

Sigrud Bang

# Kjønn, alder og personkonflikter i instituttsektoren

Hovedoppgave i profesjonsstudiet i psykologi  
Veileder: Ingvild Saksvik-Lehouillier og Øystein Hansen  
Trondheim, desember 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Sammendrag.....	2
Innledning.....	5
Definisjon av konflikt .....	4
Ulike typer konflikter .....	5
Heterogenitet i arbeidsgrupper .....	6
Teorier om mangfold på arbeidsplassen.....	7
Betydningen av kjønn og alder for konflikter i arbeidsgrupper .....	9
Modererende faktorer .....	12
Kjønn- og aldersfordeling i instituttsektoren .....	14
Problemstilling .....	15
Hypoteser .....	15
Metode.....	15
Utvalg .....	15
Prosedyre .....	16
Instrumenter.....	17
Statistiske analyser.....	18
Resultater.....	19
Diskusjon .....	25
Demografiske variabler og opplevd konflikt.....	25
Kjønns- og aldersratio .....	27
Hva kjennetegner grupper med mer og mindre konflikt?.....	29
Metodologiske begrensninger .....	31
Praktisk betydning av funnene .....	33
Implikasjoner for videre forskning .....	35
Konklusjon .....	36
Referanser.....	37

## Forord

I mitt møte med arbeidslivet har det fascinert meg hvor forskjellig dynamikken i ulike arbeidsgrupper kan være. Spesielt ble dette synlig for meg under mine fire år som kabinansatt i SAS. I en rutinepreget arbeidshverdag med standardiserte prosedyrer, men hvor sammensetningen i arbeidsgruppen endret seg fra dag til dag, ble det tydelig at kvaliteter ved enkeltpersoner hadde mye å si. Dette har gitt meg inspirasjon til å studere ulike faktorerets betydning for samspillet i en arbeidsgruppe. Ved oppstart av min hovedoppgave var jeg klar på at jeg ønsket å arbeide med noe som hadde nærhet til virkeligheten og som kunne gi direkte betydning for flere personer og bedrifter. Etersom jeg var kjent med Lead AS, og deres uutnyttede potensiale i form av store datamengder, bestemte jeg meg for å ta kontakt for å forsøke å opprette et samarbeid. Jeg er glad for at jeg tok dette valget, og at jeg med det fikk muligheten til å arbeide med så virkelighetsnære og interessante problemstillinger i min hovedoppgave. Jeg vil takke Øystein Hansen for at han gjorde dette mulig, og for et godt og lærerikt samarbeid. Jeg har samtidig fått lov til å fordype meg i et fagområde innenfor psykologien som interesserer meg stort. Jeg har også fått muligheten til å lære mer om forskning og retter en stor takk til Ingvild Saksvik-Lehouillier for dette og for uvurderlig støtte og hjelp i form av tilbakemeldinger og veiledning underveis. Til slutt vil jeg takke familien og mine nærmeste kolleger for gode samtaler og refleksjoner i forbindelse med min hovedoppgave.

## Sammendrag

Målet med denne studien er å undersøke sammenhengen mellom kjønn, alder og opplevd konflikt i instituttsektoren. Bakgrunnen for dette er at konflikter i arbeidslivet er en utfordring som rammer mange, og som kan gi store konsekvenser for enkeltpersoner, bedrifter og for samfunnet som helhet. Det er videre manglende forskning på konflikter i instituttsektoren. Samtidig er vi i dag vitne til et arbeidsliv i stadig endring med et økende antall kvinner, eldre og yngre arbeidstakere, noe som gjør det interessant å se på hvilken betydning disse faktorene har for opplevelsen av konflikt på arbeidsplassen. Datagrunnlaget for studien er innhentet i perioden 2015-2017 ved hjelp av spørreundersøkelsen AMIS som er spesielt utviklet for instituttsektoren. Totalt deltok 2655 ansatte fra fem ulike bedrifter innenfor instituttsektoren. Resultatene viser at det er en sammenheng mellom kjønn, alder og opplevd konflikt ved at kvinner opplever mer konflikt enn menn, og at de yngste og eldste aldersgruppene opplever mindre konflikt enn de middelaldrende personene i utvalget. Videre viser funnene at kjønnsratio i arbeidsgruppen har betydning for opplevd konflikt, ved at høy kvinneandel har en positiv sammenheng, mens høy mannsandel har en negativ sammenheng med opplevd konflikt. Det samme gjelder for aldersratio, ved at høy andel unge (20-30 år) eller høy andel eldre (over 60 år) har en negativ sammenheng, mens høy andel middelaldrende (41-50 år) har en positiv sammenheng med opplevd konflikt. Betydningen av kjønn og alder for opplevd konflikt er imidlertid relativt liten, og det vil være behov for mer forskning på flere faktorer for å få en bedre forståelse av forholdet mellom kjønn, alder og opplevd konflikt.

Nye tall fra Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø fra 2017 viser at konflikter på arbeidsplassen er et omfattende problem som rammer mange. Undersøkelsen indikerer at 8 % av de som svarte, ofte eller av og til var involvert i ubehagelige konflikter med overordnede på arbeidsplassen. Videre var det 8 % som rapporterte at de ofte eller av og til var involvert i ubehagelige konflikter med sine arbeidskollegaer. Så mye som 31 % i utvalget opplevde ofte eller av og til dårlige forhold mellom ansatte og ledelsen, mens 23 % av de spurte opplevde ofte eller av og til dårlige forhold mellom de ansatte (SSB, 2017a).

Konsekvensene av slike konflikter er mangeartede. I forhold til personer som ikke står i konflikt er det vist at de som er involvert i konflikter på arbeidsplassen har dårligere generell helse, lavere tilfredshet med arbeidet, flere helseplager, større grad av opplevd stress, flere psykososiale plager og svakere arbeidsprestasjoner. Dette er problemer som igjen kan gjøre det vanskelig å håndtere jobbsituasjonen og den øvrige livssituasjonen (Einarsen et al., 2007; Einarsen, Hoel, & Nielsen, 2005; Guerra, Martínez, Munduate, & Medina, 2005; Sliter, Boyd, Sinclair, Cheung, & McFadden, 2014). Ved psykisk sykdom og psykososiale vansker foreligger det økt risiko for hyppig utskiftning av arbeidstakere og langvarig sykemelding (Berthelsen, Skogstad, Lau, & Einarsen, 2011; Glambek, Skogstad, & Einarsen, 2015; McDonald & Ahern, 2002). Et slikt utfall vil kunne være et tap for personen selv, men også for arbeidsgiver og samfunnet som helhet i form av menneskelige og økonomiske ressurser (Einarsen & Pedersen, 2007).

Men ikke alle konflikter gir nødvendigvis negative konsekvenser. Forskning på forholdet mellom konflikter og produktivitet har gitt sprikende resultater og indikerer en kompleks relasjon (De Dreu & Weingart, 2003; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999; Tjosvold, 2008). Mens enkelte studier peker i retning av at noen typer konflikter vil kunne bidra til økt produktivitet, kreativitet og utvikling i bedriften, viser andre det motsatte ved at konflikter kan føre til misnøye med arbeidssituasjonen og lavere produktivitet (van Knippenberg, De Dreu, & Homan 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). Dette er funn som viser at det er behov for mer forskning på området.

I tillegg til at vi for øyeblikket ikke har en tilstrekkelig forståelse av arbeidskonfliktenes prosesser og konsekvenser er vi i dag vitne til et arbeidsliv i stadig endring. Dagens arbeidsliv er i mye større grad enn tidligere preget av mangfold og økende grad av teamarbeid, en trend som sannsynligvis vil fortsette i årene som kommer (Sørensen & Grimsmo, 2001; van Knippenberg & Mell, 2016). Økende mangfold sees blant annet gjennom økt heterogenitet i alder og kjønnsammensetning. Alder og kjønn er to relativt lett synlige variabler som alle arbeidstakere innehar og som derfor kan være interessante faktorer i

forhold til konflikter på arbeidsplassen (Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997). I Norge finner vi høy sysselsetting blant kvinner, unge og eldre arbeidstakere, sammenliknet med andre land. Totalt sett har arbeidsstyrken blitt eldre og andelen sysselsatte kvinner har økt fra 51,5 % i 1972 til 81,4 % i 2014 (NOU 2016:1, s. 68-69). Med en relativt homogen kultur ellers i arbeidsgruppen vil variabler som kjønn og alder kunne bli ekstra fremtredende og dermed få større betydning, enn i mer heterogene grupper (Pelled, Xin, & Weiss 2001). Også når det kommer til heterogenitet i arbeidslivet viser forskningen sprikende funn. Det vil derfor være nyttig å forstå betydningen og konsekvensene av denne endringen i arbeidslivet som vi nå står ovenfor (Jackson & Joshi, 2004; Milliken & Martins, 1996; Pelled et al., 1999; Triandis, Kurowski & Gelfand 1994; Williams & O'Reilly, 1998).

Sprikende funn, økende mangfold og arbeidskonflikters potensielt store negative konsekvenser for involverte enkeltpersoner, deres nærmeste, arbeidsplassen og samfunnet som helhet gjør at konflikter i arbeidslivet er et felt som bør studeres nærmere. Utbredelsen av vanskelige konflikter viser at dette er problematikk som rammer mange og at det potensielt kan ramme hardt. Samtidig er det vist at så mye som 60 % av norske ledere opplever problemer med å fange opp eller ta tak i konflikter på en god måte (Haukedal, 2002). Dersom vi ved forskning kan si noe mer om hva som skaper arbeidskonflikter vil vi potensielt kunne komme disse konfliktene i forkjøpet og dermed forhåpentligvis unngå de mange menneskelige, helsemessige og økonomiske kostnadene som arbeidskonflikter i dag medfører (Jackson & Joshi, 2004). Videre er det viktig å studere forholdene i Norge, ettersom kulturelle påvirkninger kan spille inn og gjøre at årsakene til konflikter er annerledes her enn i andre land (Hofstede, 2003). I denne oppgaven vil jeg gjøre et forsøk på nettopp dette ved å se på om, og i tilfelle hvilken betydning, de demografiske variablene alder og kjønn har for konflikter i arbeidsgrupper.

### **Definisjon av konflikt**

Hva som oppleves som en konflikt og hvor alvorlig situasjonen synes å være, vil kunne variere fra person til person. I arbeidslivet, blant forskere og andre fagfolk råder det ulike meninger om hva en konflikt er, og det er uenighet om hvordan det skal defineres. Grovt sett kan en dele forståelsen inn i to retninger, en avgrenset og en utvidet. Den avgrensede retningen har fokus rettet mot situasjoner hvor to eller flere parter har konkurrerende intensjoner eller mål, eller situasjoner hvor en part forsøker å blokkere for den andre partens måloppnåelse (Einarsen & Pedersen, 2007). Her oppfattes konflikt som en situasjon med alvorlige motsetningsforhold og åpne konfrontasjoner mellom partene. I retningen med et mer utvidet syn på begrepet kjennetegnes konflikt ved frustrasjon mellom to parter. Her benyttes

vide definisjoner og en anser det som en konflikt allerede ved frustrasjon i forholdet mellom partene.

Knapp, Putnam, og Davis (1988, s. 415) representerer den avgrensede retningen og beskriver konflikter slik: *"(...) 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"*. Van de Vliert (1998, s. 351) definerer det som *"en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre."* og representerer med det den utvidede retningen. Den utvidede retningen skiller mellom konflikt og reaksjonen på konflikten og tar dermed høyde for mindre åpne konflikter som enda ikke har resultert i tydelige konfrontasjoner. Den tar hensyn til forhold hvor partene ikke lenger snakker sammen eller utøver indirekte sabotasje. Videre ivaretar den subjektiviteten i konflikten, ved at det er nok at en part opplever frustrasjon. Til sist omfatter den også de mindre konfliktene som ikke er så alvorlige, men likevel kan skape problemer (Einarsen & Pedersen, 2007). Disse kvalitetene gjør at det er den utvidede forståelsen av begrepet konflikt som vil bli brukt videre i oppgaven. Videre er det viktig å poengtere at det i denne oppgaven fokuseres på mellommenneskelige konflikter, og ikke andre konflikter slik som for eksempel mellom fagforeninger og enkeltpersoner, ulike ideologier og ulike profesjoner.

### **Ulike typer konflikter**

Noen vil hevde at det er umulig å unngå konflikter i arbeidslivet. Årsaken til dette er at det å arbeide som regel innebærer stor grad av mellommenneskelig interaksjon. En naturlig del av denne interaksjonen er motstridende interesser, meninger og behov som igjen gir grunnlag for konflikter. Som definisjonen ovenfor viser vil enhver situasjon hvor det finnes interaksjon potensielt kunne gi mulighet for konflikt (Thakore, 2013). Videre vil en del si at den energien som konflikten skaper i en bedrift vil kunne føre til positiv så vel som negativ endring og at konflikter nærmest kan være nødvendig for at bedriften skal oppnå vekst og utvikling (Tjosvold, 1997, 2008).

Det er imidlertid ikke alle konflikter som bidrar til en slik potensiell utvikling og positiv vekst. Det er vanlig å skille mellom de konflikter som er orientert rundt sak og de som dreier seg om forholdet mellom personer. Den første typen konflikter omtales gjerne som sakskonflikt eller kognitiv konflikt, mens den andre benevnes som personkonflikt eller affektiv konflikt. Personkonflikter er gjerne mer intense og assosieres i høyere grad med negative følelser, mens sakskonflikter er ansett for å være mer konstruktive (Pelled, 1996).

Dette kan bety at en viss mengde sakskonflikter være positivt i en bedrift. Men selv om de to typene konflikter teoretisk kan adskilles, så er det ikke nødvendigvis slik i praksis.

