

Birgitte Myrvold Johansen

Kommunikasjon ved konflikter på arbeidsplassen

En Q-metodologisk undersøkelse av hvordan mellomledere opplever
kommunikasjonen med sine ledere og medarbeidere ved konfliktfylte situasjoner på
arbeidsplassen

Masteroppgave i rådgivningsvitenskap

Trondheim

Vår 2013

Veileder

Eleanor Allgood

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
Fakultetet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Trondheim

Sammendrag

Kommunikasjon og konflikter er svært aktuelle temaer i dagens organisasjoner. Med denne masteroppgaven er formålet å undersøke hvordan ulike mellomledere opplever å kommunisere når konflikter inntreffer arbeidsplassen. Et ønske er å synliggjøre hvordan konflikter påvirker den relasjonelle kommunikasjonen. Med følgende problemstilling vil jeg undersøke dette nærmere: *Hvordan opplever mellomledere sin kommunikative relasjon til toppledelsen (overordnede) og medarbeiderne (underordnede), når det oppstår konfliktfylte situasjoner på arbeidsplassen?*

Masteroppgaven går frem ved hjelp av forskningsmetoden Q-metodologi for å besvare problemstillingen, der subjektivitet står i sentrum. Det var 13 deltakere som utførte en sortering ved hjelp av 36 utsagn, som danner datamaterialet for undersøkelsen. Utsagnene representerer ulike aspekter og opplevelser rundt temaet kommunikasjon ved konflikter. Datamaterialet er analysert ved hjelp av et Q-metodisk analyseprogram. Funnene representerer tre ulike opplevelser eller syn på temaet, i form av tre faktorer. Faktor 1: *Direkte dialog skaper godt miljø og åpenhet for konflikter.* Faktor 2: *God kvalitet på relasjonen mellom oss er viktig, men vi mangler strategier for å håndtere konflikter effektivt.* Faktor 3: *Saklig forhandling og deling av tanker og følelser gjør oss sterkere i konflikter.* Noen likheter eksisterer mellom faktorene. Alle deler til eksempel opplevelsen av behag etter å ha løst opp i vanskelige konflikter. Ulikheter mellom faktorene trer frem på følgende måte. Faktor 1 fremmer opplevelsen av å verdsette en direkte dialog ved konflikter. Den direkte dialogen er med på å føre til lite frykt for konflikter i denne faktoren. Hos Faktor 2 oppleves kvaliteten på relasjonen som viktig, samtidig med lite direkte dialog ved konflikter. Bedre strategier for håndtering av vanskelig kommunikasjon oppleves som ønskelig. Faktor 3 opplever å ha en saklig forhandling med hverandre ved konflikter. Både direkte dialog og veksling av følelser og tanker verdsettes her. Funnene drøftes dypere i lys av teoretiske perspektiver i egen drøftingsdel.

Abstract

Communication and conflicts are highly relevant aspects in current organizations. The aim of this master thesis is to examine how middle managers experience communication with others when they face conflicts. The purpose is also to analyze how conflicts influence the relational communication. The research question for the thesis is: *How do middle managers experience their relational communication with top managers and associates when conflicts occur in the workplace?*

The master thesis uses a Q-methodological approach to analyze the research question, where subjectivity is the primary focus. Thirteen participants sorted 36 statements that provided the data used in the study. The statements represent different aspects and experiences regarding communication related to conflicts. The data were analyzed using a Q-methodological software, PQmethod. The findings represent three different views regarding the subject, called factors. Factor 1: *Direct dialogue creates a good environment and openness to conflicts.* Factor 2: *Good quality in the relation between us is important, but we lack good strategies to manage conflicts effectively.* Factor 3: *A Rational negotiations and sharing our thoughts and feelings makes us stronger when meeting conflicts.* Some similarities among the factors are apparent. They all share, for example, a comfortable emotion after finding a solution to a difficult conflict. Differences among the factors are apparent in the following ways. Factor 1 promotes appreciation of a direct dialogue when conflicts occur. The direct dialogue contributes to less fear of conflicts within this factor. In factor 2 the quality of the relation is important, and there is little direct dialogue when conflicts occur. Strategies on how to cope with difficult communication is desirable. Faktor 3 has a focus on rational negotiations between parties when meeting conflicts. Both direct dialogue and exchange of feelings and thoughts is appreciated here. The findings are analyzed more thoroughly in the discussion section.

Forord

Da er jeg ved veis ende på min 2årig master i rådgivning. Studiet og skriveprosessen har vært både spennende og krevende. Dyktige professorer og læringssøkende medstudenter kan karakterisere disse to årene, og har bidratt til at jeg har blitt bedre kjent med meg selv både på godt og vondt. Nå som jeg er ferdig mimres jeg tilbake alle de gode minnene, samt stunder hvor jeg lurte på hvordan jeg skulle takle situasjoner der jeg var nødt til å overskride egne grenser. Med god hjelp har både studiet og skriveprosessen vært svært lærerik og suveren. Jeg har med dette mange å takke.

Jeg vil først få rette en stor takk til mine forskningsdeltakere, som har sagt seg villig til å stille opp og dermed gjort min forskning mulig. En stor takk til min veileder Eleanor Allgood for meget gode tilbakemeldinger, nyttige innspill og for din tilgjengelighet og støtte til enhver tid. Jeg vil også få takke familie og venner både for alt det dere er og for hjelp og støtte underveis. Takk til Lars for all den tålmodighet og motiverende holdning du har vist og gitt meg gjennom denne prosessen. Uten deg hadde denne prosessen blitt vanskelig. Takk til mine medstudentvenner som både har bidratt med diskusjoner, støtte, hjelp, herlige sosiale stunder og porsjoner med latter, motivasjon og glede. Dere er fantastiske!

Trondheim, mai 2013

Birgitte Myrvold Johansen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Abstract	iii
Forord	iv
Innholdsfortegnelse	v
Figur- og tabelloversikt	vii
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Intensjonen med studien og problemstillingen	2
1.3 Begrepsavklaring	2
1.3.1 Organisasjon	3
1.3.2 Mellomleder, toppleder og medarbeider	3
1.4 Oppgavens strukturelle oppbygning	3
2.0 Teoretisk forankring	5
2.1 Relasjoner – et møte mellom ”du” og ”jeg”	5
2.1.1 Avhengighet – en asymmetrisk relasjon	6
2.1.2 Uavhengighet – et steg mot selvstendigheten	7
2.1.3 Gjensidighet – helhetens relasjon	7
2.2 Konflikter – et uttrykk for kamp eller frustrasjon?	8
2.2.1 Konflikters konstruktive perspektiv.....	9
2.2.2 Konflikters destruktive perspektiv	9
2.2.3 Konflikter i et gruppeutviklingsperspektiv.....	10
2.3 Kommunikasjonens mange muligheter	11
2.3.1 Kommunikasjon gjennom det verbale	12
2.3.2 Nonverbal kommunikasjon.....	12
2.4 Oppsummering	13
3.0 Metodisk tilnærming	15
3.1 Bakgrunn for Q-metodologi og dens begreper	15
3.1.1 Concourse/kommunikasjonsunivers	16
3.1.2 Eksperimentelt design og Q-utvalg	17
3.1.3 Personutvalg – P-set.....	18
3.1.4 Gjennomføring – Q-sortering og instruksjonsbetingelse.....	19
3.2 Faktorer og faktoranalysen	20
3.2.1 Faktortolkning	22
3.3 Kvaliteten på forskningen ved bruk av Q-metode	22
3.3.1 Pilotsortering	22
3.3.2 Postintervju	23
3.3.3 Validitet	23
3.3.4 Reliabilitet	24
3.4 Etske betraktninger	24
3.5 Refleksjon omkring forskerrollen	25
4.0 Faktorpresentasjon og –tolkning	27
4.1 Faktor 1 ”Direkte dialog skaper godt miljø og åpenhet for konflikter”	27
4.1.1 Direkte dialog som verktøy for å takle motstand.....	29
4.1.2 Opptatt av et åpent og støttende klima?	29
4.1.3 Konflikter som utviklingspotensial	30
4.1.4 Diskriminerende utsagn for faktor 1 – ”distinguishing statements”	31

4.2 Faktor 2 "God gjensidig relasjon mellom oss er viktig, men vi mangler strategier for å håndtere konflikter effektivt"	32
4.2.1 Behov for relasjonskvalitet	33
4.2.2 Lojalitet til gruppen.....	33
4.2.3 Et ønske om bedre konflikthåndteringsstrategier.....	34
4.2.4 Diskriminerende utsagn for faktor 2 – "distinguishing statements"	35
4.3 Faktor 3: "Saklig forhandling og deling av tanker og følelser gjør oss sterkere i konflikter"	36
4.3.1 Saklig forhandling gjennom dialog	37
4.3.2 Tanker og følelser i konflikter som ressurs	38
4.3.3 Konflikter styrker dialogen i relasjonen til den andre.....	38
4.3.4 Diskriminerende utsagn for faktor 3 – "distinguishing statements"	39
4.4 Likheter mellom faktorene – "consensus statements":	40
4.5 Oppsummering av faktorpresentasjon og -fortolkning	40
5.0 Drøfting	43
5.1 To ulike syn på konflikter?	43
5.2 Mellommenneskelig relasjon – de tre relasjonsdimensjonene i konflikter	44
5.2.1 Dialogen som potensial for gjensidighet	45
5.2.2 Er gjensidigheten alltid hensiktsmessig?	46
5.2.3 Begrensninger ved saklig og direkte dialog.....	46
5.2.4 Om å overskride avhengigheten	47
5.2.5 Relasjonell tillit ved konflikter	48
5.3 Konflikters betydning i et gruppeutviklingsperspektiv	50
5.3.1 Konflikt og følelser.....	51
5.3.2 Betydningen av gruppens norm for åpenhet	52
5.3.3 Gruppelojalitet ved kommunikasjonen	52
6.0 Avslutning	55
6.1 Avsluttende kommentar	55
6.2 Hva kunne jeg gjort annerledes?	56
6.3 Forslag til videre forskning	56
7.0 Litteraturliste	59
8.0 Vedlegg	63
Vedlegg 1: Q-utvalg som er randomisert.....	63
Vedlegg 2: Informasjonsbrev	67
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	68
Vedlegg 4: Instruksjonsbetingelse og Q-instruksjon	69
Vedlegg 5: Eksempel på ferdigutfylt matrise	70
Vedlegg 6: Uroterte faktorer med egenverdi og forklarende varians	71
Vedlegg 7: Tre-faktorløsning med deltakernes faktorladninger.....	71
Vedlegg 8: Gjennomsnittsmønster for hver faktor	72
Vedlegg 9: Utsagn med faktorenes gjennomsnittlige plassering	73
Vedlegg 10: Diskriminerende utsagn for faktor 1	76
Vedlegg 11: Diskriminerende utsagn for faktor 2	77
Vedlegg 12: Diskriminerende utsagn for faktor 3	78
Vedlegg 13: Sammenfallende utsagn (konsensus utsagn)	79
Vedlegg 14a: Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS. 80	
Vedlegg 14b: Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS. 81	

Figur- og tabelloversikt

Tabeller

Tabell 1. Min forskningsdesign som er basert på Fishers balanced block design	5,15
Tabell 2. Korrelasjon mellom faktorene	21
Tabell 3. Reliabilitet.....	24
Tabell 4.1 Fremtredende utsagn for faktor 1	28
Tabell 4.2 Diskriminerende utsagn for faktor 1	31
Tabell 4.3 Fremtredende utsagn for faktor 2	32
Tabell 4.4 Diskriminerende utsagn for faktor 2.....	35
Tabell 4.5 Fremtredende utsagn for faktor 3	36
Tabell 4.6 Diskriminerende utsagn for faktor 3	39

Figurer

Figur 1. Sorteringsmatrise.....	20
---------------------------------	----

1.0 Innledning

Som mennesker er vi satt til å leve og fungere sammen, enten det er i samfunnet, i en organisasjon eller som familie. På bakgrunn av dette er vi tilknyttet hverandre i relasjonelle sammenhenger, og er på den måten avhengige av hverandre for å kunne overleve. Dette fordrer blant annet at ulike verdier, behov, interesser og oppfatninger kommer i møte med hverandre og skal forenes. Slik vil det i alle relasjonelle sammenhenger være duket for uenigheter og konflikter. I alle mellommenneskelig relasjoner kan konflikter betraktes som noe svært naturlig (Spurkeland, 2005), og nødvendig for å kunne kommunisere godt. Dette er også gjeldende i en organisasjon, der formålet er å oppnå og utføre felles mål og oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det hevdes at kommunikasjon mellom mennesker fungerer som selve limet i en organisasjon, noe som spesielt fordrer at lederne bidrar til å gjøre den god og effektiv (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Som mellomleder i en organisasjon, vil kommunikasjon stå spesielt sentralt med tanke på evnen til å formidle informasjon både oppover og nedover i systemet og samtidig motta informasjon fra begge kanter (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Fordi en mellomleder kan tenkes å stå i et krysspess mellom toppledelsen og medarbeiderne, er konflikter og tautrekking en naturlig del av deres tilværelse. Dessuten er dette krysspesset med på å stille forventninger til hvordan en som mellomleder håndterer den vanskelige kommunikasjonen. Opplevelser av at konflikter ikke blir håndtert på en god måte, ser ut til å være reelt i arbeidslivet (Einarsen & Pedersen, 2007), noe som kan være tuftet på svekket kommunikasjon og minimal bevissthet om hvordan de håndteres. I denne studien ønsker jeg å se nærmere på hvordan kommunikasjon på arbeidsplassen utarter seg og oppleves under konfliktfylte omstendigheter.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Kommunikasjon på arbeidsplassen, da spesielt under konflikter, ble for meg svært interessant etter å ha gjort meg erfaringer fra å være medarbeider i en rekke år i en bedrift. Som medarbeider har jeg vært en del av ulike kommunikasjonskulturer, og har med dette en erfaring om at måten ledere og medarbeidere kommuniserer på er av stor betydning både for trivsel og hvordan en velger å håndtere krevende situasjoner. Jeg har sett betydningen av hvor viktig lederne er for hva slag kommunikasjonskultur

som utvikler seg på arbeidsplassen og hvilke relasjoner som oppstår. Med dette har jeg samtidig fått innsikt i hva som kreves av en leder som befinner seg mellom det som kan kalles barken og veden. Hvordan det oppleves å være i en slik rolle er jeg imidlertid nysgjerrig på. Når det gjelder konflikter, tilsier min erfaring at måten en velger å kommunisere og håndtere disse på, henger nøye sammen med hvilken gevinst en sitter igjen med i etterkant. Gjennom mitt masterstudie i rådgivningsvitenskap har denne interessen økt betraktelig etter ytterligere innsikt i de teoretiske perspektivene innenfor kommunikasjonsferdigheter og konflikthåndtering, samt praktiske erfaringer tilknyttet dette. Ettersom kommunikasjonen er av en så betydelig rolle, ønsket jeg å søke mer kunnskap om ulike subjektive opplevelser omkring temaet.

1.2 Intensjonen med studien og problemstillingen

Hensikten med denne studien er å kunne si noe om og bidra til økt forståelse av kommunikasjon ved konflikter på arbeidsplassen. I søken etter de ulike mellomledernes opplevelser rundt dette temaet, er tanken å kunne oppdage og reflektere over ulike konsekvenser dette vil få for kommunikasjon og relasjon på arbeidsplassen. Hvordan oppleves det å gå inn i konflikter? Hva gjør konflikter med relasjonen til den andre? Hva skjer med kommunikasjonen når konflikter inntreffer? Med disse spørsmålene i bakhodet, ønsker jeg å gå ut fra ulike mellomlederes synsvinkel og egne opplevelser.

Problemstillingen lyder som følger: *Hvordan opplever mellomledere sin kommunikative relasjon til toppledelsen (overordnede) og medarbeiderne (underordnede), når det oppstår konfliktfylte situasjoner på arbeidsplassen?*

1.3 Begrepsavklaring

Det er spesielt fire begreper som blir benyttet i denne studien som det er viktig å gjøre rede for. Disse er *organisasjon, mellomleder, toppleder og medarbeider*. Begrepsavklaringer og definisjoner som omhandler blant annet kommunikasjon, relasjon og konflikter vil bli konkretisert i teorikapittelet.

1.3.1 Organisasjon

Kriteriet for hva som kan betegnes som en organisasjon, er satt i forhold til om deltakerne er knyttet sammen på grunnlag av felles mål og oppgaver. Videre er det et spørsmål om det eksisterer satte retningslinjer eller prosedyrer for hvordan en sammen skal realisere disse målene (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Jacobsen og Thorsvik (2002, s.12) definerer begrepet organisasjon mer presist på denne måte: *"et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål"*. Uttrykket "sosialt" viser spesielt til at den består av mennesker som samhandler med hverandre, og at en derfor må forstå den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren dersom en velger å studere organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I denne oppgaven vil jeg dermed gå ut fra at de ulike deltakerne er tilknyttet en organisasjon som arbeider med det formål å oppnå felles mål.

1.3.2 Mellomleder, toppleder og medarbeider

Lederskap i den forstand, omhandler det å arbeide med mennesker. En leder som opererer på et mellomnivå, karakteriseres av å jobbe med mennesker i organisasjonen der en samhandler både med noen over seg, under seg eller ved siden av seg (Soules, 2011). En mellomleder innehar en rolle som inkluderer både forpliktelser den skal følge samt autoritet til å utføre dem (Soules, 2011). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002), er mellomleder ansvarlig for å formidle både oppover og nedover i systemet. En toppleder kan beskrives som å besitte det øverste administrative ansvaret for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). En medarbeider betegnes i denne studien som en ansatt i en organisasjon hvor en fungerer i en relasjon med sin(e) leder(e) og sine likesinnede. Fordi jeg betrakter mellomledernes perspektiv i denne studien, blir derfor toppledere og medarbeidere også betegnet som overordnede og underordnede.

1.4 Oppgavens strukturelle oppbygning

Studien vil bli presentert gjennom seks kapitler. Innledningsvis har kapittel 1 formulert en introduksjon for studiens tema, bakgrunnen og motivasjon for valg av tema samt problemformulering og begrepsavklaringer. I kapittel 2 gjøres det rede for en teoretisk fremstilling som da er grunnlaget for den metodiske designen som blir presentert i kapittel 1. Kapittel 3 gir en presentasjon av den valgte metoden som blir

benyttet for gjennomføring av selve undersøkelsen, nemlig Q-metoden. Det gjøres både rede for dens bakgrunn, avklaring av dens begreper samt fremgangsmåte. Kapittelet inneholder også en refleksjon over forskerrollen. Kapittel 4 presenterer og tolker faktorene som fremkom av selve undersøkelsen. I kapittel 5 gjøres selve drøftingen av funnene fra kapittel 4, der de blir drøftet i lys av relevant teori. Avslutningsvis i kapittel 6 blir en oppsummering presentert i form av relevante funn. Forslag til videre forskning og egne tanker rundt hva som kunne vært gjort annerledes, blir også lagt frem i dette kapittelet.

2.0 Teoretisk forankring

Jeg vil i dette kapitlet presentere og gjøre rede for det teoretiske grunnlaget for min studie. Teorien som presenteres er strukturert inn i en såkalt metodisk design, som vises i figur 1 og beskrives mer detaljert i det metodiske kapitlet. Målet med forskningsdesignen og den valgte teorien er å benytte det som et grunnlag, for å kunne si noe om mellomlederens subjektive opplevelse av det valgte temaet. Teorien som presenteres er basert på og tilknyttet et rådgivningsperspektiv som da er mitt teoretiske felt. Med dette danner forskningsdesignen, med innhold av teoretiske perspektiver, grunnlaget for selve undersøkelsen som deltakerne gir sitt bidrag til.

Tabell 1. Min forskningsdesign som er basert på Fishers balanced block design

EFFEKTER	NIVÅ			CELLER
Relasjoner	Gjensidighet (a)	Avhengighet (b)	Uavhengighet (c)	3
Konflikt	Konstruktiv (d)	Destruktiv (e)		2
Kommunikasjon	Verbal (f)	Nonverbal (g)		2

2.1 Relasjoner – et møte mellom ”du” og ”jeg”

Den skotske filosofen John Macmurray (1961/1999) mener at relasjoner ikke kan oppstå uten at det eksisterer et ”jeg” og et ”du”. Med dette poengterer han, i sin teori om *person i relasjoner*, at det å være en person omhandler det å være i relasjon til andre mennesker (Macmurray 1961/1999). Et møte mellom ”du” og ”jeg” er med på å representere det unike mellom mennesker, nemlig gjensidighet og en felles opplevelse som medfører tanken om et ”vi” (Røkenes & Hanssen, 2012). Med bakgrunn i en slik tenkning velger jeg å betrakte en organisasjon som et relasjonelt system, hvor en kan iaktta et slikt møte gjennom at ulike individer (”jeg”) stadig er i relasjon til hverandre (”du”) og som på denne måten utgjør dens funksjon (”vi”). Ifølge Macmurray (1961/1999) kan relasjoner operere som en slags vekselvirkning mellom de tre dimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet. Et møte innenfor hver av disse kan oppleves både som likt og/eller forskjellig og samtidig prege kvaliteten på selve møtet (Kvalsund & Meyer, 2005). Organisasjoner representerer ofte relasjoner som er preget av hyggelige, støttende og utviklende omgivelser, men kan imidlertid også være en arena for frustrasjoner og konflikter. Det handler nemlig om å møte hverandres forventninger, behov, verdier og interesser (Einarsen & Pedersen, 2007).

På en arbeidsplass vil en veksling mellom de tre nevnte relasjonsdimensjonene foregå til enhver tid gjennom teamarbeid og all annen relasjonell aktivitet. Et vilkår for hvordan et relasjonelt møte utspiller seg, er makt. Kvalsund og Allgood (2003) poengterer viktigheten av å forstå makt når det gjelder kvaliteten på relasjonen og dynamikken i interaksjonen mellom personer. Det mest interessante er da om makten kan karakteriseres som, eller retttere sagt oppleves som positiv eller negativ i ulike situasjoner. I en organisasjon som operer med ulike nivåer av ansatte, er det all grunn til å tro at det eksisterer en viss maktbruk, enten det er bevisst eller ubevisst. Gjennom dypere beskrivelse av de tre relasjonsdimensjonene; avhengighet, uavhengighet og gjensidighet, vil jeg eksemplifisere hvordan disse kan fungere i form av positiv og negativ vekting.

