faktorer påvirker konflikter, og hvordan konflikter håndteres. Vi ønsker derfor å samle informasjon om hvordan ledere benytter forskjellige teknikker eller strategier i et forsøk på å påvirke konflikt eller tilfredshet i team, samt hvilken effekt dette ser ut til å ha på team og/eller gruppe.»

Informasjon:

→ Gir her ut info-skriv om følgende:

- Hvor vi kommer fra (Ansvarlig institusjon NTNU)
- Info om rettigheter (anonymitet/taushetsplikt/frivillighet)
- Kun Thomas, Trond og veileder som vil se info om informanter
- Informere om opptak (slettes ved prosjektslutt)
- Forventet prosjektslutt: 24/5-18
- Eventuelle spørsmål fra respondenten?
- Si at de ikke skal nevne navn på seg selv/andre eller bedrifter
- Samtykke for å starte opptak
- Start opptak

Bakgrunnsopplysninger om gruppe:

- **Rolle i gruppe/team?**
 - Erfaringer rundt endringsledelse/involvering?
- **Arbeidsoppgaver?**
 - Rutine/ikke-rutine?
- **Fordeling av arbeidsoppgaver, + gjennomføring?**
 - Faste grupper, eller prosjektgrupper?
 - Gjensidig avhengighet?
 - Gruppestørrelse?
- **Hvordan er resultater i teamet?**

Hovedspørsmål/Tema:

1: - Strukturelle/Prosessuelle faktorer

«Det finnes flere måter å påvirke ansatte på. Blant annet finnes det forskjellige strategier for å påvirke tilfredshet i grupper, eller som forsøk på å påvirke atferd generelt».

- **Kjenner du til forskjellige tiltak og strategier som kan påvirke atferd i grupper/team?**

[Gruppesammensetning/størrelse/incentiver/opplæring/design]

- Hvorfor gjennomføres tiltakene?
- Hvordan påvirkes/reagerer medlemmer? [uenigheter/tilfredshet/osv]
- Fordeler/ulempes?
- Hvor i livsfasen var teamet på dette tidspunktet? [oppstart/midten/slutfase?]
- Eksempler fra tidligere?
- Har du vært i en gruppe som har fungert bedre enn andre?
- Hvorfor fungerte det bedre?

2: - Kontroll/styring

- **I hvor stor grad styrer dere hverdagen deres?** [Autonomi/Sentralisering/kontroll]
- Hvor kommer oppgaver fra? [Toppstyrt/bunn?]
- Jobber team tett opp mot strategimål?
- Har dere klare resultatmål?
- Hvor viktig er dette for ansatte?

- Hvilke reaksjoner ville kommet om det ble tatt bort?
- Hvordan ville dere håndtert eventuelle reaksjoner?
- **Har dere workshops/idemyldring hvor man kan samtale om innhold/oppgaver?**
- Hvordan foregår slike møter?
- Hvordan forholder deltakerne seg til hverandre?
- **Har dere systemer for å måle tilfredshet i team?**

3: - Organisasjonslæring

«Ofte kan ansatte sitte inne med kunnskap som kan ha stor verdi for organisasjonen. Dette er kunnskap som kan komme frem på møter, idemyldringer, workshops og lignende».

- **Hva gjøres for å fremme organisasjonslæring/Hvordan institusjonaliseres læring?**
[Databanker/skjema/osv]
- Hvilke rutiner ligger til rette for slikt?
- Hvordan stiller ansatte seg til å dele kunnskap?
- Hvordan håndteres situasjoner som kan oppstå?

4: - Opplæring/trening

«Det sies at konflikt kan være både positivt og negativt».

- **Hva er dine meninger om denne påstanden?**
- Hva bidrar til tilfredshet, og hva gjør ledere for å påvirke dette?
- **Har dere kurs/opplæring for håndtering av konflikt?**
- Hva lærer man eventuelt på slike kurs?

5: - Konflikt som tema

«Innblanding fra ledelse kan av og til skape reaksjoner blant ansatte. Dette gjelder både for medlemmenes egeninteresser så vel som for teamet som helhet».

- **Kjenner du til tilfeller hvor innblanding har skapt reaksjoner?**
- Hvordan forholder ansatte seg til slike situasjoner? [Saklig/usaklig]
- **Når gjennomføres tiltak, og hva gjøres?**
- Når er det behov for konflikthåndtering/involvering?
- Hva er ditt inntrykk av ansattes opplevelse av slik involvering og hvordan konflikter håndteres i praksis?

- Hva er gjort i etterkant? [Oppfølging?]
- Har det oppstått hendelser som har påvirket konflikthåndteringen?

6: - Teambuilding

- **Hva gjøres for å utvikle team?**
 - Kan du si litt om livssyklusen til et typisk team i organisasjonen?
[Hvordan oppstår de, når er de på topp og når dør de ut?]
- **Hvilke metoder benyttes for å motivere team?**
 - Har dere tiltak som direkte påvirker samarbeid i gruppen?

Avslutning (Etter båndopptaker er skrudd av)

- «Er det noe du vil legge til?»
- Legge til rette for en positiv slutt
- Takke for samarbeid.
- Høre om vi kan ta kontakt på mail om vi har ett eller to spørsmål i ettertid.
(For eksempel at vi har ett eller to spørsmål vi har glemt å spørre om)

8.3 – Opplysninger sendt på mail

8.3.1 – Informasjon om tema

Hei!

Da har tiden kommet for å begynne datainnsamlingen til vår masteroppgave ved NTNU. I den forbindelse tenkte vi å gi deg en oversikt over temaer vi ønsker å belyse under intervjuet.

Temaer vi ønsker å belyse er følgende:

- Bakgrunnsopplysninger om gruppe/team
- Involvering med hensikt å påvirke atferd
- Kontroll og styring
- Organisasjonslæring
- Opplæring/trening
- Konflikt som tema
- Teambuilding