

Karin Løberg Rømme

Kommunikasjon under konflikt

En kvalitativ studie av fire arbeidstakers opplevelse
av kommunikasjonen under konflikt med kollega
og/eller leder

Masteroppgave i rådgivning

Trondheim, Juni 2013

Veileder: Ragnvald Kvalsund

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap



Sammendrag

Temaet for denne studien er kommunikasjon under konflikt. Hensikten har vært å se nærmere på hvordan arbeidstakere opplever kommunikasjonen med kollega eller leder når konflikter oppstår på arbeidsplassen. I studien er det benyttet en kvalitativ tilnærming som i stor grad er inspirert av fenomenologi og hermeneutikk. Begrepet opplevelse knyttes til sansning og persepsjon ut fra et fenomenologisk perspektiv. Videre er begrepet forforståelse knyttet til en hermeneutisk forståelse, som innebærer at individet ved opplevelse av et fenomen, kun delvis kan sette egne perspektiv på sidelinjen.

Datainnsamlingen ble gjennomført ved å intervju fire informanter. I analysearbeidet er kodingen gjennomført ut fra metoden med systematisk dekontekstualisering. Resultatene i analysen består av to hovedkategorier; *Bevissthet omkring egne opplevelser* og *Et relasjonelt perspektiv*. Kategoriene utgjør hovedtema i studien og består av underkategoriene *Menneskesyn* og *Konfliktsyn*, samt *Anerkjennelse av kompetanse* og *Åpenhet for dialog*.

I studien er eksistensialistisk humanistisk teori sentralt. I hovedsak har jeg benyttet teori fra Rogers, Kvalsund, Einarsen & Pedersen, Glasl og Bang & Middelfart. Honneth, Hegel og Høgstrup har blitt trukket inn i oppgaven under drøftingen. Flere teoretikere er presentert i studien.

Studien peker mot at ansatte sin opplevelse av kommunikasjonen under konflikt er et viktig tema som vies for lite oppmerksomhet ved konfliktbearbeiding i arbeidslivet. I studien fremstår dialog som sentralt for en positive opplevelse av kommunikasjonen under konflikt. Bevissthet rundt egne følelser og tankemåter, samt gjensidig anerkjennelse, fremstår som et viktig grunnlag for dialog. Videre peker studien på metakommunikasjon som verktøy for å skape forståelse mellom partene i en konflikt.

Abstract

The theme for this study is communication during conflict. The purpose has been to look closer at how employees experience the communication with a colleague or a leader when conflicts occur at the work place. In this study a qualitative approach has been used which at a great extent is inspired by phenomenology and hermeneutics. The term experience is tied to sense and perception from a phenomenological perspective. Furthermore, the term pre-understanding is tied to a hermeneutic understanding, which implies that the individual through experiencing a phenomenon only partially is able to set aside own perspectives.

The collecting of data was completed by interviewing four informants. During the analysis the coding is conducted through the method of systematical de-contextualization. The results of the analysis consists of two main categories; *Awareness of own experiences* and *A relational perspective*. The categories constitute the main theme of the study and consist of the sub-categories *View of human* and *View of conflict*, and *Recognition of competence* and *Openness for dialogue*.

Humanistic-existentialistic theory is essential to this study. I have mainly used the theories of Rogers, Kvalsund, Einarsen & Pedersen, Glasl and Bang & Middelfart. Honneth, Hegel og Høgstrup have been involved in the thesis during the discussion. Several theoreticians are presented throughout the study.

The study indicates that employees and their experience of the communication during a conflict is an important theme that is given too little attention when dealing with conflicts in the workplace. In this study the dialogue emerge as central for a positive experience of the communication during a conflict. The awareness of own feelings and mindset, and mutual recognition, appears to be important to build a base for dialogue. Furthermore, the study indicates that meta-communication is a tool to create understanding between the parts in a conflict.

Forord

16 år i arbeidslivet har gitt meg erfaringer som har inspirert meg til å lære mer om kommunikasjon, samarbeid og ledelse. Med ettertanke og takknemlighet går jeg nå inn i slutfasen av et lærerikt studie, og det er tid for å takke dere som har støttet meg i prosessen.

Hjertelig takk til Mamma og Pappa som på sin praktiske måte har gjort studiet mulig. Tusen takk til min søster Mona, som med uvurderlig støtte har kommentert fagutkast og motivert underveis. Hjertelig takk til mannen min Dag, som på en glimrende måte har taklet å ha student-frue. Og takk til barna mine som lyser opp hverdagen min. Ellers takk til øvrig familie, venner og medstudenter som har støttet meg.

Tusen takk til Ragnvald Kvalsund, som har veiledet meg og hjulpet meg videre i prosessen. Jeg setter stor pris på deg. Til sist, tusen takk til informantene mine, som brukte av tiden sin og valgte å dele opplevelsene sine.

Karin Løberg Rømme

Trondheim, Juni 2013.

Innhold

1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering av tema.....	1
1.2 Begrepsavklaring.....	2
1.2.1 Opplevelse.....	2
1.2.2 En arbeidsgruppe.....	3
1.2.3 Kommunikasjon.....	3
1.2.4 Konflikt.....	4
1.3 Oppgavens struktur.....	4
2.0 Teoretisk utgangspunkt.....	5
2.1 Menneskesyn.....	5
2.2 I-It Relasjoner.....	5
2.2.1 En fordreid virkelighetsoppfatning.....	5
2.2.2 Monolog og debatt.....	6
2.3 I-You relasjoner.....	7
2.3.1 En empatisk holdning.....	7
2.3.2 Personer i relasjon.....	7
2.3.3 Dialog.....	8
2.4 Makt og relasjoner - Organizational politics.....	9
2.5 Konflikter.....	10
2.5.1 Holdninger til konflikt: Unngåelse – personlig konfliktmestring – fiendtlighet....	10
2.5.2 Syn på konflikt.....	11
2.5.3 Årsak til konflikt.....	11
2.5.4 Konflikters forløp - En ikke-lineær og kaotisk prosess.....	12
2.5.4.1 Oppløsning av enheten.....	13
2.5.4.2 Konfrontasjon.....	13
2.5.4.3 Disharmoni.....	14
2.5.5 Opptrappende og avspennende språk.....	14
3.0 Metode.....	15
3.1 Mål, problemstilling og forskningsdesign.....	15
3.2 Intervju som metode.....	15
3.3 Tilgang på informanter.....	16
3.4 Forforståelse, selvinnsikt og kongruent atferd.....	16

3.5 Praktisk om gjennomføringen	17
3.6 Intervjuguide og oppfølgingsspørsmål	18
3.7 Tolkningsprosessen	19
3.7.1 Transkribering	19
3.7.2 Kategorisering	20
3.7.3 Resultatpresentasjon - analyse	21
3.8 Etske vurderinger	21
3.9 Forståelsen av mening, validitet og overførbarhet	22
3.9.1 Forskningsintervjuet kan gi noe tilbake	23
4.0 Analyse	24
4.1 Bevissthet omkring egne opplevelser	24
4.1.2 Menneskesyn	24
4.1.1 Konfliktsyn	26
4.2 Et relasjonelt perspektiv	28
4.2.1 Anerkjennelse av kompetanse	29
4.2.2 Åpenhet for dialog	30
4.3 Oppsummering av analysen	33
5.0 Drøfting av analysen	34
5.1 Bevissthet rundt egne opplevelser	34
5.1.1 Menneskesyn	34
5.1.2 Konfliktsyn	36
5.2 Relasjonen med motparten	39
5.2.1 Anerkjennelse av kompetanse	39
5.2.2 Åpenhet for dialog	41
5.2.2.1 Maktbruk	41
5.2.2.2 Håndtering av følelser	44
5.2.2.3 Organisasjonskulturens betydning	46
5.3 Oppsummering av drøftingen	46
6.0 Avslutning	47
6.1 Avsluttende kommentar	47
6.2 Implikasjoner og ideer for fremtidig forskning	48
6.3 Etterord	49
Litteraturliste	52

Vedlegg	I
Vedlegg 1: Prosjektgodkjenning fra NSD.....	I
Vedlegg 2: Informasjonsbrev om deltakelse i masterprosjekt	III
Vedlegg 3: Revidert samtykkeerklæring.....	IV
Vedlegg 4: Taushetsplikt.....	V
Vedlegg 5: Intervjuguide.....	VI

1.0 Innledning

1.1 Aktualisering av tema

I den Norske levekårsundersøkelsen fra 2009 oppga over 30% av de spurte at de ofte eller av og til opplever dårlig forhold mellom ansatte og ledelsen. I underkant av 25% svarte at de opplever dårlig forhold mellom ansatte. Prosentandelen for de som selv opplever å være involvert i ubehagelige konfliktene med overordnede eller arbeidskollegaer på arbeidsplassen, er omkring 10%, men fortsatt er det flere kvinner enn menn som opplever dårlige forhold på arbeidsplassen (Levekårsundersøkelsen, 2009). Relatert til dette er det interessant å merke seg at 60 % av norske ledere i en undersøkelse har svart at de føler de ikke klarer å fange opp og ta tak i konflikter på en god måte (Haukedal, 2002).

Gjennom lang yrkeserfaring har jeg opplevd hvordan kommunikasjonen kan bli knapp og formell når parter står mot hverandre i en konflikt, men også hvordan uenighet smidig kan løses gjennom dialog. Videre har jeg erfart at følelser forbundet med konflikter kan være sterke og altopplukende. Relatert til dette har Ukeavisen Ledelse en relevant artikkel; «Anonyme arbeidsmiljøundersøkelser: -Stå frem ved fullt navn eller slutt å klage» (Kraft, 2013). Psykolog og konfliktbehandler Jan Atle Andersen og psykologiprofessor Ståle Einarsen står som motpoler i en debatt som berører de ansatte sitt individuelle og juridiske ansvar, samt maktbruk og kommunikasjon under konflikter. Professor i sosialfilosofi Axel Honneth viser gjennom boken *Kamp om anerkjennelse* (2007) hvordan den enkeltes selvtillit er avhengig av anerkjennelse.

I denne oppgaven er jeg opptatt av å løfte frem hvordan arbeidstakere opplever kommunikasjonen når det oppstår konflikter på arbeidsplassen. Mye er skrevet om temaene kommunikasjon, konflikt og ledelse. Innen forskning kan jeg trekke fram metastudien til De Dreu og Weingart (2003) omkring konflikt og teameffektivitet. Problemstillingen for oppgaven er som følgende: *Hvordan opplever arbeidstakere kommunikasjonen med kollega eller leder når konflikter oppstår på arbeidsplassen?*

I undersøkelsen er jeg nysgjerrig på hvordan ansatte sanser og tolker kommunikasjonen under konflikt med kollega eller leder. Gjennom det ønsker jeg å peke på viktigheten av å

implementere et forebyggende konfliktharbeid i virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Som rådgiver anser jeg temaet *kommunikasjon under konflikter* som høyst aktuelt. Kunnskapen jeg tilegner meg gjennom forskningen, kan anvendes i veiledning av ledere. På et generelt nivå kan kunnskapen fra studien anvendes i veiledning av mennesker som er konfliktsky og/eller som har vanskelig for å håndtere følelser forbundet med konflikter.

1.2 Begrepsavklaring

Oppgaven har et rådgiverperspektiv hvorav jeg forutsetter at teori som i utgangspunktet omhandler hjelperelasjoner kan overføres til forholdet mellom arbeidstakere (Kvalsund, 2006; Allgood og Kvalsund, 2005; Rogers, 1961). Videre forutsetter jeg i tråd med Bang (2008) at teori og forskning omkring dialog og effektivitet i ledergrupper, kan overføres til å gjelde alle problemløsning- og beslutningsgrupper, inkludert team- og prosjektgrupper (Bang & Middelfart, 2010/12). Med utgangspunkt i problemstillingen, vil jeg nå definere ulike begrep.

1.2.1 Opplevelse

Fokuset i oppgaven er informantenes opplevelse av et fenomen. Begrepet *opplevelse* knytter jeg til en fenomenologisk forståelse av begrepet om *Selvet*. Selvet består av et reelt, sansbart selv og et ideelt, fortolkende selv. Videre består selvet av en bevisst og en ubevisst del. Det som ikke er i fokus eller i forgrunnen, inngår i den ubevisste delen av bevisstheten. Når noe er i fokus, må noe som tidligere har vært i fokus, trekke seg i bakgrunnen. Selv om noe trer i bakgrunnen og blir ubevisst, kan det bli bevisst igjen når en ønsker det. Det som fremstår, må forstås ut fra en helhet eller som bakgrunn, for å kunne skape forståelse (Kvalsund, 2003). Individet må videre ha kontroll over en erfaring som skal kunne inngå i selvet (Rogers, 1951).

Vitenskapssynet mitt er inspirert av et konstruktivistisk syn som forutsetter at individets persepsjon, erfaring og synsvinkel blir forstått som konstruksjoner basert på kognitive og følelsesmessige prosesser (Reber, 1985). Mennesket ser ikke passivt ting slik de er, men er aktivt utvelgende i sin oppmerksomhet (Watts, 2008). *Utvelgelsesprosessen* innebærer at vi i relasjon til konteksten og situasjonen blant annet velger ut hva som er viktig og hvordan ting skal bli sett. På den måten er individet delaktige i å skape mening og betydning (Vygotsky, 1978; Ivey, D'Andrea, Ivey & Simek-Morgan, 2009).

Begrepet opplevelse knyttes også til hermeneutikkens begrep *forforståelse* (Gilje & Grimen, 1993). Individets 3n ye og begreper avgjør hva han eller 3n ye3n se, oppfatte og gjøre.

Trosoppfatningene vil videre si noe om hva individet opplever som sant i verden, og er med å bestemme hvordan standpunkt begrunnes og hva som oppleves som problem. Forforståelsen kan ikke fullstendig settes på sidelinjen, da aktørens individuelle erfaringer innvirker på hvordan verden tolkes. For eksempel vil erfaringer med andre aktørers handlemåte innvirke på hvordan han eller hun omgås andre mennesker 3n ye situasjoner.

Konstruksjon av mening er avhengig av hvilket utviklingsmessige stadium vår bevissthet ligger på, og bevissthet markeres ved kriser som oppstår når den gamle måten å forstå verden på ikke lenger skaper mening. Ved å sette ord på antakelser, reflektere og teste ut sannhetsverdien i sine overbevisninger, kan mennesker gjøre sine opplevelser til objekt for refleksjon (Kegan, 1982/1998). Oppsummert kan en si at mennesket gjennom språket, egen forforståelse og evne til å iakta sine antagelser, kan fortolke sannhetsverdien av egne erfaringer.

1.2.2 En arbeidsgruppe

Arbeidstakere blir i oppgaven forstått som ansatte som i kraft av sin stilling er en del av en arbeidsgruppe. En ideell arbeidsgruppe kan beskrives som arbeidsfellesskap hvor medlemmene vet hvordan de kan fullføre sin hensikt i gruppen, handler og påvirker rasjonelt for å løse oppgaver, og gjennom det benytter sine ressurser på en god måte (Bion, 1961). I en kompetent arbeidsgruppe er medlemmene i stand til å kommunisere effektivt for å nå målene til bedriften (Hargie, 1997; Johnson & Johnson, 2000). Videre knytter jeg teameffektivitet til teamets økende evne til å arbeide sammen, tilfredshet blant teammedlemmene og deres følelse av å lære noe av å delta i teamet (Hackman 1990/2002).

1.2.3 Kommunikasjon

Begrepet *kommunikasjon* blir i oppgaven forstått som all mellommenneskelig atferd bestående av verbalt innhold og ikke-verbale signaler (Hargie, Dickson og Tourish, 1999).

Jeg skiller mellom kommunikasjonsformene monolog, debatt og dialog (se teoridel).

Kommunikasjonen foregår på to nivå, og innbefatter innholdet i et budskap og relasjonen mellom partene. Når kommunikasjonen ikke handler om å kommunisere, men innebærer kommunikasjon omkring relasjonelle forhold ved kommunikasjonen, er vi inne på området *metakommunikasjon* etter en bearbeidelse av Batesons forståelse av begrepet. For å

metakommunisere godt i situasjonen, må en være oppmerksom på både seg selv og andre. Gjennom det kan en oppnå suksessfull kommunikasjon (Watzlawick, Bavelas & Jackson, 1967). For at kommunikasjonen skal oppleves effektiv, må den også bli oppfattet slik avsenderen av budskapet ønsket (Johnson, 2006).

1.2.4 Konflikt

Einarsen og Pedersen (2007) skisserer to hovedtyper av konfliktdefinisjoner. Den ene retningen definerer konflikter som alvorlige motsetningsforhold med åpne konfrontasjoner mellom partene. Knapp, Putnam og Davis 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*» (1988). Evert van de Vliert (1998) kan representere den andre hovedtypen konfliktdefinisjoner, som definerer konflikter på et langt tidligere tidspunkt: «*en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre.*»

Med sin definisjon på konflikt, synliggjør Skjørhammer (2002) viktigheten av å iverksette problemløsningsatferd før situasjonen defineres som en konflikt. «*Konflikt er en vanskelig uenighet i forhold til en annen ansatt, gruppe eller avdeling og hvor vanlig problemløsningsatferd ikke har resultert i en løsning eller et akseptabelt resultat.*» Implisitt i definisjonen ligger en forventning om at hver enkelt ansatt, både uformelt og formelt, har tatt opp problemene slik organisasjonen forventer på forhånd. Definisjonen ligner den juridiske definisjonen på konflikt (Arbeidsmiljøloven, § 2-1) og kan hjelpe ledere og ansatte til å vite når en situasjon kan trenge inngripen fra en tredjepart (Einarsen & Pedersen, 2007). I oppgaven min kombineres konfliktdefinisjonene fra van de Vliert (1998) og Skjørhammer (2002) for å synliggjøre at konflikter oppstår naturlig i den menneskelige samhandlingen, men at mer alvorlige konfliktsituasjonen kan oppstå hvis en ikke har fora for konflikthåndtering på et tidlig stadium (Einarsen og Pedersen, 2007).

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven består av seks kapitler. Innledningsvis defineres blant annet begrepene *opplevelse, kommunikasjon og konflikt*. I teoridelen gjør jeg rede for menneskesynets betydning for relasjoner og kommunikasjon, samt hvordan konflikter kan utarte seg. Deretter greier ut om hvordan jeg vil benytte det kvalitative intervjuet som forskningsmetode. Deretter består analysedelen av to hovedkriterier som ut fra helheten i datamaterialet belyser informantenes

opplevelse av kommunikasjon under konflikt med kollega eller leder. I del fem har jeg drøftet betydningen av informantenes bevissthet rundt kommunikasjon under konflikt, samt opplevelsen av relasjonen med motparten i konflikten. Avslutningsvis har jeg trukket fram noen betraktninger ved fremtidig forskning på feltet.

2.0 Teoretisk utgangspunkt

Med bakgrunn i et rådgivningsperspektiv, har jeg valgt ut personsentrert teori som grunnlag for oppgaven min (Rogers, Macmurray, Kvalsund). Avledet av det tenker jeg at kvaliteten på relasjonen avspeiler holdningen en har overfor andre mennesker og påvirker kommunikasjonen under konflikter på arbeidsplassen.