2.1.1 Avhengighet – en asymmetrisk relasjon

I en avhengighetsrelasjon kan forholdet mellom ”jeg” og ”du” anses som asymmetrisk der ”jeg” er avhengig av ”den andre” (Kvalsund & Meyer, 2005). En nyansatt og en arbeidsgiver kan for eksempel fremstille en slik relasjon ved at arbeidsgiver sitter på kunnskap som den nyansatte ikke har, men har behov for. Dersom den nyansatte anser det som positivt å motta veiledning og opplæring samt at det er et gjensidig behov fra begge parter, vil relasjonen karakteriseres som positiv, til tross for dens asymmetriske tilstand. Dette fordi det er enighet om at de behøver et avhengighetsforhold i denne perioden. På et tidspunkt hvor relasjonen ikke lenger oppleves som nødvendig men likevel opprettholdes av en av partene, anses den imidlertid som negativ (Kvalsund, 2005). Karakteristisk for dette er til eksempel at den nyansattes behov nå er dekket, og den er klar for å bli mer selvstendig, men at dette ikke er gjensidig fra arbeidsgivers side. Det som fremmer den negative avhengighetsrelasjonen er altså at begge parter ikke erkjenner denne selvstendigheten samtidig. Mangelen på slik samtidig erkjennelse, kan ofte være en kilde til konflikt og misbruk av makt da den kan skape følelse av tvang og ufrihet. Naturligvis kan en også betrakte det motsatt, der brudd på asymmetriens gjensidighet skjer dersom det søkes hjelp og opplæring men behovet ikke blir møtt (Kvalsund, 2005).

2.1.2 Uavhengighet – et steg mot selvstendigheten

En uavhengighetsrelasjon kjennetegner gjerne større symmetri enn avhengighetsrelasjonen, da den kan betraktes som et steg mot selvstendighet. Dette fordi ”jeg’et” i dette tilfellet ikke lenger har behov for rådføring fra ”den andre”, og nå ønsker å frigjøre egne ressurser (Kvalsund & Meyer, 2005). En nyansatt og dens arbeidsgiver vil i en slik relasjon preges av at de ikke lenger er avhengige av at den ene søker den andres kunnskap og opplæring. Den nyansatte har nå oppnådd sitt behov, og ønsker å få utbytte av eget tankesett og egne ferdigheter. På samme måte som den førstnevnte relasjonsdimensjonen, vil også uavhengighetsrelasjonen kunne vektes i positiv og negativ karakter. Ved gjensidig anerkjennelse av og tillit til at selvstendigheten ønskes, vil uavhengighetsrelasjonen forholde seg positiv. Her gis det rom og frihet for løsrivelse og for at uavhengigheten kan blomstre og utvikles for begge parter. For å kunne oppnå gjensidighet i relasjonen, er denne anerkjennelsen nødvendig (Kvalsund, 2005). Relasjonen står imidlertid i fare for å bli negativ dersom dette ikke skjer. Et negativt uavhengighetsforhold kan bære preg av uenighet og konflikt, og muligens også konkurranse (Kvalsund & Meyer, 2005). Den kan videre føre til brudd i kommunikasjonen og relasjonen, simpelthen fordi en flykter for å opprettholde sin egen uavhengighet og selvstendighet (Kvalsund, 2005).

2.1.3 Gjensidighet – helhetens relasjon

Gjensidighet preger relasjonen dersom det foreligger åpenhet, anerkjennelse og tosidighet (Kvalsund, 2005). Det forutsetter imidlertid at en har erkjent verdien av både avhengigheten og uavhengigheten (Kvalsund & Meyer, 2005). På en arbeidsplass kan gjensidighet i relasjon karakteriseres ved at en fremmer hverandres ulikheter og ser nytteverdien av disse samt at en verdsetter at den andre er selvstendig. Slik vil positiv uavhengighet prege en gjensidig relasjon hvorav begge parter fremmer og setter pris på hverandres selvstendighet og uavhengighet (Kvalsund, 2005). Videre er en på arbeidsplassen avhengig av hverandre for å dele ulike erfaringer, og for å utføre et godt samarbeid. Slik fremstår gjensidigheten også gjennom det å være positivt avhengig av hverandre (Kvalsund, 2005). I gjensidigheten ser en mulighetene som ligger i å fokusere på ”vi” fremfor ”jeg”, og slik dannes en større helhet i relasjonen (Kvalsund & Meyer, 2005). Slik sett vil muligheten og potensialet for utvikling ligge i gjensidigheten, da en helhetlig relasjonell dimensjon oppstår

(Kvalsund & Meyer, 2005). Gjensidighet i et forhold mellom en nyansatt og dens arbeidsgiver vil derfor karakteriseres av at begge parter opprettholder og fremmer hverandres selvstendighet og uavhengighet, slik at begge kan kjenne seg fri og likeverdige i relasjonen (Kvalsund, 2005).

2.2 Konflikter – et uttrykk for kamp eller frustrasjon?

Søken etter en definisjon av begrepet viser seg å være relativt vanskelig, da det finnes utallige subjektive oppfatninger av hva som kjennetegner en konflikt og hvor en for eksempel skal sette skille mellom konflikter og uenigheter. Med uttrykket ”uten kamp ingen konflikt” poengterer Larsen (1999) at konflikter ikke kan karakteriseres som uenigheter eller motsetninger, men heller at det foreligger noe som begge parter brenner for og vil kjempe for. Imidlertid vil definisjonen av en konflikt kunne få en annen vinkling dersom en tar i betraktning de motsetningsforhold som ennå ikke har utviklet seg til en åpen kamp. Derimot foreligger de muligens som en irritasjon mellom partene som for eksempel unngåelse av å ta opp frustrasjoner eller irritasjon, eller i tilfeller der en faktisk har sluttet å snakke sammen (Einarsen & Pedersen, 2007). I boken *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet* (Einarsen & Pedersen, 2007 s.50) definerer Evert van de Vliert begrepet slik; ”*en konflikt er en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre*”. Kjernen i denne definisjonen er frustrasjonen eller følelsen av å bli forhindret av andre, og at det i de fleste relasjoner kan eksistere en rekke små og store konflikter (Einarsen & Pedersen, 2007).

Grunnen til at jeg valgte å legge betydningen av begrepet konflikt til et så vidt perspektiv, er at jeg vektlegger subjektiviteten rundt hva som oppleves som en konflikt som mest verdifull. Jeg vil i denne studien kun konsentrere meg om mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen og kommunikasjonen ved disse. Med dette mener jeg konflikter som oppstår mellom organisasjonens ledelse og de ansatte, da med fokus på mellomlederens opplevelse. Jeg utelukker ikke at det kan foreligge både indre konflikter i personene, konflikter mellom organisasjonen og det ytre eller på privat basis som også kan ha direkte årsaker til konflikter på arbeidsplassen. Dette vil likevel ikke være fokuset for denne oppgaven. For å kunne få en viss oppfatning av hva en mellomleder kan assosiere med begrepet og hvordan

den ønsker å forholde seg til det, har jeg derfor valgt å inndele konflikter i konstruktive og destruktive i min design.

2.2.1 Konflikters konstruktive perspektiv

Etter tusenårsskiftet ser det ut til at vi har fått et mer modernisert syn på konflikter i arbeidslivet, bunnet i et realistisk syn på hvordan verden fungerer i dag. Konflikter blir her ansett som en naturlig del av all mellommenneskelig samhandling, og noe som må håndteres når de dukker opp (Einarsen & Pedersen, 2007). Menneskers interesser, behov, ønsker, verdier og synspunkter uttrykkes på utallige måter. Det er derfor grunn til å tro at konflikter er fullstendig normalt (Skau, 2011). Slik sett vil det være et tegn på at en god leder definitivt ikke har fravær av konflikter, og må håndtere dem når de oppstår på en ryddig og ansvarlig måte. Bakgrunnen for dette synet viser seg blant annet i det mer moderne arbeidslivet som er preget av endring og utvikling, dynamikk og tett samarbeid på tvers av grupper (Einarsen & Pedersen, 2007). Om konflikter anses som konstruktive eller destruktive avhenger derfor ikke bare av synet på dem, men også hvordan de håndteres. En konstruktiv konflikt vil for eksempel kjennetegnes ved at en viser respekt for hverandres synspunkt der en finner en definisjon av det underliggende problemet og hva som er årsaken til konflikten. Videre tar en fatt på problemet sammen for deretter å diskutere ulike løsninger som kan tilfredsstille alles behov (Ekstam, 2001). Så fort konflikten ikke holdes skjult men kommer frem på bordet, kan det virke forløsende for alle parter samt at det frigjør energi (Skau, 2011). Et støttende klima der konflikter anses som et potensial til endring og utvikling, vil kunne føre til at en også opprettholder en konstruktiv håndteringsmåte (McClure 2005; Ekstam, 2001).

2.2.2 Konflikters destruktive perspektiv

Tradisjonelt sett har begrepet konflikt blitt assosiert med noe urovekkende og bekymringsfullt, samt ansett som en negativ og uønsket situasjon gjerne med harde konfrontasjoner (Einarsen & Pedersen, 2007). McClure (2005) mener at den tradisjonelle måten å betrakte konflikter på har lært individer til å unngå dem, og at dette kun vil føre til det han kaller regressive grupper. De låser seg fast i begrensede sirkler med gjentagende mønstre (McClure, 2005). I utgangspunktet vil en kunne si at McClure ikke er fortrolig med at det eksisterer destruktive konflikter. Likevel kan en

som en assosiasjon til hvordan en håndterer konflikter destruktivt, se det opp mot hans måte å beskrive regressive grupper på. For de fleste av oss representerer imidlertid konflikter store utfordringer, og mange er villig til å strekke seg langt for å unngå dem. Destruktive konflikter oppstår gjerne dersom de forblir skjulte eller fastlåste, hvor en velger å glatte over hvem en egentlig er, og hvordan en tenker og føler (Skau, 2011). Johnson og Johnson (2009) presiserer at konflikter som blir behandlet på destruktive måter kan føre til at grupper blir ineffektive. Dette i form av at det oppstår svekkede forhold mellom partene. Konflikter på arbeidsplassen som er av destruktiv form kan kjennetegnes ved at alle er bevisst spenningen, men ingen tør å stikke hull på ballongen. Imidlertid vil opprettholdelse av slik unnvikelse være forløper både for dårlig kvalitet på relasjonen samt på livskvalitet og helse (Skau, 2011). Greenberg (2011) og Ekstam (2001) hevder at destruktive konflikter ofte bygger på kritikk som er av negativ karakter og misforståelser på grunnlag av kommunikasjonssvikt. For eksempel kan tilbakemeldinger i negativ form heller føre mottakeren i forsvar og sinne enn å hjelpe den til å utvikle seg. Dette dersom mottakeren opplever kritikken som en form for personangrep heller enn å forstå at det dreide seg om den konkrete saken. Slik sett vil tilbakemeldingen da kun fungere som skadende for relasjonen og kommunikasjonen mellom partene (Greenberg, 2011). Misforståelser av hverandre som ikke avklares, vil ofte medbringe at en opparbeider seg feilaktige tolkninger av den andre som vil være uheldig for den gode kommunikasjonen (Ekstam, 2001). Konflikter kan vekke følelser som eksempelvis stress, sinne eller irritasjon, da egne behov eller interesser blir utfordret. Følelsene er med dette med på å bestemme ens reaksjonsmønster på den gjeldende konflikten, som også er sterkt knyttet til tidligere konflikterfaringer. Dersom slike reaksjonsmønstre forblir ubevisste og ureflekterte, kan det føre til at en stagnerer (Kvalsund & Meyer, 2005).

2.2.3 Konflikter i et gruppeutviklingsperspektiv

Bud A. McClure (2005) er en av flere som iakttar konflikter som et utviklingspotensial. I sin kaos-teori beskriver han en gruppeprosess som en del av en faseutvikling der tre av syv faser kjennetegner og inneholder konfliktfylte situasjoner. Prosessen for å nå sitt øverste potensial som gruppe, skjer gjennom en utvikling i det han titulerer som ”arken”. De første fasene i ”arken” omhandler det å bli kjent som

gruppe, mens den midtre delen preges av konflikter da en har behov for utløp av ens innesperrede frustrasjoner. De siste fasene i "arken" kjennetegner gruppestolthet, gjensidighet og verdsettelse av mangfoldet i gruppen. Det er ved å nå de siste fasene at gruppen har mulighet til å utvikles til sitt fulle potensial, men som imidlertid er vanskelig å oppnå. Ifølge McClure (2005) vil en gruppe neppe utvikle seg dersom konfliktene ikke får utspill, ved eksempelvis å ignorere dem. Han ser utviklingspotensialet og mulighetene som ligger i konflikter, og poengterer at konfliktene og deres emosjonelle uttrykk vil bygge sunne forhold mellom individer. Gjennom åpenhet for konflikthåndtering, i dette tilfellet i en organisasjon, vil en kunne opparbeide et miljø der det er aksept og forståelse for forskjelligheter. I sin bok fremhever han lederen som en viktig brikke for å skape tryggheten for at nettopp dette skal kunne virkeliggjøres (McClure, 2005).

2.3 Kommunikasjonens mange muligheter

Kommunikasjon er en svært sentral del av alle mellommenneskelige konflikter (Wilmot & Hocker, 2007), noe som fordrer at en mellomleder besitter kunnskap om og innehar visse kommunikasjonsferdigheter når en skal håndtere konflikter. Kommunikasjon er et mangfoldig begrep og kan derfor defineres på utallige måter. En måte å betrakte begrepet på er gjennom følgende definisjon av Eide og Eide (2007, s.17): *"utveksling av meningsfylte tegn mellom to eller flere parter"*. Definisjonen kan utdypes dit hen at kommunikasjonen avhenger av at det er minst to parter, der det skjer en gjensidig påvirkning og utveksling (Eide & Eide, 2007). En annen måte å angripe begrepet på er å betrakte det ut fra kommunikasjon i grupper i tråd med Johnson og Johnson (2009), da de poengterer at det innebærer at et gruppe medlem har en bevisst hensikt om å endre mottakers atferd når en sender et budskap. I et organisasjonsperspektiv blir begrepet betraktet som selve essensen i organisasjonen og noe som involverer alle – fra det laveste nivå av ansatte og helt opp til toppsjefene av organisasjonen (Greenberg, 2011). Ved konflikter er det derfor aktuelt at mellomleder tar i bruk ulike ferdigheter ved kommunikasjonen i relasjonen til andre. Ferdigheter som tillit, empatisk holdning, aktiv lytting - parafrasering av språk og kroppsspråk, og kongruens mellom hva som blir sagt og hva som blir gjort er nyttig for å kunne oppnå god og effektiv kommunikasjon (Kvalsund, 2009; Rogers, 1961). Tilstedeværelse eller fravær av disse ferdighetene blant medlemmene i

organisasjonen, er med på å avgjøre hvordan en mellomleder opplever sin kommunikative relasjon til sine ledere og medarbeidere. I min design har jeg valgt å dele kommunikasjonen inn i to sentrale deler, nemlig verbal- og nonverbal kommunikasjon.

2.3.1 Kommunikasjon gjennom det verbale

En kjennetegner som regel verbal kommunikasjon som bruk av ord og begreper enten det er gjennom en dialog ansikt til ansikt eller via e-mail, telefon, faks, eller lignende (Greenberg, 2011). Dialogen er spesielt viktig for å opprettholde effektiv kommunikasjon. Johnson og Johnson (2009) poengterer at kommunikasjonen kan anses som effektiv dersom mottakerne tolker budskapet slik senderen har tenkt eller ment. Slik sett kan det antas at den effektive kommunikasjonen i en organisasjon kan settes på prøve med tanke på at det som blir kommunisert ovenfra kan stå i motsetning til det som blir kommunisert nedenfra, og omvendt. Om kommunikasjonen er effektiv kan eksempelvis bety at mellomlederen gir et klart budskap til sine medarbeidere som tolker budskapet i tråd med mellomleders målsetning (Greenberg, 2011). Klarheten vil her avhenge av om det som blir sagt i er uttrykkelig nok til at mottakeren gir tilbakemelding på sin forståelse av budskapet (Eide & Eide, 2007). Dette omhandler blant annet at en er kongruent når en kommuniserer med andre, som nevnt tidligere (Rogers, 1961). I organisasjoner verdsetter de fleste medarbeidere å bli tatt på alvor og vist unik interesse (Schüssel, 2004). Det er derfor viktig at tanker og følelser en formidler som person er ekte og oppriktig, altså kongruent (Røkenes & Hanssen, 2002). Ved å være en kongruent formidler samt oppmerksom lytter, vil en samtidig kunne øke sannsynligheten for å håndtere og oppleve konflikter mer konstruktivt. Imidlertid kan forstyrrelser ofte være hindre for effektiv kommunikasjon, og viser seg gjerne i at budskapet ikke kommer klart nok frem ved at mottakerens tolkning ikke samsvarer med senderens målsetning (Greenberg, 2011).

2.3.2 Nonverbal kommunikasjon

Vektlagt all den kommunikasjonen en bedriver daglig, vil også tilnærmet like mye av denne være nonverbal i den forstand at den utveksles uten bruk av ord (Greenberg, 2011). Slik sett inneholder kroppsspråket en hel del informasjon selv om den ikke

formidles ved hjelp av ord. Den mest kjente nonverbale kommunikasjonen er kroppsspråk, som kan være av svært forskjellig betydning i ulike kulturer. I en organisasjon kan også eksempler på nonverbal kommunikasjon vises gjennom måten en kler seg på både som et tegn på hvordan en skal fremstå for hverandre innad i organisasjonen og hvordan en vil fremstå overfor ytre omgivelser (Greenberg, 2011). Nonverbal kommunikasjon er også med på å fremme aktiv lytting og kongruens, og er med dette avgjørende både for hvordan en opplever kommunikasjonen, og om den utspiller seg som god og effektiv eller ei. Aktiv lytting er noe som muligens høres banalt ut men som viser seg å være praktisk vanskelig for mange. Dette i form av at flere fokuserer mer på budskapet de i neste omgang skal utveksle enn det de er i ferd med å motta (Greenberg, 2011). Kroppslig sett viser en i slike tilfeller en lite interessert holdning, der fokuset for samtalen ikke er rettet mot den andre og dens budskap. En blir slik en passiv lytter (Kvalsund, 2009). Kongruent kommunikasjon kan eksempelvis være å smile med ansiktet dersom en sier at en er glad og i godt humør. Slik vil det en formidler fremstå på en genuin, pålitelig og tillitsvekkende måte. I tilfeller der det mangler kongruens og aktiv lytting, vil kommunikasjonen svekkes og en vil ofte oppnå misforståelser i samhandling med andre (Eide & Eide, 2007).

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for det teoretiske grunnlaget for denne studien. Jeg har hovedsakelig vært inne på tre ulike effekter som inneholder teorier omkring temaet for studien. Den første effekten tar opp det å være en person i relasjon, samt hvordan ulike relasjonsdimensjoner kan prege et møte mellom to personer. Videre tar neste effekt opp konflikter og dens perspektiv om en konstruktiv kontra destruktiv tankegang. Konflikter sett i et gruppeutviklingsperspektiv inngår også i denne effekten. Til slutt ble kommunikasjon brakt på banen i den tredje og siste effekten. Her var jeg inne på dens verbale og nonverbale form. Teorien vil i det videre spille en viktig rolle, da den danner grunnlaget for utsagnene i studien. Senere i kapittel 4 vil også funnene fra denne studien drøftes i lys av den presenterte teorien.

3.0 Metodisk tilnærming

Ved hjelp av Q-metodisk forskning er hovedformålet å studere menneskers subjektivitet, gjennom deres holdninger, verdier, erfaringer og meninger (Thorsen & Allgood, 2010). Med subjektivitet som sitt hovedformål, kan forskeren få mulighet til å øke sin forståelse av ulike deltakeres opplevelse av et fenomen (van Exel & de Graaf, 2005). Mitt grunnlag for å benytte meg av Q-metoden, er at jeg bygger min analyse på den subjektive opplevelsen mellomledere har av et gitt tema, nemlig kommunikasjon i konfliktfylte situasjoner. Slik vil metoden hjelpe meg som forsker med å forstå ulike holdninger, tanker og følelser rundt kommunikasjon og konflikter som den enkelte mellomleder besitter (Wolf, 2010).

3.1 Bakgrunn for Q-metodologi og dens begreper

Q-metoden ble utviklet og introdusert av fysiker og psykolog William Stephenson i 1935, som et alternativ til datidens naturvitenskapelige tenkning. En tenkning der menneskers følelser, tanker og atferd ble redusert til objektive målinger (Thorsen & Allgood, 2010). Som en vitenskapsfilosofisk retning og forskningsteknikk tar Q-metoden sikte på å utforske subjektivitet blant individer. Med subjektivitet menes det i denne sammenhengen en persons kommunikasjon rundt et tema eller fenomen som det søkes kunnskap om. Slik sett er subjektivitet sterkt forankret i en persons indre referanserammer, og kan dermed karakteriseres som atferd (McKeown & Thomas, 1988). Subjektiviteten kommer frem ved hjelp av deltakernes sortering av utsagn, hvor en gjør sin opplevelse synlig for forskeren. Ifølge Stephenson (1977, ref. i Wolf 2010) innebærer denne prosessen det han betegner som "*operant subjektivitet*". I Q-metoden benyttes begrepet for å beskrive den spontane atferden som oppstår idet deltakeren sorterer. Det essensielle ved metoden er at subjektivitet kan kommuniseres, og at en via denne kommunikasjonen kan gjøre systematiske analyser av den. Gjennom å studere enkeltindividers opplevelser rundt et gitt tema, vil en Q-metodisk analyse altså belyse de tanker, følelser, meninger, verdier, holdninger, forståelse, osv. individet besitter rundt et fenomen (Van Exel & de Graaf, 2005). Samtidig vil en kunne fange opp et generelt perspektiv på de meningsmønstre som finnes om fenomenet, ved hjelp av flere individers opplevelser (Thorsen & Allgood, 2010).

