

## Forord

Å planlegge og å gjennomføre mitt eget forskningsprosjekt fra start til slutt har vært en spennende, lærerik, og til tider krevende prosess. Jeg kom omsider i mål, og med denne oppgaven avslutter jeg min mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. I den anledning ønsker jeg å takke alle som har hjulpet meg med stort og smått gjennom prosessen, og som har gjort denne studien mulig å gjennomføre.

Først og fremst vil jeg takke informantene som har gitt av sin tid, og delt sine opplevelser og erfaringer med konflikter og konflikthåndtering med meg. Uten dere hadde ikke dette prosjektet vært mulig å gjennomføre. Jeg håper at denne oppgaven kan bidra med kunnskap og innsikt som kan være til hjelp og nytte for dere videre.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder, Ingunn Hagen. Dine gode tilbakemeldinger og den oppmuntringen du har gitt meg underveis i prosessen har hatt stor betydning, både for oppgaven og for min motivasjon.

Arbeidet med masteroppgaven hadde ikke blitt det samme uten klassekameratene mine på lesesalen. Takk for gode samtaler, latter, støtte og oppmuntring underveis.

Videre vil jeg takke venner og familie som har hatt troen på meg, og støttet og motivert meg gjennom denne prosessen. Pappa, du trenger også en ekstra takk for at du har korrekturlest store deler av oppgaven min.

Marie Vålandsmyr  
Trondheim, mai 2017



### Sammendrag

Selv om konflikter er en naturlig del av arbeidslivet, og i noen tilfeller kan ha positive funksjoner, er det også en risiko for at konflikter kan eskalere og medføre svært destruktive konsekvenser – både for de ansatte og for bedriften som helhet. Det er arbeidsgiver som ut ifra arbeidsmiljøloven har ansvaret for at arbeidstakerne til enhver tid har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Dersom det oppstår konflikter som medfører at en eller flere ansatte føler seg psykisk eller fysisk belastet på grunn av dette, er det arbeidsgiver sin plikt å arbeide med å gjenopprette et fullt forsvarlig arbeidsmiljø gjennom å sørge for at konflikten håndteres på en konstruktiv måte. Denne studien har undersøkt hvordan ledere håndterer konflikter gjennom kvalitative forskningsintervju, og gir dermed rike beskrivelser av hva ledere gjør når de håndterer konflikter på arbeidsplassen. Intervjuene ble analysert i en datadrevet tematisk analyse. Analysen resulterte i tre overordnede tema: hvordan ledere tar tak i konflikter tidlig, juridiske verktøy og kommunikasjon i konflikthåndtering. Ledere tar tak i konflikter tidlig ved å ta seg tid til å prate med de ansatte, ved å få beskjed fra ansatte som befinner seg i en konflikt eller vet om konflikter blant andre medarbeidere, og ved å gi de ansatte feedback på underprestasjoner så tidlig som mulig. Videre benytter ledere seg av de juridiske verktøyene dokumentasjon og kontradiksjon. I tillegg er ledere opptatt av å skape god kommunikasjon i konflikthåndtering. Studien peker på at det trengs mer kunnskap om juridiske verktøy for praktisk konflikthåndtering, som kan gjøre det enklere for ledere å forholde seg til gjeldende lov- og regelverk når konflikter håndteres.



## Innholdsfortegnelse

<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Problemstilling</b> .....	<b>3</b>
<b>Oppgavens struktur</b> .....	<b>4</b>
<b>Teori</b> .....	<b>5</b>
<b>Ledelse</b> .....	<b>5</b>
<i>Relasjonelt orientert ledelse og oppgaveorientert ledelse</i> .....	<b>5</b>
<b>Konflikter</b> .....	<b>8</b>
<i>Et tradisjonelt og et moderne syn på konflikter</i> .....	<b>9</b>
<i>Det tradisjonelle synet på konflikter</i> .....	<b>9</b>
<i>Det moderne synet på konflikter</i> .....	<b>9</b>
<i>Hva er en konflikt?</i> .....	<b>10</b>
<i>Organisasjonspsykologiske betraktninger</i> .....	<b>10</b>
<i>Juridiske betraktninger</i> .....	<b>11</b>
<i>En modell for ulike konfliktstadier</i> .....	<b>12</b>
<b>Årsaker og utvikling av konflikter i arbeidslivet</b> .....	<b>14</b>
<i>En modell</i> .....	<b>14</b>
<i>Organisatoriske årsaker til konflikter</i> .....	<b>15</b>
<i>Personlighet og konflikt</i> .....	<b>15</b>
<i>Kommunikasjon som årsak til konflikter</i> .....	<b>16</b>
<i>Begrepskonflikter</i> .....	<b>16</b>
<i>Fortolkningskonflikter</i> .....	<b>17</b>
<i>Handlingsteori</i> .....	<b>17</b>
<b>Konflikthåndtering</b> .....	<b>19</b>
<i>Juridiske regler som regulerer konflikthåndtering</i> .....	<b>19</b>
<i>Kommunikasjon som verktøy</i> .....	<b>20</b>
<i>Slutningsstigen</i> .....	<b>21</b>
<i>Argument-/undersøkelsesmatrisen</i> .....	<b>22</b>
<i>Andre konflikthåndteringsmetoder</i> .....	<b>24</b>
<i>LØFT-metodikken</i> .....	<b>24</b>
<i>Feedback</i> .....	<b>24</b>
<i>Konflikthåndteringsstiler</i> .....	<b>26</b>
<i>Jussen som verktøy i konflikthåndtering</i> .....	<b>28</b>
<i>Saksgang</i> .....	<b>28</b>
<i>Dokumentasjon</i> .....	<b>29</b>
<i>Kontradiksjon</i> .....	<b>29</b>
<b>Metode</b> .....	<b>31</b>
<b>Anvendt metode</b> .....	<b>31</b>
<b>Vitenskapelig ståsted</b> .....	<b>32</b>
<b>Rekruttering av informanter og gjennomføring av intervjuene</b> .....	<b>32</b>
<b>Beskrivelse av informantene</b> .....	<b>33</b>
<b>Dataanalyse</b> .....	<b>34</b>
<i>Analysetilnærming</i> .....	<b>34</b>
<i>Analyseprosessen</i> .....	<b>34</b>
<b>Resultater</b> .....	<b>39</b>
<b>Informantenes forståelse av konfliktbegrepet</b> .....	<b>39</b>
<b>Oversikt over tema</b> .....	<b>40</b>
<b>Hvordan ledere tar tak i konflikter tidlig</b> .....	<b>41</b>

<i>Uformelle samtaler med ansatte</i> .....	42
<i>Få beskjed fra ansatte</i> .....	44
<i>Tilbakemeldinger til ansatte</i> .....	46
<b>Juridiske verktøy</b> .....	49
<i>Dokumentasjon</i> .....	49
<i>Kontradiksjon</i> .....	51
<b>Kommunikasjon i konflikthåndteringen</b> .....	53
<i>Kroppsspråk</i> .....	53
<i>Fokus på det positive</i> .....	54
<i>Etablere kommunikasjon mellom partene og finne konflikttema</i> .....	54
<i>Unngå konflikteskalering</i> .....	56
<b>Diskusjon</b> .....	59
<b>Hvordan ledere tar tak i konflikter tidlig</b> .....	59
<i>Uformelle samtaler med de ansatte</i> .....	60
<i>Informasjon fra ansatte</i> .....	61
<i>Tilbakemeldinger til ansatte</i> .....	64
<b>Juridiske verktøy</b> .....	69
<i>Dokumentasjon</i> .....	69
<i>Kontradiksjon</i> .....	70
<b>Kommunikasjon i konflikthåndtering</b> .....	71
<i>Kroppsspråk</i> .....	72
<i>Fokus på det positive</i> .....	72
<i>Etablere kommunikasjon mellom partene og finne konflikttema</i> .....	73
<i>Unngå konflikteskalering</i> .....	75
<b>Metodiske betraktninger rundt denne studien</b> .....	79
<i>Pålitelighet</i> .....	79
<i>Gyldighet</i> .....	79
<i>Transparens</i> .....	80
<i>Generalisering</i> .....	81
<b>Praktiske implikasjoner og videre forskning</b> .....	81
<b>Konklusjon</b> .....	85
<b>Referanser</b> .....	87
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide</b> .....	97
<b>Vedlegg 2: Informasjonsskriv</b> .....	100
<b>Vedlegg 3: Godkjenning NDS</b> .....	102

## Innledning

Konflikt, arbeid og organisasjoner er sterkt sammenvevd, og en kjent organisasjonsforsker har konkludert med at organisasjoner uten konflikter ikke eksisterer (Pondy, 1967). Mellommenneskelige konflikter er en naturlig del av all mellommenneskelig samhandling på jobben, og det vil være naivt å tro at mange mennesker kan arbeide sammen over tid uten at det vil oppstå større eller mindre alvorlige konflikter mellom dem (Einarsen & Pedersen, 2017). I vår kultur har konflikter tradisjonelt blitt sett på som noe ensidig negativt, og som et motstykke til godt samarbeid. Ifølge dette synet er konflikter noe uønsket – ”rusk i maskineriet” som bør fjernes – og det som skaper best samarbeid og effektivitet er lavest mulig konfliktnivå (Einarsen & Pedersen, 2017). Det at det oppstår konflikter i arbeidslivet behøver imidlertid ikke å være noen motsetning til godt samarbeid og effektivitet, og forskere innenfor psykologi og organisatorisk atferd har i flere tiår utforsket de positive funksjonene av arbeidskonflikter. Det er hevdet at konflikter kan være en kilde til problemløsning, nytenkning, kreativitet, læring, utvikling og samarbeid i organisasjoner (De Dreu, 1997). Organisasjonsforskeren Pondy (1992) har også uttalt at *”En organisasjon uten konflikter er en død organisasjon, uten evne til selvkritikk og kurskorrigering”*. Det at arbeidsteam viste seg å være mest innovative når nivået av oppgavekonflikt var moderat, istedenfor lavt eller høyt (De Dreu, 2006), kan bety at komponenter av team funksjon og effektivitet kan dra fordel av moderate nivåer av oppgaverelatert konflikt. Videre har George og Jones (2005) hevdet at konflikter er uunngåelige, og at de ofte kan øke organisatoriske prestasjoner dersom de håndteres nøye og forhandles. Å skape godt samarbeid på arbeidsplassen vil dermed være avhengig av evnen til å fange opp konflikter og håndtere dem på en konstruktiv måte (Einarsen & Pedersen, 2017).

Selv om konflikter i noen tilfeller kan se ut til å ha positive funksjoner, vil det alltid være en risiko for at en mellommenneskelig konflikt kan utvikle seg i en negativ retning og dermed etterhvert oppleves som et arbeidsmiljøproblem for én eller flere ansatte (Einarsen & Pedersen, 2017). Konsekvensene av mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen er ikke begrenset til utfall med organisatorisk relevans, slik som prestasjon; det kan også ha alvorlige konsekvenser for ansattes helse og velvære (Spector & Burk-Lee, 2008). Konflikter kan eskalere, noe som videre kan føre til at ansatte føler seg mobbet og trakassert på arbeidsplassen (Einarsen, Hoel, & Nielsen, 2005; Leon-Perez, Medina, Arenas, & Munduate, 2015; Shallcross, Ramsay, & Barker, 2013), og dette kan oppleves så belastende at noen utvikler psykiske helseproblemer (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011; Nielsen & Einarsen,

2012). Det at konflikter kan medføre slike alvorlige konsekvenser belyser viktigheten av at arbeidsgivere, ledere og ansatte aktivt forholder seg til de konfliktene som oppstår i arbeidsfellesskapet. Einarsen og Pedersen (2017) viser til Statistisk sentralbyrå (SSB) sine tall fra levekårsundersøkelsen i 2013, der 7% oppga å være i konflikt med sine kolleger, mens over 20% opplevde vanskelige forhold mellom andre kolleger. I tillegg rapporterte 31% om dårlige forhold mellom ansatte og ledelsen. De mener videre at det ikke er grunn til å tro at denne andelen vil reduseres, da arbeidslivet blir stadig mer krevende, sammensatt og relasjonsorientert. Dermed blir konflikthåndtering en svært viktig del av enhver ledes oppgaver.

Det er viktig å sette et tydelig skille mellom mellommenneskelige konflikter som finner sted i privatlivet og mellommenneskelige konflikter som finner sted i arbeidslivet. Samfunnet stiller nemlig visse krav og gir visse retningslinjer til involverte parter når konflikter finner sted innenfor et arbeidsforhold. Selv om arbeidsmiljøloven ikke nevner konfliktbegrepet (Fougner & Holo, 2006), beskytter den ansatte mot uheldige psykiske og fysiske belastninger (§ 4-1 andre ledd andre punktum), krenking av integritet og verdighet (§ 4-3 første ledd), utilbørlig opptreden (§ 4-3 tredje ledd) og trakassering (§ 4-3 tredje ledd). Ansatte skal dermed beskyttes mot konflikters mulige negative konsekvenser. Det er arbeidsgiver som i følge regelverket har aktivitetsplikt om et av de overnevnte forholdene skulle oppstå for en eller flere medarbeidere. Med andre ord er det arbeidsgiver som har det overordnede ansvaret for at konflikter håndteres på en god og ryddig måte, slik at de involverte partene blant annet ikke skal påføres psykiske belastninger eller skades som følge av en konflikt (Einarsen & Pedersen, 2017). I en undersøkelse blant norske ledere ble det imidlertid vist at så mye som 60% ikke følte at de klarte å fange opp og ta tak i konflikter på en god måte (Haukedal, 2002). Lederne mente samtidig at konflikthåndtering var en veldig viktig del av jobben deres. Over halvparten av dem sa også at de syntes det var vanskelig å ta tak i situasjoner der ansatte ikke utførte jobben sin tilfredsstillende. Begge deler er imidlertid viktig og nødvendig – både å sørge for å håndtere konflikter mellom medarbeidere på en god måte, og at lederen selv opptrer konstruktivt og korrekt når han/hun mener at ansatte ikke utfører arbeidet sitt tilfredsstillende. Målet er ikke at ledere skal forhindre konflikter, men håndtere dem slik at de ikke opptrappes så langt at det oppstår uheldige konsekvenser og belastninger for de involverte eller andre. Ifølge Rognes (2008) er ulikhet og avhengighet viktige forutsetninger for at konflikter skal kunne oppstå. Dersom man håndterer dette på en konstruktiv måte, kan det skape ny innsikt og innovasjon (Troyer & Younggreen, 2009). Klarer man imidlertid ikke å håndtere dette på en konstruktiv måte, kan det oppstå frustrasjon og



konflikt. Ury, Brett & Goldberger (1998) påpeker i den klassiske konflikthåndteringsboken at problemet ikke er konflikten i seg selv, men at det er måten de blir møtt og håndtert på som vil avgjøre utfallet. Forskning viser videre at måten konflikter håndteres på har konsekvenser for om konflikter ender i konstruktive eller destruktive utfall (Leon-Perez, Medina, et al., 2015; Tekleab, Quigley, & Tesluk, 2009). Viktigheten av god konflikthåndtering kan videre illustreres av en norsk studie. Blant ansatte som var utsatt for mobbing og utilbørlig opptreden av andre på jobben, var det bare de som mente at virksomheten ikke håndterte konflikter på en god måte som rapporterte om redusert jobbengasjement. De som mente at virksomheten hadde et godt klima for konflikthåndtering, beholdt sitt jobbengasjement selv om de var utsatt for konflikter på jobben (Einarsen, Skogstad, Rørvik, Lande, & Nielsen, 2016). I den store norske lederundersøkelsen til AFF (Administrativt Forskningsforbund) i 2011, svarte ca. 70% av lederne at de ønsket mer kunnskap om konflikthåndtering. Dette ble videre trukket frem som ett av seks sentrale områder ledere formidler at de ønsker mer kunnskap om (Rønning, 2013).

Måten konflikter håndteres på er altså svært avgjørende for om konflikter får et konstruktivt eller destruktivt utfall. Videre er det arbeidsgiver har det overordnede ansvaret for å håndtere konflikter på en god og konstruktiv måte. I og med at konflikter kan ha alvorlige konsekvenser for ansattes helse og velvære (Spector & Burk-Lee, 2008), og i og med at arbeidsmiljøloven beskytter ansatte mot dette, er det viktig at ledere er i stand til å ta tak i konflikter på et tidlig tidspunkt og håndtere dem før de eskalerer. Formålet med denne studien er å undersøke hva ledere gjør når de håndterer konflikter på arbeidsplassen, og med dette få mer innsikt i lederes konflikthåndtering på norske arbeidsplasser. Kunnskap om dette kan både informere og inspirere andre ledere som er ansvarlige for at konflikter håndteres på en god og ryddig måte.

### **Problemstilling**

I denne studien ble syv norske ledere fra ulike virksomheter og sektorer intervjuet om hvordan de håndterer konflikter på arbeidsplassen, og studien tok dermed utgangspunkt i lederes perspektiv på arbeidet med å håndtere konflikter på arbeidsplassen. Hvordan de tar tak i og fanger opp konflikter, og hva de konkret gjør i konflikthåndteringssituasjoner, er eksempler på tema som ble undersøkt. Hvordan ledere arbeider med å forebygge konflikter fokuseres dermed ikke på i like stor grad, da problemstillingen retter seg mot hvordan ledere håndterer konflikter når de først har oppstått. Problemstillingen som guidet analysen av datamaterialet er som følger:

*Hvordan håndterer ledere konflikter på arbeidsplassen?*

## **Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt inn i fem hovedkapitler: teori, metode, resultat, diskusjon og konklusjon. I påfølgende teorikapittel presenteres informasjon og teori som er relevant for oppgavens tema. I metodekapittelet beskrives de forskningsmetodiske valgene jeg har tatt i prosessen med å samle inn og analysere data. Deretter vil resultatene presenteres, og dette gjenspeiler datagrunnlaget som er innhentet fra de syv informantene. Først vil informantenes forståelse av konfliktbegrepet presenteres. Dette er for å gi leseren et innblikk i hvordan de forstår konfliktbegrepet, og gir videre en kontekst som resten av resultatene og diskusjonen kan leses i lys av. Deretter presenteres resultatene som belyser hvordan informantene håndterer konflikter på arbeidsplassen. I diskusjonsdelen vil jeg diskutere studiens resultater opp mot eksisterende teori, empiri og annet erfaringsmateriale på området. På denne måten ønsker jeg å bidra med å spre kunnskap om hvordan ledere håndterer konflikter på arbeidsplassen, og hva som kan hjelpe ledere til å gjøre dette på en konstruktiv måte.

## Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere litteratur og forskning som er relevant for studiens problemstilling. Kapittelet vil fungere som et teoretisk rammeverk for å analysere mine data, og som analytiske briller for å kunne forstå studiens resultater opp mot teoretiske begreper og forskning på dem. Jeg vil starte teorikapittelet med å gå nærmere inn på hva ledelse er. Dette er for å kunne si hva som ligger i begrepet ledelse, og fordi det kan antas at lederstil kan ha en innvirkning på hvordan konflikter håndteres. Deretter vil jeg redegjøre for hva som menes med konfliktbegrepet, både fra et organisasjonspsykologisk og juridisk perspektiv, før vanlige konfliktårsaker i arbeidslivet og konflikthåndtering vil gjøres rede for.

### Ledelse

*“Det er nesten like mange definisjoner på ledelse som personer som har prøvd å definere begrepet”* konkluderte Stogdill (1974, s. 259) etter en omfattende gjennomgang av ledelseslitteraturen. Det finnes med andre ord svært mange ulike definisjoner på ledelse. De fleste definisjonene reflekterer imidlertid antagelsen om at ledelse involverer en prosess der det utøves bevisst påvirkning overfor andre mennesker for å veilede, strukturere, og legge til rette for aktiviteter og forhold i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2010). Northouse (2013, s. 5) definerer ledelse som *“... en prosess der et individ påvirker en gruppe av individer til å oppnå et felles mål”*. Yukl (2010) påpeker at ledelsesfunksjoner kan utføres av ulike individer, og at flere individer i et sosialt system kan fremvise ledelse til enhver tid. I arbeidsmiljøloven (2005) karakteriseres imidlertid arbeidet med å sørge for at arbeidstakerne har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø som en del av arbeidsgivers ansvar. Det er altså snakk om ledere i formelle lederposisjoner. Begrepet ledelse i denne oppgaven, vil dermed brukes om ledere i formelle lederposisjoner som påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål.

**Relasjonelt orientert ledelse og oppgaveorientert ledelse.** Det har vært mye forskning på ulike lederstiler, og på hvilke av dem som i størst grad påvirker tilfredshet og prestasjoner hos de ansatte. Mye av forskningen på ledelsesatferd de siste fem tiårene har etterfulgt mønsteret som ble satt av de banebrytende forskningsprogrammene ved Ohio State University og the University of Michigan (Yukl, 2010). I perioden 1940-1960 kom det to ganske sammenfallende resultater fra disse to forskningsmiljøene, nemlig at lederatferd kan beskrives gjennom to ulike typer lederatferd (Hemphill & Coons, 1957; Likert, 1961): ledere utfører atferd som er rettet som selve arbeidsoppgavene, og atferd rettet mot de ansatte og det sosiale samspillet på arbeidsplassen. Funnene fra de to forskningsmiljøene kan deles inn i to ulike lederstiler (Skogstad, 2015): oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse.

*Oppgaveorientert ledelse* dreier seg blant annet om å organisere aktiviteter, klargjøre roller og arbeidsfordeling og klargjøre hvordan arbeidet skal gjøres. Det som hovedsakelig vektlegges er selve oppgaveutførelsen. *Relasjonsorientert ledelse* er lederatferd som handler om å bry seg om og ta vare på medlemmer i arbeidsgruppen. Godt gjennomført arbeid verdsettes, jobbtrivsel vektlegges, de ansattes selvrespekt oppmuntres og ivaretas, og det gis støtte i arbeidsutførelsen (Skogstad, 2015).

I nyere teorier om ledelse finnes det også elementer av relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse, blant annet i teorien om transformasjonsledelse. Det finnes flere teorier om transformasjonsledelse, men teorien formulert av Bass (1985, 1996) har vært dominerende innenfor ledelsesforskningen. I tillegg er det forsket mye på transformasjonsledelse opp mot konflikthåndtering, og jeg anser det dermed som relevant å redegjøre videre for denne lederstilen. I Bass sin ledelsesteori skiller det mellom et bredt spekter av lederatferder. Ledelse konseptualiseres innenfor atferds domener som varierer fra ikke-ledelse, også kjent som “laissez-faire”-ledelse, til transaksjonsledelse, som avhenger av belønning og straff, til transformasjonsledelse, som baseres på tilknyttet og atferdsmessig karisma (Bass & Avolio, 1993). Ved transaksjonsledelse vektlegges utvekslingsforholdet mellom leder og medarbeider ved at leder diskuterer hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, og hvilke belønninger som vil bli gitt når jobben er gjort, med sine ansatte (Bass & Bass, 2008). Transformasjonsledelse handler om å *“løfte underordnedes motivasjon, tilfredsstille deres behov for læring og utfordringer i jobben og behandle dem som kompetente voksne”* (Glasø & Thompson, 2013, s. 16). Transformasjonsledere er oppmerksomme på sine medarbeideres behov, motiverer og prøver å hjelpe dem til å nå sitt fulle potensiale (Avolio & Bass, 1994). Videre karakteriseres transformasjonsledere ved at de er inspirerende rollemodeller, bygger gode mellommenneskelige relasjoner, stimulerer ansattes intellektuelle evner, og motiverer dem til å gå utover det som ligger i den formelle jobbeskrivelsen (Bass, 1985). Bass (1993) mente at transaksjonsledelse kan være effektivt, men at ledere også bør sørge for at medarbeidernes følelse av selvverd ivaretas for at de skal engasjeres og forplikte seg i arbeidet.

Man kan finne elementer av relasjonsorientert ledelse i transformasjonsledelse og elementer av oppgaveorientert ledelse i transaksjonsledelse. Dette er fordi transformasjonsledelse blant annet innebærer å ta hensyn til individuelle behov og personlig utvikling, mens transaksjonsledelse forsterker atferd knyttet til oppgaver (Eagly & Antonakis, 2015). Transformasjonsledere utvikler relasjoner med sine ansatte som går utover bare økonomiske og sosiale utvekslinger (Bass, 1985). I denne sammenheng er det naturlig å

nevne LMX (leader-member exchange) teorien. LMX står for leder-medarbeider-utveksling og handler om de mellommenneskelige relasjonene mellom leder og ansatte, og forklarer prosessen der ledere og ansatte utvikler og vedlikeholder utvekslinger av ulik kvalitet med hverandre. Teorien stammer fra rolle – og sosiale utvekslingsteorier (Blau, 1964; Katz & Kahn, 1978), og er utarbeidet etter arbeidet til Dansereau et al. (1975) og Graen og Cashman (1975). Leder-medarbeider-utveksling teorien hevder at de dyadiske relasjonene mellom leder og ansatte vil variere i forhold til hvor nære, vennlige, inkluderende og kommunikative de er med hverandre (Erdogan & Bauer, 2014). Den sosiale utvekslingsprosessen som underligger LMX teorien antar at dersom ledere og ansatte gjengjelder utvekslingen av ressurser mellom hverandre, så vil relasjonene mellom dem gå fra å karakteriseres som “økonomisk utveksling” til å bli karakterisert som “sosial utveksling”, og medfører utvikling av tillit (Riggs & Porter, 2017). Når ledere utvikler nære, positive relasjoner med ansatte, anses disse relasjonene å være av høy kvalitet (høy LMX). Når lederes relasjoner med ansatte ikke karakteriseres av mer enn eksplisitt kontakt og transaksjonelle utvekslinger, anses relasjonene å være av lav kvalitet (lav LMX) (Dansereau et al., 1975). Videre har forskning vist at ansatte gjengjelder støtte fra lederen med positive atferdsmessige utfall, og sammenhengen er funnet på tvers av mange servicesektorer, slik som omsorgssektoren (Katrinli, Atabay, Gunay, & Guneri, 2008), hotellindustrien (Kim, Lee, & Carlson, 2010; Lee, 2005), og banksektoren (Ahmed, Khairuzzaman Wan Ismail, & Mohamad Amin, 2014).

Senere har Yukl (2012) kommet med en taksonomi for lederatferd som har en veldokumentert positiv sammenheng med organisatorisk måloppnåelse, der to av de fire identifiserte taksonomiene er oppgaverelatert og relasjonsorientert lederatferd. Ifølge han, er hovedmålet ved oppgaveorientert ledelse å sørge for at mennesker, utstyr, og andre ressurser brukes på en effektiv måte for å nå organisasjonens eller gruppens mål. Atferd inkluderer å planlegge og organisere arbeidsaktiviteter, klargjøre roller og mål, overvåke arbeidsenhetsoppgaver, og løse arbeidsrelaterte problemer. Videre mener han at ledere bruker relasjonsorientert ledelsesatferd for å forbedre de ansattes evner, leder-medarbeider relasjonen, og forpliktelse til målet. Dette gjøres eksempelvis gjennom støtte, og ifølge Yukl (2012) er eksempler på støtte å vise at man bryr seg om de ansattes følelser og behov, lytte når en ansatt er bekymret eller trenger hjelp og gi støtte og oppmuntring. Støtte inkluderer også å oppmuntre til samarbeid og gjensidig støtte og å håndtere konflikter blant ansatte. Et nært relatert begrep, sosial støtte, har vist seg å ha en positiv innvirkning på mestring og krevende situasjoner (Skogstad, 2012). Sosial støtte er definert som tilgjengeligheten av hjelpende relasjoner og kvaliteten på disse relasjonene (Leavy, 1983). Det er funnet at sosial

støtte både har direkte effekter - og støtputeeffekter - på stress (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999). Direkte effekter vil si at sosial støtte har en positiv effekt på helse og trivsel både i belastende og ikke-belastende situasjoner, mens sosial støtte fungerer som en støtpute (buffer) når personer opplever å bli utsatt for store krav og belastninger (Skogstad, 2012). Stressorer er miljømessige betingelser som kan ha en negativ innvirkning på helse, mens stress (strain) er individuelle responser på stressorer (Jex, Beehr, & Roberts, 1992). I og med at mellommenneskelige konflikter kategoriseres som en sosial stressor som kan resultere i psykologisk, atferdsmessig og psykologisk stress (Spector & Burk-Lee, 2008), antas det at sosial støtte fra leder kan redusere den negative effekten stress kan ha på ansatte som opplever konflikter på arbeidsplassen.

Hvorvidt det kan identifiseres noen typiske lederstiler gjennom måten informantene håndterer konflikter på vil diskuteres senere i oppgaven. Nå vil oppgaven videre redegjøre for hva som menes med konfliktbegrepet.

### **Konflikter**

I dette delkapittelet vil det gis et overblikk over hvordan konfliktbegrepet defineres i sentral organisasjonspsykologi. Psykologisk litteratur vil deretter benyttes for å forklare noen vanlige konfliktårsaker i arbeidslivet, og hvordan konflikter typisk kan utvikle seg og eskalere til et arbeidsmiljøproblem. Einarsen og Pedersen (2017) mener det er viktig at ledere benytter psykologisk kunnskap i konfliktsituasjoner for å forstå hva som skjer, hvorfor det skjer, hva som kan komme til å skje, og hvordan det kan håndteres. Einarsen og Pedersen (2017) peker også på viktigheten av å benytte seg av rammene for rettigheter, plikter og konsekvenser som ligger i jussen når konflikter skal håndteres på arbeidsplassen. Ledere bør bruke jussen som rammeverk for å forstå hvordan det som har skjedd bør (og skal) håndteres best mulig. Dermed vil kapittelet også belyse noen lovmessige plikter og rettigheter som må overholdes når konflikter oppstår i arbeidslivet, og forklare noen juridiske prinsipper og verktøy som kan være til stor hjelp når ledere skal håndtere konflikter. Boken til Einarsen og Pedersen (2017) er en av de mest sentrale kildene i mitt teoretiske rammeverk om konflikter og konflikthåndtering. Dette er først og fremst fordi boken knytter organisasjonspsykologiske teorier opp mot konfliktbegrepet. I tillegg belyser forfatterne viktigheten av jussen og arbeidsmiljølovens retningslinjer for konflikthåndtering, og boken er dermed tilpasset det norske arbeidslivet, som denne studiens datamateriale er hentet fra. I tillegg er Einarsen leder for en forskningsgruppe som blant annet forsker på konflikter, og er en sentral forsker innenfor feltet i norsk sammenheng.

Jeg vil først starte med å presentere noen vanlige konfliktsyn som eksisterer i arbeidslivet. Dette tas med fordi det antas at måten man ser konflikter på vil påvirke hvordan, og når, man velger å håndtere dem.

**Et tradisjonelt og et moderne syn på konflikter.** I arbeidslivet brukes begrepet konflikt på mange ulike måter. Noen vil kanskje betegne en forbigående uenighet som en konflikt, mens andre avgrenser konfliktbegrepet til mer alvorlige situasjoner der det er sterke negative følelser mellom de involverte partene (Einarsen & Pedersen, 2017). Det finnes også en rekke forskjellige holdninger til konfliktbegrepet på ulike arbeidsplasser (Einarsen & Pedersen, 2017), og for å forenkle dette kan man si at det finnes to hovedsyn på konflikter i det norske arbeidsliv; et "tradisjonelt" og et "moderne" syn (Luthans, 1997; Sortland, 1991). Med begrepet "syn" menes en grunnleggende forestilling eller antagelse om hvordan "livet og verden" arter seg (Schein, 1987). Slike kulturelle antagelser styrer hvordan vi oppfatter og fortolker verden, og hvordan det aktuelle fenomenet deretter håndteres. I det videre vil det forklares hva som menes med det tradisjonelle og det moderne konfliktsynet.

**Det tradisjonelle synet på konflikter.** I virksomheter preget av det tradisjonelle konfliktsynet, anses konflikter som noe uønsket og unormalt. Harmoni og enighet blir betraktet som idealet, og dersom det oppstår konflikter mellom kolleger blir dette ansett som tegn på at noe er grunnleggende galt. Ofte er det også et todelt syn på personer på slike arbeidsplasser: enten er man samarbeidsorientert, eller så er man konfliktorientert. Man er med andre ord en vanskelig person dersom man havner i en konflikt, påpeker en konflikt, eller forårsaker en konflikt. En leder med en konfliktfri arbeidsplass betraktes som vellykket, mens en leder som opplever større eller mindre konflikter, anses som mindre dyktig (Einarsen & Pedersen, 2017; Sortland, 1991). Det er flere ulemper ved dette synet. En av dem kan være at ansatte kvier seg for å ta opp problemer eller vanskeligheter på arbeidsplassen, med faren for å fremstå som konfliktorientert eller vanskelig. Denne engsteligheten kan bidra til at konflikter blir feid under teppet eller bortforklart, og at man venter så lenge at noen til slutt eksploderer og går til angrep på motparten (Einarsen & Pedersen, 2017).

**Det moderne synet på konflikter.** Dette konfliktsynet erkjenner at det ligger en kime til konflikt overalt der man forsøker å samkjøre ulike mennesker og samordne deres innsats (Luthans, 1997; Sortland, 1991), slik som på en arbeidsplass. Konflikter blir ikke ansett som en motsetning til et godt samarbeid, men et godt samarbeid antas å avhenge av måtene disse motsetningene blir håndtert på (Einarsen & Pedersen, 2017). God ledelse vil dermed ikke forklares ut ifra hvor mange konflikter som eksisterer på avdelingen, men heller av hvordan konfliktene håndteres. Dette konfliktsynet hevder videre at det finnes et optimalt konfliktnivå,

og at det er dette som vil skape best effektivitet. Dersom konfliktnivået er for lavt, tilsier dette at medarbeiderne i liten grad er opptatt av å gjøre ting bedre, noe som resulterer i at de sjelden frustreres over tingenes tilstand, og det oppstår dermed heller ikke konflikter. Ifølge Einarsen og Pedersen (2017) ligger det en energi i konflikter, noe som er en kime til endring. En endring kan skape forbedringer og utvikling på ulike områder. Et for høyt konfliktnivå vil imidlertid heller ikke være effektivt. Bruker man mye tid på å håndtere konflikter, kan dette gå på bekostning av ordinær drift og dra fokuset bort fra det som skal produseres. Dermed kan det tenkes at det finnes et optimalt konfliktnivå i virksomheten, som verken er for lavt eller for høyt.

**Hva er en konflikt?** Videre vil det gjøres rede for hva som menes med konfliktbegrepet. Oppgaven vil først ta for seg sentrale betraktninger av begrepet i organisasjonspsykologien, etterfulgt av betraktninger fra et juridisk og lovmessig perspektiv.

