

Linda Ven Hansen

Hvordan opplever og erfarer ledere å være i, håndtere og veilede konflikter på arbeidsplassen?

En Q-metodologisk studie av lederes subjektive opplevelser og erfaringer med konflikter på arbeidsplassen.

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Ragnvald Kvalsund

Juni 2021

Linda Ven Hansen

Hvordan opplever og erfarer ledere å være i, håndtere og veilede konflikter på arbeidsplassen?

En Q-metodologisk studie av lederes subjektive opplevelser og erfaringer med konflikter på arbeidsplassen.

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap
Veileder: Ragnvald Kvalsund
Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Norwegian University of
Science and Technology

Sammendrag

Der det er mennesker, finnes det også konflikter. Konflikter kan ses som en naturlig og nødvendig del av vårt samspill med andre mennesker, men ikke alle opplever å være fortrolig med fenomenet. Ferske levekårsundersøkelser viser at så mange som en tredjedel av norske arbeidstakere opplever konflikt i en eller annen form på arbeidsplassen sin. Hvordan disse konfliktene håndteres, kan være av avgjørende betydning for om konfliktene får negative konsekvenser, eller blir sett som en ressurs for vekst og utvikling for individene og bedriften. Håndtering av konflikter er derfor en viktig del av lederrollen. Denne masteroppgaven kan være et bidrag til å utvide og nyansere forståelsen av hvordan ledere er, i møter med seg selv og andre, i situasjoner hvor konflikt inngår på arbeidsplassen. Oppgaven har derfor søkt å svare på problemstillingen: *Hvordan opplever og erfarer ledere å være i, håndtere og veilede konflikter på arbeidsplassen?*

For å svare på problemstillingen har jeg utført en Q-metodologisk undersøkelse med 23 ledere som arbeider innenfor ulike bransjer og organisasjoner i Norge. Lederne gjennomførte en Q-sortering av 36 utsagn, som la grunnlag for en faktoranalyse. Faktoranalysen resulterte i tre faktorsyn som kunne gjenspeile ulike erfaringer og opplevelser av konfliktfenomenet på arbeidsplassen blant deltakerne. Gjennom en fortolkning av faktorsynene skilte det seg ut ulike meningsmønstre, som blir beskrevet gjennom navnetillegningen av de tre faktorene; *en empatisk høvding*, *en reservert overordnet* og *en entreprenant kaptein*. En drøfting av faktorsynene i lys av teori, viste at alle lederne som deltok i studien var opptatt av konflikt som en del av deres lederhverdag, men at det forekommer noe ulik opplevelse av hvordan det er å være i og håndtere dem. Drøftingen ønsker å skape en utvidet forståelse av hvordan faktorsynene forholder seg til blant annet konflikter som kilde til vekst og utvikling, relasjonsbevissthet, perspektivtaking og tilbakemeldinger som ressurs til økt innsikt.

Abstract

Where there are people, you will also find conflicts. Conflicts can be seen as natural and necessary part of our interaction with other people, but not everybody are comfortable with the phenomenon. Recent surveys on living conditions show that as many as a third of Norwegian employees experience conflict, in one shape or form, at their workplace. How these conflicts are handled, can be of crucial importance as to whether the conflicts have negative consequences, or are viewed upon as a resource for growth and development, for the individual and the company. Managing conflicts is therefore an important part in the role of a business manager. This master's thesis can hopefully contribute to expand and nuance the understanding of how managers conduct, in regard to others as well as themselves, in situations where conflicts are involved at the workplace. This thesis therefore seeks to answer the following science questions: *How do managers relate to and experience being in, managing and guiding conflicts at the workplace?*

To answer this research question, I have conducted a Q-methodological survey with 23 managers working in various industries and organizations in Norway. The managers completed a Q-sorting of 36 statements, which laid the foundation for a factor analysis. This factor analysis resulted in three factor-views which reflected different experiences of the conflict phenomenon at the workplace among participants. Through an interpretation of the factor-views, different meaning-patterns stood out, of which three factors named: an empathic chief, a reserved superior and an enterprising captain, are described. In light of theory, a discussion of the factor-views showed that all the managers who participated in the study, were concerned with conflicts as part of their everyday leadership. However, there is a difference in experience of how they related to, and deal with these conflicts. The discussion seeks to create an expanded understanding of how the factor-views relate to, among other things, conflicts as a source of growth and development, relationship-awareness, perspective-taking and feedback as a resource for increased insight.

Forord

«Jeg har sagt opp jobben og skal ta en masterutdanning de neste to årene!», sa jeg stolt til mine gode kolleger på sykehuset. Jeg var hungrig etter mer kunnskap og trengte utfordringer. Lite ante jeg hva dette ville kreve av meg, som ikke hadde sittet på skolebenken på mange år og som så på meg selv mer som en praktiker, enn en utpreget akademiker. Å bli student igjen, innebar for meg en vanvittig krevende, spennende og tankevekkende reise, en reise jeg aldri ville vært foruten. To år er bare en brøkdel av et menneskes liv, likevel kan to år inneholde så mye ny læring, nye erkjennelser og oppdagelser. To år kan også romme utallige møter som vil inspirere, utvikle og forandre deg som person. Mine to år som masterstudent ved NTNU har inneholdt alle disse komponentene, og det er jeg evig takknemlig for.

Nå ved denne reisens ende, vil jeg takke alle lederne som tok seg tid til å delta i undersøkelsen min og som gjorde det mulig for meg å skrive denne avsluttende oppgaven. Hver og en av dere har gitt verdifulle bidrag til studien og jeg vil rekke en spesiell takk til dere som stilte opp til postintervju. Informative og fine samtaler, med spennende og kunnskapsrike mennesker, som jeg lærte mye av og kan ta med meg videre.

På lange og til tider strabasiøse reiser, kan reisefølget ditt være av stor betydning for hvordan opplevelsen blir. Reisefølge mitt, mine tre inspirerende, støttende og tålmodige barn, Konrad, Kalmar, Vilma og reiseleder og logistikkansvarlig Gaute, min mann – for en enestående gjeng å være sammen med på tur! Det har vært heiarop og oppmuntringer når bakkene kjentes som bratte og tunge, en hånd å holde i når ting har føltes vanskelig og uoverkommelig, og ikke minst sang og glede gjennom hele reisens ukjente og ulendte terreng. Tusen hjertelig takk for at dere ble med meg, jeg kunne ikke hatt bedre reisefølge! Jeg vil også takke mine venner som har stått ved min side og som har hatt sånn trua på meg hele tiden, takk for at dere er akkurat slik dere er.

Tusen takk til alle mine medstudenter og forelesere ved institutt for pedagogikk og livslang læring, for etableringen av en felles læringsarena, med plass for utforskning av ny kunnskap, gode refleksjoner og med et stort hjerte for mangfold og nysgjerrighet. Sist, men ikke minst vil jeg takke min veileder, professor Ragnvald Kvalsund, som har vært til stor støtte og inspirasjon under hele utarbeidelsen av oppgaven. Du har gått skulder ved skulder med meg gjennom hele prosessen – du er et kunnskapsrikt og omsorgsfullt menneske jeg er glad jeg fikk møte og samarbeide med på min vei gjennom Master for Rådgivningsvitenskap.

Trondheim, 1. juni 2021

Linda Ven Hansen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Abstract.....	iv
Forord.....	vi
1.0 Innledning.....	1
1.1 <i>Problemstilling</i>	1
1.2 <i>Begrepsavklaring</i>	2
1.3 <i>Oppgavens strukturelle oppbygning</i>	2
2.0 Teori	3
2.1 <i>Konflikt og konfliktteori</i>	3
2.2 <i>Læringssyn</i>	4
2.2.1 <i>Enkelkrets/dobbelkretslæring</i>	4
2.2.2 <i>Mindset theory</i>	5
2.3 <i>Relasjonsdimensjoner</i>	6
2.3.1 <i>Avhengighetsrelasjonen</i>	7
2.3.2 <i>Uavhengighetsrelasjonen</i>	7
2.3.3 <i>Gjensidighetsrelasjonen</i>	7
2.4 <i>Personlig kompetanse</i>	8
2.4.1 <i>Personlig vekst og selvinnsikt</i>	8
2.5 <i>Å veilede sine ansatte i konfliktsituasjoner</i>	10
2.6 <i>Teori valgt etter faktorfortolkning</i>	11
2.6.1 <i>Self-efficacy</i>	11
2.6.2 <i>Relasjonskompetanse</i>	12
3.0 Metode	14
3.1 <i>Q-metodologi – forskning på subjektivitet</i>	14
3.2 <i>Operant subjektivitet</i>	14
3.3 <i>Abduksjon i Q-metoden</i>	15
3.4 <i>Forskningsprosessen</i>	15
3.4.1 <i>Kommunikasjonsuniverset</i>	15
3.4.2 <i>Forskningsdesign</i>	16
3.4.3 <i>Utarbeidelse av utsagn og pilotsorteringer</i>	17
3.4.4 <i>Instruksjonsbetingelse og sorteringsskjema</i>	18
3.4.5 <i>Datainnsamling</i>	19
3.4.6 <i>Deltakerne (P-utvalget)</i>	19
3.4.7 <i>Q-sorteringer</i>	20
3.5 <i>Faktoranalyse og faktorfortolkning</i>	21
3.5.1 <i>Faktoranalyse</i>	21
3.5.2 <i>Faktorfortolkning</i>	22
3.5.3 <i>Postintervju</i>	23
3.6 <i>Kvalitet i forskningsstudien</i>	23
3.6.1 <i>Etikk</i>	23
3.6.2 <i>Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet i Q-metoden</i>	24

3.6.3 Refleksjon omkring forskerrollen	24
4.0 Faktorfortolkning	26
4.1 Likheter mellom faktorene	26
4.2 Faktorsyn 1: En empatisk høvding.....	28
4.2.1 Lyttende leder som ønsker å forstå	28
4.2.2 Leder som vektlegger ulike perspektiver.....	29
4.2.3 Tydelig og ansvarsfull leder	29
4.2.4 En leder som tar seg tid til sine ansatte	29
4.3 Faktorsyn 2: En reservert overordnet	30
4.3.1 Lytting ikke nok?	30
4.3.2 Konfliktsky, eller mangel på kompetanseopplevelse?	31
4.3.3 På leting etter sin «konflikthåndteringsmåte»?	32
4.4 Faktorsyn 3: En entreprenant kaptein.....	33
4.4.1 Saksorientert og tydelig leder som lytter for å finne løsninger	33
4.4.2 Konsis leder med konstruktive tilbakemeldinger.....	34
4.4.3 Tydelighet bidrar til uavhengighet.....	34
4.5 Oppsummering av faktorfortolkninger.....	35
5.0 Drøfting	36
5.1 Konflikter en nødvendig del av lederjobben?	36
5.2 Konflikter som en vekstmulighet for læring?.....	37
5.3 Relasjonsbevissthet, som en del av konflikthåndteringen?.....	40
5.3.1 Relasjonsbevissthet gjennom tilstedeværelse?.....	40
5.3.2 Relasjonsbevissthet gjennom samtalen?.....	42
5.4 Innsikt gjennom ulike perspektiver og tilbakemeldinger?.....	43
5.4.1 Perspektivbevissthet, en vei til økt forståelse?	43
5.4.2 Tilbakemeldinger som kilde til økt selvinnsikt?.....	44
5.4.3 Q-metoden som en mulighet til å gjøre oppdagelser?	45
6.0 Oppsummering og avsluttende kommentarer	47
6.1 Kritiske refleksjoner til egen forskning.....	47
6.2 Forslag til videre forskning.....	48
Referanseliste	xii
Vedlegg 1 Q-utvalg.....	xvi
Vedlegg 2 Instruksjonsbetingelser	xix
Vedlegg 3 Samtykkeerklæring	xxi
Vedlegg 4 Bakgrunnsundersøkelse	xxii
Vedlegg 5 Faktorladninger.....	xxiii
Vedlegg 6 Godkjennelse fra NSD	xxiv
Vedlegg 7 Visuell oversikt over faktorsorteringer for hvert faktorsyn.....	xxvi
Vedlegg 8 Distinguishing statements.....	xxvii

Vedlegg 9 Forespørsel om deltakelse.....	xxx
Vedlegg 10 Faktorskårer	xxxii
Vedlegg 11 Oversikt bakgrunnsinformasjon	xxxiv
Vedlegg 12 Oversikt tilbakemeldinger	xxxv

Figurer

Figur 1. Sorteringsskjema.....	19
Figur 2. Sorteringsskjema F1.....	28
Figur 3. Sorteringsskjema F2.....	30
Figur 4. Sorteringsskjema F3.....	33

Tabeller

Tabell 1. Forskningsdesign.....	3
Tabell 2. Utvidet forskningsdesign.....	17
Tabell 3. Korrelasjon mellom faktorene.....	22
Tabell 4. Reliabilitetskoeffisienter.....	24
Tabell 5. Consensus statements for alle faktorene.....	26
Tabell 6. Oppsummering faktorfortolkning.....	35

1.0 Innledning

I de årlige norske levekårsundersøkelsene som gjennomføres av Statistisk sentralbyrå (SSB), blir blant annet konfliktnivået på norske arbeidsplasser kartlagt. I undersøkelsen fra 2019 rapporterte 32% av alle ansatte om dårlige forhold mellom dem og ledelsen. 8% av dem, opplevde å være i konflikt med sine kolleger. Dette viser at konflikter på arbeidsplassen forekommer ofte og kan av den grunn sies å være en viktig del av hverdagen i norsk arbeidsliv. Et stadig mer globalisert, krevende, sammensatt og ikke minst relasjonsorientert arbeidsliv intensiverer kravene om at individer i organisasjoner og bedrifter, må konfrontere sine forskjeller og håndtere sine konflikter. Håndtering av konflikter blir dermed en vesentlig del av enhver leders oppgaver (Tjosvold, 2008; Einarsen & Pedersen, 2017). Til tross for at ledere må håndtere konflikter, betyr ikke det at de alltid vil, eller opplever at de mestrer det på en hensiktsmessig måte. Tradisjonelle stereotyper om konflikter involverer motstridende interesser hvor en må sloss for å vinne. «Konfliktfrie» omgivelser er mulig, unngåelse av konflikter er levedyktige løsninger på lang sikt, konflikter kan diskuteres «modent» uten emosjoner, og bare sakskonflikter kan bli suksessfylt håndtert, både forvirrer og distraherer ledere og ansatte (Tjosvold, 2008). Å utvikle en konflikt-positiv arbeidsplass, eller i det minste en arena hvor konflikter kan bli diskutert åpent og gjensidig, og å vie en brøkdel av energi og tid, ikke brukt på å unngå konflikter, men utvikle samarbeidende konflikthåndtering, vil lønne seg for mange bedrifter (Tjosvold, 2008; Skau, 2017). Studier har vist at ved å utvikle samarbeidende relasjonsferdigheter for å kunne diskutere ulike syn med et mer åpent sinn, vil kunne gi bedrifter positiv energi til å styrke sine ledere og ansatte i å bruke konflikter for å undersøke problemer, skape kreative løsninger, lære fra erfaringer og gi liv til sine relasjoner med andre (Tjosvold, Poon & Yu, 2005; Wong, Wang, Wang & Tjosvold, 2020).

1.1 Problemstilling

I denne studien vil jeg presentere en måte å forstå hvordan ledere subjektivt opplever og erfarer konflikter på arbeidsplassen. Jeg har ikke som formål å analysere konflikter som en objektiv størrelse, og det er av den grunn jeg har valgt en nedtonet bruk av standardiserte modeller og strategier for konfliktløsninger. Min oppmerksomhet er viet den sosiale kontekstuelle sammenhengen som ledere er en del av på arbeidsplassen. På denne måten kan jeg søke å tilstrebe en forståelse og innsikt i de ulike fortolkningsrammene. Jeg vil se på hvordan det tenkes, snakkes og skapes mening om konfliktfenomenet og hvordan ledere beskriver seg selv og sin konflikthåndtering. Konfliktens anatomi blir forsøkt beskrevet gjennom utforskning av relasjonelle bestanddeler, hvor mitt grunnleggende syn på og holdning til mennesket, er dets relasjonelle ontologi; *jeg blir til i møte med deg* (Buber, 1992; Kvalsund, 2014). Med et eksistensialistisk-humanistisk perspektiv, hvor det eksisterer en tro på menneskets iboende ressurser og potensiale og fokus på relasjoner og personlig vekst (Ivey, D'Andrea & Ivey, 2012), vil jeg belyse konfliktfenomenet på ulike norske arbeidsplasser – med utgangspunkt i problemstillingen:

Hvordan opplever og erfarer ledere å være i, håndtere og veilede konflikter på arbeidsplassen?

1.2 Begrepsavklaring

Ledelse og leder: I denne studien blir ledelse fremstilt til å omhandle lederskap på det formelle området i yrkeslivet, og en person som har en lederstilling i en bedrift eller organisasjon. Til grunn for min forståelse og bruk i denne studien, blir Northouses (2007, referert i Roald, 2015) definisjon sett på som meningsfull og innholdsrik: «Lederskap er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer i den hensikt å oppnå et felles mål» (s. 125, min oversettelse). Med begrepene prosess og påvirkning i en forståelse av ledelse, kan ledelse bli sett på som et organisk og relasjonelt fenomen (Roald, 2015).

Konflikt: Konflikt blir i denne studien forstått som en naturlig, og ikke ensbetydende negativ tilstand, når to eller flere motstridende ønsker, verdier og behov er til stede samtidig (Skau, 2017). Konfliktbegrepet vil bli nærmere beskrevet i teorikapitlet, under 2.1.

Håndtere: Betydningen av å håndtere blir i studien forstått og relatert til lederes måte å arbeide med, utføre og beherske konflikter i arbeidssammenheng. Med begrepet brukt i studien, forstås også håndtering som en sammenfattende betegnelse for måten ledere utøver sin opplevde kompetanse på området (Skau, 2017).

Veilede: Min anvendelse av begrepet veilede blir i denne studien sett på som en dialogisk virksomhet mellom leder og ansatt, som foregår i en sosial, kulturell og historisk kontekst på arbeidsplassen (Skagen, 2013). Å veilede blir ikke her forstått som profesjonsrelatert veiledning, men mer en anvendelse av et blikk for og oppmerksomhet mot variasjoner og forskjeller mellom mennesker, og som en relasjonsskapende aktivitet utført av en med lederrolle (Lien, 2006). En mer utdypende fremstilling vil bli gitt i teorikapitlet, under 2.5.

1.3 Oppgavens strukturelle oppbygning

Innledningsvis har jeg valgt å presentere en aktualisering av studien, og beskrevet bakgrunn for mitt valg av tema og problemstilling. Studiens videre fremstilling vil introduseres med et teorikapittel (kapittel 2), hvor jeg presenterer teori, som for meg har vært relevant for temaet, som studien undersøker. Deretter følger et metodekapittel (kapittel 3), der jeg beskriver forskningsmetoden som studien min er basert på. Kapitlet omhandler både en beskrivelse av Q-metoden og min egen forskningsprosess. Det vil trekkes inn elementer knyttet til etikk og kvalitet i forskningen. Etter innhenting av data til studien, ble det gjennomført en dataanalyse. I kapitlet om faktorfortolkning (kapittel 4) blir mine funn relatert til tre faktorsyn presentert og lagt som et grunnlag for drøfting i kapittel 5. I kapittel 5 søker jeg å drøfte hvordan de tre faktorsynene kan forstås og beskrives, sett i relasjon til hverandre og i sammenheng med teoretiske perspektiver. Dette for å kunne besvare problemstillingen min. Studien vil avslutningsvis gi en oppsummering av drøfting og funn, med et blikk på studiens relevans for norsk arbeidsliv. Til sist blir det delt noen tanker om videre forskning angående studiets tema.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget for studien min. Teori er valgt ut fra tema og hvordan kommunikasjonsuniverset fremtrådte for meg, knyttet til lederes opplevelse av konfliktfenomenet på arbeidsplassen. Dette fikk en teoretisk betydning for utviklingen av studiets forskningsdesign og utarbeidelse av utsagn. I henhold til Q-metodens bruk av abduksjonsprinsippet, hvor en ønsker å oppdage noe nytt og finne meningsmønstre som ligger i kommunikasjonsuniverset (Thorsen & Allgood, 2010), vil det ikke nødvendigvis være all teori som anvendes i drøftingen. Den abduktive tilnærmingen legger heller til rette for at nye og overraskende oppdagelser kan skje, noe som i mitt tilfelle har ført til valget om å tilføre noe teori utenom designet mitt. Innledningsvis, presenterer jeg kort noen konfliktteoretiske betraktninger som ses som relevant som et grunnelement for den videre valgte teorien. Deretter introduseres noen utvalgte perspektiv på læringssyn, som jeg i designet har valgt å dele inn i to nivåer, konstant og vekst. Relasjonsdimensjoner blir forklart som både avhengige, uavhengige og gjensidige, hver med sine kvaliteter og utfordringer. Effekten personlig kompetanse utdypes med en betraktning om at vi kan være bevisste eller ubevisste om vår egen kompetanse eller inkompetanse i henhold til tema studien omhandler (Tabell 1). Veiledningsaspektet orientert mot en ledelsesform med innhold av personsentrert tilnærming blir så presentert. For å kunne utføre en mer utfyllende drøfting av studiens funn, og på bakgrunn av prinsippet om abduksjon, ble teori om self-efficacy og relasjonskompetanse innlemmet til slutt i dette kapitlet.

Tabell 1. Forskningsdesign

Effekt	Nivå		
Læringssyn	konstant	vekst	
Relasjonsdimensjon	avhengig	uavhengig	gjensidig
Personlig kompetanse	bevisst/ubevisst kompetanse	bevisst/ubevisst inkompetanse	

2.1 Konflikt og konfliktteori

Begrepet konflikt har sin opprinnelse fra det latinske ordet «conflicto», som betyr sammenstøt (Skau, 2017). I konfliktteorien eksisterer ulike definisjoner og beskrivelser på hva en konflikt blir forstått som, og i denne studien benyttes Vindeløvs (2008, i Hansen, Mykland & Solbakk, 2015) definisjon, hvor konflikt blir sett på som «uoverensstemmelser mellom to eller flere parter som fremkaller *spenninger* i den enkelte» (s.63, min kursivering). Om hvorvidt disse uoverensstemmelser og spenningene vil oppleves som noe negativ eller positivt for den enkelte, kan belyses blant annet gjennom de ulike grunnsyn vi opererer med i henhold til konflikter (De Dreu, 1997; Skau, 2017). Konflikter kan betraktes som noe farlig og nedbrytende, og som vi helst vil unngå. Her vil verdier som kontroll, forutsigbarhet, tilpasning og forsvar, skape et fundament for et mer negativt grunnsyn (Skau, 2017). Blir konflikter heller sett som både nødvendig, naturlig og en kilde til endring, med verdier som åpenhet og fleksibilitet, vil det foreligge et mer positivt grunnsyn som kan skape muligheter for læring (Skau, 2017; Fisher-Yosida, 2003).

Til tross for at konfliktteorien skiller mellom destruktive og konstruktive konflikter, hvor den første gjerne oppleves som skadelidende og den siste med mer nytteverdi for de involverte, beror ikke dette mest på konfliktens innhold, men mer på grunnsynet og selve håndteringen av den (Skau, 2017). I sin konfliktatferds-modell skiller konfliktteoretikeren Van de Vliert (1998) mellom to typer konfliktatferd, strategisk og spontan. En spontan tilnærming til konflikten er impulsiv, lite gjennomtenkt og reaktiv. Den strategiske konfliktatferden er mer planlagt og gjerne proaktiv, hvilket kan medvirke til en mer veloverveid, ønsket og planlagt imøtekommelse av konflikten. Deutsch (1994, s. 14) opererer med en «dual concern»-modell som belyser konfliktatferd (samarbeidende, individualistisk, ettergivende, unnvikende og konkurrerende) ut fra en motivasjonsorientering, hvor man enten kan ha en høy eller lav bekymring overfor seg selv og den andre i en konfliktsituasjon. I forskning har bruk av modellen vist at konstruktive konfliktprosesser vil gjøre seg gjeldende hvor det er høy grad av samarbeidende atferd, mens destruktive konflikter utspiller seg heller ut fra konkurrerende atferd hos en eller begge parter (Deutsch, 1994).

I konfliktteorien beskrives konflikter i seg selv som verdinøytralt, og ikke som noe utelukkende negativt, men heller at selve håndteringen av dem kan være av enten god eller dårlig karakter (Hansen et al., 2015, Skau, 2017). Ved dårlig og uhensiktsmessig håndtering skapes negative erfaringer, eksempelvis stress, angst, negative mellommenneskelige holdninger, osv., som påfølgende kan forme en unngåelsesstrategi eller et ønske om å løse konflikten så raskt som mulig (De Dreu, 1997; Hansen et al., 2015). De Dreu (1997) er mer opptatt av å se konfliktens muligheter og ressurser, som et potensial for kreativitet, vekst og utvikling, for både enkeltindividet og grupper. Studier har vist at mange norske arbeidstakere ikke nødvendigvis ser eller opplever disse «konfliktens muligheter» som De Dreu benevner, men heller erfarer konflikter som noe ødeleggende og utrygt på arbeidsplassen (Hansen et al., 2015; Mikkelsen, 2014). Arbeidstakerne velger da også å navngi konflikter med andre ord, for eksempel uenighet, som uttrykker en slags begrepsaversjon mot «konfliktordet», for å dempe det negative fokuset og unngå den følelsesmessige involveringen. På denne måten kan en syklisk prosess ved konflikter modelleres, hvor negative konflikterfaringer resulterer i ubehag, som igjen påvirker til at konfliktene adresseres for sent, hvilket medvirker til dramatiske konsekvenser og forsterker eller bekrefter den negative konfliktforståelsen (Hansen et al., 2015). Dette vil kunne skape negative og selvforsterkende konfliktstrategier, strategier som kan utfordres ved å søke etter mer forståelse, åpenhet og fleksibilitet (Skau, 2017), som igjen kan åpne dører for de positive ressursene og mulighetene som De Dreu (1997) hentyder lever i de fleste konfliktsituasjoner.

2.2 Læringssyn

Vår innstilling til læring kan være av avgjørende betydning for vår vekst og utvikling (Kvalsund, 2014). Hvilket læringssyn vi opererer med kan derfor være av betydning for om vi velger å stille spørsmål, undrer oss, og reflektere over det som skjer med oss og andre når det oppstår uenigheter, spenninger og konflikter på arbeidsplassen.

2.2.1 Enkelkrets/dobbelkretslæring

Chris Argyris (1991) hevder i sin artikkel «*Teaching smart people how to learn*», at de fleste av oss definerer læring for smalt og er for opptatt av å løse problemer ved å søke raske svar og finne feil utenfor oss selv. Andre personers atferd, systemene eller strukturene vi befinner oss i, blir på denne måten handlingsrommet vårt, men også vår

begrensning. Vi forfølger våre selvfølgelige og ubevisste mønstre, noe Argyris (1991) benevner som «singel loop-learning», eller enkeltkretslæring (Kvalsund & Meyer, 2005). Enkeltkretslæring, hvor vi ikke ser innover eller reflekterer kritisk over vår egen atferd, kan gjøre oss sårbare og lite mottakelig for kritikk eller innspill fra andre. Ofte kan vi finne enkle og forutsigbare svar vi trenger for å gå videre i våre omgivelser, men når vi befinner oss i sammensatte situasjoner som konflikter ofte kan være, trenger vi å sette spørsmålstegn ved våre habituelle, vanemessige måter å gjøre ting på. Hvis vi oppdager og utforsker vår tilbøyelighet til å forsvare oss som strategi, komme med kritiske bemerkninger eller legge skylden over på andre for vår egen utilstrekkelighet, åpenbarer det seg muligheter for en annen form for læring, «double loop-learning» (Argyris, 1991), eller dobbelkretslæring (Kvalsund & Meyer, 2005).