Med tanke på foregående informasjon, kan Q-metode forenklet sett forstås i lys av både sosialkonstruksjonismen (Watts & Stenner, 2012) og fenomenologien (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Den førstnevnte betrakter kunnskap som noe individet selv konstruerer, som da kan ses i sammenheng med operant subjektivitet. Den andre søker forståelse rundt et fenomen slik det fremstår i sin renhet (Sohlberg, 2009) som ønsket i denne studien.

Typisk for Q-metode er at deltakerne, kalt P-set eller personutvalg, skal gjennomføre en Q-sortering som deres bidrag til undersøkelsen. Denne prosessen går ut på at deltakerne sorterer et visst antall utsagn (Q-utvalg) ut fra hvor enig eller uenig de stiller seg til de gitte utsagnene. Sorteringen gjøres i tråd med en sorteringsinstruks (Van Exel & de Graaf 2005; Thorsen & Allgood, 2010). Et viktig prinsipp i Q-metodologi er abduksjon, der det legges vekt på forskerens oppdagelse av nye mønstre gjennom tolkningen av Q-sorteringene (Thorsen & Allgood, 2010). Prinsippet blir benyttet gjennom hele forskningsprosessen. En vil derfor ikke benytte hypoteser som utgangspunkt for forskningen, men heller søke kunnskap om subjektive forståelser av fenomenet og slik foreslå hypoteser ved hjelp av oppdagelsene man opparbeider seg (Kvalsund, 2005). Familiært til abduksjon er induksjon og deduksjon. Ved induksjon er hensikten å nærme seg et fenomen uten å ha foreliggende teori som styrer forståelsen av det, imidlertid ønskes det også å kunne benytte informasjonen en får om fenomenet til en mulig generalisering eller forklaring. Deduksjon går ut fra en hypotese og tilknyttet teori, der en tilpasser forskningen deretter (Watts & Stenner, 2012). Metoden tar i bruk både kvalitative og kvantitative teknikker, men kan i utgangspunktet anses som mer kvalitativ. Dette fordi det er de subjektive syn og meninger som danner grunnlaget for den seinere faktoranalysen (Kvalsund, 2005).

3.1.1 Concourse/kommunikasjonsunivers

Med bakgrunn i et interessant tema, som i dette tilfellet er opplevelse av kommunikasjon under konflikter, identifiseres en *concourse* som beskriver dette temaet. *Concourse* omtales på norsk som et kommunikasjonsunivers, og representerer alle de mulige måtene å kommunisere om et tema på – som i prinsippet er uendelig. Et kommunikasjonsunivers er lett gjenkjennelig for alle i den gitte kulturen eller

konteksten, og representeres via enhver samling av stimuli, språklige uttrykk, eller lignende som individet kan uttrykke subjektive preferanser rundt. Dette i form av individets holdninger, verdier og oppfattelse (Thorsen & Allgood, 2010; Kvalsund & Allgood, 2010). Kommunikasjonsuniverset tilknyttet denne oppgaven dreier seg om de uttrykk og uttalelser som finnes rundt fenomenet opplevelse av kommunikasjon under konflikter. Det er på bakgrunn av kommunikasjonsuniverset at en danner utsagn som deltakerne senere benytter i den såkalte Q-sorteringen (Wolf, 2010). Som et utgangspunkt for utarbeidelsen av mitt kommunikasjonsunivers, har jeg benyttet meg av egne tanker og tidligere erfaringer både fra praksis, arbeid og utdanning, samtale både med medstudenter, familie og venner, samt søk i faglitteratur og medier. Basert på dette vil en kunne si at undersøkelsen som blir presentert for deltakerne, er noe farget av forskerens (min) subjektivitet.

3.1.2 Eksperimentelt design og Q-utvalg

Begrepet Q-utvalg er ensbetydende med det samlede utvalget av utsagn (Thorsen & Allgood, 2010). Kriteriet for å utarbeide et godt Q-utvalg omhandler det å kunne representere så godt som mulig det samfunnet eller den kommunikasjonskulturen som det søkes kunnskap om (Kvalsund, 2005). For å dekke ulike aspekter ved kommunikasjonsuniverset, er det derfor essensielt å skape en design som innehar et strukturert og balansert utvalg av utsagn (Thorsen & Allgood, 2010). *Fisher balanced block design* benyttes for å oppnå nettopp dette, og inndeles i effekter, nivåer og celler som en kategorisering og avgrensning av utvalgt teori. Disse utgjør utgangspunktet for dannelsen av utsagnene (Kvalsund, 2005). Min forskningsdesign presenteres i figur 1, og ser slik ut:

Tabell 1. Min forskningsdesign som er basert på Fishers balanced block design

EFFEKTER	NIVÅ			CELLER
Relasjoner	Gjensidighet (a)	Avhengighet (b)	Uavhengighet (c)	3
Konflikt	Konstruktiv (d)	Destruktiv (e)		2
Kommunikasjon	Verbal (f)	Nonverbal (g)		2

I forskningsdesignen kan effektene betraktes som hovedteorien for problemstillingen, nivåene som viktige dimensjoner av hovedteorien og cellene som en oppsummering av antall nivå innenfor hver effekt (McKeown & Thomas, 1988). Som vist ovenfor i figur 1 er den første effekten i min design relasjoner, som legger fokus på det å være en person i relasjon, jamfør vektlagt teori (Macmurray 1961/1999; Kvalsund & Meyer, 2005). Effekten er delt i tre nivåer: a) gjensidighet, b) avhengighet og c) uavhengighet som representerer ulike dimensjoner av det å være i relasjon med andre mennesker. Den andre effekten er konflikter, der hovedtanken er å kunne rette oppmerksomheten mot hvordan den enkelte mellomleder opplever og forholder seg til konfliktbegrepet. Effekten inneholder nivåene d) konstruktiv og e) destruktiv. Den tredje og siste effekten, kommunikasjon, viser til hvordan kommunikasjonen kan foregå gjennom nivåene f) verbal og g) nonverbal. Designen danner utgangspunktet for utvalg av utsagn (Q-utvalg) ved å kombinere de ulike cellene fra hver av effektene (Kvalsund & Allgood, 2010). Designen gir 12 (3x2x2) celler, som fremmer følgende cellekombinasjoner: adf, adg, aef, aeg, beg, bdg, bef, bdf, cdf, cdg, ceg og cef (se design i figur 1). Jeg valgte at hver av disse cellekombinasjonene skulle inneholde tre utsagn (replikasjoner), som totalt gir et Q-utvalg på 36 utsagn (se vedlegg 1) ved å multiplisere 12 celler med 3 utsagn (Kvalsund & Allgood, 2010).

I min oppgave er Q-utvalget basert på skriftlige utsagn, men kunne også vært bilder, skulpturer eller lignende. Dette avhenger av deltakerne og hvordan det best tilpasser dem (Thorsen & Allgood, 2010). Q-utvalget skal være med på å innhente kunnskap om det kommunikasjonsuniverset jeg søker kunnskap om, her nemlig opplevelse av kommunikasjon under konfliktfylte situasjoner.

3.1.3 Personutvalg – P-set

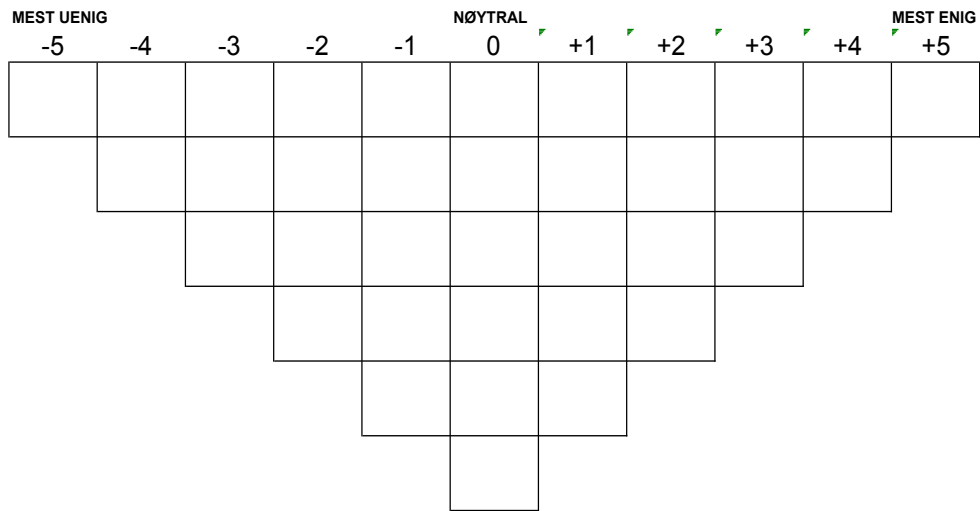
P-set eller personutvalg er et satt begrep for deltakerne eller personene som skal utføre Q-sorteringen(e). Valg av P-set utføres nøye og skal i hovedsak representere kulturen der kommunikasjonsuniverset stammer fra, slik at ulike syn og subjektive opplevelser kommer til uttrykk på best mulig måte (Thorsen & Allgood, 2010). Utvalgsprosessen kan foregå på to ulike måter, nemlig *intensivt* eller *ekstensivt* (McKeown & Thomas, 1988). Intensive utvalg fungerer ved at en eller få deltakere sorterer flere ganger ut fra ulike instruksjonsbetingelser, der en søker å gå i dybden.

Ekstensiv utvalg tilsvarer derimot at flere deltakere utfører samme Q-sortering, der variasjon i subjektiviteten ønskes (McKeown & Thomas, 1988). I denne studien valgte jeg å benytte et ekstensivt personutvalg, der personene er valgt ut fra kriteriet om at de er i besittelse av en stilling som mellomleder.

Jeg kontaktet mellomledere som arbeider ved ulike organisasjoner rundt om i Norge, med ulik alder og utdanningsbakgrunn. Dette blant annet for å unngå homogenitet i utvalget (Watts & Stenner, 2012), og heller søke et heterogent utvalg som kan løfte frem ulike perspektiver. Av de over 40 kontaktede deltakerne, var det til slutt 15 som deltok på undersøkelsen. To av sorteringene var jeg imidlertid nødt til å ekskludere, da de ikke var fullstendig utfylt. Det er derfor 13 deltakere som er med på å danne undersøkelsen, bestående av både kvinner og menn, hvorav en deltaker ikke definerer noen av faktorene som fremkom. Deltakeren har ingen signifikant korrelasjon med noen av faktorene, og derfor utelukket jeg henne i analysen (Kvalsund & Allgood, 2010).

3.1.4 Gjennomføring – Q-sortering og instruksjonsbetingelse

Deltakernes bidrag i undersøkelsen skjer gjennom en Q-sortering, som altså er den gjeldende teknikken i Q-metoden (Kvalsund, 2005). Det er gjennom denne prosessen at deltakerne i denne oppgaven kunne uttrykke sitt synspunkt ved hjelp av å rangere utsagnene i den gitte sorteringsmatrisen (McKeown & Thomas, 1988). I første omgang fikk deltakerne informasjonsbrev (se vedlegg 2) og samtykkeerklæring (se vedlegg 3) til selve undersøkelsen. De fikk seinere beskjed om å sortere 36 utsagn i en sorteringsmatrise rangert fra +5 til -5 (se figur 2), etter hvor enig eller uenig de var i de gitte utsagnene (Thorsen & Allgood, 2010). Høyeste og laveste tallverdi (+5 og -5) representerer ytterpunktene ”mest enig” og ”mest uenig”. Utsagn som derimot plasseres i feltet med tallverdi 0, anses som nøytrale eller tvetydig og har med dette mindre eller lite psykologisk signifikans for deltakeren (McKeown & Thomas, 1988). Figuren under viser sorteringsmatrisen som jeg valgte å anvende.



Figur 1. Sorteringsmatrise

Deltakerne fikk fortløpende tilsendt instruksjon for sortering (se vedlegg 4), utsagn, sorteringsmatrise og eksempel på ferdig utfylt matrise. Det sistnevnte dokumentet viser et eksempel for hvordan en skal utfylle matrisen (se vedlegg 5), noe jeg valgte å legge ved da de fleste fikk tilsendt materialet per post. Sorteringen foregikk etter en gitt instruksjonsbetingelse (se vedlegg 4), som har til hensikt å gi deltakerne en fokusert retning som skal ligge i bakhodet under sorteringen (Wolf, 2010). Instruksjonsbetingelsen som ble utgitt, fokuserer på hvordan deltakerne per dags dato opplever den kommunikative relasjonen til sin(e) leder(e) og medarbeidere i konfliktfylte situasjoner.

3.2 Faktorer og faktoranalysen

Faktoranalysen er en metode som gjør det mulig å få et bilde på hvordan hver enkelt person klassifiserer seg selv gjennom Q-sorteringen, samt hvordan disse klassifiseringene kan representere ulike faktorer (Brown, 1980). Så fort sorteringsmatrisene fra personutvalget er innsamlet vil de dermed korreleres og analyseres i et analyseprogram (Kvalsund, 2005). I denne undersøkelsen ble analyseprogrammet PQMethod (Schmolck, 2012) benyttet, som fungerer ved at deltakernes Q-sorteringer korreleres med hverandre for deretter å plassere dem i ulike faktorer. Personer som korrelerer høyt med hverandre og som altså representerer noenlunde samme syn, vil ende opp i en og samme faktor. Faktorene representerer på denne måten ulike hovedsyn fra personutvalget, og er med dette gjenstand for videre

tolkning og diskusjon (Brown, 1980). Som nevnt ovenfor ses gjerne faktoranalysen på som den tekniske og statistiske delen av Q-metoden gjennom bruk av PQMethod (Van Exel & de Graaf, 2005). Antall faktorer som fremkommer av analysen, avhenger av variasjonen i Q-sorteringene (Van Exel & de Graaf, 2005).

Ved bruk av programmet PQMethod (Schmolck, 2012) avgjøres om en skal benytte ”Centroid” eller ”Principal component” analyse. Jeg valgte å benytte ”Principal components”, da den viste seg å være mest brukervennlig. En faktorløsning på 8 ble trukket frem i den uroterte analysen (se vedlegg 6), hvorav fire av disse hadde en egenverdi på over 1. Ifølge Watts og Stenner (2012) er faktorer som har egenverdi på over 1.00, statistisk signifikante og kan betraktes som en faktor. Dette indikerer at en fire-faktorløsning i dette tilfellet er mulig. Hvilken faktorløsning som imidlertid er mest hensiktsmessig vurderes gjennom videre rotasjon i analyseprogrammet. Her falt valget på ”Varimax rotation” som er mest hyppig brukt og som automatisk gjennomfører rotasjonsprosessen ved hjelp av statistiske kriterier (McKeown & Thomas, 1988). Det ble gjennomført analyse med både en tre- og fire-faktorløsning, der det viste seg å være mest hensiktsmessig med tre-faktorløsning (se vedlegg 7). Valget ble gjort på basis av å vurdere ulike statistiske detaljer i rapportene fra analysen, deriblant korrelasjon, den forklarende variansen og antall deltakere som lader på hver faktor. Ved en tre-faktorløsning ble korrelasjonen lavere og hver faktor fikk flere deltakere, noe som medførte at jeg valgte denne faktorløsningen.

Tabell 2. Korrelasjon mellom faktorene

Faktorer	1	2	3
1	1.0000	0.2554	0.4577
2	0.2554	1.0000	0.2613
3	0.4577	0.2613	1.0000
% Forklarende varians	24	15	23

Tabellen viser en tre-faktorløsning med en forklarende varians på 62%

3.2.1 Faktortolkning

Å tolke resultatene er neste fase i Q-metodologi, der en benytter den skriftlige rapporten fra analysen til å finne hva som karakteriserer hver faktor samt skiller dem fra hverandre (Thorsen & Allgood, 2010). Faktorene som fremkommer av analysen representerer i så måte et gjennomsnittsmønster (se vedlegg 8) av sorteringene som definerer hver enkelt faktor (Kvalsund & Allgood, 2010). I betraktning av at hver enkelt faktor fremstiller et gjennomsnittlig syn, er det derfor viktig å skille mellom faktorsynet og det subjektive synet hos hver enkelt deltaker. Prinsippet om abduksjon, som beskrevet tidligere, er også gjeldende for denne delen av prosessen (Wolf, 2010). Det er her en som forsker oppdager nye aspekter ved fenomenet som det forskes på. Imidlertid er det ifølge Stephenson (1986, i Wolf, 2010) nødvendig å merke seg at de oppdagelsene en gjør seg som forsker gjennom analysen og tolkning av faktorene, er forskerens egne.

Under arbeidet med tolkning av faktorene, la jeg i første omgang spesielt vekt på å utforme en visuell fremstilling av gjennomsnittsmønstrene i en forstørret utgave for hver faktor. Ved hjelp av en slik fremgangsmåte kunne jeg se hvor de ulike utsagnene var plassert i mønsteret, samt lettere få tak på det helhetlige bildet i hver enkelt faktor. Etter dannelsen av et helhetlig inntrykk av hver faktor, var det for meg mest relevant å betrakte de mest fremtredende utsagnene i hvert faktorbilde. Her tok jeg utgangspunkt i utsagn med verdiene +5, +4, +3 og -5, -4, -3. Enkelte ganger ble også utsagn med andre verdier benyttet, da det passet godt inn i det helhetlige bildet til faktoren. Jeg tok etter hvert fatt på diskriminerende utsagn, som representerer de utsagn som skiller de ulike faktorene fra hverandre, samt sammenfallene utsagn. Jeg sørget til stadighet for å kombinere de visuelle faktorbildene med de statistiske opplysningene under tolkningen.

3.3 Kvaliteten på forskningen ved bruk av Q-metode

3.3.1 Pilotsortering

Før jeg valgte å presentere det endelige utvalget av utsagn til mine deltakere, gjennomførte jeg to pilotsorteringer ved hjelp av medstudenter. En forsker gjør dette for å undersøke om utsagnene innenfor hver kombinasjon er godt nok balansert mellom positiv og negativ ladning, samt at de er representative. En pilotsortering kan

sammenlignes med pre-studie i kvantitativ sammenheng. Her ønsker forskeren å få noen personer til å svare på spørreskjemaet, før den skal benyttes hos de aktuelle informantene. En slik fremgangsmåte benyttes for å motta tilbakemeldinger angående de formuleringer og begreper som er benyttet i undersøkelsen (Johannessen, et al., 2010). Grunnen til at jeg valgte medstudenter til min pilotsortering, var at de har god kjennskap til og forståelse av Q-metoden. Imidlertid var det kun en av disse som hadde erfaringer som med rollen som mellomleder. I ettertid ser jeg at det kunne vært nyttig å fått flere pilotsorterings av mellomledere, da de er mer representative for det kommunikasjonsuniverset jeg valgte.

3.3.2 Postintervju

For å få tilleggsinformasjon i faktortolkningen, er det spesielt anvendelig å gjennomføre postintervju på de deltakerne som lader høyest på faktorene (Thorsen & Allgood, 2010). Muligheten for å bekrefte eller avkrefte de tolkningene og beskrivelsene som forskeren har gjort, kan dermed gjøres gjennom å høre om forskningsdeltakeren kjenner seg igjen i beskrivelsene som blir gitt. Målet med en slik prosess er å få tilgang på et videre perspektiv i henhold til temaet og det råmaterialet en besitter (Watts & Stenner, 2012). Ved å utforske hva deltakeren legger i begrepet og hva som gjør at det har blitt plassert i akkurat denne delen av matrisen, gjør at forskeren kan få en økt forståelse for den subjektive opplevelsen som ligger til grunn. Postintervju er slik med på å heve kvaliteten på forskningen (Watts & Stenner, 2012). Ifølge Lincoln og Guba (1985, ref. i Postholm, 2010) er denne prosedyren svært viktig for å bringe frem en troverdig studie. Det ble gjennomført tre postintervju i denne studien, en for hver faktor. Responsen opplevde jeg som nyttig da flere av funnene jeg hadde tolket ble bekreftet, samt at enkelte aspekter ble avkreftet. Jeg ble samtidig oppmerksom på andre forhold som ga meg utvidet og ny forståelse av mine egne utsagn. Vedlegg 9, viser alle utsagn og deres ladning hos hver enkelt faktor.

3.3.3 Validitet

Begrepet validitet, eller gyldighet, benyttes for om undersøkelsen faktisk måler det den har til hensikt å måle (Watts & Stenner, 2012). I Q-metode er betydningen av validitet relativt liten, da en søker å oppnå subjektivitet (Kvalsund, 1998). I og med at jeg kun er ute etter den enkeltes subjektivitet, vil det dermed ikke eksistere riktige eller gale svar knyttet til Q-sorteringen. Derimot kan en si noe om validiteten i forhold

til om deltakerne forstår utsagnene de blir presentert for, og om sorteringen foregår i henhold til den gitte instruksjonsbetingelsen (Kvalsund, 1998). Som beskrevet over er postintervju med på å styrke validiteten på forskningsprosjektet. I Q-metodiske undersøkelser kan forskerens tilstedeværelse under sorteringene videre være med på å øke studiens validitet. Jeg var kun til stede hos to av mine deltakere da de sorterte, mens de andre fikk tilsendt undersøkelsen per post. Grunnen til dette var av rent praktiske hensyn. De fikk imidlertid opplysning om at det var mulig å kontakte meg både på telefon og på e-mail, dersom det skulle dukke opp eventuelle spørsmål underveis. Samtidig vedla jeg et dokument hvor et eksempel for utfylling av matrisen var gjort, samt noen opplysninger rundt dette.

3.3.4 Reliabilitet

Begrepet reliabilitet, eller pålitelighet, uttrykker om undersøkelsen ville gitt samme resultat dersom den ble gjennomført en gang til (Watts & Stenner, 2012). I Q-metodologi gjør reliabiliteten seg gjeldende i form av Q-sorteringene, faktorene som fremkommer av dem, faktorladningene og faktorskårene (Kvalsund, 1988). Ifølge Brown (1980) har Q-studier en reliabilitetskoeffisient på gjennomsnitt 0,8. Dette betyr at en deltaker med 80% sannsynlighet vil sortere nokså likt ved gjentatte sorteringer ved bruk av samme Q-utvalg og instruksjonsbetingelse. I dette tilfellet kan vi se at reliabilitetskoeffisienten havnet på 0.952 for faktor 1, 0.923 for faktor 2 og 0.941 for faktor 3 (se tabell 3 nedenfor).