2.1 Menneskesyn

Menneskesynet mitt har betydning for hva jeg som forsker blir oppmerksom på, samt hvordan jeg tolker og drøfter datamaterialet. Mitt kristne livssyn fungerer som en overbygning over det teoretiske utgangspunktet. Jeg har en grunnleggende forståelse for andre mennesker er unike og fortjener respekt. På lik linje med oss selv, bærer de på håp, behov, omsorg og frykt (The Arbinger Institute, 2009). Mennesket har en medfødt motivasjon for å utvikle seg og sine muligheter (Rogers, 1951). Ut fra anerkjennelsen av egne og andre menneskers behov får vi innskytelser eller følelse av hva vi kan *gjøre* for andre mennesker (The Arbinger Institute, 2009). Når jeg handler helhjertet og ut fra en ikke-dømmende holdning, og balanserer sosiale og individuelle behov for vekst, lever jeg et godt og meningsfylt liv (Rogers, 1959/1961; Mearns & Thorne med McLeod, 2013).

2.2 I-It Relasjoner

2.2.1 En fordreid virkelighetsoppfatning

Mennesker som er i konflikt med hverandre kan ofte få en fordreid *virkelighetsoppfatning* av seg selv, av andre mennesker og sin egen situasjon. I et forsøk på å opprettholde eller beskytte eget selvbilde kan personen benytte en *selektiv oppmerksomhet* (Glasl, 1999; The Arbinger Institute, 2009). Ved en selektiv oppmerksomhet blir egne personlighetstrekk og handlinger rettferdiggjort og positivt forsterket, mens fordømmende tankemønster omkring andre mennesker blir opprettholdt og forsterket (Glasl, 1999). Begrepet *ego-syntonic* fortolkningsmåte omhandler samme fenomen, og innebærer at personen kun er i stand til å forstå og relatere sosiale hendelser til sine egne erfaringer (Mearns & Thorne, 2013).

Personen mener at holdninger, verdier og handlinger er i samsvar med egne mål, men manglende perspektivtaking hindrer personen i å føle ulikhetene hos den andre parten. Uten perspektivtaking blir det ikke mulig å legge bort egen referanseramme, for å skulle sette pris på andre sine erfaringer. Dette medfører at det er lettere å dømme andre enn å føle empati (Mearns & Thorne, 2013; Glasl, 1999, The Arbinger Institute, 2009; Assagioli, 1965).

Mennesker som mildt uttrykker en *ego-syntonic prosess*, blir gjerne forvirret og redd i relasjoner. De prøver å gjøre sitt beste, også det han eller hun tror at motparten ønsker, men innser og forventer at ting skal gå galt, men forstår ikke hvorfor. Ved et mer alvorlig uttrykk av ego-syntonic tankegang kan personen fungere bra på overflaten, men personens kontrollbehov skaper problemer i relasjonen. Individet ønsker å definere virkeligheten, forhindre forandringer, samt være «stjernen» i relasjonen. Når andre mennesker ender relasjonen, blir ikke dette forstått, siden han har gjort det en god person bør gjøre. Kun i ekstreme tilfeller av ego-syntonic tankegang, er personen farlig overfor seg selv eller andre. Opplevelsen av å være i relasjon med andre truer individet så mye at personen forsvarer seg selv gjennom følelsesmessig distansering eller vold (Mearns & Thorne, 2013).

Ulike virkelighetsoppfatninger kan føre til økt aggresjon, som gir økte forskjeller i oppfatning, intensivering av sinne og grunnlag for nye angrep (Glasl, 1999). Videre kan de selvrettferdiggjørende trekkene som skjer over tid bli til karakteristiske, permanent bokser, som påvirker hvordan mennesker ser på andre og går inn i nye situasjoner. Blir et selvrettferdiggjort selvbilde utfordret, vil andre mennesker bli sett på som en trussel. Bygger de opp under selvbildet, blir de betraktet som allierte og om de ikke gjør noe fra eller til, vil de bli sett på som uviktige eller betydningsløse (The Arbinger Institute, 2009).

2.2.2 Monolog og debatt

Mange samtaler fungerer som separate monologer, *I-It relasjoner* (Kvalsund & Allgood, 2008; Buber, 1965). Ved monolog og debatt har individet en bevisst hensikt å overbevise eller påvirke motparten (Hargie, Dickson & Tourish, 1999; Johnson, 2006). Den andre personen blir et objekt som skal møte individets behov, og ikke et subjekt med egne behov som må vektlegges i relasjonen. Med grunnlag i dette vil personen verdsette personlig mestring og konkurranse høyt i I-It relasjonene (Kvalsund & Allgood, 2005; Argyris, 1990).

I følge Rogers (1961) er den største hindringen i kommunikasjonen mellom mennesker vårt fokus på det som *burde være*, i stedet for det som *er*. Dette innebærer å dømme, evaluere og godkjenne eller ikke godkjenne andre menneskers ståsted og valg. Ledermøter med kontroversielle og komplekse saker kan utvikle seg til en debatt med fastlåste og polariserte standpunkt (Flick, 1998). Bang og Midelfart (2012) påpeker ulike verdier og antakelser som kan vanskeliggjøre dialogisk kommunikasjon i ledergrupper. Blant annet nevnes raske beslutninger og temperaturfylte diskusjoner på bekostning av refleksjon og forening av alle sine synspunkter som en slik verdi. Det å være sikker i sin sak kan bli sett på som en styrke, mens det å ikke vite eller være usikker, er en svakhet. Avledet av dette oppstår det flere dialoghindrende handlinger. Det å overbevise, overtale og selge sitt syn blir viktig, mens det å utforske motstridende synspunkter blir gjort i liten grad (Bang og Midelfart, 2012).

2.3 I-You relasjoner

2.3.1 En empatisk holdning

Empatisk forståelse kan defineres slik:

An active process of desiring to know the full, present and changing awareness of another person, of reaching out to receive his communication and meaning, and of translating his words and signs into experienced meaning that matches at least those aspects of his awareness, that are most important to him at the moment. It is an experiencing of the consciousness "behind" another's outward communication, but with continuous awareness that this consciousness is originating and proceeding in the other (Rogers, 1980).

Empati handler på denne måten om å legge til side sin egen måte å erfare og oppfatte virkeligheten på, for å kunne oppfatte og respondere på motpartens erfaringer og oppfatninger slik det framtrer på et gitt tidspunkt (Mearns & Thorne, 2013).

2.3.2 Personer i relasjon

Den skotske filosofen John Macmurray (1961/1999) introduserte begrepet *personer i relasjon*. De tre hovedtypene av relasjoner som utgjør persondimensjonens "jeg og du" møter (I-You relasjoner), er avhengighetsrelasjoner, uavhengighets- og gjensidighetsrelasjoner. (Kvalsund og Meyer, 2005; Macmurray, 1961/1999). Et møte kan være både positivt eller negativt innenfor hver relasjon (Kvalsund og Meyer, 2005). I en relasjon preget av

avhengighet er partene innforstått med at forholdet er asymmetrisk og at den avhengige parten retter seg etter den andre og det han tror er forventet, for å handle og ta valg (Kvalsund, 1998). En relasjon oppleves som positiv så lenge avhengigheten erkjennes som et gjensidig behov eller best beskriver partenes utviklingsnivå. I det øyeblikket gjensidigheten brytes og en av partene ønsker mindre avhengighet, eller en annen relasjon vil være mer utviklende, oppleves relasjonen som negativ (Kvalsund og Meyer, 2005).

I den *uavhengige* relasjonen har det enkelte individet fysisk og psykisk grunnlag for å handle på egne vilkår, ut fra egne intensjoner og følelser. Ut fra dette forløses individets selvstendige tanker og følelser. Når det oppstår en gjensidig tillit til uavhengigheten, opplever begge parter likeverd og symmetri. Denne symmetrien er for eksempel ikke til stede dersom den ene partens uavhengighet er avhengig av den andres underordning eller fysiske fravær.

Symmetrien brytes og uavhengigheten trues hvis en part opplever seg selv mer uavhengig enn den andre eller bruker makt overfor den andre. Ved opplevelse av negativ uavhengighet, har partene behov for å overskride det negative og bli bekreftet som en annen positiv relasjon. Partene kan da oppnå en *gjensidighetsrelasjon* hvor partene ønsker å forstå hverandre og erkjenne at begge parter i ulike epoker, roller og situasjoner er avhengige, uavhengige og gjensidige. I den ekte relasjonen opptrer partene autentisk og erkjenner både de positive og de negative sidene ved relasjonsdimensjonene i et utviklingsperspektiv (Kvalsund og Meyer, 2005).

2.3.3 Dialog

Gjensidighet og dialog oppstår først i *I-You relasjoner* (Kvalsund og Meyer, 2005; Buber, 1965; Macmurray, 1961/1991). Dialog kan defineres som: *En samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid* (Svare, 2006:7). Dialogen består av både holdninger og handlinger. Dialogiske holdninger innebærer en tro på at man kan lære noe av hverandre, samt ha respekt for andre selv når man er uenig. Dialogiske handlinger er å utforske og bygge på hverandres syn (Bang & Midelfart, 2010). I dialogen lærer partene å være i relasjon med hverandre (Kvalsund og Allgood, 2005; Macmurray, 1961/1991). I møte med den andre personen behandles motparten som et subjekt med tanker, følelser, kroppslige reaksjoner, intensjoner og vilje på lik linje med seg selv. Videre vil individet i et relasjonelt perspektiv være avhengig av å være i dialog med andre for å lære å bli ansvarlige og utforske meningen med livet (Kvalsund og Meyer, 2005).

I en dialog som er preget av lytting og empati, kan klienten klargjøre eget verdisyn, utvikle seg selv og finne veien videre (Rogers, 1961). Avledet av dette, kan dialogen gi personene en dyptgripende, transformerende læring som endrer premissene for tanker, følelser og handlinger. Dette skiftet i bevissthet innebærer synet vi har på oss selv, relasjonene våre og forståelsen av makt (Kvalsund & Allgood, 2005). Bang & Midelfart (2010) påpeker sammenhengen mellom dialog og effektivitet i ledergrupper, ved at dialogen stimulerer til utforskning av gruppemedlemmenes ulike synspunkter. Partene kan sette egne vurderinger på vent, akseptere at man har forskjellige synspunkter og forsøke å skape et felles grunnlag på basis av det som kommer fram i dialogen (Isaacs, 1999).

2.4 Makt og relasjoner - Organizational politics

I ethvert møte mellom mennesker er makt et aktuelt tema (Allgood & Kvalsund, 2005). Organisasjoner og ledergrupper er arenaer for spill og maktkamper, som innvirker på graden av effektivitet og velfungering (Bang og Midelfart, 2012). Det politiske spillet kan forstås som observerbare, men også ofte skjulte handlinger som ledere benytter for å øke sin makt til å påvirke en beslutning (Eisenhardt & Bourgeois, 1998). I boken *Communication in management* (Hargie, Dickson & Tourish, 1999) blir evnen til å overbevise andre beskrevet som et sikkert kjennetegn på mellommenneskelig påvirkning. Makthandlinger fremmer eller beskytter enkeltpersoner eller gruppers egeninteresse. På den måten avviker det politiske spillet fra åpne diskusjoner hvor partene i beslutningsprosessen deler tilgjengelig informasjonen med hverandre (Bang og Midelfart, 2012). Maktbruk kan betraktes som et ”våpen” som *overtaleren* kan benytte dersom andre strategier ikke har ført fram til målet (Hargie et al., 1999).

I boken *Personhood, professionalism and the helping relation* benytter Allgood og Kvalsund (2005) de tre hovedtypene av relasjoner, samt sammenhengen mellom ekskludering og inkludering som kriterier for å beskrive positiv eller negative bruk av makt. Graden av ærlighet i relasjonen avgjør partenes mulighet for å dele hva som er riktig og godt for dem (Allgood & Kvalsund, 2005; Macmurray, 1961/1991). I den sanne relasjonen fremstår maktstrukturer uten at uærlighet og manipulasjon tas i bruk. I sanne relasjoner kan partene lytte til hverandres positive og kraftfulle meninger, og gjennom det oppnå kontakt. Ved refleksjon, hvor en er villig til å endre fokus, skjer det en tilbaketrekking. En gjensidig intensjon om å opprettholde og utvikle relasjonen videre, gjør at kontakten kan gjenopptas og meninger kan deles (Allgood & Kvalsund, 2005). I sirkelen av kontakt, tilbaketrekking og

tilbakevendende kontakt, kan leder og medarbeider utveksle makt som gir positiv læring (Allgood & Kvalsund, 2005; Macmurray, 1961/1991).

Neale & Bazerman (1991) påpeker at mennesker som opplever usikkerhet eller moderate til ekstreme vanskeligheter, kan overvurdere egne avgjørelser. Pro-og kontra angrep på partenes agenda i saken kan fremtvinge refleksjon rundt hvordan en definerer en sak. Utviklingen av saken skjer så i lys av argumentasjonen i angrepene, utveksling av informasjon og tolkninger som partene har i forhold til dette (Putnam & Roloff, 1992). Å bli ansett som ekspert, ha muligheten til å kontrollere informasjonsflyt, legitimere makt gjennom sin stilling og populæritet som innvirker på andre sin ønske om å være lik personen, er noen slike maktvåpen. Tvang for å straffe andre som er avhengige av deg for å få tilgang på materielle goder, er et annet middel som ved gjentatt bruk kan medføre ergrelse og fiendskap. Bruk av belønning av andre sin innsats er en annen mye brukt maktstrategi (Hargie et al., 1999).

2.5 Konflikter

2.5.1 Holdninger til konflikt: Unngåelse – personlig konfliktmestring – fiendtlighet

Glasl (1999) skisserer to ekstreme og ensidige holdninger som individer ofte har til konflikter. Den første holdningen uttrykkes dersom mange mennesker i organisasjonen unngår konflikter på grunn av redsel for uenighet, og slik vil undertrykkelsen av følelser påvirke organisasjonskulturen. Bortgjemningen av ulikhet kan gi kalde konflikter som reduserer de ansattes glede, kreativitet og vitalitet på arbeidssedet. Motsatt kan den andre holdningen dominere organisasjonskulturen ved at opphetede konflikter får mennesker til å kjempe om og med alt og alle, helt til det ikke gjenstår noe felles grunnlag igjen. Mellom disse ytterpunktene er det mulig for organisasjoner å inneha en *motstandsdyktighet*, hvor individene kanalisere aggresjon på positive måter, ulikhet blir verdsatt og aktivt utnyttet, slik at konfliktene hjelper organisasjonen å utvikle seg (Glasl, 1999). Når gruppe-medlemmer får uttrykke sin individualitet, er det rom for en læringsprosess som tillater å stille spørsmål ved styrende verdier (Kvalsund & Meyer, 2005; Argyris, 1990). Dette kaller Argyris (1990) *dobbelkretslæring* og er en forutsetning for å "...våge å utfordre det bestående, våge å skape noe nytt, våge å være i endring, våge å la konfliktpotensialet komme til uttrykk" (Kvalsund og Meyer, 2005:62).

2.5.2 Syn på konflikt

Tradisjonelt har privatliv og arbeidsliv vært preget av et syn på konflikter som noe *ensidig negativt og uønsket*, og i neste omgang ikke forenlig med normal fungering eller godt samarbeid (Einarsen & Pettersen, 2007). Det moderne konfliktsynet som er beskrevet i nyere faglitteratur betrakter konflikter som en *naturlig del* av alt samarbeid og all endring (Kvalsund & Meyer, 2005, McClure, 2005, Einarsen og Pedersen, 2007). Dette synet avviser at konflikter ensidig kan tilskrives vanskelige personer og hevder at en effektiv arbeidsplass har et konfliktnivå som ikke er for høyt eller for lavt. For lavt konfliktnivå vil kunne innebære at de ansatte sjelden er frustrert, ikke oppdager effektiviseringsmuligheter og er lite opptatt av å forbedre arbeidsrutiner. Dette kan medføre at menneskelige, økonomiske og materielle ressurser ikke utnyttes optimalt. Endringer kan være kostnadskrevende og personlig utfordrende. Ved å møte endringsforslag med motstand, vil endringsprosessen kunne kvalitetssikres. Et høyt konfliktnivå kan skape grobunn for sabotasje, blokkeringer og farlige misforståelser mellom arbeidstakerne og ta bort oppmerksomheten fra bedriftens mål/produksjon. I stedet brukes energien på å forsvare seg selv og angripe og ødelegge for motparten. Selv ved god konflikthåndtering, vil et arbeidsmiljø med høyt konfliktnivå bruke uforholdsmessig mye tid på å håndtere konflikten i forhold til ordinær drift (Einarsen og Pedersen, 2007).

2.5.3 Årsak til konflikt

Einarsen og Pedersen (2007) hevder at en alltid bør være varsom med å gi en enkel forklaring på konflikters opphav. Ekstram (2001) fremholder tre opphav til arbeidskonflikter; intrapersonlige, interpersonlige og ikke-personlige konflikter. *De intrapersonlige konfliktene* finnes innenfor personen selv og er ikke direkte knyttet til relasjonen med kollegaene. Dette kan handle om usikkerhet i forhold til valg, for høye krav til seg selv, at en har påtatt seg for mye eller er generelt utrygg og usikker. Konfliktene kommer sjelden direkte til uttrykk, men kan skape frustrasjon og påvirke relasjonen med andre mennesker. *De interpersonlige konfliktene* handler om mellommenneskelige konflikter med grunnlag i fakta, ulike vurderinger, saksinnhold eller personkjemi. Videre hevder Ekstram (2001) at de fleste destruktive konfliktene mellom mennesker har en ikke-personlig årsak, selv om de mange ganger har innslag av interpersonlig karakter og kan havne som et interpersonlig problem. De bakenforliggende årsakene er da dårlige, uutviklede eller kontraproduktive organisatoriske systemer.

2.5.4 Konflikters forløp - En ikke-lineær og kaotisk prosess

Kaos er vanskelig å definere, da det beskriver levende systemer i prosesser (McClure, 2005). Michael Butz (1992) definerer den menneskelige opplevelsen av kaos som en overveldende angst som må overvinnnes for å oppnå psykologisk vekst. Innenfor kaosteori blir konflikters utviklingsforløp beskrevet som en ikke-lineær prosess som forårsaker plutselige endringer (McClure, 2005). For eksempel kan påvirkning eller kontroll av andre mennesker gi uproporsjonale responser som gjør det vanskelig å se sammenhengen mellom årsak og virkning. I stedet blir det viktig å oppdage mønster i kaosystemet ved å sjekke forholdet mellom innspill og påvirkning. McClure (2005) presenterer en modell for hvordan grupper kan utvikle seg innenfor syv mulige faser, med tilhørende faserelaterte behov som bør tilfredsstilles. Jeg vil kort beskrive prosessen, for så å gå dypere inn på de tre stadiene som beskriver konfliktperioden.

I en nystartet gruppe opplever medlemmene ofte angst. Følelsene blir gjerne undertrykt og skjult, og ansvar legges på andre for å redusere angsten. Lederens vektlegging av struktur kan dekke medlemmenes behov for trygghet. Gruppen er primitiv og mangler et klart bilde av seg selv. De er i startfasen av å skulle etablere regler for hvordan de skal samarbeide, og får gradvis behov for tilhørighet. De tre neste stadiene beskriver den kritiske konfliktperioden som kan skape bro mellom den innledende, overflatiske kommunikasjonen i en umoden gruppe og det direkte uttrykket av følelser i en trygg og sammensveiset gruppe. De tre stadiene består av *oppløsning av enheten*, *konfrontasjon* og *disharmoni*. I starten av konfliktperioden er gruppemedlemmene avhengige av hverandre, men med et økende behov for å trekke seg bort fra lederens trygghet, til å stole mer på hverandre og ta ansvar selv. Dette leder gruppemedlemmene mot å konfrontere lederen og hans makt for å oppnå uavhengighet. Dersom lederen tillater gruppens følelser å komme fram og gruppen håndterer det følelsesmessige ubehaget, vil det kunne skape en fortrolighet og gjensidighet i gruppen. Dette danner igjen grunnlaget for at den modne gruppen kan samarbeide åpent, direkte og ærlig og takle *risikotaking* uten å kjenne på angst (McClure, 2005). Bitterhet, oppgitthet, avmakt, håpløshet, angst, sinne og irritasjon er vanlige følelser ved konflikter (Andersen, 2004). Forskning indikerer at det i emosjonelt intense konflikter oppstår en *push-pull*-prosess hvor partene uttaler sine meninger direkte, samtidig som de gjerne tar avstand til prosessen ved å ønske å flykte fra situasjonen (Donohue, Rogan, Ramesh, & Borchgrevink, 1991; Donohue, Weider-Hatfield, Hamilton, 1990a/1990b).