Ved bruk av dobbelkretslæring kan vi stille spørsmål ved våre egne konfliktmønstre, og vi kan undersøke måten vi forholder oss til aktuelle problemstillinger på i et fellesskap med andre (Meyer, 2014). Ved å ta et «utenfra-perspektiv», og velge å åpne oss opp for å se oss selv på nye måter gjennom tilbakemeldinger fra andre, kan det skape refleksjonsmuligheter og minimere en refleksstyrt forsvarsposisjon. Dette er ikke lett, og kan ofte oppleves utrygt, men til gjengjeld vil vi unngå å fortsette å forsvare uten å nyansere, unngå å repetere våre mønstre med større kraft, unngå en karakteristisk enkeltkretslæring (Meyer, 2014). I våre reaksjoner og i vår håndteringsevne, ligger vår styrke, men overdriver vi, kan styrkene bli det motsatte og skape hindre for oss (Argyris, 1991; Kvalsund og Meyer, 2005; Meyer, 2014). Hindrene blir en undertrykkelse av våre egentlige følelser, behov og verdier, skapt av en ubevisst frykt for å feile, frykt for å undersøke og en frykt for hva vi kan oppdage ved oss selv. Argyris (1991) forklarer vår motstand til å lære ved bruk av dobbelkretslæring gjennom sin handlingsteori. Vi forholder oss til et sett av regler/verdier som vi bruker for å forme og implementere vår egen atferd, og for å forstå andres atferd. Disse handlingsteoriene blir ofte tatt så for gitt, at vi helt eller delvis unngår å legge merke til at vi bruker dem.

Paradoksalt nok opererer vi gjerne med et sett av *uttalte verdier*, det vi synes er viktig og vil stå for, mens det er andre verdier som kommer til uttrykk gjennom handling, *våre bruksverdier*. Det blir en motsetning mellom måten vi tror vi handler på, og det vi faktisk gjør. Dette blir en handlingsstrategi og forsvarsmekanisme for å unngå forlegenhet eller trusler, eller opplevelse av sårbarhet og inkompetanse (Argyris, 1991). Med større vekt på dobbelkretslæring, kan vi utvikle evnen til å spørre oss selv hvorfor vi gjør som vi gjør, undersøke om vi opprettholder konfliktmønstre som er u hensiktsmessige for oss og andre, og på den måten unngå entydig enkeltkretslæring og stagnasjon. Svarene vi får kan muligens bidra til at vi handler mer i tråd med våre hensikter, våre uttalte verdier (Kvalsund & Meyer, 2005; Argyris, 1991).

2.2.2 Mindset theory

Teorien om våre tankesett, eller våre implisitte teorier, har sitt utspring fra 1970-tallet og Carol Dweck og hennes kollegers studier om barns forskjellige reaksjoner på og håndtering av utfordringer og nederlag (Bernecker og Job, 2019). Implisitte teorier kan beskrives som individets tro på menneskelige attributter, som eksempelvis intelligens og personlighet. Enhetsteori, også beskrevet som «fixed mindset», er troen på at menneskelige kvaliteter, som for eksempel godhet og intelligens, er faste enheter som personer enten besitter eller ikke. Inkrementell teori, eller «growth mindset», er anskuelsen av at menneskelige kvaliteter er formbare og kan utvikles. Denne teorien, eller tankesettet, antyder ikke at alle vil forandre seg, men heller at alle har evnen til å

vokse ved å nyttiggjøre seg av innsats og et utviklende læringsperspektiv (Dweck og Ehrlinger, 2006). Det første tankesettet har et mer deterministisk og statisk syn på mennesker og verden, mens inkrementell teori innbefatter et tydeligere dynamisk og vekstorientert syn på den menneskelige natur. For ledere som benytter seg av inkrementell teori, vil målet med å forstå og kjenne andre, oppnås best ved å begripe deres psykologi, deres behov og mål, deres tankeprosesser og deres kultur, og ikke gjennom å anta at mennesker bare er slik de er uten evne til endringer (Dweck og Ehrlinger, 2006). For ledere som fastholder en enhetsteori, eller et mer fastlåst tankesett, vil det underliggende målet med å forstå andre være å identifisere hvilket sett av faste egenskaper de innehar, hvilket lett kan lede til stereotyper og forhåndsdomming av andre mennesker.

Studier viser mange likheter med hvordan de to ulike tankesettene erfarer det å være i konfliktsituasjoner (Kammrath og Dweck, 2006). De to tankesettene opplever like mange konfliktsituasjoner og de blir like opprørt når konflikter oppstår. Det som skiller dem derimot, er heller hvordan emosjoner motiverer dem til å handle. Jo mer opprørt en inkrementell teoretiker opplever å bli over motpartens motvilje, desto mer engasjert blir han/hun i konstruktiv konfrontasjon. For en enhetsteoretiker derimot, vil sterke emosjoner være knyttet til et tap av uttrykksmuligheter – og en økning i fortvilelse og frustrasjon som vil føre til redusert motivasjon for å uttrykke følelsene direkte og åpent overfor motparten. Dette vil også utspille seg i henhold til hvilke konflikter de med ulike teorier velger å befatte seg med. Enhetsteoretikeren har lettere for å involvere seg i konflikter som ikke skaper følelsesmessige høye nivå, og unngår konflikter hvor de ser potensielle fordeler som lave (lite håp om forandring) og hvor de potensielle kostnadene er høye (uopprettelige og relasjonstruende personlige feil, som kan bringes frem i lyset). Den inkrementelle teoretikeren på sin side imøtekommer gjerne de intense konfliktene, de som dypest sett forstyrrer og uroer dem, nettopp på grunn av konfliktens presserende behov for forbedring og dens reelle mulighet for realisering av vekst og endring (Kammrath og Dweck, 2006).

Teorier om enkelkretslæring/dobbelkretslæring og mindset theory ble brukt i utarbeidelsen av designet mitt for å kunne skape stimulanser for deltakerne i henhold til deres preferanser knyttet til eget læringssyn (effekt). Utformingen på utsagnene ble dannet med en logikk basert på at konstant (nivå) læringssyn vil kunne vise seg i form av noe vi ofte eller alltid gjør, opplever eller tenker, når vi står i konfliktsituasjoner. Med vekst, ville jeg stimulere til et mer endringsorientert og utviklende perspektiv på konflikt og håndteringen av den.

2.3 Relasjonsdimensjoner

Kvalsund og Meyer (2005) beskriver utvikling av selvet både som en sosialisering og en skapelses – og læringsprosess. Forstått på denne måten, blir vi den vi er gjennom kontakt og erfaring, via refleksjon og tolkning, i samhandling med omgivelsene. I henhold til Kvalsunds (1998) personteorier, som er basert på John Macmurray (1961) sin person-i-relasjons filosofi, kan den relasjonelle persons-verden bli forstått ut fra tre utviklingsstadier eller dimensjoner – avhengig, uavhengig og gjensidig. Ut fra relasjonsdimensjonene kan vi si noe om kvaliteten på møtene vi har med andre, om de er fastlåste, lukkede med uenigheter og konflikter – eller åpne, med muligheter for endring, vekst og utvikling. De ulike relasjonstypene kan være av asymmetrisk og symmetrisk art, og kan utspille seg positivt eller negativt for de involverte (Kvalsund og

Meyer, 2005). Kunnskap og utforskning av relasjonsdimensjonene kan gi oss både ny innsikt og forståelse, og ikke minst skape rom for nye handlingsalternativ hvor relasjoner og situasjoner oppleves som vanskelig å håndtere.

2.3.1 Avhengighetsrelasjonen

I avhengighetsrelasjonen er kontakten og samhandlingen asymmetrisk, hvor den ene i relasjonen opplever å være mer avhengig av den andre. Dette kan erfares som positivt så lenge avhengigheten erkjennes som et gjensidig behov, men blir raskt oppfattet som negativt om en av partene i relasjonen trenger en annen type relasjon for å vokse og utvikle seg (Kvalsund og Meyer, 2005). Om en leder har vansker med å overskride avhengighetsrelasjonen, vil dette bære preg av negativisme og mangel på kontroll og frihet. Relasjonsforløpet blir på denne måten en stagnasjon av ressursutviklingen for begge parter, og mulige konfliktsituasjoner kan oppstå (Kvalsund og Meyer, 2005). Til tross for at avhengighetsdimensjonen er nødvendig i skapende prosesser, vil den forårsake problemer om den blir styrende i relasjonen og virksomheten. Integrerer vi avhengigheten som en realitet, men oppnår å overskride den, kan vi skape rom for uavhengighet, individualitet og forskjellighet (Meyer, 2014).

2.3.2 Uavhengighetsrelasjonen

En relasjon hvor uavhengigheten er inkludert, baserer seg mer på symmetri, selvstendighet og modenhet. Den inneholder en forløsning av frie tanker og følelser, og vi kan dermed handle på egne vilkår og ut fra egne intensjoner (Kvalsund og Meyer, 2005). Uavhengighetsrelasjonen innbefatter samarbeid på et mer selvstendig relasjonsplan, og oppleves som positiv når det utveksles kunnskap, ressurser og respekt på gjensidige prinsipper. Negativ uavhengighet oppstår når en søker absolutt uavhengighet gjennom å være selvgod og uærlig, ved å innta en selvtilstrekkelig holdning (Kvalsund, 2014). En leder som har behov får å uttrykke en negativ uavhengighet overfor sine ansatte, vil innta en selvfokusert fasthet hvor det ikke er rom for andres meninger, verdier og forskjellighet, og på denne måten ofte velge å trekke seg ut, ta avstand eller skape konkurranse i relasjonen. Symmetrien vil da miste sin gjensidige karakter. Lederen som verdsetter uavhengighetsdimensjonen vil heller anerkjenne individualiteten ved å vise at den andre trengs til tross for sin selvstendighet og forskjellighet, hvorpå symmetrien får sin plass i relasjonen (Kvalsund, 2014). For å ta vare på vår egen uavhengighet i kontakten med andre, har vi alle ulike reaksjonsmønstre som bevisst eller ubevisst utspiller seg, og disse kan bidra til spenning og konflikter (Kvalsund og Meyer, 2005).

2.3.3 Gjensidighetsrelasjonen

Gjensidighetsrelasjonen vil kunne romme både avhengighet, uavhengighet og gjensidighet, og anerkjenner både deres negative og positive egenskaper (Kvalsund og Meyer, 2005). I denne relasjonsdimensjonen «rommes helheten av det relasjonelle feltet» (Kvalsund og Meyer, 2005, s. 20), som utvikles fra avhengighet til gjensidighet, via en nødvendig uavhengig frihet og tilhørighet. I den positive gjensidigheten lytter vi til hverandre, inkluderer hverandre og tar vare på hverandre som selvstendige individ. Gjensidigheten kan raskt bli negativ om den ene parten må hevde seg på den andres bekostning, konkurrere om posisjon eller utøve makt. Da faller gjensidigheten sammen og relasjonen får en negativ uavhengighets- eller avhengighetskvalitet over seg (Kvalsund, 2014). Ledere som verdsetter mangfold og motsetninger, og forstår betydningen av integreringen og overskridelsen mellom de ulike relasjonsdimensjonene, kan nyttiggjøre seg all informasjon som ligger i våre måter å uttrykke oss på. Etablering

av gjensidighetsrelasjoner krever hardt arbeid, læringsorientering og investering av tid (Kvalsund, 2014).

Jeg har valgt å bruke nivåene innenfor effekten *relasjonsdimensjoner* i mitt forskningsdesign for *avhengig*, *uavhengig* og *gjensidig* for å se på hvordan leders erfaring og forståelse om de ulike relasjonsdimensjonene vil kunne virke inn på konflikthåndteringen og opplevelsen av den. Det ble forsøkt å skape en logikk i utarbeidelse av utsagn, hvor de ulike relasjonskvalitetene kunne stimulere deltakerne til forskjellige opplevelser, erfaringer og oppmerksomhet knyttet til dem.

2.4 Personlig kompetanse

Personlig kompetanse presenterer Skau (2017) som den delen av oss profesjonsutøvere som er vanskelig å beskrive, tar lang tid å utvikle og bare i liten grad kan gjenspeiles i oppnådde utdanningskvalifikasjoner. Denne typen kompetanse lar seg ikke uten videre kvantifisere, men det gjør den ikke mindre viktig. Tvert imot, hevder Skau (2017), ferdigheter som visdom, mot, kjærlighetsevne, sosial intelligens, intuisjon og integritet er kyndigheter som inngår i denne kompetanseformen, og som ikke bare er viktige, men noen ganger helt avgjørende for yrkesutøvelsen. Ved bruk av den «samlede profesjonelle kompetansemodellen», hvor teoretisk, yrkesspesifikk og personlig kompetanse henger nøye sammen og både påvirker og er avhengige av hverandre, kan et helhetlig blikk på kompetansebegrepet gjøre seg gjeldende (Skau, 2017, s. 58). Teoretisk kompetanse kan forstås som faktakunnskaper - fagkunnskaper som inngår i den faglige utøvelsen av et yrke. Yrkesspesifikk kompetanse, omhandler de praktiske ferdighetene, teknikkene og metodene vi anvender i jobben vår. Personlig kompetanse blir ikke i denne modellen sett på som noe yrkesspesifikt, men mer en kompetanse om hvem vi er som relasjonelle personer, både overfor oss selv og i vårt samspill med andre (Skau, 2017).

Ses den personlige kompetansen i Skaus kompetansemodell, i tilknytning til Cannon, Feinstein og Freisens (2010) tanke bak «bevissthet-kompetanse-modellen» (s. 176), kan personlig kompetanse beskues som både en ubevisst/bevisst inkompetanse og bevisst/ubevisst kompetanse. «Bevissthet-kompetanse-modellen» ser på læring via to dimensjoner, bevissthet og kompetanse, hvor en beveger seg gjennom en firestegs progresjon fra ubevisst inkompetent til bevisst inkompetent, så videre fra bevisst kompetanse til ubevisst kompetanse. Bruken av modellen i denne studien kan knyttes til tanken om at vår personverden og erfaringsverden er noe som best kan forstås og endres gjennom læring, oppdagelse og stadig ny bevissthet, og på den måten øke vår personlige kompetanse i møte med oss selv og andre i konfliktsituasjoner på arbeidsplassen.

2.4.1 Personlig vekst og selvinnsett

Arbeidet med personlig vekst skjer i spennet mellom to poler; *den ene representerer den vi til enhver tid er som person, den andre den vi har muligheten i oss til å bli* (Skau, 2017, s. 166). I dette perspektivet kan vi både være oss selv og akseptere den vi er, men samtidig også kunne ha en visjon for videre utvikling, ved en frigjøring av det potensialet vi innehar. For at dette skal kunne realiseres, vil vi ha behov for en forståelse av hvem vi er, både i møtet med oss selv, med andre og omverden (Skau, 2017).

Forståelse for hvem vi er som mennesker, vil være av relevans for hvordan vi tenker, handler og er i relasjon med andre (Nygård, 2007). Det vil ikke være selvsagt at en slik forståelse finner sted, vi må selv gå aktivt inn for å erverve denne typen innsikt. Nygård (2007) sammenlikner en passiv akseptering av tilværelsen og livet med en brikkepreget tilstand, hvor individet lar seg styre av ytre påvirkning, og drives av krefter det ikke har noe reflektert forhold til. Anlegges en mer aktiv jakt på egen forståelse av seg selv og andre, vil vi kunne innta en større aktørpreget forbindelse til livet og omgivelsene. Som aktør i eget liv er vi i høyere grad styrt innenfra, opplever mer selvbestemmelse og må selv ta ansvar for våre valg og handlinger. Nygårds betegnelse av individer som «brikker», har noen likheter med Kegans tredje stadium i utviklingsstadier for voksne (i Helsing, Howell, Kegan & Lahey, 2008). Det tredje stadiet, som har benevnelsen «the socialized mind» (s.443), forklares som et utviklingsstadium hvor det er teoriene, verdiene og forventningene fra andre som former vårt perspektiv på oss selv og på den måten skaper mening for oss (Helsing et al., 2008). Flere studier har vist at de fleste av oss voksne mennesker befinner seg på dette utviklingsstadiet, men de samme studier har også antydnet at det både kan være gunstig og gjennomførbart å ta steget opp til det neste stadiet, «the self-authoring mind» (Helsing et al., 2008, s. 443). De som befinner seg på det fjerde stadiet, hvor perspektiver utvides og stabiliseres, skaper mening forfattet av egne teorier, verdier og forventninger sett i relasjon til seg selv og omverden (Helsing et al., 2008; Eigel & Kuhnert, 2016). «The self-authoring mind» kan i likhet med «aktøren» (Nygård, 2007), ta aktivt ansvar for transformativ endringer, og oppnår på denne måten kvalitative skift i hvordan en forstår seg selv, verden og relasjonen mellom disse to (Helsing et al., 2008; Eigel & Kuhnert, 2016).

Velger vi mennesker en motivert bevisstgjøring mot personlig utvikling og dermed en utvidelse av den personlige kompetansen, kan det føre til at spørsmål stilles, undring og nysgjerrighet skapes og nyansene utvides, hvilket til sammen kan gi ny innsikt i seg selv (Skau, 2017). Fauskevåg (2019) differensierer mellom objektiv og subjektiv selvinnsikt. Hvor objektiv selvinnsikt blir forklart med «svake evalueringer», forstått som svake refleksjoner og et perspektiv basert på objektivitet skapt av eksisterende ting eller fenomen, blir subjektiv selvinnsikt og «sterke evalueringer» knyttet til dype refleksjoner og normative vurderinger. Her forankres refleksjonen i et verdibasert rammeverk eller språk. Den objektive selvinnsikten har ikke tilgang på et slik språk og etablerer derfor en enkel og overflattisk refleksjon, hvilket ifølge Fauskevåg (2019) kan medføre tap av den reflekterte innsikt som er så bestemmende for en dypere kvalitet i livet. Reflektert innsikt kan en tenke seg erverves gjennom å inspiserer de prosesser som stadig pågår i den indre verden (Jordan, 2015). Jordan (2002) presenterer dette som «self-awareness», hvor en aktivt legger merke til de interne prosessene; tanker, følelser, behov og ønsker, og plasserer de som objekt utenfor seg selv for granskning og refleksjon. Innholdet kan slik inspiseres og bli forsøkt forstått, før de tas tilbake som subjekt igjen og på denne måten kan bli en internalisert del av oss. En med objektiv selvinnsikt (Fauskevåg, 2019) og svak «self-awareness» vil formodentlig ikke reflektere over følelser, behov eller ønsker som oppstår i en, og vil følgelig ikke være i stand til å intensjonelt håndtere disse prosessene (Jordan, 2002). Utvikler vi derimot en sterk «self-awareness», vil vi kunne være oppmerksomme på at det hele tiden pågår spontane kognitive, emosjonelle og intensjonelle prosesser som øver innflytelse på våre handlinger, både på uønskede og ønskede måter. I utfordrende situasjoner, vil en med sterk «self-awareness» fornemme og nyttiggjøre seg disse interne prosessene for økt forståelse og mulige nye handlingsalternativ (Jordan, 2011).

Kvalsund og Roald (2019) ser på selvinnsikt som en konsekvens av, og utledet fra, relasjonsinnsikt. De ønsker å utfordre det individualistiske perspektivet på selvinnsikt, og argumenterer for at det er i relasjon med andre vi kan utvikle erkjennelse og innsikt om oss selv. I samhandling og i relasjoner blir vi til, og det er her det kan skapes forståelse for hvem vi og andre er som mennesker. Selvinnsikt blir slik forstått som både et prosessuelt, dynamisk og relasjonelt fenomen, hvor vi hele tiden er i skapelse og endring, som et resultat av alle de menneskelige møtene vi erfarer og har erfart. Kvalsund og Roald (2019) gjør et skille mellom selvreferanse og selvinnsikt. Mens selvreferansen er vårt forhold til det som oppleves her og nå, i øyeblikkets møter med andre, kan selvinnsikt betraktes som en mer overordnet innsikt, en samling av alle menneskemøtene vi har hatt gjennom livet. Selvreferansen kan, gjennom å erkjenne, prøve å forstå og sette ord på hva som skjer i oss selv i møte med en annen, bidra til endring av selve selvinnsikten. Deling av og lytting til hverandres selvreferanser kan skape en bedre forståelse av oss selv, som igjen kan bidra til gode samarbeidsrelasjoner.

Buber (1982) uttrykker «Jeg blir til ved Du-et», og hevder det ikke eksisterer noe «jeg» stående alene (s. 13). Mennesket vil alltid eksistere i relasjon til noe eller noen, til «det» eller «du». Når «alt virkelig liv er møte» (Buber, 1982, s. 13), blir det nettopp i dette samspillet hvor vi mennesker kan utvikle oss, lære og skape forståelse i møte med hverandre (Skau, 2017). I forlengelsen av dette trenger vi tilbakemeldinger fra hverandre for bedre å kunne begripe hvordan «andrereferansen» (den andres selvreferanse) opplever og forstår seg selv og oss (Kvalsund & Roald, 2019). Tilbakemeldinger kan betraktes som en gave både til den som gir og den som mottar - en gave som inneholder informasjon om oss selv og den vi er i relasjon med (Fisher-Yosida, 2003). Luft og Ingham fremstilte i 1955 en modell som skulle illustrere vår egen bevissthet i henhold til våre relasjoner (Luft, 1982). Om vi står i besværlige situasjoner og vår sedvanlige væremåte ikke fungerer, men vi ønsker å lære, er det å utforske hvordan vår egen atferd fungerer i relasjon til andre, et godt alternativ. Modellen «Joharis vindu», opererer med fire kvadrater; (1) åpent felt, som er kjent for alle, (2) blindt felt, som er ukjent for oss, men kjent for andre, (3) ukjent felt for andre, men kjent for oss, og (4) ukjent felt for oss og ukjent for de andre. For å utvide kvadratene som ennå ikke er bevisste eller oppdaget, vil vi ha behov for tilbakemeldinger fra omgivelsene og en refleksjon innover (Luft, 1982).

Med valg av personlig kompetanse som effekt i forskningsdesignet mitt, og anvendelsen av bevisst/ubevisst kompetanse og bevisst/ubevisst inkompetanse som nivå, etablerte for meg i utarbeidelsen av utsagn en logisk orientering mot stimuli som henvender seg mot leders bevissthetsnivå relatert til seg selv og møte med andre i kontakt med konflikter.

2.5 Å veilede sine ansatte i konfliktsituasjoner

Mye av veiledningsteorien henvender seg til yrkesgrupper som arbeider direkte mot mennesker, og da gjerne i omsorgsykker eller mer pedagogiske rettede yrker. Valget med å beskrive veiledning her, er tatt på det grunnlag at ledere kan ha en veiledende form i sin ledelse (Tveiten, 2013), og at veiledning også kan dreie seg om «møtet mellom mennesker» (Lien, 2006, s. 12). Ledere jobber med mennesker, det vil si aktivt handlende og resonerende vesener, og det stiller spesielle krav til kompetanse. Veiledning kan ses på som noe allmennmenneskelig som handler om relasjoner mennesker imellom, hvordan vi kommer i kontakt og kan hjelpe hverandre. Veiledning

kan handle om innlevelse, nærhet, respekt og ekthet, og en måte å avlaste ubehaget mange arbeidstakere opplever i konfliktsituasjoner (Lien, 2006). Ledere som veileder sine ansatte, skal være seg bevisst den asymmetriske maktrelasjonen rollen som leder kan inneha (Tveiten, 2013), samtidig som mange av veiledningsmekanismene som befinner seg innenfor den personsentrerte veiledningstradisjonen kan være av gode verktøy i møte med andre. Den personsentrerte veiledningstradisjonen har fokus på hvordan vi mennesker forholder oss til hverandre og legger stor vekt på etableringen av relasjoner (Lien, 2006). Rogers (1957; Ivey et al., 2012), grunnleggeren bak den personsentrerte teorien, betegner relasjonens betingelser å vise ekthet /kongruens, empati og ubetinget positiv aksept i møte med andre mennesker. Å være kongruent og ekte trer frem når vi evner å vise et samsvar mellom det vi uttrykker og det vi mener. En leder som er kongruent, vil også være beredt til å lytte til den andres persepsjon av seg selv, og være åpen for å godta hva de ansatte erfarer og opplever i konfliktsituasjoner. Ubetinget positiv aksept innebærer respekt og aksept for den andres holdninger, verdier og sin egen forståelse av seg selv og verden. Dette trenger ikke nødvendigvis å handle om å akseptere selve handlingen i en konflikt, men å akseptere mennesket. Når en leder viser empati for sine ansatte, forutsetter dette en evne til å kunne sette seg inn i og oppleve den andres følelser og ståsted, hvilket kan bidra til å knytte forbindelser og skape en felles forståelse i samhandlingen. Underliggende for disse tre kjernebetingelsene hos Rogers, er verdien av tillit og frihet i relasjonen, og menneskets ideoende vekstpotensial (Lien, 2006; Ivey et al., 2012). Ved bruk av en menneskeorientert tilnærming og kjernebetingelsene nevnt over, kan leder med en veiledende form på sin ledelse, rette fokus på ideoende ressurser og vekstpotensial hos seg selv og sine ansatte (Lien, 2006) – også ved å stå i konflikter.

2.6 Teori valgt etter faktorfortolkning

2.6.1 Self-efficacy

Bandura (1994) forklarer «self-efficacy», mestringstro, med menneskers tro på egen kapasitet til å kunne påvirke og ha innflytelse over hendelser som virker inn på deres liv, ved å fremstille egnede og tilpassede ytelsesnivåer. Vår forventning til mestring vil være bestemmende for hvordan vi tenker, føler, motiverer oss og andre, og for hvordan vi opptrer i samhandling til oppgaver og andre mennesker. En med svak self-efficacy vil ha mindre tro på, være mindre motivert for, og legge inn begrenset innsats i møte med nye ting og utfordringer. Tvil på seg selv og sine kapasiteter, vil kunne lede til flere negative tanker, både om seg selv og hva en er kapabel til å utføre i eget liv. Dette resulterer gjerne i en aversjon mot å oppsøke aktiviteter og situasjoner som overskrider ens mestringsmuligheter, hvorpå en velger å holde seg til sosiale miljøer en vet en håndterer fra før (Bandura, 1989).