Tabell 3. Reliabilitet

	Faktor1	Faktor2	Faktor3
Antall sorteringer	5	3	4
Gj. Reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800	0.800
Sammensatt reliabilitet	0.952	0.923	0.941

3.4 Etiske betraktninger

Som forsker er en pliktet til å følge de allmenngyldige etiske retningslinjene som foreligger. I den anledning forholder jeg meg til retningslinjene som fremstilles av Forskningsetiske komiteer (2006), og er tilknyttet den nasjonale komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). I denne oppgaven var det spesielt aktuelt å

ta hensyn til noen hovedprinsipper. Disse omhandler den grunnleggende respekten en forsker skal ha for menneskeverdet, i form av ønske om å ivareta mennesket og ikke utsette det for fare. Deltakerne har blant annet krav på å bli informert om forskningen samt retten til å fritt kunne samtykke. De skal også behandles konfidensielt (Forskningsetiske komiteer, 2006). Samtlige deltakere fikk dermed utdelt eller tilsendt informasjonsbrev og samtykkeerklæring hvorav studiens formål, frivillig deltakelse samt bruk av resultater og materialer ble oppgitt. Kravet om meldeplikt ble oppfylgt gjennom å søke godkjenning av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD (se vedlegg 14a og b).

3.5 Refleksjon omkring forskerrollen

Når en går inn i rollen som forsker er det mye en skal ta hensyn til og klargjøre når en går prosessen i møte. I tråd med fenomenologisk forskning besitter alle en såkalt forforståelse av det en søker å oppnå kunnskap om, og det handler her om å kunne sette denne til side når en skal forstå et fenomen i sin renhet (Sohlberg, 2009). Jeg har med dette forsøkt å gå inn i forskningsarbeidet så objektivt som mulig for å unngå eventuelle fordommer. Imidlertid vil mitt perspektiv som forsker gjennomføres av både teoretiske og metodiske beslutninger, samt tolkning og drøfting av datamaterialet som fremkom. Valg av temaet er også påvirket av mine interesser og til dels erfaringer, og jeg ser dermed også verdien av å kunne synliggjøre mitt perspektiv som forsker i denne studien.

Det har vært spennende å gjennomføre denne forskningsprosessen ved bruk av Q-metode. Jeg opplever metoden som interessant fordi den systematisk studerer subjektive opplevelser som foreligger rundt et fenomen. Med dette var det spesielt interessant å kunne benytte den i min masteroppgave, da jeg ønsket å finne ut noe om mellomlederes subjektive forhold til kommunikasjon under konflikter. Med utgangspunkt i problemstillingen og intensjonen jeg hadde for selve masteroppgaven, var det mest naturlig å benytte en Q-metodologisk undersøkelse. Bruk av metoden har samtidig gitt meg økt forståelse for dens muligheter og begrensninger. Mulighetene metoden medbringer er blant annet det å kunne gjøre subjektive meninger og opplevelser til grunnlag for forskning. Jeg opplevde også at en av mine deltakere gjorde nye oppdagelser etter en slik sortering, som fremkom av postintervjuet. Jeg har

imidlertid også erfart at et par deltakere ikke fikk alle utsagn til å passe inn i den gitte matrisen, noe som da kan være med på å begrense deres subjektivitet. Imidlertid er det viktig å ta i betraktning den motstanden enkelte møter ved å sortere utsagn, da det ofte er vanskelig å ta stilling til og velge hva som er mest lik og mest ulike en selv (Kvalsund & Meyer, 2005).

Arbeidsprosessen har for meg både vært spennende og krevende, og jeg har opplevd både tider med glede og frustrasjon. Jeg vil se tilbake på dette som en lærerik prosess, og føler jeg har lært meg selv bedre å kjenne på enkelte områder. Som et av mine nivåer i den metodiske designen, ligger avhengighetsrelasjonen. Denne er en av flere aspekter jeg har fått kjenne på og som kanskje har fremstått som mest lærerikt i løpet av hele prosessen. Avhengighet til deltakerne for å kunne komme videre i skriveprosessen, har vært utfordrende med tanke på at jeg var nødt til å søke nye deltakere til mitt personutvalg utover i prosessen. Mye av energien gikk med til å ha fokus på ytre forhold som anskaffelse av deltakere. Møte med det uforutsigbare og den usikkerheten det har medført, har vært krevende men samtidig spennende. Å kunne møte dette med åpenhet og refleksjon, har vært med på å utvikle nye erfaringer ved det å være forsker. Samtidig har jeg fått kjenne på at det krever tålmodighet å innta en forskerrolle.

4.0 Faktorpresentasjon og –tolkning

I dette kapittelet ønsker jeg å presentere faktorene slik de fremstår ut fra gjennomsnittsmønsteret for hver faktor. Jeg valgte i denne oppgaven å gå for en faktorløsning med tre faktorer. Det er lav korrelasjon mellom faktor 1 og 2 og 2 og 3, mens det er moderat korrelasjon mellom faktor 1 og 3 (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Tolkingsprosessen i et Q-metodisk perspektiv, fremhever viktigheten av å se faktorene som fremkommer i et gestaltisk perspektiv (Brown 1980, ref. i Kvalsund & Allgood, 2010). Med dette menes at en søker helheten som ligger i selve faktorbilde, før en søker å forstå enkeltdeler – enkeltsetningers skårverdier. På grunnlag av en slik tenkning vil både de ulike delene og helheten som kommer frem av hver faktor, kunne representere svært ulik betydning og mening tatt i betraktning den forståelseshorizonten som benyttes (Kvalsund & Allgood, 2010). I denne studien er det som regel de mest fremtredende utsagnene i hver faktor (fra +5 til +3 og -5 til -3) samt området rundt 0 som vil bli presentert og som tilsammen representerer det helhetlige bildet i faktorene. Temaene som er presentert i dette kapittelet underbygges både av plasserte utsagn, samt uttalelser fra postintervjuene. Slik sett vil min tolkning av faktorene være farget av det som kom i figur for og overrasket meg.

4.1 Faktor 1 ”Direkte dialog skaper godt miljø og åpenhet for konflikter”

I min undersøkelse er det fem deltakere som er med på å definere faktor 1. Disse er Kristian (0.8284), Eli (0.6424), Helene (0.6653), Pernille (0.6874) og Ida (0.7477). Tallene i parentes er angitt for å vise hvor høyt den enkelte deltaker lader på faktoren. I og med at Kristian er den som lader mest på faktor 1, korrelerer han også høyest. Det er derfor gjennomført postintervju med Kristian i denne faktoren.

Tabell 4.1 Fremtredende utsagn for faktor 1

Nr.	Utsagn	Skår
28	Jeg trenger ikke være bestevenn med de jeg jobber med, så lenge vi kan ha en god dialog om arbeidet vi gjør.	+5
18	Mine medarbeidere og jeg verdsetter en direkte dialog med hverandre så fort det oppstår vanskeligheter. Vi ser på dialogen som et viktig verktøy både for å vise omsorg og for å takle de stressende situasjonene på en god måte.	+4
34	Jeg er ikke redd for at relasjonen til mine medarbeidere skal bli satt på prøve i stressende situasjoner. Jeg anser det som en del av læringsprosessen og vet at dialogen blir styrket etterpå.	+4
6	Dersom det oppstår vanskelige tider, handler det om for meg å kunne vise og motta støtte til/fra mine medarbeidere.	+3
25	Jeg føler på stort behag når vi har løst opp i vanskelige konflikter. Følelsen er verdifull selv om andre kanskje ikke føler på det samme.	+3
1	Jeg trigger gjerne frem konflikter dersom jeg aner uoverensstemmelser. Jeg liker ikke at ting forblir usagt mellom meg og lederen min.	+2
2	Jeg føler at toppledelsen driver et ”maktspill” jeg ikke vil være en del av. Det skaper bare frustrerte situasjoner og vanskeligheter når det gjelder god dialog.	0
20	Noen ganger når jeg prøver å ta opp ting med ledelsen over meg, får jeg en følelse av at jeg ikke blir tatt på alvor fordi makten uansett ligger i deres hender.	0
16	Dersom en unngår å ta opp uoverensstemmelser på arbeidsplassen, kan det føre til mistriivsel, mindre motivasjon og dårligere arbeidsinnsats. Men helt ærlig føler jeg at frykten for å såre er en så stor trussel at det er bedre å holde ting for seg selv.	-3
17	Som mellomleder synes jeg det er unødvendig å vise empati overfor andre, for i konflikter med min leder føler jeg at dette blir gjengjeldt.	-3
29	Jeg trenger at de ansatte har tillit til å fortelle meg om ting dersom det oppstår vanskeligheter på arbeidsplassen. Likevel merker jeg at de skjuler ting og er redde for konsekvensene det vil få.	-3
30	Når konflikter oppstår blir jeg ofte stresset og sier derfor ting som muligens ikke burde vært sagt.	-4
36	Som regel ender konfliktene med at vi glemmer selve saken, skylder på hverandre for å være problemet og slutter å kommunisere direkte.	-4
11	Når jeg opplever uoverensstemmelser hender det at jeg slutter å kommunisere direkte med dem det gjelder. Det nytter jo ikke likevel.	-5

4.1.1 Direkte dialog som verktøy for å takle motstand

I konfliktfylte situasjoner ser det ut til at faktor 1 er svært opptatt av å opprettholde en direkte dialog og anser med dette dialogen som et verktøy for å takle stressende og vanskelige situasjoner. Dette fremkommer spesielt av utsagn 18 (+4), men også utsagn 28 (+5). Den direkte dialogen fokuseres gjerne til arbeidsrelasjon fremfor nære vennerelasjoner, da det verdsettes å ha god dialog spesielt i forhold til arbeidet en gjør sammen (utsagn 28). Det kan virke som om faktorens direkte dialog verken opphører eller blir destruktiv dersom det oppstår konflikter, med tanke på dens uenighet i utsagn 11 (-5), 30 (-4) og 36 (-4). Derimot fremkommer det av denne faktoren en profesjonell holdning til det å forholde seg direkte til hverandre, der det ikke ser ut til å oppleves som fryktfullt å skulle trække noen på tærne ved å være direkte. Dette fremkommer blant annet gjennom utsagn 34 (+3) der dialogen ser ut til å styrkes i etterkant av utfordringer i relasjonene. Kristian bekrefter at den direkte dialogen har stor betydning for han på arbeidsplassen. Etter hans erfaring påvirker en direkte dialog både arbeidsmiljøet og resultatene til det bedre. På grunnlag av foregående informasjonen om direkte dialog, er det interessant å se hva denne faktoren stiller seg nøytral til. Utsagn 2 (0) og 20 (0) opptar spørsmålet om maktforhold, noe som ikke er av særlig psykologisk signifikans i denne faktoren. Dette kan indikere at faktoren nemlig ikke opplever at det foreligger noen form for maktbruk og at den dermed er relativt flat.

4.1.2 Opptatt av et åpent og støttende klima?

Det er flere utsagn som kan tyde på at faktor 1 er opptatt av et klima preget av åpenhet og støtte ved konflikter. Det fremheves blant annet gjennom faktorens relativt høye enighet til utsagn 6 (+3), som fokuserer på det å gi og motta støtte på arbeidsplassen. Til tross for dens uredde holdning til at relasjoner blir utfordret, betyr det dermed sagt ikke at miljøet ikke skal bygge på støtte og åpenhet. Det ser ut til at den direkte dialogen derimot er med på å skape dette klimaet, gjerne gjennom å bruke den som verktøy for å vise omsorg (utsagn 18, +4). Det kan tyde på at tanken om åpenhet og støtte også bekreftes på minussiden i faktoren, der det vises relativt sterk uenighet til utsagn 17 (-3) og 29 (-3). Utsagn 17 omhandler unødvendigheten av å vise empati fordi en opplever at lederen ikke viser dette, noe faktoren forholder seg

negativ til. At det, gjennom utsagn 29, eksisterer et ønske om mer tillit fra de ansatte til å kommunisere ut vanskelige ser lite trolig ut. Utsagnet forteller også at ting skyggelegges på grunnlag av redsel for konsekvensene det vil få. At det ikke finner sted et slikt ønske eller redsel for konsekvenser, kan nemlig indikere at terskelen for å ta opp ting er lav grunnet det åpne og støttende klimaet faktoren ser ut til å oppleve. Kristian mener at et støttende klima på arbeidsplassen er viktig. Imidlertid poengterer han at et støttende klima bør ha en balansegang mellom det å ”løfte hverandre frem” og det å ”klappe hverandre på skulderen for hver minste lille ting”. Han mener det er viktig å støtte hverandre både jobberelatert og privat der en ”backer” hverandre opp. Samtidig påpeker han viktigheten av at en er ansatt for å gjøre en jobb og må være selvstendig. En kan derfor ikke være avhengig av å til enhver tid få skryt for å gjøre jobben sin. Han legger til slutt til at ”en bedrift er ikke bedre enn sitt svakeste ledd, så det er viktig at alle drar i samme retning”.

4.1.3 Konflikter som utviklingspotensial

Når det gjelder forholdet faktor 1 har til konflikter, er det ingenting som tyder på at det eksisterer noen redsel for å stå i dem. Dette fremkommer blant annet av utsagn 34 (+4), hvor en ikke er redd for at konflikter skal være med på å utfordre relasjonen en har til hverandre. Faktoren ser derimot ut til å ha et avslappet forhold til akkurat dette, i form av at det er utviklingspotensialet som verdsettes i slike tilfeller. Dette kan indikere at konflikter kun oppfattes som en trigger for utvikling av organisasjonen som helhet, samt at det bygger på en grunnleggende respekt for forskjelligheter. Utsagn 1 (+2) fremhever en relativt selvsikker holdning når det kommer til konflikter, gjennom begrepet å trigge. Utsagnet er med på å bekrefte den positive opplevelsen som fremkommer av faktoren, nemlig en uredd holdning til det å stå i konflikter. Det ser ut til at det verdsettes at ting blir brakt på banen til fordel for at en ikke holder tilbake noe en egentlig ønsker å få frem (utsagn 1). Til tross for at faktoren viser en uredd holdning til konflikter, er det enighet i at en føler på stort behag etter å ha løst opp i dem. Dette fremkommer av utsagn 25 (+3), og kan tyde på at en sitter igjen med en følelse av mestring i etterkant. Bakgrunnen for at jeg bringer opp begrepet mestring, har å gjøre med erfaringene faktoren ser ut til å ha ved å være åpen for konflikter. Direkte dialog og støttende klima ser ut til å fremheve en god opplevelse av det å stå i konflikter, som da kan assosieres med mestring. Utsagn på den negative

siden av sorteringsmønsteret er med på å forlenge faktorens positive opplevelse av konflikter. Det er spesielt gjennom utsagn 16 (-3), at det vises uenighet til redsel for hva konflikter kan medføre. Her fremheves spesielt frykten for å såre, noe faktoren ikke ser ut til å bekymre seg for. I postintervjuet med Kristian uttrykker han viktigheten av å kunne stå i konflikter og ta opp ting når det er nødvendig. Han forsterker dette med uttalelsen om at ”det dumme man gjør er å holde inne med ting som en egentlig ønsker å ta opp. Da vil det smelle til slutt”. Ifølge Kristian bør en ta konflikter så tidlig som mulig, samt ”face to face”. Dette er med på å bekrefte faktorens verdsetting av en direkte fremgangsmåte i kommunikasjonen.

4.1.4 Diskriminerende utsagn for faktor 1 – ”distinguishing statements”

”Distinguishing statements” eller diskriminerende utsagn er relatert til utsagnene som særlig skiller den enkelte faktoren fra de andre faktorene. Hos faktor 1 er det seks utsagn som viser seg å være signifikante, altså at det er betydelig forskjell mellom denne faktoren og de to andre. Jeg vil trekke frem tre av disse, da de særlig er med på å bekrefte helhetsbildet som allerede ser ut til å ligge i faktor 1. Se vedlegg 10 for fullstendig tabell.

Tabell 4.2 Diskriminerende utsagn for faktor 1

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
28	Jeg trenger ikke være bestevenn med de jeg jobber med, så lenge vi kan ha en god dialog om arbeidet vi gjør.	+5	+3	+2
1	Jeg trigger gjerne frem konflikter dersom jeg aner uoverensstemmelser. Jeg liker ikke at ting forblir usagt mellom meg og lederen min.	+2	-3	-5
36	Som regel ender konfliktene med at vi glemmer selve saken, skylder på hverandre for å være problemet og slutter å kommunisere direkte.	- 4	- 1	- 1

Utsagnene viser til at kommunikasjonen i denne faktoren bygger på en direkte og god dialog, der ting verken forblir usagte eller at det eksisterer manglende opplevelse av å skille mellom sak og person (utsagn 36, -4). En kan se at gjennom utsagn 28 (+5) viser faktor 1 mer enighet enn de to andre faktorene til at den gode dialogen kan fokuseres til arbeidsrelasjonen. Faktor 1 er samtidig den eneste av de tre faktorene som er positiv til å trigge frem konflikter fordi den ikke ønsker at ting skal holdes tilbake (utsagn 1, +2).

4.2 Faktor 2 ”God gjensidig relasjon mellom oss er viktig, men vi mangler strategier for å håndtere konflikter effektivt”

Faktor 2 er den som i størst grad skiller seg fra de andre faktorene. Dette bekreftes både gjennom faktorkorrelasjonen, der faktor 2 har lavest korrelasjon med de andre faktorene, samt tolkningen i gjennomsnittsmønsteret med betraktning dens diskriminerende utsagn. Det er tre deltakere som er med på å definere faktor 2; Henrik (0.5961), Andreas (0.7849) og Amalie (0.8014). Andreas stilte seg villig til postintervju.

Tabell 4.3 Fremtredende utsagn for faktor 2

Nr.	Utsagn	Skår
29	Jeg trenger at de ansatte har tillit til å fortelle meg om ting dersom det oppstår vanskeligheter på arbeidsplassen. Likevel merker jeg at de skjuler ting og er redde for konsekvensene det vil få.	+5
6	Dersom det oppstår vanskelige tider, handler det om for meg å kunne vise og motta støtte til/fra mine medarbeidere.	+4
14	Noen ganger er jeg svært enig i de kravene som blir stilt ovenfra, men likevel føler jeg på en så stor gruppejalitet til mine medarbeidere at jeg føler jeg må si meg villig til å ta opp kampen sammen med dem.	+4
9	Så lenge relasjonen jeg har med den andre er god på forhånd, blir som regel også konflikten til en god og konstruktiv dialog.	+3
15	Jeg kunne ønske vi hadde bedre strategier for å løse konflikter mellom oss i systemet. Slik er det dessverre ikke, og ting forblir usagt mellom dem det gjelder til fordel for unødvendige misforståelser på grunn av mangel på direkte dialog.	+3
24	Jeg føler meg best i situasjoner der alle er til lags, og jeg slipper å benytte tid på ”megling” mellom uoverensstemmelser.	+2
11	Når jeg opplever uoverensstemmelser hender det at jeg slutter å kommunisere direkte med dem det gjelder. Det nytter jo ikke likevel.	0
4	Konflikter i mine øyne handler om å skille sak og person, men jeg er litt usikker på om mine medarbeidere og min leder også har dette som et verdigrunnlag.	0
34	Jeg er ikke redd for at relasjonen til mine medarbeidere skal bli satt på prøve i stressende situasjoner. Jeg anser det som en del av lærings-prosessen og vet at dialogen blir styrket etterpå.	-2
5	I min organisasjon har vi ikke et trygt miljø der vi behandler hverandre ordentlig dersom en tar opp uenigheter eller problemer.	-3
1	Jeg trigger gjerne frem konflikter dersom jeg aner uoverensstemmelser. Jeg liker ikke at ting forblir usagt mellom meg og lederen min.	-3

32	I stressende situasjoner føler jeg ikke at jeg sitter i en ubehagelig klemme mellom topplederne og mine medarbeidere.	-4
21	Jeg mener bestemt at det ikke er toppledelsen som må legge til rette for dynamikk og god dialog i vanskelige situasjoner.	-4
17	Som mellomleder synes jeg det er unødvendig å vise empati overfor andre, for i konflikter med min leder føler jeg at dette blir gjengjeldt.	-5

4.2.1 Behov for relasjonskvalitet

Det er flere utsagn som tyder på at faktor 2 søker og ønsker en god relasjon til sine medarbeidere og ledere. Dette fremkommer blant annet av utsagn 6 (+4) og utsagn 17 (-5) der begreper som tyder på en støttende og empatisk holdning er i fokus. I faktoren fremheves det nemlig enighet i å vise og motta støtte, mens uenighet vises i at empati er unødvendig. Til tross for at det i denne faktoren ser ut til å ligge en verdi om kvalitet i relasjonen, skotter det muligens på tilliten når det oppstår vanskelige situasjoner. I lys av utsagn 29, plassert på henholdsvis +5, fremheves et ytterligere ønske om at de ansatte har tillit til å dele ved konflikter. Dette fordi det per i dag ser ut til at ting blir holdt tilbake, gjerne fordi en ikke ønsker ubehagelige konsekvenser. Av utsagn 34 (-2) fremmes det at en ikke er redd for at konflikter skal utfordre relasjonen en har til sine medarbeidere, noe faktor 2 er uenig i. Dette kan være en indikasjon på at en ønsker å opprettholde fred og harmoni i relasjonene på arbeidsplassen, da det kan oppleves at konflikter heller fremstår som ødeleggende for relasjonen enn som potensial for utvikling. Faktoren er enig i utsagn 9 (+3) som uttrykker at gode relasjoner også fører til god dialog etter konflikter. Anders fremhever at støtte og empati er viktig for han som mellomleder, der en ønsker å være støttende overfor både medarbeidere og ledere. I og med at Andreas jobber i et relativt lite arbeidsmiljø der en opplever gode relasjoner, fører det imidlertid til at konfrontasjoner blir desto vanskeligere å gjennomføre. Dette kan være med på å vitne om faktorens nøytrale holdning til utsagn 11 (0), som påpeker at en direkte dialog opphører ved konflikter.