**Organisasjonspsykologiske betraktninger.** På samme måte som konfliktbegrepet tillegges forskjellige meninger i arbeidslivet og benyttes i forskjellige sammenhenger, finnes det også mange og til dels ulike definisjoner av begrepet (se Coleman, Deutsch, & Marcus, 2006 for en oversikt). Det finnes ingen felles akseptert definisjon, men heller to ulike tradisjoner (Thomas, 1992). Den ene tradisjonen fokuserer på konflikt som en situasjon der to eller flere parter har konkurrerende intensjoner eller mål, og der partene bevisst forsøker å forhindre hverandre fra å nå den andres mål. Et eksempel på en definisjon innen denne tradisjonen er at en konflikt er *"[...] en uttrykt kamp mellom minst to parter som oppfatter motsatte mål, mangel på ressurser eller at den andre vil komme til å forhindre ens måloppnåelse"* (Knapp, Putnam, & Davis, 1988). Den andre tradisjonen benytter seg av en langt videre definisjon av konfliktbegrepet, og bruker begrepet allerede fra den første begynnende frustrasjon i forholdet mellom to parter. Et eksempel på en definisjon i tråd med sistnevnte tradisjon er: *"En konflikt er en situasjon der to personer, en person og en gruppe, eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre"* (Van de Vliert, 1998). Ut ifra denne definisjonen vil det hele tiden finnes større eller mindre konflikter i de fleste relasjoner, og oppgaven vil videre diskutere noen viktige sider ved definisjonen.

Definisjonen til Van de Vliert (1998) innebærer at en konflikt må anses som en prosess - noe som er i utvikling. En konflikt kan dermed endre både innhold, styrke og retning underveis. Frustrasjon, eller følelsen av å være forhindret av andre, er kjernen i definisjonen. Dette kan gjøre det noe vanskelig å skille en konflikt fra en uenighet. Einarsen og Pedersen (2017) setter et skille mellom situasjoner med frustrasjoner og situasjoner uten frustrasjoner, der en uenighet er delen av konflikten hvor man har en motsetning i interesser, behov eller



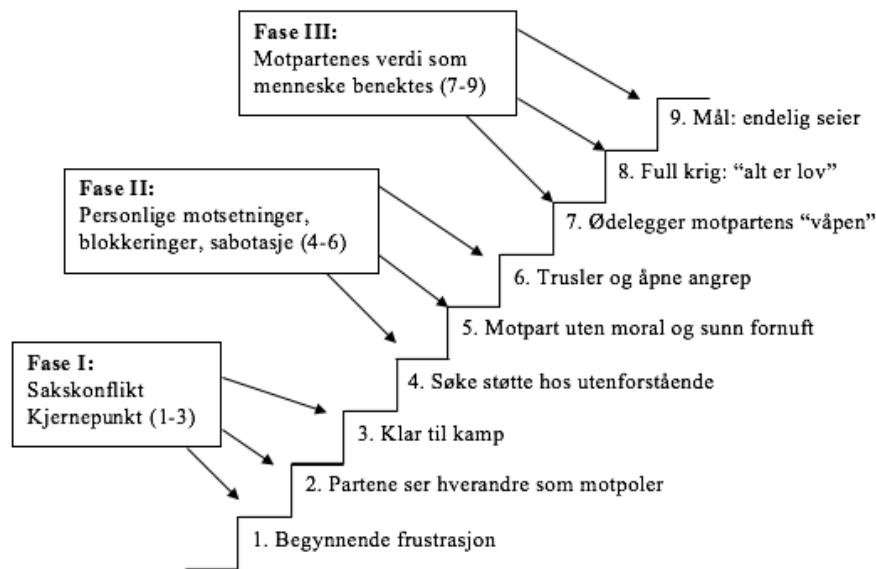
synspunkter. Videre innebærer definisjonen at konflikter dreier seg om en subjektiv tilstand, og frustrasjonen behøver dermed ikke å ha noen rot i virkeligheten. Konflikten har oppstått i det øyeblikket én part mener at en annen hindrer, eller kan komme til å hindre, ens mål. Hvorvidt man er frustrert er dermed uavhengig av om motparten faktisk har forsøkt å forhindre. En annen viktig side ved definisjonen er at det er nok at én av partene er frustrert for at en konflikt skal eksistere mellom to parter. Denne måten å se konflikter på er dermed meget ansvarliggjørende for de involverte, og det stiller et krav om å informere andre om at det foreligger en konflikt. En siste viktig side ved å anvende en slik vid konfliktforståelse er at det vil være mulig å diskutere og intervensere konflikter før de er kommet til åpne konfrontasjoner (Sortland & Einarsen, 2011). En kan dermed oppdage og eventuelt håndtere konflikter på et tidlig stadium (Einarsen & Pedersen, 2017). Viktigheten av å fange opp og håndtere konflikter på et tidlig stadium kan tydeliggjøres ved å beskrive hvordan et typisk konfliktforløp kan se ut – fra en begynnende frustrasjon til en svært destruktiv konflikt mellom to eller flere parter. Oppgaven vil gi et eksempel på en modell som beskriver et slikt konfliktforløp, men først vil juridiske betraktninger av konfliktbegrepet presenteres.

**Juridiske betraktninger.** I juridisk sammenheng har ikke konfliktbegrepet noe selvstendig arbeidsmiljørettslig innhold (Einarsen & Pedersen, 2017). Arbeidsmiljøloven bruker ikke konfliktbegrepet i det hele tatt (Fougner & Holo, 2006). Arbeidsmiljøloven (2005) krever imidlertid at ansatte skal beskyttes mot uheldige psykiske og fysiske belastninger (§ 4-1 andre ledd andre punktum), krenking av integritet og verdighet (§ 4-3 første ledd), utilbørlig opptreden (§ 4-3 tredje ledd) og trakassering (§ 4-3 tredje ledd). Selv om arbeidsmiljøloven ikke bruker konfliktbegrepet, så beskyttes ansatte mot konflikters mulige negative konsekvenser. I og med at det ikke finnes noen juridisk bindende definisjon i arbeidsmiljøloven, må arbeidsgiver forholde seg til hva som faktisk har skjedd, og hva som kan være mulige konsekvenser for involverte parter i en gitt situasjon. Dette må eventuelt hensiktsmessige tiltak iverksettes på bakgrunn av det som er avdekket, med et formål om å gjenopprette et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Arbeidsgiver har en aktivitetsplikt når noen av arbeidsmiljølovens bestemmelser brytes. Arbeidstakere er altså ikke beskyttet mot konflikter i seg selv, men arbeidsmiljøloven (2005) beskytter mot at de skal bli utsatt for uheldig atferd og belastninger, som nevnt ovenfor.

En konflikt behøver i utgangspunktet ikke å være et arbeidsmiljøproblem. Den kan imidlertid utvikle seg til å bli det, og medføre uheldige belastninger for de involverte partene og arbeidsmiljøet rundt. Det er mulig å skille mellom skjulte (latente) og åpne (manifeste) konflikter, og i det øyeblikk alle involverte parter erkjenner at det er et motsetningsforhold

mellom dem, blir konflikten manifest (Rognes, 2008). Når en konflikt er manifest, utvikles den typisk etter et forutsigbart mønster. Modeller er utviklet for å forklare dette (Glasl, 1980; Pruitt & Kim, 2004), og oppgaven vil videre presentere én av disse, nemlig Glasl (1980) sin konflikteskaleringsmodell.

**En modell for ulike konfliktstadier.** Ifølge Glasl (1980) kan konflikter beskrives som en prosess som gradvis opptrappes ved at partene endrer innstillinger, mål og atferd underveis. Hans konflikteskaleringsmodell viser hvordan en konflikt typisk kan intensiveres gjennom ni trinn og tre faser (se Figur 1).



Figur 1: Glasl sin konflikteskaleringsmodell, hentet fra: Einarsen & Pedersen (2017, s.92)

Utgangspunktet er at man er frustrert på en annen part, og frustrasjonen kan eksempelvis komme av en sak man er uenig i. Dersom partene ikke finner noen løsning på saken kan de begynne å føle seg blokkert av den andre parten. I første omgang vil frustrasjonen vanskeliggjøre samarbeidet mellom partene (trinn 1). Partene begynner å se hverandre som motpoler (trinn 2), og etter hvert antar de at bare én av dem kan ha rett, og man går dermed inn i en tape-vinne-innstilling. Denne innstillingen gjør at partene gjør seg klare til å kjempe sin sak (trinn 3). På dette stadiet reduseres gjerne kommunikasjonen mellom partene, de unngår hverandre, og søker istedenfor støtte og allianse for sine synspunkt fra kolleger eller andre personer (trinn 4). Frustrasjonen kan oppleves som rettferdiggjort dersom man får støtte hos utenforstående parter, og dermed øke ytterligere. Dersom det blir klart at ingen av partene kommer til å gi etter i konflikten, kan de begynne å se på den andre parten som umoralsk og uten fornuft (trinn 5). Da går partene fra å oppfatte den andre som en

person med et saklig problem, til å oppfatte den andre som vanskelig eller udugelig. Samarbeidet mellom partene forvanskes, og det er lite sannsynlig at de forsøker konstruktiv kommunikasjon med tanke på å finne en løsning. På dette stadiet unngår man enten helt å forholde seg til den andre parten, eller man tar i bruk sterke virkemidler. Konflikten kan drive inn i faser med åpne konfrontasjoner mellom partene i form av angrep eller trusler (trinn 6). Forsøk på å ødelegge motpartens "våpen" (trinn 7), eksempelvis ved å latterliggjøre eller skjelle ut den andre parten åpent foran andre, kan også forekomme. Til slutt gjør man alt man kan for å vinne frem sin sak, og da er "alt lov", og det har oppstått full krig mellom partene (trinn 8). Til slutt er den eneste akseptable løsningen den andre parts overgivelse og beklagelse (trinn 9).

Et avgjørende skille i modellen er når konflikten beveger seg fra trinn 4 til trinn 5, fordi fokuset her flytter seg fra sak til person. Blant litteratur som omhandler konflikter i arbeidslivet settes det ofte et overordnet skille mellom saksrelaterte konflikter og relasjonskonflikter (se for eksempel De Dreu, Weingart, & Zedeck, 2003). Oppfatningen har lenge vært at sakskonflikter kan være bra, mens relasjonskonflikter er entydig negativt (De Dreu et al., 2003). Sakskonflikter refererer typisk til uoverensstemmelser i fordeling av ressurser, motstridende syn på prosedyrer som skal følges eller fortolkning av ulike fakta (De Dreu & Van de Vliert, 1997). Med relasjonskonflikter blir det typisk ment situasjoner der irritasjon, personlig smak, politiske syn eller ulike verdier er involvert. Det kan også være et resultat av mennesker som ikke går så godt sammen, og denne type konflikt er ofte basert på personlige og sosiale problemer som ikke er relatert til jobb (De Dreu & Van de Vliert, 1997). Som beskrevet i Glasl (1980) sin modell, er det mulig at en konflikt eskalerer fra å være saksrelatert til å bli relasjonsorientert utover i konfliktforløpet, og slike konflikter kan være svært vanskelige å løse (Sortland & Einarsen, 2011). Konflikteskalering må skilles fra konflikt, da eskalering er en måte å forholde seg til konflikten på (Pruitt & Kim, 2004). Noe litteratur tyder på at årsaken til konflikteskalering er saksrelaterte konflikter som ikke er håndtert konstruktivt, og dermed eskalerer til relasjonskonflikter (Einarsen, 1999). Videre finnes det forskning som støtter en kausal sammenheng fra saksrelatert konflikt til relasjonskonflikt (Mooney, Holahan, & Amason, 2007; Peterson & Behfar, 2003; Simons, Peterson, & Murphy, 2000), og studier har funnet at relasjonskonflikter er sterkt assosiert med blant annet negative affektive reaksjoner (De Wit, Greer, Jehn, & Kozlowski, 2012), lavere nivåer av velvære og høyere nivåer av angst og depresjon (De Dreu, Van Dierendonck, & Dijkstra, 2004; Spector, Jex, & Quick, 1998). Videre er det også funnet at måten ledere

håndterer konflikter på både kan bidra til å eskalere eller moderere konflikter (Leon-Perez, Medina, et al., 2015).

### **Årsaker og utvikling av konflikter i arbeidslivet**

Som nevnt ovenfor, er det ikke bare alvorlige konflikter som er potensielt destruktive. Konflikter kan starte i det små, og dersom de eskaleres kan konsekvensene være negative helsevirkninger hos de som er involvert (Einarsen & Pedersen, 2017). Dette belyser viktigheten av å ta tak i konflikter og håndtere dem på et tidlig tidspunkt. I denne sammenheng kan det være nyttig å forstå hvilke forhold som kan være årsaken til frustrasjon og konflikter på arbeidsplassen, og hva som kan påvirke utviklingen over tid.

**En modell.** Van de Vliert (1998) sin konfliktmodell forsøker å vise hvilke forhold som bidrar til at konflikter oppstår, og hvordan konflikter kan utvikle seg over tid. Modellen viser at såkalte *bakenforliggende forhold* kan bidra til at frustrasjoner oppstår mellom to eller flere parter på en arbeidsplass. Bakenforliggende faktorer kan være knyttet til en rekke forhold, eksempelvis kjennetegn ved bedriften, arbeidsgruppen eller arbeidsmiljøet, eller kjennetegn ved enkelte personer. Modellen skiller mellom hva som skaper frustrasjon mellom partene (bakenforliggende forhold), og hva konflikten mellom dem vil handle om (Van de Vliert, 1998). Sistnevnte betegnes som konfliktens *innhold* eller *tema*. Eksempler på vanlige konflikttema er uenighet om gruppens mål og arbeidsmetoder, eller fordeling og bruk av begrensede ressurser. Konflikttemaet vil kunne endres eller utvides over tid, noe som kan bety at konflikter kan handle om helt andre forhold enn det de gjorde i starten dersom de varer en stund. Spesielt har langvarige konflikter en tendens til å personifiseres, ved at fokuset skifter fra å handle om *hva* som er problemet til *hvem* som er problemet, slik det også beskrives ovenfor, ved at konflikter går fra å være saksrelaterte til relasjonsorienterte. Modellen viser videre at partenes og tredjeparters handlinger får konsekvenser, og at disse konsekvensene kan påvirke både deres videre atferd, konflikttemaet og de bakenforliggende faktorene. Van de Vliert (1998) skiller mellom modererende atferd og eskalerende atferd. *Modererende atferd* er ment å dempe motsetninger eller frustrasjoner, løse konflikten, eller minske sjansene for at en konflikt oppstår i fremtiden, mens *eskalerende atferd* intensiverer motsetninger (Sortland & Einarsen, 2011). Videre kan atferden være både bevisst og ubevisst, og Van de Vliert (1998) skiller mellom spontan og strategisk konfliktatferd. *Spontan atferd* er atferd som personen selv ikke har bevisst kontroll over, og som ikke er nøye overveid. Det dreier seg om impulsive handlinger, og kan betraktes som ”ryggmargsrefleks” i møte med konflikter og sterke følelser (Einarsen & Pedersen, 2017). Eksempler på slik atferd kan være ugjennomtenkte beskyldninger, ukontrollerte følelsesutbrudd eller andre handlinger og

reaksjoner. *Strategisk atferd* er planlagt, og utført intensjonelt og med vitende vilje. Man er i forkant av situasjonen, og kan dermed opptre veloverveid og som planlagt. Einarsen og Pedersen (2017) påpeker at jo mindre frustrasjon man har, jo enklere vil det være å vise strategisk atferd. Modellen beskriver altså hvordan atferden til partene eller tredjeparter enten kan intensivere eller dempe konflikten. Dette belyser viktigheten av god konflikthåndtering i arbeidslivet, da Glasl (1980) sin modell også viser hvor destruktive konsekvensene av konflikter kan bli dersom de ikke tas tak i og håndteres på en konstruktiv måte.

**Organisatoriske årsaker til konflikter.** Einarsen og Pedersen (2017) mener at enhver side ved en organisasjons oppbygning og virkemåte kan skape og utløse konflikter, både mellom ansatte og mellom ledere og underordnede. Videre nevner de noen organisatoriske forhold på arbeidsplassen som er vanlige konfliktårsaker. Dette er blant annet begrensede ressurser som skal fordeles, uklarhet om ansvar og myndighet, uheldige belønningssystemer eller mangel på slike, eller manglende ledelse og styring.

Sortland og Einarsen (2011) mener videre at måten arbeidet er organisert på, måten organisasjonen er bygd på, eller de omgangsformene og samspillmønstrene som kjennetegner bedriften, er opphav til de fleste konflikter. Selv om organisatoriske forhold kan ha stor innflytelse på egen og andres atferd, har både arbeidsgivere, ledere og ansatte en tendens til å undervurdere denne innflytelsen. Når årsakene til konflikter skal identifiseres, er det nemlig vanlig at ledere og medarbeidere legger større vekt på personlighet og væremåte enn slike organisatoriske forhold (Einarsen & Pedersen, 2017). Slike forhold og rammevilkår oppleves antageligvis som stabile og nøytrale rammer, men de har stor betydning for ansattes holdninger, normer, verdier og atferd. Dermed vil de også ha betydning for samarbeid og samspill på arbeidsplassen (Sortland & Einarsen, 2011).

**Personlighet og konflikt.** Det er imidlertid noen individuelle forskjeller som har blitt assosiert med konflikt, og som ser ut til å spille en viktig rolle i hvorvidt stressprosessen som medfølger konflikter påvirker ansattes helse og velvære. Personlighetsvariabler som er assosiert med konflikt inkluderer negativ affekt (NA), trekk-sinne, Type A personlighet og kontrollplassering (locus of control) (Spector & Burk-Lee, 2008). Oppgaven vil gå nærmere inn på negativ affekt, i og med at de andre personlighetsvariablene ikke kom til uttrykk i datamaterialet, og dermed ikke er relevant som teoretisk utgangspunkt for denne studien. Ifølge Watson og Clark (1984) reflekterer NA store individuelle forskjeller i blant annet negativ emosjonalitet: Individuer med høy NA har en tendens til å være bekymret og opprørte/sinte, mens de med lav NA er relativt fornøyde og sikre. De poengterer videre at selv om NA representerer en større tilbøyelighet til blant annet sinne og følelse av avvising, så

innebærer ikke dette mangel på glede, begeistring og entusiasme, da NA ikke er relatert til en persons tilbøyelighet til å oppleve positive emosjoner. Chen og Spector (1991) rapporterte et positivt forhold mellom NA og mellommenneskelige konflikter. Det ble også funnet et positivt forhold mellom NA og stressorer, inkludert mellommenneskelig konflikt, i en longitudinell studie (Spector & O'Connell, 1994): De ansatte som hadde høyt nivå av NA rapporterte også mer konflikt på arbeidsplassen.

**Kommunikasjon som årsak til konflikter.** Man finner elementer av sviktende kommunikasjon i de fleste alvorlige konflikter, slik som misforståelser, manglende informasjon, manglende lytting, eller manglende avklaring (Einarsen & Pedersen, 2017). Oppgavens fokus vil dermed videre rette seg mot utfordringer i kommunikasjon som kan skape konflikter, eller opptrappe allerede eksisterende konflikter. Nordby har skrevet mange bøker og publikasjoner om ledelse og kommunikasjon, og mener at bemerkelsesverdig mange konflikter kan spores tilbake til språklige misforståelser. I sin bok (Nordby, 2017) beskriver han ulike konflikttyper som kan oppstå gjennom misforståelser i kommunikasjonen mellom mennesker, og oppgaven vil videre beskrive to av disse: begrepskonflikter og fortolkningskonflikter. Nordby (2017) mener at dersom ledere har kunnskap om ulike konflikttyper, så kan dette gi gode forutsetninger for å håndtere konflikter mellom ansatte før de eskalerer og medfører destruktive konsekvenser.

**Begrepskonflikter.** Misforståtte oppfatninger om hvordan andre bruker språk kan skape store samarbeidsproblemer (Nordby, 2014), og disse misforståelsene kan komme av at man bruker ord og uttrykk som ikke er forankret i en felles forståelse mellom partene (Nordby, 2017). Det er ikke sikkert at en enkelt misforståelse vil skape en konfliktsituasjon, men dersom to parter over tid bruker et språk der de misforstår hverandre eller snakker forbi hverandre, kan det skapes gnisninger og konflikter mellom dem. Konflikter som reelt sett er forårsaket av ulike begrepsforståelser kalles begrepskonflikter, og kan defineres som “...*en konflikt der to parter ikke mener det samme med språket de bruker, slik at det som fortøner seg som reell uenighet om en sak, egentlig skyldes ulik språkforståelse*” (Nordby, 2017, s. 55). Teoretiske og tekniske uttrykk kan skape misforståelser, eksempelvis hvis ledere bruker spesialiserte ord i kommunikasjon til medarbeiderne, og glemmer at dette kan være fremmede uttrykk for dem. Videre kan subjektive uttrykk også skape misforståelser. Selv om setninger kan ha en felles kjerneforståelse mellom parter, så kan den kontekstuelle forståelsen variere. Dersom Per spør Ole: “Kan du se på den saken?”, kan vi tenke oss at Ole kikker raskt på saken, uten å føle ansvar for å gjøre den ferdig. Per kan senere bli frustrert på Ole når han

oppdager at saken ikke er ferdigbehandlet, da det var det han egentlig mente med budskapet sitt.

**Fortolkningskonflikter.** Selv om partene deler det same språket, kan misforståelse og konflikt oppstå dersom de fortolker hverandre ulikt. Fortolkningskonflikter dreier seg ikke om ulike forståelser av meningen til språklige uttrykk, men handler om alt det partene tenker om hverandre og relasjonen de er i. Fortolkningskonflikter ”...oppstår når en eller begge partene tillegger motparten oppfatninger parten ikke har, slik at uenighet om en sak i virkeligheten skyldes ulike fortolkningsperspektiver” (Nordby, 2017, s. 70). Det er ikke et uvanlig fenomen med langvarig irritasjon over utydelige og utilgjengelige ledere som tillegges oppfatninger de i virkeligheten ikke har (Ness, 2003). Det er heller ikke uvanlig at kolleger mistolker hverandre. Kroppsspråket til en avsender i en kommunikasjonsprosess kan være nok til at budskapet mistolkes, og at mottaker tillegger avsender feilaktige oppfatninger (T. Eide & Eide, 2014; Vassend, 1997). Kilden til slike misforståelser er ofte at avsender vanligvis bare formidler kjernen i det vedkommende ønsker å formidle, og håper på at mottakeren forstår resten på den måten det var ment. Det økonomiske kommunikasjonsprinsippet innenfor filosofisk kommunikasjonsteori handler om at vi bare sier det vi tror vi må, for å formidle det vi ønsker å formidle. Ifølge Sperber og Wilson (1986) vil mennesker automatisk forsøke å oppnå maksimal kognitiv effekt ved å bruke minst mulig prosesserende innsats når de kommuniserer. Det som direkte sies i kommunikasjon - det som tar minst mulig prosesserende innsats på å uttrykke - kan i en metaforisk forstand beskrives som toppen av et isfjell (Nordby, 2017). Avsender uttrykker toppen av isfjellet til mottaker, med håp om at mottaker tolker det som er under overflaten (Bach, 1994; Burge, 2007). I fortolkningskonflikter vil ofte partene sitte med hver sin oppfattelse av hva konflikten egentlig dreier seg om. Fortolkningsperspektivene kan være så forskjellige at partene ikke snakker om det samme. I dette tilfellet har de ikke klart å bli enige om det Sævareid (2014, s. 66) kaller saksobjektet: ”Det er viktig å avklare hva som er eller oppfattes som saksforholdet hos de to samarbeidende partene; det er nemlig saksforholdet som er grunnlaget for et samarbeid, ikke partene”. Det er altså ikke alltid klart hva en konflikt egentlig handler om (Nordby, 2017).

**Handlingsteori.** Den amerikanske psykologen Chris Argyris og filosofen Donald Schön studerte hvordan ledere håndterer konflikter og vanskelige mellommenneskelige problemer. På bakgrunn av dette lanserte de en teori for å forklare hvorfor misforståelser kan oppstå i mellommenneskelig kommunikasjon (Argyris & Schön, 1978). I sine studier oppdaget de blant annet at det lederne hevdet at de var ute etter å oppnå, stemte dårlig overens

med deres atferd og resultatene de oppnådde i konflikthåndtering. Atferden de faktisk viste, stemte med andre ord dårlig overens med de verdiene, holdningene og antakelsene som de uttrykte at de handlet ut ifra, og dette var typisk for svært mange ledere. På bakgrunn av disse observasjonene, og for å beskrive det misforholdet de oppdaget mellom det ledere sa og det de faktisk gjorde, utarbeidet de teorien om *handlingsteori*. Teorien skiller mellom forklaringsmodeller som personer bruker når de skal forklare egen og andres atferd. *Uttrykte verdier* (espoused theory) er handlingsteorier som vi gir uttrykk for at vi har. Det er et uttrykk for de verdiene, holdningene og antagelsene som vi oppgir å handle ut ifra, og som vi tror styrer vår atferd. På den andre siden er *bruksverdier* (theory-in-use), de handlingsteoriene som faktisk styrer vår atferd – altså de verdiene, holdningene og antagelsene vi faktisk handler ut ifra. Argyris og Schön (1978) hevder at det ofte er et misforhold mellom våre uttrykte verdier og bruksverdier når det gjelder atferd i konfliktsituasjoner. De har videre systematisert sine observasjoner av folks bruksverdier og presenterer dette i en modell de kaller *modell 1*. Denne modellen tilsier at det styrende prinsipp for folks atferd i konfliktsituasjoner i praksis vil være å nå sitt eget mål. Det typiske er at man forsøker å oppnå det man selv mener er riktig ved å angripe saken slik man selv ser den. I og med at målet er å få den andre til å se det riktige i ens eget standpunkt, glemmer man at andre også kan sitte med nyttig informasjon. Paradokset her er at man uttrykker et ønske om å komme frem til en best mulig løsning, og at man tilrettelegger handlingene sine ut fra dette, mens det i praksis er noe helt annet som gjøres. Modell 1-bruksteori kan uttrykkes gjennom forskjellige kommunikasjonsstiler (Sortland & Einarsen, 2011), men målet er imidlertid det samme: å få gjennomslag for egne ideer, oppfatninger og meninger. For å undersøke gyldigheten til Argyris og Schön sin teori når det gjelder vår egen kultur, undersøkte Sortland og Einarsen (2011) hvordan norske ansatte opptrådte i konfliktsituasjoner ved å benytte seg av en situasjonsbeskrivelse av Sortland (1991), som er en oversettelse av Argyris' "XY-case" (se Argyris og Schön, 1978). Ved å be forsøkspersoner svare på spørsmål i sammenheng med denne situasjonsbeskrivelsen, så mener de at det er mulig å "avsløre" hvordan de ville gått frem i en vanskelig og konfliktfylt situasjon. Erfaringsmaterialet deres er på rundt 8000 personer i både Norge og Sverige, og forsøkspersonene er i hovedsak ledere på ulike nivåer. Jeg velger å trekke frem dette erfaringsmaterialet i og med at det i hovedsak består av norske ledere, noe som gir et bra sammenligningsgrunnlag til datamaterialet i denne studien. Materialet til Sortland og Einarsen (2011) viser at mer enn 99% av forsøkspersonene benyttet seg av modell 1-bruksteori, og at det var store forskjeller mellom deres uttrykte teorier og deres bruksteorier. De mener videre at forholdet mellom spontan og strategisk atferd er mer komplisert enn hva Van de Vliert sin



modell (1998) kan tyde på, da teorien til Argyris og Schön (1978) vektlegger at folk i alt for stor grad handler spontant ut ifra en ubevisst tape-vinne-tankegang. Samtidig gis det uttrykk for, og de opplever selv, at de handler strategisk og samarbeidende. I konfliktsituasjoner er det dermed lett å oppleve seg selv som modererende, mens man i virkeligheten handler på en måte som opptrapper konflikten. Dette viser at det ikke nødvendigvis er slik at folk enten handler strategisk eller spontant, men at man ofte oppgir, og tror, at man handler strategisk, mens man i virkeligheten handler spontant.

Selv om det nå er redegjort for noen vanlige konfliktårsaker, er det viktig å legge til at de fleste konflikter på arbeidsplassen er sammensatte mellommenneskelige prosesser som oppstår og utvikles gjennom flere forskjellige og samspillende forhold. Dermed er det også vanskelig å si noe generelt om konfliktårsaker, noe som gjør at man må være varsom på å forsøke å finne en enkel forklaring på konflikter. Etersom konflikten utvikler seg, vil også årsakene kunne endre seg underveis (Einarsen & Pedersen, 2017). Videre vil oppgaven beskrive hva som menes med konflikthåndtering, og hvordan jusen regulerer konflikthåndtering i arbeidslivet.

### **Konflikthåndtering**

Som nevnt innledningsvis er det ikke konfliktene i seg selv som er problemet, men måten de blir møtt på og håndtert som vil avgjøre utfallet (Ury et al., 1998). I denne sammenheng er det viktig å påpeke at det å håndtere en konflikt ikke er synonymt med det å løse en konflikt. Det er ikke alltid realistisk eller mulig å løse konflikter i arbeidslivet til alles tilfredshet. *“Vi liker dermed bedre å snakke om at konflikter skal håndteres, enn at de skal løses. Selv om konflikter ikke alltid kan løses, kan alle konflikter i arbeidslivet håndteres”* (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 151). Alle konflikter er unike, både når det kommer til innhold og personer som er involvert, og konflikter på forskjellige opptrappingsnivå må håndteres forskjellig. Selv om det ikke finnes noen spesifikk metode som egner seg for alle konflikter, finnes det noen juridiske regler som regulerer konflikthåndtering i arbeidslivet.

**Juridiske regler som regulerer konflikthåndtering.** Konflikthåndtering i arbeidslivet skal foregå i skjæringspunktet mellom arbeidsgivers omsorgsplikt og arbeidsgivers styringsrett (Einarsen & Pedersen, 2017). Omsorgsplikt overfor arbeidstakerne er noe som er pålagt arbeidsgiverne i arbeidsmiljøloven (2005) og innebærer blant annet at arbeidsgiveren har en plikt til å sørge for at arbeidstakerne har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (§§ 2-1 og 4-1 første ledd og øvrige arbeidsmiljøkrav i aml. kap. 4). Dette innebærer en plikt til at arbeidstakernes arbeidsmiljø skal være “fullt forsvarlig” til enhver tid, og at de ikke skal utsettes for noen form for uheldige belastninger eller utilbørlig atferd. Derfor har arbeidsgiver

også en plikt til å gripe inn i konflikter som skaper en arbeidssituasjon som bryter med de nevnte prinsippene. Videre innebærer omsorgsplikten også at arbeidsgiver skal sørge for at alle parter i en konflikt ivaretas på en god måte gjennom arbeidsgiverens konflikthåndtering. Dette overholdes dersom arbeidsgiver sørger for en forsvarlig saksgang, en forsvarlig undersøkelse av hva som har skjedd i den aktuelle konfliktsaken, og ved å beskytte den enkelte mot belastninger mens saken håndteres (Einarsen & Pedersen, 2017).

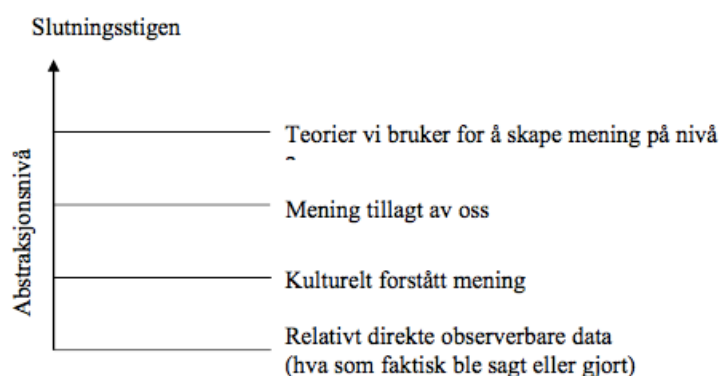
Arbeidsgivers styringsrett er en ulovfestet regel som er anerkjent og opprettholdt av domstolene gjennom rettspraksis (Einarsen & Pedersen, 2017). Gjennom styringsretten kan eksempelvis arbeidsgiver gi partene i en pågående konflikt ordre om hva de skal gjøre og hvordan de skal forholde seg, hvis de er motivert av et ønske om å forhindre at konflikten utvikler seg. Partene kan her tvinges inn i konflikthåndteringsprosesser og handlingsmønstre som de ikke ville gått inn i på egen hånd. Beskjed om at partene må oppføre seg høflig og korrekt overfor hverandre mens konflikthåndteringsprosessen foregår, er også ordre som partene normalt må akseptere (Einarsen & Pedersen, 2017).

Det vil aldri være lurt å bruke sterkere virkemidler enn det som svarer til alvorlighetsgraden av et problem – det er både et etisk og juridisk prinsipp. Ifølge Nordby (2017) er det dermed alltid et ideal å løse konflikter ved hjelp av god kommunikasjon som et mildeste inngreps prinsipp.

**Kommunikasjon som verktøy.** Hvilken konflikthåndteringsstrategi som er relevant vil være avhengig av situasjonsbestemte forhold og hvordan lederen selv er relatert til konflikten (Rout & Omiko, 2007; Knudsen & Unstad, 2015). Det finnes altså ingen spesifikk arbeidsmetode eller konflikthåndteringsverktøy som kan brukes av alle i enhver situasjon, men i den grad det finnes et universalverktøy i konflikter, er dette god kommunikasjon (Einarsen & Pedersen, 2017). Ledere vil ha bedre forutsetninger for å finne gode tiltak når de forstår konfliktens innhold, og en god forforståelse bør dermed ligge til grunn før eventuelle tiltak settes inn (Nordby, 2017). Dersom et tiltak ikke baseres på innsikt i hva konflikten dreier seg om, og hvordan konflikten oppleves, blir det fort utilstrekkelig. Dialog er stort sett nøkkelen dersom man skal oppnå en forforståelse av andre mennesker, og forbindelsen kan dermed knyttes til kommunikasjon. De fleste har behov for å arbeide med evner til å utvikle god kommunikasjon, og dersom man bare leser teori, vil man ikke være i stand til å praktisere kommunikasjon i en stressituasjon (Johannessen, 2000) som en konflikt ofte er. Vi er nødt til å delta i vanskelige samtaler, men dersom man har med seg noen verktøy, kan det være til stor hjelp (Berg, 2014). Slutningsstigen og argument-/undersøkelsesmatrisen er gode alternativ,

som både ledere og medarbeidere kan ha nytte av i vanskelige samtaler og konflikthåndteringssituasjoner.