Konfliktene utvikler seg gjerne i stadier og en saksorientert uenighet kan over tid utvikle seg til en aggressiv personkonflikt (Einarsen et al., 2005). I metastudien til De Dreu og Weingart (2003) kommer det frem at begge formene for konflikt er negativt assosiert med kvaliteten på saksresultater, at de to konfliktformene i liten grad kan skilles fra hverandre og at de ofte opptrer sammen. Videre er det vist at den potensielt positive effekten av sakskonflikter kan medieres av hvilken type arbeid det gjelder. Jehn (1995) viser at sakskonflikter opp til et visst nivå er gunstige for grupper som driver med mindre rutinemessig arbeid, mens det for grupper med rutinepreget arbeidshverdag er skadelig. Studien viser også at begge typer konflikt bidrar til redusert tilfredshet, at kollegaer liker hverandre mindre og det reduserer enkeltpersoners intensjon om å forbli i gruppen. Det ser altså ut til at ulike typer konflikter kan gi ulik innvirkning i ulike arbeidsgrupper og at forskjellen mellom saks- og personkonflikter er mer teoretisk enn praktisk. Selv om betydningen av de ulike konflikttypene er komplekse og de to konfliktformene kan være vanskelig å skille i praksis er det i hovedsak personkonflikter som er målt i min studie, og det er det som vil være fokus videre i oppgaven. Valget om å fokusere på denne typen konflikter begrunnes videre med at denne typen konflikter kan ha en mer negativ innvirkning både på den enkelte og gruppen som helhet (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999).

### **Heterogenitet i arbeidsgrupper**

Dagens arbeidsliv preges, som tidligere nevnt, av stadig mer heterogene grupper og forskningen viser at slik heterogenitet bidrar til at gruppene enten fungerer svært godt eller svært dårlig (Jackson & Joshi, 2004; Milliken & Martins, 1996; Pelled et al., 1999; Triandis et al., 1994; van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). Funnene om stor forskjell i fungering gjør at det blir interessant å se nærmere på hvilke faktorer som kan bidra til positiv utvikling i en arbeidsgruppe og hvilke som skaper negative gnisninger og konflikter.

Det finnes ulike måter å klassifisere ulikheter på. Tradisjonelt har en sett på ulikheter som forskjeller mellom individer på enhver egenskap som kan føre til en opplevelse av at en person er annerledes fra en selv (Triandis et al., 1994; Williams & O'Reilly, 1998). Det vil si at forskning på mangfold i organisasjoner i prinsippet kan handle om alle mulige dimensjoner av ulikheter, men i praksis har det vært fokusert på alder, etnisitet, ansiennitet, kjønn, utdanning og erfaringsbakgrunn. Hovedpoenget har vært å se på hvordan forskjeller mellom personer i arbeidsgruppen påvirker gruppeprosesser og prestasjoner, medlemmenes holdninger og velvære (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). En måte å klassifisere mangfold på er etter grad av synlighet og jobbrelasjon. Synlighet ligger i ordets



betydning og går ut på hvor lett synlig et trekk eller en egenskap er for gruppemedlemmene og i denne kategorien ligger kjønn og alder. Med jobbrelasjon menes i hvilken grad variabelen er relatert til jobben ved at den former synsvinkler og ferdigheter knyttet til oppgavene. Eksempel på slike faktorer er ansiennitet, utdanning og stilling (Jehn et al., 1999; Milliken og Martins, 1996; Pelled et al., 1999).

Det har tidligere vært foreslått at de mest synlige variablene ville føre til økende grad av personlighetskonflikt, mens variabler med høy jobbrelasjon ville føre til økende grad av sakskonflikter (Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999). Dette har igjen ført til at en har vært skeptisk til stor grad av mangfold når det kommer til lett synlige demografiske variabler, da det kunne føre til personlighetskonflikter. Samtidig har det vært ønskelig med en høyere grad av mangfold i forhold til jobbrelaterte variabler slik som ulik ansiennitet og utdanning, da det kunne føre til økende grad av konstruktive sakskonflikter (van Knippenberg & Schippers, 2007). Ny forskning viser imidlertid at denne sammenhengen ikke er så lineær som først antatt og at det sannsynligvis er behov for en bedre forståelse av mangfold. Blant forslagene til en mer meningsfull klassifisering enn etter de mest synlige variablene, slik som kjønn og alder, finner vi blant annet en inndeling etter underliggende og lite observerbare trekk slik som personlighet, holdninger og verdier (Harrison, Price, & Bell, 1998; Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002; Mohammed & Angell, 2004). For å kunne si noe mer sikkert om hvilke variabler som kan ha betydning for arbeidsmiljøet er det imidlertid behov for mer forskning (Dwertmann, Nishii, & van Knippenberg, 2016). Ut fra dette blir det tydelig at det enda ikke finnes en klar forståelse av hvilken type variabler som har en gitt betydning for ulike typer konflikter. Det kan derfor være nyttig å se på grunnleggende teorier for å få en bedre forståelse av hvilken betydning mangfold kan ha i en arbeidsgruppe.

### **Teorier om mangfold på arbeidsplassen**

For å forklare effekten av mangfold på arbeidsgrupper har det vært benyttet flere teorier, men de vanligste er sosial kategorisering, likhet/tiltrekning og informasjonsmangfold og beslutningsprosesser. Dette er ikke utfyllende teorier, men et grunnlag for å forsøke å forstå de underliggende mekanismene i hvordan variabler som kjønn og alder kan påvirke prestasjon og prosesser i en arbeidsgruppe (Williams & O'Reilly, 1998).

**Sosial kategorisering** er den teorien som oftest er brukt i forbindelse med forskning på demografiske variabler. Den har sitt grunnlag i sosialpsykologiske teorier om sosial kategorisering og identitetsteori (Hogg & Abrams 1988; Tajfel 1981; Turner, 1987). Teoriene bygger på et prinsipp om at alle individer har et ønske om å opprettholde et godt selvilde, noe man ofte gjør ved å sammenlikne seg med andre. For å sammenlikne seg med andre må

man først kategorisere seg selv inn i en gruppe, gjerne på grunnlag av synlige karakteristikk slik som for eksempel alder og kjønn. Når en person så har definert seg selv inn eller ut av en gruppe vil han eller hun favorisere inngruppemedlemmer ved blant annet å samarbeide og stole mer på dem enn på utgruppemedlemmer (Brewer & Brown, 1998, Tajfel & Turner, 1986). Denne prosessen fører til økt stereotypi og polarisering og har i enkelte tilfeller vist seg å være grunnlag for selvoppfyllende profeti og konflikt i heterogene grupper (Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999; Williams & O'Reilly, 1998).

**Likhet/tiltrekningsperspektivet** komplementerer sosialkategoriseringsteori. Tanken er at vi liker og tiltrekkes andre som er like som oss selv, og at dette gjelder for alt i fra holdninger og verdier til demografiske variabler (Berscheid & Walster, 1978; Byrne, 1971). I følge Byrne (1971) vil det si at jo mer et individ skiller seg fra de andre gruppe-medlemmene på en demografisk variabel, jo mer sannsynlig er det at de opplever personlighetskonflikter. Personer med lik bakgrunn har sannsynligvis mer like livserfaringer og verdier og det kan derfor tenkes at en opplever det som lettere å samhandle med personer som har like karakteristikk som en selv. Dette kan videre føre til en ønsket forsterkning av egne holdninger og verdier som igjen bidrar til å opprettholde et positivt selvilde (Williams & O'Reilly, 1998). Det er vist at sammenliknet med homogene grupper så har heterogene grupper mindre positive holdninger, mindre kommunikasjon og høyere grad av turnover. Dette gjelder spesielt for de personene som skiller seg ut fra majoriteten i gruppen (Jehn et al., 1999, O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993; Riordan & Shore, 1997).

**Informasjonsmangfold/beslutningsprosesteori** skiller seg fra de to foregående teoriene ved at den anser økt mangfold som noe positiv. Tanken er at individer i en heterogen gruppe vil ha mer ressurser i form av et bredere sett av ferdigheter og evner samt tilgang på mer differensiert informasjon (Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale, 1996; Wittenbaum & Stasser 1996). På denne måten kan en oppnå en høyere grad av sakskonflikter, noe som igjen kan føre til økt prestasjon, vekst og utvikling (Bantel & Jackson, 1989; Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999) Det er blant annet foreslått at kjønns mangfold kan ha positive effekter på samarbeidet i gruppen ved at det tilfører flere perspektiver og alternativer til prosessen (Kent & McGrath, 1969).

Det er hevdet at en kan oppnå denne positive virkningen av heterogene grupper uavhengig av hva som skjer i gruppeprosessen (Tziner & Eden, 1985). Ut i fra det som er beskrevet ovenfor vil det være optimalt om man kan ha et lavt nivå av personkonflikter og et moderat nivå av sakskonflikter. Tanken er at dette skal føre til økt kvalitet på beslutninger da slike grupper vil kunne ha grundigere diskusjoner av komplekse problemstillinger og dermed

klare å utnytte de ulikhetene som eksisterer mellom medlemmene i gruppen. Dette vil være en fordel som grupper med høy grad av saks- og relasjonskonflikter eller veldig lav grad av sakskonflikter ikke vil kunne utnytte på samme måte (De Dreu, 2006; Hjertø, 2006; Jehn, 1995; Jehn & Chatman, 2000; Jehn & Mannix, 2001). Det er imidlertid vanskelig å se for seg at en skal få de positive utfallene som predikeres fra alle disse teoriene samtidig og det er lite bevis for at de ulike prosessen opptrer til samme tid (van Knippenberg & Schippers, 2007). Empirisk forskning vil kunne si noe mer spesifikt om betydningen av kjønn, alder og ulike typer konflikter.

### **Betydningen av kjønn og alder for konflikter i arbeidsgrupper**

Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø fra 2017 viser at det er forskjeller mellom kjønnene og ulike aldersgrupper når det kommer til konflikter. Statistikken viser at kvinner rapporterer om gjennomgående mer konflikter og dårlige relasjonelle forhold på arbeidsplassen enn hva menn gjør. Dette gjelder for alle tilfeller utenom konflikter med overordnede hvor det er likt mellom kjønnene. Videre er det også forskjell mellom aldersgruppene i undersøkelsen. Mens aldersgruppene 25-44 år og 45-66 år skårer relativt likt er det den yngste aldersgruppen på mellom 16-24 år som rapporterer om færrest antall konflikter og dårlige relasjonelle forhold (SSB, 2017a). Tidligere studier har vist at kvinner er spesielt utsatt for dårlig behandling og konflikter på arbeidsplassen, men det er lite forskning som ser direkte på forskjellen mellom kjønnene når det gjelder opplevd konflikt (Sliter al., 2014).

Når det kommer til empirisk forskning på konflikt og sammensetning av grupper med tanke på kjønn og alder, så ser det likevel ut til at forholdet er noe mer komplisert. Williams og O'Reilly (1998) gjennomførte en metastudie på de siste 40-års forskning på effekten av demografiske variabler på prosesser og prestasjon i arbeidsgrupper. De fant at kjønns mangfold hadde en negativ effekt på arbeidsgrupper generelt og da spesielt for menn. Den negative effekten utviste seg for eksempel i høyere utskiftningsrater, mindre tilfredshet med arbeidsplassen og mer konflikter. De fant at menn og kvinner reagerer ulikt både på det å arbeide i grupper med kjønns mangfold og det å være en minoritet. Til tross for at menn blir mer akseptert og inkludert enn hva kvinner blir når de er mindretall, reagerer de mer negativt ved at de rapporterer lavere grad av tilfredshet og engasjement enn hva kvinner gjør når de er i mindretall. Når det kom til alder ble ikke forventningene basert på informasjonsmangfold/beslutningsprosessteori som sier at ulikheter vil skape økt vekst og utvikling bekreftet. Det ble funnet at de som skilte seg ut med tanke på alder viste høyere tendens til tilbaketrekning og turnover enn de som var mer lik majoritetsgruppen i alder.

I tråd med Williams og O'Reilly (1998) fant Jehn et al. (1999) et positivt forhold mellom kjønnsheterogenitet og konflikt, mens Pelled et al., (1999) ikke fant noen relasjon mellom de to variablene. Mohammed og Angell (2004) viser i sin studie at kjønnsheterogenitet hadde en svak men signifikant negativ effekt på konfliktnivået, men at denne sammenhengen ikke var entydig. Det ble funnet at kjønnsheterogenitet kunne predikere konflikter, men kun dersom teamorientering var lav. Dersom graden av teamorientering derimot var høy bidro det til å nøytralisere effekten av kjønnsheterogenitet.

Teamorientering og inkludering i arbeidslivet har vist seg å være en viktig faktor i forholdet mellom kjønn og konflikter. Som beskrevet ovenfor så er sosial kategorisering en trigger for intergruppebias, som videre kan føre til negativ vurdering av andre og deres perspektiver og som igjen kan føre til konflikter (Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999; Williams & O'Reilly, 1998). Nishii (2013) har sett på forholdet mellom inkluderende arbeidsliv og konflikter i grupper med kjønns mangfold. Hun beskriver at bedrifter med klima for inkludering kjennetegnes av et positivt klima for mangfold, interpersonlig integrering mellom de ansatte og inkludering i beslutningstaking blant de ansatte. Dette er tre grunnpilarer som skal bidra til reduksjon av intergruppebias og negative følger av dette. I studien ble det funnet at et inkluderende jobbklima hadde en signifikant modererende effekt både på forholdet mellom kjønns mangfold og saks konflikter samt kjønns mangfold og relasjonelle konflikter. I tillegg ble det funnet at den negative linken mellom relasjonskonflikter og jobbtilfredshet forsvinner når nivået av inkludering på arbeidsplassen er høyt.

Ut i fra studien til Nishii (2013) kan det se ut til at det ikke er kjønn i seg selv, men heller synligheten eller viktigheten av denne variabelen som er avgjørende for om det utvikles konflikter eller ikke. I tråd med dette viser flere studier at kjønnsratio kan være en viktig faktor for å forklare forholdet mellom kjønn og konflikter. Randel (2002) viste i sin studie at det ikke nødvendigvis var tilstedeværelsen av kjønns mangfold som førte til konflikt, men heller hvor fremtredende dette trekket syntes å være for gruppen. Resultatene viste at det for menn var et lineært forhold mellom kjønns sammensetning og hvor fremtredende kjønn var som en beskrivende faktor for gruppa. Videre kom det frem at tydeligheten av kjønnsidentitet var positivt relatert til konflikt og at tydeligheten av kjønnsidentitet på den måten virker som en modererende faktor i forholdet mellom kjønnsratio og konflikt. Tidligere studier gjennomført av Tolbert, Simons, Andrews og Rhee (1995) viser i likhet med Randel (2002) at menn og kvinner påvirkes ulikt av kjønnsratio, men i denne studien var det kvinner som ble

påvirket av kjønnsratioen i form av økt turnover ved økt kvinneandel. Økt kvinneandel hadde positiv eller ingen effekt på menn i denne studien.