En sterk self-efficacy, vil på mange måter kunne øke menneskers gjennomføringsevne og opplevelse av velvære (Bandura, 1994). Self-efficacy vil her vise seg ved en sterk tillit til egne ressurser, og et villet ønske om å tilnærme seg vanskelige oppgaver, nettopp i den hensikt å utfordre seg selv og lære noe nytt, heller enn å se dem som trusler mot seg selv. Truende situasjoner blir møtt med en bekreftelse om at de kan kontrolleres, og ikke noe som vil ta kontroll over en. Med en ideoende mestringstro, er det ikke av betydning om truende situasjoner foreligger langt frem i tid, eller noe en opplever i øyeblikket. Tilliten til egen kontroll og evne til mestring vil ha en stimulerende effekt på forventningen om å lykkes. Med en slik innstilling, vil individer med høy grad av

mestringstro, også kunne møte nederlag med rask gjenoppretting av selvtilliten og nytt pågangsmot. Self-efficacy former på denne måten en motstandsdyktighet mot motgang (Bandura, 1989).

Ifølge Bandura (1994) kan menneskers evne til å tro på egen mestring bli utviklet gjennom fire viktige påvirkningskilder. Den første og mest effektive måten å skape en sterk følelse av tro på egen håndtering, er gjennom opplevelser som gir mestring (autentiske mestringsopplevelser). Ved å oppleve medgang og suksess vil det bygges en robust tro på egne evner og ressurser. Nederlag derimot, vil være ødeleggende, særlig om nederlagene skjer før en opplevd positiv mestringstro til en selv har etablert seg. Den andre måten å forme og styrke tilliten til sine egne forventninger til mestring, er gjennom iakttagelse av andre sosiale modeller (vikarierende erfaringer eller observasjonslæring). Observasjon av andre som likner oss selv, og som lykkes på grunn av sin innsats, gir tro på at også vi kan oppnå det samme. Verbal sosial overtalelse er den tredje måten som kan øke troen på oss selv. Andre mennesker som overtaler oss til å utføre ting vi ellers ville ha unngått, nettopp i den tro at vi er i stand til å mestre det, vil kunne mobilisere oss til handling. Den siste påvirkningskilden, er vår sinnsstemning. Bandura (1994) skriver at vi mennesker delvis stoler på vår somatiske og emosjonelle tilstand når vi vurderer våre evner, hvilket kan medføre en tolkning av stressreaksjoner og uro som tegn på sårbarhet i tilknytning til dårlig opptreden og utførelse.

Teorien om self-efficacy ble for meg et fremtredende aspekt gjennom tolkningen av de ulike faktorsynene. Lederens tro på egen mestring relatert til konflikter og håndteringen av dem, ses som et interessant tema å bringe inn i diskusjonsdelen av denne studien.

2.6.2 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse kan betraktes som det som gjør at vi får kontakt og kan arbeide sammen. For å kunne kjenne folk og lede dem med oppriktig interesse og kjærlighet, både for deres person og deres bidrag til organisasjonen, er relasjonskompetanse veien å gå (Spurkeland, 2012). Spurkeland (2012) definerer relasjonskompetanse på denne måten; *ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker* (s. 17). Investering i relasjoner til sine medarbeidere, kan ses som selve opptakten for naturlig påvirkning. Posisjoner og makt kan forklare all annen påvirkning (Spurkeland, 2012). Hvis relasjonskompetanse kan betraktes som kilder til økt forståelse (Skau, 2017), trenger vi både å øke vår forståelse av andre mennesker og ikke minst oss selv. Hvorvidt en slik forståelse vil gjøre seg gjeldende, beror dog på vår ekte og genuine interesse for mennesket. En humanistisk holdning, hvor mennesket blir verdsatt for det unike og mangefasetterte, vil være grunnleggende og nødvendig for å kunne utvikle vår relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012). Spurkeland viser videre til fire relasjonsattributter som essensielle for genuine og dype relasjonsbyggende prosesser; generell positiv nysgjerrighet på mennesker, aktivt engasjement i andre mennesker, sosial intelligens og evne til å vise positive følelser for andre. Generell positiv nysgjerrighet på mennesker, viser seg ved relasjonelle initiativ og et ønske om å skape en balanse i samspillet – hvor alle kan føle seg anerkjent og respektert. Attributtet sier noe om å legge merke til positive trekk og evner hos den andre. Uteblir det relasjonelle initiativet, kan det føre til varig avstand mellom mennesker, eller at enkeltindivider ikke kjenner seg velkomne og sett i en bedrift. Et aktivt engasjement i andre mennesker, fordrer et ønske om å se og forstå helheten som bor i andre individer. Respekt, ydmykhet og kjennskap til sine ansatte, kan være avgjørende for om en leder er i stand til å omfavne og bringe noe av dette

menneskelige engasjementet inn i samhandlingen med sine ansatte. Evner vi å forstå intensjoner, motiver og ønsker hos andre mennesker, kan det legge til rette for en utvikling av sosial intelligens. Vi kan også se det som kunsten å omgås andre mennesker, se nytte i gjensidighet og skape glede over samhandling med andre. For å få synergier av kvaliteten på relasjoner, vil det også være av betydning å ha evne til å vise positive følelser for andre. Dette siste attributtet som Spurkeland (2012) betegner som viktig i relasjonsbyggende prosesser, kan bidra til en bevegelse fra kun formell og intellektuell kontakt mellom leder og ansatt, over til utvikling av relasjonell kapital som kan være god å inneha når spenninger og konflikter inntreffer på arbeidsplassen.

Teorien om relasjonskompetanse, gjerne sett i tilknytning til teori om relasjonsdimensjonene, fremstår for meg som interessant og formålstjenlig når jeg skal drøfte utfordringene ledere står i med sine relasjonsutfordringer knyttet til konflikter på arbeidsplassen.

3.0 Metode

Flere av teoriene jeg bygger denne studien på, befinner seg innenfor den humanistisk eksistensielle og konstruktivistisk psykologiske forståelsen av mennesket. Vår selvforståelse baserer seg på vårt forhold til verden og vår plass i den, som et resultat av en individuell mental konstruksjonsprosess som er avgjørende for våre handlinger (Nygård, 2007). På denne måten oppfattes hvert menneske som noe unikt, med sin egen subjektivitet i møte med andres subjektivitet. Det er denne subjektiviteten jeg vil utforske hos ledere som erfarer å være i konflikter på arbeidsplassen, og da anses Q-metoden som en egnet metodisk tilnærming. Q-metodologi bygger en bro mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder (Ellingsen, Størksen & Stephens, 2010), og har som målsetning å studere mønster av delt subjektivitet (Sæbjørnsen, Ellingsen, Good og Ødegård, 2016). Beskrivelse av Q-metodologi og hvordan jeg har anvendt denne i min studie, vil bli presentert i dette kapittelet.

3.1 Q-metodologi – forskning på subjektivitet

Q-metodologi betegnes både som en filosofi, en metode og et sett med teknikker, og omfavner vitenskapen om det subjektive (Brown, 1980; Brown, 2019). Q-metoden ble først presentert av fysiker og psykolog William Stephenson i fagtidsskriftet *Nature* i 1935, som et kritisk alternativ til de mer tradisjonelle forskningsmetodene innenfor positivistisk psykologi og bruken av R-metodologi (R. Rogers, 1995; McKeown & Thomas, 2013). R-metodologi leter etter objektive sannheter om forskjeller mellom personer i populasjoner, hvor deltakernes trekk, evner og tester blir korrelert og sammenlignet i en faktoranalyse. Stephenson var mer opptatt av å systematisk måle og holistisk identifisere ulike typer synspunkt, på tvers av forskjellige livsdomener eller kontekster. Han ønsket å studere erfaringer, opplevelser, meninger og følelser fra individets eget subjektive ståsted (Watts & Stenner, 2012). Subjektivitet blir her forstått som de ting vi konverserer, stille og ærbødig til oss selv, eller offentlig til andre i en samtale, men likevel selvrefererende. (Brown, 2019). Q-metodologi bruker derfor en personsentrert faktoranalyse, hvor det er deltakerne selv, eller rettere sagt deres handling når de utfører Q-sorteringen, som blir korrelert og i ettertid faktorisert (R. Rogers, 1995). Dette fører oss til Q-metodologiens filosofi og indre kjerne, operant *subjektivitet* (Stephenson, 2005).

3.2 Operant subjektivitet

Med operant menes en atferd som fremkommer naturlig, og blir meningsfull gjennom sin relasjon med og påvirkning av de umiddelbare omgivelsene. Når Q-metodologien bruker begrepet operant subjektivitet, forklares det med den subjektive atferden/aktiviteten som fremtrer når deltakeren foretar en rangering av utsagn, også kalt Q-sortering (Watts & Stenner, 2012). En Q-sortering kan på denne måten ses som et middel for å fange deltakerens subjektivitet pålitelig, vitenskapelig og eksperimentelt, gjennom den handlende aktiviteten med sortering av utsagn som mest likt meg eller mest ulikt meg med utgangspunkt kun fra deres eget synspunkt (Watts & Stenner, 2012; McKeown & Thomas, 2013). Individets relasjon til sine egne ord kan være forskjellige fra alle andres (Wittgenstein, 1971, referert i Brown, 1980), og språk i bruk er i sin natur både symbolsk og selvrefererende. Hver kombinasjon av ord kan derfor bære et bredt spekter av betydninger. Meningen i utsagnene ligger derfor ikke i utsagnet a priori, men får først mening og betydning for den enkelte i det det sorteres, ut fra en instruksjon. Det påpekes derfor at det ikke er noe riktig eller galt svar, men kanskje heller et autentisk

svar forstått som en egen forståelse eller syn på seg selv, idet deltakeren sorterer utsagnene (Brown, 1980). Hovedmålet er å fange deltakerens egne opplevelser, meninger og synspunkt, som gjennom en faktoranalyse kan tre frem som subjektivt delte synspunkt (Brown, 1980; Smith, 2001a). Det er her verdien av Q-metodologi befinner seg, å kunne tre inn i den subjektive verden og bruke verktøyene for å gjøre disse subjektive betydningene objektive og formidlingsbare, uten påvirkning av en objektiv observatør (Brown, 1980; Smith, 2001b; McKeown & Thomas, 2013). Forskerens forforståelse vil derfor være av mindre betydning, da det er umulig å forutsi hvordan deltakeren vil sortere på forhånd, hvor mange faktorer som vil dukke opp i analysen, eller i hvilken form og innhold de vil vise seg frem (Brown 1980; Stephenson, 1963).

3.3 Abduksjon i Q-metoden

Abduksjon brukes i Q-metodologi for å oppdage og utforske meningsmønstrene som befinner seg i kommunikasjonsuniverset (Thorsen & Allgood, 2010). Charles S. Pierce blir sett som grunnleggeren av abduksjonsmetoden, og abduksjon forklares ofte som en metode anvendt for å generere hypoteser (Shank, 1987). Når det velges abduktiv tilnærming i Q-metode, handler dette i prinsippet om å kunne oppdage noe nytt, skape ny mening og finne en form for forklaring når det er noe som vi ikke forstår (Tavory & Timmermans, 2014). Shank (1987) beskriver abduksjon som kilde til kreativitet, oppdagelse, intuisjon og overraskelse, og legger slik til rette for nye spørsmål og undring over det vi observerer. Å skape en form for logikk og kunne trekke sannsynlige slutninger over overraskende empiriske fakta, stiller krav til forskerens teoretiske grunnlag og kjennskap før forskningen gjennomføres (Watts & Stenner, 2012; Tavoy & Timmermans, 2014). Til tross for at abduksjon er et sentralt aspekt for Q-metoden som helhet, blir denne praksisen spesielt fremtredende i selve faktorfortolkningen. I faktorfortolkningen vil de empiriske data vise seg frem gjennom unike mønstre og konfigurasjoner av utsagn i hvert faktorsyn. På denne måten kan vi si at de ulike faktorsynene kommuniserer sine egne mysterier og ledetråder fra kommunikasjonsuniverset (Watts & Stenner, 2012). Kommunikasjonsuniverset er første del av forskningsprosessen i Q-metoden.

3.4 Forskningsprosessen

Her vil jeg gjøre rede for forskningsprosessen i min studie og samtidig beskrive de sentrale stegene i et Q-metodologisk forskningsprosjekt.

3.4.1 Kommunikasjonsuniverset

Kommunikasjonsuniverset presenterer all kommunikasjon som omhandler tema som er forankret i det subjektive (Kvalsund & Allgood, 2010), og kan benevnes som råmaterialet i en Q-metodologisk studie (Watts & Stenner, 2012). Å identifisere kommunikasjonsuniverset handler om å kartlegge ulike aspekter, eksempelvis meninger, følelser, holdninger og verdier, av den delte kommunikasjonen i en gitt kontekst (Watts & Stenner, 2012; Sæbjørnsen et al., 2016).

Et kommunikasjonsunivers kan i prinsippet være uendelig, og lar seg derfor ikke nedtegne i sin helhet. Forskerens utfordring ligger av den grunn i å forme et representativt utsnitt, hvor det legges til rette for at deltakerne kan få uttrykke sin subjektivitet, og samtidig ha et tydelig fokus og avgrensning av temaet (Thoresen &

Allgood, 2010; Sæbjørnsen et al., 2016). I tillegg krever et representativt kommunikasjonsunivers en balanse som ivaretar de ulike forståelser mennesker kan ha om et gitt tema (Allgood & Thorsen, 2010). For at forskeren skal kunne nærme seg dette i sin utarbeidelse av utsagn fra kommunikasjonsuniverset, kan vi i Q-metoden benytte oss av en naturalistisk utvelgelses-prosess, ved å finne synspunkter, meninger og opplevelser gjennom sosiale medier, hverdagslige samtaler, intervju og lignende. En annen måte vil være å benytte teoretisk tilnærming, hvor forskeren utarbeider utsagn basert på eksisterende og relevant teori. En kombinasjon av disse to tilnærmingene kan gi forskeren anledning til å både finne ut hvordan teoretiske perspektiver utspiller seg i den virkelige verden, og samtidig bruke den dagligdagse diskursen for det valgte tema i utformingen av utsagnene (Sæbjørnsen et al., 2016).

I mitt arbeide med å identifisere kommunikasjonsuniverset startet prosessen med å lese avisreportasjer, lederartikler og kommentarfelt på nettet. Jeg snakket med naboer, venner og bekjente, og skrev ned alt jeg selv kunne komme på å ha hørt og observert når det gjelder ledere og håndtering av konflikter på arbeidsplassen. Min tidligere erfaring som leder var nok med å farge noe av kommunikasjonsuniverset i denne delen av prosessen, kanskje mer enn jeg på forhånd hadde sett for meg. Jeg valgte derfor å gjennomføre tre uformelle pilotintervju av ledere, nettopp for å utvide kommunikasjonsuniverset, og for å hindre at mine tidligere erfaringer skulle lede meg i bestemte retninger i utformingen av Q-utvalget. De uformelle samtalene med lederne gav meg en bevissthet om at vi kan ha mange og ulike opplevelser og perspektiv på samme tema. Utforskningen av kommunikasjonsuniverset resulterte til slutt i et betydelig materiale av ord, begrep og setninger om konflikt og ledelse. Å starte med denne naturalistiske tilnærmingen til utforskning av kommunikasjonsuniverset, bidro til et godt utgangspunkt for meg da jeg skulle utarbeide design og senere utsagn.

3.4.2 Forskningsdesign

Det er ønskelig at utsagnene skal representere det valgte kommunikasjonsuniverset på en dekkende og balansert måte, og samtidig være håndterbart for den som skal sortere (Watts & Stenner, 2012; McKeown & Thomas, 2013). Ved bruk av Fisher's balanced block design (FBD) i utarbeidelsen av utsagnene kan bredden og dybden i utsagnene ivaretas (Sæbjørnsen et al., 2016). Dette er en strukturert metode som innebærer å systematisere kommunikasjonsuniverset, ved å dele det inn i effekter (sentrale tema) og nivåer (ulike aspekter innenfor temaene) som utsagnene kan utarbeides ut fra (Kvalsund & Allgood, 2010). Anvendelse av FBD kan i tillegg til systematisering, også være til hjelp som et representasjonsverktøy nettopp for å unngå at deltakerne skal ha for mange utsagn å forholde seg til (Sæbjørnsen & Ellingsen, 2015; Kvalsund & Allgood, 2010). Utviklingen av designet kan foregå på to ulike måter, deduktivt og induktivt. Et deduktivt design er basert på eksisterende hypotetiske eller teoretiske betraktninger og vil forme utsagn som er forankret i teori. Det betyr ikke nødvendigvis at utsagnet er teoretisk i sin natur, men heller at de er forfattet som et subjektivt uttrykk knyttet opp til teori. Det induktive designet vil derimot utvikle seg fra mønstre som dukker opp gjennom innsamlet uttalelser og meninger, og vil formelig danne naturalistiske utsagn som ikke har et opphav grunnet på teori (McKeown & Thomas, 2013).

Etter å ha dekket kommunikasjonsuniverset ved naturalistisk tilnærming, søkte jeg relevant teori som kunne reflektere en teoretisk struktur i designet mitt. Jeg valgte læringssyn, relasjon og personlig kompetanse som de overordnede effektene (Tabell 2, s. 17). Læringssyn ble delt inn i to nivåer, konstant og vekst. Effekten læringssyn ble valgt

for å kunne si noe om hvilket syn vi har på oss selv som lærende og utviklende vesen, og hvordan disse kan ha innvirkning på måten vi møter oss selv og andre på i konflikter. Relasjonseffekten ble delt inn i tre teoretiske relasjonsdimensjoner; avhengig, uavhengig og gjensidig, for å kunne se nærmere på hvordan vi erfarer at våre relasjoner kan ha påvirkning på vår opplevelse av konfliktsituasjoner. Den siste effekten, personlig kompetanse, fikk nivåene bevisst/ubevisst kompetanse og bevisst/ubevisst inkompetanse. Jeg ønsket å vite mer om ledernes bevissthet om seg selv, sine konfliktmønstre og sitt subjektive bilde på virkeligheten. De ulike effektene og nivåene vil jeg beskrive mer utfyllende og vise til relevans, i teorikapittelet.

Tabell 2. Utvidet forskningsdesign

Effekt	Nivå			Celler
Læringssyn	konstant (a)	vekst (b)		2x
Relasjon	avhengig (c)	uavhengig (d)	gjensidig uavhengig (e)	3
Personlig kompetanse	bevisst/ubevisst kompetanse (f)	Bevisst/ubevisst inkompetanse (g)		2
SUM				12

Designet produserer to ganger tre ganger to celler, (2x3x2), i alt 12 celler. Det skal utarbeides et likt antall utsagn for de forskjellige kombinasjonene. Jeg har valgt å lage tre ulike utsagn fra hver kombinasjon, for å kunne ivareta både bredde og dybde (Sæbjørnsen et al., 2016). De tre ulike utsagnene i hver celle opprettholder en viss homogenitet, men med setningsvariasjon kan de likevel fremstille nyansert og noe ulike stimuli-respons. Heterogenitet er et større krav mellom cellene, enn innad i cellene (Kvalsund, 1998). For å ivareta balanse og skape større nyanser i Q-utvalget, er det hensiktsmessig å tilstrebe likevekt mellom positive og negative responsalternativer til utsagnene (Watts & Stenner, 2012). Dette ble ivaretatt ved å lage utsagn med to motstridende, men også et nøytralt, stimuli innenfor hver celle.

3.4.3 Utarbeidelse av utsagn og pilotsorteringer

I utarbeidelsen av utsagn ble notatene fra den naturalistiske kartleggingen av kommunikasjonsuniverset, sammen med det valgte teorimaterialet, lagt til grunn for å skape balanserte utsagn. Denne kombinasjonen av to ulike tilnærminger, gav meg muligheten til å ha en språklig nærhet til den aktuelle konteksten, men også skape en teoretisk ramme som passet inn i designet mitt. Sæbjørnsen et al. (2016) argumenterer for at en slik kombinert tilnærming til Q-utvalget, kan gi plass til både perspektiver i kommunikasjonsuniverset som teorien ikke kan reflektere, samtidig med at teorien kan tilføre den kompleksiteten som er vanskelig å artikulere. På denne måten ønsket jeg å lettere kunne stimulere til deltakernes subjektivitet og selvreferanse (Watts & Stenner, 2012). Det blir fremhevet av Watts og Stenner (2012) at utarbeidelsen av utsagn og design er en krevende del av forskningsprosessen, og avgjørelsene som tas her er av ytterste betydning for Q-utvalgets representasjon (Brown, 1980). Brown velger å se dette arbeidet som «more an art than a science» (s. 186). For meg som forsker innebar denne prosessen mange usikkerhetsmomenter, valg og fravalg, for å kunne finne et meningsfullt og passende design for utforskning av lederes erfaringer med konflikter på arbeidsplassen. Utfordringen lå i å kunne representere det jeg tror opererer logisk i en kommunikasjon rundt temaet for studien, og samtidig også bevare en logisk oppbygging i setningene ut fra min teoretiske forståelse innebygget i designet. Noen av mine utsagn

var jeg urolig for kunne skape interne motsetninger, og ha det McKnown og Thomas (2013, s. 22) beskriver som «double-barreled meanings», hvor en del av utsagnet kunne de kjenne seg godt igjen i, men ikke den andre delen. Likevel var noe av intensjonen bak det å utforme noen utsagn på denne måten, å vise til at «dette er hva jeg tenker er rett, men likevel velger jeg å gjøre noe annet». På denne måten kan jeg også se at utsagnene mine kunne invitere til refleksjon, men også provokasjon. Watts og Stenner (2012) sier at siden Q-metodologi også søker å oppmuntre til et aktivt engasjement hos deltakerne, heller enn å fange deres passive responser, vil et Q-utvalg som inneholder noen provoserende utsagn kunne skape ulike reaksjoner og skille mellom Q-sortererne på denne måten.

Jeg forfattet i utgangspunktet over 85 utsagn, men etter å ha gransket og bearbeidet dem, oppdaget jeg at flere av dem kunne oppfattes som noe for teoretisk, med begrep som ikke vanligvis ikke hører til dagligspråket. Noen utsagn kunne også ligne for mye på hverandre, men ved å omformulere, slå sammen noen utsagn og ikke minst utforske dem med en medstudent, endte jeg opp med 36 utsagn som var klare for pilotsortering. Jeg fikk seks personer til å pilotsortere Q-utvalget mitt, tre som hadde ledererfaring og tre som ikke hadde det. Tilbakemeldingen fra fire av dem var at utsagnene var balansert, dekkende, og tilstrekkelig for at de helhetlig kunne uttrykke sitt subjektive ståsted. To av pilotsorteringene presiserte at det kunne være en overvekt av utsagn som de gjerne ville plassere på den positive siden av sorteringsskjemaet. Jeg utførte også en egen pilotsortering, og på bakgrunn av denne og tilbakemeldinger fra pilotsorteringene foretok jeg noen små formuleringstilpassninger i håp om at dette kunne finjustere balansen på utsagnene. Q-utvalget var nå klargjort for at deltakerne kunne foreta en Q-sortering (vedlegg 1).

3.4.4 Instruksjonsbetingelse og sorteringsskjema

En Q-sortering er en handling hvor en person modellerer selvreferanse ved å distribuere utsagn langs et kontinuum, definert av en tilstand fra en instruksjon (McKeown & Thomas, 2013). Instruksjonsbetingelsen utarbeides for å kunne gi deltakerne et felles fokus for Q-sorteringen, og på den måten legge føringer for hvilket perspektiv, og hvilken intensjon de skal være seg bevisst når de rangerer utsagnene (Thorsen & Allgood, 2010). I min studie hadde hver deltaker 36 ulike utsagn som de skulle plassere på en skala fra *identifiserer meg mest med (+5)* til *identifiserer meg minst med (-5)*, inn i et sorteringsskjema (Figur 1, s. 19). Jeg ser i ettertid at bruken av «*identifiserer meg mest/-minst med*» kan ha medført til at jeg forringet noe av den parable funksjonen den kvasinormale distribusjonen en sorteringsskjema skal representere. Teorien beskriver en hensikt med å la deltakerne rangere utsagnene ut fra mest enig og mest uenig, med tanke om at begge poler er designet for å fange veldig sterke følelser, om de er positive eller negative, hvilket vil medføre at de med relativt lav betydning vil spre seg mot midten av distribusjonen (Watts & Stenner, 2012).

For å skaffe til veie ledere brukte jeg mitt nettverk, som igjen kunne verve noen fra sin arbeidsplass, en såkalt nettverksmetode /snøballmetode (Thagaard, 2018). Jeg oppdaget at det var lettere å få kontakt på denne måten, da flere takket ja til å delta hvis invitasjonen kom fra noen de kjente. Jeg endte opp med kun få ledere som var i samme omgangskrets eller kjente hverandre fra før, til tross for at rekrutteringen startet via mitt nettverk, og derfor innebar en viss fare for å få ledere som er påvirket av samme sosiale normer og arbeidskultur. Noen av deltakerne ble kontaktet tilfeldig ut fra informasjon som befant seg på bedriftens webside. P-utvalget mitt ble bestående av 23 ledere, 14 menn og 8 kvinner. Deltakerne er representert innenfor blant annet helsevesenet, regnskap, utelivsbransjen, teknologi, barnehage, forsvaret, NAV og bygg og anlegg m.m.

3.4.7 Q-sorteringer

Q-sorteringen, hvor deltakerne kommuniserer en form for ytring (McKeown & Thomas, 2013), blir et møtepunkt mellom deltakerens subjektivitet og min subjektivitet som forsker. Min subjektivitet kommer i forgrunnen og ligger nedfelt i utarbeidelse og valg av utsagn, mens deltakeren kommer i forgrunnen under selve Q-sorteringen. Dette vil skape et dynamisk samspill mellom oss (Allgood & Kvalsund, 2010).

Siden denne studien ble foretatt under strenge smittevernstiltak i koronapandemien, og derfor vanskelig å gjennomføre ved fysisk oppmøte, ble det utarbeidet en digital versjon av Q-sorteringen. Programvaren som ble benyttet var QMethod Software (Lutfallah & Buchanan, 2019). Alle deltakerne mottok en mail fra meg, som inneholdt en lenke til selve undersøkelsen og en personlig kode for å komme seg inn. I utgangspunktet ønsket jeg å være til stede for deltakerne da de foretok Q-sorteringen, for å avklare hva som skulle gjøres, oppklare eventuelle misforståelser og være tilgjengelig for spørsmål. En Q-sortering kan oppleves som mye lettere å gjøre, enn å forklare i skrevne ord (Watts & Stenner, 2012). Når personlig oppmøte ikke lot seg gjennomføre, var det derfor av stor betydning at instruksjonsbetingelsen min var tydelig, konkret og forståelig (vedlegg 2). Før deltakerne kunne starte med den endelige sorteringen, måtte de godkjenne en samtykkeerklæring (vedlegg 3), lese instruksjonsbetingelsen og gjøre en grovsortering av de randomiserte utsagnene. Grovsorteringen endte opp i tre forskjellige bokser, med tre ulike farger. En kunne hele tiden gå tilbake til tidligere sekvenser i undersøkelsen eller bli påmint (ved å føre musa over boksene) hvilken kategori boksene representerte; identifiserer meg mest med, stiller meg nøytral til eller identifiserer meg minst med. Både under grovsorteringen og når utsagnene skulle plasseres i sorteringsskjemaet, hadde deltakerne mulighet til å gjøre endringer på plasseringen av utsagnene. Watts og Stenner (2012) påpeker betydningen av at deltakerne virkelig engasjerer seg i befatning med utsagnene, og at de har muligheten til å kunne se alle utsagnene på en gang. Dette lot seg ikke gjøre under den endelige plasseringen av utsagnene i sorteringsskjemaet. Dette ser jeg som en svakhet ved programmet med den digitale versjonen jeg benyttet. Fordelen med å legge til rette for en digital versjon av Q-sorteringen, var at utførelsen kunne foretas når det passet deltakeren best, det ville ikke være mulig å levere inn besvarelsen uten å ha plassert alle utsagnene, og jeg som forsker var ikke geografisk begrenset. Jeg oppfordret alle til å ta kontakt, både via mail og telefon, hvis de møtte på vanskeligheter. Kun en av deltakerne hadde spørsmål. Jeg mistet likevel muligheten til å kunne respondere på eventuelle oppdagelser eller synspunkt deltakerne ble bevisst på hos seg selv i møte med de ulike utsagnene. For å gi deltakerne en mulighet for å uttrykke seg i etterkant av sorteringen, opprettet jeg en bakgrunnsundersøkelse som

kunne besvares før endelig innlevering (vedlegg 4), noe litt over halvparten av p-settet gjorde. I tillegg til de demografiske spørsmålene, kunne de skrive en tilbakemelding på hvordan det opplevdes å gjøre selve sorteringen og om det var noe de savnet eller ikke fikk uttrykt. Tilbakemeldingene, sammen med postintervju, gav meg en fyldigere, rikere og mer detaljert forståelse av hver deltakers Q-sortering, og ble nyttige også for den senere faktortolkningen (Watts & Stenner, 2012).