**Slutningsstigen.** Slutningsstigen kan være et praktisk hjelpemiddel for å forsøke å forbedre egen kommunikasjon (Fischer & Sortland, 1994; Sortland, 1991), og den minner oss på at våre automatiske oppfatninger av og antagelser om virkeligheten ikke nødvendigvis behøver å ha rot i virkeligheten. Den hjelper oss til å forstå hvordan personer registrerer og velger ut hendelser (kalt data), trekker slutninger og tolker – basert på teorier personen har om spesifikke medaktører eller mennesker generelt (Sortland & Einarsen, 2011). Stigens formål er å holde vår tenkning nærmere det vi har av objektive data, og skille våre antagelser og oppfatninger fra fakta (Berg, 2014). Våre oppfatninger, antagelser, verdier og følelser fungerer som et filter for hvordan vi oppfatter verden rundt oss, og påvirker måten vi velger ut informasjon fra det som blir sagt og gjort rundt oss. Ut fra vårt fastlagte tankemønster tolkes de delene av virkeligheten som vi velger å rette oppmerksomheten mot. Det nederste steget på stigen er når vi retter oppmerksomheten mot “data” – faktiske hendelser - mens jo lengre opp man klatrer, jo mer bygges våre resonnementer på avgjørelser vi har tatt tidligere (se Figur 2)



Figur 2: Slutningsstigen. Hentet fra: Sortland & Einarsen (2011, s.148).

Dersom vi starter på toppen av slutningsstigen uten å reflektere eller inngå i dialog - uten å sjekke konklusjonene opp mot faktiske data - fortsetter vi å trekke konklusjoner og handle basert på disse begrensede tolkningene av virkeligheten heller enn på den objektive virkeligheten (Berg, 2014). Ett utsagn kan gi forskjellige mennesker ulike tolkninger av hva som er motivet til den som kommer med uttalelsen (data). Tolkningene man gjør, er basert på tidligere erfaringer og forståelsesmønstre (Sortland & Einarsen, 2011). Selv om datagrunnlaget er identisk, vil altså tolkningene ulike personer gjør kunne være svært

forskjellige. “Å vandre sammen på stigen” refererer til det å gi hverandre innblikk i hva som er vårt datagrunnlag, og hvilke slutninger vi trekker på bakgrunn av de dataene vi ser. Våre oppfatninger og antagelser er ofte altfor begrenset, og kan fort bidra til at kommunikasjonen ender opp i misforståelser, frustrasjon og konflikt (Einarsen & Pettersen, 2009). Det å ha evnen til å reflektere og gå nedover på slutningsstigen for å undersøke om våre antagelser stemmer overens med de faktiske data, kan dermed bidra til økt forståelse og bedre kommunikasjon.

**Argument-/undersøkelsesmatrisen.** Argument-/undersøkelsesmatrisen (Fischer & Sortland, 1994; Sortland, 1991) er utarbeidet etter Argyris sine kommunikasjonsstiler (1982), og tar utgangspunkt i at all mellommenneskelig dialog består av to dimensjoner: grad av argumentering og grad av undersøkelse av den andre partens meninger og oppfatninger. Den tydeliggjør fire ulike kommunikasjonsstiler som både kan bidra til å eskalere eller å dempe konflikter (se figur 3).

		Liten	Stor
<b>Argumentering</b>	Sterk	Tvinger Øver press	Samarbeider Lærer
	Svak	Trekker seg Holder tilbake	Demper Tilpasser seg
		<b>Undersøkelse</b>	

*Figur 3: Argument/undersøkelsesmatrisen som viser forholdet mellom argumentasjon og undersøkelse. Hentet fra: Glasø (2014, s.301).*

Den første kommunikasjonsstilen er preget av sterk argumentering og liten eller ingen undersøkelse. Kommunikasjonsstilen er “vinnerorientert” og kan føre til at den andre føler seg overkjørt og presset til å godta senderens syn på saken. Selv om denne kommunikasjonsstilen kan skape konflikter, er det også vanlig at den brukes når en konflikt har blitt opptrappet, og man forsøker å overbevise den andre om sin side av saken (Glasø, 2014). Den andre kommunikasjonsstilen i modellen er preget av tilbakeholdenhet – man argumenterer lite og undersøker lite. Denne stilen brukes gjerne i situasjoner der temaet er så vanskelig eller ubehagelig at man velger å ikke ta det opp (Glasø, 2014). Det kan av og til

være fornuftig å bruke denne stilen, men dersom en person ofte unnviker konflikter, kan det tenkes at konfliktene bare vokser helt til de en dag “eksploderer” (Glasø, 2014). Videre har Sortland og Einarsen (2011) gjennom sin erfaring med rollespill sett eksempler på at folk kan bli provosert over den andre partens tilbakeholdenhet. Denne provokasjonen er knyttet til attribusjoner om at den andres passivitet er en strategi for å skjule noe eller for å vinne diskusjonen. Målet i diskusjonen kan dermed bevege seg fra sak til å få den andre personen “på banen”, noe som videre hindrer at det fokuseres på en løsning av det aktuelle problemet. Den tredje kommunikasjonsstilen er preget av lite eksplisitt argumentering og stor grad av undersøkelse. Her unngår man å hevde hva man selv mener, mens man er svært interessert i å utspørre den andre parten. Dette er en stil som er vanlig når vi ikke har nok kunnskap til å gjøre oss opp noen klare meninger om det som diskuteres (Sortland & Einarsen, 2011). Selv om denne stilen kan omtales som “ren nysgjerrighet”, kan den tilsynelatende samme stilen ha helt andre intensjoner, nemlig at man stiller spørsmål med den hensikt å få den andre til å hevde de meningene man selv har (Sortland & Einarsen, 2011). Slik vil denne stilen kunne ha samme modell 1-hensikt som den første kommunikasjonsstilen, nemlig å få gjennomslag for egne synspunkter.

Det automatiserte modell 1-mønsteret samsvarer med det Van de Vliert (1998) omtaler som spontan konfliktatferd, og fører vanligvis til at konflikten blir enda mer fastlåst. Unntaket er den unnvikende kommunikasjonsstilen i kvadrant 2, men denne stilen vil heller ikke bidra til å løse konfliktens innhold (Sortland & Einarsen, 2011). Dermed vil ingen av de overnevnte kommunikasjonsstilene representere gode eller effektive konfliktløsninger. Løsningen ligger i den fjerde kommunikasjonsstilen, der grunnlaget for økt gjensidig forståelse, læring og god konflikthåndtering skapes (Glasø, 2014; Sortland & Einarsen, 2011). Denne kommunikasjonsstilen kjennetegnes ved at man argumenterer sterkt for eget synspunkt, samtidig som den andre parten inviteres til å finne eventuelle mangler ved eget syn. Samtidig prøver man å forstå den andre partens synspunkter og grunnlaget for disse, slik at man også forstår hva som er grunnlaget for uenigheten. Sortland og Einarsen (2011) mener at denne kommunikasjonsstilen representerer det Argyris og Schön (1987) betegner som *modell 2-bruksteori*, som er en læringsorientert kommunikasjonsform. Målet er å skape gjensidig forståelse og læring, og å samle all den tilgjengelige informasjonen som partene sammen besitter for å kunne komme frem til den beste løsningen. Selv om partene ikke blir enige, får de en bedre forståelse av hvorfor de er uenige, noe som gir et informert grunnlag for å arbeide videre (Berg, 2014). For å kunne gjennomføre en modell 2 konflikthåndteringsstil, må man være innstilt på at de synspunktene og virkelighetsoppfatningene som den andre sitter på kan

være like gyldige og verdifulle som sine egne, og man må genuint ha en tro på at samarbeid gir bedre løsninger (Sortland & Einarsen, 2011). Utfordringene med å utvikle mer samarbeidsorienterte problem- og konfliktløsningskulturer, er at vi ser ut til å være sosialisert inn i en holdning til andre som kjennetegnes av modell 1. Modell 2-bruksteori er ikke helt naturlig for oss, og vi blir lett mistenksomme overfor dem som ikke deler våre oppfatninger (Sortland & Einarsen, 2011). Modell 2 er altså den kommunikasjonsformen som er mest akttet, men blir dessverre sjeldent brukt når situasjonen er innviklet og folk føler seg truet – slik det ofte er i konfliktsituasjoner (Berg, 2014; Sortland & Einarsen, 2011).

**Andre konflikthåndteringsmetoder.** Når ledere skal håndtere konflikter, dreier det seg både om å velge metode for konflikthåndteringen og atferd. I litteraturen beskrives det ulike overordnede metoder og konflikthåndteringsmåter som kan benyttes for partene i en konflikt, samt hvilke atferd- eller konfliktstrategier som er tilgjengelige innenfor hver metode. Innenfor psykologien og andre samfunnsvitenskaper er det også utviklet flere verktøy og metoder for konflikthåndtering, eksempelvis LØFT-metodikken, oppgaven vil videre forklare hva denne.

**LØFT-metodikken.** LØFT-metoden er en metode for blant annet konfliktløsning, og har fått stor oppmerksomhet og utbredelse i norsk arbeidsliv fra slutten av 1900-tallet (Einarsen & Pedersen, 2017). Den retter fokuset bort fra hvem som har “sagt hva til hvem og når” – altså hva som er årsaken til konflikten - og fokuserer istedenfor på å finne en løsning. Gjennom metodikken fokuseres det på hva som tross alt fungerer mellom partene, når det fungerer, og hva som skal til for at det skal fungere mellom dem, og den stiller seg dermed kritisk til tradisjonelle måter å løse problemer på i arbeidslivet (Langslet, 1999). Det handler blant annet mye om måten man stiller spørsmål på. Langslet (1999) påpeker den store forskjellen på spørsmålene “Hva skal til for at problemet løses?” og “Hvordan skal du kunne vite at problemet er løst?” Det første spørsmålet kan oppfattes som et budskap om at man bør endre seg, og man skal forsøke å unngå dette når man benytter LØFT-metodikken. Det andre spørsmålet fokuserer på hva som kjennetegner en fremtid man ønsker seg, og det er dette fokuset som gjennomsyrrer dette konflikthåndteringsverktøyet. Einarsen og Pedersen (2017) mener at dette utvilsomt er en meget nyttig metode, men at den egner seg best så lenge konflikten er i sine første stadier.

**Feedback.** Feedback kom frem som et sentralt tema i analysen av dataene i denne studien. Flere informanter brukte feedback for å håndtere konflikter, ved at de gav ansatte beskjed om manglende jobbutførelse. Dermed velger jeg å fortsette kapittelet med å presentere begrepet feedback, og noe av forskningen som beskriver hvordan ledere bør

kommunisere feedback til sine ansatte. For at de ansatte skal øke sine prestasjoner etter å ha mottatt feedback, og dermed bidra til å redusere den frustrasjonen lederen har grunnet manglende jobbutførelse, peker litteraturen nemlig på at måten feedback kommuniseres på vil ha stor betydning.

Einarsen og Pedersen (2017) mener at det å ta opp manglende jobbutførelse med sine underordnede er en særlig vanskelig side ved det å være leder. Både det å gi kritikk og det å motta kritikk på en god måte er i utgangspunktet vanskelig (Bang & Lindholm, 1998) og noe som lett kan skape frustrasjon og irritasjon hos de som er involvert (Belschak & Den Hartog, 2009). Til tross for de beste intensjoner om å stimulere til bedre prestasjoner gjennom feedback, fungerer det sjeldent slik, og alt for ofte gir slik feedback den motsatte effekten. I en metaanalyse konkluderte Kluger og Denisi (1996) med at selv om feedback generelt forbedrer prestasjoner, så resulterte mer enn en tredjedel av studiene i dårligere prestasjoner. Konstruktiv feedback – eller feedback som fremmer muligheten for endring gjennom henvisning til spesifikk, problematisk atferd og akseptable standarder for atferd - er nødvendig for å forsikre seg om at ansatte forblir mottagelige for feedback og trygge på sine langsiktige utsikter for å lykkes i organisasjonen (Bies & Shapiro, 1988; Bies, Shapiro, & Cummings, 1988; Ilgen & Davis, 2000). Det er foreslått flere kategoriseringer for hva konstruktiv feedback innebærer. Sommer og Kulkarni (2012) mener at konstruktiv feedback er feedback der innholdet (a) vektlegger problematisk atferd istedenfor personlige svakheter, (b) gir tydelige henvisninger til prestasjonsstandarder, og (c) gir klare strategier for å forbedre dårlige prestasjoner. Forskning har videre knyttet fraværet av ett eller flere av elementene ved konstruktiv feedback til relativt dårlige responser og reaksjoner på feedback.

Det er videre vist at de ansattes reaksjoner på feedback har mye å si for om arbeidsprestasjonene forbedres. Eksempelvis viste en studie at ansattes oppfattelse av feedback som korrekt og tilfredsstillende hadde en signifikant påvirkning på videre prestasjoner (Jawahar, 2010). Forskning har avdekket at det som ble oppfattet som tilstrekkelige forklaringer og begrunnelser på dårlige resultater, var assosiert med forbedrede oppfatninger av rettferdighet og redusert konflikt mellom ledere og ansatte (Bies & Shapiro, 1988; Bies et al., 1988). Det er videre hevdet at dårlige gjennomførte tilbakemeldinger reduserer prestasjon og påvirker moral og tilfredshet på en negativ måte (Taylor, Pettijohn, & Pettijohn, 1999). Forskning har vist at kritikk som var uspesifikk, og som antok at dårlige prestasjoner kom av interne årsaker, førte til høyere grad av sinne hos de som mottok feedbacken, og sterkere intensjoner om å respondere på fremtidige konflikter med unngåelse (Baron & Guion, 1988).

Alt i alt viser forskning at dersom man ikke benytter seg av elementene ved konstruktiv feedback, vil det forstyrre ansattes moral og oppmuntre til unngåelse heller enn tilnærming til fremtidige prestasjonsmål (Ilgen & Davis, 2000). En nyere studie fant et statistisk signifikant positivt forhold mellom oppfattet konstruktivitet av lederens feedback og arbeidsprestasjoner hos de ansatte. Dette forholdet var imidlertid bare positivt når de ansatte i tillegg oppfattet feedback fra lederen som umiddelbar (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2016). Feedback umiddelbarhet (feedback immediacy) refererer til nærhet i tid med hensyn til en bestemt oppgave som er utført (Kulik & Kulik, 1988). Det måtte altså et visst nivå av oppfattet konstruktivitet og umiddelbarhet til for å etablere den positive relasjonen mellom feedback og arbeidsprestasjoner. Dette tyder på at lederen bør kommunisere feedback på en konstruktiv måte, i tillegg til å formidle den kort tid etter at den spesifikke prestasjonen eller atferden har funnet sted. På denne måten kan det antas at feedback vil kunne fungere som en effektiv konflikthåndteringsmetode når ledere er frustrert over ansattes manglende jobbutførelse.

**Konflikthåndteringsstiler.** Videre er det utviklet typologier av konflikthåndteringsstiler ved å bruke Blake og Mouton (1964) sin konseptuelle modell. De to dimensjonene har blitt kalt “ønske om å tilfredsstille egne behov” og “ønske om å tilfredsstille den andres behov” (Thomas, 1976). Typologiene presentert av Rahim (1983) er som følger: integrerende (integrating), ettergivende (egen fortolkning fra ordet obliging), kompromissorientert (compromising), dominerende og unngående. *Integrerende* eller samarbeidende stil involverer åpenhet, utveksling av informasjon og undersøkelse av begge parter meninger for å finne en effektiv løsning som gagnar begge parter. Ved å benytte seg av denne stilen er man både opptatt av egne og andres behov, er problemløsende og løsningsorientert (Rahim, 2000). Studier har også vist at ledere som benytter seg av denne stilen oppnådde mer overholdelse av atferd, og opplevde i mindre grad vedvarende konflikter på arbeidsplassen (Rahim & Buntzman, 1989). Den *ettergivende* stilen er assosiert med å forsøke å tone ned forskjellene og heller vektlegge fellestrekk for å tilfredsstille den andre partens ønsker, og man er mer opptatt av andres behov enn egne. Denne stilen er en passende metode når to parter ikke klarer å bli enige, og når en beslutning er nødt til å tas. På samme måte som den integrerende stilen er dette en samarbeidende metode, men i motsetning til den integrerende stilen, er denne stilen indirekte og passiv (Blake & Mouton, 1964). Mennesker som benytter seg av den *dominerende* eller konkurrerende stilen, er mer opptatt av sine egne interesser enn den andre partens interesser. Ledere som bruker denne stilen behandler ofte de ansatte på en upassende måte, og konflikteskalering har større sannsynlighet for å finne sted



(Rahim & Buntzman, 1989). Den *kompromissorienterte* stilen involverer å gi og ta, der begge parter gir opp noe for å kunne være i stand til å ta en gjensidig akseptabel avgjørelse. Stilen karakteriseres av at man er middels opptatt av både egne og andre interesser. Forskning tyder på at denne stilen generelt oppfattes å være moderat hensiktsmessig og effektiv (Gross & Guerrero, 2000). Den *unngående* stilen har blitt assosiert med å trekke seg tilbake og unngå situasjoner basert på å være lite opptatt av både egne og andres interesser. Denne stilen er også blitt kalt ikke-konfronterende, passivitet og tilbaketrekking, og har vist seg å kunne være lite effektivt (Gross & Guerrero, 2000). Det som kalles “ikke-atferd” antas å være en av de mest utbredte formene for konfliktatferd, altså å unngå å ta tak i konflikten (Einarsen & Pedersen, 2017). Unngåelse (avoiding) omtales også i litteraturen, og finner sted når lederen velger å ikke involvere seg i konflikten. Forskning har vist at ansatte som er involvert i saksrelaterte konflikter vil oppleve større grad av stress som følge av konflikten dersom de opplever at lederen unngår konflikten (Römer, Rispens, Giebels, & Euwema, 2012). Glasø (2014) har også erfaring med at mange konflikter av ulike årsaker ikke blir tatt tak i på arbeidsplasser. En grunn til at dette unngås kan være at man mangler kunnskap om feltet, og at man blir usikker på hva man skal gjøre om man oppdager konflikter. Tanken er kanskje at det er bedre å ikke gjøre noe enn å gjøre noe feil. Selv om hensikten med den unngående stilen kan være å moderere konflikten og søke harmoni (f.eks. utsette problemet til et bedre tidspunkt, eller trekke seg bort fra truende situasjoner: De Dreu & Van Vianen, 2001), reflekterer det en mangel på konfliktløsning og resulterer vanligvis i negative emosjoner og konflikteskalering (Desivilya & Yagil, 2005; Dijkstra, De Dreu, Evers, & Van Dierendonck, 2009). Forskning på “la-det-skure-ledelse” (laissezfaire-ledelse), der lederen trekker seg bort fra sitt ansvar, viser at konsekvensene kan bli svært negative for ansatte (Skogstad & Notelaers, 2013). Dersom det er handling som trengs, blir det feil å ikke gjøre noe. I tillegg til disse vil oppløsning av relasjon – det å ta bort grunnlaget for konflikten – være en metode (Rognes, 2013).

Forskning har videre undersøkt sammenhengen mellom lederstil og valg av konflikthåndteringsstil. Noe forskning har støttet antagelsen om at ledelsesstil eller atferd holder seg relativt stabilt over tid, og at dette har en statistisk signifikant sammenheng med valg av konflikthåndteringsstil (Hendel, Fish, & Galon, 2005; Saeed, Almas, Anis-Ul-Haq, & Niazi, 2014). En studie fant eksempelvis at transformasjonsledelse hadde en positiv sammenheng med den integrerende og den ettergivende konflikthåndteringsmetoden, og en negativ sammenheng med den dominerende metoden. Samme studie fant at transaksjonsledelse hadde en positiv sammenheng med kompromissorientert stil, mens

laissezfaire-ledelse hadde en positiv sammenheng med en unngående konflikthåndteringsmetode (Saeed et al., 2014). Videre har forskning vist at transformasjonsledelse er relatert til samarbeidende konflikthåndtering (Shelley, Francis, Leanne, & William, 2004; Yang, 2012; Zhang, Cao, & Tjosvold, 2011). En samarbeidende tilnærming til konflikthåndtering vektlegger felles mål, forståelse av alle sine synspunkter, orientering mot en felles fordel, og innarbeiding av ulike meninger for å finne en løsning som er bra for alle involverte parter (Chen, Liu, & Tjosvold, 2005; Tjosvold, Law, & Sun, 2006). Disse forskningsfunnene tyder altså på at lederstil kan påvirke hvilke konflikthåndteringsstrategier ledere velger å benytte seg av, og at transformasjonsledelse er den stilen som har en sammenheng med de konstruktive formene for konflikthåndtering. Transformasjonsledelse har også vist seg å ha en negativ sammenheng med relasjonsorienterte konflikter, i hovedsak gjennom individuelle hensyn til ansattes behov og følelser (Olivier, Jean, & Denis, 2009). Videre er det vist at relasjonen mellom leder og ansatte også har en signifikant innvirkning på hvilken konflikthåndteringsstil lederen velger å benytte seg av. En studie fant en signifikant sammenheng mellom LMX og valg av konflikthåndteringsmetode, og viste signifikante positive forhold mellom LMX og konflikthåndteringsstilene integrerende, ettergivende, og kompromissorientert (Green, 2008). Dette tyder på at lederstil og relasjonen mellom ledere og ansatte kan påvirke lederens valg av konflikthåndteringsstrategi.

Uansett hvilke verktøy eller konflikthåndteringsstrategi ledere velger å benytte seg av i konflikthåndtering, vil det være viktig å forholde seg til gjeldende lov- og regelverk. Dermed vil oppgaven videre beskrive tre juridiske verktøy som ledere kan benytte seg av i konflikthåndtering.

**Jussen som verktøy i konflikthåndtering.** Einarsen og Pedersen (2017) mener at det viktigste i konflikthåndtering for en leder ikke er spesifikke verktøy eller arbeidsmetoder, men at de handler i tråd med bestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Dette innebærer blant annet at de følger gode og rettslig holdbare prinsipper for saksbehandling. I denne anledning trekker de frem fire juridiske prinsipper og arbeidsmetoder som kan fungere som gode og nyttige verktøy for praktisk konflikthåndtering. Oppgaven vil videre presentere tre av dem: Saksgang, dokumentasjon og kontradiksjon.

**Saksgang.** Før det første er det å tenke i form av en korrekt saksgang et viktig verktøy for å sikre god konflikthåndtering, særlig dersom konflikten er høyt opptrappet. En konflikt skal behandles slik at det sikrer en rettfærdig, saklig, rask og grundig saksgang. Dersom leder vurderer det som riktig å gripe inn i konflikten, er det viktig å starte prosessen med å fokusere

på regelverket. Leder bør informere partene om at han eller hun er nødt til å gripe inn for å oppfylle kravene arbeidsmiljøloven (2005) setter (§ 4-1 andre ledd andre punktum jf. § 2-1), og at partene blir nødt til å medvirke (§ 2-3). Ifølge Einarsen og Pedersen (2007) bidrar dette til disiplinering av partene, i tillegg til at det skaper en ryddig prosess.

**Dokumentasjon.** Dokumentasjon benyttes først og fremst for å forberede seg på eventuelle etterspill av konflikten, da det ofte er en stor fare for dette. Møtereferater, møteinnkallinger, skriftlige advarsler, eller e-poster i sakens anledning er eksempler på aktivitet som kan danne grunnlag for dokumentasjon. Ledere bør vurdere hvorvidt det er hensiktsmessig å ty til skriftlig håndtering av en konflikt, da grep som sikrer dokumentasjon noen ganger kan fremstå som overdrevne – i verste fall aggressive. Konflikten kan dermed opptrappes unødvendig om man tyr til dokumentasjon i tidlige faser av en konflikt, der man i første rekke ønsker å dempe frustrasjonene. Mange ledere venter imidlertid alt for lenge med dette (Einarsen & Pedersen, 2017). Om det skulle bli en sak senere, står de på bar bakke uten dokumentasjon – selv om de kanskje har gjort mye fornuftig. Dersom dokumentasjon fremstår som hensiktsmessig, er det noen grep ledere kan ta for å sikre dette. Eksempler er å ta egne notater av hvilke grep han eller hun har tatt for å håndtere konflikten, og spare på e-poster som bekrefter møteinnkallelser og referater fra møtene med partene.

**Kontradiksjon.** Prinsippet om kontradiksjon går ut på at partene har rett til å fortelle sin side av saken, og rett til å imøtegå det motparten eller andre anfører i sakens anledning. Alle beslutninger lederen tar for å håndtere konflikter, bør hvile på et tilstrekkelig kontradiktorisk grunnlag. På denne måten kan partene føle seg rettferdig behandlet, og beslutninger vil bli tatt på balanserte og korrekte opplysninger. Ofte vil konfliktpartene ha forskjellige virkelighetsoppfatninger, og da kan det være vanskelig å danne seg et bilde av hva som egentlig har foregått. En kontradiktorisk tilnærming vil her ha stor nytte, der lederen først lar partene komme med sin virkelighetsoppfatning hver for seg, for deretter å la dem kommentere på motpartens forklaringer. Dersom det fremkommer informasjon som er lite relevant for håndteringen, kan lederen imidlertid se bort fra dette.

Tiltak og arbeidsmetoder må alltid tilpasses konfliktens intensitet. Det er dermed viktig at ledere gjør en god analyse av konflikten, konfliktens innhold og partenes historie, før han eller hun bestemmer seg for om tiltak skal implementeres, og hvilke tiltak eller håndteringsstrategier som skal benyttes (Einarsen & Pedersen, 2017).



## Metode

I dette kapittelet beskrives og begrunnes de metodiske valgene jeg har tatt for å kunne besvare problemstillingen: Hvordan håndterer ledere konflikter på arbeidsplassen? Først presenteres anvendt metode og vitenskapelig ståsted, og videre vil datainnsamlingsprosessen og studiens informanter beskrives. Til slutt vil analyseprosessen forklares og beskrives steg for steg.

### Anvendt metode

Formålet med kvalitativ forskning er å forstå menneskers erfaringer med - og handlinger i - situasjoner som de møter, deltar i og lever gjennom (Elliott, Fischer, & Rennie, 1999). Gjennom en kvalitativ tilnærming kunne jeg dermed prøve å forstå informantenes erfaringer med konflikter på arbeidsplassen, deres holdninger til konfliktbegrepet, og hvordan de håndterer konflikter. Selv om kvalitativ forskning gir forskeren mulighet til å forstå og representere informantenes erfaringer og handlinger bedre, er det viktig å akseptere at det ikke er mulig å tilsidesette ens egne perspektiver helt. Videre er målet å bidra til en økende forståelse, heller enn å verifisere tidligere konklusjoner eller teori (Elliott et al., 1999). Selv om det er interessant å sammenligne studiens funn med annen forskning på feltet, vil hovedmålet være å øke forståelsen for hvordan informantene i denne studien forstår konfliktbegrepet og hvordan de håndterer konflikter på egen arbeidsplass.

Kvalitative forskningsintervju egner seg spesielt godt der man ønsker å utforske informantenes meninger, holdninger og erfaringer knyttet til fenomenet som studeres (Tjora, 2012), og ble dermed valgt som studiens datakilde. Datamaterialet ble samlet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer for å få en innsikt i hva informantene gjør når de håndterer og forebygger konflikter på arbeidsplassen (Alvesson, 2011). Gjennom semi-strukturerte intervjuer fikk jeg også muligheten til å forstå konflikter og konflikthåndtering på arbeidsplassen ut fra informantenes ståsted (Kvale & Brinkmann, 2009). På denne måten blir intervjuene en aktiv prosess der kunnskap produseres gjennom relasjonen mellom intervjueren og informantene. Alvesson (2011) mener imidlertid at man bør være åpen for det syn at intervjusituasjoner kan være tvetydige, og en kompleks blanding av kunnskap og kommunikasjonselementer med sosiale, politiske, psykologiske og diskursive prosesser. Intervjuer med forskjellige mennesker som har ulike politiske interesser kan støtte validiteten av intervjumaterialet (Alvesson, 2011). Selv om samtlige av informantene i denne studien er ledere, er de ledere med ulike lederposisjoner innenfor forskjellige organisasjoner, sektorer og kommuner.

### **Vitenskapelig ståsted**

I kvalitativ psykologisk forskning er det viktig å være tydelig på hva man gjør og hvorfor man gjør det for å sikre en koherent studie (Braun & Clarke, 2006). Å anerkjenne teoretiske posisjoner og verdier for å kunne etablere forskerens aktive rolle i prosessen blir dermed viktig.

Kvalitative analyser kan gjennomføres gjennom en realistisk tilnærming eller en konstruktivistisk tilnærming. Førstnevnte har å gjøre med informantenes meninger, erfaringer og deres realitet, mens sistnevnte har å gjøre med måten hendelser, realiteter, meninger, erfaringer er effekter av en rekke diskurser som eksisterer i samfunnet. Det er mulig å plassere seg i midten av realisme og konstruktivisme (Braun & Clarke, 2006), noe som jeg har valgt å gjøre. Jeg mener dermed at det er mulig å innhente kunnskap ut fra informantenes beskrivelser, meninger og erfaringer, men jeg anerkjenner deres svar kan være påvirket av diskurser i samfunnet. Mer spesifikt er forskningen utført fra et kontekstualistisk og kritisk realistisk epistemologisk standpunkt. Med dette standpunktet anerkjennes det at kulturelle og mellommenneskelige faktorer spiller inn i innsamling og analyse av datamaterialet. Videre kan det regnes med at informantene kan ha en tilbøyelighet til å svare etter deres formening om hva som forventes av dem og at de har forestillinger om visse temaer som man ikke kan snakke om, og at det på bakgrunn av dette kan være temaer som ikke belyses.

### **Rekruttering av informanter og gjennomføring av intervjuene**

Kriteriet for å bli kontaktet i denne studien var å være leder for en større eller mindre gruppe ansatte. For å komme i kontakt med mulige informanter, kontaktet jeg bekjente innenfor næringslivet med en forespørsel om de kunne videresende informasjonsskrivet om studien til ledere de visste om (se vedlegg 2). Lederne som viste interesse ble videre kontaktet av meg via mail med ytterligere informasjon og forespørsel om å delta. Noen svarte ikke på denne mailen, men samtlige av de som svarte ønsket å delta i studien.

Temaet for studien er konflikthåndtering, noe som innebar at det kunne komme frem sensitiv informasjon om informantene, deres kolleger og arbeidsplasser. Dermed ble informantenes ledere kontaktet i forkant av intervjuene, for å få en bekreftelse på at det var greit at deres ansatte deltok i studien. I tillegg fikk informantene tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuene, slik at de fikk muligheten til å forberede seg mentalt dersom de hadde behov for det. Intervjuguiden dekket temaer som holdninger til konfliktbegrepet, konflikttemaer på arbeidsplassen, håndtering av konflikter, samt kommunikasjon i

konflikthåndtering (se vedlegg 1). Alle intervjuene ble holdt av forskeren på informantenes egne kontorer, og varte mellom 40 og 75 minutter. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker. Selv om båndopptaker kan bidra til å gi intervjuet et formelt preg, så gir det forskeren mulighet til å være mer engasjert og deltagende i intervjusituasjonen. Dette kan bidra til økt tillit og engasjement, noe som vil være viktig for intervjuenes utfall, spesielt med tema som kan være vanskelige å snakke om, slik som konflikter og konflikthåndtering (Thagaard, 2003).

Informantene ble informert om studiens formål, konfidensialitet av datamaterialet og anonymitet i studiens resultater gjennom e-mail og verbalt før intervjuene ble holdt, og gav dermed deres informerte samtykke til å delta. Videre ble deltagerne informert om deres rett til å kunne trekke seg under intervjuet, eller i etterkant, uten å måtte oppgi noen grunn til det. Resultatene vil ikke kunne spores tilbake til respondentene (Kvale & Brinkmann, 2009). Studien er rapportert til, og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata) (se vedlegg 3).

### **Beskrivelse av informantene**

Studien baseres på svar fra syv norske ledere fra større eller mindre organisasjoner, og både innenfor offentlig og privat sektor. To av informantene er direktører; den ene i en bank og den andre på to hotell. De har hatt nåværende lederstillinger i henholdsvis 9 år og 19 år, og begge er menn. De to neste informantene er virksomhetsledere ved to ulike offentlige sykehjem. De har hatt nåværende lederstillinger i 6 år og 5 år, og begge er kvinner. Videre er det en daglig leder ved et sykehusapotek som har hatt nåværende lederstilling i 3 år og er mann, en HR-sjef i et privat konsulentfirma som har hatt nåværende lederstilling i 1 år og er kvinne, og en team-leder i en bank som har hatt nåværende lederstilling i 1 år og er kvinne. Informantenes arbeidsplasser er plassert på ulike geografiske steder – mer spesifikt i tre ulike norske kommuner. En oppsummering av informantene vises i Tabell 1.

Tabell 1: *Oppsummering av informantene*

<u>Informant</u>	<u>Kjønn</u>	<u>Stillingstittel</u>	<u>Virksomhet</u>	<u>År i stillingen</u>
Informant 1	Mann	Direktør	Bank	9
Informant 2	Kvinne	HR-sjef	Konsulentfirma	1
Informant 3	Kvinne	Team-leder	Bank	1
Informant 4	Mann	Daglig leder	Sykehusapotek	3
Informant 5	Kvinne	Virksomhetsleder	Sykehjem	6
Informant 6	Kvinne	Virksomhetsleder	Sykehjem	5
Informant 7	Mann	Direktør	Hotel	19

## Dataanalyse

Kapittelet vil videre gjøre rede for analyseprosessen. Først vil den anvendte analysetilnærmingen beskrives, og deretter vil det redegjøres for hvordan jeg har gjennomført selve analyseprosessen.

**Analysetilnærming.** Når man skal anvende en analysemetode, er det viktig å velge en metodikk på bakgrunn av dens evne til å besvare forskningsspørsmålene på en nyttig og meningsfull måte. *“Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere temaer innenfor dataene. Minimalt organiserer og beskriver den datasettet i rike detaljer”* (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Tematisk analyse ble valgt som studiens analytiske tilnærming med det formål å sortere datamaterialet inn i temaer for å finne mønster i datasettet. I tillegg anser Braun og Clarke (2006) tematisk analyse som en fundamental metode for kvalitative analyser da den gir grunnleggende ferdigheter i å gjennomføre kvalitative analyser. I og med at dette er en masteroppgave ble tematisk analyse betraktet som en passende metode.

I en tematisk analyse kan man benytte seg av en deduktiv og “top-down” tilnærming eller en induktiv og “bottom-up” tilnærming for å identifisere tema og mønster i data (Braun & Clarke, 2006). Jeg har brukt begge perspektivene gjennom analyseprosessen, og vekslingen mellom dem vil beskrives i redegjørelsen av analyseprosessen videre i kapittelet.