4.2.2 Lojalitet til gruppen

Det kan se ut som at gruppelojalitet vektlegges i denne faktoren, og muligens enkelte ganger går foran hva en selv tenker som gode løsninger. Dette fremkommer særdeles gjennom utsagn 14 (+4), der faktoren er enig i at gruppelojaliteten til ens

medarbeidere kommer foran visse hensyn. Det at faktoren føler på sterk lojalitet til gruppen, kan muligens gjøre det vanskelig i situasjoner der en står mellom ulike behov fra flere hold. Dette kommer til en viss grad til syne i utsagn 24 (+2), der en best liker situasjoner hvor alle er fornøyde og en ikke behøver å megle mellom partene. I og med at utsagnet ligger på +2 i sorteringsmønsteret, er faktoren relativt enig i dette. Andreas betrakter begrepet gruppelojalitet som det å spille roller – der en til en viss grad skifter på rollene i forhold til hvem en snakker med. Her trekker han frem en møtesituasjon som eksempel, der han kan være sterkt enig med ledelsen om ting som må bli gjort og at det er en selvfølge at det må være sånn. I møte med medarbeiderne i etterkant formulerer han seg gjerne vagere. På denne måten føler Andreas det er vanskelig å være mellomleder fordi en skal støtte begge parter. Til slutt legger han imidlertid til at han sier fra dersom det går utover egne behov.

4.2.3 Et ønske om bedre konflikthåndteringsstrategier

Det uttrykkes spesielt gjennom utsagn 15 (+3) et ønske om bedre strategier for konfliktløsning i denne faktoren. Dette kan tyde på at det per i dag ikke er gode nok strategier for hvordan en skal håndtere konflikter på best mulig måte. På grunnlag av manglende strategi, ser det ut til at ting forblir usagt og på den måten skaper unødvendige misforståelser. Dette kan være bakgrunnen for at faktoren muligens betrakter det som ubehagelig å stå klemt mellom to parter (utsagn 24, +2). På den negative siden av sorteringsmønsteret ser det ut til at dette ubehaget bekreftes. I lys av utsagn 32 (-4) og 1 (-3) kan det tyde på at faktoren ikke er fremmed for ubehaget ved å sitte klemt mellom to parter i konflikter. Derfor kan det synes at en heller ikke ønsker å trigge frem en konflikt dersom ting ikke blir sagt. En ting det er verdt å legge merke til ved denne faktoren, er at det vises uenighet til at en ikke har et trygt miljø i sin organisasjon (utsagn 5, -3). Det ser ut til at faktoren erkjenner en grunnleggende trygghet, men at det samtidig lar seg vanskelig gjøre å legge til rette for en god samspillskommunikasjon når det kommer til konflikter. Andreas påpeker at det kunne blitt mer åpenhet i bedriften, dersom en kunne frembrakt bedre strategier på konflikthåndtering. Per i dag uttrykker han opplevelsen av svekket kommunikasjon, samtidig med at problematikken om at det er vanskelig å være den som tar initiativ.

Utsagn 21 (-4) ser ut til å underbygge ønsket om en god dialog ved konflikter, og at muligens hovedansvaret for å tilrettelegge for dette ligger hos toppledelsen. Faktoren viser seg nemlig å være uenig i at det ikke er toppledelsens ansvar å legge til rette for en god dialog i vanskelige situasjoner. I postintervju med Andreas bekrefter han at det foreligger et ønske om bedre dialog, og i det hele tatt bedre kommunikasjon på arbeidsplassen når det kommer til konflikter. Han poengterer at det ofte unngås å ta opp ting fordi en ikke vil være til bry eller skape trøbbel. Han understreker imidlertid at alle har et ansvar når det gjelder å tilrettelegge for god dialog ved konfliktfylte situasjoner. Dette uttrykker han ved en visjon om at ”en må starte med seg selv”. I nullområdet av sorteringsmønsteret for denne faktoren ligger utsagn 4 (0), som kan være med på å vitne om dens opplevelse av konflikter. Andreas påpeker at han også forholder seg nøytral til dette utsagnet på grunnlag av at det eksisterer en veksling mellom sak og person. Dette kan tyde på at det muligens ikke finnes noe klart skille mellom dette i faktoren.

4.2.4 Diskriminerende utsagn for faktor 2 – ”distinguishing statements”

Utsagnene som spesielt skiller denne faktoren fra de to andre faktorene, de såkalte diskriminerende utsagnene, tilsvarer hele ti stykk. Disse ser ut til å bekrefte det helhetlige perspektivet som allerede er betraktet i denne faktoren. Jeg vil her kun trekke frem tre av disse utsagnene, da de betydeligst skiller denne faktoren fra de to andre. Se vedlegg 11 for fullstendig tabell.

Tabell 4.4 Diskriminerende utsagn for faktor 2

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
29	Jeg trenger at de ansatte har tillit til å fortelle meg om ting dersom det oppstår vanskeligheter på arbeidsplassen. Likevel merker jeg at de skjuler ting og er redde for konsekvensene det vil få.	-3	5	0
14	Noen ganger er jeg svært enig i de kravene som blir stilt ovenfra, men likevel føler jeg på en så stor gruppejalitet til mine medarbeidere at jeg føler jeg må si meg villig til å ta opp kampen sammen med dem.	-1	4	-1
32	I stressende situasjoner føler jeg ikke at jeg sitter i en ubehagelig klemme mellom topplerne og mine medarbeidere.	0	-4	1

De utsagnene som skiller faktoren betraktelig fra de to andre, omhandler mangelen på kommunikasjon under konflikter. Dette fremkommer først og fremst av utsagn 29 der det ønskes mer tillit til mellomleder om å ta opp ting, som er plassert på +5 hos faktor 2 opp mot faktor 1 på -3 og faktor 3 på 0. Som nevnt i presentasjonen, er gruppeloyaliteten relativt høyt verdsatt i denne faktoren. Dette støttes oppunder utsagn 14 og skiller faktor 2 sterkt fra faktor 1 og 3. Faktoren har en negativ holdning til at en ikke opplever ubehag ved å sitte mellom to ledd (utsagn 32, -4), noe som videre kan bekrefte tendensen som går igjen i faktorens opplevelse av konflikter og som skiller den fra de to andre faktorene.

4.3 Faktor 3: ”Saklig forhandling og deling av tanker og følelser gjør oss sterkere i konflikter”

Fire deltakere er med på å utgjøre faktor 3. Disse er Arild (0.8884), Sigurd (0.8035), Even (0.6739) og Daniel (0.3512) er de fire deltakerne som er med på å definere faktor 3. Det ble gjennomført postintervju med Sigurd i denne faktoren.

Tabell 4.5 Fremtredende utsagn for faktor 3

Nr.	Utsagn	Skår
23	Når vi møter motstand forhandler vi med hverandre på en saklig måte, selv når det er vanskelig å finne en felles løsning.	+5
8	Jeg er avhengig av å kunne dele både følelser og tanker når jeg går inn i konflikter med mine medarbeidere, selv om det muligens ikke blir ansett som strategisk riktig av lederne.	+4
18	Mine medarbeidere og jeg verdsetter en direkte dialog med hverandre så fort det oppstår vanskeligheter. Vi ser på dialogen som et viktig verktøy både for å vise omsorg og for å takle de stressende situasjonene på en god måte.	+4
6	Dersom det oppstår vanskelige tider, handler det om for meg å kunne vise og motta støtte til/fra mine medarbeidere.	+3
25	Jeg føler på stort behag når vi har løst opp i vanskelige konflikter. Følelsen er verdifull selv om andre kanskje ikke føler på det samme.	+3
34	Jeg er ikke redd for at relasjonen til mine medarbeidere skal bli satt på prøve i stressende situasjoner. Jeg anser det som en del av læringsprosessen og vet at dialogen blir styrket etterpå.	+3
22	Jeg trenger at de ansatte har tillit til å fortelle meg om ting dersom det oppstår vanskeligheter på arbeidsplassen. Likevel merker jeg at de skjuler ting og er redde for konsekvensene det vil få.	0

30	Når konflikter oppstår blir jeg ofte stresset og sier derfor ting som muligens ikke burde vært sagt.	0
17	Som mellomleder synes jeg det er unødvendig å vise empati overfor andre, for i konflikter med min leder føler jeg at dette blir gjengjeldt.	-3
16	Dersom en unngår å ta opp uoverensstemmelser på arbeidsplassen, kan det føre til mistriivsel, mindre motivasjon og dårligere arbeidsinnsats. Men helt ærlig føler jeg at frykten for å såre er en så stor trussel at det er bedre å holde ting for seg selv.	-3
5	I min organisasjon har vi ikke et trygt miljø der vi behandler hverandre ordentlig dersom en tar opp uenigheter eller problemer.	-3
26	Som mellomleder står jeg ganske så alene dersom det oppstår vanskelige situasjoner. Det kommer forventninger i begge ender, og jeg vet ikke hvem jeg kan søke råd og hjelp hos.	-4
11	Når jeg opplever uoverensstemmelser hender det at jeg slutter å kommunisere direkte med dem det gjelder. Det nytter jo ikke likevel.	-4
1	Jeg trigger gjerne frem konflikter dersom jeg aner uoverensstemmelser. Jeg liker ikke at ting forblir usagt mellom meg og lederen min.	-5

4.3.1 Saklig forhandling gjennom dialog

Faktor 3 sitt perspektiv på dialog under konflikter ser ut til å være preget av en saklig og direkte fremgangsmåte. Gjennom utsagn 23 (+5) og 18 (+4) kommer dette tydelig frem, da faktoren er sterkt enig i en saklig forhandling med hverandre samt at en verdsetter en direkte dialog. Det understrekes også at dialogen anses som et viktig verktøy både når det gjelder håndtering av utfordrende situasjoner samt å vise omsorg. En saklig og direkte forhandling kan se ut til å bekreftes også på den negative siden av sorteringsmønsteret hos faktor 3. I lys av utsagn 11 (-4) ser det ikke ut til at denne faktoren lar seg skremme av konflikter og uoverensstemmelser, da den er uenig i at den direkte kommunikasjonen opphører ved slike tilfeller. Sigurd påpeker at ”ved saklig og direkte forhandlinger er det viktig at ikke personkarakteristikk, spissfindigheter og detaljer preger forhandlingen”. Dette kan vitne om faktorens opplevelse av direkte dialog som godt verktøy for håndtering av konflikter. Det kan se ut som om faktor 3 preges av et profesjonelt forhold til hverandre på arbeidsplassen, der saklighet står i fokus fremfor uegnet kritikk av personlige forhold. I og med at perspektivet om en saklig og direkte forhandling verdsettes, gir muligens også utsagn som 29 (0) og 30 (0) liten mening i denne faktoren.

4.3.2 Tanker og følelser i konflikter som ressurs

Faktor 3 har gitt høy positiv tallverdi til utsagn 8 (+4), som legger vekt på det helhetlige perspektivet når en kommer til konflikter på arbeidsplassen. Det ser ut til at denne faktoren ser verdien av å medbringe både tanker og følelser inn i konfliktene, og på denne måten vektlegger det å kunne være til stede med hele seg. Dette kan forsterkes av utsagn 6 (+3), som fremmer en støttende holdning dersom en opplever vanskelige tider, noe faktor 3 er positiv til. I lys av disse utsagnene kan det tenkes at faktoren er åpen for å dele de følelser og tanker som oppstår, samt at de opplever å vise og motta støtte overfor denne delingen. Ifølge Sigurd, vil det å kunne vise følelser personifisere konflikten. For han viser det da at partene har sårbare sider som en bør ta hensyn til. Han poengterer imidlertid at det ligger en hårfin balanse i dette, nemlig at tanker og følelser ikke må prege konflikten til den grad at det går utover sakligheten. Han uttrykker videre at det skal finnes arenaer for forhandlinger der en skal få ytre forskjellige meninger og at de skal respekteres. Med tanke på at faktor 3 ser ut til å verdsette åpenhet og støtte for deling, er det mye som tyder på dette også på dens negative side av sorteringsmønsteret. Av utsagn 5 (-3) og 17 (-3) fremkommer det en uenighet til at en ikke har et trygt miljø for å ta opp uoverensstemmelser, samt at det er unødvendig å vise empati fordi leder heller ikke gjør det. Med dette kan det tenkes at denne faktoren verdsetter åpenhet ved konflikter, samt at det foreligger støtte for det.

4.3.3 Konflikter styrker dialogen i relasjonen til den andre

Det er ingenting som tyder på at denne faktoren anser konflikter som ødeleggende. I motsetning viser den en optimisme om at det vil medføre noe godt i etterkant, blant annet en styrket dialog. Faktorens plassering av utsagn 34 (+3) tyder nemlig på en slik tolkning, noe som kan indikere at faktor 3 heller anser konflikter som et potensial for utvikling enn som ødeleggelse for relasjonen. Faktoren er imidlertid positiv til følelsen av behag etter en konflikt, noe som kan tyde på en verdsetting av dens positive opplevelse av at konflikter som regel ender med noe godt (utsagn 25, +3). På den negativt ladde siden av faktorens sorteringsmønster er det flere utsagn som kan se ut til å bekrefte dette perspektivet, blant annet av utsagn 26 (-4) og 16 (-3). Utsagnene dreier seg om opplevelsen av å stå alene i et forventningspress mellom to parter, samt at frykten for å såre er større enn frykten for konsekvenser av å holde tilbake ved

uoverensstemmelser. Dette kan bekrefte det Sigurd påpeker når han uttrykker seg rundt det å ha en saklig og direkte forhandling der en ikke trekker frem uvesentlige detaljer, samt at en må ta hensyn til de ulike meningene som fremkommer rundt ulike saker.

4.3.4 Diskriminerende utsagn for faktor 3 – ”distinguishing statements”

Det er åtte utsagn som særlig skiller denne faktoren fra faktor 1 og faktor 2, og som ser ut til å bekrefte det helhetlige perspektivet som er oppfattet som gjennomgående for denne faktoren. Jeg vil også her vektlegge tre utsagn som spesielt er med på å skille denne faktoren fra de andre, nemlig utsagn 23, 8 og 26. Se vedlegg 12 for fullstendig tabell.

Tabell 4.6 Diskriminerende utsagn for faktor 3

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
23	Når vi møter motstand forhandler vi med hverandre på en saklig måte, selv når det er vanskelig å finne en felles løsning.	1	-1	5
8	Jeg er avhengig av å kunne dele både følelser og tanker når jeg går inn i konflikter med mine medarbeidere, selv om det muligens ikke blir ansett som strategisk riktig av lederne.	-2	-1	4
26	Som mellomleder står jeg ganske så alene dersom det oppstår vanskelige situasjoner. Det kommer forventninger i begge ender, og jeg vet ikke hvem jeg kan søke råd og hjelp hos.	0	1	-4

Det er denne faktoren som høyst verdsetter at en forhandler med hverandre på en saklig måte ved motstand, slik vi kan se av plasseringen av utsagn 23 kontra de to andre faktorene. Perspektivet om en helhetlig tanke når det gjelder avhengigheten av å dele følelser og tanker under konflikter skiller denne faktoren hovedsakelig fra de to andre, som sett i utsagn 8. Faktorens negative sider erkjenner tanken om å stille seg uenig til en følelse av å ikke bli overlatt til seg selv ved problemer, slik vi kan oppfatte av utsagn 26 som er plassert høyt på minus-siden i gjennomsnittsmønsteret.

4.4 Likheter mellom faktorene – ”consensus statements”:

I og med at korrelasjonen mellom de tre faktorene er relativt lav, kan det tyde på at faktorene er nokså ulike i deres syn. Samtidig kan det være nyttig å betrakte deres likheter, i form av ”*consensus statements*” eller konsensusutsagn, for å oppnå en dypere forståelse av faktorene. Imidlertid vil antallet konsensusutsagn være relativt minimal grunnet den lave korrelasjonen. I dette tilfellet er det ti av trettiseks utsagn som har en tilnærmet lik plassering i de tre faktorene (se vedlegg 13).

Av plasseringen av utsagn til de tre faktorene på den positive siden, fremkommer det spesielt at alle tre faktorene ser verdien av å gi og motta støtte ved konflikter, og at utfallet av konflikten kan knyttes til hvordan relasjonen med den andre er på forhånd (utsagn 6 og 9, i vedlegg 13). Faktorene ser også ut til å dele en opplevelse om behag etter konflikten, som vises gjennom deres plasseringer av utsagn 25 (se vedlegg 13). Av utsagn 17, plassert på henholdsvis -3, -5 og -3, er det ingen av faktorene som opplever at det er unødvendig å vise empati. Ingen av faktorene ser ut til å verdsette, eller ha formening om det er mer ønskelig å ha konflikter med personer som ser dem som positive fremfor andre. Dette kommer frem av plasseringen av utsagn 10 som er på 0, -2 og -1.

4.5 Oppsummering av faktorpresentasjon og –fortolkning

I dette kapittelet har jeg belyst de tre faktorene slik de fremstår for meg gjennom å presentere og tolke dem hver for seg. Dette er gjort i form av betydningsfulle utsagn for hver enkelt faktor, og jeg har med dette kommet frem tre ulike opplevelser av kommunikasjon ved konflikter. Det er imidlertid viktig å merke seg at resultatene som har fremkommet også er påvirket av min subjektivitet som forsker, både gjennom valg av utsagn samt tolkning (Allgood & Kvalsund, 2010; Kvalsund & Allgood, 2010).

For faktor 1 eksisterer det en opplevelse av at konflikter både håndteres med direkte dialog, og i ettertid er med på å styrke dialogen og relasjonen mellom partene. Faktoren opplever at det er spesielt viktig å ha god dialog i tilknytning til arbeidsrelasjonen, og at konflikter er potensial for at ting tatt hånd om. Hos faktor 2 oppleves kvaliteten på relasjonen som viktig i form av å utvise empati og støtte til ens

medarbeidere. Likevel foreligger et ønske om ytterligere tillit ved vanskelig kommunikasjon, samt bedre strategier for håndtering av konflikter. Direkte dialog unngås til fordel for misforståelser, og det oppleves å ha større lojalitet til ens medarbeidere fremfor lederne. Faktor 3 opplever at en forholder seg saklig til hverandre ved konflikter, samt at direkte dialog er av viktig sort både for omsorgsutveksling og håndtering av konflikter på effektiv måte. Faktoren verdsetter å forholde seg profesjonell i relasjonen, men er også opptatt av å kunne dele følelser og tanker som tyder på helhet i relasjonen. Konflikter oppleves i faktor 3 som styrke for dialogen mellom partene.

5.0 Drøfting

Denne oppgavens hensikten er å undersøke mellomlederens opplevelse av deres kommunikasjon, nærmere bestemt under konflikter på arbeidsplassen. Jeg ønsket spesielt å se på deres subjektive opplevelse av hvordan konflikter kan virke inn på kommunikasjonen en mellomleder har med sine medarbeidere og ledere. Med bakgrunn i en tankegang om at mellomleder sitter skvist mellom to ledd i sin organisasjon, ville det derfor være interessant å få fatt på deres egne tanker og opplevelser omkring temaet. Problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan opplever mellomledere sin kommunikative relasjon til toppledelsen (overordnede) og medarbeiderne (underordnede), når det oppstår konfliktfylte situasjoner på arbeidsplassen?*

Gjennom analyse av de tretten Q-sorteringene som ble gjort av ulike mellomledere, fremkom tre faktorer som hver representerer sitt syn angående temaet for oppgaven. Disse ble presentert i forrige kapittel med følgende titler. Faktor 1: ”Direkte dialog skaper godt miljø og åpenhet for konflikter”. Faktor 2: Faktor 3: ”Saklig forhandling og deling av tanker og følelser gjør oss sterkere i konflikter”. I dette kapittelet vil jeg belyse faktorenes ulike og sammenfallene syn fra et teoretisk perspektiv og drøfte det. I tråd med Q-metodens prinsipp om abduksjon vil det i denne delen også inkluderes noe ny teori der det er relevant, som kan støtte opp om de funnene som har kommet frem. Jeg har valgt å trekke frem tre hovedtemaer, hvorav to av disse inneholder fem og tre undertemaer, som jeg mener beskriver hver enkelt faktor på best mulig måte. I denne delen vil det være fokus på de temaene som jeg som forsker opplever er i figur for de tre faktorene. I og med at faktor 1 og 3 har en moderat korrelasjon, vil disse som regel drøftes i en og samme del i avsnittet. Ulike nyanser vil likevel komme til syne og drøftes. Til slutt vil drøftingen oppsummeres.

5.1 To ulike syn på konflikter?

Som nevnt i teorikapittelet eksisterer det ifølge Einarsen og Pedersen (2007) to ulike syn på konflikter, der det forenklet sett kan skilles mellom det tradisjonelle og det moderne. I denne analysen kan det se ut til at begge disse oppfatningene kommer til syne i faktorene. For faktor 1 og 3 kan det synes som om konflikter oppleves som noe

en må ta tak i når det oppstår. Det kommer samtidig frem at begge faktorene anser dialogen som viktigste verktøy for å håndtere dem. I det store og det hele kan en betrakte faktor 1 og 3 sitt syn på konflikter innenfor et moderne syn. Dette innebærer en tankegang hvor konflikter ikke kan betraktes utenfor et organisasjonsperspektiv og heller ei utenfor det hverdagslige perspektivet generelt. Det finnes i alle relasjonelle sammenhenger (Einarsen & Pedersen, 2007; Spurkeland, 2005). Innenfor faktor 1 og 3 er det ingenting som tyder på at konflikter oppleves som rusk i maskineriet, men snarere heller som et utviklingspotensial for både god dialog og godt samarbeid. For faktor 2 ser imidlertid bildet noe annerledes ut, da det er større grunn til å tro at det tradisjonelle synet vektes over det moderne. På den ene side ser det ut til at faktoren har et ønske om å endre dette synet, blant annet gjennom et ønske om å fornye sine konflikthåndteringsstrategier til det bedre. Dette kan vitne om at det foreligger en bevissthet om, og tro på at konflikter kan føre til noe verdifullt for organisasjonen dersom strategiene fornyes og forbedres. På en annen side oppleves konflikter som ødeleggende både for relasjonen og for den gode og direkte kommunikasjonen. Dette er i tråd med den tradisjonelle måten å forholde seg til begrepet på, nemlig at konflikter er uønsket og anses som noe ødeleggende og urovekkende (Einarsen & Pedersen, 2007). Faktorene som kom frem i analysen ser med dette ut til å illustrere skillet mellom det tradisjonelle og det moderne synet som eksisterer i et organisasjonsliv. I et relasjonelt perspektiv vil også disse grunnleggende synene kunne spille en rolle, noe jeg vil ta fatt på i neste del av drøftingen.