2.5.4.1 Oppløsning av enheten

Lederens utilstrekkelige tilfredsstillelse av gruppemedlemmenes forventninger fører til frustrasjon, sinne og forvirring, og leder gruppen inn i det første konfliktstadiet med oppløsning av enheten (McClure, 2005). Gruppemedlemmer utøver indirekte sinne ved å stille spørsmål ved gruppestrukturen, utfordrer og motsetter seg lederens bestemmelser, styrke og forutsigbarhet, og vurderer på denne måten lederens evne til å håndtere konflikter. Gruppemedlemmers bruk av *metaforer* er i dette stadiet et skjult uttrykk for misnøye (McClure, 2005; Hargie, 2011). Metaforene gir oss et lite inntrykk av gruppens kollektive ubevisste tenkning på et eksakt tidspunkt (McClure, 2005) og består av

words, analogies, nonverbal expressions, and stories in which "thoughts and feelings about an emotionally charged situation have been transferred to an analogical situation that preserves original dynamics" (Davis & Sandoval, 1978:374).

En leder som inviterer og oppmuntrer gruppemedlemmene til åpent å uttrykke usikkerhet, frustrasjon og sinne, legger grunnlaget for et trygt og forutsigbart arbeidsmiljø. På denne måten kan bruk av metaforer tillates, uten at gruppen blir overveldet og handler regressivt (McClure, 2005).

2.5.4.2 Konfrontasjon

Å tolke hverandre er en påvirkningsaktivitet (Kvalsund, 2006). Når man tolker, bygger man på et tolkningsgrunnlag. Dette består av objektive forhold ved fenomenet som fortolkes og subjektive forestillinger hos den som tolker. For å validere tolkningsgrunnlaget, kan en henvise til data, tidligere erfaringer med fenomenet eller ekspertiseteorier. Hvis tolkningen foregår skjult, kan vurderingen fungere som en manipulativ maktutøvelse. Tolkningen danner grunnlag for å kunne konfrontere motparten i en konflikt. Konfrontasjon innebærer konflikter og motsetninger (Kvalsund, 2006) og kan defineres slik : *"The direct expression of ones view of the conflict and ones feelings about it and, at the same time, an invitation to the opposition to the same"* (Johnson & Johnson, 2000:596). Den ene parten kan oppleve at det er noe som skurrer, virker irrasjonelt, blir unngått, forvrengt, løyet om eller som vitner om manglende selvinnsikt eller bevissthet om egen atferd. Den konfronterende part opplever ut fra dette et behov for å konfrontere de kriteriene som ikke blir oppfylt eller overholdt. Behovet for en bevisstgjøring og atferdsendring projiserer et endringskrav (Kvalsund, 2006).

Uansett om lederen er effektiv, vil han bli angrepet. Under konfrontasjonsstadiet er gruppen langt fra likevekt og går mot store endringer i det de står overfor to valg. Enten går de mot kaos og åpen konfrontasjon av lederens rolle i gruppen, eller mer orden og en mulig tilbakevending til en regressiv løsning. Ledere som ønsker å unngå konflikter eller tar angrepet personlig, vil ofte tvinge gruppen tilbake til orden. Lederens evne til å invitere, fasilitere og stå i konflikten er avgjørende for utvikling av hvilken norm gruppen danner i forhold til å uttrykke sinne og foreta konfliktløsninger. Denne kritiske fasen innbefatter et maktskifte i gruppen, fra lederen til gruppens medlemmer. Lederen må unngå å gjeninnsette sin makt før gruppen er klar for det, men må fortjene sin lederposisjon. Ledere som håndterer gruppemedlemmers sinne og som konfronterer deres avhengighet, gir gruppen mulighet for utvikling og vekst (McClure, 2005).

2.5.4.3 Disharmoni

Etter maktskifte kan medlemmene hevde seg selv og la uenigheten komme fullstendig til overflaten. Dersom gruppen tolererer at medlemmene uttrykker sinne, kan mer sårbare følelser bli uttrykt. Differensiering av gruppemedlemmene og respekt for ulikhet muliggjør en grad av frihet, men det er avgjørende at spørsmål omkring tilhørighet og avhengighet blir løst for at intimiteten skal oppleves trygg. Opplever gruppen for utrygg eller stressende, for eksempel på grunn av at gruppemedlemmer ikke er klar for å konfrontere personlige forhold i livet, blir ofte løsningen å slutte i gruppen. Når alle medlemmene investerer i gruppen på lik linje, oppstår det en følelse av samhörighet (McClure, 2005).

2.5.5 Opptrappende og avspennende språk

Kommunikasjon som eskalerer en konflikt er bruk av *du-språk*. Å bruke du-språk innebærer at en i kommunikasjonen fokuserer på person i stedet for sak. Videre sier en hva en ikke ønsker og kan ha tendens til å snakke for den andre parten. Kommunikasjonen kan bestå av beskyldninger, upresis kommunikasjon og forsøk på å overbevise motparten. Sammen med ledende spørsmål, abstrakte betraktninger og fokus på fortid, virker kommunikasjonen opptrappende på konflikten. Likeledes kan avbrytelser, likegyldighet, forsøk på å vinne konflikten, kritikk og forsvar også bidra til å hardne konflikten. Et avspennende språk blir på motsatt side et tydelig og konkret *jeg-språk* som uttrykker bekymringer, men som fokuserer på hva en ønsker her og nå eller i fremtiden. Partene lytter fullt ut, gir anerkjennelse, har ikke behov for å ha rett, men inviterer til kritikk og råd (Glasl, 1999).

Som en teoretisk oppsummering, kan det sies at muligheten for å oppnå dialog i konflikter er avhengig av relasjonen mellom partene. Evnen til å empatisk sette seg inn i motpartens perspektiv er sentralt. Dersom partene anerkjenner graden av avhengighet, uavhengighet eller gjensidighet i forholdet, vil relasjonen, maktbruk og kommunikasjonen kunne oppleves som positiv. I motsatt tilfelle vil maktkamp, monolog og debatt øke avstanden mellom partene og frembringe vonde følelser i konflikten.

3.0 Metode

Det finnes et mangfold av kvalitative metoder som har målsetting om å oppnå forståelse av sosiale fenomen. Observasjon, intervju, analyse av tekster og visuelle uttrykksformer, samt analyse av audio- og videoopptak er ulike kvalitative metoder (Silverman, 2006; Thagaard, 2009). Metodene egner seg godt ved studier som det er lite forskning på fra før og ved studier av personlige og sensitive tema som betinger et tillitsforhold mellom forsker og informant (Thagaard, 2009). I denne oppgaven har jeg valgt å bruke intervju som metode og vil i dette kapitlet presentere noen av utfordringene og mulighetene metodevalget har medført, herunder sentrale forskningsetiske spørsmål jeg har stilt meg selv.

3.1 Mål, problemstilling og forskningsdesign

Problemstillingen min tar utgangspunkt i et tema som jeg er interessert i og har erfaring fra. Menneskesyn, vitenskapsyn, arbeidserfaring og teoretisk forankring utgjør min forskerbakgrunn og analytiske ramme, og danner grunnlaget for hvordan undersøkelsen ble lagt opp (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010; Sohlberg & Sohlberg, 2009; Thagaard, 2009). Forskningsprosessen er en analytisk og kreativ prosess som inneholder uforutsigbarhet. Flere prosesser skjer gjerne parallelt, med mye prøving og feiling og noe kaos (Tjora, 2012). I starten av prosjektet utarbeidet jeg en forskningsdesign med retningslinjer for hvordan jeg *planla* å utføre prosjektet. Designen viser *hva* undersøkelsen fokusere på, *hvem* som ville være aktuelle informanter, *hvor* undersøkelsen skulle utføres og på *hvilken måte* jeg planla å gjøre det (Thagaard, 2009). Etter at alle intervjuene var gjennomført, oppdaget jeg at begrepet *opplevelse* i problemstillingen ikke var definert. For å tydeliggjøre målet med prosjektet ble begrepet forankret i teori.

3.2 Intervju som metode

Ved gjennomføring av kvalitative forskningsintervju bruker forskeren seg selv for å innhente informasjon (Johannessen et al., 2010). Personene som forskeren får informasjon fra kalles

informanter. Gjennom intervjuene får forskeren i ulik grad forståelse for hvordan informantene tenker, føler, handler og begrunner sine valg innenfor visse rammer (Thagaard, 2009). Informantenes mulighet til å uttrykke seg fritt er hovedargumentet mitt for å velge intervju som metode, da jeg anser arbeidstakeres behov for å bli lyttet til, som et undertrykt behov ved mange konflikter. Avhengig av spørsmålene som stilles og informantenes evne og vilje til å gi utfyllende svar, får forskeren en dybde i datamaterialet med mye kunnskap om noen informanter innenfor et miljø (Kvale & Brinkmann, 2010).

3.3 Tilgang på informanter

Tidlig i arbeidet hadde jeg tre mislykkede forsøk på å få informanter til forskningen. For eksempel hadde en potensiell informant mye erfaring på området, men vegret seg for å ”rippe opp” i sensitive opplevelser (Einarsen & Pedersen, 2007). For å lettere få tak i informanter, justerte jeg problemstillingen og rekruterte informanter fra *flere* bedrifter. På den måten kunne informantene slippe å frykte gjenkjennelse og negative reaksjoner fra kollegaer. Jeg valgte videre et *tilgjengelighetsutvalg*, hvor jeg i ulik grad kjente informantene på forhånd (Thagaard, 2009). Flere forhold kan ha lettet intervjusituasjonen. Informantene og jeg har samme kjønn, tilnærmet lik alder og vi har alle en høyere utdanning med påfølgende lang erfaring fra teamarbeid. Generelt hadde jeg liten innsikt i informantenes forhold til temaet før intervjuene. Noe mer hadde jeg hørt om Kristina sine erfaringer på forhånd, selv om dybden som framkom på intervjuet var ny for meg. En ulempe ved tilgjengelighetsutvalg kan være forventningen min omkring likhet, med fare for å ikke oppdage nyanser og mestre et eksternt forskningsperspektiv.

Ingen av informantene kjenner hverandre. De er på ulike ledernivå og har ulike yrker (forskning, ledelse, finans og undervisning). På bakgrunn av informantenes team-erfaring antar jeg å få svar på problemstillingen min (Thagaard, 2009).

3.4 Forforståelse, selvinnsett og kongruent atferd

Gjennom en fleksibel forskerrolle er målet å oppnå tilstrekkelig grad av åpenhet, tillit og engasjement, slik at svarene som informantene gir, er saklige, grundige og personlige (Johannessen et al., 2010). For å være åpen og fleksibel som forsker, er det viktig å være oppmerksom på egne behov og reaksjonsmåter. Det å kjenne seg selv er med andre ord et viktig premiss for å kunne forstå andre (Allgood & Kvalsund, 2005). Som utgangspunkt for

valg av teorier og forskerrolle, har jeg reflektert rundt eget menneskesyn og vitenskapssyn. Underveis har jeg studert personsentrert rådgivningsteori og fokusert spesielt på det å fremstå ekte og kongruent (Mearns & Thorne, 2013). Jeg har reflektert rundt hvordan jeg i intervjuet med Kristina i et øyeblikk inviterte henne til å fortelle sin historie, for å i neste omgang innhente kontrollen ved å stille spørsmål. Dette viste meg viktigheten ved å være lydhør og fange opp informantens reaksjoner. Behovet mitt for kontroll og dybde i materialet, må ikke overstige ønske om å møte informanten med respekt. Da jeg bekreftet hennes rett til å velge fokus og formidlingsmåte selv, opplevde jeg intervjurelasjonen som gjensidig (Kvalsund & Meyer, 2005). Erfaringen viste meg også hvordan anerkjennelse og gjensidighet åpnet opp samtalen og brakte meg inn i informantens livsverden.

Kongruent atferd er likevel ikke enkelt. Under det siste intervjuet oppdaget jeg at selv om jeg formulerte spørsmålene åpne, så forventet jeg å avdekke kommunikasjonsproblemer (Kegan, 1982/1998; Glasl, 1999). Da Tone i stor grad fortalte om positive opplevelser, ble jeg først litt forvirret, for så å etterhvert lytte mer åpent (Gadamer, 1959). Den selektive oppmerksomheten i starten av intervjuet overrasket meg. Jeg forventet at studie av ulike konfliktsyn ville gi meg et åpent perspektiv. Erfaringen viste meg at jeg startet tolkningen med en fordom, men de åpne spørsmålene skapte en konfrontasjon mellom informantens og min verden. Da jeg oppdaget konfrontasjonen, kunne jeg sette min egen forforståelse mer til side, for så å lytte til informantens opplevelse (Gadamer, 1959; Gilje og Grimen, 1993; Kvale og Brinkmann, 2010; Tjora, 2012, Johannessen et al., 2010; Kjendstadli, 1999).

3.5 Praktisk om gjennomføringen

Ut fra ønsket om å gjøre en dybdeanalyse har jeg foretatt 4 intervju (Thagaard, 2009). Prøveintervjuet med Ingrid er på ½ time og hovedintervjuene, som ble avholdt i tidsrommet 1-19. mars, er på en time hver. Med utgangspunkt i informantenes ønske, ble to av intervjuene foretatt i mitt hjem. Ved alle intervjuene hadde vi et rom for oss selv, noe en informant sa var en viktig årsak til at det gikk fint å gjennomføre intervju hjemme hos meg.

Før intervjuene leste og underskrev informantene ulike skjema (vedlegg 2,3 og 4). Under intervjuene brukte jeg diktafon for å ta opp samtalene. I forkant hadde jeg foretatt lydprøve. Johannessen med kollegaer (2010) påpeker at intervjuer skal unngå å gi informanten følelsen av «forhør». Under intervjuene la jeg vekt på romslig tidsramme, rolig atmosfære, servering av kaffe, tente stearinlys og en imøtekommende holdning. En rekke ikke verbale signaler,

som smil og blikkontakt, signaliserte en imøtekommende og lyttende holdning. I hovedintervjuene brukte jeg *pauser* aktivt som en lytteteknikk for å invitere til refleksjon og utfyllende svar hos informanten (Hargie, 2011). Dillon (1990) påpeker at pauser må være på minimum 3 sekunder for å kunne stimulere til deltakelse og refleksjon, noe mange av pausene våre var på. Smil og avpasset mengde med direkte øyekontakt, små nikk og responser (“Mhm”), ble brukt underveis. Min stemmebruk og ansiktsuttrykk var i stor grad tilpasset temaet.

3.6 Intervjuguide og oppfølgingsspørsmål

Ut fra problemstillingen og teoridelen i oppgaven, utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 5). Under hvert spørsmål konkretiserte jeg hvilket tema og kilde fra teoridelen som jeg på forhånd tenkte ville være anvendelig i drøftingen av dette spørsmålet. Jeg var på forhånd innstilt på å være fleksibel i forhold til rekkefølgen på spørsmålene og eventuelt utelate spørsmål dersom informanten besvarer flere spørsmål samtidig.

Jeg valgte å ha et prøveintervju for å trene meg på intervjurollen. Informantens kroppsspråk var utgangspunkt for samtale og refleksjon etter intervjuet. Hun satte selv ord på at blikket hennes ofte var vendt ut vinduet. Hargie (2011) fremhever utfordringen ved å *tenke tilbake* og fortelle om en episode som har skjedd tidligere. Erfaringen ga meg større forståelse for informant- og intervjurollen, samt utfordringen med å reflektere rundt noe som i liten grad er satt ord på før. Etter dette la jeg inn flere oppfølgingsspørsmål i starten av intervjuene og avsette mer tid til pauser underveis. Jeg oppfordret også informantene på forhånd om tenke gjennom en arbeidskonflikt som vi kunne snakke om i intervjuet.

Etter pilotintervjuet sa informanten: «Jeg får følelsen av at min konflikt var mye mindre...» Hun viste til samtykkeerklæringen og uttrykket om ”økende uenighet”, og påpeker at dette ikke stemte i hennes eksempel. Dette fremhevet viktigheten av åpne spørsmål som ikke definerer og binder opp informantens tankegang (Hargie, 2011). I de påfølgende intervjuene presiserte jeg at oppgaven min favner både mindre, kortere konflikter og tøffere og lengre konflikter. Etter pilotintervjuet omformulerte jeg begrepet i samtykkeerklæringen. Intervjuguiden ble revidert etter de ulike intervjuene og fremsto til slutt som grunnlag for semistrukturert intervju (Kvale & Brinkmann, 2010).

Thagaard (2009) hevder at intervjuere bør unngå å stille ledende og insinuerende spørsmål, fordi dette hindrer forskeren i å få innblikk i informantens verden. Forskeren må derfor unngå å skape et inntrykk av hva han synes er normalt, men heller la informanten definere dette selv. En effektiv måte å unngå å stille ledende spørsmål er derimot å ta utgangspunkt i informantens fortelling og la han føre intervjuet i den retningen som informanten selv synes er viktig (Thagaard, 2009). Etter intervjuene reflekterte jeg rundt fordelene ved å kombinere åpne og lukkede spørsmål for å kunne sjekke om det ville bli samsvar i svarene, eller om nye moment dukker fram (Dillon, 1997). Kun i liten grad har jeg gjort en slik kombinasjon. Ut fra eget fokus da jeg laget intervjuguiden, utelot jeg å spørre informantene om deres definisjon av kommunikasjon, mens jeg viet konfliktdefinisjonen deres stor oppmerksomhet. I ettertid ser jeg at *kommunikasjon* som et nøkkelbegrep fikk litt lite oppmerksomhet i intervjuguiden, selv om samtalene i stor grad omhandlet opplevelsen av kommunikasjonen under konflikt.

3.7 Tolkingsprosessen

Den hermeneutiske sirkelen illustrerer hvordan fortolkning alltid veksler mellom å tolke den minste del av et fenomen, og den helheten som den er en del av. Tolkingsprosessen foregår både under og etter intervjuene (Johannessen et al., 2010).

3.7.1 Transkribering

Jeg har klargjort intervjumaterialet for analyse ved å transkribere fra muntlig tale til skriftlig tekst (Johannessen et al., 2010). Transkriberingen ble gjort samme uken som intervjuene ble gjennomført. Hva som regnes som data fra intervjuet, er preget av måten jeg som forsker forstår utsagn og visuelle inntrykk på (Thagaard, 2009; Johannessen et al., 2010). I overføringen fra samtale til tekst skjer det en tolkning og en reduksjon av meningsinnholdet i intervjuet. Det går på den måten tapt mye informasjon fra kroppsspråk og ansiktsuttrykk, toneleie og trykk (Coffey & Atkinson, 1996). For å bevare noe informasjon har jeg beskrevet noen følelsesutbrudd i klammer bak sitatet. Eksempelvis gjengis et sitat av Kristina slik: *Det er nok relasjonen som en har til den personen, i alt som skjer (snakker stille, sakte)*. For å få med mest mulig nøyaktig hva det er informanten har kommunisert, har jeg tatt med enkelte tenkepauser, noen lyder og bevart det meste av setningsoppbyggingen. Jeg har valgt å oversette intervjuene fra dialekt til bokmål, slik at sitatene blir mer anonyme og tilgjengelige å lese. Noen sitat er forkortet og muntlige uttrykk er oversatt til skriftlige uttrykk. Dette er gjort for å tilpasse materialet fra muntlig til skriftlig språk.