Choi og Sy (2010) gjennomførte en studie hvor de så på demografiske forskjeller basert på relasjonsorienterte attributter i små arbeidsgrupper. Spesielt for denne studien er det at de har tatt hensyn til at flere demografiske forskjeller eksisterer samtidig. Blant annet undersøkte de grupper som ble benevnt ”kjønn-alder”. Her var gruppemedlemmene forskjellig både i kjønn og alder ved at gruppen bestod av for eksempel eldre menn og yngre kvinner. Deres hypotese om at slike grupper ville oppleve større grad av personkonflikter ble bekreftet. Grupper med forskjell i både alder og kjønn, alder og rase og alder og ansiennitet opplevde mer konflikter enn grupper som bare viste forskjeller i en variabel. Disse forskjellene hadde ikke samme påvirkning på sakskonflikter. Dersom det imidlertid var forskjell i både kjønn og ansiennitet førte dette til større grad av sakskonflikter enn forskjell i en av disse faktorene alene. Alder ble her funnet å være den viktigste prediktoren for personkonflikter.

Davis, Kraus og Capobianco (2009) viser at det er få studier som ser på relasjonen mellom alder og konflikter på arbeidsplassen. Tidligere studier har gjerne sett på relasjonene mellom alder og konflikt på andre arenaer som for eksempel mellom foreldre og barn eller i ekteskapet. Davis et al. (2009) har i sin studie benyttet rapporter fra kollegaer, over- og underordnede for å få best mulig forståelse av relasjonen mellom alder og konflikt på arbeidsplassen. Studien viser at det ikke er noen signifikant forskjell mellom de ulike aldersgruppene og deres tendens til å reagere på en destruktiv måte i konflikter. Videre kommer det frem at passiv og unngående atferd som avverger konfrontasjon, øker med alderen. Eldre ble av sine overordnede og kollegaer, men ikke sine underordnede, ansett som å utøve mer aktiv konstruktiv atferd i konflikter enn de yngre deltakerne i studien. Studien viser at resultatene er noe annerledes enn hva man finner i studier av alder og konflikt på andre arenaer og at det dermed er behov for ytterligere undersøkelse.

Pelled et al. (2001) gjennomførte en studie blant 198 elektroarbeidere i Mexico og fant at ansatte som var ulik de andre i arbeidsgruppen når det kom til alder rapporterte om høyere nivåer av relasjonskonflikter, men ikke for sakskonflikter, enn de som var mer lik resten av gruppen i alder. Den samme assosiasjonen mellom ulikhet i alder og relasjonskonflikter ble ikke funnet ved liknende studier i USA (Jehn et al., 1997) noe som indikerer at det ikke er alderen i seg selv som spiller en rolle. I likhet med kjønn kan det her være snakk om grad av synlighet. Utvalget i studien gjennomført i Mexico var ”mestizo”, altså av blandet etnisk

bakgrunn noe som gjorde at det etniske skillet ble mindre synlig og at andre ulikheter, slik som alder, potensielt kan ha blitt mer fremstående (Pelled et al., 2001).

Videre er det mulig at relasjonen mellom arbeidskonflikter og alder kan skyldes en preferanse blant arbeidstakere for å jobbe sammen med personer i samme aldersgruppe som en selv. Standifer, Lester, Schultz, og Windsor (2013) undersøkte hvorvidt preferanse for alderslikhet var assosiert med høyere grad av usikkerhet og opplevde arbeidsutfordringer, og videre hvordan en slik preferanse kunne påvirke relasjonelle utfall og da nærmere bestemt arbeidskonflikter. De fant en signifikant positiv relasjon mellom preferanse for alderslikhet og konflikt. Det ble også funnet at denne relasjonen ble mediert av opplevd usikkerhet. Det ble videre funnet en positiv relasjon mellom preferanse for alderslikhet og hvordan utfordringer på arbeidsplassen opplevdes. På den måten hadde preferanse for alderslikhet en indirekte effekt på konflikt gjennom hvordan utfordringer på arbeidsplassen opplevdes.

### **Modererende faktorer**

Flere av funnene som er gjort ovenfor støtter sosial kategorisering og likhet/tiltrekingsperspektivet ved at økt heterogenitet i arbeidsgruppen førte til økt mengde konflikter. Funnene som er beskrevet viser at det sannsynligvis ikke er en direkte relasjon mellom de demografiske variablene alder og kjønn og konflikter i arbeidsgrupper, men at de to faktorene preges av modererende faktorer som påvirker forholdet mellom dem. Det kan videre se ut til at eksisterende teorier ikke er tilstrekkelig som forklaringsmodeller for de underliggende prosessene, og at en må se på mer omfattende sammenhenger for å få en bedre forståelse av forholdet mellom variablene. De teoretiske modellene har i tråd med dette høstet kritikk for å være for enkle og lite nyansert (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). I tillegg til de faktorene som er beskrevet ovenfor er det foreslått at tid, graden av ulikheter, holdninger til mangfold, grad av samarbeid og gjensidig avhengighet også kan ha betydning for gruppesammensetning og konflikt (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Det er tydelig at det her er mulig å undersøke flere modererende faktorer, men jeg velger å se på alders- og kjønnsratio fordi dette er konkrete målinger i form av fastsatte størrelser i motsetning til for eksempel teamorientering hvor innholdet i variabelen kan være varierende. I tillegg viser forskningen at menn og kvinner reagerer ulikt på kjønnsratio, men det er motstridende funn i forhold til hvordan kjønnene opplever å være i majoritet og eller minoritet (Randel, 2002; Tolbert et al., 1995; Williams & O'Reilly, 1998). Forskning på kjønnsratio og konflikter vil også være viktig med tanke på at enkelte yrkesgrupper er preget av stor forskjell i andelen menn og kvinner. Eksempel på dette er yrker innenfor helse- og

sosialtjenester, undervisning, industri og bygg- og anleggsvirksomhet. Generelt består offentlig sektor av 70 % kvinner og 30 % menn, mens andelen menn i privat sektor er 63 % menn og 37 % kvinner (SSB, 2017b). En undersøkelse av hvilken betydning kjønnsratio har for opplevelsen av konflikt vil derfor være viktig. I tillegg har jeg kun lyktes med å finne studier som ser på kjønnsratio og ikke aldersratio. Alder har vist seg å være den viktigste prediktoren for personkonflikter blant flere andre demografiske variabler og har med det en større betydning enn hva kjønn har når det kommer til opplevd konflikt (Choi & Sy, 2010). Dette vil si at vi vet lite om hvilken betydning den økende graden av yngre og eldre deltakere i norsk arbeidsliv vil ha for et viktig tema som konflikter. Forskning på sistnevnte vil derfor tilbringe noe nytt til feltet noe som må anes å gjøre den spesielt viktig.

Av studiene som er gjennomgått ovenfor er det også tydelig at forskningen på området per i dag er mangelfull. Det er generelt få studier som er gjort på akkurat dette tema. Det er videre få studier som ser på den direkte sammenhengen mellom kjønn, alder og konflikt og spesielt er det mangel på studier som omfatter alder og konflikter på arbeidsplassen. Kjønn og alder brukes ofte som kontrollvariabler, men det er få direkte målinger av disse relasjonene (Janssen, & Giebels, 2013; Mulki, Jaramillo, Goad, & Pesquera, 2015; Todorova, Bear, & Weingart, 2014). I tillegg til dette er mange av studiene også av eldre dato. Ingen av studiene som er gjennomgått omhandler skandinaviske eller norske utvalg, noe som kan gjøre at overføring av funnene til norsk arbeidsliv kan blir vanskelig. Forskning på norske utvalg vil være spesielt viktig ettersom kjønns- og aldersfordelingen her er forskjellig fra mange andre land (NOU 2016:1, s. 68-69). Mange av studiene har også bekvemmelighetsutvalg som er relativt små og dette gjelder spesielt studiene som har sett på alder. Sammen med faktorene beskrevet innledningsvis i oppgaven som omfatter blant annet økonomi og fysisk og psykisk helse blir det tydelig at det her er behov for videre forskning.

I tidligere studier beskrives et behov for mer forskning på sameksisterende forskjeller slik som for eksempel ulikhet i både kjønn og alder (Choi & Sy, 2010; Mohammed & Angell, 2004; Randel, 2002). Det er også behov for å se på minoritet- og majoritetsgrupper når det kommer til kjønn og alder (Tolbert et al., 1995). Manglene ved tidligere forskning forsøkes utbedres i denne studien ved at det sees på nettopp sameksisterende variabler og betydning av det å være i majoritet eller minoritet. I tillegg har de fleste studiene utvalg som bare stammer fra en enkelt bedrift og det er behov for studier som undersøker flere bedrifter samtidig (Pelled et al., 2001; Standifer et al., 2013). Denne studien gir muligheter for å undersøke et felt med mangelfull forskning på en grundig måte som potensielt kan generaliseres til flere virksomheter innenfor norsk kultur.

### **Kjønn- og aldersfordeling i instituttsektoren**

Alle virksomhetene som studeres i denne oppgaven ligger innenfor instituttsektoren. Dette er en sektor hvor det per i dag foreligger lite forskning på personkonflikter. Instituttsektoren består av institusjoner som utfører forsknings- og utviklingsarbeid og som ikke er en del av næringslivet eller universitet- og høyskolesektoren. Instituttsektoren er en svært sammensatt sektor med en heterogen samling enheter med ulike typer institusjoner med tanke på kunde- og brukergrupper, faglig orientering, organisasjonsform, finansieringskilder og eierstruktur. Også antallet ansatte i de ulike enhetene varierer stort med alt i fra store organisasjoner med flere hundre ansatte til de små med kun et fåtall ansatte (Forskningsrådet, 2015). Forskningsinstituttene overordnede oppgave er å tilby anvendt forskning av høy relevans og kvalitet for forvaltning, næringslivet og samfunnet for øvrig. I tillegg har sektoren ansvar for å utvikle kunnskap på nasjonalt prioriterte områder, og de skal ha en rolle i innovasjon og da spesielt for å koble grunnforskning og anvendt forskning (Forskningsrådet, 2017). Tall som omfatter graden av samarbeid i sektoren viser at det er høy grad av både nasjonalt og internasjonalt samarbeid. Nærmere bestemt er 10,85 % av arbeidet internt samarbeid, mens henholdsvis 36,85 % og 41,25 % av arbeidet er internasjonalt og nasjonalt samarbeid. Til sist er 11,04 % av arbeidet soloarbeid (Johnsen, 2017). Hvor mye av samarbeidet som er internt, nasjonalt og internasjonalt vil imidlertid kunne variere med type oppgave (Ø. Hansen, personlig kommunikasjon, 19. november, 2017).

Det ble i 2015 utført litt i overkant av 6200 årsverk ved instituttene i Norge. Antallet årsverk har ligget rundt dette i perioden 2011 – 2015. I denne perioden har det vært en svak økning i antall kvinner fra 41 % i 2011 til 43 % i 2015. I 2015 utgjorde forskerårsverkene 66 % av det totale antallet årsverk i sektoren og av disse hadde 2569 av forskerne doktorgrad. Den gjennomsnittlige kvinneandelen blant faglig personale var på 37 %. Kvinneandelen blant ansatte med doktorgrad var også 37 % og det samme var kvinneandelen for instituttledere. Den totale kvinneandelen blant styremedlemmer i styrene til forskningsinstituttene er på 46 % (Forskningsrådet, 2015).

Aldersfordelingen i instituttsektoren i 2015 er formet som en a-kurve ved at de fleste arbeidstakerne er i alderen 30-54 år og at antallet går nedover ettersom aldersgruppene blir stadig yngre og eldre. Snittalderen er 45,1 år. Det er verd å merke seg at i gruppen under 30 år er det flere kvinner enn menn, mens det i de resterende gruppene er flere menn enn kvinner. Spesielt gjelder dette for gruppene som er over 55 (B. Sarpebakken, personlig kommunikasjon, 1. september, 2017).



### **Problemstilling**

Problemstillingen som undersøkes er: Er det en sammenheng mellom kjønn, alder og grad av opplevd konflikt i instituttsektoren og har alders- og kjønnsratio i bedriftene og arbeidsgruppene betydning for opplevelsen av konflikt?

### **Hypoteser**

Ut i fra teorier og tidligere forskning foreligger følgende hypoteser:

H1: *Kvinner opplever mer konflikter enn menn.*

H2: *Yngre arbeidstakere opplever mindre konflikt enn de andre aldersgruppene.*

H3: *Alder har mer betydning for variansen i opplevd konflikt, enn kjønn.*

H4: *Menn i minoritet opplever mer konflikt enn kvinner i minoritet.*

H5: *Personer som skiller seg ut i fra gruppen, vil oppleve mer konflikt enn de som er nærmere når det kommer til alder.*

H6: *Grupper med høy kvinneandel opplever mer konflikt enn grupper med lavere kvinneandel.*

H7: *Personer som skiller seg ut i fra gruppen både i forhold til kjønn og alder vil oppleve mer konflikt enn de som er mer lik gruppen på disse variablene.*

## **Metode**

### **Utvalg**

Dataene som benyttes i studien er hentet fra 10 virksomheter innenfor instituttsektoren. Spørsmålene er en del av en mer omfattende arbeidsmiljøundersøkelse gjennomført av Lead AS på oppdrag fra virksomhetene selv. En av virksomhetene som ble undersøkt manglet data for kjønn og alder og ble derfor utelatt. Fire andre virksomheter hadde en inndeling av aldersgrupper som ikke var lik eller kunne gjøres lik som de andre virksomhetene. Disse kunne derfor ikke inngå i sammenligningen og ble derfor også utelatt. Til sammen ble altså fem virksomheter undersøkt med et totalt antall  $n = 2655$ . Totalt antall menn var 1611 (60,7 %), mens det totale antall kvinner var 923 (34,8 %). 121 personer (4,6 %) besvarte ikke spørsmålet om kjønn. Dataene var inndelt i fem ulike aldersgrupper. Det var 209 (7,9 %) av deltakerne som var mellom 20-30 år, 759 (28,6 %) var mellom 31-40 år, 732 (27,6 %) var mellom 41-50 år, 554 (20,9 %) var mellom 51-60 år og 277 (10,4 %) av deltakerne var over 60 år. Det var 124 personer som ikke besvarte spørsmål om alder.