5.2 Mellommenneskelig relasjon – de tre relasjonsdimensjonene i konflikter

Det relasjonelle mellom mennesker spiller en stor rolle, og er til dels avgjørende når det kommer til hvordan konflikter mottas og håndteres. Tidligere i teorikapittelet ble det presentert hva som omhandler det å være person i relasjon, hvorav Macmurray (1961/1999) poengterer at en kun er person i møte med andre mennesker. Slik sett kan en si at konflikter også oppstår i møte mellom et ”jeg” og et ”du”, dersom en tar i betraktning mellommenneskelige konflikter. I og med at relasjoner opererer mellom: avhengighet, uavhengighet og gjensidighet gjennom et livsløp, vil det derfor kunne ligge potensialer for konfliktfylte situasjoner her. Ved gjensidighet i relasjonen, kan det skje utvikling og for å oppnå dette er det essensielt å erkjenne verdien av både avhengigheten og uavhengigheten ved hjelp av tillit i relasjonen (Kvalsund & Meyer,

2005). De tre faktorene som fremkom i analysen, ser ut til å ha noe ulikt syn på det å være person i relasjon. Dette vil jeg i følgende del gå nærmere inn på.

5.2.1 Dialogen som potensial for gjensidighet

Ut fra fortolkningen av faktor 1 og 3, ser det ut til å være flere elementer som kan karakterisere en gjensidighet i relasjonen. Ifølge Kvalsund og Meyer (2005) gir gjensidigheten mulighet til å utvikle det som oppstår *mellom* mennesker i en gruppe, som gjør at de kan samarbeide mer effektivt. Ved bruk av dialog kan en utforske det såkalte *mellom* (Kvalsund & Meyer, 2005). I henhold til faktoranalysen er faktor 1 og 3 svært opptatt av å ha en direkte og saklig dialog når en skal forhandle i forhold til konflikter som oppstår. En saklig og direkte dialog kan tenkes å fremme åpenhet for å kommunisere frem ulikheter i gruppen. Begge erkjenner at en slik dialog samtidig gir mulighet for å håndtere konflikter på en konstruktiv og omsorgsfull måte. Med dette ligger et potensial for at det i disse faktorene foreligger et klima der det er åpenhet for forhandlinger og konflikter, samt støtte til å utveksle egne meninger. Det er derfor grunn til å tro at disse faktorene opprettholder en uavhengighet som er av positiv karakter, og at dette gir inntog for en gjensidig avhengig relasjon. En kan stille seg spørrende til om faktor 1 og 3 verdsetter en dialog av denne typen både med sine medarbeidere og ledere. I betraktning deres helhetsperspektiv kan det, etter min tolkning, se ut til at verdsettelsen av en slik dialog gjennomsyrrer systemet som helhet. På basis av utsagn som både fokuserer på ledere, medarbeidere og ”vi” generelt, kan det i sin helhet oppfattes slik. Imidlertid er det nødvendig å ta i betraktning at dette kommer noe uklart frem av faktoranalysen.

I en gjensidig relasjon vil alle kunne føle seg som likeverdige parter, noe som gjerne fremmes og opprettholdes i dialogen mellom dem og som ser ut til å gjøres her. I tråd med Kvalsund og Allgood (2008) vil det å møte hverandre som likeverdig omhandle det å kunne se den andre som et subjekt med dens tanker, følelser og reaksjoner. Det kan tenkes at faktor 1 og 3 fremmer en slik likeverdighet gjennom den direkte og saklige dialogen, og dermed vinner tillit til hverandre på grunnlag av dette. Faktor 3 er den som spesielt synliggjør et slikt perspektiv, da den opplever viktigheten av å dele både tanke- og følelsesmessige deler av seg selv i konflikter. Gjensidighet gir potensial for utvikling og en helhetlig relasjon, og som gjerne vinnes frem gjennom

positiv uavhengighet (Kvalsund & Meyer, 2005). I faktor 1 og 3 kan det synes som om en verdsetter hverandres uavhengighet gjennom det å være positivt innstilt til å gå inn i konflikter, og samtidig er villig til å stå i det utrygge som medfølger disse. Det fremtrer nemlig av faktorene ingen redsel for at relasjonen en har til den andre reduseres, muligens fordi det er åpenhet og respekt for at ulikheter bringes frem. Kan dette vitne om at det ligger en form for grunnleggende trygghet i disse faktorene? Kvalsund og Meyer (2005) presiserer at vekst og utvikling gjerne skjer i dynamikken mellom det trygge og det utrygge. Dersom dette harmonerer med faktor 1 og 3, vil det da kunne ligge potensialer for å muliggjøre vekst og utvikling her.

5.2.2 Er gjensidigheten alltid hensiktsmessig?

En opplevelse av gjensidighet i relasjonen er nyttig for at det skal eksistere en god relasjon. Imidlertid er det viktig å ikke oppfatte gjensidigheten som et ideal (Kvalsund & Meyer, 2005), men snarere som et potensial for utvikling og en helhetlig relasjon. Ifølge Kvalsund og Meyer (2005), vil det i en oppfatning av gjensidigheten som ideal være fare for at gruppen ikke beveger seg mellom alle relasjonsdimensjonene slik det er nødvendig. I så fall vil det verdifulle ved gjensidigheten forsvinne. Dersom det i faktor 1 og 3 legges for stor vekt på det å være gjensidig, vil det kunne bli problematisk i tilfeller der en har behov for en avhengighetsrelasjon men ikke får tilgang på det. Dersom behovet ikke møtes, vil relasjonen som opprettholdes bli av negativ karakter fordi en ikke betrakter hvilken relasjon som er nødvendig for den gitte situasjonen (Kvalsund & Meyer, 2005). Ulike situasjoner trenger ulike former for relasjoner, noe som det må tas hensyn til.

5.2.3 Begrensninger ved saklig og direkte dialog

I tråd med Rogers (1961) begrep om kongruens, er det essensielt at en uttrykker seg slik en faktisk er. Med dette menes at det en uttrykker må stemme overens med følelsene en sitter med (Rogers 1961). Med denne informasjonen i betraktning kan en spørre seg om det vil bli fruktbart med for stort fokus på saklig og direkte dialog? Det kan tenkes at saklig og direkte dialog til dels bærer preg av et skille mellom det profesjonelle og det personlige, der et personlig fokus kan bli satt i bakgrunnen til fordel for at en skal opptre etter organisasjonens strategiske form - profesjonelt (Skau, 2011). En kan spørre seg om slike tilfeller kan føre til at en overser det emosjonelle

området – det følelsesmessige. Tradisjonelt sett har det rasjonelle og logiske ofte vært mer fremtredende i et organisasjonsliv enn det følelsesmessige eller emosjonelle aspektet (Kvalsund, 2009; Kaufmann & Kaufmann, 2005). Å vise empati for affektive forhold, som gjerne er knyttet til det mer personlige, er nødvendig for å kunne ha en åpen og god dialog (Rogers, 1961; Eide & Eide, 2007). Uten å gi respons til personlige forhold dersom det er behov for det, kan det tenkes at en samtidig mister noe av det verdifulle ved aktiv lytting og kongruens i kommunikasjonen. For at en direkte og saklig dialog skal kunne være av verdi kreves det at en er tilstede med hele seg, hvilket betyr at en må betrakte det personlige som en del av det profesjonelle. Faktor 3 ser ut til å være den som høyest verdsetter å trekke inn personlige forhold, i form av å dele følelser i konflikter. Slik vil dialogen bli preget av at en inkluderer helheten av seg selv i konflikten, og dermed opprettholder kongruens i relasjonen.

Et annet aspekt en muligens kan stille seg spørrende til, er spesielt hvor direkte en dialog skal være. I enkelte tilfeller kan det være fornuftig å holde tilbake, da antakelig ikke alle konflikter er nødvendig å ta opp i fellesskap, spesielt ikke der og da (Skau, 2011). Til tross for at faktor 1 ikke ser ut til å la seg skremme av å ”trigge” frem konflikter, kan det for enkelte likevel oppleves som noe overdrevent og negativt. En bør derfor være bevisst i hvilke tilfeller dette egner seg og ikke. Slik sett ville det vært spennende å utforske hvordan kommunikasjonen ville utartet seg i et møte mellom faktor 1 og 2, som kan synes å ha særdeles ulik oppfatning av det å oppholde seg i konfliktfylte situasjoner.

5.2.4 Om å overskride avhengigheten

Faktor 2 viser på flere måter en interesse for en gjensidig relasjon. Det fremheves blant annet her at støtte, lojalitet til gruppen og empati oppleves som viktige kvaliteter i en relasjon, noe som kan assosieres med en gjensidighet i relasjonen. Imidlertid er det, etter min tolkning, flere utsagn som gir tegn til avhengighet og at det heller foreligger et ønske om gjensidighet i konflikter men at det ikke er et faktum. Slik Kvalsund (2005) uttrykker, blir en relasjon i negativ form dersom den opprettholdes uten at det er behov for det. Faktoren synes å oppleve det som ønskelig å overskride en avhengig relasjon, da det er behov for ytterligere tillit til å kommunisere angående konflikter og uenigheter, og med dette kunne gi avkall på uheldige misforståelser.

Slik kan det se ut til at en ønsker ulikheter frem i dagslys. Imidlertid utlyser denne faktoren en trygghetsøkende opplevelse ved å trekke seg tilbake fra relasjonen, heller enn å stå i den vanskelige kommunikasjonen. I tråd med et tradisjonelt syn på konflikter (Einarsen & Pedersen, 2007), kan det for faktor 2 oppleves som mer destruktivt for relasjonen å gå inn i den vanskelige kommunikasjonen enn å forholde seg passiv til den. Derfor går en omveier for å unngå den vanskelige kommunikasjonen.

En kan med tanke på synet som trer frem i faktor 2 diskutere om den står i et avhengighetsforhold til det å søke det trygge og kjente, så fort det oppstår konfliktfylte situasjoner? I og med at ulikheter og egne tanker og refleksjoner ikke kommer til syne, kan det være et tegn på at dette bidrar til å holde denne faktoren tilbake i en avhengighetsrelasjon. Til tross for at det foreligger opplevelse om ønsket endring, blir det problematisk å nå gjensidighet i relasjonen dersom overskridelse av avhengigheten ennå har ikke har forekommet hos faktoren. Å benytte seg av konfrontasjon ved opplevelse av uoverensstemmelser krever ifølge Spurkeland (2004) relasjonelt mot, hvilket betyr psykisk styrke og vilje til å møte den andre. Det er derfor mer naturlig for mange å unngå konfrontasjoner i sin daglige kommunikasjon med andre. Til tross for at faktoren i sitt syn fremhever og verdsetter kvaliteter som kan vitne om gjensidighet, ser det ut til å foreligge på et ”individnivå” og ikke ”gruppenivå” – gruppen som helhet (Kvalsund & Meyer, 2005). Dette kommer frem via utsagn som fokuserer på forhold som individet ønsker i relasjonen, men som ikke ser ut til å oppfylles i gruppen. Det kan tenkes faktor 2 har behov for at ulikheter ytres, men at dette behovet ikke blir møtt i en slik kultur og at det foreligger manglende initiativ til faktisk å skape en slik kultur. Endring vil som regel medføre smertefulle prosesser (Kvalsund & Meyer, 2005) da det krever at en går utenfor egen komfortsone samt gir avkall på de trygge rammene en ellers har. I faktor 2 kan det være at det skotter på viljen til å måtte gå utenfor en slik komfortsone, da det ser ut til å kreve relasjonell utrygghet.

5.2.5 Relasjonell tillit ved konflikter

Det en kan kalle selve ”bærebjelken” i en relasjon er tillit (Spurkeland, 2005). Tillit vil derfor være spesielt viktig når en står i en posisjon som mellomleder, samt

nødvendig for å skape en god kommunikasjonskultur. Så lenge det finnes tilstedeværelse av tillit i relasjonen, vil en kunne rette oppmerksomheten mot andre forhold (Kvalsund & Meyer, 2005), som da for eksempel konflikten. Alle faktorene som fremkom av analysen i denne oppgaven viser på ulik måte hvordan tillit forekommer eller uteblir i tråd med deres opplevelse. I faktor 1 og 3 kan det tenkes at den grunnleggende tilliten en viser gjennom fokus på dialogen, gjør at en kan ha full konsentrasjon på konflikten. Imidlertid er det viktig å understreke at tillit trenger næring til enhver tid, og derfor vil den være i konstant bevegelse hos alle faktorene (Spurkeland, 2005). Faktor 2 ytrer et ønske om tillit fra sine kolleger når det kommer til det å kommunisere ved konflikter. Likevel bør det nødvendigvis ikke bety at faktoren opplever tillit som fraværende i relasjonen. Utsagnet som dreier seg om det å ikke ha et trygt miljø i organisasjonen, er som sett denne faktoren negativ til. Likevel kan en spørre seg om det foreligger en tendens til falsk trygghet, i og med at den ikke ser ut til å holde mål ved utfordrende kommunikasjon. For at en relasjon skal kunne være slitesterk, kan det være nødvendig å sette tilliten på prøve (Kvalsund & Meyer, 2005), hvilket betyr å måtte gi avkall på tryggheten som i faktor 2 står relativt sterkt. Vektlagt faktorens fokus på viktige komponenter som støtte og empati, er det grunn til å tro at det kan ligge potensialer til å skape tillit til å kommunisere om konflikter.

For faktor 1 og 3 kan det synes som om tillit blir vektlagt gjennom bruk av dialogen, og at det er gjennomgått en tillitsfase (Spurkeland, 2005) i faktorene. For faktor 1 kan det tenkes at opplevelsen av tillit i relasjonen ikke nødvendigvis avhenger av at en står hverandre nær som venner, men heller at en har en god og direkte dialog om arbeidet som utføres. For faktor 3 ser opplevelsen om en tillitsskapende relasjon ut til å bygges gjennom en saklig forhandling. Med en tillitsbasis bygd på god dialog, kan det synes for faktorene å ha åpnet opp for gode opplevelser omkring konflikter, samt åpenhet for tilbakemeldinger i gruppen. En kan på grunnlag av dette anta at faktorene har vært gjennom prøvelser på om tilliten er holdbar og sterk nok til å takle uforutsigbare forhold.

5.3 Konflikters betydning i et gruppeutviklingsperspektiv

McClure (2005) poengterer nødvendigheten av konflikt og kaos for at gruppen skal kunne oppnå modenhet og sitt høyeste potensial, hvilket betyr at gruppen må gjennom fasene med innhold av konflikt for å nå nettopp dette. Ved hjelp av hans teori, kan en få et visst inntrykk av hvor i utviklingen de tre faktorene er i forhold til å nå sitt fulle potensiale. Det er viktig å poengtere at det skjer en dynamisk bevegelse frem og tilbake i utviklingsprosessen, og en vil derfor kunne bevege seg mellom de ulike fasene i det han omtaler som "arken" til ulike tider. Samtidig er det svært få grupper som når siste fase i arken og oppnår sitt fulle potensial (McClure, 2005).

Det kreves personlig mot å presentere seg selv med sine tanker og følelser overfor de andre i gruppen. En har behov for både tid, modenhet og tilretteleggelse for en slik deling. Mine funn tyder i første omgang på at faktor 2 oppholder seg i de første fasene i arken, da det ser ut til at behovet for tillit og trygghet for å kommunisere ved uoverensstemmelser ikke er dekket. Med tanke på McClure's gruppeteori (2005) kan dette indikere at en muligens ikke er moden nok for å gå inn i en kommunikasjon som preges av konflikt, noe som kan tenkes her. På en annen side kan det synes som om faktoren forsøker å bevege seg inn i det McClure (2005) titulerer som konfliktfasene, da det kan være behov for å utvikle selvstendigheten i gruppen til å uttrykke uoverensstemmelser som oppstår. Imidlertid ser det ut til å være noe som forhindrer gruppen i å aktivt møte konfliktene som oppstår. Ved hjelp av slik unngåelse vil også konflikten få en destruktiv form, da den hemmer personlig investering i relasjonen med den andre (Wilmot & Hocker, 2007). For faktor 1 og 3 ser bildet noenlunde annerledes ut. Med utsagn som legger vekt på komponenter som; direkte dialog som verktøy, saklig forhandling og vise/motta støtte, kan det tenkes at disse faktorene har nådd og beveget seg i konfliktnivåene ved aktivt å møte kaos. Den foreliggende forskjellen mellom faktorene kan beskrives i møtet med konfliktene som oppstår, der faktor 1 og 3 ser ut til å våge å stå i og gjennomgå kaos mens faktor 2 reagerer med tilbaketrekning for å gjenskape orden. Dette harmonerer med det McClure (2005) beskriver som en valgprosess i møtet med konflikten, der konsekvensen enten blir positiv utvikling eller regresjon.

5.3.1 Konflikt og følelser

Konflikter kan ofte være svært følelsesladde, noe som kan gjøre det desto vanskeligere å gå inn i dem (Kvalsund & Meyer, 2005). Muligens kan redsel for egne og andres følelsesmessige reaksjoner være med på å gjøre at en ikke våger å stå i det kaos dette medfører. Spurkeland (2004) mener at det kan være svært krevende for en leder å møte andre på følelsesplanet, og at det kreves mot for å gjøre det. Imidlertid vil følelsesmessige reaksjoner være med på å forhindre utvikling, dersom de forblir ubevisste (Kvalsund & Meyer, 2005). Ved å vie oppmerksomhet til og kunne reflektere over egne erfaringer, vil en også kunne øke egen forståelse for menneskelig samspill (Skau, 2011). Med bakgrunn i Skau (2011) og Kvalsund og Meyer (2005) vil altså refleksjon over og anerkjennelse av egne reaksjoner ved konflikter, bygge grunnlag for forståelse av andres. For faktor 2 vil en utforskning av reaksjoner muligens være nyttig dersom dette hindrer den i aktivt å møte den vanskelig kommunikasjonen. Spørsmål som kan være relevante er hvorfor en reagerer som en gjør, og hva følelsen og reaksjonen forteller. En kan da lettere forholde seg til de følelsene og tankene som danner utgangspunktet for en konfrontasjon, og av den grunn uttrykke overfor den andre den følelsen en besitter som sin egen for samtidig å vise genuin empati til den andre (Spurkeland, 2004). Uttrykking av følelser kan virke forløsende, og en må ikke glemme at de er like fornuftige og rasjonelle som tanker (Macmurray 1935/1962/1992; i Kvalsund & Meyer, 2005). Å uttrykke følelser er samtidig med på gjøre kommunikasjonen kongruent (Røkenes & Hanssen, 2012).

Faktor 3 er som nevnt den som i tråd med analysen har lagt størst vekt på deling av følelser ved konflikter, og med dette verdsetter en kongruent kommunikasjon. Muligheten for å forholde seg empatisk til andres følelser, viser seg i evnen til å spørre ut og undersøke følelsene hos den andre ved bruk av dialog (Spurkeland, 2004). Dialogen vektlegges høyt i denne faktoren, noe som åpner opp for denne mulige forståelsen av det følelsesmessige aspektet. Ifølge McClure (2005) preges en slik gruppe av å gjensidig kunne dele både negative og positive følelser. En utviklingsfase med innhold av slik deling, kjennetegner en gruppe med høy moral, respekt og gjensidighet (McClure). Imidlertid er det viktig å betrakte at utsagnet fokuserer på hva den enkelte opplever og har behov for, noe som betyr at det ikke bør være et gjeldende behov for alle i organisasjonen.

5.3.2 Betydningen av gruppens norm for åpenhet

McClure (2005) poengterer at konflikter er med på å bygge et klima der det er åpenhet for å forstå ulikheter og akseptere disse. Imidlertid er det en nødvendighet at det skapes en felles norm for et slikt miljø. For faktor 1 og 3 synes det som om en slik norm er i behold, da begge vektlegger elementer som tyder på en omsorgsfull og profesjonell måte å behandle ulikheter på. Et slikt grunnlag gir en trygg base for å gå inn i konflikter med et åpent sinn. For faktor 2 kan det tenkes at denne normen enda ikke har blitt fastsatt, og at dette hemmer gruppens utvikling i forhold til god kommunikasjon. Dette på grunnlag av faktorens ønske om bedre strategier for konflikthåndtering, da et slikt ønske kan tyde på at det per i dag ikke er noen etablert strategi i organisasjonen. Hadde muligheten for en slik etablering funnet sted, ville kanskje også opplevelsen av det å kommunisere rundt konflikter vært mer aktuelt for denne faktoren. Per i dag uttrykker faktoren en opplevelse av at konfliktene forårsaker uheldig kommunikasjon og at vanskeligheter holdes tilbake dersom de oppstår. Redselen for hvilke konsekvenser som kan forekomme, ser ut til å være årsaken til at ting ikke blir kommunisert. Behovet for trygghet (Kvalsund & Meyer, 2005), er noe som igjen kan assosieres med en slik tankegang, og blir aktuelt så fort en opplever utrygghet eller frykt. Det kan samtidig være ubehagelig å oppleve at en etablert trygghet i gruppen forstyrres (Kvalsund & Meyer, 2005), som i dette tilfellet ser ut til å være konfliktene. Ifølge faktor 2 oppleves det som enklere å forholde seg til en tilværelse der alle er tilfredse, og det ikke er behov for meglings mellom ulike synspunkter. Imidlertid vil opprettholdelse av en slik trygghet, hindre gruppens utvikling i det lange løp (Kvalsund & Meyer, 2005).