Hver deltaker har sin personlige kode i QMethod Software og det opprettes automatisk en ny kode for deres respektive Q-sortering. På denne måten ivaretas deltakernes anonymitet før og under dataanalysen. I etterkant av faktorfortolkningen kan det være nyttig og interessant å foreta postintervju av deltakere som lader høyt på en faktor (Watts & Stenner, 2012). Programmet gir derfor anledning til å spore opp deltakere som har samtykket til en samtale.

3.5 Faktoranalyse og faktorfortolkning

Her vil faktoranalyse og faktorfortolkning i Q-metoden bli beskrevet, med en gjennomgang av min fremgangsmåte i analysearbeidet.

3.5.1 Faktoranalyse

I en Q-metodologisk studie brukes faktoranalyse for å analysere dataene. Faktoranalyse er en statistisk analysemetode brukt for å finne frem til faktorer som kan beskrive resultater fra et datasett. Datasettet i Q-metode er alle Q-sorteringene utført av deltakerne (Watts & Stenner, 2012). En Q-faktoranalyse reduserer matematisk en matrise av korrelasjoner mellom Q-sorteringene, ved å anta at det vil gjenspeile et lite sett med uavhengige faktorer eller komponenter (R. Rogers, 1995). Deltakere som har relativt likt subjektivt ståsted, vil bidra til å definere den samme faktoren. Faktorer skaper på denne måten klynger av personer som i hovedtrekk har rangert utsagnene på samme måte (Brown, 1980), og kan presenteres som ulike faktorsyn med sitt eget responsmønster (Smith, 2001a).

Jeg anvendte analyseprogrammet som var en del av Qmethod Software for å analysere dataene. Siden alle Q-sorteringene allerede lå inne i programmet, kunne jeg starte rett på selve analyseverktøyet. Ut ifra korrelasjonsmatrisen, ble det valgt en Principal Component Analysis for foreløpig uttrekking av faktorer. Denne analysen viste at seks faktorer hadde en eigenvalue over 1. Eigenvalue (Kaiser-Guttman kriteriet) brukes gjerne som et av flere kriterier en kan benytte seg av for å avgjøre hvor mange faktorer en velger å ta med seg videre i analysen, og indikerer summen av alle kvadrerte faktorladninger i hver faktor (Watts & Stenner, 2012). Videre gjennomførte jeg en «varimax rotation» av alle mulige faktorløsninger (2, 3, 4, 5 og 6). Jeg valgte å bruke en Varimax rotation, da denne leter etter de reneste, tydeligste og mest ortogonale faktorene ved å vise til korrelasjoner mellom faktorene og ladninger på hver faktor (Kvalsund & Allgood, 2010; Watts & Stener, 2012). Jeg endte opp med en 3-faktorløsning som gav meg de laveste korrelasjonene mellom faktorene, kombinert med de høyeste ladningene. En 2-faktorløsning ville gitt en mye høyere korrelasjon, og en 4, 5 og 6-faktorløsning gav et resultat hvor en av faktorene var bipolar og bare hadde to signifikante ladninger. Den valgte 3-faktorløsningen hadde også en bipolar faktor, men hvor det likevel var flere som ladet signifikant.

Det som avgjør om en Q-sortering er ladet signifikant på faktoren, regnes ut med formelen $2.58 \times (1/\sqrt{36})$. Med mine 36 utsagn i Q-utvalget, er signifikansnivået 0,43 (Watts & Stenner, 2012). I min analyse har Faktorsyn 1 ni signifikante ladninger og Faktorsyn 2 har tre signifikante ladninger, hvor en ladning er bipolar. Bipolare ladninger kan sies å være en sortering som representerer en opposisjon eller et speilbilde til det faktorsynet de er en del av (Kvalsund & Allgood, 2010). Faktorsyn 3 har fire signifikante ladninger. Tre sorteringer er ikke signifikant, hvilket gjør dem til mer usikre og tilfeldige til å kunne bety noe for faktorsynene i 3-faktorløsningen. Disse ble derfor utelatt fra studien. Ytterligere fire sorteringer ble fjernet da de opererte med miksede (cofounded) ladninger på flere faktorer. Dette valget argumenteres med ønsket om lav korrelasjon mellom faktorene og ren strukturprinsippet (Kvalsund & Allgood, 2010). Jeg vil i denne sammenheng nevne at selv om disse ble tatt ut av analysen, så befinner likevel deres syn seg der ute i organisasjoner og bedrifter. En oversikt over faktorladningene (vedlegg 5) er hentet ut fra QMethod Software sitt analyseverktøy, og det er foretatt noen estetiske endringer for å lettere kunne lese og hente ut informasjon. I tillegg til ønsket om lav korrelasjon og høye ladninger, kan den samlede variansen være interessant i forhold til faktorløsning. Den totale variansen, som er 100%, blir forklart som det totale meningsinnholdet i studien (Watts & Stenner, 2012). De tre faktorene i min faktorløsning har til sammen 59,2% av den samlede variansen, noe jeg synes er tilstrekkelig for min studie. Sorteringene som ble utelatt, nevnt over, kan forklare noe av den resterende variansen.

Korrelasjonen mellom faktorene er vist i Tabell 3. Faktor 1 korrelerer 37 % med Faktor 2, og 52% med Faktor 3. Faktor 2 korrelerer 34% med Faktor 3. De ulike korrelasjonene mellom faktorsynene oppfattes som lave til middels høy. Korrelasjonene i min studie viser at faktorene tydelig skiller seg fra hverandre, samtidig som de *kan* manifestere et felles syn og erfaring (Watts & Stenner, 2012).

Tabell 3. Korrelasjon mellom faktorene

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Faktor 1	1.00	0.37251	0.52064
Faktor 2	0.37251	1.00	0.3428
Faktor 3	0.52064	0.34428	1.00

3.5.2 Faktorfortolkning

Siste steg i et Q-metodologisk studie er å tolke den valgte faktorløsningen, ved å sammenligne og se på kontraster mellom posisjoneringen av utsagn i den rekonstruerte Q-sorteringen representert av hver faktor (R. Rogers, 1995). Tolkningen av hvert faktorsyn blir diskutert som et uttrykk for operant subjektivitet, med opprinnelse fra alle de individuelle sorteringene fra deltakerne, ved å ha fokus på faktorskårene og faktormeningene for hver faktor. Oppmerksomhet knyttet til hele konfigurasjonen, presentert som et bilde med både helhet og deler, kan gi forskeren innsikt og forståelse av dette faktorsynet (Watts & Stenner; Brown, 1980). I min faktorfortolkning ble en abduktiv tilnærming sentral. Ved å la datainformasjonen fremtre som en figur, med noe i forgrunnen og noe annet i bakgrunnen, kunne faktorsynene resultere i overraskelser, nye

opdagelser og en utvidelse av forståelsesrammer (Kvalsund & Allgood, 2010). Min faktoranalyse endte opp med tre distinkte faktorer, og tolkningen av disse vil bli presentert i kapittel fire.

For å kunne trekke inn eventuelle nyanser i tolkningen min, ønsket jeg å se om jeg kunne anvende bakgrunnsinformasjonen i fortolkningsarbeidet. Som nevnt ovenfor ble sju deltakere utelatt fra studien. Dette resulterte dessverre til at den gjenværende gruppen av deltakere i analysen ble for liten til å kunne bruke bakgrunnsinformasjonen videre i tolkningen. Det er likevel interessant å se at alle de yngste deltakerne ladet mikset på to eller tre av faktorene, eller var ikke signifikant nok til å bli med videre i analysen. Jeg ser også en tendens til at menn er høyere representert i faktor 3, men funnene vil likevel ikke bli drøftet videre i faktorfortolkningen.

3.5.3 Postintervju

Etter å ha utført en faktorfortolkning, kan det være hensiktsmessig å foreta postintervju med deltakere som representerer ulike faktorsyn. Stephenson (1986) understreker viktigheten av å sjekke ut om faktorene virkelig representerer deltakernes perspektiver og synspunkt. Postintervju gir derfor forskeren anledning til å undersøke om tolkningen svarer til deltakerens subjektive ståsted. Vanligvis foretas postintervju med deltakerne som definerer faktoren mest, med den høyeste ladningen (Thorsen & Allgood, 2010). Postintervju kan også gi mulighet for utdyping av rangeringer og oppklare eventuelle misforståelser eller uklarheter (Brown, 1980). Jeg valgte å ha samtale med den som ladet høyest og definerte faktoren mest i faktor 2 og 3. Den som ladet høyest på faktor 1 hadde ikke samtykket til postintervju, som resulterte i en samtale med den som ladet nest høyest (begge ladet relativt høyt, henholdsvis 0.85 og 0.83). Postintervjuene gav meg i stor grad bekreftelse på mine funn.

3.6 Kvalitet i forskningsstudien

Jeg vil her presentere noen betraktninger vedrørende etikk og kvalitet ved bruk av Q-metoden og refleksjoner rundt min forskerrolle.

3.6.1 Etikk

De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH, 2019) påpeker at det er vesentlig at forskning foregår på måter som er etisk forsvarlige. Forskning er av stor betydning for samfunnet og global utvikling, men også for enkeltmennesket. Når det her nevnes enkeltmennesket, er det særlig ubalansen i maktforholdet mellom forsker og deltaker som må ivaretas (NESH, 2019). Retningslinjer som informert samtykke, konfidensialitet, ivaretagelse og oppbevaring av data under studien og hvordan en opptrer som forsker underveis, krever stor bevissthet gjennom hele prosessen (Thagaard, 2018; NESH, 2019). Mitt forskningsprosjekt ble godkjent gjennom NSD den 08.01.2021 (vedlegg 6). I forespørselen om deltakelse i studien (vedlegg 9), ble deltakerne informert om hvordan jeg skulle oppbevare og behandle informasjon som ble gitt, underrettet om hva det ville si for dem å delta, og at de kunne trekke seg fra studien når de ønsket. Deltakerne mottok denne informasjonen på mail, sammen med en lenke og kode til den digitale undersøkelsen. I dataprogrammet måtte de signere et samtykkeskjema, før de kunne gå videre til sorteringen av utsagn. Det ble likevel opplyst om at de også kunne trekke seg i etterkant av sorteringen, ved å ta kontakt med meg.

3.6.2 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet i Q-metoden

Validitet i forskning viser til om vi med sikkerhet måler det vi har til hensikt å måle i en studie. I kontrast til R-metodologi og kvantitativ forskning, hvor eksterne kriterier er kilde for de målbare verdienes signifikans, er ikke validitetskonseptet relevant i Q-metodologi (McKeown & Thomas, 2013, Watts & Stenner, 2012). Q-metodologi er basert på deltakerens subjektive synspunkt, deres selvreferanse, og hver respons blir på denne måten sett på som valide i og med at deltakeren måler seg selv (Smith, 2001a). Selve Q-sorteringen blir her et mål på deltakerens egen forståelse og tolkning av utsagnene, sett i tilknytning til instruksjonsbetingelsen, og ikke eksternt definert og operasjonalisert av meg som forsker på forhånd (Svennungsen, 2011). Validiteten kan likevel bli påvirket om jeg som forsker ikke lykkes i å utarbeide utsagn som gir deltakeren mulighet til å uttrykke sitt eget syn gjennom sorteringen (Sæbjørnsen et al., 2016). Det kan også påvirke validiteten på studien om deltakerne opplever en diskrepans mellom sitt reelle og ideelle selv, og blir inkongruent, ved å ubevisst sortere ut fra hvem man ønsker å være heller enn den en i øyeblikket erfarer å være, med mindre instruksjonen er å sortere hvem en burde eller ønsker å være (ideal) (Kvalsund, 1998). For å øke validiteten på studiet, har jeg valgt å gjennomføre postintervju med en deltaker fra hvert faktorsyn.

Reliabilitet måler hvorvidt en kan forutse at resultatene kan gjenskapes om studien blir utført på nytt. Reliabilitet i Q-metoden er viktig for å kunne si noe om hvor pålitelig Q-sorteringene, faktorene som fremkommer, faktorladningene og faktorskåringene er (Kvalsund, 1998). Ifølge Brown (1980) vil vi erfaringsmessig i Q-studier forvente en reliabilitetskoeffisient på gjennomsnitt 0,8. Dette betyr i praksis at en deltaker vil med 80% sannsynlighet sortere relativt likt ved gjentatte sorteringer, ved bruk av samme Q-utvalg og instruksjonsbetingelse. På faktornivå, vil reliabiliteten øke jo flere deltakere som er med å definere den (Kvalsund, 1998). Reliabilitetskoeffisienter for min faktorløsning vist i Tabell 4:

Tabell 4. Reliabilitetskoeffisienter

Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
0,97	0,92	0,94

Med generaliserbarhet i forskning hentydes det til generalisering av forskningsfunn til en større populasjon av personer. Q-metodologi har ikke til hensikt å generalisere resultatene i en studie til en større populasjon, men heller generalisere til konsepter, kategorier, teoretiske relasjoner og praktiske modeller. I Q-metodologi er det nærliggende å tenke seg at deltakernes meninger og synspunkt kan endre seg over tid, og er derfor ikke direkte overførbart til en populasjon som en gitt sannhet i samfunnet (Watts & Stenner, 2012). En ser heller for seg av synspunktene befinner seg i det definerte kommunikasjonsuniverset, og på den måten kan generaliseres tilbake dit (Svennungsen, 2011).

3.6.3 Refleksjon omkring forskerrollen

Hvordan jeg posisjonerer meg vitenskapsteoretisk og min egen livserfaring, vil kunne virke inn på hvordan jeg arbeider meg frem i forskningsprosessen og ikke minst hvordan data blir fortolket. I rollen som forsker vil min forforståelse; av meg selv, mitt liv, andre mennesker og verden omkring meg (Sohlberg & Solberg, 2019; Ebdrup, 2012), være med meg i mitt arbeide og i mine tolkninger. Noen tar til orde for å sette seg selv som forsker i parentes, som en metode for å minske forforståelsens innvirkning på

forskningsprosess og tolkning (Darawsheh, 2014). Andre mener at dette verken er mulig eller ønskelig i hermeneutisk tolkning (Gadamer, 1960/1985, referert i Pettersen, 2009). Ser jeg på forforståelsen som et utgangspunkt for mine tolkninger, og knytter dette til hermeneutikk og den hermeneutiske spiral, kan det skapes nye forståelser og tolkninger gjennom bevegelser som i en oppadgående spiral (Ebdrup, 2012). Hermeneutikken brukt i Q-metode skaper rom for å fortolke og forstå deltakernes Q-sorteringer gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende (Thagaard, 2018). Hermeneutikken sett i lys av meg selv som forsker, kan skape mer kontroll på mine bias og gjøre meg mer bevisst på min subjektive innflytelse.

Mine erfaringer som tidligere leder og ansatt ved ulike arbeidsplasser, har nok påvirket mitt valg av tema i denne studien. Konfliktfenomenet har alltid fasinert meg, både med tanke på hvilke former det viser seg i, frykten mange opplever det skaper, men også tanken på den kraft som potensielt ligger i det. Det å ikke ha erfaring med å være i eller observere konflikt, er nesten utenkelig. Derfor var det også av betydning for meg som forsker, å utforske mine egne opplevelser og følelser med det å stå i og håndtere konflikter, allerede før jeg startet selve forskningsprosessen. Denne utforskningen førte til nye oppdagelser og perspektiv, og har økt forståelsen av meg selv og mitt til tider unnvikende konfliktmønster. I tillegg gav min egen pilotsortering en nyttig forståelsesramme og avklaring av eget subjektive ståsted, hvilket bidro til at jeg ble mer bevisst, og eksplisitt kjent med min egen subjektivitet. Denne innsikt anser jeg som mer verdifullt, enn som en begrensning i min forskerrolle.

Et viktig kvalitetskriterium i forskning er forskerens oppriktighet. Oppriktighet kan vise seg i form av forskerens refleksivitet og transparens (Tracy, 2010). Refleksivitet innebærer nettopp å være seg bevisst og oppmerksom på sin egen forforståelse og stille seg selv kritiske spørsmål underveis i prosessen (Patton, 2002). I tillegg til å være ærlig og sårbar gjennom selv-refleksivitet, handler transparens om det å være ærlig om selve forskningsprosessen og dens metodiske valg (Tracy, 2010). Ved å etterstrebe disse to kvalitetskriteriene kan jeg bruke min forforståelse bevisst og kritisk, være ærlig og åpen, og på denne måten kunne nærme meg og prøve å forstå fenomener som dukker opp i sin reneste form, ved en fenomenologisk tilnærming til Q-metodologi og studien min (Sohlberg & Sohlberg, 2019). Hvilke valg, fravalg og refleksjoner over hva som kunne ha vært gjort annerledes under arbeidet med denne studien, beskriver jeg fortløpende under de ulike delene av forskningsprosessen.

4.0 Faktorfortolkning

I faktorfortolkningen i Q-metoden er hensikten, som nevnt i metodekapittelet 3.5.2, å se mer helhetlig på hele konfigurasjonen av utsagn for hvert faktorsyn (Watts & Stenner, 2012).

Ved anvendelse av den abduktive prosessen tolket jeg først hver enkelt faktor for seg, og fikk på denne måten dannet meg et inntrykk av hvilke særtrekk og meningsmønstre de respektive faktorsynene hadde, relatert til tematikken i studien min. Deretter undersøkte jeg hva som skiller faktorsynene, ved å inspisere «distinguishing statements» for hver faktor (vedlegg 8). Først i presentasjonen av faktorfortolkningen min vil jeg fremvise sammenfallende faktorskårer i de ulike faktorsynene. Deretter vil en beskrivende tolkning av hver enkelt faktors særegenheter, forfattet i ulike tema, bli introdusert. De mest sentrale plasseringer av utsagn vil bli presentert i en figur før hver tolkning. Her vil røde celler betegne utsagn som skiller seg fra andre faktorer (distinguishing statements) og grå celler viser utsagn som er sortert tilnærmet likt (consensus statements). En oversikt viser de ulike faktorenes skåringer på alle utsagn i Q-utvalget mitt (vedlegg 10).

4.1 Likheter mellom faktorene

Consensus statements er utsagn som er rangert tilnærmet likt av alle faktorene (Watts & Stenner, 2012). I denne studien er det seks utsagn som kan tolkes som likheter mellom de tre ulike faktorene. Til tross for at utsagnene er plassert noenlunde sammenfallende, kan de likevel bety noe eget for hvert faktorsyn. Et helhetlig syn på hver faktor vil kunne gi en pekepinn på om det er tilfellet.

Tabell 5. Consensus statements for alle tre faktorene

Nr	Utsagn	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR
28	Når jeg er nysgjerrig på hva som ligger bak en konflikt, vet jeg det kan være viktig å ha mot til å spørre de vanskelige spørsmålene. Dette er noe jeg trener på som leder.	2 0,90	2 0,80	2 0,70
03	Når det oppstår uenigheter, passer jeg alltid på å få partene i dialog med hverandre. Alle må jo bli hørt.	2 0,70	0 0,16	2 0,61
22	I konflikter er det veldig forskjellig hvordan jeg reagerer – det kommer helt an på situasjonen. Likevel ser jeg tydelig hvordan min reaksjon kan påvirke utfallet.	2 0,57	0 0,21	1 0,30
19	Noen mennesker er lite bevisste hvordan deres egenskaper kan virke ødeleggende på andres trivsel og arbeidsevne. Da er det min jobb som leder å påpeke dette på en hensynsfull og konkret måte for å skape endring.	1 0,53	3 1,03	2 0,84
09	Som leder får jeg mange gode tilbakemeldinger på måten jeg håndterer konflikter, men det er ikke alltid at det står helt klart for meg hva det er som fungerer.	-1 -0,40	-2 -0,67	0 0,00
10	Å bruke tid på å finne årsaker til konflikter, oppleves ofte som bortkastet. Det forstyrrer både effektiviteten og det vi egentlig skal gjøre på jobb.	-3 -1,11	-4 -1,35	-4 -1,65

Q-SV: Q-sort value, Z-SCR: Z-score (matematisk utregning av vekten av plasseringen av utsagnene)

Utsagn 28 er rangert likt av alle de tre faktorene, og på plussiden av sorteringskjemaet. Jeg kan derfor anta at det å trene på å ta opp vanskelige ting, og stille de krevende spørsmålene i konfliktsituasjoner, betyr noe for alle lederne som har deltatt i denne undersøkelsen. Utsagnet har en faktorskåre på 2 og kun litt psykologisk signifikans stående alene, men som det vil fremkomme i tolkningen av hvert enkelt faktorsyn, kan denne treningen likevel fremstå som noe ulikt for de distinkte faktorene. Faktorsynene er noenlunde samstemte av plasseringen av utsagn 3, med lite og ingen psykologisk signifikans for å samle partene i en konflikt til dialog, slik at alle kan bli hørt. Min

helhetlige tolkning av hvert enkelt faktorsyn viser at de ulike faktorene har et uensartet syn på lytting og anvender lytting på ulikt vis i sin tilnærming til konflikthåndtering. Utsagn 22 viser også bare noe, lite eller ingen psykologisk signifikans for de tre faktorene, og kan gi et inntrykk av at det ikke er så viktig for lederne å legge merke til hvordan deres reaksjoner kan påvirke utfallet av en konflikt. Til tross for at dette utsagnet havner for dem alle i bakgrunnen, viser en mer helhetlig tolkning av hver enkelt faktor at utsagnet kan ha produsert forskjellig mening for det enkelte faktorsyn. Min tolkning er at F1 ser klarere hvordan hans reaksjonsmønster kan ha innvirkning på andre, F2 kan ha mer problemer med å fange opp dette, mens F3 muligens ikke mener at dette trenger å ha noen stor betydning for hvordan konflikter trenger å løses. Consensusutsagn nummer 19, som handler om lederes ønske om å påpeke upassende oppførsel på arbeidsplassen for å kunne skape endringer, har fått en lav skåre og liten psykologisk signifikans hos F1 og F3, men bærer større og mye verdi for F2. Til tross for at utsagnet har en høyere faktorskåre for F3, er min tolkning, etter å ha sett plasseringen av utsagnet for F1 og F2 i sammenheng med rangeringene av hele Q-sorteringen, at lederne som representerer disse faktorsynene legger mindre vekt på sin plassering nettopp fordi påstanden sier seg selv for en med lederstilling, hvilket gjør at det havner i bakgrunnen. Utsagn 9 har ingen psykologisk signifikans for F3, litt og noe negativ verdi for F1 og F2. Faktorene kan ha opplevd utsagnet som double-barreled meanings, hvor de var enige i en del, men ikke den andre – og derfor gitt det mindre verdi av den grunn. Min gestaltiske tolkning har dog ført til en forestilling om at F1 kanskje får flere gode tilbakemeldinger om sin konflikthåndtering, men er også klar over hva det er som fungerer, og derfor den gitte plasseringen av utsagnet. F2 kommuniserer i sitt faktorsyn at han ikke alltid er tydelig på sine behov, og ender derfor opp med å skuffe seg selv (18, +5). Dette gir meg en anelse om at lederen heller ikke etterspør tilbakemeldinger – og får på denne måten ikke anledning til å bli oppmerksom på hva som fungerer eller ikke. F3 har jeg tolket som en leder som anvender og ser på tilbakemeldinger som viktig og essensielt i sin kommunikasjon med sine ansatte (21, +4), men jeg får likevel et inntrykk av han ikke er så opptatt av at det trenger gå begge veier. Når det gjelder utsagn 10 med mye og høy psykologisk signifikans, er det grunn til å anta at alle lederne er samstemte om betydningen av å finne ut av årsaker til konflikter, og ikke en bortkast av tid, hvilket gjør at dette inngår som en del av konflikthåndteringen.

Under vil jeg introdusere min fortolkning av hver enkelt faktor, satt opp i kronologisk rekkefølge.

4.2 Faktorsyn 1: En empatisk høvding

Det var ni deltakere som ladet signifikant på denne faktoren. Denne faktoren inneholder flest deltakere i studien, og kan derfor ses som det mest fremtredende faktorsynet, og det mest rådende meningsmønsteret hos lederne som har tatt undersøkelsen. Faktorsyn 1 korrelerer med F2 med 0,37 og 0,52 med F3. Dette kan bety at F1 har noe mer ulikt meningsmønster enn F2, men deler og har mer til felles med F3.

							34/-2 Vi mennesker, også jeg som leder, har alltid noe å lære av andre – sånn sett er vi gjensidig avhengig av hverandre. Men i konflikter hender det at jeg glemmer dette.
							33/0* Jeg tenker at mine ansatte ser at uoverensstemmelser kan være noe positivt, og bidra til kreativitet og nyttenkning. Men som leder er det vanskelig å gjøre alle til lags.
							23* Som leder er jeg bevisst på mitt ansvar for eget reaksjonsmønster i konfliktsituasjoner. Klart vi påvirker hverandre, men jeg er likevel ansvarlig for min egen reaksjon.
18* Ofte i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv.	14 Ofte kan det være fristende heller å lukke øynene og håpe på at oppseilende konflikter vil forsvinne av seg selv. Det gjør de sjelden, men da slipper jeg å ta stilling til konflikten der og da.	10 Å bruke tid på å finne årsaker til konflikter, oppleves ofte som bortkastet. Det forstyrrer både effektiviteten og det vi egentlig skal gjøre på jobb.	2/0 På tross av at jeg alltid prøver å forstå den andre når det er tydelige uenigheter, er det ikke alltid at lytting er nok.	26* Som leder ønsker jeg å lytte til og forstå alle parter i en konflikt, men jeg er ikke redd for å sette et punktum for å unngå at konflikten skal eskalere.	24* Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten.	1 I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier.	
13 Ofte kan jeg ta meg i å prøve å komme meg ut av en vanskelig situasjon gjennom å angripe, true eller klandre min motpart, i stedet for å se på meg selv og hva jeg kan gjøre.	16 Jeg havner lett i uoverensstemmelser med andre, og tenker at det som oftest handler om kjemi og personlighet.	32* Jeg opplever det som positivt at folk tør å ytre sine meninger, sette spørsmålstegn rundt det vi gjør på jobben. Men alt kan ikke sies høyt, det er det ikke alle som forstår – og da må de settes litt på plass.	5/-2* Jeg forstår at vi på jobben ikke kan være enig i alt. Det er likevel viktig jeg som leder alltid er tydelig på at det er jeg som sitter med ansvaret og har det siste ordet, som øverste autoritet.	7* Når jeg eller noen av mine ansatte er i konflikt, tenker jeg alltid at det er viktig å anerkjenne og bekrefte den andre. Uansett om vi er enig eller ikke.	20 Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ...	25* Som leder prioriterer jeg å oppnå en tilstand der alle parter i en konflikt blir hørt og forstått i rimelig grad. Det tar tid, men er en forutsetning for å finne gode løsninger, og en viktig investering i mine ansatte	
-5	-4	-3	0,-1/1, -2/2	3	4	5	

29/-1 Det ligger ofte noe bak som gjør at konflikter oppstår, men jeg ser det ikke som min oppgave å undersøke dette. Jeg er avhengig av at den andre velger å fortelle.