Det ble gjort undersøkelser av bedriftene samlet, av hver enkelt bedrift og av enkeltgrupper ut i fra arbeidsgruppe. Et utvalg av deltakere som jobbet i arbeidsgrupper med minimum fire ansatte ble benyttet for korrelasjons- og regresjonsanalyse. Dette gjaldt også for

deltakere i arbeidsgrupper med 20 eller flere ansatte, men disse gruppene ble også undersøkt individuelt. I utvalget med grupper på fire eller flere ansatte var totalt antall  $n=2360$ . De resterende 295 tilhørte grupper som hadde færre enn fire ansatte. I utvalget med grupper på 20 eller flere var totalt antall  $n=238$ . Antall personer som utgikk fra undersøkelsen på grunn av for liten gruppestørrelse var her 2417. Gruppestørrelsen ble valgt ut i fra ønske om å undersøke effekten av majoritets- og minoritetseffekter i store og små grupper. Grunnlaget for en cut-off på fire personer eller mer var at dette var antallet som ble brukt i tidligere studier (Choi & Sy, 2010). I tillegg vil det være vanskelig å si noe om effekten av kjønnsmajoritet og minoritet i grupper med mindre enn fire ansatte. Det var til sammen fem bedrifter, 11 arbeidsgrupper med 20 eller flere ansatte og 283 arbeidsgrupper med fire eller flere ansatte. De fleste av arbeidsgruppene var forskningsgrupper, administrative avdelinger og kontrolleringsenheter. Antall, alders- og kjønnsfordeling i de ulike enhetene er gjengitt i tabell 4 i resultatdelen. Bokstavene A, B, C, D og E representerer de ulike bedriftene som alle hadde  $n > 50$ . Grupper med 20 eller flere medlemmer er benevnt ved bedriftens bokstav og tallet 20, for eksempel B20. For å bevare anonymiteten til bedriftene og respondentene ble ytterligere benevning av antall for hver enkelt bedrift og gruppe ikke gjort.

### **Prosedyre**

Undersøkelsen ble sendt ut per e-post til alle ansatte i bedriftene i perioden 2015-2017. Hensikten med undersøkelsen var å kartlegge det psykososiale arbeidsmiljøet og resultatene av undersøkelsen benyttes for kontinuerlig utvikling av det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet. Det ble også samlet inn personopplysninger ved hjelp av dette spørreskjemaet. Undersøkelsen ble utdelt og levert elektronisk via programvaren Makesense. Det ble sendt ut to til tre påminnelser til de av deltakerne som ikke hadde besvart undersøkelsen. Det ble ikke gitt noen form for godtgjørelse for deltakelse i undersøkelsen. Dataene som ble samlet inn slettes etter syv år.

Deltakerne mottok en e-post med et informasjonsskriv som også inneholdt link til spørreskjema. Informasjonsskrivet ga respondentene informasjon om ivaretagelse av anonymitet. Det ble opplyst om at deltakelsen var frivillig, men at hvert enkelt bidrag var viktig for å kunne utvikle organisasjonen videre. Som en del av invitasjonen til deltakelse i undersøkelsen ble det informert om at en ved å besvare undersøkelsen samtykket til at resultatene kunne bli brukt i forskning. Det ble også skrevet en kontrakt mellom Lead AS og hver enkelt virksomhet som ble undersøkt. Kontrakten hadde som hensikt å sikre felles enighet om undersøkelsens rammer og premisser. I tillegg til informasjonsskriv og kontrakt ble det undertegnet en databehandleravtale mellom Lead AS og en behandlingsansvarlig som

representant for virksomheten. Dette var for å regulere rettigheter og plikter for behandling av personopplysninger slik at personopplysninger ikke brukes urettmessig eller kommer uberettigede i hende. Alle bedriftene var medlem av Norsk senter for forskningsdata og det ble søkt dit om gjennomføring før undersøkelsen ble gjort.

### **Instrumenter**

AMIS (arbeidsmiljøundersøkelse i instituttsektoren) er en spørreundersøkelse spesielt utviklet for instituttsektoren. Den ble utviklet på initiativ av Abelia ved Forskningsinstituttens fellesarena i 2011 og Lead AS ble valgt ut som leverandør av undersøkelsen. Undersøkelsen er utviklet i samarbeid med en arbeidsgruppe med representanter fra ulike institutter i Norge. Undersøkelsen er ikke brukt i tidligere forskning, men er benyttet til statistiske analyser for bedriftene internt. Spørreundersøkelsen består av 12 tema og ca 100 spørsmål og tar ca 20 minutter å besvare. Det er stort sett felles tema for alle undersøkelsene, men det er muligheter for å legge til nye tema og spørsmål etter lokale behov. De overordnede temaene i undersøkelsen er: Motivasjon og arbeidsglede, lagånd, kompetanseutvikling, kvalitet i arbeid, prosjektarbeid, nærmeste leder, avdelingssjef, ledelse av instituttet, helse, medarbeidersamtale, HMS og organisatoriske forhold. I tillegg er det en del som omfatter personopplysninger.

I denne oppgaven benyttes spørsmålene som omhandler kjønn, alder og konflikter. For kjønn er svaralternativene mann/kvinne. På spørsmål om alder krysser respondenten av for hvilken aldersgruppe han/hun tilhører. Spørsmål om kjønn og alder benyttes også for å undersøke kjønnsratio og effekt av dette. I tillegg måles konflikt ved påstandene "*I mitt arbeidsmiljø har vi samarbeidsproblemer og konflikter*" og "*Jeg opplever at personkonflikter skaper problemer i mitt arbeidsmiljø*". Disse spørsmålene ble målt med en syvpunkts likert-skala som senere ble gjort om til en skala fra 0 til 100 hvor 100 = svært enig og 0 = svært uenig. Det er også et alternativ for "ikke relevant". Dette er spørsmål som har noe likhet med, men som ikke er identiske med ledd fra "intergroup conflict scale" som ble utviklet av Jehn (1995) for å måle mengde og type opplevd relasjonell konflikt i arbeidsgrupper. Spørsmålene som omhandlet personkonflikter i "intergroup conflict scale" er fritt oversatt og var som følger: "*Hvor mye friksjon er det mellom medlemmene i din arbeidsenhet? Hvor synlige er personkonflikter i din arbeidsenhet? Hvor mye spenning er det blant medlemmer i arbeidsenheten din? Hvor mye følelsesmessig konflikt er det mellom medlemmer i din arbeidsenhet?*" (Jehn, 1995, s. 268). Disse spørsmålene ble også benyttet til å utvikle ledd i flere av studiene som er gjennomgått ovenfor (Choi & Sy, 2010; Jehn et al., 1999; Mohammed & Angell, 2004; Pelled et al., 2001; Randel, 2002; Standifer et al., 2013).

Spørsmålene ligner også de som ble utviklet av Jehn og Mannix (2001) og som brukes for å måle konflikt i studien av Nishii (2013). Assosiasjonen mellom de to spørsmålene som omhandlet konflikt ble målt gjennom en reliabilitetsanalyse med Cronbach's alpha. Resultatet ga en  $\alpha$  på .86 og spørsmålene ble derfor slått sammen og brukt til videre analyse.

### **Statistiske analyser**

Databehandlingsprogrammet SPSS versjon 24.0 ble benyttet for å gjøre de statistiske analysene. For å undersøke om det var forskjell i grad av opplevd konflikt mellom kjønnene ble det gjennomført en uavhengig t-test på hele utvalget, med kjønn som uavhengig og konflikt som avhengig variabel. For å undersøke om det var forskjeller i opplevd konflikt mellom aldersgruppene ble den uavhengige variabelen alder og den avhengige variabelen konflikt benyttet i en enveis ANOVA og deretter en LSD (Fisher's least significant difference) post hoc-test for å undersøke hvor forskjellene lå. LSD ble valgt som post hoc da denne har vist seg å være en av post hoc testene med mest statistisk styrke (Howell, 2013).

For å besvare problemstillingen var det nødvendig å analysere forskjellige arbeidsgrupper, og utvalget måtte derfor deles opp. Alle bedriftene ble gjennomgått for å finne mindre arbeidsgrupper for sammenlikning og analyse. Arbeidsgrupper med fire eller flere deltakere ble identifisert og samlet i ett utvalg med totalt  $n = 2360$  deltakere. Et eget utvalg med grupper med 20 eller flere ansatte ble også opprettet for å kunne gjøre analyser innad i hver gruppe. Her var det totale antallet  $n = 238$ . Utvalgene ble laget for å undersøke minoritets- og majoritetseffekter samt betydning av gruppestørrelse. Utvelgelsene av de nye utvalgene ble gjort manuelt ved gjennomgang av de ulike datafilene. Det ble laget nye variabler ved å rangere de ulike gruppene fra lavest til høyest med tanke på den aktuelle variabelen. For eksempel fikk grupper med lavest andel menn verdien 1, gruppen med nest lavest andel menn fikk verdien 2 og så videre. Variablene kvinne- og mannsandel ble brukt for å måle kjønnsratio i de ulike gruppene. Andel unge angir hvor stor andel av gruppen som besto av personer i alderen 20-30 år. Tilsvarende angir andel middelaldrende og andel eldre hvor stor andel av gruppen som henholdsvis var i alderen 41-50 år og over 60 år.

De to utvalgene med grupper på fire eller flere ansatte og 20 eller flere ansatte ble hver for seg brukt som grunnlag for korrelasjonsanalyse mellom de uavhengige variablene kjønn, alder, kvinneandel, mannsandel, andel unge, andel middelaldrende andel eldre, gruppestørrelse og den avhengige variabelen konflikt. Det ble gjennomført en regresjonsanalyse av utvalgene med grupper på fire eller flere ansatte og 20 eller flere ansatte for å se på hvilke av de overnevnte variablene kjønn, alder, mannsandel, andel unge, andel

middelaldrende, andel eldre, og gruppestørrelse som bidro mest til opplevelsen av konflikt. Variabelen kvinneandel ble utelatt ettersom den var perfekt eller nærmest perfekt korrelert med variabelen mannsandel. For å se nærmere på hva som kjennetegnet grupper med høy grad av opplevd konflikt ble det først gjort en enveis ANOVA med alle bedrifter og arbeidsgruppene med 20 eller flere ansatte. Dette ble gjort for å undersøke om det var forskjeller i grad av opplevd konflikt mellom de enkelte arbeidsgruppene og mellom de ulike bedriftene og hvor høy graden av konflikt var i de ulike bedriftene og arbeidsgruppene.

For å unngå for mange analyser med enveis ANOVA og potensielt type-1 feil, ble det valgt å kun gjøre videre analyser på den bedriften og arbeidsgruppen som hadde det høyeste konfliktnivået, og bedriften og arbeidsgruppen med høyest manns- og kvinneandel (Howell, 2013). Til sammen var dette seks grupper som videre ble brukt for å undersøke om kjønnsratio hadde betydning for opplevd konflikt ved hjelp av en uavhengig t-test, med kjønn som uavhengig og konflikt som avhengig variabel. Det ble også gjort en enveis ANOVA av de seks gruppene for å undersøke om aldersratio i gruppen hadde betydning for opplevelsen av konflikt i de ulike gruppene. For å undersøke om det å være ulik på flere demografiske områder (både kjønn og alder) utgjorde en forskjell med tanke på opplevd konflikt ble det laget en ny variabel med fire ulike grupper. Gruppene innholdet henholdsvis deltakerne som var unge kvinner, de som var eldre kvinner, de som var unge menn og de som var eldre menn. Det ble videre gjort en enveis ANOVA av hele utvalget med den nye kombinerte kjønns-/aldersvariabelen som uavhengig variabel og konfliktvariabelen som avhengig variabel for å undersøke om det var forskjeller mellom gruppene når det kom til opplevelse av konflikt.

## Resultater

Den uavhengige t-testen som ble benyttet for å undersøke forskjellen i opplevd konflikt mellom menn og kvinner i hele utvalget viste at kvinner ( $M = 5.66$ ,  $SD = 3.14$ ) opplevde signifikant høyere grad av konflikt enn menn ( $M = 5.34$ ,  $SD = 3.13$ )  $t(2483) = -2,4$ ,  $p < .05$ .

Det ble funnet en signifikant forskjell i opplevd konflikt mellom de ulike aldersgruppene,  $F(4, 2477) = 3,66$ ,  $p = .006$ . En LSD posthoc-test viste at det var en signifikant forskjell mellom aldersgruppen 20-30 år ( $M = 5.18$ ,  $SD = 3.40$ ) og 41-50 år ( $M = 5.71$ ,  $SD = 3.25$ ), mellom aldersgruppen 31-40 år ( $M = 5.58$ ,  $SD = 3.20$ ) og de over 60 år ( $M = 5.05$ ,  $SD = 2.81$ ), mellom aldersgruppen 41-50 år ( $M = 5.71$ ,  $SD = 3.25$ ) og 51-60 år ( $M = 5.24$ ,  $SD = 2.88$ ) og aldersgruppen 41-50 år ( $M = 5.71$ ,  $SD = 3.25$ ) og de over 60 år ( $M =$

## KJØNN, ALDER OG PERSONKONFLIKTER I INSTITUTTSEKTOREN

5.71,  $SD = 3.25$ ). Aldersgruppen 41-50 år var den som opplevde mest konflikt, mens de over 60 år opplevde minst konflikt.