5.3.3 Gruppelojalitet ved kommunikasjonen

Til tross for at faktor 3 antakelig har en manglende norm om åpenhet i gruppen, kan det imidlertid synes som om lojalitet til gruppen står sterkt. Det er vel å merke lojaliteten til medarbeiderne som ser ut til å bli mest vektlagt. Ifølge Kvalsund og Meyer (2005), er dette et tegn på gjensidig tillit i relasjonen og en opplevelse av å bli verdsatt. Spørsmålet en kan stille seg er om dette dreier seg om lojalitet eller lydighet? Dersom lojaliteten kreves av andre utenfor en selv, vil det heller kunne betegnes som lydighet (Kvalsund & Meyer, 2005). Det kan tenkes at et slikt tilfelle blir reelt i en organisasjon gjennom medarbeidernes lojalitet til deres organisasjon, da

dette kan karakterisere en forpliktelse og ikke et personlig ønske (Kvalsund & Meyer, 2005). På bekostning av ledelsens strategier, og muligens også sin egne tanker om dette, ser det her ut som om faktorens ønske om å vise lojalitet overfor ens medarbeidere kan karakteriseres av lojalitet og ikke lydighet. Når det å stå opp for en annen eller andre er preget av egen vilje, vil en kunne betegne det som lojalitet (Kaufmann & Kaufmann, 2005). I og med at lojaliteten til medarbeiderne er sterkest i faktor 3, kan det være en mulighet for at en føler sterkest tilknytning til dem fordi det er dem en omgås mest med. En kan da spørre seg om lojaliteten til enhver tid kan karakteriseres av personlig vilje, eller om en i enkelte tilfeller føler seg pliktet? Dersom det kan karakteriseres av personlig vilje, kan det være en vei inn til økt tillit (Spurkeland, 2005) og muligens også ved konflikter. For at gruppen skal kunne nå gjennom de neste fasene av arken, som er preget av konflikt, kan det være nyttig å etablere en grunnleggende trygghet og tillit for å dele mellom alle i systemet. En antydning til at tilretteleggelsen for god kommunikasjon til toppledelsen ikke har vært tilstrekkelig, kan muligens ikke fraskrives her.

6.0 Avslutning

6.1 Avsluttende kommentar

Med denne studien ønsker jeg å bidra til økt forståelse av temaet kommunikasjon ved konflikter på arbeidsplassen, der hovedformålet er å se på mellomlederes subjektive opplevelse av dette. For å kunne oppnå innsikt om temaet og den subjektive opplevelsen som kan tenkes å ligge her, ble problemstillingen som følger formulert: *Hvordan opplever mellomledere sin kommunikative relasjon til toppledelsen (overordnede) og medarbeiderne (underordnede), når det oppstår konfliktfylte situasjoner på arbeidsplassen?*

Til tross for studiens begrensede størrelse, mener jeg likevel at den kan bidra til ny innsikt og forståelse rundt hvilke subjektive opplevelser som kan tenkes å operere på arbeidsplassen, når det kommer til kommunikasjon ved konflikter. Mine funn viser at det opererer tre ulike syn på hvordan konflikt påvirker kommunikasjonen på arbeidsplassen, representert gjennom ulike subjektive opplevelser tilknyttet mellomledere. Faktor 1 som kan sies å representere det første synet, har positive opplevelser av hvordan kommunikasjonen fungerer under konflikter. En direkte dialog fremmes både for å håndtere vanskelig kommunikasjon og for å skape en trygg tilværelse ved uenigheter. Det andre synet som fremkommer av faktor 2, viser frem en mindre positiv opplevelse av kommunikasjonen ved konflikter. Manglende direkte dialog, uheldige misforståelser og ønske om bedre konflikthåndteringsstrategier preger faktorens opplevelse. Det er imidlertid viktig i denne faktoren å bygge relasjonen på kvaliteter som støtte, empati og tillit. Faktor 3 står som representant for det tredje synet som fremkommer av undersøkelsen. Ved konflikter fremmer de en saklig forhandling når disse skal håndteres, hvor det er vektlagt en direkte dialog samt utspill av følelser og tanker. Faktoren opplever konflikter som en del av prosessen og som bidragsyter til en god dialog.

Kommunikasjon anses både som selve limet i en organisasjon, samt en sentral del av alle mellommenneskelige konflikter (Kaufmann & Kaufmann, 2005; Wilmot & Hocker, 2007). Denne studien er med på å underbygge en slik tankegang, hvor det kan tenkes at kommunikasjon mellom partene henger nøye sammen med konflikters innvirkning og ikke minst omvendt. Alle faktorene i studien viser på hver sin måte

hvordan håndtering av konfliktsituasjoner enten fører til god eller svekket kommunikasjon. Med tanke på dagens krav til effektivitet og rask omstilling i organisasjoner, er det grunn til å tro at medført stress og konfliktfylte situasjoner gir ytterligere behov for god kommunikasjon. Studien viser at gode normer og strategier både for å dele ulikheter og håndtere konflikter, vil kunne heve muligheten for god kommunikasjon. Å etablere gode normer og strategier kan derfor tenkes å medføre grunnlaget for gode konflikthåndteringer og dermed økt effektivitet i organisasjonen.

6.2 Hva kunne jeg gjort annerledes?

Når jeg nå ser tilbake på masterprosjektet og dens prosess, har jeg tatt mange veivalg underveis hvilket betyr at enkelte aspekt er nødt til å utelukkes til fordel for andre. Det var mange undertemaer innenfor kommunikasjon ved konflikter som ville vært spennende å undersøke nærmere, men som ikke fikk plass i denne studien. For eksempel ville det vært interessant å inkludert aspekter med tilbakemelding inn i den metodiske designen. Konflikter kan enkelt knyttes til det å gi korrigerende tilbakemeldinger på arbeidsplassen, hvor det er vesentlig med god beherskelse av ens kommunikasjonsferdigheter. Underveis i analyse- og tolkningsprosessen oppdaget jeg at flere av utsagnene ble lange og tvetydige. De uttrykte nemlig to påstander som kan være motsetningsfylte i et og samme utsagn, hvilket gjør det vanskelig å ta stilling til dem for deltakeren. Videre kunne jeg fokusert og lagt mer vekt på opplevelsen av forholdet til leder og medarbeider i arbeidet med utsagnene, da det er utgangspunktet for å svare på problemstillingen min. I etterkant viste dette seg å komme uklart frem, samtidig som at flere utsagn med relasjonen til medarbeidere var av større ”positivt” fokus enn utsagn med innhold av relasjonen til leder. Slik ble det vanskelig å se et tydelig skille på dette i faktortolkningen.

6.3 Forslag til videre forskning

Dette er en studie som kun fokuserer på opplevelsen mellomledere har av kommunikasjon ved konflikter på arbeidsplassen. Det som imidlertid ikke kommer frem i denne studien, er hvordan det faktisk oppleves for topplederne og medarbeiderne. Kunne en fokusert studien innenfor kun en organisasjon, hadde en fått muligheten til å se på den kommunikative relasjonen fra alle nivåer i organisasjonen og slik fått tak på mer informasjon angående hvordan relasjonen oppleves likt eller

forskjellig. Videre ville det være interessant å ta et dypdykk i temaet ved å se på effekter ved eventuelle tiltak, som for eksempel bevisstgjøring av og refleksjon over handlingsmønstre ved konflikter. Ved bruk av intensivt personutvalg (McKeown & Thomas, 1988), ville en kunne gjennomføre en Q-sortering med samme deltakere på et seinere tidspunkt for å betrakte effekten av tiltaket. En annen vinkling vil være å betrakte store og små organisasjoner i forhold til opplevelsen av konflikt. Dette ble til dels nevnt i presentasjonen og tolkningen av faktorene i denne studien, i tilknytning til et av postintervjuene. Imidlertid ble dette ikke vektlagt i studiens videre drøfting. Vil opplevelsene utarte seg annerledes i små organisasjoner med lite miljø kontra store med et mangfoldig miljø? Hva er det som gjør det vanskeligere eller enklere å kommunisere ved konflikter ved en av disse?

7.0 Litteraturliste

Allgood, E., & Kvalsund, R. (2003). *Personhood, Professionalism and the Helping Relation: Dialogues and Reflections*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Allgood, E., & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I A., A. Thorsen, & E. Allgood. *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s.39-46). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.

Eide, H., & Eide, T. (2007). *Kommunikasjon i relasjoner: samhandling, konfliktløsning, etikk*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Jus og psykologi*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

Ekstam, K. (2001). *Håndbok i konflikthåndtering*. Oslo: NKS Forlag.

De nasjonale forskningsetiske komiteer (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi*. Hentet 05.04.2013 fra <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Greenberg, J. (2011). *Behaviour in organizations* (10. utg.). Boston: Pearson.

Jacobsen, D., I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Johnson, D., W., & Johnson, F., P. (2009). *Joining together: group theory and group skills* (10. utg.). New Jersey/Ohio: Pearson.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvalsund, R. (1998). *A theory of the person: a discourse on personal reality and explication of personal knowledge through Q-methodology – with implications for counseling and education*. Trondheim: Departement of Education, Faculty of Social Science and Technology Management, The Norwegian University of Science and Technology.

Kvalsund, R. (2005). *Coaching – metode: prosess: relasjon*. Finland: Synergy Publishing.

Kvalsund, R. (2009). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner: Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Kvalsund, R. & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon, kapittel 4. I A., A. Thorsen & E. Allgood (red.). *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 47-81). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Kvalsund, R. & Allgood, E. (2008). Person-in-relation. Dialogue as transformative learning in counseling. I G. Grazina (red.). *Santykis ir Pokytis. Transmeniniu rysiugelmines prielaidosir psichoterapija* (s. 84-106). Vilnius: Universiteto Leidykla.

Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Larsen, R., P. (1999). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Oslo: J. W. Cappelen Forlag.

- Macmurray, J. (1961/1999). *Persons in relation*. Amherst, New York: Humanity Books.
- McClure, B., A. (2005). *Putting a New Spin on Groups: The Science of Chaos*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- McKeown, B. & Thomas, D. (1988). *Q-methodology*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Postholm, M., B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogers, C., R. (1961). *On Becoming a Person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Røkenes, O., H. & Hanssen, P., H. (2012). *Bære eller bryte: Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schmolck, P. (2012). *The QMethod Page* (versjon 2.33). Hentet 07.04.2013 fra <http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/>
- Schüssel, A., E. (2004). *Coaching - Effektiv Ledelse: nye metoder for å lede andre til personlig og faglig vekst*. Oslo: Grafisk Forlag.
- Skau, G., M. (2011). *Gode fagfolk vokser: Personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (4. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Sohlberg, P., & Sohlberg, B. M. (2009). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod*. Stockholm: Liber.
- Soules, A. (2011). The Balance of Authority and Responsibility in Middle Management. I T, Diamond (red.). *Middle Management in Academic and Public Libraries* (s. 3-26). Santa Barbara: Libraries Unlimited.

Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). *Q-metodologi*. En velegnet måte å utforske subjektivitet. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Van Exel, N. J. A., & de Graaf, G. (2005). *Q methodology: A sneak preview*. 05.05. Hentet fra <http://qmethod.org/articles/vanExel.pdf>

Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q-methodological research: Theory, method and interpretation*. Los Angeles: Sage Publications.

Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2007). *Interpersonal conflict* (7 utg.). New York: McGraw Hill.

Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. I A., A., Thorsen & E. Allgood (red.). *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 23-37). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Q-utvalg som er randomisert

ADF (gjensidig, konstruktiv, verbal):

5. I min organisasjon har vi ikke et trygt miljø der vi behandler hverandre ordentlig dersom en tar opp uenigheter eller problemer.

18. Mine medarbeidere og jeg verdsetter en direkte dialog med hverandre så fort det oppstår vanskeligheter. Vi ser på dialogen som et viktig verktøy både for å vise omsorg og for å takle de stressende situasjonene på en god måte.

23. Når vi møter motstand forhandler vi med hverandre på en saklig måte, selv når det er vanskelig å finne en felles løsning.

ADG (gjensidig, konstruktiv, nonverbal):

31. Jeg opplever sjeldent at konflikter er lærerikt, og at jeg og mine medarbeidere samarbeider og trives desto bedre etter slike situasjoner.

4. Konflikter i mine øyne handler om å skille sak og person, men jeg er litt usikker på om mine medarbeidere og min leder også har dette som et verdigrunnlag.

6. Dersom det oppstår vanskelige tider, handler det om for meg å kunne vise og motta støtte til/fra mine medarbeidere.

AEG (gjensidig, destruktiv, nonverbal):

32. I stressende situasjoner føler jeg ikke at jeg sitter i en ubehagelig klemme mellom topplederne og mine medarbeidere.

17. Som mellomleder synes jeg det er unødvendig å vise empati overfor andre, for i konflikter med min leder føler jeg at dette blir gjengjeldt.

16. Dersom en unngår å ta opp uoverensstemmelser på arbeidsplassen, kan det føre til mistriksel, mindre motivasjon og dårligere arbeidsinnsats. Men helt ærlig føler jeg at frykten for å såre er en så stor trussel at det er bedre å holde ting for seg selv.

AEF (gjensidig, destruktiv, verbal):

30. Når konflikter oppstår blir jeg ofte stresset og sier derfor ting som muligens ikke burde vært sagt.

33. Det som er ment som konstruktive tilbakemeldinger under vanskelige situasjoner, fører ofte til at det tas personlig av den andre uten at dette er min hensikt.

15. Jeg kunne ønske vi hadde bedre strategier for å løse konflikter mellom oss i systemet. Slik er det dessverre ikke, og ting forblir usagt mellom dem det gjelder til fordel for unødvendige misforståelser på grunn av mangel på direkte dialog.

BEG (avhengig, destruktiv, nonverbal):

29. Jeg trenger at de ansatte har tillit til å fortelle meg om ting dersom det oppstår vanskeligheter på arbeidsplassen. Likevel merker jeg at de skjuler ting og er redde for konsekvensene det vil få.

22. Jeg vet hvordan det føles for medarbeiderne mine når dem blir påtvunget bestemmelser som dem selv vet at ikke fungerer i deres jobbhverdag. Jeg liker derfor ikke at jeg likevel må følge bestemmelsene og få det til å fungere.

14. Noen ganger er jeg svært enig i de kravene som blir stilt ovenfra, men likevel føler jeg på en så stor gruppejalitet til mine medarbeidere at jeg føler jeg må si meg villig til å ta opp kampen sammen med dem.

BEF (avhengig, destruktiv, verbal):

24. Jeg føler meg best i situasjoner der alle er til lags, og jeg slipper å benytte tid på ”megling” mellom uoverensstemmelser.

26. Som mellomleder står jeg ganske så alene dersom det oppstår vanskelige situasjoner. Det kommer forventninger i begge ender, og jeg vet ikke hvem jeg kan søke råd og hjelp hos.

13. Selv om de ansatte vet at restriksjonene kommer fra toppledelsen, er det likevel jeg som må ta støytene dersom de er misfornøyde med ting som blir gjort.

BDF (avhengig, konstruktiv, verbal):

8. Jeg er avhengig av å kunne dele både følelser og tanker når jeg går inn i konflikter med mine medarbeidere, selv om det muligens ikke blir ansett som strategisk riktig av lederne.

9. Så lenge relasjonen jeg har med den andre er god på forhånd, blir som regel også konflikten til en god og konstruktiv dialog.

21. Jeg mener bestemt at det ikke er toppledelsen som må legge til rette for dynamikk og god dialog i vanskelige situasjoner.

BDG (Avhengig, konstruktiv, nonverbal):

7. Jeg trenger at både medarbeiderne mine og/eller min leder viser mer åpenhet til konflikter, da jeg opplever det som viktig for vårt samarbeid.

27. Jeg er i utgangspunktet ikke konfliktsky, men jeg føler likevel at jeg viser mindre stress overfor mine medarbeidere i konfliktfylte situasjoner dersom jeg har min leder å støtte meg til.

19. Ved hjelp av konflikter og stressende situasjoner, føler jeg at mine medarbeidere og jeg blir sterkere som gruppe og viser mer åpenhet til hverandre.

CDF (uavhengig, konstruktiv, verbal):

34. Jeg er ikke redd for at relasjonen til mine medarbeidere skal bli satt på prøve i stressende situasjoner. Jeg anser det som en del av læringsprosessen og vet at dialogen blir styrket etterpå.

28. Jeg trenger ikke være bestevenn med de jeg jobber med, så lenge vi kan ha en god dialog om arbeidet vi gjør.

1. Jeg trigger gjerne frem konflikter dersom jeg aner uoverensstemmelser. Jeg liker ikke at ting forblir usagt mellom meg og lederen min.

CDG (uavhengig, konstruktiv, nonverbal):

25. Jeg føler på stort behag når vi har løst opp i vanskelige konflikter. Følelsen er verdifull selv om andre kanskje ikke føler på det samme.

10. Det er de som ser det positive i konflikt jeg verdsetter å ha konflikter med. De andre hjelper ikke meg i min utvikling.

35. Folk som mener at vi hele tiden skal ha det bra sammen, har ikke skjønt prinsippet med at vanskelige situasjoner kan føre til utvikling.

CEG (uavhengig, destruktiv, nonverbal):

11. Når jeg opplever uoverensstemmelser hender det at jeg slutter å kommunisere direkte med dem det gjelder. Det nytter jo ikke likevel.

20. Noen ganger når jeg prøver å ta opp ting med ledelsen over meg, får jeg en følelse av at jeg ikke blir tatt på alvor fordi makten uansett ligger i deres hender.

3. Når vi for eksempel står overfor innstramming av økonomien, går det ofte mest utover de som jobber nederst i hierarkiet. I slike situasjoner føler jeg det er vanskelig å være en ”mellommann”.

CEF (uavhengig, destruktiv, verbal):

36. Som regel ender konfliktene med at vi glemmer selve saken, skylder på hverandre for å være problemet og slutter å kommunisere direkte.

12. I vanskelige situasjoner mellom topp og bunn opplever jeg at jeg ofte blir overlatt til meg selv, fordi min(e) leder(e) ikke involverer seg i dialogen og heller ber meg om å ordne opp med de ansatte.

2. Jeg føler at toppledelsen driver et ”maktspill” jeg ikke vil være en del av. Det skaper bare frustrerte situasjoner og vanskeligheter når det gjelder god dialog.

Vedlegg 2: Informasjonsbrev

Trondheim, januar 2013

Informasjonsbrev og forespørsel om deltakelse i masteroppgave

Jeg er en mastergradstudent som studerer Rådgivning ved Institutt for Voksnes læring og rådgivningskunnskap, ved universitetet i Trondheim, NTNU.

Denne våren 2013 skal jeg skrive min masteroppgave som omhandler temaet relasjoner i forhold til konflikter. Jeg har valgt å sette lys på mellommenneskelige relasjoner, nærmere bestemt relasjoner sett ut fra mellomlederens perspektiv.

Avhandlingens problemstilling er som følger: *"Hvordan opplever mellomledere sin kommunikative relasjon til toppledelsen (overordnede) og medarbeiderne (underordnede), når det oppstår konfliktfylte situasjoner på arbeidsplassen?"*

Tilknyttet dette henvender jeg meg til deg med forespørsel om du ønsker å delta i masteroppgaven.

Min interesse er rettet mot den enkelte mellomleders subjektive opplevelse av den kommunikative relasjonen til sine medarbeidere når det oppstår konflikter. En Q-metodisk undersøkelse brukes til å undersøke nettopp subjektivitet. I min masteroppgave foregår dette ved at du som deltaker sorterer et antall utsagn i en matrise, etter hvor enig eller uenig du kjenner deg det gitte utsagnet. Både utsagn og matrise blir delt ut til alle deltakerne, sammen med en instruks for hvordan du skal sortere utsagnene. Siden Q-metoden søker etter den enkelte deltakers subjektive oppfatning, er det ingen svar som er riktige eller feil men heller din subjektive erfaring og opplevelse som er interessant for undersøkelsen. Sorteringen vil ta mellom 30- og 60 minutter.

Som student og forsker er jeg underlagt taushetsplikt, og all informasjon vil derfor bli behandlet konfidensielt. Som deltaker står du fritt til å trekke deg på ethvert tidspunkt fram til levering av oppgaven. Opplysninger og informasjon vil bli anonymisert i arbeidet med materialet samt i sluttproduktet. Etter at masteroppgaven er levert og eksamen gjennomført i juni 2013, vil alt materiale bli ødelagt. Studiet er meldt inn til Personvernombudet for forskning (NSD). Min veileder er Eleanor Allgood, førsteamanuensis ved NTNU. Tema, problemstilling og analyser blir drøftet og godkjent i samarbeid med veileder. Hvis du har noen spørsmål, kan du ta kontakt via kontaktinformasjon nederst på siden. Jeg vil rette en stor takk til deg som forskningsdeltaker, og for ditt bidrag til min masteroppgave.

Med vennlig hilsen

Birgitte Myrvold Johansen

Kontaktinformasjon:

e-mail: XXXXX@msn.com eller telefon: XXXXXXXX

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Erklæring om samtykke

Jeg ønsker å delta i studien *"Hvordan opplever mellomledere sin kommunikative relasjon til toppledelsen (overordnede) og medarbeiderne (underordnede), når det oppstår konfliktfylte situasjoner på arbeidsplassen?"*

Jeg har fått informasjon om hensikten med studien, og hvordan opplysningene vil bli brukt. Jeg er inneforstått med at alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, at datamaterialet vil bli slettet når prosjektet er avsluttet i mai 2013, og at alle navn eller andre opplysninger vil være anonymisert i den endelige avhandlingen. Jeg har forstått at jeg kan trekke meg fra studien når som helst, og uten å måtte oppgi grunn.

På grunn av metodens struktur og arbeidet som legges i tolkningen etter sorteringen, er det i min interesse å forstå de ulike synspunkter og holdninger som kommer fram på en best mulig måte. Derfor kan det bli behov for en uformell etterkontakt med noen som representerer ulike syn. Dersom dette er aktuelt for deg, ber vi deg skrive telefonnummer/e-post på samtykke-erklæringen, slik at jeg kan kontakte deg senere.

(Deltakers signatur og dato)

Telefonnummer:

E-post:

Vedlegg 4: Instruksjonsbetingelse og Q-instruksjon

INSTRUKSJONSBETINGELSE:

Du skal sortere utsagn i forhold til hvordan du opplever den kommunikative relasjonen til din(e) leder(e) og medarbeidere i konfliktfylte situasjoner.