**Analyseprosessen.** Jeg har tatt utgangspunkt i de seks fasene til Braun og Clarke (2006) for å gjennomføre den tematiske analysen. De seks fasene er som følger: 1) bli kjent med dataene, 2) generere koder, 3) søke etter temaer, 4) gjennomgå temaene, 5) definere og navngi temaene, og 6) produsere den skriftlige rapporten. Det vil videre bli redegjort for de ulike fasene, og hvordan jeg har valgt å gjennomføre dem.

**Fase 1. Bli kjent med dataene.** Intervjuene ble transkribert fra lydopptakene, og fra muntlig til skriftlig språk (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskeren transkriberte alle intervjuene selv. Dette er bra måte å starte med å bli kjent med dataene (Riessman, 1993), så fase 1 startet allerede her. Ut ifra Tjora (2017) sin anbefaling ble det transkribert nøye. Det ble dermed transkribert ordrett, og påbegynte setninger, gjentakelse og nøling ble inkludert. Lengre pauser ble markert som “...”, latter ble notert i parentes, og nøling ble markert med “eh”. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) vil dette redusere risikoen for at verdifull meningsbærende informasjon mistes i løpet av transkripsjonsprosessen. Informantene hadde mange ulike dialekter, og jeg valgte å transkribere intervjuene på bokmål for å anonymisere informantene.

Transkripsjonene ble sjekket opp mot opptakene for å sikre nøyaktighet, og som en måte å validere korrektheten mellom intervjuene og de nedskrevne transkripsjonene (Braun &



Clarke, 2006). Som anbefalt av Braun og Clarke (2006), brukte jeg også tid på å lese gjennom de transkriberte intervjuene for å gjøre meg enda mer kjent med dataene. Dette gjorde jeg med problemstillingen i bakhodet, altså hvordan ledere håndterer konflikter på arbeidsplassen. Selv om intervjuguiden inneholdt mange ulike temaer, leste jeg gjennom hele intervjuene, for å forsøke å få en helhetsforståelse av hvordan informantene tar tak i konflikter og håndterer dem.

**Fase 2. Generere de første kodene.** I denne fasen forsøkte jeg å forholde meg til en ren induktiv strategi, og føre en data-drevet koding. Målet var å skape tekstnære koder, som beskrevet av Tjora (2017). Det vil si at kodene kun skulle representere data, og ikke annen teori, hypoteser, eller temaer som finner sted i intervjuguiden. Dette innebar blant annet at informantenes egne ord og uttrykk ble brukt i kodenavnene, og ikke mine egne antagelser eller oppfattelser av hva som ble sagt. Istedenfor å svare på spørsmålet “hva snakker informanten om?”, så vil man ved en slik tekstnær koding besvare spørsmålet “hva sier informanten?” (Tjora, 2017). Dette har bidratt til å ivareta det spesifikke i materialet, og kodene kunne peke på interessante aspekter i den videre analysen uten at jeg behøvde å gå tilbake til transkripsjonene. Eksempel på tekstnær koding er vist i tabell 2.

Tabell 2

*Eksempel på tekstutdrag med koder.*

Sitat fra informant	Tekstnær koding
<p>“Og så er jeg opptatt av å ikke tolke andre sine intensjoner. Og hvis jeg vil komme med en tolkning, så sier jeg at det er det jeg gjør, og at dette er jeg ikke sikker på, og at 'jeg tror at kanskje, men det vet jeg jo ikke'. Og å oppmuntre til ... altså jeg prøver å fremme kommunikasjonen mellom de to. Altså ... noen ganger så har jeg dem begge i samme rom, og andre ganger bare den ene. Så da kan jeg si noe om ... hvis den ene har masse tanker om hvordan den andre tenker, så prøver jeg å oppfordre til at han spør den andre for eksempel”</p>	<p>1. Opptatt av å ikke tolke andres intensjoner</p> <p>2. Prøver å fremme kommunikasjonen mellom konfliktpartene</p> <p>3. Oppfordrer partene til å spørre hverandre om tanker og antagelser</p>

Dataprogrammet NVivo ble brukt i denne delen av prosessen, slik at det var en kobling mellom koder og analysedatautdrag. Jeg jobbet meg gjennom ett intervju av gangen, og hvert intervju ble tillagt like mye oppmerksomhet. Jeg valgte å kode all tekst, selv om mye

av det ved første øyekast ikke virket relevant for problemstillingen. Etter en grundig og tekstnær koding satt jeg igjen med et kodesett i tillegg til analysedata, som begge representerer empirien.

**Fase 3. Søk etter temaer.** På dette steget begynner man å forme en struktur for analysen ved å gruppere kodene tematisk (Tjora, 2017). Dette ble også gjort fra en induktiv tilnærming, der kodene ble delt inn i grupper basert på tematiske likheter og ulikheter. Jeg forsøkte å forholde meg så åpen som mulig ved å la det som befant seg i dataene styre prosessen, selv om jeg antagelig har vært noe påvirket av min teoretiske forforståelse. I og med at jeg var inkluderende i kodingen og kodet all tekst, var det en del koder som kunne utelates, da man på dette steget staker ut undersøkelsens retning (Tjora, 2017). Alle kodene ble skrevet ut på papir, klippet ut, og delt inn i grupper manuelt. Jeg startet med å grovsortere kodene tematisk i grupper, og limte etterhvert kodegruppene på store A3-ark og hang de opp på veggen for en bedre visuell oversikt. Etter mye flytting av koder frem og tilbake, satt jeg igjen med 13 relevante kodegrupper: (1) Konfliktforståelser, (2) gi feedback tidlig, (3) få beskjed fra ansatte, (4) lytte til begge konfliktpartene, (5) ta konflikten tidlig, (6) arbeidsmiljøundersøkelser, (7) dokumentasjon, (8) kroppsspråk, (9) misforståelser, (10) konflikteskalering, (11) finne konflikttema, (12) fokus på det positive, og (13) sosiale arrangementer.

**Fase 4. Gjennomgå temaene.** Som en tommelfingerregel vil 3-5 relevante kodegrupper egne seg som kapitler i en masteroppgave (Tjora, 2017), så jeg valgte å gjøre et neste nivå av gruppering. Jeg vurderte de ulike kodegruppene ut fra intern homogenitet innad i tema og ekstern heterogenitet mellom tema (Braun & Clarke, 2006). Noen av kodegruppene ble samlet ut fra tematiske likheter. Eksempelvis ble “misforståelser”, “finne konflikttema”, “konflikteskalering”, “kroppsspråk” og “fokus på det positive” slått sammen til temaet “kommunikasjon i konflikthåndtering”, som omhandler hvordan lederne kommuniserer i konflikthåndtering. Noen kodegrupper ble fjernet, eksempelvis “arbeidsmiljøundersøkelser”, da dette i liten grad gav svar på problemstillingen om hvordan ledere håndterer konflikter på arbeidsplassen.

Ifølge Braun og Clarke (2006) er det viktig å avgjøre hva som skal til for at noe skal kunne telles som et tema. Ifølge dem er et tema “noe som fanger noe som er viktig i datamaterialet med henhold til forskningsspørsmålet, og representerer et nivå av mønstret respons eller mening innenfor datasettet”. Et spørsmål jeg måtte ta hensyn til her ble dermed hva som skulle ligge til grunn for utvikling av tema. Man kan velge å vektlegge prevalens – hvor sterkt representert temaet er i datamaterialet – eller “nøkkelhet” – hvorvidt temaet fanger

noe viktig med henhold til den overordnede problemstillingen. Jeg forsøkte å vektlegge prevalens i størst grad, men i og med at informantene i stor grad varierte når det kom til hvordan de håndterte konflikter, var det noen tema jeg plukket ut i henhold til “nøkkelhet”. Eksempler på dette er undertemaene “fokus på det positive” og “dokumentasjon”, som fremstod som veldig sentralt hos noen få av informantene, og som samtidig var viktig med henhold til problemstillingen.

Mot slutten gikk jeg tilbake til de transkriberte dataene for å undersøke om informantenes utsagn var tilfredsstillende nok til å gi temaene intern homogenitet og ekstern heterogenitet.

**Fase 5. Definere og navngi tema.** Temaene ble definert og gitt navn når den tematiske oversikten var ferdig. Kodene som tilhørte de ulike temaene ble limt inn i forskjellige word-dokumenter, og de tilhørende utsagnene ble limt inn under hver kode. På denne måten kunne jeg lese gjennom alle tekstutdragene som tilhørte samme tema, for å finne begreper som kunne tydeliggjøre helheten i innholdet.

**Fase 6. Publisere skriftlig rapport.** Analysen ble nedskrevet i oppgaven til slutt, og tekstutdrag ble valgt ut for å illustrere den analytiske historien jeg hadde å fortelle (se “resultater”).



## Resultater

Dette kapittelet er todelt. Som første ledd i analysen velger jeg å presentere forståelsen informantene har av konfliktbegrepet, og hva de selv legger i begrepet. Dette kan gi en innsikt som kan være viktig for videre diskusjon, og gir en kontekst som resten av analysen kan leses i lys av. Deretter vil jeg presentere temaene som kom frem av analysen, for å belyse hvordan informantene håndterer konflikter på arbeidsplassen. Resultatene vil presenteres ved å gjengi informantenes fortellinger gjennom rike og detaljerte sitater. På denne måten belyses tematikken på en god måte, og gir leseren en forståelse av erfaringer og praksiser rundt konflikthåndtering på arbeidsplassen fra informantenes egne perspektiver.

### Informantenes forståelse av konfliktbegrepet

Informantene viste seg å ha ulike forståelser av hva konfliktbegrepet innebærer. De fleste anser konflikt som noe mer alvorlig enn en situasjon der en part føler seg frustrert eller forhindret av en annen part, slik Van de Vliert definerer konflikt (1998). En informant mente blant annet at det dreide seg om en konflikt når det har gått så langt at vanlige virkemidler ikke lenger fungerer. I følge konflikteskaleringsmodellen til Glasl (1980) vil dette være en konflikt som har eskalert til noen av de høyere konflikttrinnene. Andre mente at konflikter er når to parter er uenige om noe, men at konflikt er noe mer enn uenighet. Konflikt ble sett på som uenigheter der partene ikke kommer til enighet, og der kommunikasjonen er ufin og oppleves som personlig.

**Informant 1:** ... prosessen som kan defineres som en konflikt da, som jeg jo definerer egentlig som du.. du skjønner jo hva jeg snakker om når jeg sier at det kommer til det punktet hvor liksom vi ikke lenger har dialog rundt et tema da, men at du er i konflikt, ikke sant? [...] Altså, konflikt blir når ting har gått for langt. I den forstand at når de vanlige virkemidlene ikke har fungert, så ender man jo i en konflikt, ikke sant?

**Informant 6:** Egentlig, det første som slår meg er jo dette med at konflikt er noe med to eller flere parter som ikke kan bli enige. Og det er det jeg egentlig tenker litt igjennom, at de ikke klarer å ... å nøste opp i den situasjonen – ikke klarer å bli enige ... eller enige om å være uenige, sant? Det er det jeg assosierer med det ordet.

**Informant 5:** Da tenker jeg nok at det er en sånn motsetning mellom kanskje to personer, eller det kan være flere ... to grupper, der de er uenige om et eller annet [...]. Ikke bare uenige, men at det er blitt litt sånn ... kanskje litt ufint i forhold til kommunikasjonen og sånne ting. At de opplever det litt personlig, kanskje.

Den ene av disse informantene satte imidlertid et skille mellom saksorienterte konflikter og relasjonskonflikter senere i intervjuet. Saksorienterte konflikter var noe han

mente de hadde ofte, mens relasjonskonflikter var mer sjeldne. Det kan dermed antas at denne informanten skiller mellom “conflicts of interest” og “konflikter”, og at han snakker om konflikter som er mer alvorlige enn saksrelaterede konflikter når han bruker begrepet i intervjuet.

**Informant 1:** *Konflikt høres jo veldig dramatisk ut. Men du har jo også konflikter som altså, conflicts of interest da, som det heter på engelsk, ikke sant, der du sitter i et rom, og du har ... min ledergruppe da, som består av seks sterke personligheter, som alle har sine oppfatninger av ting. Det er jo hele tiden små eller større konflikter der. Men det går jo på sak og ikke på person. Hvis du forstår hva jeg mener. Veldig saksorientert.*

En av informantene hadde et bredere konfliktsyn enn de andre, og mente at konflikter er noe de hadde i større eller mindre grad hver dag, og at alle diskusjoner som innebærer litt uenighet kan betegnes som en konflikt. Dette gjorde det også vanskelig å vite hva en konflikt egentlig er.

**Informant 7:** *Noen konflikter er alvorlige og noen er på en måte enkle ting som du på en måte bare ved en samtale ... så det er alle retninger og alle veier egentlig så ... det er noe som du nesten har i større eller mindre grad hver dag, tror jeg.*

**Informant 7:** *Konflikt kan være, som jeg sier, fra vi sitter i dag og diskuterer [...] ting, til store ting, det kommer inn arbeidstilsynet og det er avisskriverier og alt mulig så ... så det er så vidt, at det er veldig vanskelig å si hva er egentlig ... eller sette ordet på hva er en konflikt. I mitt hode så er nesten alle sånne diskusjoner vi har som er litt uenighet, på en måte kan være en konflikt, eller er en liten konflikt.*

Som det kom frem, så har informantene ulike oppfattelser av hva som kjennetegner en konflikt. Noen venter med å benytte begrepet til situasjonen er så alvorlig at konfliktpartene ikke lenger har dialog, mens andre mener at en hver diskusjon med elementer av litt uenighet kan betegnes som en konflikt. Konflikthåndteringen som beskrives i den videre analysen er dermed brukt for konflikter som befinner seg på ulike nivåer – alt fra mindre til mer alvorlige konflikter.

### **Oversikt over tema**

Forskningsspørsmålet som ledet analysen min var “Hvordan håndterer ledere konflikter på arbeidsplassen?” Noe som kom tidlig frem i analysen, var at flesteparten av informantene la stor vekt på å ta tak i konflikter så tidlig som mulig. De hadde videre ulike meninger om hva som bidro til at de klarte å ta tak i konfliktene tidlig, og hva de selv gjorde

for å klare dette. Dermed ble “Hvordan ledere tar tak i konflikter tidlig” et av hovedtemaene, med tre undertema som videre utdyper innholdet: “Uformelle samtaler med ansatte”, “Tilbakemeldinger til ansatte” og “Varsling fra ansatte”.

De to andre hovedtemaene handler mer om hva ledere konkret gjør når de håndterer konflikter. Dette ble delt inn to hovedtema, med henholdsvis to og fire undertema som videre beskriver innholdet, og er som følger: “Juridiske verktøy” med undertemaene “Dokumentasjon” og “Kontradiksjon”, og “Kommunikasjon i konflikthåndtering” med undertemaene “Kroppsspråk”, “Fokus på det positive”, “Etablere kommunikasjon mellom konfliktpartene og finne konflikttema”, og “Unngå konflikteskalering”. Tabell 3 gir en oversikt over temaene og undertemaene. Kapittelet vil videre presentere ett og ett tema, illustrert gjennom sitater fra underkategoriene.

Tabell 3.

*Oversikt over studiens tema.*

---

<u>Hvordan ledere tar tak i konflikter tidlig</u>
Uformelle samtaler med ansatte
Få beskjed fra ansatte
Tilbakemeldinger til ansatte
<u>Juridiske verktøy</u>
Dokumentasjon
Kontradiksjon
<u>Kommunikasjon i konflikthåndtering</u>
Kroppsspråk
Fokus på det positive
Etablere kommunikasjon mellom konfliktpartene og finne konflikttema
Unngå konflikteskalering

---

### **Hvordan ledere tar tak i konflikter tidlig**

Det kom tidlig frem i analysen at de fleste informantene er opptatt av å ta tak i konflikter så tidlig som mulig. Jo tidligere de tar tak i en konflikt, jo enklere mente de at det er det å håndtere den. Noen opplever det som enkelt å oppdage konflikter på arbeidsplassen. Dette gjør det videre lettere å ta tak i dem og håndtere dem før de eskaleres. Andre mente at det kan være vanskelig å vite “hvor det ligger og ulmer”. Dette gjør det videre vanskelig å

fange opp konflikter og håndtere dem på et tidlig tidspunkt. For å være i stand til å ta konfliktene på et tidlig stadium mente de fleste informantene at det er viktig å kommunisere med de ansatte. De tre undertemaene som kom frem gjennom analysen er dermed ulike former for kommunikasjon mellom ansatte og lederen, og belyser hva flertallet av informantene gjør for å ta tak i konflikter så tidlig som mulig. Temaene er som følger: “Uformelle samtaler med ansatte”, “Tilbakemeldinger til ansatte” og “Få beskjed fra ansatte”. Videre vil jeg gå nærmere inn på disse elementene for å vise hva lederne gjør for å håndtere konflikter, eller mulig kimer til konflikter, så tidlig som mulig.

**Uformelle samtaler med ansatte.** To informanter mente at uformelle samtaler med de ansatte er viktig for å ta tak i konflikter på et tidlig stadium. De sa at de ofte merker det på sine ansatte når det er dårlig stemning, eller noe som “ligger og ulmer”, og at det da er viktig å ta tak i dette med én gang. Dette gjør de for eksempel ved å ta en liten samtale med ansatte, der de spør hvordan det går, eller om det er noe som er galt. De mente at det er viktig at de ansatte får snakke ut dersom det er noe som plager dem, og at det ofte kan roe seg når de først får sagt hva det er.

**Informant 5:** *Og er det noe, så tror jeg det at jeg er såpass tilstede, jeg har kontor rett ved siden av dem, har døren stort sett alltid ... er det noe som jeg merker begynner å ulme eller et eller annet sånn, så er jeg ganske kjapp til å snappe det opp eller spørre om 'Hva er det?'. Jeg kjenner dem så godt at jeg kan si 'Du. Det er et eller annet som ikke er helt greit i dag?', sant? Og det gjør jeg jo veldig kjapt når ... når jeg forstår at det er et eller annet. Få det på bordet liksom, så får vi snakket om det. Tatt det tidlig [...]. Jeg ser jo at veldig ofte så er det akkurat som ... på en måte bare de får luftet det, så er det på en måte greit. Skal ikke mer til liksom. Hjelper veldig mye det altså.*

**Informant 7:** *Så selvfølgelig, magefølelse. Du kommer på jobb og du merker at det er dårlig stemning i resepsjonen eller det er dårlig stemning på kjøkkenet eller et eller annet så kan du gå og spørre dem, 'Er det noe galt i dag?' eller 'Er det noe som plager deg?' eller 'Hvordan er formen i dag?', eller ... et eller annet. Og av og til så sier de på en måte hva det er. Og når de først har sagt hva det er, så roer det seg. Det er ofte bare det å få ut ting også.*

Den ene av disse informantene mente også at det er viktig å forsøke å ta tak i ting før han merker at “det begynner å boble”. Dette gjør han ved å ta seg tid til å prate med de ansatte, uavhengig av om han føler at noe er galt eller ikke. En utfordring er imidlertid at de ansatte ikke alltid er ærlige når de blir spurt om hvordan de har det. Dette gjør det vanskelig å



ta tak i problemer som ansatte går og kjenner på, og som potensielt kan utvikle seg til å bli en konflikt.

**Informant 7:** *Ha tid til å prate med medarbeiderne. Vi har selvfølgelig medarbeidersamtale, men av og til, ta dem med inn på kontoret med en kopp kaffe og bare spør 'Hvordan har du det? Hva synes du? Trives du? Er det noe du mistrives med?' [...]. Det som også er litt synd når du sitter og prater med folk, og har en kopp kaffe eller medarbeidersamtale eller hva det skal være, og du spør om 'Er det noe sted skoen trykker, er det noe vi ... som ... er det noe galt?', så er de ofte ikke alltid ærlig. Du får ikke alltid høre hva som egentlig er [...]. At å ta det før det bobler er ikke alltid så lett. Men når det begynner å boble, så merker en at det er noe, så kan du ta tak i det.*

Den ene informanten hadde også erfaringer med ansatte som kunne være “en utfordring”, og kanskje noe av årsaken til at det kunne oppstå konflikter på arbeidsplassen. Slike personer ble beskrevet som litt negative, og de kunne ha en tendens til å hele tiden kritisere ting rundt seg. Hun mente at det er viktig å ta seg tid til å prate jevnlig med slike personer, og være rask til å ta dem med inn på kontoret for å høre hvordan de har det. Disse samtalenes så ut til å være uformelle, da de hun hadde pratet med ikke merket at de var der av en spesiell grunn. Det viktigste er at de ble tatt på rett måte, slik at lederen får dem med på sitt lag.

**Informant 5:** *Det går jo ofte på enkeltpersoner – deres følelser og at de er et eller annet ... fornærmet eller føler seg litt sånn ... tilsidesett, og er litt kritiske. Hele veien leter etter ting, eller noen jeg kan kritisere. Det kan gå på andre ledere, det kan gå på alt mulig. Det kan gå på pasientene, det går på at man gir dem for mye hjelp, for det gjorde vi ikke i min tid, da gjorde vi sånn. Altså, liksom litt det der med hele veien ... enkeltpersoner som hele tiden skal skape diskusjoner og skape litt sånn ... styr.*

**Informant 5:** *Det har jo vært litt sånn krevende med at jeg kanskje har måttet brukt litt ... altså bruker litt tid på den personen som kanskje kan være en utfordring, og kanskje litt sånn ofte er det jo en person som kanskje er litt grunnen til at det skjer konflikter ... De gangene jeg har sånne personer her så bruker jeg alltid litt ekstra tid på dem, og er kanskje rask med å si 'Kom inn på kontoret mitt, så snakker vi litt'. Jeg hadde ei som nok var litt utfordrende på mange måter. Hun hadde jeg nesten jevnlig samtaler med hvert fall annenhver-tredje hver uke der vi snakket om ting sånn som ... det var ikke noe sånn ... hun oppdaget ikke at det var noe ... Jeg kan godt være sånn at jeg sier 'Du er en person som betyr mye her', sant, 'Jeg trenger deg med på laget for at vi skal få det til', sant. 'Nå snakker vi litt. Det virker som om du ikke er helt fornøyd for tiden'. Litt sånn, så får vi røsket litt opp i det [...]. Det hjalp veldig å snakke med henne jevnlig [...]. Da vinklet jeg det jo alltid sånn i forhold til konkret ... et eller*

*annet som hadde skjedd. Jeg sa jo aldri at hun var en sånn ... og det tror jeg, hun var ikke en sånn ... ikke en utfordring, men en sterk person. Altså, sånne personer er det jo alltid, som må på en måte tas litt alvorligere kanskje enn andre [...]. Men hun hadde masse ressurser og var en kjempeflott person når hun ble tatt på rett måte. Og ikke at det der negative fikk overtaket.*

**Få beskjed fra ansatte.** For å være i stand til å ta tak i konflikter på et tidlig stadium, mente flere informanter at det er viktig at ansatte er flinke til å gi dem beskjed eller informasjon om konflikter eller andre forhold på arbeidsplassen som kan oppleves som belastende. De mente at når de ikke får vite om slike forhold tidlig nok, kan konsekvensen bli at flere ansatte går rundt og er misfornøyde med et eller annet, og at konflikter dermed kan oppstå eller eskalere. Den ene informanten sa eksempelvis *“Jeg tror ofte de største konfliktene blir at vi vet ikke hva de snakker om, det kom ikke til oss. At det stopper før på en måte vi får høre om det”* (Informant 7). Flere informanter oppfordrer dermed de ansatte til å komme til dem med én gang det er noe galt, i og med at det kan være vanskelig å fange opp konfliktene når de ansatte ikke kommer og sier ifra om ting.

**Informant 7:** *Jeg sier det på absolutt alle personalmøter. Gi beskjed. Og jeg sier at du har så mange ledd, [...], og uansett hvem du kommer til, gi beskjed hvis det er noe som plager deg, irriterer, et eller annet - gi beskjed. Det er ufattelig vanskelig å gjøre noe med noe som vi ikke vet. Noe kan vi gjøre noe med, noe må vi leve med og noe kan vi ikke gjøre noe med, sånn er det bare.*

**Informant 3:** *Det var en medarbeider som kom til meg og fortalte at det er litt diskusjoner på kveldstid nå, om at nye ansatte har fått høyere lønnstrinn enn de som jobber her fra før. Det var jo ikke sant. Opplevd urettferdighet som ikke var realitet. For det er jo ikke sånn vi praktiserer [...]. Men det er jo ... altså dette kan spre seg som ild i tørt gress da, hvis noen er påståelige nok, ikke sant? Så det at jeg får den tilbakemeldingen og kan legge ballen død med én gang, det er kjempeviktig da.*

**Informant 5:** *Det er noen som er kjempeflinke å snakke. Og hvis du da setter deg ned på en kveldsvakt når det ikke er noen av oss ledere tilstede og bare snakker negativt om den og den – da får du folk med deg altså, sant [...]. Så det har jeg alltid vært veldig bevisst på, og gjentatt om og om igjen: 'Er det noe, så kom til meg med det først. Jeg vil ikke ha noe av at dere sitter og snakker om noe'. Uansett hva det er, så skal de ikke være redde for å komme [...]. Og det er veldig viktig for meg at hvis det er noe, så kom til meg med én gang, så kan vi se om vi kan få ordnet opp i det på et eller annet vis, sant?*

**Informant 6:** *Jeg får jo veldig fort tilbakemelding: 'Nå skaper hun veldig dårlig stemning. Og hun sliter kanskje, du må kanskje snakke med henne. [...]', på en måte. Så de er veldig raske til å komme med sånne tilbakemeldinger, og det er veldig viktig for meg, for jeg klarer ikke alltid å spore opp.*

De fleste informantene mente at de ansatte på deres arbeidsplass føler seg trygge på å komme og gi beskjed til dem dersom det skulle være noe. Tre av lederne mente at en god relasjon mellom dem og de ansatte er viktig for at de skal komme og gi beskjed.

**Informant 5:** *Jeg tror nok det er ganske mange av de som jobber her som føler at de nesten har et litt sånn ... venninneforhold til meg på en måte, sånn at liksom ... Ja, de har veldig ... er aldri redde for å komme og si ting tror jeg. Og jeg kan snakke ganske åpent med mange av dem også [...]. Vi snakker jo aldri om noen andre, men sånn om utfordringer, og vi kan diskutere hva vi mener om alt mulig. Vi diskuterer mye.*

**Informant 7:** *Og så har det med å være trygg på hverandre sosialt, og det å gjøre ting sammen. Møtes utenom arbeidstid, gjøre ting sammen [...], så du på en måte får den gode kjemien, for da tør folk lettere å gi beskjed. Du går ikke inn til sjefen din hvis du ikke kjenner han litte grann. Det skal mye til at du gjør det. Så det å ha en god dialog [...]. Og i hvert fall etterhvert når du får et godt forhold til dem, så forteller de om alt mulig rart så du blir på en måte litt sosialarbeider også. Og når du blir det, da begynner du å få et godt forhold til dem, og da tør de å si kanskje ting før det kommer for langt og før det begynner å boble opp.*

**Informant 6:** *God relasjon med meg, kanskje. Det håper jeg jo, at det er det. At de vet at de kan søke den tryggheten, at de kan komme hvis det er noe [...]. Være den jeg er? (Latter) Jeg kan ikke beskrive det, egentlig [...] [Jeg er] synlig, bryr meg om dem, viser empati, sant. Har sikkert noen egenskaper for at de vil snakke med meg, tenker jeg.*

For at de ansatte skal gi beskjed om konflikter eller andre forhold på arbeidsplassen som oppleves som belastende, sa tre av informantene at det er viktig at det de ansatte kommer med faktisk blir tatt tak i. De mente at de ansatte i føler seg tryggere på å komme til lederen når de vet at de vil bli tatt på alvor. Den ene informanten sa at de ansatte føler seg trygge på å si ifra fordi lederen er oppmerksom på dem, og tar med seg det de ansatte syntes er vanskelig til ledere lenger oppe i systemet. De to andre mente også at det er viktig at de ansatte blir tatt på alvor av lederen, og at de ikke avviser de som kommer inn eller feier konflikter under teppet.

**Informant 2:** *At nærmeste leder er veldig oppmerksom på sine ansatte. Det er både en styrke og en utfordring for selskapet. At nærmeste leder er på en måte den fremste blant medarbeiderne [...]. Men ja, de kan si ifra til lederen sin om ting de synes er vanskelig, og føle seg ganske trygge på at lederen tar det videre oppover. Som i utgangspunktet er bra – men inntil en viss grad.*

**Informant 4:** *Altså, hvis det er noen som går til en leder og har et problem, så følger vi det veldig, veldig tett, helt til det er løst [...]. Så alle konflikter tas. Og det er lederne blitt veldig flinke på, og jeg tror de ansatte også ... selv om det er ubehagelig å stå i det, så skaper det på en måte en sånn ... hvis jeg har et problem [...] så tar lederen tak i det. Og da skaper det en sånn god spiral i forhold til at her får vi løst et problem, det blir liksom ikke bare feid under teppet, og da ... det tror jeg har gjort at vi har det så bra. Det er jo ikke sånn at alt er fryd og gammen, men det er på en måte en dynamikk i at ting løses etterhvert, sånn at det bygges ikke opp en sånn ... stor haug av masse konflikter.*

**Informant 6:** *Å vise at jeg har tid. Og at jeg bryr meg faktisk om de som kommer inn og ... og tar det på alvor [...]. Jeg har ikke gjort det selv, men dette med å bli avvist på en måte, og da å være litt rask å ... å eventuelt si at 'Ordne opp' [...]. Fordi at det er jo viktig å ta tak i det med én gang [...]. Hvis jeg har vært på ferie eller et eller annet og har en stedfortreder, som eventuelt ikke har tatt tak hvis det har oppstått en konflikt. Og så må jeg ta det når jeg kommer tilbake. Da synes jeg av og til at det er litt seint. Forstår du? [...] Det har hopet seg litt opp kanskje, det har vært enda dårligere stemning etterhvert, og jeg har ikke vært tilstede men den andre vedkommende vil jo kanskje ikke gå inn i det fordi at hun ikke kjenner vedkommende heller. Og det er jo ikke lett det heller. Men det er veldig viktig å ta det på tidlig tidspunkt. Og hvis ikke så synes jeg ikke at det blir så veldig vellykket heller.*

Det var én informant som opplevde at de ansatte ikke tør å gi beskjed om problemer eller konflikter. Han skulle ønske at de ansatte var flinkere til å gi beskjed, og mente at det var mye som kunne ha blitt løst dersom han hadde fått vite om det tidlig nok.

**Informant 7:** *Jeg mener, vi sier det alltid – gi beskjed, kom inn, ta med en kopp kaffe og si nå vil jeg ha en halvtime med deg. Og selvfølgelig får de lov til det, for de er det viktigste vi har. Men jeg skulle ønske folk hadde vært mye flinkere til å gi beskjed. Og kanskje vi gjør noe feil, at de ikke tør å gjøre det eller vil gjøre det.*

**Informant 7:** *Jeg skulle ønske at stuepikene hadde kommet og gitt beskjed hvis det hadde vært ting ... de tør ikke det, av en eller annen ... det er to ganger det har skjedd, og da har jeg nesten satt kryss i taket, da har jeg oppnådd noe. Men at folk hadde vært flinke til å gi beskjed, jeg mener hadde de gjort det, så tror jeg masse, masse konflikter eller potensielle konflikter hadde blitt løst.*

**Tilbakemeldinger til ansatte.** Flere av informantene mente at en vanlig konfliktårsak var når ansatte ikke gjorde jobben sin etter lederens forventninger, underpresterte, eller utviste annen atferd som ikke var grei. For å håndtere dette på en best mulig måte, mente mange av lederne at det er viktig å ta tak i dette så tidlig som mulig. Dette gjør de blant annet ved å sette klare forventninger og gi de ansatte tilbakemelding på prestasjoner som ikke er bra nok. De

mente at det er viktig å gi slike tilbakemeldinger med én gang og ikke vente med å ta det opp. På den måten kan de ansatte bli bevisst på det som ikke er bra nok, og de kan dermed få en mulighet til å korrigere sin atferd eller sine prestasjoner før det blir en større konflikt mellom lederen og den ansatte.

**Informant 3:** *Og det å prøve å sette rammebetingelser og ja ... klare forventninger tror jeg er ekstremt viktig [...]. Vi snakker utrolig mye om forventningsstyring i ledergruppen. Intensjoner – å kommunisere intensjoner. Det å ha en tilbakemeldingskultur [...]. Du kan fort bli frustrert som leder da, fordi at noen ikke lever opp til de forventningene du har satt deg i hodet. Men så er ikke medarbeideren en gang innforstått med at dette her er en forventning. Så det er ekstremt viktig å være klar kommunikativ da.*

**Informant 1:** *[Konfliktene] er jo ofte relatert til at ... du kan si at noen ikke fungerer i jobben sin da, eller ikke klarer å gjøre det de er satt til å gjøre. Og hvis du er en god leder da, underveis, så klarer du å gi tilbakemelding [...]. Hvis du klarer å få en god feedback-kultur [...], da skal man klare å korrigere kursen underveis. Enten at man klarer å få vedkommende på riktig kurs, altså være en god coach og en mentor da, så man får medarbeideren der dem skal, eller at man på en måte underveis finner ut at, 'Vet du hva den jobben her det er kanskje ikke ... noe for deg'. Men at de selv innser det. Og det er jo det som skjer i de fleste tilfellene når vi er i sånne situasjoner. Men av og til så kommer vi i en konfliktsituasjon som også dessverre av og til har endt i rettssystemet. Altså, hvis jeg har en medarbeider som ikke lever opp til mine forventninger, så kan ikke jeg vente til den årlige medarbeidersamtalen for eksempel med å si det. Du må på en måte ta det hver dag når du opplever situasjoner som ikke er tilfredsstillende da.*

**Informant 5:** *Jeg mener at hvis det er noe negativt så skal jeg ta det med én gang. Underveis. Ikke spare det opp, og ikke komme med det på en medarbeidersamtale hvert fall [...]. Ta ting med én gang. Ikke la det ... med én gang. Ikke la det gå kanskje 3-4 dager før du ... Og gi tilbakemelding på ting som ikke er helt greit. At man er veldig konkret og direkte på det man skal gjøre. Det som liksom ikke er helt greit [...]. Jeg prøver kanskje å forebygge det endel med litt sånne forskjellige metoder. Jeg kan godt være litt direkte med personene og si ting til de også jeg, hvis jeg ser at det er noe som ikke er helt greit, og så ler jeg kanskje og sier det litt humoristisk. Sånn at de på en måte hører det, men jeg sier det ikke sånn at det blir oppfattet alvorlig eller negativt, kanskje. At det bare blir litt sånn ... vitset med det kanskje, uten at det er ubehagelig.*

En av informantene, som er HR-leder, opplevde at lederne på hennes arbeidsplass ofte venter alt for lenge med å gi slike tilbakemeldinger, og at de dermed bare skyver problemet foran seg. Hun mente at jo lengre lederne venter med å gi de ansatte tilbakemelding om det som ikke fungerer, jo vanskeligere gjør de det – både for seg selv og for de ansatte.