Tabell 1 viser resultatene av korrelasjonsanalysen for alle deltakerne som jobbet i en arbeidsgruppe med fire eller flere ansatte. Det ble påvist signifikant positiv korrelasjon mellom opplevd konflikt og kjønn  $r = .05, p < .05$  og opplevd konflikt og andelen middelaldrende  $r = .05, p < .05$ . Andelen middelaldrende angir hvor stor prosentandel i arbeidsgruppen som var mellom 41-50 år en høy skåre angir høy andel middelaldrende. Samtidig var det en signifikant negativ korrelasjon mellom opplevd konflikt og andelen eldre (over 60 år)  $r = -.06, p < .01$ . Det var ikke signifikante korrelasjoner mellom opplevd konflikt og alder, mannsandel, kvinneandel, andel unge og gruppestørrelse.

Tabell 1

*Korrelasjon mellom alle variabler i grupper med minimum 4 medlemmer (N= 2220-2360)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Kjønn	-								
2. Alder	-.04*	-							
3. Mannsandel	-.52**	-.01	-						
4. Kvinneandel	.52**	.01	-.96**	-					
5. Andel unge	-.02	-.29**	.05*	-.04	-				
6. Andel middelaldrende	.4*	.03	-.07**	.13**	-.24**	-			
7. Andel eldre	.00	.33**	.01	-.03	-.25**	-.21**	-		
8. Gruppestørrelse	-.00	-.05*	-.03	-.02	.20**	-.14**	.08**	-	
9. Opplevd konflikt	.05*	-.04	-.01	.02	-.01	.05*	-.06**	.02	-

\* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.1$

Som tabellen viser var det en positiv sammenheng mellom kjønn og opplevd konflikt. På samme måte var det en positiv sammenheng mellom opplevd konflikt og andelen personer i gruppen som var i alderen 41-50 år. Motsatt viste resultatene at graden av opplevd konflikt hadde en negativ sammenheng med andelen personer over 60 år.

Tabell 2 viser resultatene av korrelasjonsanalysen av deltakere som jobbet i grupper med 20 eller flere ansatte. Det ble funnet positiv korrelasjon mellom opplevd konflikt og kvinneandel  $r = .15, p < .05$  og opplevd konflikt og andelen middelaldrende  $r = .32, p < .01$ . Det ble funnet negativ korrelasjon mellom opplevd konflikt og mannsandel  $r = -.15, p < .05$ , opplevd konflikt og andelen unge  $r = -.14, p < .05$  og opplevd konflikt og gruppestørrelse

## KJØNN, ALDER OG PERSONKONFLIKTER I INSTITUTTSEKTOREN

$r = -.15, p < .05$ . Det ble ikke funnet noen signifikant korrelasjon mellom opplevd konflikt og kjønn, alder eller andel eldre.

Tabell 2

*Korrelasjon mellom alle variabler i grupper med minimum 20 medlemmer (N= 218-238)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Kjønn	-								
2. Alder	-.10	-							
3. Mannsandel	-.67**	.02	-						
4. Kvinneandel	.67**	-.02	-1.0**	-					
5. Andel unge	.09	-.37**	-.16*	.16*	-				
6. Andel middelaldrende	.22**	-.03	-.28**	.28**	.14*	-			
7. Andel eldre	-.23**	.33**	.36**	-.36**	-.84**	-.28**	-		
8. Gruppestørrelse	.13	-.13*	-.16*	.16*	.46**	.29**	-.15*	-	
9. Opplevd konflikt	.09	.06	-.15*	.15*	-.14*	.32**	-.03	-.15*	-

\* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.1$

Variablene andel unge og andel eldre var multikollinere ( $r = -.84$ ) i utvalget med deltakere som arbeidet i grupper med 20 eller flere ansatte, og derfor ble bare variabelen andel unge benyttet videre i regresjonsanalysen ettersom den var signifikant korrelert med opplevd konflikt. Variablene mannsandel og kvinneandel var perfekt eller nærmest perfekt korrelerte i begge utvalgene, og kun mannsandel ble derfor benyttet videre i regresjonsanalysen.

Resultatene for regresjonsanalysene er vist i tabell 3.

I regresjonsanalysen for deltakere i grupper med minimum fire ansatte forklarte kjønn og alder til sammen 0,3 % av variansen i opplevd konflikt  $F(2, 2138) = 2.992, p = .05$ . Kjønn og alder sammen med andelsvariablene forklarte til sammen 0,7 % av variansen i opplevd konflikt  $F(6, 2134) = 2.384, p < .05$ . Alle variablene til sammen forklarte 0,8 % av variansen i opplevd konflikt  $F(7, 2133) = 2.427, p < .05$ . Resultatene viste at andelen eldre hadde et signifikant negativt bidrag til opplevd konflikt og at det var denne variabelen som bidro mest til resultatet. Dette var imidlertid kun tilfellet da det ble tatt hensyn til gruppestørrelse. De seks andre variablene, kjønn, alder, mannsandel, andel unge, andel middelaldrende og gruppestørrelse hadde ikke signifikant bidrag til opplevd konflikt i dette utvalget.

I regresjonsanalysen for grupper med minimum 20 ansatte ble det funnet at kjønn, alder og andelsvariablene til sammen forklarte 14,8 % av variansen i opplevd konflikt  $F(5, 212) = 7.385, p < .00$ . Alle variablene til sammen forklarte 17,8 % av variansen i opplevd

## KJØNN, ALDER OG PERSONKONFLIKTER I INSTITUTTSEKTOREN

konflikt  $F(6,217) = 7.605, p < .00$ . Kjønn og alder forklarte til sammen 1,3 % av variansen i opplevd konflikt, men denne  $R^2$  verdien var ikke signifikant. Resultatene viste at andelen unge, andelen middelaldrende og gruppestørrelse hadde et signifikant bidrag til opplevd konflikt og at det var andelen middelaldrende som bidro mest til resultatet. Andel unge og gruppestørrelse hadde negativ sammenheng med opplevd konflikt, mens andel middelaldrende hadde positiv sammenheng med opplevd konflikt. Kjønn, alder, mannsandel og andelen eldre hadde ikke signifikant bidrag til opplevd konflikt i dette utvalget.

Tabell 3

*Sum av regresjonsanalyse for variabler som predikerer konflikt (N = 218-2141)*

Variabel		Grupper med minimum 20 ansatte		Grupper med minimum 4 ansatte		$\beta$	
		B	SE B	B	SE B		
Steg 1	Kjønn (1 = mann; 2= kvinne)	.67	.47	.10	.28	.14	.04
	Alder	.21	.19	.07	-.08	.06	-.03
Steg 2	Kjønn (1 = mann; 2= kvinne)	-.33	.60	-.50	.28	.17	.04
	Alder	-.02	.19	-.01	-.06	.06	-.02
	Mannsandel	-.13	.10	-.12	.00	.00	.00
	Andel unge	-.33	.11	-.21**	-.01	.01	-.03
	Andel middelaldrende	.43	.09	.33**	.01	.00	.03
	Andel eldre				-.01	.01	-.04
Steg 3	Kjønn (1 = mann; 2= kvinne)	-.24	.60	-.03	.28	.17	.04
	Alder	.02	.19	.01	-.06	.06	-.02
	Mannsandel	-.13	.09	-.12	.00	.00	.00
	Andel unge	-.17	.12	-.11	-.01	.01	-.03
	Andel middelaldrende	.48	.09	.36**	.01	.01	.03
	Andel eldre				-.01	.01	-.05*
	Gruppestørrelse	-.41	.15	-.15**	.02	.01	.04

Grupper med minimum 4 ansatte:  $R^2$  Steg 1 = .003\*;  $R^2$  Steg 2 = .007\*;  $R^2$  Steg 3 = .008\*;  
 Grupper med minimum 20 ansatte:  $R^2$  Steg 1 = .013;  $R^2$  Steg 2 = .148\*\*;  $R^2$  Steg 3 = .178\*\*  
 \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

En enveis ANOVA viste at det var signifikant forskjell mellom de ulike bedriftene når det kom til grad av opplevd konflikt  $F(4, 2489) = 16.47, p = .000$ . Samme analyse viste også at det var signifikant forskjell mellom de ulike gruppene med minimum 20 ansatte når det kom til grad av opplevd konflikt  $F(10, 210) = 10,08, p = .000$ . Resultatene er beskrevet i tabell 4. Bedriftene B, C og E, som skårte høyest på konflikt, og bedrift D som skårte lavest, hadde alle flertall av menn i bedriften. Bedrift E hadde lavere prosentandel i alderen 41-50 år og høyere prosentandel i alderen over 60 år, enn de andre bedriftene hadde. Bedrift A skårte



## KJØNN, ALDER OG PERSONKONFLIKTER I INSTITUTTSEKTOREN

nest nederst og hadde en mer jevn fordeling mellom kjønnene og en spesielt stor andel personer i alderen 31-40 år. Arbeidsgruppene som opplevde minst konflikt lå alle innenfor bedrift D. To av gruppene hadde mannlig flertall, mens den tredje gruppen, som hadde den laveste skåren på opplevd konflikt, hadde kvinnelig flertall. Arbeidsgruppen med høyest konfliktnivå lå innenfor bedrift B og også denne hadde overtall av kvinner. Bedriften og arbeidsgruppen med høyest kvinneandel var bedrift A og gruppen og gruppen innenfor bedrift D med henholdsvis 48,3 % og 90,5 % kvinner. Bedrift C og en gruppe innenfor bedrift D hadde høyest mannsandel med henholdsvis 62,6 % og 95,2 %.

Tabell 4

*Grad av opplevd konflikt, kjønns- og aldersratio for de ulike bedriftene og arbeidsgruppene.*

Bedrift/gruppe	Kjønnsratio %		Aldersfordeling %					Opplevd konflikt	
	Menn	Kvinner	20-30	31-40	41-50	51-60	Over 60	M	SD
A	51,7	48,3	3,4	50,0	31,0	5,2	10,3	5.37	3.01
B <sup>a</sup>	60,9	39,1	7,0	19,3	35,4	29,0	9,1	6.35	3.21
B20	50,0	50,0	10,0	15,0	35,0	30,0	10,0	7.45	3.20
B20	28,6	71,4	4,8	9,5	33,3	33,3	19,0	5.95	3.39
B20 <sup>b</sup>	18,2	81,8	18,2	31,8	40,9	9,1	0,0	9.63	4.29
C <sup>a</sup>	62,6	36,2	3,2	30,3	34,8	20,0	9,7	5.98	3.73
D	60,9	32,3	8,4	29,3	24,1	19,8	11,5	5.11	2.99
D20	70,0	15,0	0,0	30,0	10,0	25,0	20,0	4.29	2.44
D20	85,0	5,0	20,0	50,0	5,0	15,0	0,0	3.72	2.63
D20	95,2	0,0	4,8	33,3	14,3	19,0	23,8	6.05	3.88
D20	66,7	20,8	8,3	12,5	25,0	20,8	20,8	5.94	2.67
D20	60,0	25,0	10,0	30,0	5,0	25,0	15,0	7.37	3.13
D20	91,3	4,3	13,0	34,8	34,8	8,7	8,7	7.26	3.86
D20 <sup>b</sup>	0,0	90,5	4,8	23,8	14,3	33,3	14,3	8.05	2.35
D20	23,1	73,1	23,1	42,3	15,4	11,5	3,8	2.92	0.90
E	59,1	40,9	9,9	36,9	32,0	15,8	5,4	5.80	3.31

<sup>a</sup> Bedrifter med høyest grad av opplevd konflikt

<sup>b</sup> Arbeidsgrupper med høyest grad av opplevd konflikt.

Bedriftene og arbeidsgrupper med det høyeste nivået av opplevd konflikt, med den

høyeste kvinneandelen og den høyeste mannsandelen ble valgt ut for videre analyse. Resultatene av en uavhengig t-test er vist i tabell 5 og viser at kvinner opplevde signifikant mer konflikt enn menn i både bedrift B  $t(475) = -2,5, p < .05$  og bedrift C  $t(147) = -2,0, p < .05$  som begge hadde overtall av menn. Det var ingen signifikante resultater for bedrifter og arbeidsgrupper med overtall av kvinner i denne analysen. Altså var det ikke signifikant forskjell i opplevd konflikt mellom kjønnene i bedriftene og gruppene med overtall av kvinner.

Tabell 5  
*Kjønnsforskjeller i opplevd konflikt i utvalgte grupper*

Bedrift/arbeidsgruppe	Kjønnsratio %		Kvinner		Menn	
	Menn	Kvinner	M	SD	M	SD
A	51,7	48,3	5.43	3.38	5.33	2.69
B*	60,9	39,1	6.81	3.18	6.05	3.19
B20	18,2	81,8	10.00	2.37	8.00	1.93
C*	62,6	36,2	6.64	3.52	5.42	3.47
D20	95,2	0	-	-	6.05	3.88
D20	0	90,5	8.05	2.41	-	-

\* $p < 0.05$

Enveis ANOVA av de utvalgte arbeidsgruppene viste at kun bedrift B hadde signifikant forskjellige skårer på opplevd konflikt mellom aldersgruppene  $F(4, 471) = 2,52, p = .040$ . En LSD posthoc-test viste at det var en signifikant forskjell mellom aldersgruppen 31-40 år ( $M = 6.79, SD = 3.51$ ) og 51-60 år ( $M = 5.93, SD = 2.80$ ), mellom aldersgruppen 31-40 år ( $M = 6.79, SD = 3.51$ ) og de over 60 år ( $M = 5.36, SD = 2.68$ ) og mellom aldersgruppen 41-50 år ( $M = 6.64, SD = 3.21$ ) og de over 60 år ( $M = 5.36, SD = 2.68$ ). Det var aldersgruppen 31-40 år som opplevde mest konflikt.

For å undersøke om det var noen forskjell mellom grupper med flere ulike variabler ble det gjennomført en enveis ANOVA for hele utvalget mellom gruppene unge kvinner, eldre kvinner, unge menn og eldre menn. Resultatene viste at det ikke var signifikant forskjell mellom gruppene  $F(3, 739) = 0,25, p = .858$ .