3.7.2 Kategorisering

Etter transkriberingen foretok jeg en grundig gjennomlesingen og en tekstnær koding for å bli kjent med detaljene i datamaterialet (Tjora, 2012). I den videre kategoriseringen av datamaterialet brukte jeg også en *systematisk tekstkondensering* hvor koding av datamaterialet er sentralt for analysen (Giorgi, 1985; Malterud, 2003). «*Kodingen innebærer en systematisk dekontekstualisering, der deler av teksten hentes ut fra sin opprinnelige sammenheng for senere å kunne leses i sammenheng med beslektede tekstelementer og den teoretiske referanserammen*» (Malterud, 2003:104).

Analyseprosessen har fire trinn som ifølge Malterud (2003) egner seg bra når en foretar et mindre antall intervju. Først fant jeg tre tema som intuitivt vekket min oppmerksomhet. Det første temaet omhandlet informantenes opplevelser av å kunne diskutere og fremme egne meninger under konflikter. Det andre temaet handlet om informantenes opplevelse av å møte anerkjennelse eller fordømmelse av egen kompetanse. Det siste temaet handlet om deres virkelighetsoppfatning, herunder forståelse av seg selv og motparten, av konflikten og sine muligheter for utvikling.

På det neste analysetrinnet identifiserte jeg meningsbærende element i datamaterialet. Under kodingsprosessen ble jeg oppmerksom på to sitat fra Berit som ga ulik mening. Under drøftingen oppdaget jeg at sitatene belyser noe av utfordringen med å forholde seg til kommunikasjonen under konflikt.

Deretter sammenfattet jeg betydningen av utvalget meningsbærende enheter i min analyse, ved å lage innledende avsnitt til hvert punkt. Etter å ha forholdt meg til løsrevne tekstbiter, ble det nå viktig å vurdere om resultatene ga en gyldig beskrivelse av sammenhengen som den var hentet ut fra. Empirien gjenspeiler helhetsinntrykket mitt av deres opplevelse av kommunikasjonen under konflikt, og omhandler det å bli møtt med en åpen, ydmyk og anerkjennende holdning,

På slutten av analysen validerte jeg funnene ved å rekontekstualisere innholdsbeskrivelsene opp mot de transkriberte intervjuene. I dette arbeidet lette jeg systematisk etter data som kunne motsi mine konklusjoner, men oppdaget ikke slike avvik (Malterud, 2003).

Under drøftingen av analysen ble noen av navnene på kategoriene justert og fremsto til slutt slik: *Hovedkategori 1)* Bevissthet omkring egne opplevelser, med underkategoriene Menneskesyn og Konfliktsyn. *Hovedkategori 2)* Et relasjonelt perspektiv, med underkategoriene Anerkjennelse av kompetanse og Åpenhet for dialog. Kategorien Anerkjennelse av kompetanse er nært knyttet opp mot kategoriene Menneskesyn og Åpenhet for dialog. Jeg velger likevel å skille den ut som en egen kategori, da den ble trukket fram som svært viktig for tre av informantenes opplevelse av kommunikasjonen under konflikt. For øvrig er det nær sammenheng mellom kategoriene, noe som gjør at et sitat som i analysen står under en kategori, også kan bli drøftet i forbindelse med en annen kategori.

3.7.3 Resultatpresentasjon - analyse

Etter en systematisk gjennomgang i analysefasen, fremstår resultatpresentasjonen som en sammenfatning av datamaterialet. Presentasjonen skal gi svar på spørsmålet i problemstillingen. Utvalgte sitat brukes for å illustrere hovedpoeng i teksten. Produktet blir ikke mer autentisk av å referere sitater, men framstillingen av analyseprosessen godtgjør at resultatene stammer fra data. Jeg etterstreber å synliggjøre alle informantene, men der hvor materialet innehar flere nesten like sitat, har jeg valgt det som tydeligst gir stemme til det jeg skal si noe om (Malterud, 2003).

3.8 Etiske vurderinger

Konflikter er et følsomt tema å studere, derfor har det vært ekstra viktig å vurdere etiske hensyn gjennom hele forskningsprosjektet. Konfidensialitet ved behandling av personopplysninger er særlig viktig og er regulert gjennom forskningsetiske retningslinjer (NESH: 2006). Anonymiteten i presentasjonen av emperien er ivarettatt gjennom bruk av fiktive navn. Videre er informantenes alder og yrke ikke gjengitt presist. Sitat er gjengitt på bokmål og eksempler og ordbruk er noe redigering. I oppgaven fremstår det tydelig hva som er min tolkning og hva som er sitat, ved at sitat konsekvent står i kursiv i oppgaven.

Ifølge personopplysningsloven § 3 (2000) er forskningsprosjektet mitt pålagt meldeplikt. Tillatelse til å gjennomføre prosjektet ble søkt Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Søknaden inneholdt opplysninger om formålet med studien, arbeidstitel for prosjektet, foreløpig utkast til intervjuguide, informasjonsskriv, taushetserklæring og samtykkeerklæring til informantene. Jeg fikk prosjektet godkjent uten heftelser. I ettertid sendte jeg inn endringsskjema til NSD, med informasjon om mindre endringer; justering av

problemstilling, endelig utgave av intervjuguiden og redigert samtykkeerklæring. Endringene medførte ingen etiske komplikasjoner, og jeg fikk prosjektet godkjent. Av dette lærte jeg at definering av utvalg i prosjektskissa bør vurderes nøye, og at mindre endringer ikke trenger å innrapporteres til NSD.

Forskerens etiske ansvar for å respektere informantenes verdier og holdninger er også tatt hensyn til (NESH, 2006). Under intervjuene gikk jeg inn for å være åpen, lyttende og ikke-dømmende i forhold til informantenes erfaringer og refleksjoner (Kvale, 1997). På den måten kunne intervjusituasjonen bli mest mulig trygg, samt preget av ærlighet og gjensidig makt (Allgood & Kvalsund, 2005; Macmurray, 1961/1991). Ut fra etiske hensyn ble informantene tilbydd å få det transkriberte intervjuet og analysen på mail, slik at de kunne se hvordan informasjonen fra intervjuet ble forstått av meg som forsker (Thagaard, 2009). En informant ønsket dette.

Erfaringer fra forskningsprosessen, og spesielt erfaringer med egne fordommer, har blitt drøftet grundig i metoddelen. I drøftingen har jeg forsøkt å integrere informantenes sanseerfaringer med et teoretisk og mer helhetlig perspektiv (Sohlberg og Sohlberg, 2009; Gilje & Grimen, 1993). Bruk av *tilgjengelighetsutvalg* har føltes mest utfordrende under tolkningsprosessen. Jeg har fryktet at informanter som skildrer harde konflikter på jobb, skal oppleve å nok en gang bli misforstått. Likevel har jeg forsøkt å formulere meg fritt og ærlig, samtidig som jeg har forsøkt å unngå å være bastant i drøftingen. Har forforståelsen min likevel gjort at jeg har oversett min skråsikkerhet, vil jeg presisere at det jeg ønsker er å påpeke en mulig sammenheng mellom informantens opplevelse og en teoretisk forståelse av fenomenet.

3.9 Forståelsen av mening, validitet og overførbarhet

Utfordringen med å finne mening er nært knyttet til å få tilgang til informantenes fortolkning og forståelse av seg selv og andre, samt av samfunnet de er en del av (Gilje og Grimen, 1993). Kristina sa det slik under intervjuet: *«Jeg vet ikke om jeg bruker rette ord, men jeg sier det slik som jeg føler det.»* Ved at forskeren setter seg inn i informantens verdensbilde kan han få en ny forståelse for hvordan de konstruerer mening. Når forskeren skal forstå informantens opplevelser av et fenomen, er det derfor sentralt å se beskrivelsene i lys av deres kultur (Ivey et al., 2009). Noen kulturbeskrivelser fikk jeg tilgang på, ved at informantene beskrev erfaringer med kommunikasjonen og fritt beskrev opplevelsen av hva som var vanlig eller

ikke på jobb. Intervjuene kan i liten grad påvise noen regularitet i samfunnet, da de dekker opplevelsene til et lite antall ansatte i ulike bedrifter. Men de sier mye om hvordan mine fire informanter opplever kommunikasjonen under konflikter, og kan på den måten skape mening, gjenkjennelse og overførbarhet for arbeidstakere og ledere som jobber i team (Gilje & Grimen, 1993).

Jeg har i analysen valgt å rapportere informantene tildels like mye, selv om intervjuet med Ingrid er et pilotintervju. Det er gjort med grunnlag i at alle informantene har bidrag som gjør at jeg kan svare på problemstillingen.

Coffey & Attkinson (1996) hevder at den kvalitative forskeren gjennom innsamling og analyse av datamaterialet produserer versjoner av den sosiale verden, og påpeker viktigheten av å forstå at det samme datamaterialet kan utforskes og systematiseres på ulike måter. Ved å benytte et helhetsperspektiv i forskningen, vil resultatene kunne oppnå rundt 80% validitet, med forbehold av at informanten ikke har opplevd spesielle hendelser etter forrige intervju (Brown, 1980). Avledet av dette vil jeg hevde at «det store bildet» forblir uforandret ved bruk av intervju som metode, selv om mine valg under forskningsprosessen har vært med å forme kunnskapen som har framkommet i drøftingen. Validitet kan også knyttes til min dokumentasjon av forskningsprosessen. Ved å grundig dokumentere prosessen, har jeg forsøkt å skape en åpen og redelig forskning, hvor analysegrunnlaget er mest mulig tilgjengelig for leserne av rapporten (Thagaard, 2009; Kvale, 1997; Johannessen et al., 2011).

3.9.1 Forskningsintervjuet kan gi noe tilbake

Kvale og Brinkmann (2010) sier at et velfungerende intervju kan oppleves som berikende og en fin opplevelse for intervjupersonen. Ved flere av intervjuene gir informantene uttrykk for at intervjuet har nytteverdi for dem. Kristina sier det slik: «*Jeg vet at jeg bør legge konflikten vekk, helt. Ikke snakke noe mer om den, ikke tenke noe mer på den. Og det her er nok med på å sette på en måte et punktum. Nå har jeg fått prata (ler) om det og fått det litt ut og ... det er noen som har hørt på meg! (Ler)*». I tillegg til nytten av å reflektere og formidle sin opplevelse, får informantene tilbud om oppgaven på pdf-fil. I en større sammenheng er rapporten et lite bidrag til den sosiale forskningen (McClure, 2005).

Oppsummert vil jeg si at erfaringen min med å bruke intervju som metode i stor grad har vært positiv. Jeg opplever at eget menneskesyn har gjennomsyret forskningen, ved at jeg har endret

kurs underveis når egne fordommer har gjort meg selektiv og lukket. En utfordring er det imidlertid knyttet til at forskeren ikke innhentet informasjonen systematisk. For eksempel oppdaget jeg i analyse av menneskesyn, at Tone og Ingrid i liten grad hadde gitt informasjon om synet på seg selv. Dette er forhold som kan være vanskelig å tolke, og er bare mulig å antyde en mulig sammenheng. Vekslingen mellom å analysere del og helhet, har hjulpet meg til å ikke gå for fort fram i prosessen. Videre har metodevalget ivaretatt informanter som har behov for å bli lyttet til, og som ønsker å ha tid til å reflektere over egne holdninger og opplevelser. Jeg tumlet derimot endel før jeg valgte et tilgjengelighetsutvalg, men opplever at informantene ga både bredde og dybde til oppgaven, som på en god måte har gjort det mulig for meg å svare på problemstillingen i oppgaven.

4.0 Analyse

I dette kapittelet presenteres resultatene i studien. Informantene som danner grunnlaget for analysen er fire kvinner i 40-årene. De har erfaring fra teamarbeid i omtrent 15 år. Gjennom intervjuene skildrer de kommunikative erfaringer fra stillinger innen ledelse, finans, undervisning og forskning. Det er mange måter å presentere datamaterialet på. To hovedkategorier fremstår for meg som spesielt viktige for å besvare problemstillingen i oppgaven. Den første hovedkategorien er *Bevissthet omkring egne opplevelser*, og består av underkategoriene Menneskesyn og Konfliktsyn. Den andre hovedkategorien er *Et relasjonelt perspektiv*, og består av underkategoriene Anerkjennelse av kompetanse og Åpenhet for dialog. Kategoriene i analysen skal beskrive informantenes opplevelse av kommunikasjonen under konflikt med kollega eller leder, og danner et viktig grunnlag for å forstå motparten i konflikten.

4.1 Bevissthet omkring egne opplevelser

4.1.2 Menneskesyn

Kristina har jobbet innen finans. Som prosjektmedarbeider ble hun kontaktet av en tidligere leder, som hadde fått tilbud om lederstilling i prosjektet hennes. «Så kom han og spurte meg om jeg synes det var greit at han gjorde det... Og det i seg selv var jo for så vidt, tenkte jeg, at det her, han er jo oppmerksom på det». Hun er oppmerksom på at skildringene av seg selv og lederen kan høres ut som om *hun* gjorde alt rett. Det er ikke tilfelle. Hun beskriver seg selv som et sta menneske og at hun ikke er så lett å styre. Ut fra det kan hun forstå dersom noen synes hun kan være vanskelig å samarbeide med.

«Jeg mener selv at jeg har en forholdsvis høy... tro på mennesker (ler). Tror at folk er ålreit. At det her kan ordne seg, og gir sjanser og sånt. Så jeg følte at jeg prøvde, det tror jeg kanskje at han gjorde òg i utgangspunktet. (...) Jeg har bestandig prøvd å gjort en ærlig jobb og gjort det jeg mener er riktig.»

Underveis i konflikten opplevde hun lederen som nedlatende og kontrollerende og reagerte på at han søkte anerkjennelse og oppmerksomhet. Kristina og flere kollegaer omtalte lederen sin som psykopat.

«Sånn som jeg oppfatta han, så ønska han å ha makt og styring. Kontrollen. Kontroll på minste detalj. Han har hatt en veldig ovenfra og ned holdning. Lite, ikke tillit til damer spesielt, kanskje. Han framhever seg selv, og på en måte stjele ideène, tar dem videre som sine egne inn mot ledelsen og får en anerkjennelse for det. Det skaper en irritasjon. Han liker gjerne å trække folk ned, da. Som han, han tåler ikke noe motstand, og hvis noen kommer for nære og truer litt, så er alle piggene ute og han skal vise at han er best, rett og slett.»

Berit er lærer. Tidligere hadde hun et greit forhold til fagteamets leder. Underveis i konflikten er synet endret. Nå synes hun lederen er vrang og vanskelig, arrogant og slitsom. Videre opplever hun at fagteamets leder og hun selv, forholder seg ulikt til elevsaker. Eksterne eksperter har støttet hennes syn. Berit mener hun unngår å være bastant i elevsaker.

«Men, samtidig så strevde jeg litt med å forstå, for jeg synes ho var så hard. Ho var så bastant og det er vanskelig for meg å forstå (...) Men jeg vet ikke om jeg gjorde så mye for å prøve å forstå heller. Jeg gjorde ikke det. (...) Jeg var jo sikker jeg òg, på at det her var galt, men jeg hadde jo rett, da. Jeg føler at jeg hadde rett (ler), i den saken.»

Ingrid jobber som leder. Hun beskriver en avgrenset konflikt med en kollega. I ettertid samarbeider de greit, men hun opplever at synet hennes på motparten har endret seg litt.

«Synet mitt på han under konflikten var egentlig at her er det noe som ikke er rett. Det er ikke en gyldig grunn at han praktiserer sin tilstedeværelse sånn som han gjør. Jeg mistet egentlig litt respekten for han. Det han gjorde og det han kanskje gjør enda, er urett (Pause). Så min anseelse på han, på det området der, falt litt da...»

Tone jobber innen forskning. Lederen hennes viser tiltro til de ansatte og ansvarliggjør de ansatte samtidig som at han er tilgjengelig ved behov. *«Men, hvis vi som bioingeniører som gruppe eller som enkeltpersoner oppfatter det, så har sjefen sagt at da må vi komme til han, så skal han fordele arbeidskrafta etter beste evne. Men ellers får vi styre dagen vår og oppgavene våre selv».*

Tone kan bli oppgitt når forskere forskyver arbeidsoppgaver fordi de ikke har planlagt godt nok. Tone synes de distré forskerne mangler litt perspektiv i forhold til forskerjobben og henne som kollega. *«Da føler en at en blir ikke helt, at en tar ikke helt hensyn til andre sin tid, da. Til min tid og det som faktisk jeg skal gjøre på labben. (Nøler litt). Tenker litt mer på seg selv, lever kanskje litt for mye i nuet (ler) på en måte. I sin egen lille boble».*

Analysen viser at det under konflikt er en utfordring å forstå motparten. Ved små og store konflikter beskriver informantene egne handlinger og holdninger positivt, mens motparten beskrives negativt. Desto hardere og vanskeligere konfliktene oppleves, jo mer negativt og utfyllende blir motparten beskrevet.

4.1.1 Konfliktsyn

Jeg vil nå presenterer de fire informantenes definisjon av konflikt og deres opplevelse av konflikter med kollega eller leder.

Ingrid skiller mellom to type arbeidskonflikter; faglig uenighet og personkonflikter. Hun synes faglig uenighet er positivt, i motsetning til mer negative personkonflikter.

«I utgangspunktet så tenker jeg ikke på arbeidskonflikter som nødvendigvis noe negativt (...) Uenighet og dynamikk i et arbeidsmiljø, i et arbeidsforhold, det er naturlig og bra, for det fører ofte til utvikling. Men ofte når du bruker begrepet konflikt, så er det litt negativt. Da har kanskje uenigheten kjørt seg litt fast, slik at det begynner å grense mot personkonflikt».

Ingrid er uenig med en kollega. Hun konfronterte medarbeideren, og responsen hans og hvordan situasjonen utviklet seg en periode etterpå, karakteriserer hun som en konflikt. Hun synes ikke konflikten var bra eller behagelig for noen av partene, og lurte en stund på om hun ville trives i jobben mer. Slik beskriver hun situasjonen:

«Jeg vet ikke om det er rett å kalle det en konflikt, men saken var det at jeg observerte at en av våre medarbeidere, som jeg ikke har et overordnet forhold til, bedrev veldig mye lemping av arbeidstida og tilstedeværelse. Dette pågikk over lang tid, og ganske grovt synes jeg. I en sånn grad at det både irriterte meg, provoserte meg og var uheldig for organisasjonen.»

Kristina forbinder konflikter i stor grad med personlig ulikhet mellom mennesker.

«En konflikt er der det er gjort en beslutning som noen velger å følge, mens andre velger å ikke følge den beslutningen. Det kan være mer av personlig art at folk ikke fungerer å jobbe sammen; på grunn av måter en jobber på og interesser, tanker eller rutiner eller holdninger. Jeg tror det kan være et vidt spekter, slik som jeg ser det, men konflikt, da tenker jeg mest på det personlige.»

Kristina har jobbet et år som veileder. I intervjuet refererer hun til erfaringer fra arbeid innen finans. Kristina har opplevd mange slitsomme og langvarige konflikter i prosjektarbeid. Ledelse har gjentatte ganger blitt skiftet ut, og hun beskriver arbeidssituasjonen som en kampsituasjon.

«Du føler deg litt svikta i en større arbeidsplass. Så det var litt med på å sette en standard på at dette var et prosjekt med slossing, slossing, slossing, slossing. Og det gjorde at du ble veldig sliten. Da han kollegaen som vi snakker om kom inn i prosjektet, så trodde jeg at han mente alvor, at han vil inn å hjelpe oss og prøve å få til det her nå. Har tro på det. Men så dukker det opp andre typer problemstillinger, på hans væremåte, som kanskje er med på å tyngne ned prosjektet.»