**Informant 2:** *Det mest utfordrende er at det ikke blir tatt tak i tidlig nok [...]. Det er gjerne lederen som eier problemet, og så bistår jeg lederen med råd [...]. Men ofte så er det sånn at lederen som har ansatt det her mennesket, og ofte ønsker at ting skal fungere og at alle skal lykkes, opplever etterhvert at dette går ikke slik jeg hadde tenkt eller ønsket, og så unngår man å ta tak i det før det har gått veldig lang tid [...]. Og så tar de ikke tak i det. De føler at det er noe vanskelig eller noe rart, og så snakker de ikke om det [...]. Og det er min erfaring at hvis den ene parten i en sånn relasjon opplever at kommunikasjonen og relasjonen er vanskelig, så gjør noen andre det også. Og da går begge to og har det vanskelig, og de snakker ikke sammen. Og det skapes misforståelser, og medarbeideren blir kanskje sykemeldt [...]. Og det tror jeg er fordi lederne vegrer seg for å ta tak i det de synes er vanskelig. Selv om det da blir en kostbar ... altså de skyver bare problemet foran seg. Det blir mye verre å ta det senere.*

To av informantene fortalte om konflikter de hadde håndtert ved å gi en ansatt tilbakemelding på dårlige prestasjoner, og som de opplevde fikk et konstruktivt utfall. Informant 1 beskrev at konflikten endte med et konstruktivt utfall fordi den ansatte hadde fått jevnlig tilbakemeldinger, og var dermed klar over at prestasjonene ikke var bra nok. Da informanten måtte avslutte arbeidsforholdet med den ansatte ble det ikke noen videre konflikt, og dette ble betegnet som et konstruktivt utfall. Informant 2 beskrev en litt annerledes situasjon. Det handlet også her om en ansatt som ikke presterte bra nok. I denne situasjonen ble den ansatte konfrontert veldig direkte med de dårlige prestasjonene, og informanten klarte videre å hjelpe vedkommende til å forbedre prestasjonene på de områdene han var svak på. Den ansatte ble til og med årets leder ett år senere.

**Informant 1:** *Fordi at spesielt den type konflikter der personer ikke fungerer i jobben sin, og det er jo dem det har vært flest av, egentlig. Og da ... hvis du gjør jobben din ordentlig underveis frem til du kommer dit [...], da kan det få et godt utfall etterpå. At vedkommende innser det etterhvert selv at 'Ok, dette her ... du har rett. Denne jobben her er ikke for meg'. Hadde blant annet en person som takket meg. Jeg møtte vedkommende på gaten en stund etterpå, og var så glad for at jeg hadde sett det da [...]. Hadde en [ny] flott jobb og var super happy, og sa 'Jeg hadde aldri kommet i denne posisjonen hvis ikke du hadde fortalt meg at dette her var ...'. Men det var jo der og da ... mens det stod på var det jo ikke noe hyggelig [...]. Det å på en måte anerkjenne det som skal anerkjennes, men samtidig være tydelig på det som ikke er bra nok da. Og at man ikke ser noe ... og da er det jo en person som har vært fulgt opp over tid og det her var jo sånn og sånn ... så det var jo ikke noe ... Det var nok et eksempel på at det har fungert bra, da. Jeg følte meg veldig trygg den dagen jeg satte meg ned med vedkommende ... så var det liksom greit. Vi hadde vært gjennom en prosess sammen, og vedkommende visste at jeg ikke var fornøyd. Og var ikke fornøyd*

*selv heller. For det er ofte sånn at når en leder begynner å pirke borti en dårlig prestasjon, så har vedkommende kjent på det lenge selv, før du kommer dit. Det er hvert fall min erfaring [...]. Da har du liksom underprestert over lang tid da, når du som leder blir oppmerksom på det, og begynner å ta tak i det.*

**Informant 2:** *Det viktigste da var at jeg hadde gjort meg opp min egen oppfatning av situasjonen. Jeg hadde brukt tid på å identifisere for meg selv – hva er det jeg opplever er problemet her? Og så tok jeg det opp med vedkommende, og sa at 'Jeg opplever at det her ikke fungerer, det du gjør. Jeg opplever at du ikke får det til, jeg opplever at du ikke når frem til dine ansatte. Og vi får ikke til de resultatene vi skal ha', noe sånt [...]. Først så sjekket jeg om han følte det samme, altså 'Hvordan syns du at det fungerer?', og han syns heller ikke at det gikk så veldig bra, synes det var vanskelig. Og så sa jeg at jeg ville gjerne hjelpe han, at jeg ville vi skulle få det til. Og så ble vi enige om hva vi skulle gjøre, og jeg spurte han om hva han trengte hjelp til, og han sa det, og jeg sa at jeg skal prøve [...]. Jeg involverte han enda mer i hvordan, eller prøvde da, om hvordan jeg har tenkt og hva jeg mente var viktig, og så var det liksom det området som han var litt svak på da [...], det gav jeg ekstra oppmerksomhet. Og det gikk veldig bra [...]. Jeg konfronterte han veldig direkte, og han syntes det var kjempetøft. Men det som ble klart for oss var jo at han hadde det dårlig i den situasjonen han også. Hvis vi ikke hadde gjort noe, så hadde det bare liksom blitt dårligere og dårligere, og så hadde han sluttet. Han begynte å gjøre ting annerledes, han følte at han fikk det bedre, og.. et år etterpå så blir han årets leder i bedriften.*

## **Juridiske verktøy**

Dette temaet representerer informantenes bruk av juridiske verktøy i konflikthåndteringsprosesser. Noen av lederne nevnte ikke noen juridiske verktøy, noe som kan antas å ha en sammenheng med at ikke alle hadde vært innblandet i konflikter som var så alvorlige at de måtte ty til dette. Andre hadde vært innblandet i mer alvorlige konflikter, og det ble dermed lagt større vekt på å ha det formelle på plass som arbeidsgiver. De verktøyene som ble brukt av informantene, og som dermed kom frem fra analysen er dokumentasjon og kontradiksjon, som er forklart i teoridelen (s. 29). Oppgaven vil videre presentere hvordan disse verktøyene ble brukt, med illustrerende sitater fra informantene.

**Dokumentasjon.** Tre av informantene fortalte at de benytter dokumentasjon i konflikthåndteringsprosesser. Det at konfliktpartene signerer på en felles versjon av sannheten ble nevnt som en viktig grunn til å dokumentere. Når det kommer til hvor tidlig informantene ser ut til å starte dokumentasjonsprosessen, er det noe variasjon. To av informantene starter dokumentasjonsprosessen når de tror at en konflikt kommer til å bli en stor sak, og når de har på følelsen av at noe kommer til å skje. Den ene informanten sa at hun misliker å jobbe med den juridiske siden av konflikthåndtering, og at hun starter med dette når alt det andre hun har

lært ikke virker lenger. Informant 1 var også opptatt av å ha det formelle på plass fra arbeidsgivers side, i og med at de fleste konfliktene han snakker om er mellom han, eller andre ledere, og ansatte som underpresterer. Hos begge informantene er det snakk om å håndtere konflikter der medarbeidere ikke gjør jobben sin bra nok, og det virker som om juridiske virkemidler er noe som blir brukt når det er snakk om at et arbeidsforhold kanskje må avsluttes, og for å gjøre dette på en korrekt måte etter arbeidsmiljølovens krav.

**Informant 2:** *Og så synes jeg det er vanskelig når jeg jobber for mye med den juridiske siden. Det jeg har opplevd er at jeg føler at jeg ikke liker det, jeg misliker det. Jeg kjenner i hele kroppen at jeg ikke trives når jeg jobber med sånne saker, og det tror jeg er fordi jeg ikke kan det så godt selv om jeg har gjort det i mange år. Og det var heller ikke det faget jeg valgte, sant? Og jeg føler at jeg begynner med den juridiske siden når alt det andre jeg har lært ikke virker lenger. Og da må vi på en måte gå mot en avslutning av arbeidsforholdet, og da handler det om å gjøre ting rett i forhold til hva arbeidsmiljøloven og andre avtaler sier om det, og det ... der er jeg ikke så trygg da.*

**Informant 2:** *Altså, nå har jeg jobbet med så og så mange, i så og så mange år, og [kan se når] det her kommer ikke til å fungere. Det her blir ikke bra. Og da gir vi konkrete ... blir vi enige om områder som må forbedres. Vi som arbeidsgiver må bidra til opplæring som er nødvendig, det står i loven [...]. Og så gjør vi en ny vurdering på det etter en stund når han har fått en ny sjanse til å forbedre seg [...]. Når man har sånn møter og sånn må man skrive et referat som begge signerer, og at man er enige om det som står der [...]. Når vi tenker at det her kan kanskje bli en sånn sak, da gjør vi det.*

**Informant 1:** *Konflikt per definisjon er der du liksom ikke har lenger den der ... du har kommet ... det har gått for langt, det har eskalert da. Sant. Så det er hele tiden det å jobbe med å unngå å komme i situasjonen. Men når du er i situasjonen –sørg for å ha det formelle på plass, skriv referat fra møter, be om at referatet godkjennes av den du har snakket med, ha med deg en tillitsvalgt eller en HR-person, så det er flere i rommet så hvis du liksom er virkelig skvist [...]. Man har jo vært gjennom det noen ganger, og på en måte har det ganske bra i ryggmargen etterhvert hva du må passe på da [...], så har man en sånn ... en magefølelse at nå, her kommer det til å skje et eller annet, ikke sant? [...]. Jeg tror det er best at vi har med noen [...], eller at du ... enkelte samtaler så skriver vi et referat etterpå. Og det kan bare være en kort mail: 'Vi snakket om og vi var enige om', sant? Jeg er veldig opptatt av å dokumentere alt, fordi det er viktig for begge parter da. Eh, og fordi det er ekstremt viktig at når du er i prosessen, som det kan defineres som en konflikt da, som jeg jo definerer egentlig som du ... du skjønner jo hva jeg snakker om når jeg sier at, det kommer til det punktet hvor liksom vi ikke lenger har dialog rundt et tema da, men at du er i konflikt, ikke sant? Og da mm, da er det viktig å ha alle de formelle tingene på plass da, som arbeidsgiver, fordi det er et ekstremt viktig ansvar man har da.*



Den tredje informanten som benytter seg av dokumentasjon i konflikthåndtering sa at han dokumenterer i alle samtaler der det er en konflikt. Det ser dermed ut til at denne informanten velger å starte med å dokumentere før de to andre informantene. Han mente at det er viktig å ha lavterskel på når en slik formell konflikthåndteringsprosess starter, slik at det signaliserer til de ansatte at alle konflikter tas på alvor. Dette er en metodikk som de har jobbet opp og frem i bedriften, og lederne i bedriften har blitt enige om å gjøre dette i alle konflikter. Han mente at dette fungerer veldig bra for dem.

**Informant 4:** *Og så er det å få partene til å snakke sammen. Og så er det å dokumentere alt som blir gjort fra start til mål, skriftlig, med signerte referater fra alle parter. Sånn at du har en dokumentasjon på hva har vi gjort, og når vi er ferdig så har vi det med oss og så kan vi henvise til det – hva ble vi enige om. Og da tror jeg det virker mer forpliktende når det er skriftlig og signert. Så det gjør vi på alle samtaler vi har konflikter i. Grunnen til at vi kjører så ticht er vel at vi skal vise at alle saker blir på en måte tatt [...]. Ofte så er det noen som kjenner seg litt mobbet kanskje, at noen har sagt ting som de ikke er vant med å høre. Så vi vil gjerne ha lavterskel, sånn at det ikke skal bli store konflikter [...]. Sånn at hvis det er noe da som kan høres bagatellmessig ut for meg, så kan det kjennes sterkt for dem [...]. Dette er noe vi har jobbet opp og fram, og jeg har snakket med lederne om at vi må bruke den ... altså, vi må få folk til å snakke og vi må få dokumentert og skape trygghet for at det er ok. Og nå mener jeg at vi er der.*

**Informant 4:** *Den her dokumentasjonsbiten som vi har blitt enige om å gjøre, det fungerer veldig, veldig bra. Alt blir skrevet ned [...]. Ofte i konflikter så er det jo to forskjellige versjoner av sannheten. Det er jo det som er problemet. Sånn at vi enes om hva som er sant, det er viktig. Kjempeviktig verktøy.*

**Kontradiksjon.** Et annet juridisk verktøy er kontradiksjon – et juridisk prinsipp som blant annet omhandler at avgjørelser i konflikter skal tas på et tilstrekkelig fundert grunnlag. I den sammenheng vil det være viktig at konflikthåndtereren tar seg tid til å lytte til alle konfliktparter før det tas avgjørelser om videre aktivitet eller legges forslag til mulige løsninger. Flere av informantene vektla viktigheten av å snakke med alle partene i konflikten for å undersøke hva konflikten dreier seg om, noe som tyder på at de forholder seg til prinsippet om kontradiksjon.

**Informant 4:** *For det første så bør man kanskje finne ut hva konflikten dreier seg om, og så få snakket godt med alle som er part i konflikten. Få de til å fortelle sin side av saken.*

**Informant 2:** *Jeg er veldig oppmerksom på å presisere ... dette med opplevelsesdimensjon. Understreke at 'Nå oppfatter jeg at du sier sånn og sånn,*

*stemmer det?’ Sånn at vi har noe som vi er enige om. Det er jeg veldig opptatt av [...]. Altså ... noen ganger så har jeg dem begge i samme rom, og andre ganger bare den ene [...]. Og det er viktig at man lytter til den andre.*

**Informant 7:** *Det beste er å prate med én og én først. For på en måte å finne ut hva er det egentlig vi snakker om, og når da vi klarer å ... dette er på en måte temaet, så kan en sette seg å prate sammen [...]. Veldig ofte så kommer en person inn, hvis det er sånne ting. Jeg mener, hvis du hører det utenfra så tar du gjerne inn begge partene hvis du på en måte ikke vet hva det går ut på. Men hvis én kommer inn, så prater jeg ferdig med han, så drar du inn den andre parten etterpå, bare for å snakke og se at ... på en måte, hva er ditt syn på det. Er det sånn som den personen sier, eller et eller annet. Og så setter en seg ned etterpå for på en måte ... for da vet en litt hva det går ut på. Hva på en måte ... de skal diskutere.*

Flere av informantene fortalte at de ofte opplever situasjoner der en ansatt kommer inn og forteller at han eller hun er i konflikt med en eller flere på arbeidsplassen, men at vedkommende ønsker å være anonym overfor de andre. Utsagnene tydeliggjør at det i slike situasjoner er vanskelig å overholde prinsippet om kontradiksjon, og det er vanskelig å gjøre noe med konfliktene. De håndterer videre slike situasjoner på ulike måter. En av dem forsøker å snakke med den ansatte som kommer inn, og bygge opp personen dersom han eller hun føler belastninger. En annen sa at dersom han blir bevisst på slike situasjoner, kan han forsøke å ha en samtale med de det gjelder, uten å si noe om varsling, men forsøke å skape kommunikasjon mellom dem. En siste informant sa at han ikke tar tak i konflikten på noen som helst måte dersom den ansatte ønsker å være anonym. Han mente at alle partene må være villige til å spille en rolle i konflikthåndteringsprosessen for at han skal ta tak i konflikten.

**Informant 6:** *Og det er jo viktig, egentlig ... av og til synes jeg det er litt greit å høre begge partene, men av og til får jeg ikke lov til å snakke med vedkommende heller. Har jeg lov å si noe? Nei det har du ikke. Og da blir det litt sånn vanskelig, og da hører jeg jo bare den ene siden. Men uansett skal jeg være objektiv [...]. Det beste er jo å eventuelt hente inn begge partene og snakke med meg. At de får muligheten til å komme inn begge to samtidig, da. For å løse opp i det.*

**Informant 5:** *Det er vanskelig hvis det er personlige motsetninger, og man ikke får lov til å snakke om det heller sant, fordi at 'Da kommer jeg til å få det mye verre hvis du sier til min kollega at jeg ikke har det greit med henne' [...]. De vil ikke at jeg skal si det. Eller, de vil ikke si det selv, men de har et behov bare for å lufte det med meg. Og det er klart at da ser jeg at det er jo ikke veldig mye vi kan få gjort i forhold til den relasjonen mellom de to når den som føler at det er et problem ikke vil snakke med den andre om det. Men det jeg jo da gjør er jo at jeg [...] snakker med den personen: 'Hvem er dette sitt problem egentlig? Er det du som har gjort noe – har du gjort noe galt? Og hvis du føler at hun er irritert på deg eller oppfører seg stygt mot deg så er*

*det ikke ditt problem, det er hennes.' [...]. Men jeg får jo på en måte ikke løst det, annet enn at du får på en måte bygd opp igjen kanskje den personen som føler at det er et problem til å forhåpentligvis ikke oppleve det lenger eller slite med det.*

**Informant 7:** *Og det er faktisk noe av det verste [når medarbeidere vil være anonyme] [...]. Du blir oppmerksom på noe som det egentlig er vanskelig å gjøre noe med. Så veldig ofte spør jeg 'Er det greit at jeg prater med den andre personen og sier at du har vært og pratet med meg?', og de aller fleste sier ja. For da slipper de på en måte å stå ansikt til ansikt med det selv, men ... men av og til sier de nei, at jeg vil ikke at du skal gjøre noe med det, jeg ville bare gjøre deg oppmerksom på det. Og du blir selvfølgelig oppmerksom på det, og kanskje da ser du det på en annen måte, for da kanskje du ... ser det fra en litt annen vinkel, eller et eller annet, og da er det kanskje lettere etterpå å på en måte sette dem rundt et bord og så – ikke si at noen har sagt noe – men å starte en samtale: 'Hva synes du? Fungerer vi godt sammen?'. Sånn at på en måte de får sette seg uten at de vet at noen har snakket om det.*

**Informant 4:** *Hvis du har et problem med Per, så kommer jeg til å informere Per om det. Og jeg kommer til å dokumentere det, og du må stå for det. Og hvis det er noe du ikke er bekvem med å gjøre, så kan vi ikke ta tak i konflikten. Det sier jeg i starten. [...] Det skaper forutsigbarhet, og folk blir veldig klar over hva de har satt i gang. [Hvis de vil være anonyme] da sier jeg at 'Ja vel, men da kan ikke jeg hjelpe deg. Hvis du ikke vil at vedkommende skal vite hva du har opplevd så kan ikke jeg hjelpe'. Så sier de at 'Ja, men du kan jo si at noen har sagt det'. Og da sier jeg 'Men da vil de jo lure på hvem av de 98 som har sagt det'. Så det går ikke. Så jeg tror den som ønsker å løse et problem er nødt [...] til å spille en type rolle for å løse det selv.*

### **Kommunikasjon i konflikthåndteringen.**

Dette temaet handler om hvordan de ansatte bruker kommunikasjon i konflikthåndtering. Alle informantene mente at måten de kommuniserer på er svært viktig når de skal håndtere konflikter – både når de håndterer konflikter mellom andre ansatte, og dersom de selv er en part i konflikten. Informantene hadde endel forskjellige måter de mente at det er viktig å kommunisere på i konflikthåndtering. Undertemaene vil videre beskrive hva de mener legger det beste grunnlaget for god kommunikasjon i konflikthåndtering, og hvordan de kommuniserer når de håndterer konflikter.

**Kroppsspråk.** To informanter mente at det er veldig viktig å tenke på kroppsspråk når de håndterer konflikter. De mente at måten de sitter på kan påvirke hvordan de oppfattes av konfliktpartene, og at det er veldig viktig å være bevisst på dette i en konfliktsituasjon.

**Informant 7:** *Jeg tenker ofte på det med kroppsspråk bare hvordan en sitter. Hvordan ... en ser, hvordan ... Jeg tror det er lettere å tenke på det enn kanskje å gjøre det reelt. Det er veldig lett å på en måte ... når én snakker så kan du virke uinteressert og når en annen snakker kan du virke interessert og de merker fort ... på en måte, hvilke side du*

*tar. Prøver vel å være oppmerksom på det, men det er ikke alltid så lett. Kroppsspråk er veldig viktig.*

**Informant 1:** *Vi trener ofte, hvis vi går inn i sånne samtaler. Vi trener på forhånd. Og det er alt ifra at du ikke sitter sånn (sitter tilbakelent med armene i kryss). Jeg har en tendens ... jeg sitter naturlig, når jeg lytter for eksempel, så sitter jeg ofte tilbake sånn [...]. Og det er ikke noe bevisst. Så jeg må bevisst sette meg opp, sant (Lener seg fremover, albuene på bordet). Lyttende, åpen og alt det. Men det er viktig altså. Fordi at hvis du setter deg sånn når du er i en konfliktsituasjon (lener seg bakover med armene i kryss), så blir, alt du gjør blir jo tolket. Hvis jeg sitter sånn og prater med deg nå, så ser du bare en person som er avslappet og sitter og prater, sant? Men hvis jeg og du hadde vært i en konflikt, og jeg hadde sittet sånn, så hadde det sikkert vært jævlig provoserende. Da bidrar jo det til å bygge opp under konfliktnivået, istedenfor at ... så akkurat det er viktig.*

**Fokus på det positive.** En av informantene snakket mye om at det er viktig å legge vekt på det positive når hun kommuniserer. Hun er opptatt av å finne positive egenskaper hos de ansatte, og formidle det til dem – spesielt til dem som kanskje kan være negative og skape litt uro. Hun mente at dette skaper en god sirkel ved at de ansatte lever opp til de positive forventningene hun formidler til dem, og at det kan bidra til å snu en negativ person om til å bli mer positiv.

**Informant 5:** *Vet du hva, noe jeg synes er veldig viktig - det ser jeg mer og mer - det å ha fokus på det som er positivt. Altså uansett sant, for det er noe med at ... det også med å forvente det som er positivt, altså å få formidle det til folk. Det er akkurat som med barneoppdragelse. Ungene lever opp til de forventningene du har til dem. Og jeg føler det er sånn med de ansatte også. Men ... det å ha fokus på de positive egenskapene ved dem, det kjenner jeg at jeg må ... av og til må jeg jobbe litt med det, med meg selv ... Men at jeg formidler det til dem ... og bruker, det gjør liksom at de sidene blir mye sterkere ved dem. Akkurat det der med for eksempel sånn at når du egentlig har en person som kanskje er veldig negativ, sant, og skaper mye styr. Det å da sette deg ned og si "Du er en så viktig person her i arbeidsmiljøet. Du er en person som folk hører på. De bryr seg", altså sant "Du er flink til å formidle ting, og jeg trenger faktisk hjelp i fra deg her for at vi skal få et godt arbeidsmiljø", sant [...]. Og så at du kanskje tar den som er mest ... hvis du har en som er negativ, og bruker det. Og spør om hjelp. Da får du kanskje snudd en person som kanskje kan skape mye negativt til heller å være den som er positiv. Den LØFT-teknikken, den der metodikken der også – ha fokus på det som er positivt, det gjør at alt blir mye bedre.*

**Etablere kommunikasjon mellom partene og finne konflikttema.** Noen av informantene la stor vekt på viktigheten av å etablere kommunikasjon mellom konfliktpartene og undersøke hva konflikten egentlig handler om. Disse to tingene ble ofte nevnt i

sammenheng, og presenteres dermed sammen i ett undertema. For å fremme kommunikasjonen mellom konfliktpartene, mente en informant at det er viktig å oppfordre dem til å spørre hverandre om hvorvidt tankene og antagelsene de har om den andre stemmer. Videre mente noen at det er viktig for dem å etablere en forståelse av hva konflikten handler om, og at partene også skal få en felles forståelse av hva som er grunnlaget for uenigheten. Det ble videre nevnt som viktig å forsikre seg om at alle partene forstår det som blir sagt, i tillegg til å undersøke om de faktisk snakker om det samme. For å danne seg en forståelse av konflikten, mente også to informanter at det er viktig å skape åpenhet for å få folk til å snakke ut.

**Informant 2:** *Og så er jeg opptatt av å ikke tolke andre sine intensjoner. Og å oppmuntre til ... altså jeg prøver å fremme kommunikasjonen mellom de to [...]. Hvis den ene har masse tanker om hvordan den andre tenker, så prøver jeg å oppfordre til at han spør den andre for eksempel. Og det er veldig enkle ting, men du må være bevisst på det, for at sånn autopilotisk så går vi rett på tolkning og antagelser og snakker om den andre og har ikke den distansen til den andre som jeg mener er helt nødvendig. Det er min opplevelse.*

**Informant 2:** *Det at man tør å være litt åpen om sine svakheter og usikkerhet, det skaper tillit, og det er viktig. Det er på en måte som, hvis du sier at jeg skjønner ikke dette her, så er det en ærlighet som kan gjøre at den andre hjelper deg å forstå [...]. At jeg spør 'Hvordan kjennes det ut for deg når han sier dette her? Hvordan har de siste dagene vært for deg?' Og så fokuserer vi da bare på denne opplevelsedsdimensjonen, sant.*

**Informant 4:** *Det viktigste er egentlig å sørge for at alle forstår alt helt fra starten av. At du ikke antar og kommer med endel begrep og ... erfaringer som den andre ikke kan relatere til, og så bare sier de 'Jaha', og så er vi på forskjellige ... så det å bringe begge partene opp på samme begrepsnivå, samme erfaringsnivå, modningsnivå, det er veldig god kommunikasjon tenker jeg. At vi sier at 'Nå har det her skjedd. Sånn har det vært opplevd. Vi tenker sånn her om det, er det sånn du tenker at det har vært?', sånn at vi på en måte ikke går inn i det før vi har fått alle opp dit vi trenger for å kommunisere rundt det.*

**Informant 4:** *Jeg prøver å skape en litt sånn jevn maktfordeling når jeg er i rommet. Jeg legger meg litt tilbake, og prøver å ikke innta noen autoritær stil. Jeg prøver å være litt sånn åpen og gjerne innrømme at jeg ikke er perfekt, og prøve å berede grunnen for at folk kan åpne seg opp, og være tydelig på at ingen skal straffes og det [...]. Så jeg prøver å være veldig ... sånn coachende, eller veldig defensiv for å få folk til å komme med hva det gjelder. Så jeg tror at det kan være med på å skape åpenhet og dialog [...]. Og jeg er også veldig sånn at hvis folk går rett på, så prøver jeg å sette på bremsen og si at 'Nå må du ... jeg trenger litt mer info nå. Snakker vi om dette nå? Jeg har ikke skjont det begrepet, du må ...', sant? [...]. For jeg ser ofte at folk bare*

*deiser inn og så er det fordi at de ikke forstår at det blir en konflikt. De er kanskje ikke uenige, men de forstår ikke hva som sies.*

**Informant 7:** *Det viktigste er hvert fall at de snakker om de samme tingene. At først finner vi hva det egentlige temaet er, hva er det egentlig vi sitter og snakker om. For ... igjen som jeg sier så ofte er et ord brukt feil, eller et feil tonefall kan være grobunn til konflikter. Så hvert fall at før en starter at en vet hva en snakker om, og at en snakker om det samme. Og så er det på en måte å la dem få snakke og lytte, og at den ene parten ikke avbryter den andre parten og lytter, sånn at vi på en måte prøver å konsentrere oss om det vi skal gjøre.*

**Unngå konflikteskalering.** Flere av informantene var opptatt av å holde kommunikasjonen på et saklig nivå, for å forhindre at konfliktene eskalerte. To av informantene hadde eksempler på konflikter som hadde eskalert fra å være saklige til å bli usaklige, og dette ble beskrevet som vanskelig. Den ene informanten snakket om en konkret situasjon, der en konflikt mellom han og en avdelingsleder hadde endt med at de ikke kunne jobbe sammen lenger. Den andre informanten forteller mer generelt om at konflikter blir veldig vanskelige når de går over en grense, og blir personlige.

**Informant 7:** *Det var mellom meg og en ansatt som på en måte ... kokte litt over. Som ... endte vel opp med at den ansatte sa opp. Og det var ikke det som var målet med det, men ... det var ikke det som var tanken bak det men ... igjen, du blir overengasjert, og du sier ting, og kanskje sårer litt, og så går det feil vei. Og det er ikke bra [...]. Det også startet med på en måte noen diskusjoner om at han hadde gjort noen feil og ... vi skulle på en måte ha en samtale om de tingene for å dra tilbake, sånn at han på en måte gjorde det sånn som vi ønsket det. Og så begynner selvfølgelig ... eller selvfølgelig ... kommer klørne ut den veien, så slår det tilbake på meg, og så slår vi tilbake igjen, og så til slutt så blir det veldig usaklig. Og ... når det var ferdig og vi sa at det går ikke lenger, vi må bare avslutte, og da var det på en måte ... da så vi at vi kunne ikke jobbe sammen [...]. Så ... det var ikke det som var målet men ... det var det som ble resultatet. Så av og til så kan det slå feil.*

**Informant 1:** *Altså, hvis du er i konflikt med en person da ... som går på personlige ting, altså der man har gått over en grense og det blir personlig kan du si, så er det klart at det er vanskelig å skille sak og person ofte. Det merker man jo, selv om man prøver veldig hardt ... så kan du både som den ene og andre parten i konflikten bikke over fra sakens kjerne da, til en personlig eeh, greie. Og da blir ting mye verre. For da, på en måte blir tillit borte ... du stoler ikke på hverandre, og sånne ting. Eeem, og det er jo da ofte tredjeparter kommer inn, altså i verste fall går det til rettssak. Vi har jo dessverre hatt noen eksempler på det. Hvor liksom den personlige relasjonen brytes ned da, og du ikke lenger har noen tillit mellom ... i tilfellet mitt er det jo ofte jeg som representerer arbeidsgiver, og den andre personen som representerer arbeidstaker da. Og hvis den tilliten blir borte og du er nødt til å ... å ha inn tredjepersoner som da ofte*

*er advokater og den type ting, så har ting en tendens til å tilspisse seg da. Ee, og det synes jeg er krevende.*

To av informantene mente at det er viktig å ikke angripe personlige egenskaper dersom man skal klare å holde konflikten på et saklig nivå. De mente at det er viktig å heller peke på faktiske hendelser eller atferd. Videre var det to andre informanter som mente at det er viktig å ikke være påståelig når det kommer til andres atferd eller handlinger. Begge mente at det er viktig å kommunisere ut ifra sine egne følelser og tanker når man formidler påstander om andre, for å unngå å fremstå som påståelig. Både det å ikke angripe personlige egenskaper og det å ikke være påståelig ble altså nevnt som viktig for å unngå at måten det kommuniseres på bidrar til konflikteskalering.

**Informant 5:** *Du må på en måte passe deg litt for hva du sier også. Du kan liksom ikke gå å si at 'Du er en person som jeg reagerer negativt på' eller 'Du har en eller annen personlig egenskap som ikke er greit', liksom [...]. Og liksom det også med å gi tilbakemelding på ... ja.. men det sa jeg jo, ikke gå på personlighet, men kanskje på en ting som er sagt eller gjort.*

**Informant 7:** *Ja, man må hvert fall ikke bli personlig. At en blir overengasjert og blir usaklig, for det kan det ofte bli hvis det er store konflikter eller hvis du er veldig uenig, at ting bobler over – at du starter gjerne med saklig, og så på en måte ... bygger det på seg til at ting blir usaklig [...]. At vi blander inn andre ting. Og når du først begynner med sånne ting, da blir det fort mer alvorlig enn det startet.*

**Informant 2:** *Og hvis du på en måte skal starte en prosess med å håndtere det, så er det viktig å snakke mer om deg selv og dine opplevelser enn om den andre. Det er typisk veldig ... det forsterker konflikten hvis du gjør det – altså, den andre føler seg invadert, hvis jeg sier til deg at 'Du mente å gjøre sånn og sånn', så vil du føle deg litt invadert. Og det er veldig vanlig. At man snakker om den andres hensikt og intensjon. Og det ... da skaper man veldig mye avstand.*

**Informant 1:** *Og så er det viktig også å faktisk peke på ting som er uhåndgripelig da. 'Jeg føler at', for eksempel. Ingen kan angripe mine følelser. Ingen kan angripe mine tanker. Altså, de er mine, så du kan liksom ikke bli møtt med en sånn ... Hvis du er påståelig, 'Du gjør sånn og sånn hver gang', 'Nei det gjør jeg ikke', da kan du nekte, ikke sant? Men 'Jeg føler at du ikke forstår hva du sier', og 'Jeg føler at', og 'Jeg har opplevd at'. Du kan ikke angripe det, skjønner du. Da er du plutselig inni en dialog, og det er viktig. Så den der åpningen på samtaler er ekstremt viktig [...]. Og i diskusjonen så bruker du de elementene som jeg sier der, at du sier ting som ikke kan angripes. For det er ofte, hvis du får sånn her ja nei ja nei, sånt konfrontasjonsspråk da, så blir det vanskeligere.*

Den ene informanten hadde også jobbet mye med å forhindre at de ansatte snakker negativt om andre medarbeidere. Ofte hadde personer kommet inn til henne for å prate om

andre ansatte på en negativ måte. Hun hadde jobbet mye for å få dem til å legge dette frem på en mer saklig måte, for å prøve å unngå at det ble personlig.

***Informant 6:** Dette i forhold til å unngå omtale av medarbeiderne negativt, det har vi veldig stort fokus på. Fordi at hvis noen kommer inn og sier 'Å hun der!'. Jeg vil ikke høre det [...]. Sånn snakker vi ikke [...]. Men jeg tror vi jobber litt intenst med det nå, og ... begynner egentlig å be dem om å holde det litt saklig istedenfor noe sånn sykt da. Og 'Hva er det, hvorfor sier du dette om henne? Er det noe bak det?'. Og spesielt hvis de kommer inn til meg og begynner å snakke negativt, da tar jeg den vedkommende, eller snakker med vedkommende på en fin måte og sier at dette ... 'Du kan ikke snakke sånn om den personen. Hva er grunnen til at du gjør det? Hva er det hun har gjort? Hva er det som irriterer deg? Hva er frustrasjonen?', og liksom, prøver å få dem over på det saklige nivået, kjempeviktig. Men det er ikke lett.*



## **Diskusjon**

I tillegg til negative utfall for organisasjonen, vil konflikter kunne medføre alvorlige konsekvenser for ansatte, blant annet økt stress, og nedsatt helse og velvære (Spector & Burke-Lee, 2008). Arbeidsmiljøloven beskytter ansatte mot uheldige psykiske og fysiske belastninger (jf. § 4-1 andre ledd andre punktum), og det er arbeidsgiver som ifølge loven har ansvaret for at konflikter på arbeidsplassen håndteres på en god og ryddig måte (Einarsen & Pedersen, 2017). Videre er det ikke konfliktene i seg selv som er problemet, men måten disse håndteres på, da det er dette som vil avgjøre utfallet (Ury et al., 1998). Dette belyser videre viktigheten av at ledere har tilstrekkelig med kunnskap og evner til å håndtere konflikter på en konstruktiv måte. I denne studien har jeg derfor undersøkt hvordan syv norske ledere håndterer konflikter på arbeidsplassen, og hvilke erfaringer de har med hva som har fungert fra for dem og hva som har fungert mindre bra.