## Diskusjon

Resultatene i denne studien viser at det er en sammenheng mellom kjønn, alder og opplevd konflikt. Dette vises ved at kvinner opplever mer konflikt enn menn og det er en forskjell mellom aldersgruppene når det kommer til opplevd konflikt. Det kommer videre frem at aldersratio har betydning for opplevelsen av konflikt i bedriftene og arbeidsgruppene ved at det var en positiv sammenheng mellom opplevd konflikt og andelen ansatte i alderen 41-50 i gruppen. Generelt kom det frem at det var de aldersgruppene med høyest frekvens, altså 31-40 og 41-50, som opplevde mest konflikt. Betydningen av andelen unge og andelen eldre varierte med gruppestørrelse. Kjønnratio ser også ut til å ha en betydning, men her er resultatene noe ulike for de to kjønnene og resultatene varierte også her med gruppestørrelse.

### Demografiske variabler og opplevd konflikt

**Kjønn og opplevd konflikt.** Hypotesen om at kvinner opplever mer konflikt enn menn ble støttet av resultatene i denne studien. Funnene er i tråd med resultatene i levekårsundersøkelsen gjennomført av statistisk sentralbyrå (2017a) og tidligere studier som sier at kvinner er mer utsatt for negative hendelser på arbeidsplassen (Sliter et al., 2014). En forklaring på dette kan være at kvinner og menn generelt opplever konflikter forskjellig. Alle undersøkelsene som ble gjort på forskjellen mellom menn og kvinner viste at kvinnene hadde den høyeste skåren på opplevd konflikt. Tidligere forskning har vist at kvinner og menn har ulike forventninger til lojalitet og solidaritet blant kolleger. Kvinner forventer mer sosial og emosjonell støtte av sine kolleger, mens menn fokuserer mer på hvordan en kollega kan bidra i forhold til mer instrumentelle spørsmål slik som karriereutvikling. På bakgrunn av ulikhet i forventning kan det derfor tenkes at kvinner opplever mer personlige fornærmelser og dermed også mer konflikter enn hva menn gjør og at dette er årsaken til funnene som blir gjort. (Morrison, 2009).

**Alder og opplevd konflikt.** Hypotese nummer to, om at yngre ansatte opplever mindre konflikt enn de andre aldersgruppene, får derimot ikke støtte i min studie. Resultatene viste at det var den eldste delen av utvalget, altså de over 60 år, som opplevde minst konflikter på arbeidsplassen. Dette er ikke i samsvar med levekårsundersøkelsen fra 2017 (SSB, 2017a). En av årsakene til dette kan være at utvalget i de to studiene er ulike. I levekårsundersøkelsen var det tre aldersgrupper med inndelingen 16-24 år, 25-44 år og 45-66 år. Her er altså gruppen hvor jeg finner lavest grad av opplevd konflikt slått sammen med gruppen hvor jeg finner høyest grad av opplevd konflikt, noe som gjør det vanskelig å sammenlikne resultatene.

I tillegg til forskjell i inndeling av aldersgrupper er det også forskjell i selve utvalget. Mens deltakerne i levekårsundersøkelsen var helt ned til 16 år, var ingen av deltakerne i min studie under 20 år. Dette kan blant annet ha hatt betydning for ansettelsesforholdene ved at en kan tenke seg at personer ned i 16 års alder oftere er deltidsansatte eller har dette som ekstrajobb, i motsetning til personer som er over 20 år, noe som igjen kan ha hatt betydning for resultatene. Samtidig må det også påpekes at den yngste aldersgruppen hadde den nest laveste skåren på opplevd konflikt, og at det ikke var en signifikant forskjell mellom den eldste og yngste aldersgruppen.

Funnene av at det var den eldste aldersgruppen som opplevde minst konflikt stemmer overens med funnene gjort av Davis et al. (2009) som viste at deltakerne etter hvert som de økte i alder avverget en del konfrontasjon ved at de var mer passive og unngående enn de yngre deltakerne og at de hadde en mer konstruktiv atferd i konflikter enn de yngre. Dette kan bidra til å forklare hvorfor de eldre arbeidstakerne opplever minst konflikt. Disse resultatene gir viktige implikasjoner for videre praksis ved at den indikerer at eldre kan benyttes som en ressurs i arbeidslivet og at en forlengelse av yrkesaktiviteten kan være positivt for arbeidsmiljøet (Posthuma & Campion 2009).

**Hva betyr mest, kjønn eller alder?** Hypotesen om at alder har mer betydning for variansen i opplevd konflikt enn hva kjønn har ble delvis støttet i denne studien. Regresjonsanalysen viser at noen av andelsvariablene for alder ga et signifikant bidrag til skåren i opplevd konflikt. Det samme gjaldt ikke for kjønnsvariablene og en kan på den måten si at det ser ut til at alder har mer betydning for opplevd konflikt enn hva kjønn har. Aldersvariabelen i seg selv gav imidlertid ikke et signifikant bidrag. Selv om kjønn og alder ikke gav noe signifikant bidrag til opplevd konflikt går det frem at kjønn bidrar mer til variasjonen enn hva alder gjorde. Resultatene er noe ulike fra de som kom frem i studien gjennomført av Choi og Sy (2010). I den tidligere studien var det vist at alder hadde størst betydning, og at dette gjaldt i sammenlikning med flere variabler slik som for eksempel rase og ansiennitet. Den foregående studien ble gjennomført i USA mens denne studien er gjennomført i Norge med norske deltakere. Den kulturelle forskjellen kan tenkes å ha betydning for resultatet dersom det er slik at variablene alder og kjønn har ulik betydning i de ulike kulturene. I tillegg var kjønnsfordelingen noe ulik, ved at studien til Choi og Sy (2010) hadde et utvalg med 17,7 % rene kvinnegrupper og 12,9 % rene mannsgrupper. Dette er ulikt fra min studie som hadde betydelig flere grupper som var mannsdominerte enn de som var kvinnedominerte. Utvalget i studien til Choi og Sy (2010) var også forskjellig fra min studie med tanke på gruppestørrelse ved at gruppene kun var bestående av fire medlemmer i

motsetning til min studie hvor minimumsantallet var fire medlemmer, men hvor variasjonen i gruppestørrelse var mye større. Det kan også tenkes at aldersforskjellene internt i gruppene i den forrige studien var større, eller fordelt på en annen måte, enn den var i min studie og at dette har gitt ulike resultater.

Generelt var det uventet at kjønn og alder forklarte så lite av variansen i opplevd konflikt. I utvalget med grupper med minimum 20 ansatte var ikke bidraget fra kjønn og alder signifikant. For dette utvalget ble det heller ikke funnet noen sammenheng mellom kjønn, alder og opplevd konflikt i form av korrelasjon. I utvalget med grupper med minimum fire ansatte viste korrelasjonsanalysen en positiv sammenheng med opplevd konflikt, men dette gjaldt bare for kjønn. Selv om det har vært påpekt i den senere tid at relasjonen mellom synlige variabler og personkonflikter ikke er så sterk og lineær som først antatt, så var det forventet at kjønn og alder skulle ha en noe større betydning enn hva de synes å ha i følge denne studien (Jehn et al., 1999; Pelled et al., 2001; van Knippenberg & Schippers, 2007).

### **Kjønns- og aldersratio**

**Kjønnsratio.** Den fjerde hypotesen som ble framsatt var at menn i minoritet opplever mer konflikt enn hva kvinner i minoritet gjør. Heller ikke denne hypotesen fikk støtte i min studie. Resultatene viser at kvinner, men ikke menn, i minoritet opplever mer konflikt enn majoritetsgruppen. Dette er noe ulikt fra tidligere empiri som finner at det kun er menn som påvirkes av kjønnsratioen i gruppen (Randel, 2002; Williams & O'Reilly, 1998). Tolbert et al. (1995) viser imidlertid noe av det samme som min studie ved at de fant at det i hovedsak var kvinner som ble påvirket av kjønnsratioen, og at menn ikke eller i liten grad ble påvirket (Tolbert et al., 1995). Funnene kan delvis forklares av likhet/tiltrekningsperspektivet, som sier at vi liker og tiltrekkes av de som er like oss selv. Det er videre foreslått at dette fører til at jo mindre lik en person er resten av gruppa, jo mer sannsynlig er det at det oppstår personkonflikter for denne personen (Byrne, 1971). Dersom dette skulle være tilfellet burde resultatene være like for begge kjønnene. I tillegg burde vi forvente at arbeidsgruppene med størst kjønnsforskjell skulle ha høyest skåre på opplevd konflikt og opplevd konflikt ville gå ned i takt med at kjønnsforskjellene ble mindre. Det er imidlertid ikke mulig å finne en tydelig sammenheng mellom kjønnsfordelingen og skåre på opplevd konflikt i denne studien. På den samme måten skulle en forvente at arbeidsgruppen med mest skjevfordeling mellom kjønnene hadde høyest skåre på opplevd konflikt. Det er heller ikke tilfellet. Det er også en del arbeidsgrupper med høy andel menn og kvinner, men som ikke ligger høyt opp på listen over opplevd konflikt og den gruppen som ligger lavest på opplevd konflikt har en kvinneandel på 73,1 %.

Det ser altså ut til at funnene for kjønnsratio ikke stemmer helt overens med en del av den tidligere forskningen og det vil være behov for nye studier som kan si noe mer spesifikt om hva resultatene skyldes. Et forslag til forklaring er at kvinneandelen må opp i en viss prosent for at dette skal føre til økt grad av konflikt. Ut i fra resultatene i denne studien ser det ut til at kvinneandelen må være over 80 % for at det skal ha noen betydning. Dersom det skal en såpass høy andel til kan det bety at det er fremtredelsen og synligheten av faktoren som har betydning, noe som er i tråd med tidligere studier (Niishi, 2013; Randel, 2002). En annen forklaring kan være at det er andre forskjeller i gruppen som gjør seg mer gjeldende, slik som for eksempel alder. En tredje forklaring kan være at det var flere faktorer som virket samtidig og som førte til økt generell heterogenitet, noe som i følge Jehn et al., (1999) har sammenheng med økt grad av konflikt. Randel (2002) foreslår at det er viktigheten og tydeligheten av kjønnsidentitet som spiller en avgjørende rolle. Disse alternative årsaksforklaringene kan kanskje gi svar på hvorfor kun to av seks grupper viste signifikante forskjeller i opplevd konflikt mellom kjønnene, ved at det kan ha vært andre faktorer som gjorde at resultatene ble slik de ble i denne studien.

**Aldersratio.** Hypotesen om at personer som skiller seg ut i fra gruppen, vil oppleve mer konflikt enn de som er nærmere når det kommer til alder, fikk ikke støtte. Totalt sett var det personene i aldersgruppene 31-40 og 41-50 som opplevde mest konflikt. Dette var også aldersgruppene som inneholdt flest antall ansatte. Dette er uventede funn som går i mot flere tidligere studier og teori på området. Funnene gjort av Williams og O'Reilly (1998) og Pelled et al. (2001) viser at de som skiller seg mest ut med tanke på alder er de som opplever mest konflikt. Funnene stemmer heller ikke overens med teori om sosial kategorisering og likhet/tiltrekningsperspektivet. I følge disse teoriene skulle de som var i flertall trives best og oppleve minst konflikt (Byrne, 1971; Hogg & Abrams 1988; Tajfel 1981; Turner, 1987). Videre skulle en tro at det å være i mindretall spesielt skulle spille en rolle i disse bedriftene og arbeidsgruppene siden de er antatt å være relativt homogene på andre områder (Jehn et al., 1997). Preferanse for å jobbe sammen med personer som er lik en selv skulle også tilsi at den største gruppen aldersmessig skulle oppleve minst grad av konflikt (Standifer et al., 2013).

Mulige forklaringer på funnene kan finnes i alle alderssjiktene. For de yngste kan det tenkes at de ikke har like lang fartstid på arbeidsplassen og derfor ikke er like komfortable med å rapportere konflikter som de som har vært der lengre. Det kan også tenkes at de har mindre nettverk, noe som gjør at de ikke observerer så mange konflikter som de andre. Samtidig er det vist at eldre håndterer og forholder seg til konflikter på en annen måte enn personer i andre aldersgrupper gjør, noe som kan forklare deres lave skåre på opplevd konflikt

(Davis et al., 2009). Videre kan det være andre forhold ved det å være i aldersgruppene 31-40 og 41-50 som gjør seg gjeldende og som kan forklare resultatene. Et forslag kan være at det at de er i flertall skaper økt konkurranse på grunn av sosial sammenlikning (Pelled et al., 1999). Det kan også tenkes at personer i alderen 31-50 år generelt er i en mer sårbar livsfase enn de andre aldersgruppene. Studier viser at det er en sammenheng mellom arbeid-familie-konflikt og hvilket stadium familien befinner seg i. Minst konflikt er funnet hos de personene som er over 55 og hvor barna har flyttet ut av hjemmet. Mest konflikt er det når barna er fem år eller yngre (Allen & Finkelstein 2014). Dette er alle forklaringer som kan si noe om hvorfor akkurat de midterste aldersgruppene opplever mest konflikt, men det vil være behov for mer nyansert forskning på dette området.

**Grupper med høy kvinneandel.** Den sjette hypotesen som sier at grupper med høy kvinneandel opplever mer konflikt enn grupper med lavere kvinneandel, støttes delvis på bakgrunn av funnene som ble gjort i denne studien. De to arbeidsgruppene som skårer høyest av alle bedriftene og arbeidsgruppene på opplevelse av konflikt var gruppene med kvinneandel på henholdsvis 81,8 % og 90,5 %. Det ble også vist en positiv korrelasjon mellom kvinneandel og opplevd konflikt. Samtidig skårte gruppene med en relativt høy kvinneandel på henholdsvis 71,4 % og 73,1 % helt på midten og nederst på listen over opplevd konflikt. Det kan altså se ut til at kvinneandelen må opp i en viss prosent før det gir betydning for opplevelse av konflikt. Resultatene er i samsvar med tidligere forskning som sier at menn i grupper med høy kvinneandel påvirkes mer og trives dårligere enn i grupper med høyere andel menn (Randel, 2002; Williams & O'Reilly, 1998). I tillegg var det forventet at der det var mer kvinner var det høyere grad av opplevd konflikt, ettersom kvinner ser ut til å oppleve mer konflikt enn menn (SSB, 2017a). Sammen var det antatt at dette ville føre til mer konflikt i grupper med høy kvinneandel.