Figur 2. Sorteringsskjema F1

4.2.1 Lyttende leder som ønsker å forstå

Under samtaler hvor konflikt inngår som tema, ønsker lederen i F1 å lytte godt til de ansatte (1, +5). Det å lytte, anerkjenne og bekrefte den andre, uavhengig av om man er enig eller ikke, er betydningsfull bruk av tid, og blir sett på som en investering for denne lederen (25, +5 og 7, +3). Jeg tolker det dithen at lederen i denne faktoren lytter for å få innsikt, og bruker ikke lytting for å komme med motargument eller klandre motparten når uenigheter oppstår (13, -5). Faktorsynet kan gi uttrykk for at lederen ønsker å skape og legge til rette for at ting kan sies høyt, og at det oppleves som positivt når ansatte ytrer og deler sine meninger med hverandre (32, -3). Når lytting til og bekreftelse av den andre vektlegges, og kommer så tydelig i forgrunnen i dette faktorsynet, skaper det også mening for meg at lederen stiller seg nøytral til at lytting ikke alltid er nok (2, 0). Det kan forstås på den måten at lederen med sin måte å lytte på, også ser betydningen og muligens resultater ved bruk av ferdigheten i konfliktsituasjoner. Nøytraliteten bekrefter på et vis det som er i figur, nemlig troen på lytting. Jeg opplever at denne faktoren har så tro på anerkjennelse og lyttende forståelse som grunnlag for all kreativitet, og som derfor kan «gjøre alle til lags» (33, 0). Det er av den grunn veldig forklarende for meg at dette utsagnet havner helt i bakgrunnen, da påstanden uttrykker dette som umulig. Lederen blir ikke avhengig av at andre velger å fortelle når de opplever uoverensstemmelser (29, -1), hvis lederen, slik jeg tolker han, er en som både tør, velger, og tar seg tid til å lytte oppriktig og engasjert.

4.2.2 Leder som vektlegger ulike perspektiver

Meningsmønsteret som danner seg i forgrunnen av F1 hentyder til at ulike perspektiver er å betrakte som normalt og verdifullt, og noe som er essensielt å være seg bevisst med tanke på god håndtering av konflikter (24, +4). Det at andre har forskjellige meninger og en annen forståelse av situasjoner, må både respekteres og ikke minst tas hensyn til. Det ser ikke ut til at F1 har en tilbøyelighet til å komme i uoverensstemmelser med andre på jobben (16, -4), og det kan ha en sammenheng med hans evne til å sette seg inn i andres perspektiv og vise respekt for andres syn på virkeligheten (24, +4). Uenigheter trenger ikke å handle om dårlig kjemi eller ulik personlighet (16, -4), men denne lederen tenker heller at det er snakk om at vi ser og forstår ting ulikt ut ifra våre ulike erfaringer og ståsted.

4.2.3 Tydelig og ansvarsfull leder

Det er grunn til å anta at lederen i dette faktorsynet er en tydelig og ansvarsfull leder for sine ansatte. Han er tydelig på sine behov og ønsker, og unngår dermed å skuffe seg selv ved å ikke følge sine verdier (18, -5). Denne tydeligheten viser seg ikke i form av en autoritær og dominerende lederstil (5, -2), men heller en som tar ansvar og ikke trekker seg unna når det oppstår konflikter (14, -4 og 31, -3). Lederen i F1 ser verdien av å kunne lære av andre, også i konflikter (34, -2). Det å være åpen, ærlig og kongruent, og samtidig ha evnen til å lære av andre, tolkes som at dette faktorsynet tar det nødvendige ansvaret som leder, både for sin egen del og spesielt for sine ansatte. Det at faktorsynet legger stor vekt på at andre kan se han på en annen måte enn hva han selv gjør, kan tyde på at han er åpen for at han selv er den som burde gjøre endringer om han får flere tilbakemeldinger av samme art (20, +4). Det ligger en ansvarlighet i det å kunne vende blikket innover og se hva en selv kan gjøre annerledes i uoversiktlige og kanskje krevende situasjoner (13, -5). Faktorsynet virker å være seg bevisst sitt eget reaksjonsmønster, og lederen er tydelig på at han selv er ansvarlig for måten han oppfattes i konfliktsituasjoner (23, +3). Det at F1 viser en leder som evner å lytte og som ønsker forståelse og innsikt, kan gi en pekepinn på at han muligens kan fungere som en rollemodell for sine ansatte med tanke på konflikthåndtering. Hvis lederen skaper tillit og gjensidighet gjennom sin væremåte, er det lettere å akseptere at han også kan skjære gjennom om konflikten krever det, og sette et punktum for å unngå at den eskaleres og blir uhåndgripelig (26, +3). Siden jeg tolker denne lederen som en som har mer tiltro til den lyttende dialogen (jf. avsnittet ovenfor og 18, -5), og at han har liten tro på at ting skjer av seg selv (14, -4 og 31, -3), skaper for meg et tydelig bilde på en betrodd og nær lederskikkelse.

4.2.4 En leder som tar seg tid til sine ansatte

Det er flere rangeringer av utsagn som kan indikere at dette faktorsynet ser tiden som investeres på de ansatte, kan være utslagsgivende både for sin håndtering og mestring av konfliktsituasjoner. Tidsaspektet er viktig for å kunne lytte ordentlig etter, sette seg inn i, og få en god nok forståelse for hva konflikten omhandler (25, +5). Dette viser seg også ved at faktorsynet ikke er enig i at tidsbruk på konflikter er bortkastet tid, og at det forstyrrer effektiviteten på arbeidsplassen (10, -3). Det kan antyde at denne lederen ikke ser på konflikter som et nødvendig onde på jobben, og for all del må unngås. Jeg tolker det dithen at faktorsynet ser på konflikter som noe man kan lære av, både om seg selv og andre – og det krever at det settes av tid til å gjøre dette på en konstruktiv, omsorgsfull og hensiktsmessig måte.

4.3 Faktorsyn 2: En reservert overordnet

Det var tre personer som ladet signifikant på F2. Den ene sorteringen ladet negativ, noe som betegner faktoren som bipolar. Deltakeren som lader negativt, uttrykker et syn som representerer en motsigelse eller et speilbilde til det synet jeg presenterer som F2 under. Med så få signifikante ladninger, kan ikke F2 sies å være et dominerende meningsmønster blant de lederne som har deltatt i undersøkelsen, men det er likevel et syn som opererer innenfor p-utvalget. Faktoren korrelerer lavt (0,37 og 0.34) med faktorsyn 1 og 2, noe som viser meg at faktorsynet skiller seg tydelig som et eget perspektiv og syn på studiens tema.

				25/0 Som leder prioriterer jeg å oppnå en tilstand der alle parter i en konflikt blir hørt og forstått i rimelig grad. Det tar tid, men er en forutsetning for å finne gode løsninger, og en viktig investering i mine ansatte		
		12* Som leder setter jeg pris på at mine ansatte søker råd når det er uoverensstemmelser på jobben. Jeg sitter jo ofte med mer informasjon og har de fleste svarene.	9/-2 Som leder får jeg mange gode tilbakemeldinger på måten jeg håndterer konflikter, men det er ikke alltid at det står helt klart for meg hva det er som fungerer.	19 Noen mennesker er lite bevisste hvordan deres egenskaper kan virke ødeleggende på andres trivsel og arbeidsevne. Da er det min jobb som leder å påpeke dette på en hensynsfull og konkret måte for å skape endring.		
16 Jeg havner lett i uoverensstemmelser med andre, og tenker at det som oftest handler om kjemi og personlighet.	10 Å bruke tid på å finne årsaker til konflikter, oppleves ofte som bortkastet. Det forstyrrer både effektiviteten og det vi egentlig skal gjøre på jobb	33* Jeg tenker at mine ansatte ser at uoverensstemmelser kan være noe positivt, og bidra til kreativitet og nytenkning. Men som leder er det vanskelig å gjøre alle til lags.	31/+1* Friske meningsutvekslinger er et gode på arbeidsplassen. Vi kan ikke og skal ikke ha likt syn på alt. Men blir folk for pågående, velger jeg å trekke meg unna.	20 Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ...	4* Jeg har tillit til at de ansatte tar ansvar og rydder opp selv når problemer oppstår på jobb. Som leder sitter jeg ikke alltid med svarene	18* Ofte i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv.
13 Ofte kan jeg ta meg i å prøve å komme meg ut av en vanskelig situasjon gjennom å angripe, true eller klandre min motpart, i stedet for å se på meg selv og hva jeg kan gjøre.	17 I en fastlåst konflikt er det ofte lite sannsynlig at det finnes noen løsninger. Jeg som leder blir da ofte enig med partene om at det er best å sette punktum, og bare gå videre.	1* I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier.	3/0 Når det oppstår uenigheter, passer jeg alltid på å få partene i dialog med hverandre. Alle må jo bli hørt.	2* På tross av at jeg alltid prøver å forstå den andre når det er tydelige uenigheter, er det ikke alltid at lytting er nok.	34* Vi mennesker, også jeg som leder, har alltid noe å lære av andre – sånn sett er vi gjensidig avhengige av hverandre. Men i konflikter hender det at jeg glemmer dette.	6* For meg har det alltid vært viktig at de ansatte er selvstendige og så uavhengige som mulig, selv om jeg da kan miste litt oversikten og misforståelser kan oppstå
-5	-4	-3	0,-1/1, -2/2	3	4	5

7/0 Når jeg eller noen av mine ansatte er i konflikt, tenker jeg alltid at det er viktig å anerkjenne og bekrefte den andre. Uansett om vi er enig eller ikke.
21/0 Vi mennesker er avhengige av tilbakemeldinger og korreksjoner fra andre, og kanskje særlig når et motsetningsforhold er til stede. Til syvende og sist handler det om hvordan vi velger å gi tilbakemeldingen.

Figur 3. Sorteringsskjema F2

4.3.1 Lytting ikke nok?

Dette faktorsynet har klare meninger om at lytting i seg selv ikke er nok i konflikter (2, +3), men jeg kan også få inntrykk av at lytting ikke er alltid metode eller ferdighet som han anvender som et verktøy i sin måte å håndtere eller mestre situasjoner hvor uoverensstemmelser inngår (3, 0 og 1, -3). Det kan tyde på at lytting ikke oppleves som viktig, eller at han har erfaring med at det ikke fungerer eller hjelper i konflikter. Det er også mulig å tolke det dithen at dette faktorsynet opplever lytting som utfordrende og noe lederen ikke tenker han behersker intensjonelt. Siden det har ingen psykologisk signifikans for denne lederen å anerkjenne eller bekrefte den andre i konfliktsituasjoner (7, 0), og heller ikke blir ansett som viktig å bruke tid på å skape en tilstand hvor alle blir

hørt og forstått (25, 0), kan det virke som om lytting ikke inngår i konflikthåndteringen. Ser jeg dette i tilknytning til det at denne lederen ofte skuffer seg selv ved å ikke være tydelig nok (18, +5), kan det indikere at han heller ikke lytter godt nok til seg selv, som igjen kan komplisere lyttingen, anerkjennelsen og bekreftelsen av de ansatte. Faktorsynets plassering av utsagn 34 (+3), med mye psykologisk signifikans, forteller meg at lederen er enig i at vi er gjensidig avhengig av hverandre, men at han ofte glemmer dette i konflikter. Dette kan gi meg en fornemmelse av at opplevd mestringsfølelse, kan synes å mangle. Hvorvidt denne lederen erfarer å inneha nok relasjonskompetanse, er et annet element som skaper nysgjerrighet i meg som forsker. Det at faktorsynet vektet det å lytte godt til sine ansatte i konfliktsituasjoner med mye negativ subjektiv verdi (1, -3), uttrykker for meg mer at lederen er usikker på ferdigheten, enn at han ikke synes det er viktig, sett med et holistisk blikk på faktoren.

4.3.2 Konfliktsky, eller mangel på kompetanseopplevelse?

Lederen i dette faktorsynet verdsetter svært høyt at de ansatte er selvstendige og så uavhengige som mulig, selv om dette kan bli uoversiktlig og skape misforståelser (6, +5). Han har også tillit til at de ansatte tar ansvar og rydder opp selv når problemer oppstår, fordi han ikke sitter med løsningene og svarene på alt (4, +4). Ved første øyekast er det grunn til å tro at denne lederen har tiltro til sine ansatte, og tenker at de mestrer utfordringer på egen hånd, uten for stor innblanding fra ledelsen. Min neste tanke er at dette også kan oppfattes som en ansvarsfraskrivelse, ved å overlate konflikthåndteringen nettopp til sine ansatte. Tolker jeg det på denne måten, er det grunn til å anta at denne lederen kan oppleve konflikter enten som noe han ønsker å unngå, eller at han ikke kjenner seg kompetent nok til å mestre dem. Jeg kan også velge å tolke det dithen at faktorsynet har lite erfaring med at konflikter utgjør en læringsmulighet på det gjensidige planet, siden han kan ha en tilbøyelighet til å glemme nettopp dette når han står i konflikter (34, +4). Muligens kan det gi en pekepinn på at faktoren opplever konflikt som lite personlig innbringende i arbeidet sitt. Lederen kjenner seg heller ikke igjen i at de ansatte kan komme til han for rådgivning når det er uoverensstemmelser på jobben (siden han ikke sitter med alle svarene) (12, -3). I og med at faktoren viser høy psykologisk signifikans til utsagn 10 (-4), tolkes det dithen at det er erfarsomt som viktig å bruke tid på konflikter på arbeidsplassen. Jeg ser dette som noe motstridende til det ovenstående, og kan få en opplevelse av at dette kan handle om noe konfliktskyhet, lite konfliktkonstruktiv erfaring eller mangel på konfliktkompetanse, eller delelementer av dette.

Det at lederen i dette faktorsynet sjelden, eller aldri havner i uoverensstemmelser med andre (16, -5), og at han ikke er en som klandrer eller angriper motparten for å komme seg ut av en konflikt (13, -5), tolker jeg som at han ikke velger å oppsøke eller trigge uenigheter eller konflikter på arbeidsplassen. Til tross for at dette kan tolkes som noe ubetinget positivt sett med et ledelsesperspektiv, er det likevel noe som sier meg at dette også kan være et uttrykk for at lederen velger å «gå stille i dørene», nettopp for å se om de ansatte selv tar ansvar og rydder opp i uenigheter (4, +4), og på den måten slipper å skuffe seg selv ved å ikke kunne være tydelig nok om hva han selv mener om situasjonen (18, +5). Ser jeg dette i sammenheng med at det ikke har noen psykologisk signifikans for denne lederen å gi eller ta imot tilbakemeldinger (21,0), og kanskje ikke finner det meningsfullt å investere i sine ansatte med å lytte til og forstå konflikter (25,0), peker dette i en retning av at dette faktorsynet muligens utviser en unngåelsestaktikk hva angår konflikter. Denne strategien kan være basert på et ubehag

forbundet med konflikter, eller det kan også tyde på at han ennå ikke har funnet sin egen hensiktsmessige metode å møte fenomenet på.

4.3.3 På leting etter sin «konflikthåndteringsmåte»?

Plasseringen av utsagn 33 (-3) kan fortelle meg at faktorsynet enten mener at konflikter ikke ses som noe positivt, som kan bidra til nytenkning og kreativitet på arbeidsplassen, eller at det gjør nettopp det, men at det er vanskelig å gjøre alle til lags. Ser jeg dette utsagnet i sammenheng med at denne faktoren ønsker at de ansatte skal rydde opp selv når problemer oppstår (4, +4), kan det tolkes som om lederen ikke ønsker eller behersker å bruke konflikter som en innovativ ressurs på arbeidsplassen, og kanskje stiller seg litt på sidelinjen. Jeg som forsker kjenner på en følelse av at dette faktorsynet er på søken etter en god måte å være i, håndtere og mestre konflikter på arbeidsplassen. Plasseringen av utsagn på den negative siden av sorteringsmatrisen, viser et subjektivt verdiuttrykk for at konflikter er noe som må tas tak i (10, -4), og også noe en ikke kan sette punktum for, for så å bare gå videre uten løsninger (17, -4). Han synes også at det er viktig å påpeke dårlig oppførsel på jobb, og da på en hensynsfull og konkret måte (19, +3). Det er likevel noe som forteller meg at lederen er usikker på om dette er noe han helt får til, siden han rangerer utsagn 20 med relativt mye psykologisk signifikans (+3). Plasseringen og den subjektive verdien kan antyde at lederen er klar over at de ansatte kan ha meninger om han som konflikthåndterer, men at dette er noe utydelig for han selv. Ses dette i tilknytning til konsensusutsagnet 9 (-2), som de andre faktorene stiller seg mer nøytral til enn nettopp dette faktorsynet, kan jeg få inntrykk av at de tilbakemeldingene han som leder får, ikke nødvendigvis er ensbetydende positive. Kanskje kan disse ha en sammenheng med at han ennå ikke har funnet sin autentiske måte å lytte, anerkjenne og bekrefte sine ansatte på i konfliktsituasjoner, eller det at han ikke helt vet hvordan gjensidighet kan fungere mellom selvstendige ansatte og leder?

4.4 Faktorsyn 3: En entreprenant kaptein

Faktorsyn 3 har fire signifikante ladninger. Dette faktorsynet har et mer likt meningsmønster med F1 (korrelasjon 0,52). Likevel opererer dette synet med en avstand på 2 eller mer mellom faktorskårene på 21 utsagn, som viser at det er signifikante nyanser, og som gir grunnlag for å fortolke utsagnene som forskjellige uttrykk for subjektivitet (Brown, 1980). Faktorsynet deler mindre meningsmønster med F2, som korrelerer med 0,34, og kan derfor ses som to distinkte faktorsyn.

							<p>19/+2 Noen mennesker er lite bevisste hvordan deres egenskaper kan virke ødeleggende på andres trivsel og arbeidsevne. Da er det min jobb som leder å påpeke dette på en hensynsfull og konkret måte for å skape endring.</p>
			<p>13 Ofte kan jeg ta meg i å prøve å komme meg ut av en vanskelig situasjon gjennom å angripe, true eller klandre min motpart, i stedet for å se på meg selv og se hva jeg kan gjøre.</p>	<p>26/0* Som leder ønsker jeg å lytte til og forstå alle parter i en konflikt, men jeg er ikke redd for å sette et punktum for å unngå at konflikten skal eskalere.</p>	<p>33* Jeg tenker at mine ansatte ser at uoverensstemmelser kan være noe positivt, og bidra til kreativitet og nytenkning. Men som leder er det vanskelig å gjøre alle til lags.</p>		
<p>14 Ofte kan det være fristende heller å lukke øynene og håpe på at oppseilende konflikter vil forsvinne av seg selv. Det gjør de sjelden, men da slipper jeg å ta stilling til konflikten der og da.</p>	<p>10 Å bruke tid på å finne årsaker til konflikter, oppleves ofte som bortkastet. Det forstyrrer både effektiviteten og det vi egentlig skal gjøre på jobb.</p>	<p>30* Bakenforliggende årsaker, som misforståelser, upresise vurderinger eller negative følelser, er ofte kimen til konflikter. Dette synes jeg er vanskelig å undersøke</p>	<p>20/0* Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ...</p>	<p>35* Det å anerkjenne den andres virkelighetsoppfatning, kan være avgjørende for å få til en konstruktiv konflikt. Men det er lettere sagt enn gjort.</p>	<p>1 I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier.</p>	<p>27* Selv om ikke alle slutter seg til mine meninger som leder, må alle bli møtt, lyttet til og forsøkt forstått. At noen er inkludert og forstått, uten at alle er enige, er noe helt annet enn at de er avvist og ekskludert.</p>	
<p>29* Det ligger ofte noe bak som gjør at konflikter oppstår, men jeg ser det ikke som min oppgave å undersøke dette. Jeg er avhengig av at den andre velger å fortelle.</p>	<p>15 Erfaringen min er at det ofte ikke gis rom for det kompliserte og tidkrevende arbeidet det er med konflikter. Jeg som leder har som regel mange andre gjøremål og hensyn som må prioriteres høyere. Slik er det i arbeidslivet, dessverre.</p>	<p>34 Vi mennesker, også jeg som leder, har alltid noe å lære av andre – sånn sett er vi gjensidig avhengig av hverandre. Men i konflikter hender det at jeg glemmer dette.</p>	<p>18/0* Ofte i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv</p>	<p>6* For meg har det alltid vært viktig at de ansatte er selvstendige og så uavhengige som mulig, selv om jeg da kan miste litt oversikten og misforståelser kan oppstå</p>	<p>21* Vi mennesker er avhengige av tilbakemeldinger og korreksjoner fra andre, og kanskje særlig når et motsetningsforhold er til stede. Til syvende og sist handler det om hvordan vi velger å gi tilbakemeldingen.</p>	<p>5* Jeg forstår at vi på jobben ikke kan være enig i alt. Det er likevel viktig jeg som leder alltid er tydelig på at det er jeg som sitter med ansvaret og har det siste ordet, som øverste autoritet</p>	
-5	-4	-3	0,-1/1,-2/2	3	4	5	

Figur 4. Sorteringsskjema F3

4.4.1 Saksorientert og tydelig leder som lytter for å finne løsninger

Lederen innenfor faktorsyn 3 fremstår som en ansvarsfull, stolt og tydelig leder. Han mener det er viktig at han får det siste ordet om konflikter oppstår, siden det også er han som må stå for konsekvensene av de mulige utfall uenigheter på jobben kan forårsake (5, +5). De ansatte trenger ikke være enige med han, og blir de møtt, lyttet til og forsøkt forstått, innbefatter det også at de er inkludert (27, +5). Jeg tolker det dithen at faktorsynet operer fra en bevisst strategisk hensikt i møte med konflikter. Meningsmønsteret viser at lederen evner å ta tak i konflikter, de håndteres etter hvert som de dukker opp (14, -5), og det er viktig å bruke den tiden det tar for riktig kartlegging av mulige årsaker til uenighetene (10, -4 og 15, -4). Lederen fremstår som en aktivt handlende konfliktløser, som ikke opplever det som vanskelig å undersøke bakenforliggende årsaker til konfliktsituasjoner (30, -3). Denne undersøkelsesgjerningen

gjenspeiler seg også i utsagn 29 (-5), hvor lederen ytrer at han ikke er avhengig av at den andre velger å fortelle, men heller at ansvaret om å stille konkrete spørsmål ligger hos han som øverste leder. Selv om jeg tilsynelatende får inntrykk av at dette faktorsynet presenterer en leder som tar tak i konflikter, fremstår han for meg likevel som en som ønsker å holde seg til sak, og ikke vil blande inn ulike virkelighetsoppfatninger (35, +3). Skal konflikten brukes som middel for nytenkning og kreativitet, blir det brått vanskelig å få alle de involverte fornøyd og enig (33, +3). På denne måten oppfatter jeg en leder som vet hvor målet er satt, og har behov for at de ansatte utfører sine arbeidsoppgaver i henhold til den samme retningen. Sett med et mer holistisk bilde, kan plasseringen av utsagn 26 (0), hvor denne lederen stiller seg nøytral det å måtte sette en stopper for at konflikter skal bli større enn de er, tyde på en standhaftighet i forhold til hvilken retning arbeidet skal bevege seg og at det derfor ikke er behov for å sette ned foten. Punktumet setter seg selv, og havner derfor i bakgrunnen.

Jeg tolker denne lederen som en som finner mening i å forstå parter i en konflikt, og derfor lytter godt (1, +4). Noe sier meg likevel, til tross for at lyttingen er reel, så lytter denne faktoren for å finne den beste løsningen for bedriften og det den skal levere, tatt i betraktning hans øverste autoritet som anfører (5, +5).

4.4.2 Konsis leder med konstruktive tilbakemeldinger

Faktorsynet finner mening, og legger verdi i en tilbakemeldingskultur på jobben (21, +4). Blir dette gjort på en konstruktiv og tydelig måte, vet de ansatte hva de har å forholde seg til og lederen kan forsikre seg om at de alle beveger seg i samme retning (19, +2). Jeg undrer meg hvorvidt denne faktoren er like opptatt av å få tilbakemeldinger rettet mot seg selv som leder og konflikthåndterer? Utsagn 20 er plassert på 0, og har derfor ingen psykologisk signifikans for denne lederen. Dette kan peke mot at lederen mottar tilbakemeldinger som den gaven det er, og at han ser det som en naturlig del av arbeidshverdagen. Eller så kan det tolkes som om lederen vil synes det er merkelig at noen skulle oppdage noe ved han, som han ikke var oppmerksom på fra før. Ses dette utsagnet i sammenheng med utsagn 18 (0); *Ofte i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv*, som ikke er gitt noen subjektiv verdi, kan det tolkes som at faktorsynet i stor utstrekning, og kanskje ubevisst, kommuniserer tydelig om hva han trenger og hvilke behov som må innfris, som formodentlig kan skape lite rom for andre tolkninger.

4.4.3 Tydelighet bidrar til uavhengighet

Slik jeg tolker faktorsynets fremstående konsise og ansvarsfulle holdning til konflikthåndtering og sine ansatte, gir det mening at faktoren etterstreber en arbeidsstokk som både er selvstendig og så uavhengig som mulig. Det kan skape misforståelser underveis og lederen kan miste litt oversikten (6, +3), men ikke mer enn at han lett får tilbake oversikten igjen ved å stille de riktige spørsmålene (29, -5) og får alle på rett kurs igjen. En kurs som er forhåndsdefinert av bedriftens mål og hensikt, og som han som leder sitter med ansvaret for å innfri (5, +5). Dette gir meg en følelse av at faktorsynet kan ha et noe mekanisk syn på konflikt og konflikthåndtering. Denne faktoren kommuniserer til meg; *det du ser, er det du får, og det jeg sier, er det jeg mener*. Han trenger at de ansatte gjør jobben sin, og helst så uavhengig som mulig. Om det blir uoverensstemmelser eller konflikter som konsekvens, da må de rett og slett tas tak i og løses. Det gjøres på en konkret, men ansvarsfull og tydelig måte.