Dette kapittelet vil diskutere studiens resultater opp mot relevant teori, empiri og erfaringsgrunnlag på området. Kapittelet vil starte med å diskutere hva informantene gjør for å ta tak i og håndtere konflikter så tidlig som mulig i konfliktforløpet. Deretter vil kapittelet diskutere de andre resultatene som kom frem i analysen. Kapittelet avsluttes med praktiske implikasjoner, anbefalinger for videre forskning, og en diskusjon av studiens anvendte metodikk.

Tar man et overordnet blick på resultatene som kom frem av analysen, kan det se ut som det er flere ulikheter enn fellestrekk i måten ledere håndterer konflikter på. Noe av grunnen til dette kan være at informantene snakker om konflikter og konflikthåndtering på ulike konfliktnivåer. Noen forteller om småkonflikter og uenigheter mellom ansatte på arbeidsplassen mens andre tar opp mer alvorlige konflikter, og det vil selvsagt være lurt å tilpasse håndteringsmetoden til konfliktnivået. Konteksten for resultatdelen belyser i tillegg at lederne har forskjellige forståelser av hva som ligger i konfliktbegrepet. Dette kan også være en årsak til at resultatene preges av mange ulikheter. Som belyst i studiens resultatdel, var det imidlertid noe som gikk igjen i datamaterialet, og det er disse funnene som styrer studiens diskusjonsdel.

### **Hvordan ledere tar tak i konflikter tidlig**

I analysen kom det tidlig frem at de fleste informantene er opptatt av å ta tak i konflikter på et tidlig tidspunkt. Dersom konflikter ses i lys av den vide konfliktdefinisjonen til Van de Vliert (1998), så vil ikke en konflikt nødvendigvis være et arbeidsmiljøproblem i første omgang, og lederen har dermed heller ikke aktivitetsplikt til å gripe inn i situasjonen

(Einarsen & Pedersen, 2007). Innenfor styringsretten kan lederen imidlertid gripe inn når som helst, dersom han eller hun anser dette som fornuftig eller ønskelig. I mange tilfeller kan det antas at dette vil kunne forebygge negative konfliktutfall, i og med at konflikter kan tilspisse seg og etterhvert utvikle seg til å bli et arbeidsmiljøproblem (Einarsen & Pedersen, 2017). I Glasl (1980) sin modell (s. 12) beskrives det også hvordan en konflikt typisk kan eskalere og medføre destruktive utfall dersom den ikke håndteres på en konstruktiv måte tidlig i konfliktforløpet. Informantenes meninger om at det er viktig å ta tak i konflikter tidlig ser altså ut til å stemme godt overens med anbefalinger fra teori og litteratur på området. Det at informantene var opptatt av å ta tak i konflikter tidlig, reflekterer også at de ikke unngår konflikter, og at de dermed i liten grad benytter den unngående konflikthåndteringsstilen. Det samme ble funnet i en stor undersøkelse av norske lederes konflikthåndteringsstrategier, der unngåelse viste seg å være den strategien som i gjennomsnitt ble benyttet av færrest ledere (Rognes, 2013). I en intervjustudie blant norske ledere (Hansen, Mykland, & Solbakk, 2015) kom det imidlertid frem at lederne opplevde stor grad av uklarhet knyttet til konfliktbegrepet. Konflikter ble opplevd som dramatiske og noe som de ønsket å unngå. Dette gjorde at mange konflikter ble tatt tak i for sent, og medførte flere konflikter og dyre konsekvenser. Sistnevnte studie ser dermed ikke ut til å stemme med det som har kommet frem fra resultatene i denne studien når det kommer til hvorvidt ledere tar tak i konflikter tidlig.

Når det kommer til hva informantene faktisk gjør for å oppdage og ta tak i konflikter tidlig, viser resultatene at de har ulike måter å gjøre dette på. Dette ble delt inn i tre underordnede tema: uformelle samtaler med de ansatte, informasjon fra ansatte, og tilbakemeldinger til ansatte. Oppgaven vil videre diskutere disse resultatene opp mot litteratur og forskning på området.

**Uformelle samtaler med de ansatte.** I resultatene kom det frem at noen av lederne benytter seg av relasjonsorientert lederatferd for å ta tak i konflikter på et tidlig tidspunkt. Den relasjonsorienterte atferden kan kategoriseres som støtte (Yukl, 2012), og lederne gir de ansatte støtte ved å ta seg tid til uformelle samtaler med dem, og spør dem om hvordan de har det, eller om det er noe i veien dersom de har følelsen av at noe er galt. Støtte kan også sammenlignes med det relaterte begrepet sosial støtte, i og med at lederne også viser at de er tilgjengelige for sine ansatte. Sosial støtte er vist å kunne dempe negative reaksjoner på stressorer i arbeidslivet (Viswesvaran et al., 1999). I og med at konflikter kategoriseres som en sosial stressor, som kan ha en rekke negative konsekvenser for involverte parter (Spector & Burk-Lee, 2008), kan det antas at den støtten lederne gir de ansatte kan dempe stress og belastning som opplever av eventuelle konflikter. Antagelig vil ikke sosial støtte i seg bidra til

å løse en konflikt, men ved å ta seg tid til å prate med de ansatte, mener informantene at de har større mulighet til å oppdage konflikter før de eskalerer. Når de først har oppdaget en konflikt eller en tidlig frustrasjon blant ansatte, har de mulighet til å vurdere hvorvidt tiltak bør settes inn. Dette får støtte fra Nordby (2017, s. 87) som hevder at *“Å investere i samtaler med ansatte kan der og da virke som en uviktig investering i forhold til alt annet som skal gjøres. Men på sikt kan investeringen være gull verdt. Samarbeidet blir bedre, og man unngår destruktive konflikter som ellers ville resultert i en kollektiv underminering av mål”*. Videre vil konflikter også som regel være enklere å håndtere når de befinner seg på tidlige konfliktstadier (Einarsen & Pedersen, 2017).

En av informantene bruker ekstra mye tid på slike samtaler med ansatte som hun opplever som ekstra negative og utfordrende å ha med å gjøre. Hun sa at dette var noe som hadde fungert veldig bra for henne, og at det bidrar til at det negative ikke får overtaket hos disse ansatte. Det kan antas at disse medarbeiderne, som hun beskriver som vanskelige og negative, og som hele tiden har en tendens til å kritisere ting rundt seg, har høyere nivåer av negativ affekt (NA) enn andre. Litteratur peker videre på at det som leder kan være lurt å bruke ekstra tid på å støtte ansatte som oppleves som negative og kritiserende. Det er nemlig slik at selv om noen individer har en tilbøyelighet til å oppleve mer negativ affekt enn andre, så vil de kunne oppleve like mye positive emosjoner som mennesker med lavere grad av denne tilbøyeligheten (Ng, 2009). Det funnet at selv om ansatte med høy NA lettere henger seg opp i negative aspekter ved arbeidet, og i gjennomsnitt har dårligere jobbprestasjoner sammenlignet med ansatte med lav NA, så vil de oppnå like høye jobbprestasjoner som ansatte med lav NA dersom de opplever høy grad av jobbtillfredshet (Bouckenooghe, Raja, & Butt, 2013). En annen studie blant ansatte som var utsatt for transformasjonsledelse, viste at det kun var ansatte med høy NA som hadde en signifikant økning i positive emosjoner. De fant at ansatte med høy NA opplevde en reduksjon i negative emosjoner og en forsterkning av positive emosjoner når de snakket med en oppmerksom, lyttende leder om sine bekymringer og behov. Dette førte videre til at disse ansatte utførte jobben sin på en mer tilfredsstillende måte (Chuang, Judge, & Liaw, 2012). De to sistnevnte studiene tyder på at det er viktig at ledere bruker ekstra tid på ansatte som kan oppleves som mer negative og utfordrende enn andre. Det ser ut som om økt grad av jobbtillfredshet og relasjonsorientert lederatferd vil kunne øke deres positive emosjoner og arbeidsprestasjoner, og dermed antas det også at støtte og oppmuntring fra lederen vil bidra til at det negative ikke tar overtaket.

**Informasjon fra ansatte.** I tillegg til at noen ledere mente at det var viktig å ta seg tid til å prate med de ansatte for å oppdage og ta tak i konflikter tidlig, mente disse lederne og

flere andre at det var viktig at de ansatte kom til dem. Det var spesielt fire av informantene som la vekt på dette, og som mente at det er lettere for dem å ta tak i konflikter og håndtere dem tidlig når de ansatte kommer til dem og gi beskjed når de opplever konflikter eller andre forhold på arbeidsplassen som oppleves belastende. Einarsen og Pedersen (2017) viser til tall fra statistisk sentralbyrås (SSB) levekårsundersøkelse fra 2003, der hele 40% av ansatte oppga at de ble møtt med uvilje fra lederen sin dersom de kom med synspunkter på arbeidsforhold som de mente var kritiske. Det at flere av lederne i denne studien synes å oppmuntre de ansatte til å gi beskjed til dem dersom de opplever kritiske forhold i arbeidsmiljøet, og ønsker å ta tak i problemer ansatte opplever, antas å en god tilnærming til å ta tak i konflikter på et tidlig tidspunkt.

Tre informanter mente at en god relasjon mellom dem og de ansatte er en viktig grunn til at de ansatte kommer for å gi beskjed om ulike forhold på arbeidsplassen. Forskning kan videre tyde på at en god relasjon mellom leder og ansatte kan bidra til at ansatte i større grad ønsker å fortelle lederen om konflikter eller andre belastende forhold ved arbeidet. Det henvises her til forskning på leder-medarbeider-utveksling (LMX), som beskrevet i teorikapittelet (s. 7). Tilstedeværelsen av positive gjengjeldelsesrelasjoner mellom ansatte og leder (høy LMX) skaper et moralsk ansvar hos de ansatte, som igjen reflekteres i atferdsmessige og jobbmessige utfall (Jong & Hartog, 2007; Katrinli et al., 2008). Når ansatte er involvert i gjengjeldelsesprosessen, er det vist at de har en tilbøyelighet til å tilby atferd som går utover deres formelle jobbeskrivelse i retur, også kalt OCB (organizational citizenship behaviour) (Chughtai, 2008; Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002). Flere studier viser at LMX har en positiv sammenheng med OCB (Lapierre & Hackett, 2007; Lo, Ramayah, & Hui, 2006; Sun, Chow, Chiu, & Pan, 2013), og metaanalyser støtter også opp om dette (Ilies, Nahrgang, Morgeson, & Zedeck, 2007; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Ilies et al (2007) hevder at slik atferd som går utover den formelle jobbeskrivelsen er en viktig form for gjengjeldelse, i og med at slik diskret atferd sannsynligvis ikke blir anerkjent av formelle belønningssystemer (Organ, 1988). På denne måten vil ansatte med høye kvalitetsrelasjoner "gi tilbake" til sine ledere ved å inngå i atferd utover den formelle jobbeskrivelsen, som lederen og andre i arbeidssettingen vil dra nytte av (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Settoon, Bennett, Liden, & Bobko, 1996). Det at ansatte sier ifra til lederen sin dersom de opplever frustrasjoner eller begynnende konflikter i arbeidsmiljøet er atferd leder vil dra nytte av, og kan antas å være en form for OCB. Videre er tillit kjernen i LMX teorien, ettersom denne relasjonen mellom leder og ansatte er definert som en tillitsbyggende prosess (Bauer & Green, 1996; Scandura & Pellegrini, 2008).

Gjennom en rekke sosiale utvekslinger, utvikler lederen og den ansatte tillit til hverandre slik at det er en forventning om at de positive utvekslingene vil fortsette (Sue-Chan, Au, & Hackett, 2012).

Forskning tyder dermed på at hvis ansatte oppdager noe i arbeidsmiljøet som de mener kan komme til å føre til konflikter eller andre belastninger hos seg selv eller andre medarbeidere, så vil de blant annet ha større tilbøyelighet til – i tillegg til å oppleve et moralsk ansvar om - å informere lederen om dette dersom de har en god relasjon (høy LMX).

Informant 7 sa videre at det å finne på ting utenfor arbeidstiden bidrar til å forbedre relasjonen mellom han og de ansatte, noe som gjør at ansatte i større grad tør å fortelle ham om konflikter eller andre ting de er misfornøyd med. Forskning tyder på at dette kan stemme. En studie undersøkte hva som bidro til at ansatte viste hjelpesøkende atferd overfor lederen – altså i hvilken grad de kom til lederen når de trengte hjelp - og fant at sosialisering med lederen utenfor arbeidstiden hadde en positiv direkte effekt på ansattes hjelpesøkende atferd (Thacker & Stoner, 2012). Det antas at slik hjelpesøkende atferd også vil omfatte de tilfellene der ansatte kommer til lederen og søker hjelp til å håndtere konflikter de selv er en del av, eller konflikter de har oppdaget mellom andre medarbeidere. Det kan dermed antas at sosiale arbeidsplassarrangementer som bidrar til at leder og ansatte blir bedre kjent, fører til at ansatte i større grad kommer og gir beskjed om problemer eller konflikter. Forskerne i den nevnte studien (Thacker & Stoner, 2012) mente videre at når ansatte viser hjelpesøkende atferd, og ledere dermed blir bevisst på problemer som er vanskelige for ansatte, så kan de håndtere utfordringene før de blir problematiske situasjoner, slik som konflikter kan utvikle seg til å bli.

Selv om informant 7 virket veldig opptatt av å skape trygge relasjoner mellom seg og ansatte, og i stor grad ønsket at de ansatte skulle komme innom kontoret hans for en prat uansett omstendigheter, er han imidlertid den eneste informant som opplever at de ansatte ikke tør å komme inn og gi beskjed om konflikter eller andre ting de er misfornøyd med. Det er vanskelig å vite hva grunnen til dette kan være, men det kan antas å ha en sammenheng med at organisasjonen han er leder for består av ansatte fra en rekke forskjellige land, og dermed et stort språklig mangfold. Videre er det forskning som tyder på at dette kan gjøre det utfordrende å etablere god kommunikasjon. Forskning tyder på at språk kan være en viktig grunn til at det etableres en følelse av avstand når det kommer til interaksjon og samarbeid for de som mangler de passende språkferdighetene (Marschan-Piekkari, Welch, & Welch, 1999; Piekkari, Vaara, Tienari, & Sääntti, 2005). Videre er det empiriske beviser på at grupper som er mangfoldige når det kommer til tydelige og lett gjenkjennelige trekk, slik som språk, vil ha

reduisert sosial tilknytning og mindre hyppig sosial interaksjon på grunn av iboende ulikheter (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002). Dermed kan det antas at store språkforskjeller er en faktor som bidrar til at de ansatte opplever terskelen for å gå inn til lederen som høy. Videre tyder forskning på at hyppig kommunikasjon kan bidra til å senke denne terskelen. En studie fant nemlig at hyppig kommunikasjon mellom ansatte hadde en positiv signifikant sammenheng med deres åpenhet til språklig mangfold (Lauring & Selmer, 2012). Det at denne informanten legger stor vekt på å ta seg tid til å prate med de ansatte, som nevnt tidligere i diskusjonsdelen, ser dermed ut til å være et veldig viktig tiltak for å bidra til å senke terskelen mellom han og de ansatte.

Tre informanter mente at ansatte kommer og gir beskjed til dem om konflikter og problemer fordi de er trygge på at det faktisk blir tatt på alvor, og gjort noe med. Studien som undersøkte hva som påvirket ansattes hjelpesøkende atferd, viste at ansatte søkte mer hjelp fra ledere ettersom deres oppfattelser av jobbrelatert assistanse økte. Det at lederen bidro med informasjon, ressurser og løsninger på problemer hadde en signifikant effekt på ansattes hjelpesøkende atferd (Thacker & Stoner, 2012). Dette kan tyde på at ledere som faktisk tar tak i konflikter eller andre problemer som de ansatte søker hjelp til, også vil øke de ansattes hjelpesøkende atferd, som antas å innebære at de i større grad søker hjelp til konflikter eller andre problemer på arbeidsplassen hos lederen sin.

Informant 6 snakker videre om at det er viktig å vise at hun tar seg tid og faktisk bryr seg om de som kommer inn. Det å gi støtte gjennom å vise at man bryr seg om ansattes følelser og behov er relasjonsorientert lederatferd (Yukl, 2012). Slik relasjonsorientert atferd ser videre ut til å kunne skape en god relasjon mellom leder og ansatte (Yukl, O'Donnell, & Taber, 2009), som igjen kan medføre at de får større tillit til lederen (Sue-Chan et al., 2012) og gjøre at ansatte føler seg trygge på å oppsøke han eller henne når problemer og konflikter oppstår. Det å være tilgjengelig og vise at man tar seg tid til de ansatte er også en form for sosial støtte, og forskning har videre vist at ansatte var mer komfortable med å søke støtte dersom nivåer av sosial støtte var høye (Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

**Tilbakemeldinger til ansatte.** Fire av de syv informantene sa at de ofte opplever at ansatte ikke gjør arbeidet sitt slik de forventer eller ønsker, og dette er dermed et konflikttema som viste seg å være fremtredende i studiens analyse. Informantene mente videre at det er viktig å ta tak i slike konflikter så tidlig som mulig, og dette gjør de ved å gi tilbakemelding, eller feedback, til de ansatte som ikke gjør arbeidet slik de ønsker. To informanter la stor vekt på at når de opplever situasjoner som ikke er tilfredsstillende, så gir de tilbakemelding til den ansatte det gjelder med én gang - helst samme dag. Forskning tyder på at det er viktig at

medarbeidere opplever feedbacken som umiddelbar for at arbeidsprestasjonene faktisk skal forbedres i etterkant av feedbacken. En studie fant nemlig at uansett hvordan feedbacken ble oppfattet, så måtte ansatte oppleve den som umiddelbar for at det skulle bidra til å forbedre deres prestasjoner (Kuvaas et al., 2016). Det å gi feedback kort tid etter at de dårlige prestasjonene er gjennomført ser dermed ut til å være viktig. I tillegg til dette, har forskning videre identifisert at det er viktig at de ansatte oppfatter feedbacken som konstruktiv, både for at arbeidsprestasjonene skal forbedres (Kuvaas et al., 2016), og for å forhindre dårlig mottakelse og fare for eskalerende konflikt (Bies & Shapiro, 1988; Bies et al., 1988; Ilgen & Davis, 2000).

Blant annet antas det som viktig å vektlegge problematisk atferd istedenfor personlige svakheter når feedback blir gitt (Sommer & Kulkarni, 2012), og det var kun informant 2 som tydeliggjorde at hun gjorde dette. Ved å identifisere det som ikke fungerte i den ansattes prestasjoner, og deretter formidle dette til vedkommende, fokuserte hun på den ansattes faktiske atferd og prestasjoner, og nevnte ikke noe om personlighet eller personlige egenskaper som grunnlag for at prestasjonene ikke nådde mål. Dette kan videre ses i sammenheng med slutningsstigen (Fischer & Sortland, 1994; Sortland, 1991) som er forklart i teorikapittelet (s.20). Denne tilsier at man skal forsøke å trekke slutninger ut fra faktiske hendelser eller faktisk atferd (data), istedenfor å trekke dem ut ifra antagelser eller oppfatninger om personer. Informant 2 trakk en slutning om at den ansatte ikke presterte bra nok på grunnlag av den ansattes konkrete atferd og resultater (data), og delte i tillegg sine observasjoner og tolkninger med den ansatte. Videre spurte informanten om vedkommende opplevde dette på samme måte som henne, og gav dermed den ansatte innblikk i hva som var datagrunnlaget, og hvilke slutninger som ble trukket på bakgrunn av disse dataene. Dette bidrar til at de kan "vandre sammen på stigen" (Sortland & Einarsen, 2011), og hun legger et grunnlag for økt forståelse og bedre kommunikasjon, istedenfor å skape misforståelser og videre konflikt.

Forskning peker videre på at det er viktig å henvise til prestasjonsstandarder, altså at lederen tydeliggjør hva som forventes av de ansatte, for at feedback skal oppleves som konstruktiv (Sommer & Kulkarni, 2012). Noen informanter snakket om at det var viktig å være tydelige overfor de ansatte når det kommer til hva som er forventet av dem. Informant 3 vektla viktigheten av at lederne kommuniserer intensjoner til de ansatte, slik at de blir innforstått med lederens forventninger. Informant 2 så også ut til å peke på prestasjonsstandarder i sin feedback, da hun identifiserte de konkrete områdene som den ansatte måtte forbedre for å prestere bedre i jobben sin. Videre var det mindre tydelig hvordan

informantene konkret kommuniserte klare prestasjonsstandarder til ansatte når de gav feedback.

For at feedback skal oppleves som konstruktiv, bør den også inneholde strategier for hvordan de ansatte kan forbedre dårlige prestasjoner (Sommer & Kulkarni, 2012). Informant 1 snakket om å være “en god coach og en mentor” for å få medarbeiderne dit han ville. Selv om det er lite tydelig hvordan han konkret går inn i denne rollen som coach/mentor, kan det tenkes at denne veiledningen inneholder strategier som hjelper de ansatte til å nå de prestasjonene de er forventet å oppnå. Informant 2 viste at hun var tydelig på at hun ønsket å hjelpe den ansatte til å forbedre seg. Dette gjorde hun ved å tydeliggjøre hvilke områder den ansatte måtte forbedre seg på, og de ble sammen enige om hva de skulle gjøre fremover for å oppnå bedre prestasjoner hos den ansatte. Dermed henviste informant 2 til tydelige prestasjonsstandarder, og ble enig med den ansatte om hva de skulle gjøre for å nå målene.

Av informantene som sa at de brukte feedback for å håndtere konflikter, var informant 2 den eneste som gjennom sitt eksempel tydeliggjorde at hun brukte dimensjonene som utgjør konstruktiv feedback. Konflikten hun håndterte fikk også et konstruktivt utfall, da den ansatte som mottok feedbacken forbedret sine arbeidsprestasjoner og i tillegg ble årets leder i bedriften et år senere. Dette understøtter forskning som viser at feedback på underprestasjon kan bidra til å øke de ansattes arbeidsprestasjoner dersom elementene som utgjør konstruktiv feedback benyttes (Kuvaas et al., 2016; Sommer & Kulkarni, 2012).

Videre mente informant 1 at når ledere først blir bevisst på underprestasjon hos en ansatt, så har den ansatte ofte kjent på dette over en lengre periode selv, og har dermed underprestert over lang tid. Dette kan enten tyde på at lederne i bedriften ikke er i stand til å plukke opp underprestasjoner på et tidlig tidspunkt, eller at lederne i bedriften vegrer seg for å gi negativ feedback. Ifølge London (2003), har ledere en tendens til å unngå å gi feedback når de har trøbbel med å håndtere ansattes prestasjonsproblemer, og lar dermed ofte dårlige prestasjoner gå forbi uten å gripe tak i dem. Dette samsvarer med erfaringene til informant 2, som mente at lederne på hennes arbeidsplass ofte vegrer seg for å ta tak i det som er vanskelig, og at feedback dermed blir gitt alt for sent. Ingen av informantene nevnte imidlertid at de vegret seg for å gi negativ feedback, selv om informant 1 nevnte at det ikke er noe hyggelig.

Forskning tyder uansett på at det å gi feedback på dårlige prestasjoner til ansatte kan oppleves som en vanskelig del av lederrollen. Audia og Locke (2003) hevder at folk er tilbakeholdne med å gi negativ feedback fordi de har forståelse for de negative følelsene dette kan fremkalle, og på grunn av ubehagelige opplevelser slik som å ha forårsaket sinne og



konflikt (Baron & Guion, 1988). Informant 5 sa at hun ofte pleier å gi feedback på en litt humoristisk måte. Det kan antas at humor blir brukt for å gjøre situasjonen mindre ubehagelig, i og med at hun mente at dette bidrar til at feedbacken ikke oppfattes negativt. Hvorvidt det er fordelaktig å bruke humor når man gir feedback er uvisst. Faglitteratur innenfor temaet humor på arbeidsplassen tyder imidlertid på at positive former for humor kan ha kortsiktige positive effekter, eksempelvis å fremme positive følelser, velvære og opplevelse av mestring (Martin, 2007). I visse situasjoner kan det dermed tenkes å være fordelaktig å benytte seg av humor, så lenge feedbacken også inneholder de elementene av konstruktiv feedback som skal til for å forbedre ansattes arbeidsprestasjoner.

I og med at det ser ut til å være vanskelig for ledere å gi ansatte negativ feedback, peker litteratur på viktigheten av at ledere oppmuntrer ansatte til å søke negativ feedback (Chuang, Lee, & Shen, 2014). De siste tre tiårene har det nemlig vært en økende interesse i ansattes feedback-søkende atferd på arbeidsplassen (se litteraturoversikter: Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015; Ashford, Blatt, & Vandewalle, 2003). Feedback kan være både positiv og negativ, og negativ feedback-søkende atferd refererer til innsatsen med å skaffe seg informasjon om mangler i arbeidsatferd eller arbeidsprestasjoner (Ashford & Tsui, 1991; Moss, Valenzi, & Taggart, 2003). Det kan antas at dersom ansatte søker negativ feedback hos lederen med én gang de er usikre på sine prestasjoner eller ikke presterer slik de skal, så vil man unngå slike situasjoner som informant 1 beskrev – at ansatte er klar over at det de gjør ikke er bra nok, og at de underpresterer over en lengre periode uten at det blir gjort noe med. Det kan også antas at lederen vil oppleve enda større frustrasjon dersom den ansatte har underprestert over lang tid uten å spørre om hjelp eller veiledning underveis. Det vil dermed være fordelaktig at manglende prestasjoner tas tak i tidlig, og det kan tenkes at negativ feedback-søkende atferd hos ansatte vil være viktig dersom ledere har vanskelig med å plukke opp underprestasjon, eller dersom de vegrer seg for å gi slike negative tilbakemeldinger.

Forskning tyder på at negativ feedback-søkende atferd fra ansatte er positivt relatert til både deres objektive og subjektive arbeidsprestasjoner (Chen, Lam, & Zhong, 2007). Dermed kan det antas at konflikter der ledere er frustrert over at ansatte underpresterer, kan forebygges ved slik atferd. Forskning tyder imidlertid på at mange ansatte unngår å søke negativ feedback på grunn av frykt for å fremstå som usikker og inkompetent (Ashford et al., 2003). Videre ser det ut til at måten ansatte oppfatter lederen på kan påvirke hvorvidt ansatte søker negativ feedback fra lederen. En studie viste at opplevd mellommenneskelig rettferdighet hos lederen var positivt relatert til negativ feedback-søkende atferd hos ansatte

(Chuang et al., 2014). Denne positive relasjonen ble mediert av ansattes tillit til lederen. Ansatte som opplevde lederen som rettferdig og hadde tillit til lederen søkte altså mer negativ feedback fra lederen. I og med at tillit til lederen ser ut til å spille en viktig rolle for hvorvidt ansatte søker negativ feedback, kan det være rimelig å anta at en god relasjon mellom leder og ansatte også vil være viktig, ettersom LMX er definert som en tillitsbyggende prosess (Bauer & Green, 1996; Scandura & Pellegrini, 2008). En studie støtter opp om dette, og fant at ansatte som hadde LMX relasjoner med lederen av høy kvalitet, søkte mer negativ feedback hos lederen enn ansatte som hadde en LMX relasjon med lederen som var av lavere kvalitet (Chen et al., 2007). Dette tyder på at egenskaper hos ledere spiller inn på hvorvidt ansatte vil søke negativ feedback fra dem, som videre antas å redusere konflikter mellom leder og ansatte angående jobbprestasjoner.

For å ta en liten oppsummering på hva informantene gjør for å ta tak i og håndtere konflikter tidlig, ser det ut som om kommunikasjon mellom leder og ansatte er viktig for de fleste. Informantene nevnte at det er viktig å snakke med de ansatte, både som en støtte dersom de føler at noe er galt, og dersom de opplever dårlig jobbutførelse blant ansatte. Videre er det viktig for flere av informantene at de ansatte kommer til dem dersom de er misfornøyd med noe, eller dersom de er i konflikt eller vet om andre konflikter i arbeidsmiljøet. Forskning tyder videre på at det er viktig at ledere arbeider med å utvikle og vedlikeholde gode relasjoner med de ansatte. Positive gjengjeldelsesrelasjoner mellom leder og ansatte som kjennetegnes av vennlighet, nærhet, kommunikasjon og inkludering (høy LMX) (Erdogan & Bauer, 2014) bidrar til at de ansatte vil gå ut over sin formelle jobbeskrivelse (Ilies et al., 2007), og dermed fortelle lederen om konflikter eller andre forhold som lederen bør vite om. Videre tyder forskning også på at en høy LMX-relasjon mellom leder og ansatte kan bidra til at ansatte i større grad vil søke negativ feedback fra lederen (Chen et al., 2007), noe som videre antas å redusere konflikter der ansatte mottar feedback på underprestasjon alt for sent, eller konflikter der ledere blir frustrert over at ansatte har underprestert over en lengre periode. En studie har videre undersøkt hvilke lederatferder som kan predikere en slik god relasjon mellom lederen og ansatte, og identifiserte at tre av elleve lederatferder signifikant kunne predikere en slik god relasjon: (1) støtte, gjennom å vise empati og støtte når noen er trist/bekymret, og gi oppmuntring og støtte under vanskelige stressende oppgaver, (2) delegering, gjennom å tildele mer ansvar samt ytterligere autoritet for å fullføre dem, og å ha tillit til at ansatte løser problemer og tar beslutninger uten å behøve forhåndsgodkjenning, og å (3) lede ved eksempel, gjennom å sette et eksempel av god

oppførsel, og modellere atferd som reflekterer lederens verdier og standarder (O'Donnell, Yukl, Taber, & O'Donnell, 2012).

### **Juridiske verktøy**

Oppgaven vil videre diskutere ledernes bruk av juridiske verktøy i konflikthåndtering, som er forklart i teorikapittelet (s.28). I resultatene kom det frem at noen ledere mener at det er viktig å bruke dokumentasjon og å holde seg til prinsippet om kontradiksjon når de håndterer konflikter, og deres bruk av disse verktøyene vil videre diskuteres.

**Dokumentasjon.** Tre av informantene fortalte at de dokumenterer når de håndterer konflikter. I boken til Einarsen og Pedersen (2017) nevnes dokumentasjon som ett av fire juridiske verktøy som kan bidra til å sikre en mer rettferdig, saklig, rask og grundig saksgang. De tre informantene startet imidlertid dokumentasjonsprosessen i forskjellige faser av en konflikt. Informant 1 og 2 starter med dokumentasjon når de merker at konflikten ikke kommer til å løse seg med det første, og når de merker at ting begynner å tilspisse seg. For informant 1 virket det som om det var viktig å ha dokumentasjon og “det formelle” på plass før en konflikt hadde eskalert og gått for langt, da dette ble ansett som en viktig del av det å være arbeidsgiver. Informant 2 sa videre at hun misliker å jobbe med den juridiske siden av konflikthåndtering, og at hun starter med dette når alt det andre hun har lært ikke virker lenger. Einarsen og Pedersen (2017) mener at konflikthåndteringen starter formelt og juridisk først ved første dokumentasjon. Dersom konflikten senere blir en sak, vil lederen stå på bar bakke dersom prosessen ikke er dokumentert, noe som tydeliggjør viktigheten av at informantene dokumenterer konflikter. De mener videre at når en konflikt er i en tidlig fase, der målet er å dempe frustrasjonen mellom to konfliktparter, så kan dokumentasjon virke overdrevent, og føre til at konflikten opptrappes. Det kan dermed antas som lurt å vente litt med å starte dokumentasjonsprosessen, slik som informant 1 og 2 gjør.

Det er imidlertid viktig at de ikke venter for lenge, da Einarsen og Pedersen (2017) mener at ledere ofte venter alt for lenge med å starte dokumentasjonsprosessen. De påpeker at i den grad ledere gjør noe feil på dette området, så er det at de dokumenterer for lite eller for sent. I henhold til dette, kan det antas at informant 4 gjør lurt i å begynne dokumentasjonsprosessen med én gang en konflikthåndteringsprosess mellom to parter starter. For denne informanten virket det ikke som om det var behov for å anta at konflikten stod i fare for å videreutvikle seg til å bli en sak for at dokumentasjonsprosessen skulle starte, og det virker som om dette verktøyet var viktig for å vise de ansatte at de blir tatt på alvor om de kommer og forteller at de er i en konflikt. Dokumentasjon virket altså å fungere som et veldig viktig og nyttig verktøy, spesielt for informant 1 og 4. Einarsen og Pedersen (2017)

påpeker videre viktigheten av at ledere baserer seg på et tilstrekkelig dokumenterbart grunnlag. I den anledning må ledere undersøke hvorvidt påstander arbeidstakere kommer med om andre medarbeidere stemmer. Det er viktig at de ikke tror blindt på det første de hører, og at det søkes videre informasjon som kan motsi eller støtte partenes påstander. Dette kan gjøres gjennom en faktaundersøkelse (Einarsen, Pedersen, & Hoel, 2016), og denne metoden baserer seg i stor grad på et annet juridisk prinsipp for god saksbehandling, nemlig kontradiksjon. Oppgaven vil videre diskutere i hvilken grad informantene benytter seg av kontradiksjon i konflikthåndtering.

**Kontradiksjon.** I resultatene kom det frem at informantene mente at det var viktig å lytte til begge partene for å undersøke hva konflikten dreide seg om når de håndterer konflikter. Einarsen og Pedersen (2017) legger også vekt på viktigheten av at lederen har en kontradiktorisk tilnærming i konflikthåndteringen, der begge partene får komme med sin virkelighetsoppfatning og deretter får kommentere på hverandres forklaringer. Videre sa to informanter at de ofte snakker med én og én for å høre hvilke synspunkter de har, og for at de skal kunne kommentere på den andre partens utsagn. Ifølge Einarsen og Pedersen (2017) kan dette være en nyttig fremgangsmåte, fordi partene hver for seg kan komme med sine virkelighetsoppfatninger, og deretter kommentere på forklaringene til motparten der den ikke stemmer overens.