Q-INSTRUKSJON:

1. Les først alle utsagnene for å få en oversikt over hele innholdet.
2. Del så utsagnene i 3 noenlunde like grupperinger i samsvar med de betingelser som ligger i instruksjonen over.
 - Gruppe a) de utsagnene som du er enig i (til høyre)
 - Gruppe b) de utsagnene som du ikke er enig i (til venstre)
 - Gruppe c) de utsagnene som er mer nøytrale, som ikke gir deg så mye mening, virker tvetydige, tvilsomme, uklare eller motsigende (i midten)
3. Du skal nå gjøre mer detaljerte fordelinger, der du skal gi/sette tallverdier på hvert utsagn på en skala fra +5 til -5.
4. Først; legg ut alle utsagnene i gruppe a) de som du var enig i - les så gjennom dem igjen og velg ut det utsagnet som du er mest enig i. Plasser utsagnet lengst til høyre (+5) i pakt med skjemaets mønster.
5. Deretter gjør det samme med gruppe b) det utsagnet som du er mest uenig i og plasser deretter dette utsagnet lengst til venstre (-5) i henhold til skjemaets mønster.
6. Gå så tilbake til de utsagnene som du er enig i og velg 2 som du fortsatt er svært enig med og plasser dem på (+4).
7. Gjør nå tilsvarende for den andre gruppen b) velg 2 utsagn og plasser dem under (-4).
8. Når du kommer til 3. kolonnen plasserer du 3 utsagn først under (+3), så 3 under (-3), og tilsvarende for +2, +1 og 0 rubrikkene. Her er det de små nyansene som avgjør i hvilken kolonne du plasserer utsagnene. Vær nøye og bruk god tid. Vær så nyansert som råd og pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver kolonne. Plasserer 4 utsagn under (+2), 5 utsagn under (+1) og 6 utsagn under 0 (se skjemaets mønster).
9. Når du nå har fullført fordelingen og plasseringen, se over den på nytt og avgjør om du er enig med deg selv i de valg du har gjort. Hvis du fortsatt er misfornøyd med noe, juster plasseringene slik at du blir fornøyd. Plasser utsagnenes nummer på skjemaet og lever dette. Lykke til!

Vedlegg 5: Eksempel på ferdigutfylt matrise

EKSEMPEL PÅ FERDIG UTFYLT MATRISE:

OBS: ALLE TALL SKAL PLASSERES. KUN ETT TALL I HVER RUTE.

MEST UENIG		NØYTRAL							MEST ENIG	
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
35	32	30	24	16	1	11	12	25	33	36
	31	29	23	17	2	10	13	26	34	
		28	22	18	3	9	14	27		
			21	19	4	8	15			
				20	5	7				
					6					

Navn:	Birgitte Myrvold Johansen
E-post:	birgitte_johansen88@msn.com
Telefon:	48185390

Hvis du har spørsmål under sorteringen, ta kontakt på telefon XXXXXXXX eller på e-post: XXXXX@msn.com

**TUSEN HJERTLIG TAKK FOR DIN DELTAKELSE,
DU ER MED PÅ Å GJØRE FORSKNINGEN MIN
MULIG!**

Vedlegg 6: Uroterte faktorer med egenverdi og forklarende varians

Uroterte faktorer	1	2	3	4	5	6	7	8
Eigenverdi	5.1206	1.4702	1.3627	1.1928	0.8962	0.6986	0.5307	0.4779
% Forklarende varians	39	11	10	9	7	5	4	4

Vedlegg 7: Tre-faktorløsning med deltakernes faktorladninger

Q-SORTERINGER	FAKTORER		
	1	2	3
1. Kristian	0.8284X	-0.0048	-0.0364
2. Eli	0.6242X	0.1415	0.2071
3. Arild	0.0342	0.0193	0.8884X
4. Henrik	0.2202	0.5961X	0.4821
5. Helene	0.6653X	0.1805	0.3588
6. Sigurd	0.2863	0.2825	0.8035X
7. Andreas	0.1359	0.7849X	0.3642
8. Even	0.5158	0.2699	0.6739X
9. Daniel	0.2673	-0.0773	0.3512X
10. Amalie	0.0275	0.8014X	-0.3568
11. Pernille	0.6874X	0.2724	0.1860
12. Ida	0.7477X	-0.0131	0.3561
13. Pauline	0.2429	-0.0019	0.3073
% Forklarende varians	24%	15%	23%
Antall deltakere per faktor	5	3	4

Tabellen viser hvordan forskningsdeltakerne vektet på de ulike faktorene, gjennom sine Q-sorteringer. Symbolet X er oppsatt bak tallene og markerer hvilken faktor deltakeren korrelerer med og lader høyest på. Det er til sammen 12 deltakere som definerer de tre faktorene, hvorav fem tilknyttes faktor 1, tre tilknyttes faktor 2 og til slutt fire tilknyttes faktor 3. Tabellen viser også at Pauline ikke tilknyttes noen av faktorene, hvilket betyr at hun ikke har noen signifikant korrelasjon med noen av faktorene. Hun ble ikke tatt med i analysen, og derfor plasserte jeg henne nederst i tabellen.

Vedlegg 8: Gjennomsnittsmønster for hver faktor

Faktor 1

MEST UENIG		NØYTRAL										MEST ENIG	
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5			
11	30	16	8	3	2	4	1	6	18	28			
	36	17	21	12	10	5	7	9	34				
		29	31	14	20	13	27	25					
			33	15	24	19	35						
				22	26	23							
					32								

Faktor 2

MEST UENIG		NØYTRAL										MEST ENIG	
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5			
17	21	1	2	8	4	3	7	9	6	29			
	32	5	10	23	11	12	20	15	14				
		13	27	30	16	18	24	28					
			34	33	19	22	25						
				36	31	26							
					35								

Faktor 3

MEST UENIG		NØYTRAL										MEST ENIG	
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5			
1	11	5	2	10	4	3	9	6	8	23			
	26	16	12	14	22	7	27	25	18				
		17	20	15	29	13	28	34					
			21	35	30	19	24						
				36	31	32							
					33								

Vedlegg 9: Utsagn med faktorenes gjennomsnittlige plassering

Nr.	Utsagn	Faktorer		
		1	2	3
1	Jeg trigger gjerne frem konflikter dersom jeg aner uoverensstemmelser. Jeg liker ikke at ting forblir usagt mellom meg og lederen min.	+2	-3	-5
2	Jeg føler at toppledelsen driver et ”maktspill” jeg ikke vil være en del av. Det skaper bare frustrerte situasjoner og vanskeligheter når det gjelder god dialog.	0	-2	-2
3	Når vi for eksempel står overfor innstramming av økonomien, går det ofte mest utover de som jobber nederst i hierarkiet. I slike situasjoner føler jeg det er vanskelig å være en ”mellommann”.	-1	+1	+1
4	Konflikter i mine øyne handler om å skille sak og person, men jeg er litt usikker på om mine medarbeidere og min leder også har dette som et verdigrunnlag.	+1	0	0
5	I min organisasjon har vi ikke et trygt miljø der vi behandler hverandre ordentlig dersom en tar opp uenigheter eller problemer.	+1	-3	-3
6	Dersom det oppstår vanskelige tider, handler det om for meg å kunne vise og motta støtte til/fra mine medarbeidere.	+3	+4	+3
7	Jeg trenger at både medarbeiderne mine og/eller min leder viser mer åpenhet til konflikter, da jeg opplever det som viktig for vårt samarbeid.	+2	+2	+1
8	Jeg er avhengig av å kunne dele både følelser og tanker når jeg går inn i konflikter med mine medarbeidere, selv om det muligens ikke blir ansett som strategisk riktig av lederne.	-2	-1	+4
9	Så lenge relasjonen jeg har med den andre er god på forhånd, blir som regel også konflikten til en god og konstruktiv dialog.	+3	+3	+2
10	Det er de som ser det positive i konflikt jeg verdsetter å ha konflikter med. De andre hjelper ikke meg i min utvikling.	0	-2	-1
11	Når jeg opplever uoverensstemmelser hender det at jeg slutter å kommunisere direkte med dem det gjelder. Det nytter jo ikke likevel.	-5	0	-4
12	I vanskelige situasjoner mellom topp og bunn opplever jeg at jeg ofte blir overlatt til meg selv, fordi min(e) leder(e) ikke involverer seg i dialogen og heller ber meg om å ordne opp med de ansatte.	-1	+1	-2
13	Selv om de ansatte vet at restriksjonene kommer fra toppledelsen, er det likevel jeg som må ta støytten dersom de er misfornøyde med ting som blir gjort.	+1	-3	+1
14	Noen ganger er jeg svært enig i de kravene som blir stilt ovenfra, men likevel føler jeg på en så stor gruppejalitet til mine medarbeidere at jeg føler jeg må si meg villig til å ta opp kampen sammen med dem.	-1	+4	-1
15	Jeg kunne ønske vi hadde bedre strategier for å løse konflikter mellom oss i systemet. Slik er det dessverre ikke, og ting forblir usagt mellom dem det gjelder til fordel for unødvendige misforståelser på grunn av mangel på direkte dialog.	-1	+3	-1
16	Dersom en unngår å ta opp uoverensstemmelser på	-3	0	-3

	arbeidsplassen, kan det føre til mistriivsel, mindre motivasjon og dårligere arbeidsinnsats. Men helt ærlig føler jeg at frykten for å såre er en så stor trussel at det er bedre å holde ting for seg selv.			
17	Som mellomleder synes jeg det er unødvendig å vise empati overfor andre, for i konflikter med min leder føler jeg at dette blir gjengjeldt.	-3	-5	-3
18	Mine medarbeidere og jeg verdsetter en direkte dialog med hverandre så fort det oppstår vanskeligheter. Vi ser på dialogen som et viktig verktøy både for å vise omsorg og for å takle de stressende situasjonene på en god måte.	+4	+1	+4
19	Ved hjelp av konflikter og stressende situasjoner, føler jeg at mine medarbeidere og jeg blir sterkere som gruppe og viser mer åpenhet til hverandre.	+1	0	+1
20	Noen ganger når jeg prøver å ta opp ting med ledelsen over meg, får jeg en følelse av at jeg ikke blir tatt på alvor fordi makten uansett ligger i deres hender.	0	+2	-2
21	Jeg mener bestemt at det ikke er toppladelsen som må legge til rette for dynamikk og god dialog i vanskelige situasjoner.	-2	-4	-2
22	Jeg vet hvordan det føles for medarbeiderne mine når dem blir påtvunget bestemmelser som dem selv vet at ikke fungerer i deres jobbhverdag. Jeg liker derfor ikke at jeg likevel må følge bestemmelsene og få det til å fungere.	-1	+1	0
23	Når vi møter motstand forhandler vi med hverandre på en saklig måte, selv når det er vanskelig å finne en felles løsning.	+1	-1	+5
24	Jeg føler meg best i situasjoner der alle er til lags, og jeg slipper å benytte tid på ”megling” mellom uoverensstemmelser.	0	+2	+2
25	Jeg føler på stort behag når vi har løst opp i vanskelige konflikter. Følelsen er verdifull selv om andre kanskje ikke føler på det samme.	+3	+2	+3
26	Som mellomleder står jeg ganske så alene dersom det oppstår vanskelige situasjoner. Det kommer forventninger i begge ender, og jeg vet ikke hvem jeg kan søke råd og hjelp hos.	0	+1	-4
27	Jeg er i utgangspunktet ikke konfliktsky, men jeg føler likevel at jeg viser mindre stress overfor mine medarbeidere i konfliktfylte situasjoner dersom jeg har min leder å støtte meg til.	+2	-2	+2
28	Jeg trenger ikke være bestevenn med de jeg jobber med, så lenge vi kan ha en god dialog om arbeidet vi gjør.	+5	+3	+2
29	Jeg trenger at de ansatte har tillit til å fortelle meg om ting dersom det oppstår vanskeligheter på arbeidsplassen. Likevel merker jeg at de skjuler ting og er redde for konsekvensene det vil få.	-3	+5	0
30	Når konflikter oppstår blir jeg ofte stresset og sier derfor ting som muligens ikke burde vært sagt.	-4	-1	0
31	Jeg opplever sjeldent at konflikter er lærerikt, og at jeg og mine medarbeidere samarbeider og trives desto bedre etter slike situasjoner.	-2	0	0
32	I stressende situasjoner føler jeg ikke at jeg sitter i en ubehagelig klemme mellom topplerne og mine medarbeidere.	0	-4	+1
33	Det som er ment som konstruktive tilbakemeldinger under vanskelige situasjoner, fører ofte til at det tas personlig av den	-2	-1	0

	andre uten at dette er min hensikt.			
34	Jeg er ikke redd for at relasjonen til mine medarbeidere skal bli satt på prøve i stressende situasjoner. Jeg anser det som en del av læringsprosessen og vet at dialogen blir styrket etterpå.	+4	-2	+3
35	Folk som mener at vi hele tiden skal ha det bra sammen, har ikke skjønt prinsippet med at vanskelige situasjoner kan føre til utvikling.	+2	0	-1
36	Som regel ender konfliktene med at vi glemmer selve saken, skylder på hverandre for å være problemet og slutter å kommunisere direkte.	-4	-1	-1

Vedlegg 10: Diskriminerende utsagn for faktor 1

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
28	Jeg trenger ikke være bestevenn med de jeg jobber med, så lenge vi kan ha en god dialog om arbeidet vi gjør.	+5	+3	+2
1	Jeg trigger gjerne frem konflikter dersom jeg aner uoverensstemmelser. Jeg liker ikke at ting forblir usagt mellom meg og lederen min.	+2	-3	-5
5	I min organisasjon har vi ikke et trygt miljø der vi behandler hverandre ordentlig dersom en tar opp uenigheter eller problemer.	+1	-3	-3
23	Når vi møter motstand forhandler vi med hverandre på en saklig måte, selv når det er vanskelig å finne en felles løsning.	+1	-1	+5
20	Noen ganger når jeg prøver å ta opp ting med ledelsen over meg, får jeg en følelse av at jeg ikke blir tatt på alvor fordi makten uansett ligger i deres hender.	0	+2	-2
24	Jeg føler meg best i situasjoner der alle er til lags, og jeg slipper å benytte tid på ”megling” mellom uoverensstemmelser.	0	+2	+2
32	I stressende situasjoner føler jeg ikke at jeg sitter i en ubehagelig klemme mellom topplederne og mine medarbeidere.	0	-4	+1
3	Når vi for eksempel står overfor innstramning av økonomien, går det ofte mest utover de som jobber nederst i hierarkiet. I slike situasjoner føler jeg det er vanskelig å være en ”mellommann”.	-1	+1	+1
31	Jeg opplever sjeldent at konflikter er lærerikt, og at jeg og mine medarbeidere samarbeider og trives desto bedre etter slike situasjoner.	-2	0	0
29	Jeg trenger at de ansatte har tillit til å fortelle meg om ting dersom det oppstår vanskeligheter på arbeidsplassen. Likevel merker jeg at de skjuler ting og er redde for konsekvensene det vil få.	-3	+5	0
30	Når konflikter oppstår blir jeg ofte stresset og sier derfor ting som muligens ikke burde vært sagt.	-4	-1	0
36	Som regel ender konfliktene med at vi glemmer selve saken, skylder på hverandre for å være problemet og slutter å kommunisere direkte.	-4	-1	-1

Vedlegg 11: Diskriminerende utsagn for faktor 2

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
29	Jeg trenger at de ansatte har tillit til å fortelle meg om ting dersom det oppstår vanskeligheter på arbeidsplassen. Likevel merker jeg at de skjuler ting og er redde for konsekvensene det vil få.	-3	+5	0
14	Noen ganger er jeg svært enig i de kravene som blir stilt ovenfra, men likevel føler jeg på en så stor gruppelejalitet til mine medarbeidere at jeg føler jeg må si meg villig til å ta opp kampen sammen med dem.	-1	+4	-1
15	Jeg kunne ønske vi hadde bedre strategier for å løse konflikter mellom oss i systemet. Slik er det dessverre ikke, og ting forblir usagt mellom dem det gjelder til fordel for unødvendige misforståelser på grunn av mangel på direkte dialog.	-1	+3	-1
20	Noen ganger når jeg prøver å ta opp ting med ledelsen over meg, får jeg en følelse av at jeg ikke blir tatt på alvor fordi makten uansett ligger i deres hender.	0	+2	-2
18	Mine medarbeidere og jeg verdsetter en direkte dialog med hverandre så fort det oppstår vanskeligheter. Vi ser på dialogen som et viktig verktøy både for å vise omsorg og for å takle de stressende situasjonene på en god måte.	+4	+1	+4
11	Når jeg opplever uoverensstemmelser hender det at jeg slutter å kommunisere direkte med dem det gjelder. Det nytter jo ikke likevel.	-5	0	-4
16	Dersom en unngår å ta opp uoverensstemmelser på arbeidsplassen, kan det føre til mistriivsel, mindre motivasjon og dårligere arbeidsinnsats. Men helt ærlig føler jeg at frykten for å såre er en så stor trussel at det er bedre å holde ting for seg selv.	-3	0	-3
23	Når vi møter motstand forhandler vi med hverandre på en saklig måte, selv når det er vanskelig å finne en felles løsning.	+1	-1	+5
27	Jeg er i utgangspunktet ikke konfliktsky, men jeg føler likevel at jeg viser mindre stress overfor mine medarbeidere i konfliktfylte situasjoner dersom jeg har min leder å støtte meg til.	+2	-2	+2
34	Jeg er ikke redd for at relasjonen til mine medarbeidere skal bli satt på prøve i stressende situasjoner. Jeg anser det som en del av læringsprosessen og vet at dialogen blir styrket etterpå.	+4	-2	+3
13	Selv om de ansatte vet at restriksjonene kommer fra toppledelsen, er det likevel jeg som må ta støyten dersom de er misfornøyde med ting som blir gjort.	+1	-3	+1
32	I stressende situasjoner føler jeg ikke at jeg sitter i en ubehagelig klemme mellom topplederne og mine medarbeidere.	0	-4	+1
21	Jeg mener bestemt at det ikke er toppledelsen som må legge til rette for dynamikk og god dialog i vanskelige situasjoner.	-2	-4	-2

Vedlegg 12: Diskriminerende utsagn for faktor 3

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
23	Når vi møter motstand forhandler vi med hverandre på en saklig måte, selv når det er vanskelig å finne en felles løsning.	+1	-1	+5
8	Jeg er avhengig av å kunne dele både følelser og tanker når jeg går inn i konflikter med mine medarbeidere, selv om det muligens ikke blir ansett som strategisk riktig av lederne.	-2	-1	+4
32	I stressende situasjoner føler jeg ikke at jeg sitter i en ubehagelig klemme mellom topplederne og mine medarbeidere.	0	-4	+1
33	Det som er ment som konstruktive tilbakemeldinger under vanskelige situasjoner, fører ofte til at det tas personlig av den andre uten at dette er min hensikt.	-2	-1	0
29	Jeg trenger at de ansatte har tillit til å fortelle meg om ting dersom det oppstår vanskeligheter på arbeidsplassen. Likevel merker jeg at de skjuler ting og er redde for konsekvensene det vil få.	-3	+5	0
12	I vanskelige situasjoner mellom topp og bunn opplever jeg at jeg ofte blir overlatt til meg selv, fordi min(e) leder(e) ikke involverer seg i dialogen og heller ber meg om å ordne opp med de ansatte.	-1	+1	-2
20	Noen ganger når jeg prøver å ta opp ting med ledelsen over meg, får jeg en følelse av at jeg ikke blir tatt på alvor fordi makten uansett ligger i deres hender.	0	+2	-2
26	Som mellomleder står jeg ganske så alene dersom det oppstår vanskelige situasjoner. Det kommer forventninger i begge ender, og jeg vet ikke hvem jeg kan søke råd og hjelp hos.	0	+1	-4

Vedlegg 13: Sammenfallende utsagn (konsensus utsagn)

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
4	Konflikter i mine øyne handler om å skille sak og person, men jeg er litt usikker på om mine medarbeidere og min leder også har dette som et verdigrunnlag.	+1	0	0
6	Dersom det oppstår vanskelige tider, handler det om for meg å kunne vise og motta støtte til/fra mine medarbeidere.	+3	+4	+3
7	Jeg trenger at både medarbeiderne mine og/eller min leder viser mer åpenhet til konflikter, da jeg opplever det som viktig for vårt samarbeid.	+2	+2	+1
9	Så lenge relasjonen jeg har med den andre er god på forhånd, blir som regel også konflikten til en god og konstruktiv dialog.	+3	+3	+2
10	Det er de som ser det positive i konflikt jeg verdsetter å ha konflikter med. De andre hjelper ikke meg i min utvikling.	0	-2	-1
17	Som mellomleder synes jeg det er unødvendig å vise empati overfor andre, for i konflikter med min leder føler jeg at dette blir gjengjeldt.	-3	-5	-3
19	Ved hjelp av konflikter og stressende situasjoner, føler jeg at mine medarbeidere og jeg blir sterkere som gruppe og viser mer åpenhet til hverandre.	+1	0	+1
22	Jeg vet hvordan det føles for medarbeiderne mine når dem blir påtvunget bestemmelser som dem selv vet at ikke fungerer i deres jobbhverdag. Jeg liker derfor ikke at jeg likevel må følge bestemmelsene og få det til å fungere.	-1	+1	0
24	Jeg føler meg best i situasjoner der alle er til lags, og jeg slipper å benytte tid på ”megling” mellom uoverensstemmelser.	0	+2	+2
25	Jeg føler på stort behag når vi har løst opp i vanskelige konflikter. Følelsen er verdifull selv om andre kanskje ikke føler på det samme.	+3	+2	+3

Vedlegg 14a: Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel. +47-55 58 21 17
Fax +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Eleanor Allgood
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 29.01.2013

Vår ref:32923 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32923	<i>Mellomlederes syn på relasjonen til sine medarbeidere når det oppstår konflikter på arbeidsplassen</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Eleanor Allgood</i>
Student	<i>Birgitte Myrvold Johansen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.


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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Atle Alvhøim


Kjersti Håvardstun

Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Birgitte Myrvold Johansen, Mellomila 86, 7018 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO NSD Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel. +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM NSD Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel. +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ NSD SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel. +47-77 64 43 36. nsdmaa@svtuit.no

Vedlegg 14b: Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 32923

Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet forutsatt at dato for forventet prosjektslutt samt studentens navn og kontaktopplysninger tilføyes. Vi ber om å få tilsendt et revidert skriv til følgende adresse: personvernombudet@nsd.uib.no

Prosjektet skal avsluttes 15.05.2013 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.