4.5 Oppsummering av faktorfortolkninger

Tabell 6. Oppsummering av faktorfortolkning

Faktorsyn 1 En empatisk høvding	<ul style="list-style-type: none">• lytter for å forstå• vektlegger ulike perspektiv• tydelig, omsorgsfull og ansvarlig• tar deg tid til sine ansatte
Faktorsyn 2 En unnvikende overordnet	<ul style="list-style-type: none">• usikker på effekten av lytting• konfliktsky eller usikker på sin konflikthåndteringskompetanse• på leting etter sin konflikthåndteringsmåte?
Faktorsyn 3 En entreprenant kaptein	<ul style="list-style-type: none">• saksorientert og tydelig• lytter for å finne løsninger• konstruktive og spesifikke tilbakemeldinger• tydelighet som bidrar til uavhengighet

5.0 Drøfting

De etablerte faktorsynene vil her bli presentert med det formål å gi en utvidet forståelse. Funnene blir drøftet i lys av teori, og jeg søker å besvare oppgavens problemstilling: *Hvordan opplever og erfarer ledere å være i, håndtere og veilede konflikter på arbeidsplassen?* Teorien beskrevet i teorikapitlet, ligger som et bakteppe i oppbyggingen av designet mitt og utforming av utsagnene, men ikke all teori blir tatt med i drøftingen. Ved å benytte abduksjonsprinsippet i faktorfortolkningen, åpenbarte det seg nye og interessante retninger for drøftingen, hvilket gjør at noe ny teori vil benyttes. Faktorsynene blir omtalt som F1, F2 og F3, og jeg har valgt å drøfte dem innenfor disse temaene: konflikter en nødvendig del av lederjobben, konflikter som en vekstmulighet for læring, relasjonsbevissthet som en del av konflikthåndteringen og innsikt gjennom ulike perspektiver og tilbakemeldinger. Jeg har valgt å referere til utsagn og deres plasseringer med fotnoter der hvor dette har vært relevant.

5. 1 Konflikter en nødvendig del av lederjobben?

Å jobbe i organisasjoner, er å være i konflikt, skriver Tjosvold (2008). Det å arbeide med andre og å håndtere konflikter, ser Tjosvold som noe uatskillelig og kan ikke være en aktivitet separert fra annet arbeid. Dette gjenspeiler seg også i mine funn i denne studien. Det foreligger en konsensus mellom faktorene, hvor alle lederne opplever at konflikter er noe som hører til i arbeidslivet, og blir ikke utelukkende sett på som et forstyrrende element¹. F1 og F3 ser det som svært viktig å ta tak i situasjoner som oppstår, og på denne måten også kunne forhindre at konflikter eskalerer til noe u håndgripelig². Hos F2 havner dette litt mer i bakgrunnen, men uttrykker likevel konflikter som en forståelig del av arbeidshverdagen. Det at noe havner i bakgrunnen trenger ikke bety at det ikke er viktig for deltakerne, men kan også signalisere at fokus heller ligger et annet sted (Kvalsund, 1998). I postintervju med lederen som ladet høyest på F2, og derfor gjenspeiler faktoren mest, kom det frem en lengsel etter å kunne få uttrykke konflikter med andre ord, da selve begrepet ofte blir assosiert med noe ubehagelig og fryktinngytende. Å få benevne konflikter for «diskusjoner» og «uenigheter» på arbeidsplassen ville føre til mindre frykt og uvilje til å imøtekomme dem, uttrykte denne lederen. Denne informasjonen stemmer overens med forskningsfunn i studien til Hansen et al. (2015) og Mikkelsen (2014), hvor informantene stadig brukte andre ord enn konflikt på tilspissede situasjoner, nesten en tendens til begrepsaversjon. Det kan resultere i et negativt fokus på bruken av selve begrepet, hvor det blir tatt for gitt at begrepet i seg selv gir negative assosiasjoner (Hansen et al., 2015). Mange betrakter konflikter som noe negativt, og har muligens gjort seg erfaringer med at «magien» i konflikter snarere fremkaller ubehag og oppleves som nedbrytende, heller enn en ressurs mot læring og endring (Skau, 2017). Om lederen i F2 innehar et grunnsyn på konflikter som er statisk og konserverende, og ser på konflikter som noe ensbetydende negativt, kan ikke denne studien gi noe entydig svar på. Postintervjuet med denne faktoren bidro til et interessant moment i så henseende, hvor det ble delt tanker om det å arbeide innenfor en arbeidskultur hvor de normative verdiene ligger i å ikke ta opp de vanskelige temaene og holde «elefanten i rommet» på armlengdes avstand. Med arbeidskulturen som orientering, kan det tenkes at også ledere med et mer

¹ 10 (-3,-4,-4) Å bruke tid på å finne årsaker til konflikter, oppleves ofte som bortkastet. Det forstyrrer både effektiviteten og det vi egentlig skal gjøre på jobb.

² 14 (-4,-2,-5) Ofte kan det være fristende heller å lukke øynene og håpe på at oppseilende konflikter vil forsvinne av seg selv. Det gjør de sjelden, men da slipper jeg å ta stilling til konflikten der og da.

dynamisk og endringsvillig grunnsyn på konflikter, opplever det som krevende å være så åpen og fleksibel som en ønsker å være i konfliktsituasjoner på arbeidsplassen. Selv om F2 ble tolket som noe mer tilbakeholden i sitt konfliktsyn og på den måten litt ulik F1 og F3, ble det også avdekket differenser mellom de to andre faktorene. Et generelt inntrykk av F3 pekte i en retning mot at konflikter anses som viktige, men viser likevel en relativt nøytral og noe mekanisk tilnærming til fenomenet. Lederen sitter med ansvaret og har det siste ordet, som øverste autoritet³. Det holistiske bilde som ble tegnet av F1, gav inntrykk av et mer optimistisk og endringsorientert konfliktsyn, hvor konflikter ikke bare er et nødvendig onde på arbeidsplassen, men heller blir sett på som en ressurs og som et potensial for vekst og nytenkning ved at de ansatte fritt kan få uttrykke sine meninger og sette spørsmålsteget ved det som gjøres i arbeidet⁴ (Skau, 2017; Argyris, 1991).

5.2 Konflikter som en vekstmulighet for læring?

Vårt forhold til konflikter er ofte preget våre tillærte væremåter, holdninger og verdier, og som vi aldri har tatt et kritisk oppgjør med (Skau, 2017). Dette kan bidra til noen u hensiktsmessige måter å både være i og håndtere konflikter på. Konfliktmønster vi har lagt oss til har en tendens til å repetere seg selv, om vi ikke velger å stoppe opp, undre oss og være nysgjerrig på hvorfor vi gjør som vi gjør (Fisher-Yoshida, 2003).

De delte synene som dukket opp gjennom fortolkning av faktorsyn i denne studien, kunne til en viss grad gi tilgang til lederne eget subjektive konfliktmønster. Hovedinntrykket er at ingen av lederne ser på seg selv som konfliktoppsøkende, eller har noen stor tilbøyelighet til å havne i uoverensstemmelser med de andre på arbeidsplassen⁵. Det kommer heller ikke frem noen tydelige reaktive, impulsive og angrepslystne tilnærminger til konflikter⁶. Det kan tyde på at deltakerne i denne studien ikke befinner seg innenfor den spontane adferds-kategorien i Van de Vliert (1998) sin konfliktatferds-modell. Mine funn viser at både F1 og F3 opererer med en tydelig strategisk fremstilling av veloverveid, ønsket og planlagt konfliktatferd. Lederne som definerer F1 gjør dette ved å ta seg god tid til konfliktarbeidet, og ser dette som en vesentlig investering i sine ansatte⁷. En leder som evner å bruke tid og sette ned tempoet under konflikthåndteringen, har også muligheten til å holde hodet kaldt og veilede på en hensiktsmessig måte for å finne gode løsninger (Skau, 2017). For F1 inngår det i denne veiledningen å vise anerkjennelse og bekreftelse av de ansatte, hvor oppmerksom lytting blir vektlagt⁸. I postintervju med F3 kom det frem at veiledning av de ansatte også var en viktig komponent i lederens måte å veilede på, spesielt i konfliktsituasjoner. Veiledningen var dog mer rettet mot det å gi de ansatte konkrete tilbakemeldinger, enn på hva som kunne gjøres av endringer, for at de ansatte kunne komme seg videre med bedre løsninger på det de sto i. Lytting er av betydning også i dette faktorsynet, men anerkjennelse og bekreftelse kommer noe i bakgrunnen. Funnene

³ 5 (+5) Jeg forstår at vi på jobben ikke kan være enig i alt. Det er likevel viktig jeg som leder alltid er tydelig på at det er jeg som sitter med ansvaret og har det siste ordet, som øverste autoritet.

⁴ 32 (-3) Jeg opplever det som positivt at folk tør å ytre sine meninger, sette spørsmålsteget rundt det vi gjør på jobben. Men alt kan ikke sies høyt, det er det ikke alle som forstår – og da må de settes litt på plass.

⁵ 16 (-4, -5, -2) Jeg havner lett i uoverensstemmelser med andre, og tenker at det som oftest handler om kjemi og personlighet.

⁶ 13 (-5, -5, -3) Ofte kan jeg ta meg i å prøve å komme meg ut av en vanskelig situasjon gjennom å angripe, true eller klandre min motpart, i stedet for å se på meg selv og hva jeg kan gjøre.

⁷ 25 (+5) Som leder prioriterer jeg å oppnå en tilstand der alle parter i en konflikt blir hørt og forstått i rimelig grad. Det tar tid, men er en forutsetning for å finne gode løsninger, og en viktig investering i mine ansatte.

⁸ 7 (+3) Når jeg eller noen av mine ansatte er i konflikt, tenker jeg alltid at det er viktig å anerkjenne og bekrefte den andre. Uansett om vi er enig eller ikke. + 1 (+5) I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier.

nevnt over, fremstår for meg som forsker, som en tanke om at F1 veileder sine ansatte med en henimot personsentrert tilnærming i konfliktsituasjoner. Faktorsynet kommuniserer et menneskeorientert perspektiv, med vektlegging på å se individet som noe eget og unikt, med ressurser og muligheter – hvor ikke bare yrkesmennesket kommer i fokus, men også personverdien (Kvalsund, 2014). Med fare for å tillegge faktoren egenskaper eller meninger den ikke innehar eller kjenner seg igjen i, gir likevel det ovenstående inntrykk av et faktorsyn som uttrykker en humanistisk-eksistensiell holdning i sin måte å veilede sine ansatte på, derav navnet «en empatisk høvding». Med empati, innlevelse og et ønske om å forstå sine ansatte, kan lederen skape en form for hjelperelasjon hvor partene blir styrket i sine forståelser, erkjennelser og i sin selvinnsett når problemer oppstår (C. Rogers, 1957; Lien, 2006).

Måten F3 møter og veileder konflikter på arbeidsplassen kan, ut fra tolkningsfunn, vise mer bevegelse mot det å ville gi råd og angi retning for hvilke løsninger som vil være av betydning, i den hensikt å løse problemene. Dette kan gi assosiasjoner til en form for mesterlære. Formodentlig ikke i den tradisjonelle formen, hvor en ser for seg «lærer og elev» i en utdanningssituasjon, men mer ut fra en uformell og guidet anvisning i konfliktsituasjoner, hvor målet er definert av lederens ambisjoner for bedriften (Skagen, 2013). I motsetning til F1 og F3, viser F2 frem et mer utydelig bilde på hvordan lederne veileder eller er en ressurs og hjelper for sine ansatte når det oppstår konflikter i jobben. I mine funn virker F2 å være i et noe ambivalent forhold til lytting som verktøy innenfor konflikthåndtering⁹; faktorsynet har et ønske om at de ansatte selv tar ansvar når det oppstår problemer og legger ikke signifikant mening i det å anerkjenne og bekrefte¹⁰. Det kan tyde på et litt distansert ledersyn hvor selve hjelperelasjonen muligens uteblir. I postintervjuet ble det eksplisitt uttalt at lederen hadde lite erfaring med å se at lytting førte så mye med seg, og at det kunne bli «for mye prat». Videre ble det antydnet at det beste var nok om de ansatte løste sine uoverensstemmelser på et lavere nivå, og ikke koblet inn lederen med en gang. Dette argumenterer ikke for en tydelig strategisk konfliktatferd (Van de Vliert, 1998) hos F2, som var tilfelle hos F1 og F3, men tolkes mer som en adferd rettet mot mindre gjennomtenkte handlingsstrategiske og veiledningsrettede konflikthåndteringsvalg enn en tydelig og planlagt strategi.

Om det grunnleggende synet på konflikt har bidratt til dannelsen av gode eller uhensiktsmessige konfliktmønstre, så vil våre tankemønstre og handlingsevne omslutes av dette og legge føringer for hvordan vårt arbeid utføres (Skau, 2017). Våre mønstre, i både tanke og handling, er gjerne utviklet ubevisst, men de må endres bevisst (Andersen, 2004). En bevissthet rundt hvilket tankesett en opererer med, kan gi ny innsikt i og mer forståelse av de valg som blir foretatt. Det er når vi møter motstand og utfordringer, vi blir testet på om vi har et vekstorientert eller et mer fastlåst tankesett (Dweck & Ehringer, 2006). Funnet i denne studien indikerer et noe uensartet tankesett blant lederne. Både F1 og F3 oppfattes som trygge ledere med tillit til seg selv, og som opplever å ha tiltro til egne evner i møte med konflikter. Begge faktorsynene ser også ut til å imøtekomme uoverensstemmelser og uro blant arbeidsstokken med en tanke om at løsninger finnes, og feil kan gjøres og samtidig rettes opp i. Likevel hviler det en

⁹ 2 (+3) På tross av at jeg alltid prøver å forstå den andre når det er tydelige uenigheter, er det ikke alltid at lytting er nok. + 1 (-3) I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til den andre sier.

¹⁰ 4 (+4) Jeg har tillit til at de ansatte tar ansvar og rydder opp selv når problemer oppstår på jobb. Som leder sitter jeg ikke alltid med svarene. + 7 (0) Når jeg eller noen av mine ansatte er i konflikt, tenker jeg alltid at det er viktig å anerkjenne og bekrefte den andre. Uansett om vi er enig eller ikke.

nyanseforskjell mellom faktorene i hva angår tankesett. Lederne som deler et meningsmønster med F3 kommuniserer til en viss grad et noe fastlåst og statisk tankesett når det berører konflikttemaet. Det er grunn til å anta at disse lederne opplever sin måte å være i og håndtere konflikter på både som effektivt og produktivt, i henhold til sine intensjoner og behov rettet direkte til bedriftens mål og hensikt¹¹. Undringen hos meg som forsker, ligger i om dette faktorsynet har en tendens til å velge å anvende de samme verktøyene i sin konflikthåndtering, bare med sterkere kraft, og på denne måten ende opp med enkeltkretslæring og uten muligheter til å utvide handlingsrommet sitt (Argyris, 1991). Denne undringen baserer seg på F3s vektlegging på at ulike virkelighetsoppfatninger kan være krevende¹² og at faktorsynet forholder seg indifferent til å ta et «utenfra perspektiv», hvilket kan medføre et tap av informasjon om seg selv, også som konflikthåndterer¹³ (Meyer, 2014). Det er mulig å tenke seg at denne faktoren har en formening om hvilke verdier som styrer handlingsstrategiene, men at det likevel foreligger en diskrepans mellom måten faktoren tror den handler på, og det som faktisk blir gjort. Hvor åpen og fleksibel F3 da velger å være for tilbakemeldinger fra de ansatte, kan være av avgjørende betydning for hvorvidt det kan gjøres oppdagelser som fører til ny læring og nye måter å gjøre ting på (Meyer, 2014).

F1 skaper antakelser om at dette faktorsynet innehar et mer vekstorientert tankesett, med målsetning om å forstå og kjenne sine ansatte – ved å utforske og være nysgjerrig på deres behov, mål og tankesett, i den hensikt å både lære noe av andre og om seg selv¹⁴ (Dweck & Ehrlinger, 2006). En kan få inntrykk av at det eksisterer en kongruens mellom faktorens uttalte verdier og bruksverdiene, noe som bidrar i første rekke til en større kontakt med seg selv, men kan også skape en tillit og troverdighet overfor sine ansatte. På denne måten vil det kunne dannes rom og frihet til å uttrykke seg, åpne opp for refleksjonsmuligheter, både sammen og hver for seg – en inngangsport til økt dobbelkretslæring på arbeidsplassen (Argyris, 1991; Meyer, 2014).

Den holistiske betraktingen av F2, fremstiller et bilde av en tankegang basert på enkeltkretslæring og et mer eller mindre fastlåst tankesett hva gjelder konflikter og håndteringen av den. Det at faktorsynet gir uttrykk for ubehag forbundet med å eksplisitt si i fra om behov og ønsker¹⁵, kan betegne en frykt for å feile eller en bekymring over hva andre kan komme til å mene eller tenke. Å ha kontakt med og kunne formulere både for seg selv og andre hvilke behov som er viktig for en, gir ofte en fastere grunn å stå på. Ved å vite hvilke behov som står på spill for en selv, vil det gi en større trygghet i konfliktsituasjoner, som igjen resulterer i en mer stabil opptreden (Jordan, 2015). Legges det bånd på seg selv, med unngåelse av å vise sårbarhet eller tilkortkommenhet, vil det også bidra til å skape en avstand mellom leder og ansatte i konfliktfylte situasjoner (Skau, 2017). Hvis det tas i betraktning at dette faktorsynet kan se ut til å forskyve noe av ansvaret for konflikthåndteringen over på de ansatte, kan det fremstå som et manglende initiativ til å ta tak i konfliktsituasjoner. Dette kan oppstå på grunn av fravær av gode erfaringer med å få dette til, redsel for å feile, eller en opplevelse av å ikke

¹¹ 18 (0) Ofte i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv.

¹² 35 (+3) Det å anerkjenne den andres virkelighetsoppfatning, kan være avgjørende for å få til en konstruktiv konflikt. Men det er lettere sagt enn gjort.

¹³ 20 (0) Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ... + 9 (0) Som leder får jeg mange gode tilbakemeldinger på måten jeg håndterer konflikter, men det er ikke alltid at det står helt klart for meg hva det er som fungerer.

¹⁴ 24 (+4) Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten. + 20 (+4) Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ...

¹⁵ 18 (+5) Ofte i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv. + 20 (+3) Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ...

inneha den kompetansen det krever (Skau, 2017). Ifølge Bandura (1994) vil manglende tro på mestring, lav «self-efficacy», påvirke vår motivasjon, innsats og gjennomføringsevne når vi står overfor vanskelige og utfordrende oppgaver. I mine funn ligger det en anskuelse om at lite eller manglende initiativ til konflikthåndtering kan bero på lav «self-efficacy» i henhold til konflikthåndtering, hvilket også medfører forskyvning av ansvaret, og som igjen fratrukkers faktorsynet en mulighet til å gjøre seg nye og mer positive erfaringer. Dette funnet knyttes også til Hansen et al. (2015) sin nevnte sykliske prosess ved konflikter, hvor negative erfaringer gjerne resulterer i ubehag, som igjen påvirker til at konfliktene ikke adresseres eller håndteres for sent, hvilket skaper uønskede konsekvenser og forsterker eller bekrefter den negative konfliktforståelsen. For å bryte denne sykliske prosessen kan det være av avgjørende betydning å inspisere og være nysgjerrig på sitt eget tankesett, stille seg kritiske og reflekterende spørsmål om hvorfor en gjør som en gjør (dobbelkretslæring), og på den måten kanskje ha muligheten til å handle ut fra ønskede motiver, verdier og intensjoner (Argyris, 1991; Meyer, 2014). Svak «self-efficacy» kan korrigeres av observasjonslæring, hvor en kan iaktta og lære av gode rollemodeller innenfor områder en selv opplever lite mestring (Bandura, 1994). I min studie betrakter jeg F1 som en mulig rollemodell for sine ansatte på arbeidsplassen, hvor lederne fremstår som innsiktsfull både hva gjelder å tåle å stå i ubehag, nysgjerrighet på å lære noe nytt om seg selv og andre og ikke minst skape gode relasjoner ved å investere i sine ansatte¹⁶, hvilket kan legge til rette for god konflikthåndtering. Med et utviklende læringsperspektiv, som innbefatter tanken om at vi mennesker er formbare og i stadig endring (Dweck og Ehrlinger, 2006), kan konflikter som oppstår benyttes både som en ressurs og en arena for vekst, utvikling og nyskaping (Skau, 2017).

5.3 Relasjonsbevissthet, som en del av konflikthåndteringen?

Mye av konfliktteorien velger å beskrive konflikter som en ressurs til kreativitet, nytenkning og innovasjon i bedrifter og organisasjoner (Deutsch, 1994; Tjosvold, 2008). Likevel har konfliktfenomenet et dårlig rykte, det skaper kaos og forvirring i organisasjoner, i individer og i relasjoner (Tjosvold, 2008). Relasjonsbevissthet i arbeidsprosesser, og ikke minst i konflikthåndteringsprosesser, kan øke læringsnivået i samarbeidet mellom ansatt og leder. En bieffekt av denne læringen er at en også blir mer effektiv når en møter hverandre med hele seg (Kvalsund, 2014). Å møte hverandre med hele seg, fordrer en villighet og et ønske om å bli kjent med sine positive og negative sider, sine skyggesider og blinde flekker (Luft, 1961).

5.3.1 Relasjonsbevissthet gjennom tilstedeværelse?

For en leder innebærer relasjonskompetanse verdien av sosial bevissthet. Ved å bevisst velge samvær med de ansatte, vil det oppstå en rekke muligheter til å lede og til å få innsikt i deres arbeid og livssituasjon. Synligheten en leder velger å vise, utspiller seg primært ut fra holdninger og prioriterte valg (Spurkeland, 2012). Spurkeland har valgt å beskrive «det relasjonelle gjemmespillet», hvor lederen bevisst unngår å møte dem han leder (s. 194). En fraværende leder vil ha vanskeligheter med å fange opp uro og

¹⁶ 7 (+3) Når jeg eller noen av mine ansatte er i konflikt, tenker jeg alltid at det er viktig å anerkjenne og bekrefte den andre. Uansett om vi er enig eller ikke. + 20 (+4) Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ... + 24 (+4) Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten. + 25 (+5) Som leder prioriterer jeg å oppnå en tilstand der alle parter i en konflikt blir hørt og forstått i rimelig grad. Det tar tid, men er en forutsetning for å finne gode løsninger, og en viktig investering i mine ansatte.

uoverensstemmelser på arbeidsplassen, og han kan også miste anledningen til å påvirke og veilede der det vil være hensiktsmessig å gripe tidlig inn. Formodentlig vil tapet av å skape gode konflikthåndterings erfaringer, både for seg selv og de ansatte, være av stor betydning (Skau, 2017).

Funn i studien kan indikere at de ulike faktorsynene velger forskjellige strategier til synlig ledelse når det kommer til konflikter på jobben. Til tross for at de er rimelig samstemte når det gjelder å erfare betydningen av å ta tak i konflikter¹⁷, ser det likevel ut til at deres tilstedeværelse når dette oppstår, kan være av noe ulik kategori. Gjennom tolkningen av F1 kommuniserte dette faktorsynet tydelige aspekt av ledere som verdsetter å skape relasjonelle bånd til sine ansatte. Det kommer til syne ved at faktorsynet både er villig til å investere i tid, lytte intensjonelt og etterstrebe å vise forståelse og empati når konflikter oppstår. Dette kan tyde på ledere som tilstreber å være til stede der hvor de menneskelige interaksjonene forekommer, og på den måten ha mulighet til å fange opp signaler på spenninger og uro som befinner seg i arbeidsstokken. En synlig og tilstedeværende leder har flere muligheter til å skape det Kvalsund og Meyer (2005) beskriver som gjensidighetsdimensjonen av relasjonelle kvaliteter. Det er gjennom gjensidighetsrelasjonen at leder og ansatt inkluderer og tar vare på hverandre, som selvstendige og uavhengige individ, og det er her en blir verdsatt som ulike individer med motsetninger – men det er også her de er gjensidig avhengige av hverandre for å vokse og utvikle seg (Kvalsund & Meyer, 2005). F2 og F3 vektla begge et ønske om at de ansatte skulle være så uavhengige og selvstendige som mulig, men dette kan ut fra mine funn, ha bakgrunn i ulike intensjoner og opplevelser av relasjonskvaliteter. F3 kan skape et inntrykk av at ledernes vektlegging på uavhengighet og selvstendighet har sitt utløp fra tillit til at de ansatte innehar de egenskapene og ferdighetene som trengs for å gjøre selvstendige valg¹⁸ (6). Det betyr ikke nødvendigvis at lederne er fraværende eller ikke ønsker å følge opp sine ansatte, men kan heller tyde på et samarbeid på et mer selvstendig relasjonsplan, hvor det kan foregå deling av kunnskap, ressurser og respekt ut fra gjensidige prinsipper (Kvalsund, 2014), også når relasjonen innbefatter konfliktelementer. Dette funnet ble bekreftet i postintervju med lederen som ladet høyest på faktoren, som hentydet at tiltro til at de ansatte både innehar kunnskapen og kompetansen til å ta tak i konfliktsituasjoner på egenhånd, var essensielt for han som leder. «Jeg kan trå til om de ikke fikser det», var hans kommentar. Et spørsmål som likevel blir interessant å stille, er om de ansatte opplever denne symmetrien i relasjonen, eller om de kjenner på en utilfredshet og utrygghet ved en slik uavhengighetsrelasjon med leder når de står i konfliktsituasjoner? Det foreligger ikke noe grunnlag for å svare på dette i denne studien, men om så er, vil uavhengighetsrelasjonen skape negativ verdi for de ansatte. For F2 imidlertid, kan ønsket om uavhengighet og selvstendighet blant de ansatte, fremstilles med et noe annerledes bilde av kvaliteten på arbeidsrelasjonene enn F3. En kan kjenne igjen den samme uavhengighetsdimensjonen i begge faktorsynene, men i F2 kan det synes som om at den utspiller seg på en mer negativ måte. Det er ikke gjort direkte funn som tilsier at lederne i F2 har en enerådige og selvtilstrekkelig holdning til sine ansatte, helhetsinntrykket peker heller mot en uavhengighet som er basert på unngåelse og et ønske om å ikke involvere seg i konfliktsituasjonene på jobben. Om dette skriver seg fra egen opplevd utilstrekkelighet, eller om dette handler om en generell dynamikk på

¹⁷ 10 (-3,-4,-4) Å bruke tid på å finne årsaker til konflikter, oppleves ofte som bortkastet. Det forstyrrer både effektiviteten og det vi egentlig skal gjøre på jobb.

¹⁸ 6 (+3) For meg har det alltid vært viktig at de ansatte er selvstendige og så uavhengige som mulig, selv om jeg da kan miste litt oversikten og misforståelser kan oppstå.

arbeidsplassen, er vanskelig å kunne si noe om. Men symmetrien mellom leder og ansatte vil ikke her bære preg av gjensidig positiv karakter (Kvalsund, 2014), og fravær av oppmerksomhet fra leders side kan både kunne bidra til konflikter og muligens bevirke til eskalering av konflikter som allerede har oppstått (Skau, 2017). «Det relasjonelle gjemmespillet» (Spurkeland, 2012), kan frata en leders mulighet til å veilede både seg selv og sine medarbeidere til en bedre håndtering av konflikter, og en forspiller dermed muligheten til direkte og ekte møter mellom ansatt og leder. Den gjensidige relasjonsdimensjonen blir også en uoppnåelig realitet, da dette fordrer at en søker å forstå hverandre som deler av et relasjonelt system, hvor både leder og ansatt deltar i å skape mening og forståelse, og begge må være agenter i det gjensidige feltet (Kvalsund & Allgood, 2008).