En situasjon som imidlertid gjorde det vanskelig for informantene å overholde det kontradiktoriske prinsippet, var når en ansatt kom og gav beskjed om at han eller hun hadde en konflikt med en eller flere andre medarbeidere, men ikke ønsket at lederen skulle si noe videre. I slike tilfeller fikk de bare høre én side av saken, noe som gjorde det vanskelig for dem å gjøre noe med konflikten. Ifølge Einarsen og Pedersen (2017) er dette noe ledere av og til vil oppleve. De mener videre at ledere i slike situasjoner må være bevisst på at dersom de skal håndtere en konflikt basert på prinsippet om kontradiksjon, så må den andre parten få lov til å imøtegå det som fremlegges av den ansatte som kommer inn og forteller om konflikten. Dette innebærer altså at alle konfliktpartene må bevisstgjøres på at det foreligger en konflikt, og dersom noen av partene skal være anonyme er det umulig å leve opp til det kontradiktoriske prinsipp. Det at informant 4 er svært tydelig på at han ikke tar tak i konflikten dersom den ansatte ønsker å være anonym, og at han krever at alle partene spiller en aktiv rolle i konflikthåndteringsprosessen, tyder på at han er klar over at konflikten ikke kan håndteres på en konstruktiv og rettferdig måte uten at det kontradiktoriske prinsipp overholdes.

Som nevnt tidligere i oppgaven har ledere en plikt til å gripe inn i situasjoner som blant annet kan føre til uheldige psykiske belastninger for en eller flere medarbeidere. Dersom anonymiteten skal overholdes, vil det imidlertid ikke være mulig for leder å gripe fatt i konflikten på en konstruktiv og hensiktsmessig måte. Ifølge personopplysningsloven med forskrift kan lederen nyttiggjøre seg av opplysningene som kommer frem når hensikten er å oppfylle arbeidsmiljølovens krav. Når lederen finner det hensiktsmessig å gripe fatt i konflikten for å bevare et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, er ikke personvern noe grunnlag for å unnlate å gripe fatt i konflikten. I tilfeller der lederen får vite om konflikter som påfører en eller flere medarbeidere uheldige psykiske belastninger, har han eller hun altså en plikt til å gripe fatt i dem (Arbeidsmiljøloven, 2005: § 4-1 andre ledd og § 3-1 og internkontrollforskriften), og anonymiteten må dermed vike. Sensitive personopplysninger som helseforhold eller seksuell legning og lignende, bør det imidlertid bevares taushet om, med mindre det er av avgjørende betydning for å finne en tilfredsstillende løsning. Slik informasjon kan i noen tilfeller bidra til å forebygge misforståelser, i tillegg til at leder kan kreve passende atferd fra begge parter (Einarsen & Pedersen, 2017).

Noen av studiens informanter bruker altså juridiske verktøy i konflikthåndteringen, men det er imidlertid et fåtall som snakker om dette. En mulig forklaring på at bare tre av informantene nevner eksempelvis dokumentasjon, kan være at mange snakker om mer lavintense konflikter. Det kan dermed tenkes at det hadde blitt overdrevent å ty til skriftlighet i slike konflikter. Det at såpass få av informantene snakket om juridiske virkemidler, og i det hele tatt viktigheten av å forholde seg til lovverket når konflikter håndteres, kan imidlertid også bety at det kreves mer kunnskap om dette blant ledere.

Noe som også er identifisert som en viktig del av konflikthåndtering er god kommunikasjon (Einarsen & Pedersen, 2017), og oppgaven vil videre diskutere hvordan informantene kommuniserer når de håndterer konflikter.

### **Kommunikasjon i konflikthåndtering.**

Alle informantene i studien mente at god kommunikasjon er viktig når de håndterer konflikter, og sa at de tenker mye over hvordan de kommuniserer i konflikthåndteringsprosesser. Einarsen og Pedersen (2017) mener også at dersom man skulle utnevne et universalverktøy i konflikter, så vil dette være god kommunikasjon. I tillegg er det vist at ledere som er opptatt av å finne konstruktive løsninger gjennom kommunikasjon, er med på å bidra til et stimulerende arbeidsmiljø der også ansatte er opptatt av god dialog og felles forståelse (Mathis & Jackson, 2010; Ness, 2003). Oppgaven vil videre diskutere hva lederne mente det var viktig å fokusere på for å skape god kommunikasjon i

konflikthåndtering, og hva de konkret gjør for å oppnå dette i konflikthåndteringssituasjoner. Dette er delt inn i fire undertema, og disse er som følger: “Kroppsspråk”, “Fokus på det positive”, “Etablere kommunikasjon mellom partene og finne konflikttema”, og “Hold kommunikasjonen saklig”.

**Kroppsspråk.** To informanter sa at de tenker mye over sitt eget kroppsspråk når de håndterer konflikter. Begge mente at måten de sitter på kan påvirke hvordan konfliktpartene opplever dem, og sa at det er viktig å vise med kroppsspråket at man er interessert i det konfliktpartene forteller. Den ene informant konkretiserte dette, og sa at han er bevisst på at han ikke sitter tilbakelent med armene i kryss, men forsøker heller å lene seg fremover mot den som snakker. I litteraturen finner man eksempler på hva som kjennetegner gode nonverbale kommunikasjonsferdigheter, og disse kan sammenfattes i seks hovedpunkter (Burgoon & Bacue, 2003; Egan, 1990; Eide & Eide, 2004). To av punktene omhandler det disse to informantene snakket om, og lyder som følger: å innta en mottagende, åpen kroppsholdning (og unngå kryssede armer/ben), og å lene seg frem mot den andre, være henvendt gjennom kroppsholdning (og unngå å henge likegyldig tilbakelent). Dette tyder på at det informantene forsøker å være bevisst på å gjøre, representerer gode nonverbale kommunikasjonsferdigheter. Videre antas det i litteraturen at den nonverbale kommunikasjonen er svært viktig, da den signaliserer hvorvidt man er innstilt på å hjelpe og lytte, noe som er avgjørende for hvorvidt mennesker føler seg trygge (Eide & Eide, 2014). Det kan antas at partene i større grad tør å åpne seg og snakke om sine opplevelser og følelser dersom de føler seg trygge. Dermed kan det tenkes at kroppsspråk spiller en viktig rolle i konflikthåndtering. En av dem sa også at han ofte trener på forhånd, før han skal inn i konflikthåndteringssamtaler. Effekten av kommunikasjonstrening er veldokumentert (Greene & Burleson, 2003; Hill & O'Brien, 1999). Videre mener Eide og Eide (2014) at man må øve på enkeltferdigheter, slik som å lytte aktivt og bekrefte den andre verbalt og nonverbalt, for å bli bedre i å kommunisere. Den ene av informantene sa at det ikke alltid er så lett å være oppmerksom på kroppsspråket i praksis, og dermed kan øvelse være et grep som kan forbedre disse nonverbale kommunikasjonsferdighetene, samt andre kommunikasjonsferdigheter.

**Fokus på det positive.** Informant 5 snakket mye om å ha et positivt fokus i konflikthåndtering og i samtaler med ansatte som var negative og skapte mye styr. Dette gjorde hun ved å finne positive egenskaper hos de ansatte og formidle dette til dem. Hun mente videre at de positive sidene ved de ansatte forsterkes når hun er bevisst på å formidle dette til dem. Forskning tyder på at det å støtte de ansatte på denne måten faktisk kan bidra til at de lever opp til forventningene som settes til dem. En gjennomgang av litteraturen på

oppfattet organisatorisk støtte peker eksempelvis på at dersom de ansatte oppfatter lederen sin som støttende, vil de føle seg tilfredse, og føle en forpliktelse til å returnere denne støtten gjennom passende holdninger og atferd som gagnar organisasjonen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dette samsvarer med annen lederforskning (Dirks, Ferrin, & Murphy, 2002; Gerstner, Day, & Murphy, 1997), der ledere antas å ha en sterk direkte effekt på ansattes atferd og holdninger. Informanten sa videre at LØFT-metodikken gjør alt mye bedre, og var også den eneste informanten som sa at hun benyttet seg av en slikt konkret konflikthåndteringsmetodikk. Ifølge Einarsen og Pedersen (2017) er dette en meget nyttig arbeidsmetode – både for å forebygge konflikter og for å håndtere konflikter som er i sine første stadier. Konfliktene informanten hadde håndtert var for det meste lavintense konflikter, så det at Einarsen og Pedersen (2017) sine erfaringer med at LØFT-metoden egner seg for lavintense konflikter, ser ut til å stemme bra med erfaringene informanten har med metodikken. Videre kan det antas at årsaken til at konfliktene på avdelingen til denne informanten stort sett var lavintense og “småkonflikter”, kan komme av at LØFT-metodikken, sammen med andre lederegenskaper, fungerer forebyggende og forhindrer at konfliktene eskalerer og utvikler seg til arbeidsmiljøproblemer.

**Etablere kommunikasjon mellom partene og finne konflikttema.** Det var spesielt tre av informantene som var opptatt av å skape kommunikasjon mellom konfliktpartene, og de mente også at konflikter ofte kan løses dersom konfliktpartene snakker sammen. De opplevde at konflikter ofte oppstod på grunn av misforståelser, eksempelvis at den ene konfliktparten hadde noen oppfatninger av den andre som egentlig ikke stemte. Kommunikasjon kunne dermed bidra til å avklare eventuelle misforståelser, eller eventuelt øke konfliktpartenes og informantenes forståelse av hva som egentlig var kjernen i konflikten.

Ofte kunne det være utydelig hva konflikter dreier seg om, og to av informantene sa at de er opptatt av å undersøke hva som er den egentlige konfliktårsaken når de håndterer konflikter mellom to parter. De er med andre ord opptatt av å finne det som omtales som konfliktens saksobjekt, altså hva som er eller hva som oppfattes som saksobjektet mellom to parter (Sævareid, 2014). For å finne saksobjektet er det viktig å skape dialog om det som ennå ikke har kommet til syne. Det er altså viktig å få en forståelse av oppfatningene som partene sitter med, men som de enda ikke har kommunisert. Ut ifra isfjell-metaforen til Nordby (2017), må man altså forsøke å få partene til å avklare hva som ligger under overflaten. I første omgang gjorde informantene dette ved å forsikre seg om at partene snakket om det samme. I denne sammenheng var informant 4 opptatt av at alle partene måtte være på det han betegnet som samme begrepsnivå, erfaringsnivå og modningsnivå før diskusjoner startet. Alle

måtte med andre ord forstå alt fra starten av, slik at de snakket om det samme og forstod situasjonen på samme måte. Han var bevisst på at folk ikke alltid forstod hva som ble sagt, og at de dermed heller ikke var klar over dette kunne komme til å bli en konflikt. Det at han blant annet er opptatt av å klargjøre hva som ligger i begreper som blir brukt før konfliktparter går rett på diskusjon, antas å være en god måte å berede grunnen for kommunikasjon mellom partene. Nordby (2017) mener nemlig at det vil skapes bedre forutsetninger for dialog når det første laget av konflikter er skrelt av, og at det i første omgang være lurt å ta språket som brukes som utgangspunkt ved å fokusere på de språklige brillene partene ser konflikten gjennom. En eventuell begrepskonflikt – at partene har ulike tolkninger eller forståelser av ord som er brukt (Nordby, 2017) - vil dermed kunne løses når informanten er bevisst på at alle skal forstå de ordene og begrepene som benyttes helt fra starten av.

For å undersøke hvorvidt partene er enige om hva som er problemet, pleide informant 4 å oppsummere hva som har skjedd og hvordan det har vært opplevd fra den ene partens perspektiv, og deretter spørre den andre hvorvidt han/hun er enig i dette og hvordan det har vært opplevd fra den andre partens perspektiv. Denne parten får dermed mulighet til å komme med sine reaksjoner på det som er problemet for den andre, og en kontradiktorisk tilnærming på konflikthåndtering blir dermed også overholdt. Basert på Bang og Lindholm (1998) presenterer Einarsen og Pedersen (2017) strukturen på en samtale mellom to konfliktparter, og hva denne bør omfatte. De peker blant annet på viktigheten av at den ene parten (som er beskyldt for problematisk atferd) får komme med sine reaksjoner og synspunkter tidlig i samtalen, og at man ikke går videre før man er sikker på at det anerkjennes at det foreligger et problem. Dette samstemmer også godt med det informant 4 gjør i slike samtaler, og tydeliggjør viktigheten av at partene er enige om at det foreligger et problem.

Informant 2 var også opptatt av å spørre konfliktpartene om hvordan de opplever situasjonen. Hun mente at dette kunne bidra til å skape tillit mellom dem. Ifølge Nordby (2017) bør ledere håndtere konflikter ut ifra en slik utforskende tilnærming til partenes subjektive perspektiver. Han mener videre at det å avdekke hvordan partene tenker blant annet kan føre til at ulike språkforståelser avklares, eller at feilaktige fortolkninger partene har tillagt hverandre avklares. Videre mente informant 2 at det kan være lurt å oppfordre partene til å spørre hverandre dersom de har noen tanker eller antagelser om den andre, og hun var veldig bevisst på at mennesker ofte går rett på tolkning og antagelser. Hun mente at slike spørsmål kunne bidra til å fremme kommunikasjonen mellom partene. Når partene har vanskeligheter med å bli enige om sakobjektet, befinner de seg ofte i en fortolkningskonflikt. Da er det også vanlig at de tillegger den andre tolkninger eller oppfatninger som egentlig ikke



stemmer (Nordby, 2017). Det økonomiske kommunikasjonsprisnippet som ofte kjennetegner måten mennesker kommuniserer på (Sperber & Wilson, 1986), der bare “toppen av isfjellet” formidles, kan være én av mange grunner til at misforståelser skapes, og til at tolkninger og oppfatninger oppstår mellom to parter. Det at informant 2 oppfordrer partene til å spørre hverandre om de antagelsene og oppfatningene de har om hverandre, viser at kunnskap fra slutningsstigen (Fischer & Sortland, 1994; Sortland, 1991) brukes for å forbedre kommunikasjonen mellom konfliktpartene. Ved at partene spør hverandre hvorvidt deres antagelser og tolkninger om den andre stemmer, vil de bevege seg nedover på slutningsstigen, og unngår å fortsette å trekke slutninger på begrensede tolkninger av virkeligheten. Dette vil videre kunne skape en mulighet for at eventuelle feiltolkninger eller misforståelser kan oppklares, og det antas dermed at dette kan bidra til å løse eller trappe ned konflikten. Einarsen og Pedersen (2017) nevner også at de ofte forundres over den store suksessen de har hatt med rådet “Kanskje du skulle tatt en samtale med ham om dette?”. De påpeker imidlertid at dette fungerer best dersom konflikten er på et tidlig stadium.

Ved å se hvordan informantene tilrettelegger for dialog og forståelse mellom partene, kan det videre tyde på at de benytter seg av en integrerende konflikthåndteringsstil. Denne stilen kjennetegnes ved at man er opptatt av å skape åpenhet, utveksling av informasjon, og å undersøke begge partenes meninger for å komme frem til en løsning som gagnar begge partene (Rahim, 2000). Det virker som om det er dette som er målet når informantene snakker om hvordan de håndterer konflikter ved å legge vekt på kommunikasjon. I den norske lederundersøkelsen til AFF (Administrativt Forskningsforbund) fant de også at ledere i størst grad benytter seg av denne konflikthåndteringsstilen (Rognes, 2013).

**Unngå konflikteskalering.** To informanter fortalte om konflikter som hadde bikket over fra å være en saklig diskusjon til å bli en usaklig konflikt. Dette ble beskrevet som svært vanskelig, og utfallene av slike konflikter oftere ble destruktive enn konstruktive. Med andre ord hadde de erfart konflikter som hadde eskalert. Som nevnt i teorikapittelet, så vil atferden partene eller tredjeparter viser i en konfliktsituasjon ha konsekvenser for konflikten, og atferd kan fungere både modererende og eskalerende på konflikten (Van de Vliert, 1998). Videre finnes det forskning som støtter en kausal sammenheng fra saksrelatert konflikt til relasjonskonflikt (Mooney et al., 2007; Peterson & Behfar, 2003; Simons et al., 2000), og dermed kan det antas at den opplevde konflikteskaleringen de to informantene har opplevd er et resultat av saksrelaterte konflikter som er håndtert på en lite konstruktiv måte.

Konfliktene til informant 1 og 7 handlet om at ansatte ikke gjorde jobben sin etter lederens forventninger, og informantene skulle håndtere konfliktene ved å gi dem feedback,

eller tilbakemelding, på manglende prestasjoner. Dermed kan en mulig grunn til konflikteskalering være at feedback ble gitt på en måte som ble oppfattet som lite konstruktiv av de ansatte som mottok den. I litteraturen er det flere eksempler på at feedback fra ledere kan ha en negativ innvirkning, blant annet på ansattes moral og tilfredshet (Taylor et al., 1999), økt grad av sinne (Baron & Guion, 1988) og dårligere prestasjoner hos de ansatte (Kluger et al., 1996). I tillegg har vi mennesker en tendens til å handle ut ifra modell 1-bruksteori når vi befinner oss i konfliktsituasjoner, der målet er å få gjennomslag for egne ideer, oppfatninger og meninger (Argyris & Schön, 1978). Dersom feedbacken kommuniseres på en måte som kjennetegner modell-1 kommunikasjon (Sortland & Einarsen, 2011), kan det dermed antas at frustrasjonen øker hos parten som mottar budskapet, og at konflikten videre kan eskalere mellom lederen og den ansatte. I eksempelet til Informant 7, forsøkte han å få en ansatt til å rette opp i noen feil han hadde gjort, noe som førte til at den ansatte slo tilbake, og endte med at det hele ble veldig usaklig. Informanten sa også at det var ikke dette som var målet eller intensjonen bak hans konflikthåndtering, noe som kan tyde på at det har vært et avvik mellom de uttrykte verdiene og bruksverdiene ved at lederen ønsket å forbedre situasjonen, og trodde at det var det han gjorde, mens det kan tenkes at kommunikasjonen mellom informanten og den ansatte var preget av en “vinnerorientert” kommunikasjonsstil, som bidro til å eskalere den konflikten som var mellom dem.

Videre pekte informant 1 på vanskeligheten av å skille sak og person når konflikter hadde eskalert, noe som kunne bidra til å underbygge konfliktnivået. Einarsen og Pedersen (2017) mener også at det er vanlig at involverte konfliktparter fokuserer på personfaktorer når de skal forklare hvorfor konflikter har oppstått og eskalert. De mener videre, både på bakgrunn av praktiske erfaringer og forskning, at konflikter som pågår over tid vil få et økende innslag av slike personforklaringer. Dette skjer ved at partene begynner å se på hverandre som en “vanskelig person”, og konflikten beveger seg fra nivå 4 til nivå 5 i Glasl (1980) sin konflikteskaleringsmodell. Informanten vektla viktigheten av å holde seg på et saklig nivå, noe flere av informantene vektla som viktig når de snakket om kommunikasjon i konflikthåndtering.

For å være i stand til å holde kommunikasjonen saklig, mente to av informantene at det er viktig å fokusere på konkrete hendelser, og å unngå å angripe personlige egenskaper. Knudsen og Unstad (2015) mener også at man bør unngå å angripe personers karakter eller personlighet mer enn saken. I følge dem er dette én av fire “dommedagsryttere”, som er fire former for kommunikasjon som ofte finner sted når diskusjoner hardner til, og kan medføre stor skade på relasjonen. I tillegg antas det at når personlige egenskaper angripes, så vil dette

ofte være basert på tolkninger eller antagelser vi tillegger den andre, uten å være klar over hvorvidt dette stemmer eller ikke. Som nevnt i teoridelen i sammenheng med slutningsstigen, er våre oppfatninger og antagelser ofte altfor begrenset, og kan fort bidra til at kommunikasjonen ender opp i misforståelser, frustrasjon og konflikt (Einarsen & Pettersen, 2009). Dermed er det viktig at informantene unngår å henvise til personlige egenskaper istedenfor konkrete situasjoner når de håndterer konflikter.

I tillegg kan det antas å være like viktig at lederen er oppmerksom på hvordan medarbeiderne snakker om hverandre, for å unngå at feilaktige antagelser eller tolkninger de har om hverandre bli vektlagt som årsaker til konflikter. En av informantene hadde nemlig jobbet mye med å forhindre at ansatte snakket negativt om hverandre. Hun forsøkte å få dem over på et saklig nivå, istedenfor at de skulle snakke negativt om andre ved å kritisere hverandre som personer. Dette kan antas å være svært viktig, da Knudsen og Unstad (2015) mener at det å sette negative merkelapper på andre er en av de verste dommedagsrytterne, altså en av de verste kommunikasjonsformene som ofte finner sted når diskusjoner hardner til. Videre antar de at ansatte sjeldent vil glemme de negative karakteristikene som har blitt satt på dem, og at det nesten kan føles som et voldelig angrep. Dette kan se ut til å stemme, da det er forskning som viser at sosial og fysisk smerte har noen av de samme psykologiske responsene, slik som redusert selvtillit og kontrollbehov, og en økning av negativ affekt og ønsket om å angripe (Riva, Wirth, & Williams, 2011). Dersom ansatte snakker bak ryggen på hverandre, og noen av dem får høre om negative karakteristikk andre har satt på dem, er det dermed sannsynlig at dette kan medføre negative psykologiske responser, eksempelvis mer negativ affekt og et ønske om å angripe tilbake. Dette kan dermed antas å være et viktig grep fra informantens side for å forhindre at frustrasjoner mellom ansatte eskalerer til større konflikter. I tillegg forsøker hun å få de ansatte til å reflektere over hva som egentlig er grunnen til frustrasjonen. Dette kan videre antas å bidra til at de ansatte som snakker negativt om andre personers egenskaper, tar noen steg nedover på slutningsstigen og identifiserer konkrete atferder eller handlinger som kilden til frustrasjon. Dette kan dermed antas å være et bra tiltak for å få ansatte til å identifisere konkrete "data" og faktiske hendelser eller atferd som kilden til frustrasjon, istedenfor antagelser og tolkninger om personer.

To andre informanter mente at det er viktig å ikke være påståelig når de kommuniserer i konfliktsituasjoner. De mente at dette kan forverre konflikten, og bidra til at motparten føler seg overkjørt eller går i forsvarsposisjon. I denne sammenheng mente også begge at det er viktig å snakke mer om seg selv og sine egne følelser enn om den andre. Nordby (2017) mener også at det er viktig å snakke om sine egne opplevelser, og at det vil redusere

sannsynligheten for at den andre parten går i forsvarsposisjon. Dette kan også ses i sammenheng med argument-/undersøkelsesmatrisen (Fischer & Sortland, 1994; Sortland, 1991). Det å snakke mer om seg selv og hvordan man opplever andre personers handlinger og væremåter kan antas å bidra til at kommunikasjonen oppleves som mindre argumenterende. Man gir også større mulighet til at den andre kan kommentere på det som sies, i og med at man kommer med antagelser ifra egne følelser og opplevelser istedenfor å fremlegge antagelsene som ren fakta slik at motparten går rett i forsvarsposisjon. Det er ikke slik at det nødvendigvis løser konflikten ved at man ordlegger seg slik, men Nordby (2017) mener imidlertid at det skapes et annet utgangspunkt for dialog. I tillegg mener han at dersom man legger frem sine egne opplevelser, så åpner dette for en refleksjon hos den andre parten, og man unngår å starte konflikthåndteringen med en ferdig diagnose av den andres feil og mangler.

Ved å ta et overordnet blick på diskusjonen, der resultatene diskuteres opp mot teori, empiri og erfaringsmateriale på området, kommer informantene samlet sett med mange gode konflikthåndteringspraksiser. Informantene er opptatt av å ta tak i konflikter og håndtere dem tidlig, juridiske verktøy trekkes frem som viktig, og det er stor bevissthet på at kommunikasjon er svært viktig i konflikthåndtering. Dersom man ser på kunnskapen til hver enkelt informant, er det imidlertid stor variasjon i konflikthåndteringspraksisene som trekkes frem når de forteller hvordan de håndterer konflikter. Eksempelvis er det bare noen få informanter benytter seg av dokumentasjon. Videre var det bare mulig å identifisere en integrerende konflikthåndteringsstil hos tre av informantene, mens bare én av dem viste å benytte seg av alle momentene som kjennetegner effektiv feedback til ansatte. Dette kan tyde på at det er behov for mer kunnskap om konflikthåndtering blant ledere, noe som også belyses i andre studier av norske ledere og konflikthåndtering (Hansen et al., 2015; Haukedal, 2002; Rønning, 2013). Det virker uansett som om studiens informanter tar tak i konflikter, og ikke feier dem under teppet. Forskning som peker på at det å unngå konflikter kan føre til økt grad av stress (Römer et al., 2012), negative emosjoner, konflikteskalering og relasjonskonflikter (Desivilya & Yagil, 2005; Dijkstra et al., 2009; Leon-Perez, Medina, et al., 2015), belyser viktigheten av dette. Videre er alle klar over viktigheten av god kommunikasjon, og tenker over hvordan de benytter seg av kommunikasjon når de håndterer konflikter. Følgende sitat belyser at de har med seg et svært viktig verktøy: *“I den grad det finnes et universalverktøy i konflikter, er dette selvsagt god kommunikasjon (...). Å gjenopprette og skape god kommunikasjon mellom konfliktpartene er derfor noe av det viktigste en leder kan gjøre”* (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 189).

## **Metodiske betraktninger rundt denne studien**

I litteraturen hersker det noe uenighet rundt hvilke kriterier som skal benyttes for å evaluere kvalitativ forskning (Corbin & Strauss, 2015; Flick, 2007). Kvale og Brinkmann (2009) mener at validitet bør vurderes gjennom hele forskningsprosessen. Tjora (2012) mener at pålitelighet, gyldighet, transparens og generaliserbarhet er gode kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning, så diskusjonen rundt studiens validitet vil omhandle disse kriteriene.

**Pålitelighet.** Pålitelighet handler om hvor konsistent og troverdig forskningsresultatene er, og har dermed mye til felles med reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Dermed har det vært viktig å redegjøre for hvordan jeg har gått frem i innsamlings- og analyseprosessen for å gi leseren informasjon om fremgangsmåten i studien.

I selve intervjuprosessen forsøkte jeg å unngå ledende spørsmål, slik at informantens beskrivelser ikke skulle bli påvirket av mine antagelser eller forventninger om hva de gjør, eller hvilke metoder de bruker, når de håndterer konflikter. Jeg valgte videre å gjennomføre en nøyaktig transkribering av intervjuene, i tillegg til å transkribere hele datamaterialet. Dette var for å forsikre meg om at utgangspunktet for analysene gikk ut ifra informantenes utsagn, og for å unngå at studiens resultater skulle påvirkes av mine forhåndsantagelser om hva som var relevant å ta med. Båndopptaker gjorde det videre mulig å legge frem direkte sitater slik informantene selv uttrykte seg. Det at informantenes “stemme” ble synliggjort for leseren, kan tenkes å ha styrket studiens pålitelighet (Thagaard, 2013).

Tjora (2012) mener at tolkning av data må følges av en form for refleksjon over hvordan denne tolkningen fremkommer og hvordan tolkningene blir påvirket av forskeren. Dermed har det vært viktig å reflektere rundt egne tolkninger, der jeg blant annet har vurdert min egen innvirkning på forskningsprosessen. Jeg hadde et godt teoretisk grunnlag rundt konflikthåndtering før jeg startet forskningsprosessen, noe som kan ha vært en fordel i utformingen av intervjuguiden. Jeg har imidlertid ingen praktisk erfaring med konflikthåndtering på arbeidsplassen, så kunnskap om hvordan dette foregår utenfor teoribøkene hadde jeg lite kunnskap om. Det kan tenkes at intervjuguiden kunne blitt bedre om jeg også hadde hatt erfaringsmessige forkunnskaper, og dermed i større grad hadde en forståelse for situasjonen til informantene. Jeg mener imidlertid at min interesse for temaet konflikthåndtering, sammen med mangel på kunnskap om praktisk gjennomføring, bidro til en nysgjerrighet for å forstå hvordan ledere gjennomfører dette i praksis.

**Gyldighet.** Gyldighet handler om hvorvidt svarene vi finner i forskningen, faktisk er svar på de spørsmålene vi ønsker å svare på (Tjora, 2013). Det er dermed viktig å stille

spørsmål om de tolkningene jeg har kommet frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten jeg har studert (Thagaard, 2013).

Studiens validitet kan ha blitt påvirket av at jeg benyttet intervju som datainnsamlingsmetode, og det er nødvendig å vurdere hvordan min tilstedeværelse kan ha påvirket informantenes fortellinger (LeCompte & Goetz, 1982). Konflikthåndtering kan være et sensitivt tema, og dette kan ha påvirket hva informantene valgte å dele med meg, og hva de var i stand til å dele med meg på grunn av et ønske om konfidensialitet overfor andre medarbeidere. I tillegg er det mulig at informantene hadde et ønske om å presentere seg selv og sin arbeidsplass i et best mulig lys for forskeren. Dette kan omtales som *sosial ønskverdighet*, og handler om tendensen til å avgi positive beskrivelser (Paulhus, 2002). Når det er snakk om menneskers atferd i konfliktsituasjoner, er det også viktig å nevne at det ofte er store forskjeller på det man sier at man vil gjøre, og på det man faktisk gjør (Argyris & Schön, 1978; Sortland & Einarsen, 2011), som redegjort for tidligere i oppgaven. Dette gir en grunn til å reflektere over om jeg har fått tilgang til informantenes uttrykte verdier istedenfor deres bruksverdier, og med andre ord fått tilgang til det de sier at de vil gjøre istedenfor det de faktisk gjør når de befinner seg i en stressende konfliktsituasjon. Det som styrker studiens gyldighet er at jeg har bedt dem om å beskrive sine egne erfaringer, og jeg har dermed tilgang til deres beskrivelser av hva de har gjort. Dermed mener jeg at det som kom frem i resultatene reflekterer informantenes faktiske atferd (deres bruksverdier), da deres fortellinger omhandler opplevde konfliktsituasjoner og deres konkrete atferd i disse. Videre er hensikten med kvalitative intervjuer, ifølge Kvale (1983), å samle beskrivelser fra informantenes livsverden, og måten de opplever denne på. Fokuset på informantenes livsverden innebærer at temaer slik som konflikthåndtering må bli forstått som en del av måten de selv erfarer og gir mening til deres verden. Dette impliserer videre å rette oppmerksomheten mot informantenes fortolkningsrammer, noe jeg har gjort i denne studien.

**Transparens.** Transparens beskrives som ett av de viktigste kvalitetsprinsippene for forskning, og bidrar til at leseren selv kan bedømme kvaliteten på studien (Meyrick, 2006). Det handler om å formidle metodevalgene som er tatt underveis (Tjora, 2012). Jeg har gjennom oppgaven forsøkt å gi leseren forståelse for hvordan undersøkelsen er utformet, hvordan analyseprosessen ble gjennomført, og hvilke valg som er tatt underveis. Ifølge Yardley (2000) kan gjennomsiktighet i presentasjon av analyser og empiriske data oppnås gjennom detaljerte beskrivelser av datainnsamlingsprosessen og hvilke retningslinjer som er benyttet for å kode data. Dette kan eksempelvis gjøres ved å eksemplifisere utdrag av tekstdataene slik at leser kan bedømme mønsteret som er identifisert i analysen (Yardley,

2000). For å gi leseren innsikt i analyseprosessen, har jeg gitt eksempler fra tekstnær koding samt en tydelig presentasjon av analysemetode og fremgangsmåte i metodekapittelet.

**Generalisering.** Generalisering handler om hvorvidt vurderinger og tolkninger som er basert på enkelte undersøkelser, også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Studiens utvalg av ledere var et strategisk valg, da det er å undersøke hvordan ledere håndterer konflikter var formålet med studien. Videre er studiens informanter hentet fra forskjellige virksomheter og sektorer, og fra ledere på ulike ledernivåer, noe som kan være en styrke for generaliserbarheten til studien, da konflikthåndtering blir belyst fra mange sider. Selv om studiens resultater bygger på datamateriell fra syv informanter, mener jeg i analysetilnærmingen å ha fanget opp noen sentrale trekk ved hvordan ledere håndterer konflikter på arbeidsplassen. Beskrivelse av studiens informanter og forskningsprosessen bidrar videre til at leseren kan vurdere om funnene kan overføres til egen kontekst. I tillegg har jeg sammenlignet studiens funn med teori, empiri og annet erfaringsgrunnlag på området, noe som har bidratt til å vise om studiens funn kan generaliseres til andre studier eller erfaringer.

Det er vanskelig å definere hvor mange informanter som er hensiktsmessig (Yardley, 2000). Mitt utvalg av syv personer synes å ha gitt tilfredsstillende mengder av data til å kunne få en forståelse for hvordan ledere håndterer konflikter på arbeidsplassen. Et større utvalg kunne imidlertid bidratt til enda flere perspektiver, og en enda rikere forklaring av temaene som ble avdekket, men dette kunne også ha gjort at datamaterialet hadde blitt stort og vanskelig å håndtere. Et pragmatisk valg ble dermed gjort, da jeg ønsket å undersøke fenomenet i dybden heller enn i bredden.

### **Praktiske implikasjoner og videre forskning**

I denne studien har jeg identifisert hva ledere gjør for å håndtere konflikter på arbeidsplassen. Ledernes erfaringer om hva som fungerer bra for dem, og hva de mener man bør unngå å gjøre i konfliktsituasjoner, kan bidra til å øke forståelsen for hvordan ledere kan håndtere konflikter på arbeidsplassen på en konstruktiv måte. Denne innsikten kan bidra til å økte lederes bevissthet rundt viktigheten av konflikthåndtering, og konsekvensene konflikter kan medføre dersom de ikke håndteres på en konstruktiv måte. Å spre kunnskap om hva som bidrar til konstruktiv konflikthåndtering, og hva som kan bidra til å opptrappe konflikter, er svært viktig. Dette vises blant annet ved at ca. 70% av deltagerne i en stor norsk lederundersøkelse svarte at de ønsket mer kunnskap om konflikthåndtering (Rønning, 2013), noe som tyder på at det er mangel på kunnskap om dette blant norske ledere.