Berit er kontaktlærer, spesialpedagog og veileder. Hun beskriver skjulte arbeidskonflikter og peker på utfordringer som den manglende konflikthåndteringen kan skape.

«Hvis en er uenig i måten skolen er organisert på, men ikke får lov til å komme til uttrykk med den uenigheten, så skaper det en konflikt for meg ihvertfall (...). Og sånn kan det også være mellom personalet, at folk går og skjuler og snakker stygt om hverandre. Så for meg er arbeidskonflikter skjulte konflikter som finnes, men som ikke er tatt tak i.»

I intervjuet påpeker Berit dialoghindringer som årsak til konflikten. På den ene siden står hun og to andre kollegaer, på den andre siden står fagteamets leder.

«Årsaken til at det ble en konflikt er at det var ikke, og er fortsatt ikke lov til, å komme med meninger om den løsningen som teamet har. Det å sette spørsmål til det, blir ikke hørt. Og når man kommer med motforestillinger, så blir det bare argumentert og slått ned».

Tone har ikke opplevd store konflikter på jobb. Hun mener at konflikter kan defineres allerede ved små, tilbakevendende frustrasjoner.

«Jeg tenker at når det er noe som går litt over tid, som det ikke blir noen umiddelbar løsning på, så tenker jeg at det er en konflikt, selv om den ikke trenger å være så stor, ikke gjennomsyrrer arbeidsdagen eller arbeidsplassen, så ligger den der litt».

Tone gjentar flere ganger at de har et godt og åpent arbeidsmiljø. Hun påpeker at konfliktbegrepet kanskje ikke passer helt på hennes erfaringer, eller at hennes erfaringer kanskje ikke passer helt inn i min oppgave.

En del av arbeidet til Tone består av et tidkrevende og kjedelig rutinearbeid, som bioingeniørene har fått delegert fra lederen. Hun opplever at de ansatte kan kommuniserer rundt rutiner, arbeidsfordeling og orden ved behov. Dette skjer uten at noen blir veldig sinte eller ikke håndterer å bli konfrontert. Men hun kan bli oppgitt over forskere som planlegger dårlig, slik at hun kaster bort tiden sin.

Analysen viser at alle informantene på et generelt nivå er bevisst på hvordan de definerer konflikt. Bevisstheten omkring egne opplevelser omkring konflikt er mer varierende. Tidspunktet for når uenigheter defineres som en konflikt, varierer fra mindre frustrasjoner, til en avgrenset periode rundt en konfrontasjon. Deres generelle definisjon av konflikt har klar sammenheng med erfaringene deres med konflikter på arbeidsplassen. Ingrid og Kristina benytter begrepet personkonflikt. I ulik grad oppleves konflikter som følelsesmessig utfordrende. Berit, Ingrid og Kristina beskriver erfaringen med konflikter som negativt.

4.2 Et relasjonelt perspektiv

I denne delen av analysen vil to kategorier synliggjøre hvordan relasjonen med motparten har innvirkning på informantene opplevelse av kommunikasjonen under konflikt. *Anerkjennelse*

av kompetanse og Åpenhet og gjensidig forståelse er underkategoriene som synliggjør relasjonens betydning for opplevelsen av kommunikasjonen under konflikter på jobb.

4.2.1 Anerkjennelse av kompetanse

Tone opplever i stor grad å få anerkjennelse for den jobben hun gjør. I diskusjonen rundt hvem som skal gjøre en spesifikk rutinejobb, opplever Tone at både lederen og kollegaer gir henne anerkjennelse for at jobben er viktig og at de setter pris på at hun og de andre bioingeniørene bidrar til å fremskaffe riktige forskningsresultat. *«Det er flere av forskerne som har sagt at de synes det er veldig bra at det er vi som gjør den jobben (...), så det er også en motivasjon, da».*

Kristina opplever å ha kompetanse, men hun opplever at lederen gjennom sin argumentasjon kritiserer hennes argumentasjon.

«Det der, tenker jeg, er mitt område. Det der er jeg god på, sånn vil jeg ha det. Men først så diskuterte vi litt pluss og minus i forhold til det der og ... (puster tungt). Det er da du får en opplevelse av at uansett hvilken argumentasjon vi har, så har han bestemt seg på forhånd. Da skal han ikke gi seg på det. Nei, nei. Det er da konflikten..., det er da du føler at du blir overkjørt igjen».

Fravær av tilbakemeldinger har sterk og negativ innvirkning på Kristina. Negativ vinkling på medlemmene i teamet og kun små positive drypp inne i mellom, oppleves belastende for Kristina. Under intervjuet pustet kristina tungt flere ganger. En gang krympet hun seg da hun beskriver opplevelsen av å få manglende anerkjennelse for jobben hun gjør. Med eget hjemmekontor opplever hun på nytt å bli ignorert av sjefen. Manglende tilbakemelding fører henne også nå inn i en utilfredsstillende relasjon med lederen: *«Du får ikke noe feedback. Du får ikke noe på den jobben du gjør eller at du er til stede. Du er ubrukelig, eller ikke ubrukelig, men... vi er ikke avhengige av deg...».* Opplevelsene av den manglende anerkjennelsen fra lederen gjorde at hun følte seg konstant sliten.

Berit har lang erfaring som lærer og spesialpedagog. Fagteamets leder hevder overfor en uerfaren kollega at Berit ikke er sosialpedagog, og ikke skal gi henne råd rundt enkeltelever. Berit føler seg presset til å møte barnet på en måte som hun ikke forsvarer pedagogisk. Berit veksler mellom å tro og tvile på egen kompetanse. *«Okay, da kan hun bare gå og tenke at jeg ikke er sosialpedagog. Ja, så kan hun ha det så godt (ler). For jeg var veldig trygg på hva jeg*

mente, var trygg i det jeg tenkte var riktig, men jeg gikk ikke til hun og sa: 'Jeg hører du har snakket stygt om meg til Lise', det gjorde jeg ikke.» Senere i intervjuet sier Berit at episoden gjorde at hun følte seg avkledd profesjonelt og at hun en periode i etterkant stilte spørsmål ved egen kompetanse og kjente på dårlig selvtillit.

Senere konfronterer Berit rektor direkte omkring et barn i krise. Med dette fulgte hun ikke skolens rutiner for kommunikasjon. Rektor hørte likevel på henne og trakk inn eksperter utenfra, som kom med forslag som var identiske med Berits tidligere forslag. Avledet av dette opplevde hun å gjøre det riktige overfor elevene og få selvtilliten tilbake. Fagteamet vokser og får mer makt. Tilfeldig får Berit høre at andre spesialpedagoger tar del i fagteamet. Selv står hun utenfor og føler seg uønsket. Hun mistenker at ekskluderingen skyldes at hun har sagt fra om uenighet. Hun har ikke sjekket opp antakelsene sine.

Ingrid forteller at hun gjennom en del kurs har lært hvordan hun i vanskelige personalsaker kan stille åpne spørsmål. Under konfrontasjonen ble kollegaen sint og sur, og svarte ikke på hennes spørsmål. Under intervjuet undrer hun på hvordan hun *kunne* konfrontert kollegaen, slik at de hadde kommunisert om saken.

Analysen viser at anerkjennelse av kompetanse gir informantene opplevelsen av å bli sett, hørt og verdsatt av ledere og kollegaer. Kritikkk og fravær av anerkjennelse skaper negative følelser og kan innvirke negativt på individers selvbilde.

4.2.2 Åpenhet for dialog

Tone opplever et godt og sterkt samarbeid på jobb. Hun opplever at teamet har rutiner som oppfordrer til samarbeid og deling av kompetanse. Videre bidrar rutinene til at hun kan konfrontere arbeidskollegaer ved behov. Hun vegrer seg ikke for å konfrontere kollegaer, og opplever at relasjonen med motparten er like god etterpå.

«Jeg føler veldig at vi er et team. Ikke bare vi ingeniørene, men alle, hele gruppa. Selv om folk jobber med sin lille nisje, så har vi blant annet en gang i året fellesmøte hele dagen, der folk forteller hva de holder på med. Og så får de innspill, hva som kan være lurt å gjøre framover».

Lederen til Tone kan si ifra ved behov, uten å være skarp. Han er åpen for tilbakemeldinger og diskusjon. Tone har tillit til lederen sin, og opplever at han følger opp henvendelser og

bidrar til å løse konflikter. Ved å begrunne sine standpunkt skaper lederen forståelse for at kollegaer kan hjelpe hverandre til å lykkes i arbeidet sitt.

Det er bestandig en begrunnelse: 'Hvorfor...'. Det er ikke: 'Nå gjør vi sånn, ferdig med det'. For eksempel, hvis en kollega holder på og har bare igjen tre måneder med lønn før han må levere doktorgraden sin, og må få gjort det og det. Da skjønner alle at når han sier at han må få hjelp for å komme i mål, så må de andre utsette sine ting en måned eller to».

Ved konflikter er lærerne på Berit sin skole pålagt å kommunisere via fagteamets leder. Kommunikasjonen foregår i stor grad skriftlig. Hun synes lederen er vrang og vanskelig, og unngår gjerne å prate med henne. Berit opplever at lederen møter innspillene hennes med å gå i forsvarsposisjon. Hun sier likevel meningene sine, men bruker humor for å pakke budskapet inn og unngå sinnereaksjoner. Selv om Berit prøver å lytte til motparten, opplever hun å være skeptisk til alt hun sier.

For Berit er det ubehagelig å forholde seg til at fagteamets leder skal være talsmann for lærerne. Hun sier at det hindrer mange fra å være ærlige med sine meninger. Hun opplever at det foregår mye skjult samarbeid på skolen, og mener at rektors maktkonstellasjon med fagteamets leder er uheldig og styrende på rektor. Berit savner et ledernivå som kan hjelpe til ved fastlåste konflikter, og har uttrykt sin frustrasjon til en av lederne i fagteamet.

«Det kan godt hende at dere leverer Rolls Roys innenfor atferd, men dere har ikke solgt inn til oss. Og vi har noen innvendinger, og når de ikke blir lyttet til, kjøper vi ikke produktet deres».

Ingrid er leder og har over lengre tid observert at ansatte hinter og himler med øynene omkring en kollegas tilstedeværelse på jobb. På bakgrunn av sine observasjoner stiller Ingrid kollegaen åpne spørsmål rundt hans tilstedeværelse. Den direkte konfrontasjonen er i strid med bedriftens kommunikasjonskultur.

«På en måte er det litt slik i vår organisasjon, at folk skal gjøre litt sånn som de vil. Du skal ikke ta opp noe, du skal ikke være sånn mor eller barnehage. Du skal ikke passe på eller gi noe, liksom. Alt skal ordne seg selv og ingen skal ta opp noe med noen. For det må de skjønne selv, for de er jo voksne. Ja, det var nok noe som vanligvis ikke blir gjort i vår organisasjon».

Kollegaen til Inrid besvarer ikke spørsmålene hennes. Han reagerer med sinne og spør om hun har snakket med deres felles leder om det. Sinnereaksjonen hans bidrar til at Ingrid trekker seg tilbake og ikke tør å gå videre med saken. I etterkant forventet hun at motparten vurdere saken på egenhånd.

«Så selv om vi ikke diskuterte det, så har jeg den oppfatningen at han bearbeider det i sitt hode og svarer for seg selv: 'hvorfor er det sånn?' At det kanskje ville føre til endring av atferd, selv om vi egentlig ikke har diskutert det som jeg la fram på bordet som en problemstilling».

En tidligere leder spør Kristina om hun synes det er greit at han begynner som ny leder i teamet som hun jobber i. Hun er spent, men uttrykker at hun tror det vil gå bra, at hun forventer at de er voksne mennesker som oppfører seg deretter. Kristina får høylytte diskusjoner med lederen. Det sterkeste hun sier til han er: *«Det er jo ingen vits å diskutere med deg uansett, for du vet jo alltid best».* Kristina opplever ikke konflikten i form av manglende gjennomslag for egne ideer. Nederlaget handler for henne om at lederens argumentasjon virker som kritikk av hennes argumentasjon. Avledet av dette velger hun en resignert taktikk. *«Men det føles som du når ikke fram. Det her er det ingen vits å gå noe videre på, så jeg fant teknikker etter hvert som gjorde, okay: jeg gjør det bare sånn. Ja, jeg gjør det bare sånn, være fornøyd med det. Ikke ta opp de diskusjonene».*

Kristina forteller at alt som skjer i relasjonen med motparten har betydning for hvordan kommunikasjonen under konflikten oppleves. Nedlatenheten hos lederen uttrykker holdningen: *«Jeg er best og ikke kom her og prøv og fortell meg noe!»* Væremåten viser en total mangel på samarbeid.

Ydmykhet i etterkant av faglige diskusjoner gjør at Kristina opplever at partene håndterer uenigheten seg i mellom. Videre bidrar ydmykheten til at hun forstår hvorfor diskusjonen oppstår.

Hvis jeg sammenligner litt med den andre diskusjonen jeg hadde, så var det en dame som jeg kunne være helt i tontene med i forhold til faglige diskusjoner og ting som skjedde. Men samtidig kunne vi blåse ut inne på et kontor, og så dagen etter satt vi og drakk kaffe. Jeg tror vi hadde en gjensidig forståelse for at 'okay, nå har vi bommet

litt, nå har vi gått litt for langt begge to.' Og innrømmer det for hverandre. Så 'okay, vi ble litt klokere av det her òg, men vi kan ikke holde på sånn'».

Analysen viser at sinnereaksjoner, maktbruk og ekspertholdning hindrer dialog på arbeidsplassen. Tillit, nærhet, lyttende holdning, samt gode kommunikasjonsrutiner, kan skape dialog. Faglige diskusjoner kan oppleves nyttig eller positivt hvis partene har en ydmyk holdning overfor hverandre.

4.3 Oppsummering av analysen

Analysen viser at det under konflikt er en utfordring å forstå motparten. Ved små og store konflikter beskriver informantene egne handlinger og holdninger positivt, mens motparten beskrives negativt. Desto hardere og vanskeligere konfliktene oppleves, jo mer negativt og utfyllende blir motparten beskrevet.

På et generelt nivå er informantene bevisst på hvordan de definerer konflikt. Bevisstheten omkring egne opplevelser omkring konflikt er mer varierende. Tidspunktet for når uenigheter defineres som en konflikt, varierer fra mindre frustrasjoner, til en avgrenset periode rundt selve konfrontasjon. Informantenes generelle definisjon av konflikt har klar sammenheng med erfaringene deres med konflikter på arbeidsplassen. Ingrid og Kristina benytter begrepet personkonflikt. I ulik grad oppleves konflikter som følelsesmessig utfordrende. Berit, Ingrid og Kristina beskriver erfaringen med konflikter som negativt.

Analysen viser at anerkjennelse av kompetanse gir informantene opplevelsen av å bli sett, hørt og verdsatt av ledere og kollegaer. Kritik og fravær av anerkjennelse skaper negative følelser og kan innvirke negativt på individers selvbilde.

Analysen viser at sinnereaksjoner, maktbruk og ekspertholdning hindrer dialog på arbeidsplassen. Tillit, nærhet, lyttende holdning, samt gode kommunikasjonsrutiner, kan skape dialog. Faglige diskusjoner kan oppleves nyttig eller positivt hvis partene har en ydmyk holdning overfor hverandre.

5.0 Drøfting av analysen

I dette kapittelet vil jeg drøfte kategoriene som ble presentert i analysedelen. Drøftingen er inndelt i to hoveddeler, hvor den første delen heter *Bevissthet rundt egne opplevelser*. Denne delen er videre delt inn i to deler: *Menneskesyn* og *Konfliktsyn*. Den andre hoveddelen i drøftingskapittelet heter *Relasjonen med motparten*, og består av underkategoriene *Anerkjennelse av kompetanse* og *Åpenhet for dialog*. Selv om drøftingen er organisert etter kategorier, henger de ulike temaene nøye sammen. Avledet av dette kan innhold fra andre kategorier trekkes inn i diskusjonen der det er relevant. Underveis i drøftingen vil jeg henvise til sentrale utsagn som fremkom i analysen. Videre vil ulike teoretiske perspektiver og mine egne refleksjoner rundt problemstillingen ligge til grunn for drøftingen.

5.1 Bevissthet rundt egne opplevelser

I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte hvordan informantenes menneskesyn og konfliktsyn kan ha innvirket på deres opplevelse av kommunikasjonen under konflikt.

5.1.1 Menneskesyn

Mitt intervjumateriale viser hvordan informantene ser på seg selv og kollega og/eller leder under konflikt, samt hvordan de opplever at motparten i konflikten ser på dem.

Menneskesynet kan skilles i to hovedperspektiv. Tone skildrer erfaringer som jeg kan relatere til I-You relasjoner, hvor begge partene ser på den andre personen som et subjekt med egne behov som må vektlegges i relasjonen (Buber, 1965; Kvalsund & Allgood, 2005). Hun opplever at kollegaer og lederen gjensidig lytter til hverandre, og at kollegaene bevisst deler kompetansen sin med hverandre. For eksempel kan forskerne på Tones arbeidsplass utsette eget arbeid, for å hjelpe andre i slutten av en doktorgrad. På den måten viser de en empatisk forståelse for kollegaenes behov, og har evne til å respondere på andres behov ved å yte praktisk hjelp og støtte (Rogers, 1980; Mearns & Thorne, 2013; Watts, 2008). Tone beskriver hvordan hun kan sette grenser og kommunisere sine behov på en naturlig og fri måte. Hun forstår de fleste kollegaene sine, og er takknemlig for å ha et godt arbeidsmiljø. Noe vanskeligere forhold har Tone til enkelte forskerkollegaer som hun oppfatter som erfarne, men litt distre. Tone antyder at deres dårlige planlegging skyldes at de «*lever litt i sin egen boble*» og ikke tar hensyn til hennes tid. Dette kan bety at hun opplever at de ikke ser hennes perspektiv og behov. Jeg erindrer at hun savner å forstå en bakenforliggende årsak til deres dårlige planlegging. Tone skildrer hvordan hun velger å lytte og responderer på det kollegaen trenger i øyeblikket. Hun ser ut til å fokusere på løsninger som kan ivareta begge parter

behov (Rogers, 1980; Mearns & Thorne med McLeod, 2013). Avledet av dette, handler ikke empatisk forståelsen om å være ettergiven, men å betrakte motparten som en person som er verd å lytte og gi respons til. På den måten blir begge parter et subjekt i relasjonen, og ingen havner som offer for motpartens dominans. Tone sine erfaringer på jobb er med å danne grunnlaget for hva som kommer i forgrunnen for hennes bevissthet. Sammen med andre livserfaringer er det utgangspunkt for hvordan hun tolker verden og møter mennesker i nye situasjoner. Hennes grunnleggende tillit til andre mennesker innvirker på hva hun opplever som sant. Videre er erfaringene med å bestemme hvordan hun grunngir sine standpunkt og hva hun opplever som problem (Gilje & Grimen, 1993; Kvalsund, 2003).