5.3.2 Relasjonsbevissthet gjennom samtalen?

Det er i det direkte møte mellom mennesker at relasjoner bygges, og alle relasjoner bygges gjennom samtalen (Spurkeland, 2012). Mange dialoger kan betegnes som separate monologer, hvor samtalen bygger mer på å innfri egne ønsker og behov. Den andre blir da oppfattet som et objekt, en «jeg-det-relasjon», i motsetning til en relasjon som gjenspeiler en genuin interesse for hverandres unike forskjellighet og hvor samtalen drar i retning av å skape felles erfaringer og forståelser, en «jeg-du-relasjon» - der begge blir møtt av hverandre som subjekter og agenter (Buber, 1992; Kvalsund & Allgood, 2008). Ofte er det ikke *at* vi er uenige, eller *hva* vi er uenige om, som kan være ødeleggende mellom personer i relasjon. Det er heller *hvordan* vi velger å være uenig, som kan ha mer å si for utfallet (Skau, 2017). Hvordan vi forholder oss til oss selv og den andre i konfliktsamtalen, om vi ser den andre som objekt eller subjekt, om vi er til stede med hele oss og tar imot den andre slik den andre opplever seg selv, vil måtte kreve en betydelig tilstedeværelse, og det Kvalsund (2006) benevner som oppmerksom bruk av lytting. Funn i studien indikerer at samtalen og lytting kan oppleves og anvendes noe forskjellig for de ulike faktorsynene i konfliktsituasjoner. Hvor F1 gjerne inviterer og oppmuntrer til samtale og legger stor vekt på å være oppmerksomt lyttende og forståelsesfull overfor den andre¹⁹, kan det se ut til at F2 opplever og erfarer lytting som mindre effektivt, hvilket kan resultere i mindre praktisering av verktøyet i veiledning av konfliktsituasjoner²⁰. Lytting som verktøy og redskap når det oppstår uenigheter og uro på jobben, kan for en leder være veien inn til forståelse av de ansattes situasjon, problemer og behov (Skau, 2017). Det kreves likevel, om lyttingen skal være til hjelp og ha veiledende effekt, at ikke oppmerksomheten utelukkende er på sak eller konfliktens innhold, eller at det kun foreligger en intellektuell forståelse. Skal samtalen ha relasjonsbyggende verdi, må leder vise interesse og søke forståelse av hele mennesket, gjennom blant annet fasilitering²¹ (Kvalsund, 2006).

Med mine funn kan det foreligge indikasjoner på at F1 er bevisst hvordan samtalen og lytting kan være av verdi i også i konfliktsituasjoner, og på denne måten kan relasjoner og «jeg-du-møter» (Buber, 1992) både skapes og vedlikeholdes til tross for uenigheter²². F2 kan miste noe av lyttingens verdi hvis den bevisst unngås, hvilket også kan etablere

¹⁹ 1 (+5) I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier. + 24 (+4) Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten.

²⁰ 2 (+3) På tross av at jeg alltid prøver å forstå den andre når det er tydelige uenigheter, er det ikke alltid at lytting er nok. + 1 (-3) I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier.

²¹ Fasilitere er en måte å kommunisere på; gi støtte, akseptere og gi rom for opplevelsen av situasjonen (Kvalsund, 2006).

²² 7 (+3) Når jeg eller noen av mine ansatte er i konflikt, tenker jeg alltid at det er viktig å anerkjenne og bekrefte den andre. Uansett om vi er enig eller ikke.

et svakere grunnlag for relasjonsutvikling på arbeidsplassen (Spurkeland, 2012). For F3, viser mine tolkningsfunn et noe annet mønster relatert til samtale og lytting, enn både F1 og F2. Faktorsynet kan gi uttrykk for å oppleve dette som relevant til sin måte å håndtere konflikter på, likevel fornemmer jeg som forsker at det er med en noe distansert eller formell verdi. Å lytte godt blir poengtert som viktig og lederne ønsker både å møte, lytte og forsøke å forstå²³. For at parter i vanskelige samtaler skal oppleve noe mer enn å bare bli hørt på, men også kjenne på anerkjennelse og bekreftelse på deres perspektiv og virkelighetsoppfattelse, må ledere ha mot til å dykke ned i samtaleens dybde (Spurkeland, 2012). Samtaleens dybde, forklarer Spurkeland, med det å finne mot til å berøre det som er viktig, også på det eksistensielle plan. Jeg som forsker kan ikke se bort ifra at F3 både utviser mot og velger å «dykke i dypet» i konfliktsituasjoner, men det har havnet noe i bakgrunnen i dette faktorsynet, hvilket gjør at det relasjonelle initiativet ikke blir så fremtredende.

5.4 Innsikt gjennom ulike perspektiver og tilbakemeldinger?

5.4.1 Perspektivbevissthet, en vei til økt forståelse?

Det vil være en risiko vi overgir oss til, kanskje ubevisst, å ikke forstå og kjenne oss selv, og å ikke være oppmerksom på i hvilken grad våre handlinger har påvirkningskraft på andre i konfliktsituasjoner (Fisher-Yoshida, 2003). Våre handlinger, sett gjennom et konstruktivistisk perspektiv, er konsekvenser av vår egen fortolkning av omgivelsene, uavhengig av hvordan en eventuell verden utenfor oss måtte være. Sett på denne måten handler vi ut fra hvordan vi oppfatter verden, en verden mer eller mindre skapt av oss selv (Nygård, 2007). I konfliktsituasjoner med andre, opererer hvert individ med ulike måter å tolke og konstruere forståelsen av både seg selv, de andre og ikke minst situasjonen. Det er av den grunn det noen ganger vil være en differanse mellom våre intensjoner og dens innvirkning på andre. Vi handler ut fra våre egne verdier, men det vil bli tolket og gitt mening i henhold til den andres verdier og virkelighetsforståelse (Fisher-Yoshida, 2003). Det kan se ut til at faktorsynene har noe ulik opplevelse av, og vektlegging på, hvordan forskjellige virkelighetsforståelser kan bidra til uoverensstemmelser og konflikter på arbeidsplassen. Mine funn viser at F3 kan erfare det som anstrengende å anerkjenne den andres måte å tolke og begripe ting på²⁴. Å være seg bevisst at reaksjoner og atferd gjerne skriver seg fra egne perspektiv og forståelse, og å foreta valg basert på en ansvarliggjøring av disse reaksjonene²⁵, er ikke tillagt stor mening og havner i bakgrunnen. Det kan indikere at lederne ikke målbevisst etterstreber å se situasjonene gjennom andres øyne og «utkikkspost», men dette er ingen sikre funn og kan derfor også bety noe helt annet. Når det likevel blir interessant, er det for å sammenligne disse indikasjonene med F1. F1 vektlegger høyt at vi har ulike forståelser og perspektiv, og er også oppmerksom på at vi vil komme til å reagere forskjellig på

²³ 1 (+4) I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier. + 27 (+5) Selv om ikke alle slutter seg til mine meninger som leder, må alle bli møtt, lyttet til og forsøkt forstått. At noen er inkludert og forstått, uten at alle er enige, er noe helt annet enn at de er avvist og ekskludert.

²⁴ 35 (+3) Det å anerkjenne den andres virkelighetsoppfatning, kan være avgjørende for å få til en konstruktiv konflikt. Men det er lettere sagt enn gjort.

²⁵ 24 (-1) Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten. + 22 (+1) I konflikter er det veldig forskjellig hvordan jeg reagerer – det kommer helt an på situasjonen. Likevel ser jeg tydelig hvordan min reaksjon kan påvirke utfallet.

hendelser og situasjoner ut fra vår egen virkelighetsoppfatning²⁶. I postintervjuet med den som definerer faktoren nest høyest, ble det ettertrykkelig proklamert hvor viktig det var for han som leder, å være nysgjerrig på hvordan situasjoner utspiller seg fra den andres ståsted. Med dette som utgangspunkt, kunne lederen sammen med sine ansatte etablere en mer felles forståelse for situasjonen, hvilket igjen la til rette for konfliktsituasjoner som en arena for læring for alle parter. Her fremstiller funnene mine en leder som møter de ansatte på en veiledende måte i konfliktsituasjoner, hvor det kan skapes grunnlag for å forstå seg selv og den andre ut fra subjektiv erfaringskunnskap (Kvalsund, 2006). Det er mulig å forestille seg at lederne med dette faktorsynet erkjenner det vi mennesker har til felles, men også vår forskjellighet, og da evner å *forstå skillet mellom et «jeg» og et «du», og være lydhøre overfor du-ets egenart* (Skau, 2017, s. 51). På samme måte som F3, så havner utsagn som omhandler ulik forståelse, perspektivtaking og hvordan vår påvirkning og reaksjoner kan utspille seg ut fra dette, noe i bakgrunnen for F2. En kan undre seg om mangel på investering av tid og synlig ledelse i situasjoner hvor det inngår konflikt, også kan vanskeliggjøre muligheter for den utforskningen som kreves for å oppdage sin egen og den andres verdenssyn, «egenart», og med dette konfliktforståelse. For å få innblikk i både ens egen og motpartens konfliktforståelse, intensjoner og handlinger, sitt syn på verden, kan tilbakemeldinger fra andre være av hensiktsmessig betydning.

5.4.2 Tilbakemeldinger som kilde til økt selvinnsett?

Tilbakemeldinger kan bidra til avsløring av våre ubevisste antakelser og vurderinger, hvilket kan gjøre oss i stand til å bli mer bevisst og intensjonell i måten vi møter og håndterer relasjonelle utfordringer i konfliktsituasjoner (Fisher-Yoshida, 2003). Ledere som tar på seg «aktørrollen» (Nygård, 2007) og går aktivt inn for å oppsøke informasjon som andre besitter om en, skaper muligheter for selvrefleksjon forbundet med hvordan en oppleves og blir oppfattet av andre, informasjon som kan medvirke til økt forståelse av seg selv (Skau, 2017; Kopperud, 2019). Tilbakemeldinger sett på som en gaveutveksling mellom individer (Fisher-Yoshida 2003), danner et fundament for oppdagelse og ny forståelse for hverandres selvreferanser, som i neste omgang kan bidra til gode samarbeidsrelasjoner også når det oppstår spenninger og uoverensstemmelser på arbeidsplassen (Kvalsund & Roald, 2019).

Faktorsynene i denne studien kommuniserte til meg som forsker, differensierte oppfatninger og bruk av tilbakemeldinger som verktøy i sitt arbeid som leder. Funn kan antyde at F3 aktivt anvender verktøyet i sin veiledning av de ansatte i konfliktsituasjoner, da forstått som korrigeringer på en tydelig og retningsorientert måte²⁷. Dette ble bekreftet gjennom postintervju med leder som definerte dette faktorsynet mest, med høyest ladning; god og nødvendig rettledning med tilbakemeldinger, kunne hjelpe de ansatte som var i uoverensstemmelser med hverandre. Lederen kunne likevel kjenne seg godt igjen i min tolkning, som stilte spørsmålsteget ved om lederen selv søkte etter respons på sin egen rolle som leder og konflikthåndterer. Tilbakemeldinger på seg selv var noe han ikke innbydde til regelmessig, og så at det her kunne ligge potensiale for informasjon som han ville ha god

²⁶ 24 (+4) Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten. + 23 (+3) Som leder er jeg bevisst på mitt ansvar for eget reaksjonsmønster i konfliktsituasjoner. Klart vi påvirker hverandre, men jeg er likevel ansvarlig for min egen reaksjon.

²⁷ 21 (+4) Vi mennesker er avhengige av tilbakemeldinger og korreksjoner fra andre, og kanskje særlig når et motsetningsforhold er til stede. Til syvende og sist handler det om hvordan vi velger å gi tilbakemeldingen.

nytte av i lederjobben sin. Med bakgrunn i tidligere beskrevet funn angående F1, hvor lytting, anerkjennelse og bekreftelse blir høyt verdsatt som fremgangsmåter for veiledning av konflikter, ses plassering av utsagn 20 (+4); *hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ...*, som en implikasjon på at lederne anerkjenner at andre besitter informasjon om dem, men også at dette er noe de muligens er villig til å ta imot som en gave for egen utvikling. F1s tidligere nevnte trygghet i leder -og konfliktrollen kan også være med på å tolke det dithen. F2 har i likhet med F1 lagt positiv verdi (+3) i utsagnet nevnt over, dog med et holistisk blikk på dette faktorsynet, fremstår det for meg som forsker likevel i retning av at faktorsynet i likhet med F3, ikke oppsøker eller inviterer til tilbakemeldinger om seg selv fra de ansatte når det er uenigheter til stede. Dette funnet kan relateres til at faktorsynet ser det som vanskelig å tydeliggjøre sine behov i konfliktsituasjoner og opplever derfor å skuffe seg selv²⁸, noe som også kan komplisere et tydelig ønske om slike «gaver» fra de andre på arbeidsplassen. Det er ikke gitt at tilbakemeldinger trenger å oppleves som udelt positive og velkomne bidrag i relasjoner. Tilbakemeldinger kan også skape motstand og smerte i oss (Kvalsund og Meyer, 2005). Kvalsund og Meyer beskriver at smerten kan ligge i å oppdage noe vi ikke vil erkjenne oss, men de tydeliggjør også at denne oppdagelsen ofte kan være noe av det mest lærerike for vår egen vekst og utvikling. Uten lytting og deling av hverandres selvreferanser (Kvalsund & Roald, 2019), vil vi heller ikke oppnå utvidelse av de kvadratene som er blinde, gjemt og mystisk for oss i «Joharis vindu» (Luft, 1961). Om vi velger å omfavne usikkerheten i det å være i relasjon med hverandre, også når konfliktfenomenet virker truende på oss, med en villighet til å avsløre sider ved oss som er sårbare, usikre eller vonde – da kan vi lære hverandre å kjenne, og lære oss selv å kjenne (Kvalsund & Allgood, 2008).

5.4.3 Q-metoden som en mulighet til å gjøre oppdagelser?

Med min drøfting av konflikter som en arena for vekst og utvikling, både knyttet til samhandling og personlig innsikt, er det interessant å anbringe Q-metoden som en metode som kan legge til rette for refleksjon og undring – og eventuelt ny innsikt (Allgood, 1999). Ved å foreta en Q-sortering, gis det anledning til å kunne bli mer bevisst sin egen kunnskap om det tema studien omhandler, men også skape grobunn for både nye betraktninger og ettertanker angående verdier, holdninger og atferd hvilket kan medføre til etablering av nye selvreferanser (Kvalsund & Roald, 2019). Denne antagelsen baserer seg på det deltakerne uttrykte gjennom å besvare spørsmål i skjemaet om bakgrunnsinformasjon og postintervju med tre deltakere. I postintervju med en deltaker ble det ettertrykkelig gitt uttrykk for at han sjeldent hadde reflektert over konflikter på den måten han opplevde å gjøre under sorteringen av utsagn. Han var også overrasket over hvor mange følelser som dukket opp i han under selve handlingen. En annen deltaker kom med et spennende innspill i så måte, under postintervjuet. Etter Q-sorteringen kunne han kjenne på et behov for å samles til et fokusgruppeintervju, hvor deltakerne kunne samtale og «sparre» med hverandre om utsagnene og eventuelt plasseringene av dem. Han gav uttrykk for å ville utforske sine «nye» tanker og refleksjoner med andre. I bakgrunnsinformasjonen ble det delt tilbakemeldinger som; *spennende konkrete utsagn, som satte i gang tanke -og refleksjonsprosesser og treffende og aktuelle utsagn og litt vanskelig, men likevel lærerikt*. I relasjon til «bevissthet-kompetanse-modellen» (Cannon et al., 2010) kan det være muligheter for at noen av deltakerne ble seg bevisst eller mer bevisst, sin kompetanse/inkompetanse i

²⁸ 18 (+5) Ofte i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv.

tilknytning til studiets tema og fokus, og på den måten oppleve en bevegelse og progresjon også i sin personlige kompetanse.

6.0 Oppsummering og avsluttende kommentarer

I denne studien har min hensikt vært å utforske, og få et innblikk i, hvordan ledere opplever og erfarer konfliktfenomenet på arbeidsplassen. Ved bruk av Q-metoden har deltakerne fått anledning til å kommunisere med meg som forsker, sin operante subjektivitet, omhandlende det å være i, håndtere og veilede konfliktsituasjoner. Drøftingen har gitt tilgang til å knytte mine funn til eksisterende teori. I så henseende kan dette skape muligheter for en utvidet forståelse for ulike måter konflikter kan bli forstått og håndtert på. Studien har introdusert tre differensierte faktorsyn som på hver sin måte har fremvist syn som opererer i det aktuelle kommunikasjonsuniverset. Resultatene i denne forskningen samsvarer med eksisterende teori og undersøkelser, hvor det blir poengtert at konflikter er en naturlig konsekvens av samhandling mellom mennesker, hvilket også gjør det til en viktig del av lederhverdagen (Skau, 2017; Hansen et al., 2015; Tjosvold, 2008). Samtidig viser studiens funn ulike måter å forholde seg til dette, på arbeidsplassen. Opplevelsen og forståelsen av konflikt som en kilde til endring, vekst og utvikling kjennetegnes av faktorsyn 1. Her inngår lytting, anerkjennelse og bekreftelse av den andre som essensielle veiledningsgrep for å kunne hjelpe sine ansatte i konfliktsituasjoner. Relasjonsbygging trer frem som et viktig håndteringsaspekt. Her innbefattes en mulig inkludering av utforskning, også på det eksistensielle plan. Faktorsyn 2 betegner et mer distansert og adspredt forhold til det å veilede sine ansatte ved tilstander hvor konflikter oppstår. Med dette kan en også gå glipp av konflikt som en ressurs til ny innsikt, økt forståelse og samarbeid på et dypere relasjonelt nivå. Studiens tredje faktorsyn anskueliggjør ledere som legger vekt på å lytte til sine ansatte, og som bruker sin trygghet og autoritet til å veilede mot praktiske og retningsorienterte løsninger i en konflikt. Her har relasjoner mer formell og intellektuell karakter.

Når det gjelder temaets og studiens relevans for rådgivning, blir det viktig for meg å vise til min forståelse av ledelse som et organisk og relasjonelt fenomen (Roald, 2019). Her kan leder innta en hjelperelasjon til sine ansatte med en veiledende tilnærming til konflikter. For ledere som ønsker å lede sine ansatte på en slik måte, vil det å få innsikt i seg selv og sine relasjonelle omgivelser, være nyttige skritt på veien til hensiktsmessig konflikthåndtering. Gjennom sparring og fasilitering sammen med en rådgiver, kan ledere få hjelp til å øke denne kompetansen. Refleksjon og utforskning i møte med en fasilitator kan bidra til økt bevisstgjøring vedrørende sin lederrolle og sin måte å møte konflikter på.

Med konfliktens uunngåelige tilstedeværelse, men også relevans i norske bedrifters arbeidssammenheng, kan det være av presserende aktualitet for ledere å velge å ta et steg til side, og skape rom for refleksjon og et inspiserende syn på eget og andres konfliktmønster. Det å lære konflikthåndtering kan betraktes som vanskelig, men likevel være en helsebringende reise. Studien kan i så måte være et bidrag til en veibeskrivelse, blant mange.

6.1 Kritiske refleksjoner til egen forskning

Konflikt som fenomen, og ens eget subjektive forhold til det, kan være et komplekst tema som mange opplever er vanskelig og utfordrende. Av den grunn så jeg Q-metoden som en velegnet metode, hvor deltakerne fikk anledning til å meddele sitt eget subjektive syn på tanker og erfaringer som ellers kan være krevende å artikulere fritt (Ellingsen, 2010). Samtidig kunne jeg i utarbeidelsen av utsagnene kjenne på novisefølelsen i bruken av Q-metoden, og strebet etter å oppdage og finne det rette

«kunstuttrykket» som Brown (1980) benevner. I retrospekt ser jeg at jeg formodentlig kompliserte deltakernes muligheter til å uttrykke sine subjektive meninger og erfaringer ved at noen utsagn inneholdt én del de kjente seg igjen i, men ikke den andre, og kunne derfor være vanskelig å plassere. Dette forstyrret også fortolkningsarbeidet, ved å skape usikkerhet i meg som forsker. Postintervju av tre deltakere i etterkant, ble av den grunn viktig for å kunne til en viss grad validere mine funn. Det var positivt at de som ble intervjuet kjente seg godt igjen i store deler av tolkningen min. Teorien anbefaler ofte et Q-utvalg med 40-80 utsagn (Watts & Stenner, 2012). Mitt Q-utvalg ble bestående av 36 utsagn, et valg basert på nødvendigheten av digital gjennomføring og med dette en frykt for at utførelsen skulle bli for omfattende for deltakerne. Tilbakemeldinger har vist at flere deltakere opplevde å miste noe av refleksjonsmuligheten ved at undersøkelsen ble for «teknisk» å utføre, hvilket kunne medføre mindre oversikt over hele Q-sorteringen. Får jeg muligheten til å anvende denne forskningsmetoden ved en senere anledning, vil jeg nok foretrekke å være til stede og la deltakerne få anledning til å «kjenne og føle» mer på sorteringsprosessen, og med dette legge til rette for flere utsagn i Q-utvalget.

Konfliktfenomenet relatert i et utviklingsperspektiv, er et tema som har vekket et stort engasjement i meg både før og under studiet. Underveis i studien har jeg vært engstelig for hvorvidt dette sterke engasjementet har stått i veien for min objektivitet som forsker. Med dette i bakgrunn har jeg forsøkt å forholde meg nøytral i forskerrollen, og etterstrebet å argumentere saklig i henhold til funn og diskusjon. På samme måte har jeg gjort meg tanker og det er blitt skapt bekymringer i henhold til det å skulle såre eller plassere deltakere i bestemte kategorier, med fare for at noen skulle oppleve seg ikke sett eller forstått slik de forstår seg selv. Jeg velger å nevne disse aspektene her med et ønske om å vise til refleksjon og redegjørelse for hvordan mine holdninger og verdier som forsker kan være med å påvirke både gjennomføring og resultater, til tross for stort fokus på kritisk refleksjon i prosessen.

6.2 Forslag til videre forskning

Denne studien har søkelys på ulike lederes subjektive opplevelser og erfaringer med å være i, håndtere og veilede konflikter på arbeidsplassen. I denne sammenhengen har det oppstått mange refleksjoner over hvordan de ansatte opplever å motta støtte og veiledning fra sine respektive ledere, og hva dette har å si for det psykososiale miljøet på arbeidsplassen. I den nevnte levekårsundersøkelsen fra 2019, utført av SSB, oppga 23% av de ansatte dårlig forhold mellom kolleger og 33% ble møtt med uvilje fra ledere om man kom med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene. Jeg finner dette som høye tall, og blir da nysgjerrig på hva ansatte opplever at de trenger fra sine ledere. Mer forskning omhandlende dette i norsk sammenheng, kunne bidratt til nyttig informasjon for ledere som ønsker å utvikle seg i rollen som konflikthåndterer.

Funn i studien har avdekket ulike måter å lede på i konfliktsituasjoner, og under utarbeidelsen av studien er det flere ledelsesmåter som har fanget min nysgjerrighet, som eksempelvis coachende, autentisk, relasjon og emosjonell intelligens -ledelse. Jeg har en formening om at dette er måter å lede på som har fått økt oppmerksomhet også i Norge de siste årene. Forskning, sett med et blikk på norske forhold, kan være av interesse for å kaste lys over styrker og svakheter sett i relasjon til konflikthåndtering på arbeidsplassen.

Til slutt vil jeg trekke frem et av mine store interesseområder, samtaleveiledning av både ledere og ansatte. Mer forskning angående behov for og nytteverdi av at norske arbeidstakere får anledning til å ha en samtalepartner å sparre og reflektere sammen med, om arbeidslivet og livet generelt. Jeg undrer meg om dette kan ha noen positiv effekt på sykefravær, opplevd mestring på jobb, mobbing og trakassering og en følelse av håndtering av det komplekse arbeidslivet mange kjenner på.

Referanseliste

- Allgood, E. (1999). Catching transitive thought through Q methodology: implications for counselling education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 43(2), 209-225. <https://doi.org/10.1080/0031383990430206>
- Allgood, E. & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 39-46). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Andersen, J. A. (2004). *Folkeskikk og uskikk på jobben. Konfliktbehandling på arbeidsplassen*. Son: Barkas
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 4(2), 4-15. Hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1072.5181&rep=rep1&type=pdf>
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. I V. S. Ramachandran (Red.), *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81. Academic Press: New York. Hentet fra <http://www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html>
- Bernecker, K., & Job, V. (2019). Mindset theory. I K. Sassenberg & M. L. W. Vliek (Red.), *Social Psychology in Action: Evidence-based interventions from theory to practice* (s. 179-191). Cham: Springer.
- Buber, M. (1992). *Jeg og du*. Oslo: Cappelen. (Originalverk utgitt 1923, Insel Verlag).
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity. Applications of Q methodology I political science*. New Haven/London: Yale University Press.
- Brown, S. R. (2019). Subjectivity in human sciences. *The Psychological Record*, 69(4), 565-579. <https://doi.org/10.1007./s40732-019-00354-5>
- Cannon, H. M., Feinstein, A. H. & Freisen, D. P. (2010). Managing complexity: Applying the conscious-competence model to experiential learning. *Developments in Business Simulation and Experimental Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference (Vol. 37)*. Hentet fra <https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/306>
- Darawsheh, W. (2014). Reflexivity in research: promoting rigour, reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 21(12), 560-568. <https://doi.org/10.12968/ijtr.2014.21.12.560>
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. I E. Van de Vliert & C. K. W. De Dreu (Red.), *Using conflict in organization* (s. 9-22). London: SAGE.
- Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training, and research. *Journal of Social Issues*, 50(1), 13-32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb02395.x>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019, 10. februar). Generelle forskningsetiske retningslinjer. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Dweck, C. S., & Ehrlinger, J. (2006). Implicit theories and conflict resolution. I M. Deutsch, P. Coleman & E. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution: theory and practice* (2. utg., s. 317-330). San Francisco: Jossey-Bass.