**Sameksisterende ulikheter.** Den siste hypotesen om at personer som var ulik gruppen på flere demografiske områder ville oppleve mer konflikt fikk ikke støtte. Det ble undersøkt om det var forskjell mellom grupper med flere ulike demografiske variabler slik som unge kvinner og eldre menn. Her ble det ikke funnet noen signifikant forskjell. Dette var noe uventet ettersom en på bakgrunn av tidligere studier og min studie kunne forvente at eldre kvinner opplevde mest og yngre menn opplevde minst konflikt (Davis et al., 2009; SSB, 2017a).

### **Hva kjennetegner grupper med mer og mindre konflikt?**

Det er interessant å se nærmere på hva som kjennetegner de arbeidsgruppene og bedriftene som skårer høyt eller lavt på opplevd konflikt. Som det ble beskrevet over så kan

det å ha en kvinneandel på over en viss prosent være et kjennetegn på grupper som opplever høy grad av konflikt. Det samme ser ikke ut til å være tilfelle der hvor menn er i betydelig flertall. Tvert i mot, så viser korrelasjon og regresjonsanalysene at det er en negativ sammenheng mellom andelen menn og opplevd konflikt. Når en undersøker arbeidsgruppene og bedriftene med høyest skåre på opplevd konflikt er det vanskelig å se noe mønster med tanke på alder. Aldersfordelingen i disse gruppene er tilnærmet lik aldersfordelingen for hele utvalget, med flest personer i alderen 31-40 år og 41-50 år og færre i de eldre og yngre gruppene. Det er heller ikke mulig å se at det er noe spesielt med disse gruppene når det kommer til størrelse. Det er videre vanskelig å se noe klart mønster i bedriftene og arbeidsgruppene som opplevde minst konflikter, bortsett fra at arbeidsgruppene med lavest skåre var fra samme bedrift og dette var den av bedriftene med den laveste skåren på opplevd konflikt. Generelt viser resultatene at de høyeste skårene for konflikt ligger innenfor bedrift B, både på bedrifts- og gruppenivå. Det er også denne bedriften som både viser utslag når det kommer til forskjeller mellom kjønnene og aldersforskjeller ved at kvinner i denne bedriften opplever mer konflikt enn menn og det ble funnet forskjell mellom aldersgruppene i denne bedriften. Det kan tenkes at bedrift B på undersøkelsestidspunktet var i en ekstraordinær situasjon som ga et spesielt høyt konfliktnivå og at dette er noe av årsaken til resultatene som fremvises.

I utvalget med grupper med minimum fire ansatte ble det påvist en sammenheng mellom opplevd konflikt og kjønn, samt andel personer i alderen 41-50 år og de over 60 år. For utvalget med grupper med minimum 20 ansatte ble det funnet en sammenheng mellom manns- og kvinneandel, andelen ansatte i alderen 20-30 år og andelen ansatte i alderen 41-50 år. Kjønn og alder forklarer lite av variansen i opplevd konflikt alene. Resultatene viser at det ikke bare handler om alder og kjønn, men også om andelen av disse variablene. Det at utvalgene viser ulike resultat, og at det i utvalget med deltakere som jobbet i grupper med 20 eller flere ansatte er en sammenheng mellom gruppestørrelse og opplevd konflikt, viser at også størrelsen på gruppen har betydning for opplevd konflikt. Tredjevariablenes betydning for forholdet mellom kjønn, alder og opplevd konflikt kommer ekstra godt frem i regresjonsanalysen hvor resultatene ikke blir signifikante før andelsvariablene og gruppestørrelse legges til i analysen. Kun to bedrifter viste signifikant forskjell mellom kjønnene og kun en bedrift viste signifikant forskjell mellom aldersgruppene. Det lave antallet av signifikante funn gjør det vanskelig å konkludere og å trekke slutninger om egenskaper ved bedrifter og arbeidsgrupper med ulik kjønns- og aldersratio.



Selv om flere av resultatene i denne undersøkelsen var som forventet, var det også noen uventede funn. En forklaring på dette er at det kan tenkes at gruppeinndelingen i datasettet ikke representerer de samarbeidskonstellasjonene som utøves i praksis. I denne studien er det antatt at personer som jobber i samme avdeling også er de som jobber mest sammen. Det er mulig at dette ikke er tilfellet i praksis dersom personer kan jobbe på tvers av avdelinger og på ulike prosjekter. Det kan altså tenkes at det finnes en mer hensiktsmessig måte å dele opp gruppene på som ville gitt andre og resultater, men en slik inndeling er ikke mulig å finne i det foreliggende datasettet. Videre er det usikkert hvor stor grad av samarbeid det er i de ulike avdelingene. I innledningen beskrives det at det ikke er spesielt høy grad av internt samarbeid i instituttsektoren, men at samarbeid i hovedsak foregår nasjonalt og internasjonalt (Johnsen, 2017). Grad av samarbeid vil imidlertid kunne variere med type oppgave (Ø. Hansen, personlig kommunikasjon, 19. november, 2017). Ettersom grad av samarbeid vil kunne ha betydning for personkonflikter på arbeidsplassen vil det være viktig å kontrollere for dette i senere studier (van Knippenberg & Schippers, 2007)

### **Metodologiske begrensninger**

Utvalget i denne studien er i utgangspunktet av en god størrelse og med en god variasjon, ettersom respondentene er hentet fra fem ulike bedrifter. Et utvalg bestående av respondenter fra fem ulike virksomheter gjør at funnene i høyere grad kan generaliseres. Samtidig gir bruken av spørreskjema med høy økologisk validitet en annen og trolig bedre innsikt i den faktiske situasjonen, enn hva tidligere eksperimentelle studier gjør. Det er positivt at det er flere bedrifter med i undersøkelsen, men samtidig er alle bedriftene fra samme sektor og har på den måten også mange av de samme forutsetningene og begrensningene. Dersom en hadde hatt bedrifter fra flere ulike sektorer og fagområder, så ville funnene kunne generaliseres til arbeidslivet generelt. Faktorer som samarbeid, gjensidig avhengighet og holdninger vil kunne ha betydning og vil kunne føre til forskjellige resultater i virksomheter som skårer ulikt på disse områdene (van Knippenberg & Schippers, 2007). Med den foreliggende studien kan vi altså bare si noe om forholdene i instituttsektoren. Til gjengjeld gir det store utvalget med flere ulike bedrifter et godt grunnlag for å kunne si noe om denne sektoren.

Utvalget som ble studert hadde en kjønnsfordeling på ca 60 % menn og 40 % kvinner. Både alders og kjønnsfordelingen var lik som for resten av instituttsektoren, noe som vil si at utvalget var representativt i forhold til disse variablene. Det at andelen menn var høyere enn andelen kvinner var stort sett tilfellet i de fleste bedriftene og arbeidsgruppene også. I utvalget med grupper med minimum 20 ansatte ble det i alt kun funnet fire grupper som hadde overtall

## KJØNN, ALDER OG PERSONKONFLIKTER I INSTITUTTSEKTOREN

av kvinner, noe som gjør det vanskelig å trekke slutninger om forholdene i disse gruppene, sammenliknet med gruppene som hadde overtall av menn. En av utfordringene med å dele inn i grupper var at det var få arbeidsgrupper som var så store at det kunne gjøres en sammenlikning. De fleste arbeidsgruppene med 20 eller flere deltakere kom også fra den samme bedriften, bedrift D, hvor graden av opplevd konflikt totalt sett var lav sammenliknet med de andre bedriftene. Bedrift B var den bedriften som hadde høyest nivå av konflikt, og her ble det gjort funn i to av arbeidsgruppene, for henholdsvis kjønnsforskjeller og den høyeste skåren på opplevd konflikt. Det hadde vært en fordel dersom det var flere arbeidsgrupper av en viss størrelse også i bedriftene A, C og E slik at en kunne se om generelt konfliktnivå hadde betydning for resultatene. I tillegg måtte fem bedrifter utelates ettersom en av de manglet data for kjønn og alder og de fire andre hadde en inndeling av aldersgrupper som ikke var lik og som ikke kunne gjøres lik som de andre virksomhetene. Inkludering av disse kunne potensielt også vært med på å øke antallet arbeidsgrupper av en viss størrelse som var egnet for nærmere undersøkelse. Som beskrevet ovenfor er det mulig at det i praksis eksisterer flere grupper i utvalget som jobber tett sammen, men dette kom ikke fram av datasettene og kunne derfor ikke benyttes for videre analyse.

Bedriftene som er undersøkt er bedrifter som har gjennomført arbeidslivsundersøkelser over flere år. Mange av de har gjennomført andre undersøkelser før de benyttet seg av tilbudet fra Lead AS og undersøkelsen AMIS. Behovet for en arbeidslivsundersøkelse er begrunnet med at en ønsker utvikling og vekst og ikke som et nødvendig ledd i en fase med spesielt store utfordringer. Likevel må det poengteres at utvalget er gjort på bakgrunn av bekvemmelighet ut i fra de bedriftene som forelå i datamaterialet og ikke ut i fra et randomisert utvalg hentet fra alle bedrifter i den norske instituttsektoren.

Responsraten for variablene kjønn, alder og opplevd konflikt lå på mellom 93,9 % og 95,4 %. Dette er svært høye prosentandeler og det må tas høyde for at enkelte av respondentene kan ha følt seg sterkt påvirket til å besvare undersøkelsen. Dette kan igjen ha påvirket oppriktigheten i besvarelsene. Når en ser på bedriftene hver for seg kommer det frem at bedrift D, som skårer lavest på opplevd konflikt, har noe lavere svarprosent enn alle de andre bedriftene. Dette var også den største bedriften med flest antall undersøkte arbeidsgrupper. Selv om responsraten generelt var høy førte dette til at flere av de studerte arbeidsgruppene hadde mangelfull informasjon om både kjønn og alder, noe som gjør at vi ikke med sikkerhet kan si nøyaktig hvordan sammensetningen i gruppen var.

Spørreskjema AMIS som ble benyttet i denne studien var et selvrapporterings-skjema, noe som betyr at resultatene kan være påvirket av sosial ønskelighet, over- eller underrapportering. En slik innsamlingsmetode øker også risikoen for at spørsmålene ikke blir forstått i henhold til intensjonen. En svært høy responsrate kan indikere at undersøkelsen oppleves viktig og relevant, eller at det har vært god oppfølging. Det kan imidlertid også indikere at de ansatte kan ha følt seg presset til å delta. Dette sammen med at spørreskjemaet ikke er standardisert kan ha bidratt til å svekke validiteten til studien (Clark-Carter, 2004). Samtidig viser spørsmålene som ble brukt stor likhet med spørsmål som er brukt i tidligere studier (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001). I tillegg er det antatt at spørreskjemaet har høy økologisk validitet ettersom det er mye brukt, utviklet og tilpasset over flere år og i samarbeid med fagpersoner som kjenner sektoren godt.

Mangel på tidligere forskningsmessig bruk av undersøkelsen gjør det vanskelig å si noe om reliabilitet. Det bør altså gjennomføres mer forskning på grunnlag av data fra spørreskjemaet for å bedre forståelse av reliabiliteten og validiteten av dette spørreskjema. I tillegg til god definisjonsmessig validitet er det viktig med en nøyaktig operasjonalisering av begrepet opplevd konflikt for å kunne oppnå høy grad av reliabilitet. Også dette bør undersøkes med tanke på videre bruk av AMIS i forskningsmessig sammenheng. Et konkret forslag for å øke reliabiliteten til spørreskjema med tanke på personkonflikter, er å legge til flere spørsmål som omhandler dette tema. Tilsvarende spørreskjema, slik som intergroup conflict scale av Jehn (1995), har fire spørsmål som direkte omhandler personkonflikt. Til sammenlikning har AMIS bare to. Dette må imidlertid vurderes opp i mot den totale lengden på spørreskjemaet, som heller ikke bør bli for langt (Clark-Carter, 2004). Det er ikke gjort noen kausale målinger i denne studien og det kan derfor ikke sies noe om årsakssammenhengene mellom kjønn, alder og personkonflikter.

### **Praktisk betydning av funnene**

Denne studien har gitt informasjon om hvilken betydning to så basale egenskaper som alder og kjønn har for arbeidshverdagen innenfor instituttsektoren i Norge. Den kan fortelle noe om kvinnehelse, eldre i arbeidslivet, sammensetning av arbeidsgrupper og ivaretagelse av utsatte grupper når det kommer til opplevd konflikt i arbeidslivet. Det at funnene viser at kvinner opplever mer konflikter enn hva menn gjør kan bety at kvinner i større grad enn menn også potensielt vil oppleve de negative konsekvensene av det å være i konflikt, slik som svekket fysisk og psykososial helse i større grad. Denne kunnskapen om ekstra belastning kan vi ta med oss videre og ta hensyn til i et mer generelt arbeid med kvinnehelse (Sliter et al., 2014). I tillegg gir det faktum at det er arbeidsgruppene med høyest kvinneandel som

opplever mest konflikt også praktiske implikasjoner. Disse funnene kan bety at en bør søke en større balanse i kjønns sammensetningen i bedrifter og arbeidsgrupper, eller at en i slike grupper må være ekstra på vakt og jobbe forebyggende for å motvirke utvikling av personkonflikter. En må imidlertid være åpen for muligheten for at konflikt oppleves og uttrykkes på ulik måte, og at forskjellen mellom kjønnene reelt sett ikke nødvendigvis er så stor (Sheppard & Aquino, 2017).