Motsatt menneskesyn fremkommer i I-It relasjoner. Her ser individet på den andre personen som et objekt som kan møte sine behov (Buber, 1958; Kvalsund & Allgood, 2005). Kristina sine erfaringer kan stå som eksempel for dette synet. Hun opplever lederens holdning som nedlatende, og føler kontrollbehovet hans som en stor belastning. Hennes skildring av relasjonen deres viser at det fra begge parter er lite ydmykhet og empati. Dette kan hindre dem i å oppnå nærhet og oppdage hverandre som personer, med behov og følelser. Avledet av det, kan møte mellom lederen og Kristina beskrives som et møte mellom 'jeg og *det*' (Macmurra, 1961/1991). Mearns & Thorne (2013) beskriver hvordan et alvorlig uttrykk av ego-syntonic prosesser skaper et behov for å fremstå som «stjerne» i relasjonen og være den som definerer virkeligheten. Dette kan være en forklaringsmodell for enkelte menneskers sterke kontrollbehov. Et menneske med et alvorlig uttrykk av ego-syntonic tankegang opplever at verdier og følelser er i harmoni med seg selv og sin personlighet. Dette gjør det lett å rettferdiggjøre egne handlinger og vanskelig å forstå hvordan en virker på andre mennesker (Mearns & Thorne, 2013).

Kristina skildrer ikke et ensidig bilde av en leder med en ego-syntonic tankegang. Hun og lederen har jobbet sammen i flere epoker, og i intervjuet forteller hun om en episode hvor lederen undersøker hennes holdning til han som ny leder. Det er interessant å merke seg hvordan Kristina unnlater å kreditere innspillet fra lederen: «*Så kom han og spurte meg om jeg synes det var greit at han gjorde det... Og det i seg selv var jo for så vidt, tenkte jeg, at det her, han er jo oppmerksom på det.*» Hun viser liten vilje eller evne til å rose hans initiativ (Rogers, 1980; The Arbinger Institute, 2009; Assagioli, 1965). På den måten kan hun opprettholde og forsterke sin fordømmende fortolkningsmåte av lederen (Mearns & Thorne, 2013; Glasl, 1999).

På Kristina sin arbeidsplass ser det ut til at de ansatte håndterer konfliktene ved å stemple lederen som psykopat. Andersen (2004) påpeker at demonisering av motparten er en gammel teknikk ved konflikter, som fører til polarisering av situasjonen og stemping av motparten som utilgjengelig. Kristina beskriver at hun og kollegaene baktalte lederen sin som en overlevelsestaktikk. På den måten bedriver kollegaene en usynlig kamp med den «utilgjengelige» lederen (Glasl, 1999). Kristinas erfaringer kan belyse hvordan en selektiv eller et mildt uttrykk for en *ego-syntonic* fortolkningsmåte kan påvirke individets opplevelse av et annet menneske (Glasl, 1999, The Arbingen Institute, 2009; Mearns & Thorne, 2013). Ved en *ego-syntonic* fortolkningsmåte opplever en å selv gjøre ting riktig, men har lite mulighet for å kjenne empati med motparten. Man har lett for å dømme den andre, og forstår ikke hvorfor ting går galt (Glasl, 1999). I Kristinas tilfelle gikk flere i kollegagruppen bak lederens rygg. De betraktet sine meninger som riktige, mens lederen ble stemplet som en psykopat som det ikke gikk an å diskutere med. Under intervjuet påpeker hun at det kan høres ut som at hun gjør alt rett på jobb, men at det ikke er tilfelle. Hun innrømmer at hun er sta og at hun kan oppleves som vanskelig å samarbeide med. Kan hende er det intervjusituasjonen som gjør at hun reflekterer over sin egen rolle i samarbeidet på jobb. Gjennom refleksjon kan Kristina bli mer oppmerksom på både seg selv og andre. Gjennom metakommunikasjon kan hun ut fra det, i større grad sette ord på hvordan hun opplever relasjonen med ledere og kollegaer under konflikter (Watzlawick, Bavelas & Jackson, 2011).

Oppsummert kan det sies at en persons menneskesyn innvirker på hvordan han eller hun opplever og kommuniserer med andre mennesker. Tone skildrer hvordan empatisk forståelse fremstår i hennes relasjoner på jobb (I-You relasjon). Hennes forståelse for andre mennesker ser ikke ut til å handle om ettergivenhet. Hun kan lytte og respondere på motpartens behov, samtidig som hun setter grenser. Kristina skildrer hvordan hun opplever lederen som kontrollerende og nedlatende. Ulik grad av *ego-syntonic* tankegang ser ut til å prege deres I-I-It relasjon.

5.1.2 Konfliktsyn

Kunnskap om konfliktbehandling er viktig i et stadig mer krevende, sammensatt og relasjonsorientert arbeidsliv (Einarsen & Pettersen, 2007). Ekstram (2001) skisserer tre opphav til arbeidskonflikter. *Personlige konflikter* deles i intra- og interpersonlige konflikter. De intrapersonlige konfliktene finnes i personen selv, og er ikke direkte knyttet til relasjonen med kollegaen. Mens de interpersonlige konfliktene handler om mellommenneskelige

konflikter med grunnlag i fakta, ulike vurderinger, saksinnhold eller personkjemi. *Ikke-personlige konflikter* kan ha element av interpersonlig karakter, men er knyttet til dårlig utviklede organisatoriske system. Ingrid og Kristina benytter begrepet *personkonflikt* for å beskrive konfliktene med henholdsvis kollega og leder. Tone omtaler konfliktårsaken som manglende perspektiv hos en gruppe forskerkolleger. Dette kan forstås som en intrapersonlig konflikt. Berit forteller at konflikten bunner i at de ansatte ikke får lov til å fremme faglig uenighet, og kan benevnes som en interpersonlig konflikt (Ekstram, 2001). Einarsen og Pedersen (2007) påpeker at en skal være forsiktig med å gi en enkel forklaring på konflikter. Dette kan sees i sammenheng med at konflikter med *innslag* av interpersonlig karakter, fort kan havne som et interpersonlig problem, i stedet for at organisatoriske problem blir oppdaget og håndtert (Ekstram, 2001). Et moderne konfliktsyn har hevdet at en effektiv arbeidsplass bør ha et konfliktnivå som ikke er for høyt eller for lavt (Kvalsund & Meyer, 2005, McClure, 2005, Einarsen og Pedersen, 2007). De Dreu & weingart (2003) peker i sin metastudie på at sakskonflikt og relasjonskonflikt i liten grad differansieres fra hverandre. De ulike konfliktypene opptrer i følge forskerne ofte i kombinasjon, og kan innvirke like negativt på teamets effektivitet. Dette kan relateres til Kristina og Berit sine konflikter, som på et nivå handlet om faglig uenighet, men som på et annet nivå kan inngå i begrepet personkonflikt. Begge skildret en negativ opplevelse av konflikten.

Bevissthet rundt hvordan bedriften og den enkelte arbeidstaker definerer konflikt er viktig ved konflikthåndtering. Definisjoner på konflikt har nær sammenheng med hvilket tidspunkt en mener at konflikten oppstår på. Tidspunktet har betydning for valg av tiltak og fordeling av ansvar i konfliktprosessen (Einarsen og Pedersen, 2007).

Definisjonen av konflikt kan avgrenses til å omhandle situasjoner hvor en part føler seg direkte forhindret av en annen. Dette innebærer konflikter med åpne konfrontasjoner (Knapp, Putnam & Davis, 1988). Selv om situasjonen er uendret etter å ha konfrontert motparten, fastholder Ingrid at hun i dag ikke er i konflikt med motparten. Ved å konfrontere motparten, har hun tatt sin del av ansvaret, og prøver i ettertid å unngå å la seg provosere av kollegaen ureglementerte tilstedeværelse. I henhold til Einarsen, Nielsen, Raknes og Skogstad (2005) kan skulk og unnasluntring defineres som *destruktiv medarbeideratferd*. Dette kan blant annet undergrave virksomhetens mål og skade kollegers motivasjon, og blir definert som en konflikt mellom virksomheten og den ansatte. Ingrid tror ikke at hun vil oppleve noen ny, indre

opptrapping av konflikten. Det kan se ut som at hun benytter en avgrenset definisjon på konflikt, hvor konflikten begrenses til selve konfrontasjonen og ukene hvor partene kommuniserte lite sammen (Knapp, Putnam & Davis, 1988). Konflikten med kollegaen virker fastlåst. Ved å benytte en avgrenset definisjon på konflikt, forbindes konflikter med synlig kamp mellom mennesker. Hvis hun unngår synlig kamp, har hun ingen konflikt. En selektiv oppmerksomheten kan i den sammenheng hjelpe henne til å unngå å fokusere på kollegaens tilstedeværelse, og på den måten unngå å måtte konfrontere han på nytt (Glasl, 1999). Relatert til Statisk sentralbyrå sin levekårsundersøkelse (2009) så svarer i underkant av 10% at de selv opplever å være involvert i ubehagelige konfliktene med overordnede eller arbeidskollegaer på arbeidsplassen. Til sammenligning svarer nesten 25% svarer at de opplever dårlig forhold mellom andre ansatte. Avledet av dette kan det se ut til å være enklere å definere at andre er i konflikt, enn å være bevisst sin egen konflikt. Under drøftingen av kategorien *Åpenhet for dialog* vil jeg drøfte Ingrid sin strategi etter konfrontasjonen i et videre perspektiv.

En utvidet definisjon av konflikter inkluderer en begynnende frustrasjon i konfliktbegrepet (Evert van de Vliert, 1998). Tone gir uttrykk for at det er litt vanskelig å kalle hennes frustrasjon over de distré forskerne, en konflikt, men velger i intervjuet å gjøre det. Med forbehold om at hun velger å kalle denne frustrasjonen en konflikt for å tilpasse seg mitt fokusområde, vil jeg tolke Tone sin definisjon som en vid definisjon av konflikt (Evert van de Vliert, 1998). Mennesker ser ikke passivt ting slik de er, men velger aktivt ut hva de er oppmerksomme på. Dette blir styrt ut fra den forforståelse og den språklige kapasiteten de har til å navngi, fortolke eller konstruere meningen i den opplevde konflikten.

Utvelgelsesprosessen innebærer dermed at vi i relasjon til situasjonen velger ut hva som er viktig og hvordan vi ønsker å betrakte ulike forhold. På den måten er Tone delaktig i å skape mening og betydning (Vygotsky, 1978; Watts, 2008). Definisjonen hun har på konflikt er ut fra dette med å skape forståelse for fenomenet, og vil i neste omgang innvirke på opplevelsen av kommunikasjonen.

Det er også mulig å definere konflikt som en vanskelig uenighet, hvor *vanlig problemløsningsatferd* ikke har løst situasjonen eller ført fram til en akseptabel situasjon (Skjørhammer, 2002). En kombinasjon av flere konfliktdefinisjoner kan styrke organisasjoners konflikthåndtering (Einarsen & Pedersen, 2007). Ved å kombinere definisjonene til Knapp, Putnam, Davis (1988) og Skjørhammer (2002), vil en kunne oppdage

et problem tidlig. Samtidig vil ledelsen kunne bli mer bevisst på å gjennomføre interne strategier for konflikthåndtering, før man eventuelt skulle trenge å kalle inn en tredjepart for hjelp (Einarsen & Pedersen, 2007). Rektoren på Berit sin skole tilkalte ekstern hjelp etter en henvendelse fra Berit. Ekspertenes løsninger var ifølge Berit identiske med hennes tidligere forslag, men skapte ingen intern gjennomgang av den eksisterende fagkonflikten. Ut fra det kan jeg peke på at dialog og felles forståelsen av konflikt og konflikthåndtering, vil styrke skolen som organisasjon.

Ut fra informantenes skildringer forstår jeg at definisjonen de bruker på konflikt har nær sammenheng med deres erfaringer med konflikter på arbeidsplassen. Dette bekrefter synet om at en aktørs forforståelse og perspektiv innvirker på hvordan verden fortolkes (Gilje & Grimen, 1993; Mearns & Thorne, 2013; Glasl, 1999).

Drøftingen har vist at anvendelse av ulike konfliktdefinisjoner har betydning for valg av tiltak ved konflikter. For å styrke organisasjonens konflikthåndtering kan en kombinere ulike definisjoner av konflikt. Ved å kombinere definisjonene til Knapp, Putnam, Davis (1988) og Skjørhammer (2002), vil en kunne oppdage et problem tidlig, samtidig som en fokuserer på å gjennomføre interne strategier før man eventuelt innkaller ekstern hjelp.

5.2 Relasjonen med motparten

Jeg vil nå drøfte kategoriene *Anerkjennelse av kompetanse* og *Åpenhet for dialog*. I tillegg til teoridelen i oppgaven min, har spesielt Georg W.F Hegel (1969/1967) og boken *Kamp om anerkjennelse* (Honneth, 2007) bidratt med nye perspektiv til drøftingen.

5.2.1 Anerkjennelse av kompetanse

Jeg vil nå drøfte underkategorien hvordan *Anerkjennelse av kompetanse* kan innvirke på individets utvikling av selvbilde.

Ethvert menneskelig samliv forutsetter en form for gjensidig bekræftelse (Rogers, 1961; Hegel, 1967/1969). Ifølge Hegel (1967/1969) må anerkjennelse ha karakter av følelsesmessig tilslutning eller oppmuntring. Tone opplever i stor grad å bli sett, hørt og verdsatt av lederen og kollegaene sine, og gir uttrykk for at hun gjennom ærlige og oppmuntrende tilbakemeldinger føler motivasjon i arbeidet. Relatert til Rogers (1951) vil Tone sin opplevelse av å bli anerkjent, ivareta hennes grunnleggende behov. Gjennom anerkjennelsen

kan hun aktualisere, opprettholde og styrke opplevelsen av seg selv som et aktivt og erfarende individ. Hegel sitt *kjærlighetsbegrep* kan belyse relasjonen mellom kollegar, og mellom kollegaer og leder. Begrepet innbefatter en gjensidig anerkjennelse av subjektene naturlige individualitet, som bidrar til dannelsen av rettspersonens selvbevissthet. Denne selvbevisstheten innebærer at individet har forståelse for sine egne og motpartens rettigheter og plikter. I den gjensidige relasjonen oppstår det imidlertid en sårbar balanse mellom selvstendighet og binding (Hegel, 1969/1967). Den sårbare balansen mellom selvstendighet og binding, ser ut til å bli ivaretatt gjennom lederen som Tone beskriver som lydhør og tilstedeværende. En leder, som i følge Tone oppmuntrer de ansatte til å hjelpe hverandre, samtidig som han setter grenser ved behov.

Berit opplever at fagteamets leder har nedgradert kompetansen hennes overfor en annen kollega. På to ulike måter skildrer hun hvordan opplevelsen har innvirket på eget selvbylde. På et tidspunkt forteller hun at tiltroen til egen kompetanse var uendret, for å litt senere si at hun følte seg avkledd profesjonelt og kjente på dårlig selvtillit en periode i etterkant. Ut fra dette fremstår Berit inkongruent. Dette forteller meg at hun står i et ubevisst spenningsforhold mellom tro og tvil på egen kompetanse. Relatert til begrepet om *selvet* (Kvalsund, 2003), kan det se ut til at opplevelsen av manglende anerkjennelse opptar Berits oppmerksomhet i så stor grad, at når hun velger å tro på egen kompetanse, må tvilen inngå i ubevisstheten.

Når individet ikke blir bekreftet av motparten, kan det ved å intersubjektivt bekrefte sin forståelse av seg selv, gjøre det mulig å opprettholde interaksjonen med kollegaen eller lederen. Dette innebærer at Berit gjennom anerkjennelse av seg selv, må skape viten om seg selv. I konflikten kan hun formidle sin bevisste kunnskap om seg selv, og slik skape grunnlaget for at partene til slutt forstår hverandre som personer med rettigheter og plikter (Hegel, 1967/1969). Det fremstår som vanskelig for Berit å forstå sin egen opplevelse, fordi hun, som andre, har en selektiv bevissthet som gjør helheten av en situasjon mindre tydelig (Glasl, 1999). Ved at eksterne eksperter bekrefter hennes faglige ståsted, opplever Berit å få tilbake selvtilliten. Dette kan sees i sammenheng med at troen på egen kompetanse blir bekreftet, slik at tvilen havner i bakgrunnen av bevisstheten (Kvalsund, 2003). Forvirring rundt egne følelser kan ha gjort det vanskelig for Berit å anerkjenne seg selv og konfrontere lederen med at hun *var* sosialpedagog (Kvalsund, 2003; Glasl, 1999; Mearns & Thorne, 2013).

I etterkant vokser fagteamet, men Berit blir ikke invitert med. Relatert til Honneth (2007) kan ekskluderingen tolkes som en personlig ringeakt eller degradering, hvorav Berit nektes kognitive respekt og får redusert sjanse for å utvikle selvtillit. I hvilken grad opplevelsen får betydning, ser ut til å ha sammenheng med hennes allerede opparbeidede selvbilde. Det skjer her en utvelgelsesprosess, hvor Berit ser ut til å velge at utestengningen ikke sier noe om hennes kompetanse (Vygotsky, 1978; Watts, 2008).

Kristina og Berit opplever at lederne deres inntar en ekspertrolle. Gjennom rollen som ekspert kan lederne sikre seg anerkjennelse og makt (Mearns & Thorne, 2013; Hargie et al., 1999; Kvalsund og Meyer, 2005). Kristina ser på seg selv som kunnskapsrik og kompetent, men skildrer hvordan kritikk og mangel på positive tilbakemelding gir henne følelsen av å være ubrukelig, og minner henne på at lederen ikke er avhengig av henne.

Under drøftingen har jeg pekt på at følelsesmessig engasjert anerkjennelse styrker en persons selvbilde. Betydningen ekskludering, kritikk og manglende anerkjennelse har på utvikling av selvbilde, er avhengig av individets sansning og fortolkning.

5.2.2 Åpenhet for dialog

I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte hvordan håndtering av følelser, maktbruk og organisasjonskultur kan virke inn på *Åpenheten for dialog* mellom ansatte, og mellom ansatte og ledere, på arbeidsplassen.

5.2.2.1 Maktbruk

McClure (2005) mener at en naturlig utvikling i en gruppes utvikling, er å konfrontere lederen og hans makt for å oppnå uavhengighet. Konfrontasjon innebærer å gjøre en motpart oppmerksom på kriterier som en opplever ikke blir oppfylt eller overholdt (Kvalsund, 2006). Konfrontasjoner kan rettes mot kollegaer og ledere.

For å skape dialog må partene lytte til hverandre og vise hverandre empati. Gjennom det er det mulig å klargjøre eget verdisyn, utvikle seg selv og finne veien videre (Rogers, 1961). Berit opplever at maktbruk i organisasjonen forhindrer mange arbeidstakere i å åpent og ærlig uttrykke sine meninger under fagkonflikter med ledelsen. Allgood og Kvalsund (2005) påpeker at uærlighet og manipulasjon bryter ned relasjonener og gjør at evnen til å lytte

opphører. Ved bruk av metaforens bildespråk uttrykker Berit sin opplevelse av kommunikasjonen under konflikten på jobb: *Det kan godt hende at dere leverer Rolls Roys innenfor atferd, men dere har ikke selt inn til oss og vi har noen innvendinger, og når de ikke blir lyttet til, kjøper vi ikke det produktet deres.* Berit sin metafor kan også være et uttrykk for ulike menneskesyn mellom ansatte på skolen. Videre kan metaforen uttrykke ønsker rundt partenes relasjonelle forhold, et ønske om å være i gjensidig relasjon med motparten (Macmurray, 1961/1999; Kvalsund og Meyer, 2005). Da det ikke innfris, er det mulig å forstå metaforen slik at Berit indirekte sier at hun ikke er avhengig av å rette seg etter ledelsen. Hun fremstår selvstendig og uavhengig, og kan ta egne valg (Kvalsund, 1998). I ettertid blir ikke Berit inkludert i fagteamet. Hun mener at det skyldes at hun sier sine meninger. Hun sier at hun opplever å bli «*hersketeknikket*» ned. McClure (2005) påpeker at i et miljø hvor følelser får komme åpent til uttrykk, kan metaforer tillates uten at gruppen blir overveldet eller handler regressivt. Slik Berit skildrer opplevelsen, så møter ikke ledelsen hennes metaforiske uttrykk med åpenhet. I stedet opplever Berit at ledelsen benytter makt for å hindre henne i å uttrykke seg. Med redusert kommunikasjon får Berit og lederen begrenset mulighet til å forstå hvordan handlinger begrunnes av motparten (Honneth, 2007). Berit beskriver at hun ikke har mulighet til å se noe positivt i motpartens meninger. Hun opplever at ingen av partene lytter til hverandre og at hun mangler et ledernivå som kan hjelpe henne. Den fastlåste opplevelsen av konflikten kan knyttes til en *ego-syntonic* fortolkningsmåte, som hindrer personer i å se andre perspektiv eller å lytte til motparten (Mearns & Thorne, 2013).