Studiens resultater peker også på at flere av lederne ofte opplever konflikter som utfordrende, og at det kan være vanskelig å oppdage konflikter som foregår på arbeidsplassen. En mulig måte å bistå ledere på er ved å utvikle deres konflikthåndteringskompetanse gjennom kurs og trening. Forskning tyder nemlig på at trening og kurs kan bidra til å forbedre individers konflikthåndteringsevner (Haraway & Haraway, 2005; Lau, Li, Mak, & Chung, 2004). Et eksempel er en studie som undersøkte effektiviteten til en intervensjon som rettet seg mot å forbedre håndteringen av mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen. Deltagernes evner ble testet før og etter intervensjonen, og sammenlignet med en gruppe som ikke gjennomgikk intervensjonen (Leon-Perez, Notelaers, & Leon-Rubio, 2015). Gruppen som deltok på treningen opplevde at antallet intensive konflikter med medarbeidere ble redusert, i tillegg til at tall fra HR-avdelingen viste at forespørsler om å mediere som tredjepart i konflikter på arbeidsplassen, samt nivåer av fravær, gikk ned hos deltagerne, mens gruppen som ikke deltok i ikke viste disse endringene. Slike kurs bør også fokusere på å trene ledere opp i bruken av juridiske verktøy for praktisk konflikthåndtering, slik at det blir enklere for dem å forholde seg til gjeldende lov- og regelverk når konflikter håndteres i det norske arbeidsliv.

Studien har bidratt til økt kunnskap om hva ledere mener bidrar til konstruktiv konflikthåndtering. Det pekes blant annet på viktigheten av å ta tak i konflikter tidlig, noe som også belyses som viktig i teori og litteratur. I og med at dette også ble nevnt som utfordrende og noen ganger vanskelig, har oppgaven videre bidratt med forskning som belyser hvordan ledere i større grad vil være i stand til å oppdage konflikter tidlig. Dette handler blant annet om å skape gode relasjoner til de ansatte, finne på sosiale aktiviteter utenfor arbeidstiden, og generelt legge til rette for at de ansatte i større grad kommer og gir beskjed til lederen om konflikter eller andre forhold på arbeidsplassen som kan komme å utvikle seg til en konfliktsituasjon.

Videre har studien bidratt med å peke på viktigheten av kommunikasjon i konflikthåndtering. Flere informanter i studien opplevde kommunikasjon som en årsak til konflikter, samtidig som alle mente at kommunikasjon er svært viktig i konflikthåndtering, både for å unngå at konflikter eskalerer og for å skape et grunnlag for konstruktiv konflikthåndtering. I og med at kommunikasjon er såpass viktig, og til og med benevnes som konflikthåndterings universalverktøy (Einarsen & Pedersen, 2017), antas det som viktig at ledere og ansatte bevisstgjøres på hvordan kommunikasjon både kan moderere og opptrappe konflikter. Sortland og Einarsen (2011) mener at veien mot modell 2-bruksteori i konfliktsituasjoner vil være den samme som å utvikle en strategisk atferd til bruk i konflikter.



For å utvikle en strategisk modell-2 atferd mener de videre at det kreves en gjennomgripende bevisstgjøring, både av eget nåværende handlingsmønster og egne verdier og mål, og av hva som skal til for å skape bedre og effektive løsninger. Dette innebærer blant annet at organisasjoner eller arbeidsgrupper bør utvikle en felles forståelse og en felles strategi for hvordan de skal håndtere vanskelige situasjoner på en konstruktiv måte. Som nevnt kan konflikter være en kilde til problemløsning, nytenkning, kreativitet, læring, utvikling og samarbeid i organisasjoner (De Dreu, 1997, 2006), dersom de håndteres konstruktivt. Jeg mener dermed at denne studien kan bidra til å skape økt bevissthet blant ledere og ansatte om viktigheten av å være klar over at måten man handler i en konflikt ikke nødvendigvis bidrar til å moderere konflikten, og at mennesker har en tendens til å kommunisere på en måte som heller eskalerer konflikter. Forhåpentligvis kan dette bidra til å skape økt selvrefleksjon, og en forståelse for viktigheten av å skape en felles strategi for hvordan vanskelige situasjoner bør håndteres på arbeidsplassen. I oppgavens teoridel ble det redegjort for noen nyttige verktøy som kan benyttes for å legge til rette for god og konstruktiv kommunikasjon i konflikthåndteringssituasjoner. Ifølge Berg (2014) vil det å benytte seg av kunnskapen som frembringes av slutningsstigen og argument-/undersøkelsesmatrisen være til stor hjelp i samtaler, og kan være en viktig støtte for de som ønsker å utvikle sine kommunikasjonsferdigheter. I diskusjonsdelen vises det hvordan bruken av slike verktøy har fungert bra for noen av informantene med å tilrettelegge for konstruktiv kommunikasjon mellom konfliktparter.

Videre forskning bør fokusere på hvordan lederes konflikthåndtering oppfattes hos ansatte. Selv om ledere mener at de opptrer modererende og konstruktivt, kan det oppfattes på en annen måte hos ansatte. For å undersøke dette kan ledere og ansatte innenfor samme bedrift intervjues. På en slik måte antas det å være mulig å avklare hvorvidt leders intensjoner med konflikthåndteringspraksisene de bruker, samsvarer med de ansattes opplevelser av konflikthåndteringen.



## Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan ledere håndterer konflikter på arbeidsplassen. Studien viser blant annet hva som fungerer bra for ledere, og hva de mener bør unngås når de håndterer konflikter. Videre avdekker studien at ledere er opptatt av å fange opp konflikter på et tidlig stadium, og håndtere dem før de eskaleres. Dette gjør de gjennom ulike former for kommunikasjon med de ansatte, blant annet gjennom uformelle samtaler når de føler at noe er galt, ved å tilrettelegge for at ansatte skal komme og si ifra til dem om konflikter og problemer på arbeidsplassen og ved å sette klare forventninger og gi feedback så tidlig som mulig dersom ansatte underpresterer. Det fremstod som noe vanskelig å oppdage konflikter når ansatte ikke kom og gav beskjed, og det så også ut som at det kunne være vanskelig å oppdage underprestasjon tidlig. I tillegg peker forskning på at mange ledere vegrer seg for å gi negativ feedback. I og med at lederne er opptatt av å ta tak i konflikter på et tidlig stadium, og ønsker å gjøre dette, ser det ut til at det er viktig at lederne arbeider med å utvikle og vedlikeholde gode relasjoner med de ansatte som blant annet kjennetegnes av nærhet, vennlighet, og hyppig kommunikasjon. I lys av forskningen som er fremlagt ser det nemlig ut til at slike gode gjengjeldelsesrelasjoner mellom ledere og ansatte kan bidra til å øke de ansattes tilbøyelighet til å komme til lederen – både når de trenger hjelp med konflikter på arbeidsplassen, eller dersom de trenger hjelp med vanskelige arbeidsoppgaver.

Videre legger ledere stor vekt på måten de kommuniserer på i konflikthåndteringssituasjoner. Selv om de har ulike tilnærminger til hvordan de tilrettelegger for god kommunikasjon i konflikthåndteringssituasjoner, tyder forskning og annet erfaringsmateriale på at det de trekker frem kan fungere bra for å tilrettelegge for god kommunikasjon i konflikthåndtering.

Selv om informantene benytter seg av mange praksiser, som ut ifra teori, empiri og erfaringsmateriale ser ut til å kunne fungere som konstruktive, gode og nyttige verktøy for konflikthåndtering, er resultatene imidlertid spredt. Dette er kanskje ikke så rart med tanke på at det er mange faktorer som spiller inn ved valg av konflikthåndteringsmetode, alt ifra konfliktens innhold og forhistorie, hvem som er involvert, hva som har skjedd, og hvor alvorlig konflikten er (Einarsen & Pedersen, 2017). Ut ifra informantenes beskrivelse av konfliktene de håndterte, er det noen som snakker om konflikter der de selv er involvert mens andre snakker om konflikter mellom ansatte. Noen snakker om høyt opptrappede konflikter, mens andre snakker om lavintense konflikter, og konflikthåndteringen finner sted på ulike konfliktnivåer. Det tyder på at lederne tilpasser konflikthåndteringen til konflikten.

Einarsen og Pedersen (2017) skriver i sin bok at deres hovedbudskap er at handlingene man gjør i en konflikt, må være i tråd med de lover og regler som gjelder for det norske arbeidsliv, og at de må være gjennomført innenfor generelle juridiske prinsipper for god saksbehandling. Resultatene tyder på at det trengs mer kunnskap om konflikthåndtering, spesielt når det kommer til juridiske verktøy for praktisk konflikthåndtering. Det var nemlig et fåtall av lederne fortalte at de benytter seg av juridiske verktøy. Ved å benytte seg av disse, vil det bli enklere for dem å forholde seg til lov- og regelverk for hvordan konflikter bør og skal håndteres på arbeidsplassen.

## Referanser

- Agryris, C. (1982). The executive mind and double-loop learning. *Organizational Dynamics*, 11(2), 5-22. doi:10.1016/0090-2616(82)90002-X
- Ahmed, I., Khairuzzaman Wan Ismail, W., & Mohamad Amin, S. (2014). Employee's reciprocation of organizational support and leader - member exchange. *Management Research Review*, 37(11), 930-943. doi:10.1108/mrr-05-2013-0102
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. London: Sage.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348. doi:10.1177/0149206313484521
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Vandewalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799. doi:10.1016/S0149-2063(03)00079-5
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *The Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280. doi:10.2307/256442
- Audia, P. G., & Locke, E. A. (2003). Benefiting from negative feedback. *Human Resource Management Review*, 13(4), 631-646. doi:10.1016/j.hrmr.2003.11.006
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Bach, K. (1994). *Thought and reference*. Oxford: Oxford University Press.
- Bang, H., & Lindholm, A. E. (1998). Livet på jobben. Hvordan takle vanskelige samtaler. I H. Doksrød (red.), *Kunnskap i arbeid - status og fremtidsbilder*. Oslo: Tano-Aschehoug.
- Baron, R. A., & Guion, R. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199-207. doi:10.1037/0021-9010.73.2.199
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm for leadership: An inquiry into transformational leadership*. STATE UNIV OF NEW YORK AT BINGHAMTON.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. I M. M. Chemers & A. Ayman (red.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (s. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4 utg.). New York: Free Press.
- Bauer, T., & Green, S. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6), 1538-1567. doi:10.2307/257068
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology*, 58(2), 274-303. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00336.x
- Berg, R. W. (2014). Kommunikasjon som fremmer læring. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* Bergen: Fagbokforlaget.

- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of management journal*, 31(3), 676-685. doi:10.2307/256465
- Bies, R. J., Shapiro, D. L., & Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research*, 15(4), 381-399. doi:10.1177/009365088015004003
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bouckenooghe, D., Raja, U., & Butt, A. N. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of Psychology*, 147(2), 105-123. doi:10.1080/00223980.2012.678411
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Burge, T. (2007). *Foundations of mind*. Oxford: Oxford University Press.
- Burgoon, J., & Bacue, A. E. (2003). Nonverbal communication skills. In J. O. Green & B. R. Burleson (red.), *Handbook of communication and social interaction skills* (s. 179-219). Mahwah, New Yersy og London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277-300. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1991). Negative affectivity as the underlying cause of correlations between stressors and strains. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 398-407. doi:10.1037/0021-9010.76.3.398
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202-212. doi:10.1037/0021-9010.92.1.202
- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56. doi:10.1080/1359432X.2010.532911
- Chuang, A., Lee, C. Y., & Shen, C. T. (2014). A multilevel perspective on the relationship between interpersonal justice and negative feedback-seeking behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 31(1), 59-74. doi:10.1002/cjas.1277
- Chughtai, A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169-183.
- Coleman, P. T., Deutsch, M., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of conflict resolution : Theory and practice* (2 utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Criteria for evaluation *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed., pp. 341-368). Thousand Oaks, Cal.: SAGE Publications, Inc.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In E. Van de Vliert & C. K. W. De Dreu (red.), *Using conflict in organizations*. London: Sage.

- De Dreu, C. K. W. (2006). When too much and too little hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. (1), 83-107.  
doi:10.1177/0149206305277795
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.  
doi:10.1108/eb022905
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328. doi:10.1002/job.71
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Zedeck, S. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., Jehn, K. A., & Kozlowski, S. W. J. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.  
doi:10.1037/a0024844
- Desivilya, H. S., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69.  
doi:10.1108/eb022923
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93-108.  
doi:10.1002/job.123
- Dijkstra, M. T. M., De Dreu, C. K. W., Evers, A., & Van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 405-423.  
doi:10.1080/13594320802510880
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L., & Murphy, K. R. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611
- Eagly, A. H., & Antonakis, J. (2015). Leadership. I I. M. Mikulincer & R. Shaver (red.), *APA Handbook of personality and social psychology* (1 utg., s. 571-592): American Psychological Association.
- Egan, G. (1990). *The skilled helper. A systematic approach to effective helping*. Pacific Grove, CA: Cole.
- Eide, H., & Eide, T. (2004). *Kommunikasjon i praksis. Relasjoner, samspill og etikk i de sosialfaglige utdanningene*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Eide, T., & Eide, H. (2014). *Kommunikasjon i relasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27. doi:10.1108/01437729910268588
- Einarsen, S., Hoel, H., & Nielsen, M. B. (2005). *Mobbing i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2 utg.). London: CRC Press / Taylor and Francis.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S., Pedersen, H., & Hoel, H. (2016). *Faktaundersøkelse: Metodikk i vanskelige arbeidsmiljø saker*. Oslo: Gyldendal Arbeidsliv.

- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22. doi:10.1080/09585192.2016.1164216
- Elliott, R., Fischer, C., & Rennie, D. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related fields. *The British Journal of Clinical Psychology*, 38, 215-229. doi:10.1348/014466599162782
- Erdogan, B., & Bauer, T. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. I D. Day (red.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 407-433). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Fischer, G., & Sortland, N. (1994). *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Tano.
- Flick, U. (2007). *Managing quality in qualitative research*. London: Sage.
- Fougner, J., & Holo, L. (2006). *Arbeidsmiljøloven, kommentarutgave*: Universitetsforlaget.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Organizational behavior* (3 utg.). New York: Prentice Hall.
- Gerstner, C. R., Day, D. V., & Murphy, K. R. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Diagnose und behandlung von konflikten in organizationen*. Bern: Haupt.
- Glasø, L. (2014). Konflikter og kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. (s. 281-309). Bergen: Fagbokforlaget.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. I J. G. Hunt & L. L. Larson (red.), *Leadership Frontiers* (s. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 92-111. doi:10.1108/10444060810856058
- Greene, J. O., & Burlison, B. R. (2003). *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gross, M., A., & Guerrero, L., K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226. doi:10.1108/eb022840
- Hansen, K., Mykland, S., & Solbakk, M. N. (2015). Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter. *Søkelys på arbeidslivet*, 31(01-02), 61-77. Hentet fra <https://www.idunn.no/spa/2015/01-02>
- Haraway, D. L., & Haraway, W. M. (2005). Analysis of the effect of conflict-management and resolution training on employee stress at a healthcare organization. *Hospital Topics*, 83(4), 11-17. doi:10.3200/HTPS.83.4.11-18
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045. doi:10.2307/3069328
- Haukedal, W. (2002). Norske ledere i det nye tusenåret: Hvordan oppfatter de sin lederrolle? I A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. I R. M. Stogdill & A. E. Coons (red.), *Leader behavior: Its description*



- and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business research: Ohio State University.
- Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management, 13*(2), 137-146. doi:10.1111/j.1365-2934.2004.00525.x
- Hill, C. E., & O'Brien, K. M. (1999). *Helping skills. Facilitation, exploration, insight, and action*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Ilgen, D., & Davis, C. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology, 49*(3), 550-565. doi:10.1111/1464-0597.00031
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Zedeck, S. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269-277. doi:10.1037/0021-9010.92.1.269
- Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group and Organization Management, 35*(4), 494-526. doi:10.1177/1059601110378294
- Jex, S. M., Beehr, T. A., & Roberts, C. K. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology, 77*(5), 623-628. doi:10.1037/0021-9010.77.5.623
- Johannessen, I. (2000). *The X-Y exercise*. Oslo: The Norwegian School of Management, School of Marketing.
- Jong, J. P. J., & Hartog, D. N. D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management, 10*(1), 41-64. doi:10.1108/14601060710720546
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of advanced nursing, 64*(4), 354. doi:10.1111/j.1365-2648.2008.04809.x
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kim, B., Lee, G., & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management, 29*(4), 591-597. doi:10.1016/j.ijhm.2009.10.025
- Kluger, A. N., Denisi, A., & Steinberg, R. J. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254-284. doi:10.1037/0033-2909.119.2.254
- Knapp, M. L., Putnam, L. L., & Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflicts in organizations. Where do we go from here. *Management Communication Quarterly, 1*, 414-429. doi:10.1177/0893318988001003008
- Knudsen, J. A., & Unstad, M. E. (2015). *Lederen som konflikthåndterer: Refleksjoner og erfaringer*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Kulik, J. A., & Kulik, C.-L. C. (1988). Timing of feedback and verbal learning. *Review of Educational Research, 58*(1), 79-97. doi:10.3102/00346543058001079
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2016). Constructive supervisor feedback is not sufficient: Immediacy and frequency is essential. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21785
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology, 14*(2), 171-196.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Langslet, G. (1999). *LØFT: Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554. doi:10.1348/096317906X154892
- Lau, E. Y. Y., Li, E. K. W., Mak, C. W. Y., & Chung, I. C. P. (2004). Effectiveness of conflict management training for traffic police officers in Hong Kong. *International Journal of Police Science & Management*, 6(2), 97-109. doi:10.1350/ijps.6.2.97.34468
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012). Positive dissimilarity attitudes in multicultural organizations: The role of language diversity and communication frequency. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 156-172. doi:10.1108/13563281211220292
- Leavy, R. L. (1983). Social support and psychological disorder: A review. *Journal of Community Psychology*, 11(1), 3-12. doi:10.1002/1520-6629(198301)11:1<3::AID-JCOP2290110102>3.0.CO;2-E
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/1170272>
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672. doi:10.1108/01437730510633728
- Leon-Perez, J. M., Medina, F. J., Arenas, A., & Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 250-263. doi:10.1108/JMP-01-2013-0034
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G., & Leon-Rubio, J. M. (2015). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: Evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12. doi:10.1080/1359432X.2015.1010520
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-120.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Hui, J. K. S. (2006). An investigation of leader member exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia. *Journal of Business and Management*, 12(1), 5-23.
- London, M. (2003). *Job feedback. Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2 utg.). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luthans, F. (1997). *Organizational behavior* (7 utg.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999). In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8(4), 421-440. doi:10.1016/S0969-5931(99)00015-3
- Martin, R. A. (2007). *The psychology of humor: An integrative approach*. Amsterdam: Elsevier Academic Press.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2010). *Human resource management*. Andover: Cengage Learning.
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799-808. doi:10.1177/1359105306066643

- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44, 773-758. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x
- Moss, S. E., Valenzi, E. R., & Taggart, W. (2003). Are you hiding from your boss?: The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers. *Journal of Management*, 29(4), 487-510. doi:10.1016/S0149-2063(03)00022-9
- Ness, E. (2003). *Ta ledelsen! En innføring i sykehusledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ng, W. (2009). Clarifying the relation between neuroticism and positive emotions. *Personality and Individual Differences*, 47(1), 69-72. doi:10.1016/j.paid.2009.01.049
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(4), 309-332. doi:10.1080/02678373.2012.734709
- Nordby, H. (2014). Management communication in leadership relations. A philosophical model of understanding and contextual agreement. *Philosophy of Management*, 13(2), 75-100. doi:10.5840/pom201413212
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- O'Donnell, M., Yukl, G., Taber, T., & O'Donnell, M. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154. doi:10.1108/02683941211199545
- Olivier, D., Jean, P., & Denis, C. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340-354. doi:10.1108/10444060910991057
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Paulhus, D. L. (2002). Socially desirable responding: The evolution of a construct. I H. I. Braun & D. E. Wiley (red.), *The role of constructs in psychological and educational measurement* (s. 49-69). ManWah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 102-112. doi:10.1016/S0749-5978(03)00090-6
- Piekkari, R., Vaara, E., Tienari, J., & Sääntti, R. (2005). Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 330-344. doi:10.1080/0958519042000339534
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi:10.1016/S0149-2063(00)00047-7
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 17, 296-320. doi:10.2307/2391553
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 257-261. doi:10.1002/job.4030130305
- Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3 utg.). Boston: McGraw-Hill.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of management journal*, 26(2), 368. doi:10.2307/255985
- Rahim, M. A. (2000). *Managing conflict in organizations* (3 utg.). Westport, Conn: Praeger.

- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *The Journal of Psychology*, *123*(2), 195-210. doi:10.1080/00223980.1989.10542976
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Riggs, B. S., & Porter, C. O. L. H. (2017). Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development. *The Leadership Quarterly*, *28*(2), 285-299. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.009
- Riva, P., Wirth, J. H., & Williams, K. D. (2011). The consequences of pain: The social and physical pain overlap on psychological responses. *European Journal of Social Psychology*, *41*(6), 681-687. doi:10.1002/ejsp.837
- Rognes, J. K. (2008). *Forhandlinger* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rognes, J. K. (2013). Konfliktledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (s. 253-271). Bergen: Fagbokforlaget.
- Römer, M., Rispens, S., Giebels, E., & Euwema, M. C. (2012). A helping hand? The moderating role of leaders' conflict management behavior on the conflict-stress relationship of employees. *Negotiation Journal*, *28*(3), 253-277. doi:10.1111/j.1571-9979.2012.00340.x
- Rønning, R. (2013). "Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere?" Konsekvenser I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (red.), *Livet som leder* (s. 431-449). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-Ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, *25*(3), 214-225. doi:10.1108/IJCMA-12-2012-0091
- Scandura, T., & Pellegrini, E. (2008). Trust and leader - member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(2), 101. doi:10.1177/1548051808320986
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.
- Settoon, R. P., Bennett, N., Liden, R. C., & Bobko, P. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219-227. doi:10.1037/0021-9010.81.3.219
- Shallcross, L., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Severe workplace conflict: The experience of mobbing, *6*(3), 191-213. doi:10.1111/ncmr.12011
- Shelley, D. D., Francis, J. Y., Leanne, E. A., & William, D. S. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, *17*(2), 177-193. doi:10.1108/09534810410530601
- Simons, T. L., Peterson, R. A. S., & Murphy, K. R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 102-111. doi:10.1037/0021-9010.85.1.102
- Skogstad, A. (2012). Psykososiale faktorer i arbeidslivet. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (2 utg., s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.

- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: Viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. (2 utg., s. 15-45). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse - en trussel mot effektivitet i norske virksomheter? . I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. (s. 253-272). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177-201. doi:10.1002/hrdq.21132
- Sortland, N. (1991). Konfliktåndtering. Praktisk økonomi og ledelse I: *Temahefte om forhandlinger* (s. 77-80). Oslo: Bedriftsøkonomisk forlag.
- Sortland, N., & Einarsen, S. (2011). Mellommenneskelige konflikter - årsaker og kommunikasjonsmønstre. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 138-163). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spector, P. E., & Burk-Lee, V. (2008). Conflict, health and well-being. In C. K. W. De Dreu & M. K. Gelfand (red.), *The psychology of conflict and conflict management in organisations* (s.267-288). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Spector, P. E., Jex, S. M., & Quick, J. C. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367. doi:10.1037/1076-8998.3.4.356
- Spector, P. E., & O'Connell, B. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11. doi:10.1111/j.2044-8325.1994.tb00545.x
- Sperber, D., & Wilson, D. (1986). *Relevance: Language and cognition*. Oxford: Blackwell.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Sue-Chan, C., Au, A. K. C., & Hackett, R. D. (2012). Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality. *Journal of World Business*, 47(3), 459-468. doi:10.1016/j.jwb.2011.05.012
- Sun, L.-Y., Chow, I. H. S., Chiu, R. K., & Pan, W. (2013). Outcome favorability in the link between leader-member exchange and organizational citizenship behavior: Procedural fairness climate matters. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 215-226. doi:10.1016/j.leaqua.2012.10.008
- Sævareid, H. I. (2014). Samarbeid som skranter. I H. H. Grelland, S. B. Eide, A. Kristiansen, D. G. Aasland, & H. I. Sævareid (red.), *Samarbeidets filosofi*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Taylor, A. J., Pettijohn, L. S., & Pettijohn, C. E. (1999). Salespersons and sales managers: A descriptive study of topics and perceptions of retail sales performance appraisals. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 271-291. doi:10.1002/hrdq.3920100306
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205. doi:10.1177/1059601108331218
- Thacker, R., & Stoner, J. (2012). Supervisors' instrumental and emotional influences on subordinate help-seeking behavior: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 40-61. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00870.x

- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. I M. D. Dunette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management. Reflections and update. *Journal of occupational behavior*, 13, 265-274. doi:10.1002/job.4030130307
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252. doi:10.1111/j.1740-8784.2006.00040.x
- Troyer, L., & Younggreen, R. (2009). Conflict and creativity in groups. *Journal of Social Issues*, 65(2), 409-427. doi:10.1111/j.1540-4560.2009.01606.x
- Ury, W. L., Brett, J. M., & Goldberger, S. B. (1998). *Getting disputes resolved. Designing systems to cut the cost of conflict*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management I P. D. Drenth, H. Thierrt, & C. J. de Wolff (red.), *Handbook of work and organizational psychology: Personnel psychology*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of management journal*, 46(3), 339-348. doi:10.2307/30040627
- Vassend, O. (1997). *Kommunikasjon og pasientbehandling*. Oslo: Spartacus.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334. doi:10.1006/jvbe.1998.1661
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490. doi:10.1037/0033-2909.96.3.465
- Yang, Y.-F. (2012). Studies of transformational leadership in consumer service: Leadership trust and the mediating-moderating role of cooperative conflict management. *Psychological Reports*, 110(1), 315-337. doi:10.2466/01.07.21.pr0.110.1.315-337
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology & Health*, 15(2), 215-228. doi:10.1080/08870440008400302
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7, global utg.). University of Albany, State University og New York: Pearson.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66. doi:10.5465/amp.2012.0088
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299. doi:10.1108/02683940910952697
- Zhang, X. A., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Informasjon til informantene før intervjuet:

- Navn, eller annen informasjon som kan identifisere tredjepersoner, må ikke nevnes i intervjuet.
- Du kan velge å ikke svare på spørsmål som oppleves som vanskelige eller problematiske.
- Du kan velge å trekke deg under intervjuet, eller i ettertid, uten å måtte oppgi en grunn til dette.
- Har du noen spørsmål før vi starter?

### Tema 1: Personlig informasjon

- A. Hvilken rolle har du i denne bedriften?
  - Hvor lenge har du jobbet her?
- B. Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
  - Hva synes du er det mest spennende ved yrket ditt?
  - Hva er det mest utfordrende?

### Tema 2: Lederens holdninger til, og erfaringer med, konfliktbegrepet

- A. Hva assosierer du med ordet konflikt? (ord, følelser, opplevelser)
- B. Bruker du mye tid på å håndtere konflikter på arbeidsplassen?
  - o Daglig, ukentlig, månedlig?
- C. Hva synes du er det mest utfordrende med konflikter på din arbeidsplass?
- D. Hvordan har du opplevd konflikter på din arbeidsplass?
  - o (Negative følelser, stress, osv?)
- E. Har du noen gang vært på kurs i konflikthåndtering? (Fortell)
  - Hvis ja:
    - o Var dette nyttig for deg?
    - o Kan du gi et eksempel på noe du lærte der som du har brukt i praksis?
- F. Føler du deg trygg på din egen kompetanse til å håndtere konflikter?
  - o Hva gjør deg trygg/utrygg på din kompetanse?
- G. Hvem kan du samarbeide med i håndteringen av konflikter som oppstår på din arbeidsplass?

### **Tema 3: Årsaker til konflikter på arbeidsplassen**

- A. Hvilke tema går ofte igjen i konflikter som oppstår på din arbeidsplass?
- B. Kan du gi eksempler på noen konflikttemaer som du opplever som vanskeligere å håndtere enn andre?
  - Hvorfor er dette vanskelig?
- C. Kan du gi eksempler på noen konflikttemaer som du opplever som enklere å håndtere enn andre?

### **Tema 4: Kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet**

- A. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?
- B. Vil du gi noen eksempler på hvordan dere arbeider med å kartlegge det psykososiale miljøet på arbeidsplassen?
  - Tenker du at slike kartlegginger kan fungere forebyggende med tanke på konflikter? Hvorfor/hvorfor ikke?

### **Tema 5: Internkontroll og interne prosedyrer for å forebygge destruktive konflikter**

- A. Hvilke interne “spilleregler” eller policys har dere internt i bedriften for hvordan ansatte skal oppføre seg mot sine kolleger? (Hva er akseptabel/ikke akseptabel atferd)
- B. Vil du fortelle litt om hvilke konkrete handlingsplaner eller interne prosedyrer dere har for å håndtere konflikter som oppstår på arbeidsplassen?
  - Hva tenker du er klokt å gjøre i en konfliktsituasjon? (Begrunn)
  - Hva tenker du er lite klokt å gjøre i en konfliktsituasjon? (Begrunn)
- C. Hvilke strategier har dere for å forebygge dannelsen av destruktive konflikter?
- D. Tror du dine ansatte opplever at det er rom for å gi beskjed om konflikter eller andre forhold som oppleves som belastende?
  - Hvis ja: Hva gjør dere for å oppnå det?
  - Hvis nei: Hva tror du skal til for at de skal føle seg tryggere til dette?

### **Tema 6: Hvordan håndterer ledere konflikter på arbeidsplassen?**

- A. Har du noen gang håndtert en konflikt som du opplevde fikk et dårlig utfall?
  - Fremgangsmåte?
  - Metodikk?
- B. Har du noen gang håndtert en konflikt som du opplevde fikk et positivt utfall?



- Fremgangsmåte?
  - Metodikk?
- C. Hva opplever du som den *viktigste* kunnskapen du tar med deg inn i konflikthåndteringer?
- Erfaring, metodikker?

### **Tema 7: Kommunikasjon i konflikthåndtering**

- A. Tenker du noen gang bevisst over hvordan du bruker kommunikasjon i konflikthåndteringsprosesser? Hvordan?
- B. Kan du fortelle om hva som bidrar til vellykket kommunikasjon mellom deg og konfliktparter?
- C. Kan du fortelle om hva som bidrar til at kommunikasjonen mellom deg og konfliktparter blir mindre vellykket, eventuelt bidrar til å intensivere konflikten?

### **Avslutningsvis**

- A. Nå har ikke jeg flere spørsmål. Er det noe du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt deg om? Eller har du noen spørsmål til meg rundt intervjuet eller oppgaven min?
- B. Er det greit om jeg bruker direkte sitater fra dette intervjuet i oppgaven min?
- C. Hvordan opplevde du intervjuet?
- D. Tusen takk for at du har stilt opp, og gitt av din tid

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *“Konflikthåndtering på arbeidsplassen”*

#### **Bakgrunn og formål**

Forskningsprosjektet gjøres i forbindelse med min masteroppgave ved psykologisk institutt på NTNU. Formålet med studien er å få en dypere forståelse for hvordan ledere eller personalansvarlige håndterer konflikter på arbeidsplassen, og hvordan bedriften arbeider med å forebygge konflikter før de blir destruktive. I tillegg ønsker jeg å undersøke hvilke konflikttema som oppstår i det norske arbeidsliv, samt hvilke konflikthåndteringsstrategier som har fungert bra, eller mindre bra, for deltakere i forskningsprosjektet.

Du får denne forespørselen fordi du er leder, eller har ansvaret for en større eller mindre gruppe ansatte. Det vil ofte oppstå mer eller mindre alvorlige konflikter mellom ansatte på arbeidsplassen, eller mellom medarbeidere og ledere. Som leder spiller du en sentral rolle når det kommer til interne rutiner for varsling av konflikter, samt håndtering og forebygging av konflikter. Derfor er jeg interessert i å snakke med deg om dine erfaringer rundt dette – både gode og mindre gode.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien vil gjøres gjennom kvalitative intervjuer som vil ta opp mot én time per deltaker. Spørsmålene vil omhandle erfaringer med konflikter og konflikthåndtering på arbeidsplassen. Intervjuene vil bli tatt opp på båndopptaker, og de vil videre bli transkribert av meg.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun meg og min veileder, Ingunn Hagen, som vil ha tilgang til personopplysninger. Båndopptakeren vil lagres i mitt private skap med hengelås, og transkriberingsmaterialet vil lagres på min private datamaskin med passord.

Den eneste informasjonen som vil kunne knyttes opp mot intervjudeltakerne i masteroppgaven er stillingstittel og hvilken bransje og sektor vedkommende jobber i. Informanter vil dermed ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.04.17. Etter dette vil alle data på båndopptaker slettes, og navn og andre personopplysninger vil ikke lenger oppbevares på min datamaskin.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Marie Vålandsmyr på telefon (99338719) eller mail ([marievalandsmyr@gmail.com](mailto:marievalandsmyr@gmail.com)).

Veileder for studien er Ingunn Hagen ([ingunn.hagen@svt.ntnu.no](mailto:ingunn.hagen@svt.ntnu.no)).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### Vedlegg 3: Godkjenning NDS



Ingunn Hagen  
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 25.10.2016

Vår ref: 50155 / 3 / IJJ

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.09.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>50155</i>	<i>Konflikthåndtering på arbeidsplassen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ingunn Hagen</i>
<i>Student</i>	<i>Marie Vålandsmyr</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets 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, 01.08.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Ida Jansen Jondahl

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 50155

#### FORMÅL

Formålet er å undersøke hvilke erfaringer ledere har med konflikthåndtering på egen arbeidsplass, erfaringer rundt håndteringsstrategier som har fungert bra eller mindre bra, om bedriften har faste strategier for å forebygge destruktive konflikter, samt undersøke hvorvidt det er visse konflikttemaer som går igjen i ulike bedrifter.

#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget skal informeres skriftlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

#### SENSITIVE OPPLYSNINGER

Vi tar høyde for at det vil kunne behandles sensitive personopplysninger om helseforhold i spørsmål knyttet til hvordan lederne har opplevd konflikter og hvordan de opplever arbeidsmiljøet på sin arbeidsplass. Dette er derfor lagt til i meldeskjemaet.

#### TREDJEPERSON

I den opprinnelige intervjuguiden var det flere spørsmål som handlet om enkeltkonflikter der tredjepersonsopplysninger kunne ha forekommet. I den reviderte intervjuguiden, mottatt 24.10.2016, er spørsmålene endret slik at de er mer generelle og dermed ikke åpner for at informantene gir tredjepersonsopplysninger. I

e-postkorrespondanse med student er det også avklart at studenten i forkant av intervjuet skal snakke med informantene om at de ikke skal navngi eller på annen måte identifisere tredjepersoner.

#### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at student og veileder følger NTNU sine rutiner for datasikkerhet.

#### PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 01.08.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger
- slette/omskrive indirekte personopplysninger
- slette digitale lydopptak