Det at kvinner i mindretall opplever mer konflikt enn kjønnnet som er i flertall, kan gi flere praktiske betydninger som er i tråd med de overnevnte. For det første så taler også dette for en større utjevning mellom kjønnene i avdelinger og bedrifter. Som vist i innledningen er det generelt stor forskjell i kjønnsfordelingen i privat og offentlig sektor, og om en ser på enkelt næringer slik som helse- og sosialtjenester og undervisning er skjevfordelingen mellom kjønnene betydelig (SSB, 2017b). Dersom resultatene i denne studien stemmer og kan generaliseres over til andre næringer, så vil det være et godt argument for å fremme en mer lik kjønnsfordeling i flere yrker. I tillegg kan resultatene implisere at bedrifter med stor skjevfordeling mellom kjønnene bør være ekstra varsomme og jobbe mer med inkludering av de som er i mindretall. Tidligere forskning har vist at slik økt grad av teamorientering kan fungere modererende på opplevelsen av konflikt (Mohammed & Angell, 2004; Nishii, 2013). Også her vil det være behov for videre forskning for å finne ut om teamorientering kan ha betydning og jevne ut forskjeller i opplevd konflikt for det kjønnnet som er i mindretall. Det er også behov for videre forskning på hvorvidt dette kun gjelder for kvinner, eller om det også gjelder for menn og i tilfelle under hvilke omstendigheter.

Som vist i diskusjonen over var det personer i alderen 31-50 år som opplevde mest konflikt. Det ble beskrevet at disse potensielt kunne oppleve mer konkurranse på grunn av sosial sammenlikning (Pelled et al., 1999). I tillegg trekkes det frem at disse personene kan være i en mer sårbar livsfase enn de andre aldersgruppene (Allen & Finkelstein 2014). I praksis kan det bety at denne gruppen har behov for større grad av personlig tilrettelegging av arbeidshverdagen. Her må en imidlertid først og fremst få en bedre forståelse av hva denne forskjellen skyldes før en kan avgjøre hva dette skal ha av betydning for praktisk arbeid.

Til sist gir denne studien en innsikt i at de over 60 kan være en ressurs for å ivareta et godt arbeidsmiljø, og at det derfor kan være lønnsomt å holde på å ivareta de eldste i bedriften. Dersom funnene som ble gjort av Davis et al. (2009) stemmer og forklaringen på hvorfor de eldre opplever minst konflikt er at de opptrer mer passivt, unngående og konstruktivt og med det avverger en del konflikter, så vil dette kunne være et positivt bidrag til arbeidsmiljøet. Funnene indikerer derfor at det må gjøres en avregning av hvor

stabiliserende de over 60 kan virke på en arbeidsplass, mot eventuelle heftelser som kommer med alderen. Det vil kunne ha betydning for beregning av pensjonsalder og hvor lenge personer bør og kan stå i arbeidslivet. En erkjennelse av eldre arbeidstakers positive bidrag vil også kunne bidra til å redusere eventuelle negative stereotypier knyttet til eldre i arbeidslivet (Posthuma & Campion 2009).

### **Implikasjoner for videre forskning**

Tidligere forskning har vist at mangfold i alder og kjønn fører til mer konflikt enn hva mer homogene sammensetninger gjør (Jehn et al., 1999; Mohammed & Angell, 2004; Niishi, 2013; Pelled, 2001; Williams & O'Reilly, 1998). Dette støttes også av de tre teoriene som presenteres i innledningen (Byrne, 1971; Gruenfeld et al., 1996; Hogg & Abrams, 1988; Tajfel 1981; Turner, 1987; Wittenbaum & Stasser, 1996). Grupper med stor grad av heterogenitet i form av sameksisterende demografiske forskjeller ble ikke testet opp i mot grupper med færre forskjeller og det er derfor ikke videre kjent ut i fra denne studien om flere forskjeller skaper økt konflikt. Dette vil være et aktuelt tema for videre forskning.

Det er også tidligere vist at kjønn og alder i seg selv kanskje ikke er tilstrekkelig for å predikere konflikt. Dette bekreftes ved at disse variablene kun forklarer en liten del av variansen i opplevd konflikt og at andelsfaktorene og gruppestørrelse bidro mer til forklart varians. Men dette forklarer bare delvis funnene som blir gjort. Det kan derfor bety at det er andre faktorer som har betydning for forholdet mellom kjønn, alder og konflikt. Blant disse modererende faktorene er teamorientering, synligheten av kjønn og alder og menns og kvinners reaksjon på kjønnssammensetninger i arbeidsgruppen (Mohammed & Angell, 2004; Nishii, 2013; Pelled et al., 2001; Randel, 2002; Tolbert et al., 1995; Williams & O'Reilly, 1998). Andre faktorer som kan undersøkes er tid, grad av samarbeid, gjensidig avhengighet og holdning til mangfold (van Knippenberg & Schippers, 2007). Det bør også gjøres mer forskning på ulike typer konflikter og konsekvenser av disse (De Dreu, 2006; Hjertø, 2006; Jehn & Chatman, 2000; Jehn & Mannix, 2001). Det kan videre se ut til at det er behov for utvikling av de teoriene som foreligger som forklaringsmodeller på området (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). I tillegg til dette er det behov for flere studier gjort på norske utvalg og på næringer med andre ressurser og forutsetninger enn det som er gjort her. Mer forskning på disse faktorene kan bidra til en større forståelse for funnene som blir gjort.

Funnene i denne studien viser at kvinner, på tross av at de antas å ha tilnærmet lik arbeidssituasjon som menn, opplever mer konflikt enn hva menn i samme bedrift gjør. Det bør gjøres mer forskning på hva det er som gjør at kvinner opplever mer konflikt enn hva

menn gjør og hvorfor kvinner, men ikke menn, i minoritet opplever mer konflikt. Forslag til andre forskjeller er for eksempel personlighet, holdninger og verdier (Harrison et al., 1998; Harrison et al., 2002; Mohammed & Angell, 2004). I tillegg må det forskes mer på om det at kvinner opplever mer konflikter er reelt, eller om de rapporterer eller uttrykker seg ulikt fra menn på dette området (Sheppard & Aquino, 2017).

### **Konklusjon**

Denne studien viser at kvinner opplever mer konflikt enn menn og at det er forskjell mellom aldersgruppene når det kommer til opplevd konflikt. Det kommer frem at kjønn og alder kun forklarer litt, men ikke er ubetydelig for variansen i opplevd konflikt. Resultatene viser videre at det er en sammenheng mellom kjønns- og aldersandel i arbeidsgrupper og graden av opplevd konflikt. Mer spesifikt viser resultatene at høy kvinneandel har en positiv sammenheng, mens høy mannsandel har en negativ sammenheng med opplevd konflikt. Det er bedriftene med kvinneandel på over 80 % som opplever mest konflikt. Det kommer fram at kvinner, men ikke menn, som er i mindretall i en bedrift eller arbeidsgruppe opplever mer konflikt, enn det kjønn som er i flertall. I forhold til alder viser resultatene at høy andel unge (20-30 år) eller høy andel eldre (over 60 år) har en negativ sammenheng, mens høy andel middelaldrende (41-50 år) har en positiv sammenheng med opplevd konflikt. Videre er det de personene som er over 60 år som opplever minst, og personer i alderen 41-50 som opplever mest konflikt. Med dette viser studien at det er en sammenheng mellom kjønn, alder og grad av opplevd konflikt og at alders og kjønnsratio har betydning for denne sammenhengen. Resultatene gir implikasjoner for videre praksis ved at de blant annet viser at det kan være fordeler med å søke større balanse i kjønns sammensetning i arbeidsgrupper og bedrifter og gir med det betydning for oppbygning av, og rekruttering til, arbeidsgrupper. Studien kan også ha betydning for vurdering av pensjonsalder og holdninger til eldre i arbeidslivet ved at den dokumenterer denne aldersgruppens potensielt positive bidrag til arbeidsgruppen.

**Referanser**

- Allen, T. D., & Finkelstein, L. M. (2014). Work–family conflict among members of full-time dual-earner couples: An examination of family life stage, gender, and age. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(3), 376-384.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management journal, 10*(1), 107-124.
- Berscheid, E., & Walster, H. (1978). *Interpersonal attraction*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B., & Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower, 32*(2), 178-193.
- Brewer, M. B., & Brown R. J. (1998). Intergroup relations. I D. T. Gilbert & S.T. Fiske (Red.), *Handbook of Social Psychology* (s. 554–94). Boston: McGraw-Hill.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press
- Choi, J. N., & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational behavior, 31*(7), 1032-1054.
- Clark-Carter, D. (2004). *Quantitative psychological research: a student's handbook*. New York: Psychology Press.
- Davis, M. H., Kraus, L. A., & Capobianco, S. (2009). Age differences in responses to conflict in the workplace. *The International Journal of Aging and Human Development, 68*(4), 339-355.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of management, 32*(1), 83-107.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741–749.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: moving the field forward. *Journal of Management, 42*(5), 1136-1168.

- Einarsen, S., Hoel, H., & Nielsen, M. B. (2005). Mobbing i arbeidslivet: Et vanskelig begrep på et utbredt fenomen. *Magma*, 8(3), 34-44
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen M. B., ... Hauge L. J. (2007) *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Hentet fra [http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2381/Rapport\\_BBRG\\_2007.pdf?sequence=1](http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2381/Rapport_BBRG_2007.pdf?sequence=1)
- Forskningsrådet. (2015). *Årsrapport 2015 Forskningsinstituttene*. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?pagename=ForskningsradetNorsk%2FHovedsidemal&cid=1212565796096&c=InnholdsKontainer&p=1220788264903&querystring=forskningsinstituttene+&sortby=title&sortorder=asc&hits=30&configuration=nfrcspublicasjonspublished&publicationType=ALLE&publicationYear=2016>
- Forskningsrådet. (2017). *Instituttsektoren*. Hentet fra [https://www.forskningsradet.no/no/Om\\_instituttsektoren/1254000564607](https://www.forskningsradet.no/no/Om_instituttsektoren/1254000564607)
- Glabek, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2015). Take it or leave: A five-year prospective study of workplace bullying and indicators of expulsion in working life. *Industrial Health*, 53, 160–170.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(1), 1-15.
- Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.
- 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. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.
- Haukedal, W. (2002). Norske ledere i det nye tusenåret: Hvordan oppfatter de sin lederrolle? I A. Skogstad og S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (s. 61-77). Bergen: Fagbokforlaget.



- Hjertø, K. B. (2006). *The relationship between intragroup conflict, group size, and work effectiveness* (Doktorgradsavhandling). Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks California: Sage publications.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: a social psychology of intergroup relations and processes*. London: Routledge
- Howell, D. C. (2013). *Statistical methods for psychology*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 675-702.
- Janssen, O., & Giebels, E. (2013). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance. *European journal of work and organizational psychology*, 22(5), 574-587.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International journal of conflict management*, 8(4), 287-305.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management (Special Issue: Managing Conflict)*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Johnsen, S. B. (2017). *Formidlingsresultater vs. vitenskaplige resultater III*. Hentet fra [https://public.tableau.com/profile/sverre.bj.johnsen#!/vizhome/Formidlingsresultatervs\\_vitenskapeligeresultaterIII/Dashboard1](https://public.tableau.com/profile/sverre.bj.johnsen#!/vizhome/Formidlingsresultatervs_vitenskapeligeresultaterIII/Dashboard1)
- Kent, R. N., & McGrath, J. E. (1969). Task and group characteristics as factors influencing group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(4), 429-440.

- Knapp, M. L., Putnam, L. L., & Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here?. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 414-429.
- McDonald, S., & Ahern, K. (2002). Physical and emotional effects of whistleblowing. *Journal of psychosocial nursing*, 40(1), 14-27.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039.
- Morrison, R. L. (2009). Are women tending and befriending in the workplace? Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60(1-2), 1
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A., & Pesquera, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623-630.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- NOU 2016:1. (2016). *Arbeidstidsutvalget. Regulering av arbeidstid – vern og fleksibilitet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/32354d9ee7974df0976d76790cab566e/nou/pdfs/nou201620160001000dddpdfs.pdf>
- O'Reilly, C., Snyder, R., & Boothe, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. I G. Huber, & W. Glick (Red.), *Organizational change and redesign* (s. 147-175). New York: Oxford University Press
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pelled, L. H., Xin, K. R., & Weiss, A. M. (2001). No es como mi: Relational demography and conflict in a Mexican production facility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 63-84.

- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35(1), 158-188.
- Randel, A. E. (2002). Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational behavior*, 23(6), 749-766.
- Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of applied psychology*, 82(3), 342-358.
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. *Journal of Management*, 43(3), 691-715.
- Sliter, M., Boyd, E., Sinclair, R., Cheung, J., & McFadden, A. (2014). Inching toward inclusiveness: Diversity climate, interpersonal conflict and well-being in women nurses. *Sex Roles*, 71(1-2), 43-54.
- Standifer, R. L., Lester, S. W., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2013). How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict. *Human relations*, 66(12), 1597-1618.
- Statistisk Sentralbyrå (2017a). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen, 2017*. Hentet fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveelections.asp>
- Statistisk Sentralbyrå (2017b). *Fakta om likestilling*. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>
- Sørensen, B. J., Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. I S. Worchel & W. Austin (Red), *Psychology of Intergroup Relations* (s. 7–24). Chicago: Nelson-Hal.
- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(6), 7-16.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality. I C. K. De Dreu & E. Van de Vliert (Red), *Using Conflict in Organizations* (s. 19-28). London: Sage Publications.

- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451-467.
- Tolbert, P. S., Simons, T., Andrews, A., & Rhee, J. (1995). The effects of gender composition in academic departments on faculty turnover. *ILR Review*, 48(3), 562-579.
- Triandis H. C., Kurowski L. L., Gelfand M. J. (1994) Workplace diversity. I Triandis H. C., Dunnette M. D., Hough, L. M. (Red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 4* (s. 769–827). Palo Alto, CA: Consult. Psychologists Press.
- Turner, J. (1987). *Rediscovering the social group: A social categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Tziner, A., & Eden, D. (1985). Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts? *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 85-93.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. I P. H. D. Drenth, H. Theierry & C. J. de Wollf (Red.) *Handbook of work and organizational psychology: Vol. 3: Personnel Psychology* (s. 351-376). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- van Knippenberg, D. & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135-145.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wittenbaum, G., & Stasser, G. (1996). Management of information in small groups. I J. Nye & M. Brover (Red.), *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups*, (s. 3-28). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.