Flere av informantene fortalte at de ikke fikk svar når de konfronterte kollegaer eller ledere. Samtalene kan ut fra det defineres som en monolog (Hargie, Dickson & Tourish, 1999; Johnson, 2006). Kristina fortalte om faglige diskusjoner med lederen sin, hvor hun opplevde at han kritiserte hennes argument. Dette medførte at hun etter hvert valgte å ikke ta opp diskusjoner med han. Flick (1998) hevder at partene i en debatt kun er fokusert på å få gjennomslag for egne standpunkt. Dette innebærer en bevisst hensikt med å overbevise eller påvirke motparten (Hargie, Dickson & Tourish, 1999; Johnson, 2006). Kommunikasjonen kan ut fra dette karakteriseres som makthandlinger eller politisk spill (Bang & Midelfart, 2012). Relasjoner ved bruk av monolog og debatt kan betegnes som I-It relasjoner. Partenes fokus er på egne behov for å bestemme pedagogiske eller praktisk spørsmål, som en ønsker at motparten skal rette seg etter (Kvalsund & Allgood 2005; Buber, 1958). Kristina beskriver lederen sin på denne måten: «*Han framhever seg selv, og på en måte stjele ideene, tar dem*

videre som sine egne inn mot ledelsen og får en anerkjennelse for det.» Her kommer det fram at Kristina opplever at lederen fokuserer på egne behov fremfor gruppens behov. I følge Bang & Midelfart (2012) skiller maktspill seg fra åpne diskusjoner hvor partene i beslutningsprosessen deler tilgjengelig informasjonen med hverandre. Med utgangspunkt i begrepet *Åpen diskusjon*, kan informantenes ønske om ydmykhet i diskusjoner være mulig å ivaretas.

Fokuset vårt på hvordan ting *burde være*, innebærer å dømme, evaluere og godkjenne eller ikke godkjenne andre menneskers ståsted og valg. Dette skaper avstand i kommunikasjonen mellom mennesker (Rogers, 1961). Relatert til konfrontasjoner, er det en utfordring å ikke skulle dømme motparten, samtidig som en projiserer et endringskrav (Kvalsund, 2006). Kvalsund (2006) påpeker at hensikten med konfrontasjon er å bevisstgjøre motparten og at det er viktig å klargjøre at konfrontasjonen gjøres for å hjelpe, ikke for å skade eller krenke. Men har til hensikt å skape konstruktiv utforskning og erkjennelse av et behov for endring hos motparten. Når makten på denne måten defineres som positiv, vil konfrontasjonen kunne være konstruktiv og til hjelp (Patcher, 2000). Ingrid forsøker å stille åpne spørsmål og opptre ikke-dømmende, samtidig som at hun har en intensjon om å vurdere begrunnelsen fra kollegaen. Men kollegaen svarer ikke på spørsmålene hennes og reagerer med sinne. I forbindelse med graden av åpenhet i kommunikasjon, anvender Knud E. Løgstrup (1982) begrepet *urørlighetssone*. Han påpeker at enhver person har en grense der det ønskes å beskytte sine motiver. Ved å pakke inn meninger og si ting indirekte, kan en unngå å krenke motparten. Videre bruker han uttrykket *talens åpenhet* om det å kunne kommunisere åpent og direkte det en tenker og føler. Talens åpenhet og urørlighetssonen står i et forent motsetningsforhold, men kan mange ganger resultere i at en enten velger lukkethet eller åpenmunnethet. Ved å respekterer både åpenhet og motpartens urørlighetssone, kan en åpne opp for motivdiskusjoner samtidig som en unngår tankeløs og taktløs åpenmunnethet. Ingrid opplevde at konflikten var ubehagelig og ikke bra for partene. Hun trakk seg tilbake og stolte på kollegaens egenrefleksjon. Løgstrup (1982) påpeker at fordomsfrihet og kompromissløshet står i et dialektisk spenningsforhold til hverandre. Dette innebærer at dersom det ene fenomenet forsvinner, blir det andre fenomenet misdannet. Fordomsfriheten kan bli til ettergivenesshet og kompromissløsheten kan bli til stahet.

Berit forteller om en gang hun konfronterte rektor direkte, uten å gå via fagteamets leder. Under konfrontasjonen opplevde Berit å bli hørt. Ut fra dette forstår jeg at Berit i møte med rektor opptrådte som likeverdige, gjensidig avhengige personer, med et felles ønske om å hjelpe barnet (Kvalsund og Meyer, 2005; Macmurray, 1961/1991). Gjennom sin mulighet for å påvirke, ble Berit som person anerkjent, noe som danner grunnlaget for at hun kan delta i skolens offentlige liv (Honneth, 2007). Men den gjensidige avhengigheten mellom partene ser ut til å endre seg (Kvalsund & Meyer, 2005). Senere opplever Berit at rektor ikke besvarer klagen som flere i personalet fremsetter på mail. Avledet av dette tolker jeg at symmetrien i relasjonen brytes, og Berit havner i en *uønsket* relasjon med lederen sin. En relasjon hvor Berit er avhengig og rektor er uavhengig. Partene ser ikke ut til å forstå de gjensidige behovene for å veksle mellom relasjonsdimensjonene ved ulike epoker, roller og situasjoner (Kvalsund & Meyer, 2005). McClure (2005) påpeker at uten vilje til å løse spørsmål rundt tilhørighet og avhengighet, blir det vanskelig å være en del av gruppen.

Maktbruk er et komplekst fenomen. Makt kan brukes både bevisst og ubevisst i kommunikasjonen, samt positivt og negativt. Det er avgjørende at konfrontasjoner ivaretar både behovet for åpenhet og hensynet til motpartens grenser. I gjensidige, trygge relasjoner er det mulig å bruke makten på en positiv måte. Maktspill og åpne diskusjoner er ulike fenomen som opptrer innenfor ulike typer relasjoner.

5.2.2.2 Håndtering av følelser

Glasl (1999) anbefaler å bruke et avspennende og tydelig jeg-språk i konflikter. Dette innebærer at en uttrykker reelle bekymringer og fokuserer på hva en ønsker her og nå, eller i fremtiden. Ved å ha en åpen og ikke-dømmende holdning, kan en ærlig uttrykke sitt syn og sine følelser forbundet med en sak, samtidig som en inviterer motparten til å gjøre det samme (Johnson & Johnson, 2003; Kvalsund, 2006; McClure, 2005; Rogers, 1961). Alle informanter fortalte imidlertid at de ikke var vant til å uttrykke følelser i konflikter.

Ingrid påpekte at hun under konflikten fokuserte på *saken*, mens kollegaen var mer opptatt av relasjonen med deres felles leder. Hun var frustrert over at de aldri kommuniserte omkring lederens tilstedeværelse på jobb. Det kan indikere en manglende empatisk forståelse for hverandre, som gjorde at de ikke hadde en felles forståelse for situasjonen (Rogers, 1980). Partene kommuniserte ut fra ulike perspektiv og på ulike nivå (Watzlawick, Bavelas & Jackson, 2011). Ingrid var imidlertid oppmerksom på kollegaens sinne under konfrontasjonen,

og synes det var naturlig å trekke seg tilbake. Tilbaketrekking kan fungere som et forsvar. Ved å benekte sanseoppfattelser kan en redusere avstanden mellom erfaringen og selvoppfatningen (Rogers, 1959). Strategien kan også forstås som en *skilpadde*-strategi, hvor individet trekker seg bort fra konflikter og ikke kommuniserer egne behov (Johnson & Johnson, 2003). Berit, Kristina og Ingrid konfronterte ledelsen, men trakk seg tilbake etterpå. De uttrykte at motstanden opplevdes ubehagelig, og fikk dem til å trekke seg tilbake. Arbeidstakerne fikk gjennom konfrontasjonen ut noe frustrasjon, men fravær av dialogiske handlinger kan ha ført til at konfrontasjonene fungere som angrep (Putnam & Roloff, 1992; Neale & Bazerman, 1991). Med ulike perspektiv får mennesker ulik virkelighetsoppfatning. (Mearns & Thorne, 2013; Glasl, 1999, The Arbing Institute, 2009; Assagioli, 1965). Glasl (1999) fastholder at ulike virkelighetsoppfatninger kan gi økt aggresjon mellom partene i konflikten, som igjen forsterker forskjellene, intensiverer sinnet og gir grunnlag for nye angrep. Kanskje oppsto det en uhensiktsmessig push-pull-prosess, idet de møtte motstand hos motparten (Donohue, 1991). Dette kan samstemme med Kristina sin beskrivelse av samarbeidet som «slossing, slossing, slossing, slossing».

McClure (2005) beskriver konflikter som en kaotisk prosess. Manglende anerkjennelse skaper mange sterke følelser for både Berit og Kristina. Michael Butz (1992) definerer den menneskelige opplevelsen av kaos som en overveldende angst som må overvinnes for å oppnå psykologisk vekst. Hvordan mennesker opplever kaos vil variere. Kristina og Berit fortalte om langvarige og til dels skjulte konflikter som brer seg ut i organisasjonene. Informantene beskrev opplevelser med opphetede diskusjoner, frykt for mistriivsel, farlige og håpløse situasjoner, men også mindre konflikter som kom og gikk. Kristina ser på seg selv som kunnskapsrik og kompetent, men kritikk og mangel på positive tilbakemelding gir henne følelsen av å være ubrukelig. Hun beskriver hvordan hun under konflikten var konstant sliten. Gjennom kroppsspråk og ord skildret hun avmakten og fortvilelsen som over tid skapte et hat til motparten. McClure (2005) deler konfliktprosessen inn i tre stadier. Kunnskap omkring hvordan grupper kan utvikle seg gjennom ulike stadier, før, under og etter en konflikt, kan virke inn på hva som kommer i forgrunnen av bevisstheten (Kvalsund, 2003). En bevissthet omkring hvordan konflikter kan forløpe, vil på den måten kunne gjøre konflikter på arbeidsplassen mer forventet, akseptert og håndterlig (McClure, 2005; Glasl, 1999).

Hvis sansning og tolking av sanseintrykk skjer ubevisst, blir det vanskelig å vite hvordan en skal håndtere følelsene effektivt. Det vil si å kunne gjøre bevisste og strategiske valg og styre – heller enn å bli styrt av – sine følelser.

5.2.2.3 Organisasjonskulturens betydning

Ingrid opplever at de ansatte gjennom kroppsspråk signaliserer misnøye overfor en felles kollega. Gjennom dette får Ingrid innsikt i deres opplevelse av konflikten. Hun konfronterer han direkte, men etter at sinnet har lagt seg, opplever hun at han virker vår for kritikk. Endringskravet som ligger innebygd i konfrontasjonen forutsetter et tillitsforhold og en villighet hos motparten i å skulle bli konfrontert (Kvalsund, 2006). I hvilken grad motparten ønsker denne gjensidigheten og stiller seg åpen for å ta i mot og gi tilbakemeldinger, vil være avgjørende for om konfrontasjoner kan være til hjelp (Patcher, 2000). I forbindelse med at Ingrid oppdager kollegaens vårhet, påpeker hun overfor kollegaen at hun gjør mange feil, og at hun ønsker at de skal hjelpe hverandre. Metakommunikasjon innebærer at de ansatte er oppmerksomme på både seg selv og sine kollegaer, og har evne til å kommuniserer omkring relasjonen med hverandre (Watzlawick, Bavelas & Jackson, 1967). Ingrid skifter her kommunikasjonsnivå, og viser evne til å kommunisere rundt partenes relasjon (Baltzersen, 2008). Ved et dialogisk møte har partene en intensjon om bli kjent med hverandre og lære å være i relasjon med hverandre (Kvalsund og Allgood, 2008; Macmurray, 1961/1991). Ingrid sier at arbeidsmiljøet vektlegger individuelt ansvar, hvor de ansatte ikke skal opptre som «*belærende Mor*» for andre arbeidstakere. Organisasjonskulturen ser på den måten ut til å hindre dialogisk kommunikasjon og utvikling av ydmyke medarbeidere. Kommunikasjonen mellom Ingrid og kollegaen kan ut fra dette få en vektlegging av fordomsfrihet og selvstendighet på bekostning av kompromissløshet (Løgstrup, 1982).

Organisasjonskulturen innvirker på de ansatte sin mulighet for å konfrontere medarbeidere på en effektiv måte. Tillitsforhold og en villighet til å bli konfrontert er avgjørende for dialog under en konfrontasjon.

5.3 Oppsummering av drøftingen

Ut fra to hovedkriterie *Bevissthet rundt egne opplevelser* har jeg drøftet hvordan ansatte opplever kommunikasjonen med kollega eller leder under konflikt. En persons menneskesyn ser ut til å innvirke på hvordan en person opplever og kommuniserer med andre mennesker. Empatisk forståelse fremstår som evnen til å lytte og respondere på motpartens behov, i

tillegg til å sette personlige grenser. Ulik grad av ego-syntonic tankegang ser ut til å prege I-I-It relasjoner. Valg av konfliktdefinisjon fremstår av betydning for valg av tiltak ved konflikter. For å styrke organisasjonens konflikthåndtering kan en kombinere ulike definisjoner av konflikt.

Det neste hovedkriterie som er drøftet, er *Åpenhet for dialog*. Her fremkom det at en følelsesmessig engasjert anerkjennelse fra kollega eller leder kan styrke en medarbeiders selvbilde. Innvirkningen ekskludering, kritikk og manglende anerkjennelse har på utvikling av selvbilde, fremstår som avhengig av individets sansning og fortolkning. Hvis sansning og tolking av sanseinntrykk skjer ubevisst, blir det vanskelig å vite hvordan en skal håndtere følelsene effektivt. Det vil si å kunne gjøre bevisste og strategiske valg og styre – heller enn å bli styrt av – sine følelser. En åpen organisasjonskultur fremstår som betydningsfullt for å kunne konfrontere medarbeidere på en effektiv måte. Tillitsforhold og villighet til å bli konfrontert er avgjørende for dialog under en konfrontasjon. Maktbruk er et komplekst fenomen. Makt kan brukes både bevisst og ubevisst i kommunikasjonen, samt positivt og negativt. Det er avgjørende at konfrontasjoner ivaretar både behovet for åpenhet og hensynet til motpartens grenser. I gjensidige, trygge relasjoner er det mulig å bruke makten på en positiv måte. Maktspill og åpne diskusjoner fremstår som ulike fenomen som opptrer innenfor henholdsvis I-It og I-You relasjoner.

6.0 Avslutning

I studien har jeg forsøkt å svare på problemstillingen: *«Hvordan opplever medarbeidere kommunikasjonen under konflikt med leder og/eller kollega?»* Gjennom oppsummeringen av analysen og drøftingen (Pkt. 4.3 og 5.3) har jeg i korthet belyst informantenes opplevelser rundt deres opplevelse av kommunikasjonen under konflikt. Utfordringen med å forstå motparten, håndtere sinnereaksjoner og lytte til hverandre fremstår som sentralt under kommunikasjonen under konflikt. På den annen side skildrer en informant opplevelser med åpen og ærlig kommunikasjon, hvor relasjonen ikke forringes av at konfrontasjoner gjøres ved behov.

6.1 Avsluttende kommentar

Under studien har jeg gjennom fokuset på informantenes opplevelse av kommunikasjon under konflikt, fått en større forståelse for *ansvar og utviklingsmuligheter* forbundet med

konfliktbearbeiding. På hvilken måte kan kommunikasjonen under konflikt bidra til at den enkelte arbeidstaker og organisasjonen utvikler seg positivt? Styrken ved en felles, teoretisk forståelse for konflikt og bevisste valg av interne konfliktstrategier, har fremstått sentralt i studien.

Begrepet om *positiv makt* er også av sentral betydning. Ved å bruke innflytelse tilpasset egen psykiske og fysiske kapasitet, uten uærlighet og manipulasjon (Allgood & Kvalsund, 2005; Macmurray, 1961/1991), vil en kunne utnytte ulikhet og skape utvikling. I den sammenheng blir det viktig å ha en bevisst og reflektert holdning til bruken av metakommunikasjon og konfrontasjon. Kommunikasjonsformene kan oppleves som truende på motparten, men ved en empatisk forståelse for motparten er det mulig opprettholde dialog under en konflikt. Ønsket mitt blir etter dette, å bidra til økt fokus på arbeidstakeres opplevelse av kommunikasjon under konflikt i organisasjoners helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid.

6.2 Implikasjoner og ideer for fremtidig forskning

Temaet jeg har undersøkt er komplekst. Det er mange perspektiver og vinklinger som er utelatt. I videre forskning vil det kunne være aktuelt å trekke inn forskning rundt emosjoner i arbeidslivet (Glasø & Einarsen, 2006/2008) og knytte det opp mot nye levekårsundersøkelser utført av Statistisk sentralbyrå. Videre kan det å drøfte metakommunikasjon som kommunikasjonsverktøy være sentralt. I denne oppgaven har jeg pekt på behovet for metakommunikasjon og i svært liten grad drøftet etiske komplikasjoner i den forbindelse. Det jeg skriver om talens åpenhet og urørlighetssonen er aktuelt som etisk vurdering, men bør studeres videre (Løgstrup, 1982). Jeg har i oppgaven pekt på hvordan manglende anerkjennelse kan hemme utviklingen av selvbilde, da det kom opp som tema uten at jeg spurte direkte om det. Temaet er sensitivt og i følge Lauvås og Handal (1998) en bør være varsom med å stille direkte spørsmål omkring en persons selvtilit.

For videre forskning på tema, vil jeg anbefale forskeren å inkludere intervju som metode. Det var svært tydelig for meg at enkelte informanter hadde stort behov for å sette ord på sin opplevelse og føle at de ble lyttet til. I denne sammenhengen er det viktig å være vår for at temaet kan være svært sensitivt og at det stiller krav til en fleksibel forskerrolle, slik at en arbeidstakeren som for eksempel har opplevd en sterkt kontrollerende leder, får tilstrekkelig spillerom til å styre samtalen. Gjennom fleksibilitet, kan forskeren på den måten oppnå å få tilgang på informantenes opplevelser på en etisk forsvarlig måte. Men det å måle følelser er

vanskelig. Kunnskap om affektive spørsmål (Hargie, 2011) og fordelene med å kombinere åpne og lukkede spørsmål (Dillon, 1997) kan anbefales. Ved å ha benyttet q-metode sammen med intervju samler forskeren et større datagrunnlag.

6.3 Etterord

Hvordan forstår du verden?

Dette spørsmålet stilte jeg min sønn da han var tretten år. Han var irritert på meg mens jeg satt og skrev om fenomenologi og han spurte meg hva jeg holdt på med, som kunne være viktigere enn ham.

Jeg forsøker å beskrive hvordan man beskriver og oppfatter og opplever verden og livet, sa jeg. Er det noe som tar sånn tid da, spurte han.

Ja, hvis du skal diskutere det med andre filosofer og personer og forsøke å virkelig forstå dette, svarte jeg.

Det er så enkelt, det er bare å starte med det du ser, hører eller opplever, sa han, og så fortelle det til andre.

Det er kanskje ikke noe du tenker på daglig, spurte jeg.

Jo da, jeg tenker hele tiden på
hvordan verden er laget og
hvordan jeg opplever den,
svarte han, og hvordan det er å
være en annen, som ikke er
meg. Men det som er enda
vanskeligere er å tenke på
konflikter, fortsatte
han. De kan være der for
en part, og ikke for den andre.
De er en del av livet, om
vi vil det, eller ikke.

Dette er et problem hos oss
alle. Vi tenker på konflikter i
kontrast til samarbeid,
men fordi
konflikter for de fleste av oss,
inkluderer følelser som angst
og uro skyves tankene unna.
I fenomenologisk forstand blir
oppgaven da å forsøke å vise
den strukturelle
sammenhengen, som
eksisterer mellom de ulike
momenter eller aspekter som
igjen konstituerer fenomenet.
Konflikter er også et
fenomen.

Eksistensen av fenomenet
består av mye mer enn dets

fremtreden. Det er fenomenologiens oppgave å avsløre hva denne eksistensens ontologi er, som for eksempel i begrepene «kommunikasjon» og «konflikt».

Hovedoppgaven er å undersøke «eksistensen slik den oppleves og erfares av individet».

En bearbeidelse etter et fenomenologisk dikt,
hentet 22.03.13, fra
<http://www.filosofiskpraksis.com/index-filer/Page805.htm>

Litteraturliste

- Allgood, E og Kvalsund, R (2003). *Personhood, Professionalism and the Helping Relation. Dialogues and Reflections*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Allgood, E. og Kvalsund, R. (2005). *Learning and Discovery for Professional Educators: Guides, Counselors, Teachers. An interactive experimental approach to practice and research*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Andersen, J.A. (2004). *Folkeskikk og uskikk på jobben. Konfliktbehandling på arbeidsplassen*. Son: Barkas Forlag.
- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. 2005-06-17, nr 62*.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences: Facilitating Organizational Learning*. USA: Prentice Hall.
- Assagioli, R. (1965). *Psychosynthesis. A Manual of Principles and Techniques*. Wellingborough: Thorsons.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272-286.
- Baltzersen, R.K. (2008). *Å samtale om samtalen. Veiledning og metakommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Bang, H., & Midelfart, T.N (2010). *Dialog og effektivitet i ledergrupper*. Hentet 13.05.13, Fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=101116&a=2
- Bang, H. og Middelfart, T.N (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bion, W. (1961). *Experience in groups*. London: Routledge.
- Brown, M. Y. (2009). *Growing whole: Self-realization for the Great Turning*. (2. Utgave). Mt. Shasta: Psychosynthesis Press.
- Brown, S. R. (1980). *Politica Subjectivity. Applications of Q methodology in political science*. London: Yale University Press.
- Buber, M. (1958). *I and Thou*. (2 utgave). (R.G. Smith, Oversatt). New York: Schribner.
- Butz, M. R. (1992). Chaos, an omen or transcendence in the psychotherapeutic process. *Psychological Reports*, 71, 827-843.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data. Complementary research strategies*. California: Sage Publications, Inc.

- Davis, J.M., & Sandoval, J. (1978). Metaphor in group health consultation. *Journal of Community Psychology*, 6, 374-382.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dillon, J. (1990). *The Practice of Questioning*. London: Routledge.
- Dillon, J. (1997). Questioning, in O. Hargie (ed.). *The Handbook of Communication Skills*. (2 utgave). London: Routledge.
- Donohue, W.A. (1991). *Communication, marital dispute and divorce mediation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Einarsen, S., Nielsen, M.B., Skogstad, A. & Raknes, B.I. (2005). *Den destruktive medarbeider: Utro tjener og notorisk unnasluntrer*. I S. Einarsen og A. Skogstad (red.), *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eisenhardt, K. & Bourgeois, III, L.J. (1998). Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a mid-range theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.
- Ekstram, K. (2001). *Håndbok 1 Konflikthåndtering*. Tangen: NKS Forlaget.
- Flick, D.L. (1998). *From debate to dialogue: Using the understanding process to transform our conversations*. Boulder, CO: Orchid Publications.
- Gadamer, H-G. (1959). "Om forståelsens cirkel" i Marc-Wogau, K. (red.) (1970), *Filosofin genom tiderna. Efter 1950. Texter I urval av Konrad Marc-Wogau*. Boniers, Stockholm.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Giorgi, A. Sketch of a psychological phenomenological method. I Giorgi A, red. *Phenomenology and psychological research*. Pittsburgh: Duquesne Univ Press, 1985:8-22.
- Glasl, F. (1999). *Confronting conflict*. Gloucestershire: Hawthorn Press.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 49-73.

- Glasø, L & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (4), 482-500.
- Hackman, J.R. (Red.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*. London: Routledge.
- Hargie, O., Dickson, D og Tourish, D. (1999). *Communication in management*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Hargie, O.D.W. (1997). Communication as skilled performance. I O.D.W. Hargie, Ed. *Handbook of communication skills*. (2 utgave) London: Routledge.
- 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*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hegel, G.W.F. (1967). *System der Sittlichkeit*. Hamburg: Nachdruck der Lasson-Ausgabe.
- Hegel, G.W.F. (1969). *Jenaer Realphilosophie*. Hamburg: Nachdruck der Lasson-Ausgabe.
- Honneth, A. (2007). *Kamp om anerkjennelse*. Norsk utgave: Pax forlag.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The art of Thinking Together*. New York: Currency.
- Ivey E. I., D'Andrea, M., Ivey, M. B., & Simek-Morgan, L. (2009). *Theories of Counseling & Psychotherapy. A Multicultural Perspective*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Johannessen, A, Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, D.W. (2006). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization*. (9 utgave). Boston: Allyn & Bacon.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (2000). *Joining together*. (7 utgave). Boston: Allyn & Bacon.
- Kegan, R. (1982). *The Evolving Self: Problems and Process in Human Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R. (1998). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Kjendstadli, (1999). *Fortida er ikke hva den en gang var. En innføring i historiefaget*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Knapp, M.L., Putnam, L.L. & Davis, L.J. (1988). Measuring interpersonal conflicts in organisations. Where do we go from here. *Management Communication Quarterly*, 1, 414-429.
- Kraft, N. (2013, 05. mai). Anonyme arbeidsmiljøundersøkelser: Stå fram ved fullt navn eller slutt å klage. *Ukeavisen Ledelse*, s. 8-12.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utgave) Oslo: Gyldendal Forlag AS.
- Kvalsund, R. (1998). *A Theory of the person. A discourse on personal reality and explication of personal knowledge through Q-methodology – with implications for counseling and education*. Fakultetet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse. Pedagogisk Institutt, NTNU. Dr.polit.-avhandling. Trondheim.
- Kvalsund, R. (2003). *Growth as Self-actualization. A critical approach to the organismic metaphor in Carl Rogers' counseling theory*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner. Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Kvalsund, R., & Allgood, (2005). *Learning and discovery for professional educators: Guides, Counselors, Teachers*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Levekårsundersøkelse (2009). *Arbeidsmiljø*. Hentet 20.06.13, fra <http://www.ssb.no/arbmiljo/>
- Løgstrup, K. E. (1982). *System og symbol, Essays*. København: Gyldendal.
- Macmurray, J. (1961/1991). *Person in relation*. New Jersey: Humanities Press.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. (2 utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- McClure, B. A. (2005). *Putting a New Spin on Groups. The Science of chaos*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Mearns, D., Thorne, B. med McLeod, J. (2013). *Person-Centred Counselling in Action* (4 edition). Cornwall: Sage Publications inc.
- Neale, M.A., & Bazerman, M.H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.

- NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 02.04.13, fra <http://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Patcher, B. with Magee, S. (2000). *The power of positive confrontation*. New York: Marlowe & Company.
- Personopplysningsloven (2000). *Lov om behandling av personopplysninger 2000-04-14 nr 31*.
- Putnam, L.L., & Roloff, M.E. (1992). *Communication and Negotiation*. California: Sage Publication Inc.
- Reber, A.S (1985). *Dictionary of Psychology* (1st edn). London: Penguin.
- Rogers, C. (1951). *Client-centered therapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. (1959). *A theory of therapy, personality and interpersonal relationship as developed within the client-centered framework*. (s. 184-256) in: Koch, E. (Ed). *Psychology: A study of science*, vol. 3. N.Y.: McGraw-Hill.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin company.
- Rogers, C. (1980). *A way of being*. Boston: Houghton Mifflin company.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analazing Talk, Text and Interaction*. (3 utgave). London: Sage.
- Skjørhammer, M. (2002). *Getting to cooperation. Conflictand conflict management in a Norwegian hospital*. Göteborg: The Nordic School of Public Health/Oslo: Diatekst.
- Sohlberg, P. & Sohlberg, B.M. (2009). *Kunnskapens former. Vetenskapsteori och forskningsmetod*. Malmø: Liber AB.
- Svare, H. (2006). *Den gode samtalen: Kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (3 utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- The Arbinger Institute (2009). *Lederskap og selvbedrag. Kom deg ut av boksen*. Oslo: Flux forlag.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2. utgave) Oslo: Gyldendal akademisk forlag.
- van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. I P.H.D. Drenth, H. Theierry og C.J. de Wollf (Eds.), *Handbook of organizational Psychology: Personnel Psychology*. East Sussex: Psychology Press Ltd.

Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. London: Harvard University Press.

Watts, S. (2008). Social constructionism redefined: human selectionism and the objective reality of Q methodology”, *Operant subjectivity*, 32, 29-45.

Watzlawick, P., Bavelas, J.B. & Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: Norton

Vedlegg

Vedlegg 1: Prosjektgodkjennelse fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Ragnvald Kvalsund
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 14.01.2013

Vår ref:32697 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32697	<i>Hvordan opplever ulike ledernivå kommunikasjonen seg i mellom når konflikter oppstår på arbeidsplassen?</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens overste leder
Daglig ansvarlig	Ragnvald Kvalsund
Student	Karin Løberg Rømme

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Lis Tenold

Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Karin Løberg Rømme, Røsslyngveien 1, 7540 KLÆBU

Avdelingskontorer / District Offices:

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



Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan ulike ledernivå opplever kommunikasjonen seg i mellom når konflikter oppstår på arbeidsplassen.

Opplysningene samles inn gjennom intervju. Intervjuene tas opp på lydbånd og behandles elektronisk.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at bruk av privat pc er i tråd med NTNU sine rutiner for datasikkerhet.

Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke. Personvernombudet finner skrivet tilfredsstillende.

Det legges til grunn at det ikke samles inn opplysninger om identifiserbare tredjepersoner, her ment andre kollegaer på arbeidsplassen.

Innsamlede opplysninger anonymiseres og lydbåndopptak makuleres ved prosjektslutt, senest ved utgangen av 2013. Med anonymisering innebærer at navnelister slettes/makuleres, og ev. kategorisere eller slette indirekte personidentifiserbare opplysninger. Ved publisering vil ingen enkeltpersoner kunne gjenkjennes.

Vedlegg 2: Informasjonsbrev om deltakelse i masterprosjekt

Informasjonsbrev med samtykke- og taushetserklæring 13.03.2013

Jeg er masterstudent i rådgivning ved NTNU og skal skrive en masteroppgave rundt tema *kommunikasjon under konflikter på arbeidsplassen*. Jeg vil finne ut hvilke syn ansatte har på konflikter og hvordan de opplever kommunikasjonen med kollega/leder under en konflikt på arbeidsplassen. For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju tre-fem ansatte innen ulike bedrifter. Jeg ønsker at de ansatte skal beskrive *sin opplevelse* av ulike spørsmål rundt temaet. Det er fint om du tenker ut en episode/arbeidskonflikt som utgangspunkt for intervjuet.

Det er frivillig å være med på forskningsprosjektet og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis uten å måtte begrunne dette nærmere. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene av intervjuene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2013.

Dersom du har lyst til å delta på intervjuet, er det fint om du bekrefter det på mail til meg og skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på i forkant eller i etterkant av intervjuet, kan du ringe meg på xx xx xx xx, eller sende en e-post til karinromma@gmail.com Du kan også kontakte min veileder Ragnvald Kvalsund ved institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap på telefonnummer xxx xx xxx.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S for kvalitetssikring av de etiske forholdene ved undersøkelsen.

Informantene får masteroppgaven på pdf-fil etter innlevert oppgave.

Med vennlig hilsen
Karin Løberg Rømme
Røsslyngveien 1
7540 Klæbu

Vedlegg 3: Revidert samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av arbeidstakeres opplevelse av kommunikasjonen med kollega/leder under konflikter på arbeidsplassen, og ønsker å stille til intervju.

Sted/dato:

Navn:

Signatur

Intervjuet skal kun benyttes av meg.

Undersøkelsen vil ta ca. 1time.

Vedlegg 4: Taushetsplikt

Taushetserklæring: Intervju som metode i masteroppgaven, NTNU.

Jeg er kjent med at Forvaltningslovens § 13 pålegger meg taushetsplikt om forhold jeg får kjennskap til gjennom intervjuet. Dette gjelder så vel opplysninger om enkeltpersoner som forhold som ellers ikke er alminnelig kjent.

Jeg er klar over at jeg ved å bryte denne taushetsplikten kan pådra meg straffeansvar etter Straffelovens § 121. Taushetsplikten gjelder for alltid.

Trondheim den:

Navn:

Signatur Informant

Navn:

Signatur Forsker

Vedlegg 5: Intervjuguide

Oppvarmingsspørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
2. Hva er stillingen din/ledernivå/oppgavene dine?
3. Jeg vil nå framover bruke uttrykket konflikt og arbeidskonflikt om hverandre. Jeg er kun ute etter dine tanker og opplevelser. Det er ingenting som er riktig eller gale svar. Oppgaven min favner mindre konflikter over en kortere periode til større og mer langvarige konflikter. Dersom det er spørsmål som du føler ikke stemmer for deg, ønsker jeg at du gir meg beskjed, så jeg kan omformulere det til din situasjon.
4. Hvordan vil du generelt beskrive konflikter/arbeidskonflikter? Når mener du at det har oppstått en konflikt på jobb?
Definisjon på konflikt (Evert van de Vliert hentet fra Einersen & Pedersen, 2011:50; Knapp, Putnam & Davis, 1988 i Einarsen & Pedersen, 2011)
5. Nå skal jeg be deg om å *tenke tilbake* til en konkret konflikt på jobb, som har hatt betydning for deg. Hvem som var parter i konflikten, hva den handlet om, hvordan dere kommuniserte? (God pause)

Hovedspørsmål

Holdninger/syn på konflikt/årsak til konflikt

6. Hva handlet konflikten om? *Opphav til konflikt (Ekstram)*
 - Hvor lenge er det siden konflikten?
 - Hvem var part i konflikten?
 - Tema/innhold
7. Hva bygde du dine vurderinger på? *Tolkningsgrunnlag (Kvalsund, 2006:19)*
 - Den som var den konfronterende part, kommuniserte han åpent til motparten hva som tolkningsgrunnlaget før konfrontasjonen?

8. Hvordan var relasjonen dere i mellom før konflikten? *Relasjonen før konflikt* (Kvalsund, 2006)
9. hvilket syn hadde dere på hverandre før konflikten? *Menneskesyn, i/utenfor boksen* (I-You/It, Rogers, The Arbinger Institute)
10. Når du var i denne konflikten med kollegaen din/lederen din, tenkte du på hva som kunne være årsaken til motsetningsforholdet dere i mellom? I tilfelle hva kan det være? *Årsak* (Einarsen & Pedersen, Ekstram, Mc Clure)
11. Hvordan reagerte du når du var i konflikt/merket at det trappet opp til konflikt på jobb? *Holdninger til konflikt* (Glasl, Kvalsund & Meyer, McClure)
12. Mens du var i konflikten, tenkte du noen gang på hva som ville skje med deg etter du hadde vært i konflikten? (skyld, regresjon, progresjon -erfaringene vil påvirke hvordan du kommuniserer eller ønsker å kommunisere i framtiden?)
Virkningen av konflikt

Relasjoner og kommunikasjon

13. Skjedde det en konfrontasjon under konflikten?
 - Hvis ja, hvem ble konfrontert?
14. (Hvis ja) Hvordan opplevde du at partene kommuniserte under konfrontasjonen?
 - Hva og hvordan uttrykte partene seg? (Kroppsspråk, latter, humor, nærhet – distanse, ordknapphet, saklig, følelsesladet?)
 - Hvordan var reaksjonene?
 - Hva var grunnlaget/tolkningsgrunnlaget for å konfrontere motparten?
 - Ble tolkningsgrunnlaget presisert for motparten?
 - Hvem kan konfrontere i deres organisasjon?
15. Hvordan og hva snakket dere om under konflikten, endrer det seg underveis?

- Lytter dere mer/mindre
- Tema/ikke-tema
- Grad av ærlighet
- Følelsesladet eller rasjonelt
- Allianser, maktkamp
- Var det bruk av humor eller latter, på hvilken måte og hva ble effekten?
- Bruk av metaforer? (ord, språklige uttrykk eller ulike former for billedspråk som brukes med overført betydning, som en sammenligning)
- Beskriv partenes kroppsspråk underveis i konflikten
- Spesielle utsagn du husker godt?

I - It/You –relasjoner: de tre relasjonsdimensjonene og tilbaketrekking (exclusion) og kontakt (inclusion)

(Kvalsund/Meyer; Buber, Rogers, Macmurray, McClure, Glasl)

16. Var det noe som gjorde det vanskelig å kommunisere under konflikten?

Kommunikasjonshindringer, virkelighetsoppfatning (Rogers, Bang & Midelfart, Glasl, The Arbinger Institute)

17. Under konflikten, hvordan synes du kollegaen din behandlet deg? Hvordan behandlet du kollegaen din?

I-It/You (Kvalsund & Meyer, Buber) og Selvbedrag og symmetri i forholdet? Opprør mot lederen? (Kvalsund og Meyer, Macmurray, McClure, The Arbinger Institute)

18. hvilket syn hadde dere på hverandre under konflikten?

Symmetri i forholdet? Opprør mot lederen? (Kvalsund og Meyer, Macmurray, McClure, The Arbinger Institute)

19. Hvilke følelser dukket opp i deg under konflikten? Husker du spesielle ting han/hun sa som gjorde spesielt inntrykk på deg? *Følelser? Sinne, angst? (Glasl,)*

20. Hvordan var kontakten med kollegaen din underveis i konflikten (start – slutt).

Kontakt – tilbaketrekking – tilbakevendende kontakt (Allgood & Kvalsund; Macmurray). Avhengighet – uavhengighet – gjensidighet (Kvalsund; Macmurray, McClure)

21. Under konflikten, i hvilken grad forsto du kollegaen/lederen din? Tydelig/utydelig kommunikasjon

- Kongruens i ord og kroppsspråk
- Lite dialog og kontakt
- Samme mønster under hele konflikten

Ulik virkelighetsoppfatning og språk (Glasl, The Arbing Institute)

22. I hvilken grad opplevde du å bli forstått av kollegaen/lederen din?

Hvordan var kommunikasjonen på slutten av konflikten?

- Hvordan kommuniserer dere sammen nå?
- Lever konflikten videre?
- Kommunikasjon, hjelp, støtte fra ledelsen?

Konflikters faser og relasjonsdimensjoner; kommunikasjon (McClure, Kvalsund)

Avslutningsspørsmål

23. Hvordan har du opplevd å bli intervjuet?

24. Er det noe du ønsker å tilføye?

25. Etter intervjuet, kan jeg ved behov ta kontakt for å stille noen oppfølgingsspørsmål?