- Ebdrup, N. (2012). Hva er hermeneutikk? *Forskning.no*. (Oversatt av Lars Nygaard). Hentet fra <https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>
- Einarsen, S. V. & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet* (2. utg.). Gyldendal: Oslo.
- Eigel, K. M. & Kuhnert, K. W. (2016). *The map. Your path to effectiveness in leadership, life, and legacy*. Baxter: Texas.
- Ellingsen, I. T. (2010) Erfaringer fra ungdommenes deltakelse i Q-studie: Utarbeidelse av utsagn og gjennomføring av Q-sortering med ungdom under barnevernets omsorg. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 105-121). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Ellingsen, I. T., Størksen, I & Stephens, P. (2010). Q methodology in social work research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(5), 395-409. <https://doi.org/10.1080/13645570903368286>
- Fauskevåg, O. (2019). Å leve eit djupt liv: Subjektiv selvinnsikt og kompetanse. I J. A. Haugan & Ø. Kvello (Red.), *Selvinnsikt og profesjonalitet* (s. 107-130). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fisher-Yoshida, B. (2003). Self-awareness and the co-construction of conflict. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management*, 14(4), 169-182.
- Hansen, K., Mykland, S. & Solbakk, M. N. (2015). Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter. *Søkelys på Arbeidslivet*, 32(1-2), 61-77. Hentet fra https://www.idunn.no/spa/2015/01-02/konfliktforstaaelse_og_konflikters_konsekvenser_i_norske_ku
- Helsing, D., Howell, A., Kegan, R. & Lahey, L. (2008). Putting the "development" in professional development: Understanding and overturning educational leaders' immunities to change. *Harvard Educational Review*, 78(3), 437-465. Hentet fra <https://www.proquest.com/docview/212260946?accountid=12870>
- Ivey, A. E., D'Andrea, M. J. & Ivey, M. B. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy. A multicultural perspective* (7. utg.). California: SAGE.
- Jordan, T. (2002). *Self-awareness, meta-awareness and the witness self*. Upublisert arbeid, hentet fra www.perspectus.se/tjordan.
- Jordan, T. (2011). Skillful engagement with wicked issues. A framework for analysing the meaning-making structures of societal change agents. *Integral Review*, 7(2), 47-90.
- Jordan, T. (2015). *Konflikthandtering i arbetslivet – forstå, hantera, förebygg*. Malmø: Gleerups Utbildning.
- Kammrath, L. K., & Dweck, C. (2006). Voicing conflict: Preferred conflict strategies among incremental and entity theorists. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(11), 1497-1508. <https://doi.org/10.1177/0146167206291476>
- Kopperud, K. (2019). Ledelse og selvinnsikt. I J. A. Haugan & Ø. Kvello (Red.), *Selvinnsikt og profesjonalitet* (s. 257-273). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. (1998). *A theory of the person: A discourse on personal reality and explication of personal knowledge through Q-methodology – with implications for counseling and education* (Doktoravhandling). Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet, Trondheim.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner. Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. (2014). Samarbeidslæring og samarbeidsledelse – en effektiv arbeidsform for produktivitet? I Kvalsund, R. & K. Meyer (Red.), *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring* (s. 21-48). Oslo/Trondheim: Akademika.

- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2008). Persons-in-relation. Dialogue as transformative learning in counseling. I G. Grazina (Red.), *Santykis ir Pokytis. Tarpasmeniniu rysių gelmines prielaidosirpsichoterapija* (s. 185-206). Universiteto Leidykla: Vilnius.
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 105-121). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. & Roald, G. M. (2019). Sjølvinnsikt i eit relasjonsperspektiv. I J. A. Haugan & Ø. Kvello (Red.), *Selvinnsikt og profesjonalitet* (s. 185-208). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lien, T. (2006). *Veiledningens hemmelighet. Læring og relasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Luft, J. (1961). The Johari Window: A graphic model of awareness in interpersonal relations. *NTL's Human Relations Training News*, 5(1), 6-9. Hentet fra <http://www.convivendo.net/wp-content/uploads/2009/05/johari-window-articolo-originale.pdf>
- Lutfallah, S. & Buchanan, L. (2019). Quantifying subjective data using online Q-methodology software. *The Mental Lexicon*, 14(3), 415-423. <https://doi.org/10.1075/ml.20002.lut>
- Macmurray, J. (1961). *Person in relation*. London: Faber & Faber.
- McKeown, B. & Thomas, D. B. (2013). *Q Methodology* (2. utg.). California: SAGE
- Meyer, K. (2014). Motsetninger og paradokser til fremme for skapende samarbeidsledelse. I Kvalsund, R. & K. Meyer (Red.), *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring* (s. 51-74). Oslo/Trondheim: Akademika.
- Mikkelsen, E. N. (2014). Konfliktende konfliktforståelser. Meningsskapelse og handlerum i konflikter på arbeidsplassen. *Tidsskrift for arbeidsliv*, 16(2), 82-98. <https://doi.org/10.7146/tfa.v16i2.108966>
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke. Søkelys på menneskets selvforståelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Patton, P. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London: SAGE.
- Pettersen, M. (2009). Når egen forforståelse blir utfordret. Med metablikk på egen forskningsprosess. *Fontene Forskning*, 1(10), 20-40. Hentet fra <https://fonteneforskning.no/pdf-15.26509.0.3.3d2382133e>
- Roald, M. R. (2015). Coaching og coachende lederskap. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap. Helhetlig rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s.119-139). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rogers, Carl. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95-103.
- Rogers, R. S. (1995). Q-methodology. I Harré, R., Langenhove, L. V. & Smith, J. A. (Red.), *Rethinking methods in psychology* (s. 178-192). London: SAGE.
- Shank, G. (1987). Abductive strategies in educational research. *The American Journal of Semiotics*, 5(2), 275-290. <http://doi.org/10.5840/ajs19875220>
- Skagen, K. (2013). *I veiledningens landskap. Innføring i veiledning og rådgivning* (2. utg.). Oslo: Cappelen.
- Skau, G. M. (2017). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (5. utg.). Oslo: Cappelen.
- Smith, N. W. (2001a). *Current systems in psychology*. Belmont: Wadsworth/Thomson

- Learning.
- Smith, N. W. (2001b). Centrism, noncentrism, and universal Q. *Operant Subjectivity*, 24(2), 52-67.
- Sohlberg, P & Sohlberg, B. M. (2019). *Kunnskapens former: Vitenskapsteori, forskningsmetode og forskningsetik* (4. utg.). Stockholm: Liber.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- SSB <https://www.ssb.no/statbank/table/10477/tableViewLayout1/>
- Stephenson, W. (1963). Independency and operationism in Q-sorting. *The Psychological Record*, 13(3), 269-272.
- Stephenson, W. (1986). Protoconcurus. The concourse theory of communication. *Operant Subjectivity*, 9(2), 37-58.
- Svennungsen, H. O. (2011). *Making meaningful career choices. A theoretical and Q-methodological inquiry* (Doktoravhandling). Norsk teknisk-naturvitenskapelig universitet, Trondheim.
- Sæbjørnsen, S. N. & Ellingsen, I. E. (2015) Q-metode: Et praktisk redskap ved innovasjon i kommunene. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Sosial innovasjon fra politikk til tjenesteutvikling* (249-266). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sæbjørnsen, S. N., Ellingsen, I. T., Good, J. M. M. & Ødegård, A. (2016). Combining a naturalistic and theoretical Q sample approach: an empirical research illustration. *Operant subjectivity: The international Journal of Q Methodology*, 38(2), 15-32. <http://doi.org/10.15133/j.os.2016.005>
- Tavory, I. & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. London: The University of Chicago Press.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsen, A. A. & Allgood, E. (2010). Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 15-22). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Tjosvold, D., Poon, M & Yu, Z. (2005). Team effectiveness in China: cooperative conflict for relationship building. *Human Relations*, 58(3), 341-367. <https://doi.org/10.1177%2F0018726705053426>
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight «big-tent» criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177%2F1077800410383121>
- [Tveiten, S. \(2013\). *Veiledning – mer enn ord* \(4. utg.\). Bergen: Fagbokforlaget.](#)
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. I P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Red.), *Handbook of work and organizational psychology* (2. utg., s. 351-369). East Sussex: Psychology Press.
- Watts, S. & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: theory, method and interpretation*. London: SAGE.
- Wong, A., Wang, X., Wang, X. & Tjosvold, D. (2020). Ethical leaders manage conflict to develop trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 133-146. <http://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0363>

Vedlegg 1 Q-utvalg

Utsagn relatert til forskningsdesignet mitt:

Effekt	Nivå		
Læringssyn	konstant (a)	vekst (b)	
Relasjons- dimensjon	avhengig (c)	uavhengig (d)	Gjensidig (e)
Personlig kompetanse	bevisst/ubevisst kompetanse (f)	bevisst/ubevisst inkompetanse (g)	

acf (konstant-avhengig-u/b kompetent)

1 I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier.

2 På tross av at jeg alltid prøver å forstå den andre når det er tydelige uenigheter, er det ikke alltid at lytting er nok.

3 Når det oppstår uenigheter, passer jeg alltid på å få partene i dialog med hverandre. Alle må jo bli hørt.

adf (konstant-uavhengig-u/b kompetent)

4 Jeg har tillit til at de ansatte tar ansvar og rydder opp selv når problemer oppstår på jobb. Som leder sitter jeg ikke alltid med svarene.

5 Jeg forstår at vi på jobben ikke kan være enig i alt. Det er likevel viktig jeg som leder alltid er tydelig på at det er jeg som sitter med ansvaret og har det siste ordet, som øverste autoritet.

6 For meg har det alltid vært viktig at de ansatte er selvstendige og så uavhengige som mulig, selv om jeg da kan miste litt oversikten og misforståelser kan oppstå.

aef (konstant-avhengig-u/b kompetent)

7 Når jeg eller noen av mine ansatte er i konflikt, tenker jeg alltid at det er viktig å anerkjenne og bekrefte den andre. Uansett om vi er enig eller ikke.

8 Som leder er det svært viktig å holde fast i det som fungerer, også når det gjelder min håndtering av konflikter. Hvorfor bare endre for å endre?

9 Som leder får jeg mange gode tilbakemeldinger på måten jeg håndterer konflikter, men det er ikke alltid at det står helt klart for meg hva det er som fungerer.

acg (konstant-avhengig- u/b inkompetent)

10 Å bruke tid på å finne årsaker til konflikter, oppleves ofte som bortkastet. Det forstyrrer både effektiviteten og det vi egentlig skal gjøre på jobb.

11 Jeg tenker at de fleste av mine ansatte vil at jeg skal løse konflikten de står i. Det er på en måte mitt ansvar som leder.

12 Som leder setter jeg pris på at mine ansatte søker råd når det er uoverensstemmelser på jobben. Jeg sitter jo ofte med mer informasjon og har de fleste svarene.

adg (konstant-uavhengig-u/b inkompetent)

13 Ofte kan jeg ta meg i å prøve å komme meg ut av en vanskelig situasjon gjennom å angripe, true eller klandre min motpart, i stedet for å se på meg selv og hva jeg kan gjøre.

14 Ofte kan det være fristende heller å lukke øynene og håpe på at oppseilende konflikter vil forsvinne av seg selv. Det gjør de sjelden, men da slipper jeg å ta stilling til konflikten der og da.

15 Erfaringen min er at det ofte ikke gis rom for det kompliserte og tidkrevende arbeidet det er med konflikter. Jeg som leder har som regel mange andre gjøremål og hensyn som må prioriteres høyere. Slik er det i arbeidslivet, dessverre.

aeg (konstant-gjensidig-u/b inkompetent)

16 Jeg havner lett i uoverensstemmelser med andre, og tenker at det som oftest handler om kjemi og personlighet.

17 I en fastlåst konflikt er det ofte lite sannsynlig at det finnes noen løsninger. Jeg som leder blir da ofte enig med partene om at det er best å sette punktum, og bare gå videre.

18 Ofte i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv.

bef (vekst-avhengig-u/b kompetent)

19 Noen mennesker er lite bevisste hvordan deres egenskaper kan virke ødeleggende på andres trivsel og arbeidsevne. Da er det min jobb som leder å påpeke dette på en hensynsfull og konkret måte for å skape endring.

20 Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ...

21 Vi mennesker er avhengige av tilbakemeldinger og korreksjoner fra andre, og kanskje særlig når et motsetningsforhold er til stede. Til syvende og sist handler det om hvordan vi velger å gi tilbakemeldingen.

bdf (vekst-uavhengig-u/b kompetent)

22 I konflikter er det veldig forskjellig hvordan jeg reagerer – det kommer helt an på situasjonen. Likevel ser jeg tydelig hvordan min reaksjon kan påvirke utfallet.

23 Som leder er jeg bevisst på mitt ansvar for eget reaksjonsmønster i konfliktsituasjoner. Klart vi påvirker hverandre, men jeg er likevel ansvarlig for min egen reaksjon.

24 Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten.

bef (vekst-gjensidig-u/b kompetent)

25 Som leder prioriterer jeg å oppnå en tilstand der alle parter i en konflikt blir hørt og forstått i rimelig grad. Det tar tid, men er en forutsetning for å finne gode løsninger, og en viktig investering i mine ansatte.

26 Som leder ønsker jeg å lytte til og forstå alle parter i en konflikt, men jeg er ikke redd for å sette et punktum for å unngå at konflikten skal eskalere.

27 Selv om ikke alle slutter seg til mine meninger som leder, må alle bli møtt, lyttet til og forsøkt forstått. At noen er inkludert og forstått, uten at alle er enige, er noe helt annet enn at de er avvist og ekskludert.

bcg (vekst-avhengig-u/b inkompetent)

28 Når jeg er nysgjerrig på hva som ligger bak en konflikt, vet jeg det kan være viktig å ha mot til å spørre de vanskelige spørsmålene. Dette er noe jeg trener på som leder.

29 Det ligger ofte noe bak som gjør at konflikter oppstår, men jeg ser det ikke som min oppgave å undersøke dette. Jeg er avhengig av at den andre velger å fortelle.

30 Bakenforliggende årsaker, som misforståelser, upresise vurderinger eller negative følelser, er ofte kimen til konflikter. Dette synes jeg er vanskelig å undersøke.

bdg (vekst-uavhengig-u/b inkompetent)

31 Friske meningsutvekslinger er et gode på arbeidsplassen. Vi kan ikke og skal ikke ha likt syn på alt. Men blir folk for pågående, velger jeg å trekke meg unna.

32 Jeg opplever det som positivt at folk tør å ytre sine meninger, sette spørsmålstegn rundt det vi gjør på jobben. Men alt kan ikke sies høyt, det er det ikke alle som forstår – og da må de settes litt på plass.

33 Jeg tenker at mine ansatte ser at uoverensstemmelser kan være noe positivt, og bidra til kreativitet og nytenkning. Men som leder er det vanskelig å gjøre alle til lags.

beg (vekst-gjensidig-u/b inkompetent)

34 Vi mennesker, også jeg som leder, har alltid noe å lære av andre – sånn sett er vi gjensidig avhengig av hverandre. Men i konflikter hender det at jeg glemmer dette.

35 Det å anerkjenne den andres virkelighetsoppfatning, kan være avgjørende for å få til en konstruktiv konflikt. Men det er lettere sagt enn gjort.

36 Hvis det ofte er konflikter på arbeidsplassen, kan det være et tegn på behov for noen endringer. Men jeg som leder kan ikke ta på meg denne oppgaven alene.

Vedlegg 2 Instruksjonsbetingelser

Instruksjon for sortering av utsagn

Les gjennom hele dokumentet før du begynner

Tusen takk for at du tar deg tid til å stille opp som deltaker i mitt masterprosjekt - det setter jeg stor pris på! Under finner du instruksjoner for sortering av 36 utsagn (setninger). Dersom det er noe du lurer på eller noe som er vanskelig å forstå, må du ikke nøle med å ta kontakt. Jeg er tilgjengelig på telefon: **47 60 19 06**.

Når du sorterer er det viktig at du sorterer ut fra hvordan *du opplever og erfarer deg selv og andre i konfliktsituasjoner på arbeidsplassen*. Ingen svar er gale, rette, gode eller dårlige. **Sorter ut fra slik du faktisk opplever og erfarer det, og ikke ut fra hva du mener du bør tenke**. Bruk gjerne god tid på å lese utsagnene og kjenn etter om de stemmer med din personlig erfaring. Forsøk å lytte til kroppen og følelsene også, ikke bare tankene. Det er ingen fasit for hvordan du skal forstå utsagnene, du bestemmer hva de betyr for deg.

○ **Trinnene for gjennomføring av Q-sortering**

1. Det første steget av sorteringen er en grovsortering av utsagnene (setningene). Les først alle utsagnene for å få en oversikt over hele innholdet. Gå så tilbake til det første utsagnet og klikk på det ikonet under setningen som korresponderer med din opplevelse, mening eller erfaring til utsagnet. Ikonet **tommel opp = identifiserer meg mest med**, mens **spørsmålstegn= nøytralt**, og ikonet **tommel ned= identifiserer meg minst med**. Om du er usikker på hva ikonet står for, dra da musa over ikonet og du vil få en påminnelse. Ikke vær redd for å gjøre noen feil valg her, du kan forandre på sorteringen og plasseringen din for hvert steg i undersøkelsen. Når alle utsagnene er blitt grovsortert, vil du kunne gå til neste steg som er den endelige sorteringen i sorteringsskjemaet.

2. Du skal nå gjøre en mer detaljert sortering, der du skal velge ut tallverdier på hvert utsagn ut fra en skala fra +5 til -5, og plassere dem etter mønsteret i sorteringsskjemaet. Velg ut de 2 utsagnene som passer best med din erfaring, som du identifiserer deg mest med og plasser på +5. Så tar du 2 utsagn fra den gruppen utsagn du identifiserer deg minst med og plasserer på -5. Så fortsetter du å **veksle** med rangeringen til du har plassert alle utsagnene. **Utsagnene som har minst betydning eller som du føler deg mer likegyldig overfor plasseres i 0-kolonnene**. Du drar utsagnet med musa og slipper det inn i matrisen. Du kan velge å zoome (+/- på venstre side) om du ønsker å forstørre utsagnet, som gjør lesbarheten bedre. Du kan også zoome og flytte på skjemaet, ved å bruke musematta, musa eller piltastene på datatastaturet. Det er mulig å nullstille plasseringen din ved å trykke på "tilbakestill"-knappen på høyre side.

3. Når du har plassert ferdig alle utsagnene inn i sorteringsskjemaet, se over sorteringen din. Hvis du ønsker, kan du omplassere og bytte plass på utsagnene ved å dra/slippe med musa. **Det er viktig å huske på at det ikke er noen riktige eller gale svar. Det beste svaret er det som reflekterer best din subjektive opplevelse, mening eller erfaring.**

4. Når du er fornøyd mer din sortering, klikk så på avslutt. Det er fremdeles mulig å gå tilbake til sorteringen, om du vil gjøre noen endringer, ved å trykke "avbryt". For å avslutte undersøkelsen, trykker du på "avslutt og lever".

5. Fint om du etter sorteringen, svarer på noen korte spørsmål.

Tusen takk for hjelpa og lykke til!

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått skriftlig informasjon om studien *Lederes egne opplevelser av å være i, håndtere og veilede konflikter på arbeidsplassen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker ved å trykke på *jeg er enig*, eller velger *jeg er ikke enig* om jeg vil trekke meg fra undersøkelsen.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, i løpet av juni 2021.

Jeg er enig

Jeg er ikke enig

Vedlegg 4 Bakgrunnsundersøkelse

Bakgrunnsundersøkelse

Kjønn

Mann

Kvinne

Alder

20-29 30-39

40-49 50-59

60+

Hvor mange år har du vært leder?

0-5 6-10 11-15

16-20 21-30 30+

Har du noen form for lederutdanning?

Ja

Nei

Kan du si noe ord om hvordan det var å delta i undersøkelsen?

Var det noe du ikke fikk gitt uttrykk for/noe som manglet?

Vedlegg 5 Faktorladninger

Her er Q-sorteringer som lader signifikant på hver faktor merket med X, og de Q-sorteringene som lader høyest på hver faktor og definerer den mest er markert med svart.

Nr	Deltaker	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1	M	0.26017	-0.1608	0.61421X
2	*M	0.51768	0.15056	0.5586
3	*K	0.59909	0.06123	0.61341
4	*K	0.448	0.54138	-0.16674
5	M	0.15152	0.73503X	0.18024
6	K	0.21287	-0.46455X	0.33915
7	?	0.24615	0.71047X	0.318
8	*M	0.31481	0.11936	0.35249
9	M	0.83145X	0.2226	0.20122
10	K	0.76805X	0.01444	0.31779
11	K	0.27578	0.05229	0.68088X
12	M	0.64855X	0.15308	0.49612
13	*K	0.39851	0.36104	0.36857
14	M	0.85422X	0.13798	0.09215
15	M	0.74594X	0.06826	0.29243
16	M	0.20202	0.19376	0.8101X
17	K	0.64138X	0.26159	0.32805
18	M	-0.04636	0.36752	0.61976X
19	*M	0.33207	0.32335	0.29628
20	M	0.67904X	0.18057	0.35504
21	M	0.82485X	0.19042	0.15678
22	*K	0.51348	-0.02576	0.60744
23	M	0.79858X	-0.00578	0.31196
Forklart varians		44,3%	7,8%	7,1%

*Deltakere som sorterer likt på alle flere faktorer, og deltakere som lader under signifikansnivå på 0.43, utregnet fra formelen $2.58 \times (1/\sqrt{36})$.

Vedlegg 6 Godkjenning fra NSD

Godkjenning fra NSD

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 08.01.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD

vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD

legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre

dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø

Vedlegg 7 Visuell oversikt over faktorsorteringer for hvert faktorsyn

Rosa felt: Distinguishing utsagn (*asterisk ved $p < .01$)
 Grå felt: Consensus utsagn

Faktor 1

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

Faktor 2

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

Faktor 3

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

Vedlegg 8 Distinguishing statements

Distinguishing statements for Faktor 1

Både faktorens verdiskåre og Z-verdi er vist.
(Asterisk (*)) indikerer signifikans på $P < .01$

Nr	Utsagn	Faktorer		
		F1 Q-SV Z-SCR	F2 Q-SV Z-SCR	F3 Q-SV Z-SCR
25	Som leder prioriterer jeg å oppnå en tilstand der alle parter i en konflikt blir hørt og forstått i rimelig grad. Det tar tid, men er en forutsetning for å finne gode løsninger, og en viktig investering i mine ansatte.	5 1,66*	0 0.19	1 0.38
24	Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten.	4 1.59*	2 0.76	-1 -0.38
23	Som leder er jeg bevisst på mitt ansvar for eget reaksjonsmønster i konfliktsituasjoner. Klart vi påvirker hverandre, men jeg er likevel ansvarlig for min egen reaksjon.	3 1.37*	2 0.61	1 0.28
7	Når jeg eller noen av mine ansatte er i konflikt, tenker jeg alltid at det er viktig å anerkjenne og bekrefte den andre. Uansett om vi er enig eller ikke.	3 1.14*	0 -0.21	1 0.40
26	Som leder ønsker jeg å lytte til og forstå alle parter i en konflikt, men jeg er ikke redd for å sette et punktum for å unngå at konflikten skal eskalere.	3 0.94*	-1 -0.66	0 0.24
6	For meg har det alltid vært viktig at de ansatte er selvstendige og så uavhengige som mulig, selv om jeg da kan miste litt oversikten og misforståelser kan oppstå.	1 0.41*	5 1.94	3 1.17
4	Jeg har tillit til at de ansatte tar ansvar og rydder opp selv når problemer oppstår på jobb. Som leder sitter jeg ikke alltid med svarene.	1 0.22*	4 1.45	-1 -0.48
33	Jeg tenker at mine ansatte ser at uoverensstemmelser kan være noe positivt, og bidra til kreativitet og nytenkning. Men som leder er det vanskelig å gjøre alle til lags.	0 0.09*	-3 -1.04	3 0.90
11	Jeg tenker at de fleste av mine ansatte vil at jeg skal løse konflikten de står i. Det er på en måte mitt ansvar som leder.	0 -0.22*	1 0.45	2 0.76
5	Jeg forstår at vi på jobben ikke kan være enig i alt. Det er likevel viktig jeg som leder alltid er tydelig på at det er jeg som sitter med ansvaret og har det siste ordet, som øverste autoritet.	-2 -0.57*	1 0.24	5 2.04
32	Jeg opplever det som positivt at folk tør å ytre sine meninger, sette spørsmålstegn rundt det vi gjør på jobben. Men alt kan ikke sies høyt, det er det ikke alle som forstår – og da må de settes litt på plass.	-3 -1.27*	-1 -0.31	0 -0.04
18	Ofta i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv.	-5 -1.57*	5 1.73	0 0.09

Distinguishing statements Faktor 2

Både faktorens verdiskåre og Z-verdi er vist.
(Asterisk (*) indikerer signifikans på $P < .01$)

Nr	Utsagn	Faktorer		
		F2 Q-SR Z-SCR	F1 Q-SR Z-SCR	F3 Q-SR Z-SCR
6	For meg har det alltid vært viktig at de ansatte er selvstendige og så uavhengige som mulig, selv om jeg da kan miste litt oversikten og misforståelser kan oppstå.	5 1.94*	1 0.41	3 1.17
18	Ofte i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv.	5 1.73*	-5 -1.57	0 0.09
4	Jeg har tillit til at de ansatte tar ansvar og rydder opp selv når problemer oppstår på jobb. Som leder sitter jeg ikke alltid med svarene.	4 1.45*	1 0.22	-1 -0.48
34	Vi mennesker, også jeg som leder, har alltid noe å lære av andre – sånn sett er vi gjensidig avhengig av hverandre. Men i konflikter hender det at jeg glemmer dette.	4 1.33*	-2 -0.55	-3 -1.07
2	På tross av at jeg alltid prøver å forstå den andre når det er tydelige uenigheter, er det ikke alltid at lytting er nok.	3 1.28*	0 0.08	0 0.09
24	Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten.	2 0.76*	4 1.59	-1 -0.38
31	Friske meningsutvekslinger er et gode på arbeidsplassen. Vi kan ikke og skal ikke ha likt syn på alt. Men blir folk for pågående, velger jeg å trekke meg unna.	1 0.28*	-3 -0.98	-2 -0.82
5	Jeg forstår at vi på jobben ikke kan være enig i alt. Det er likevel viktig jeg som leder alltid er tydelig på at det er jeg som sitter med ansvaret og har det siste ordet, som øverste autoritet.	1 0.24*	-2 -0.57	5 2.04
26	Som leder ønsker jeg å lytte til og forstå alle parter i en konflikt, men jeg er ikke redd for å sette et punktum for å unngå at konflikten skal eskalere.	-1 -0.66*	3 0.94	0 0.24
1	I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier.	-3 -1.03*	5 1.71	4 1.26
33	Jeg tenker at mine ansatte ser at uoverensstemmelser kan være noe positivt, og bidra til kreativitet og nytenkning. Men som leder er det vanskelig å gjøre alle til lags.	-3 -1.04*	0 0.09	3 0.90
12	Som leder setter jeg pris på at mine ansatte søker råd når det er uoverensstemmelser på jobben. Jeg sitter jo ofte med mer informasjon og har de fleste svarene.	-3 -1.13*	-1 -0.26	-1 -0.33

Distinguishing statements Faktor 3

Både faktorens verdiskåre og Z-verdi er vist.
(Asterisk (*)) indikerer signifikans på $P < .01$

Nr	Utsagn	Faktorer		
		F3 Q-SR Z-SCR	F1 Q-SR Z-SCR	F2 Q-SR Z-SCR
5	Jeg forstår at vi på jobben ikke kan være enig i alt. Det er likevel viktig jeg som leder alltid er tydelig på at det er jeg som sitter med ansvaret og har det siste ordet, som øverste autoritet.	5 2.04*	-2 -0.57	1 0.24
27	Selv om ikke alle slutter seg til mine meninger som leder, må alle bli møtt, lyttet til og forsøkt forstått. At noen er inkludert og forstått, uten at alle er enige, er noe helt annet enn at de er avvist og ekskludert.	5 1.98*	2 0.64	2 0.73
21	Vi mennesker er avhengige av tilbakemeldinger og korreksjoner fra andre, og kanskje særlig når et motsetningsforhold er til stede. Til syvende og sist handler det om hvordan vi velger å gi tilbakemeldingen.	4 1.28*	0 0.21	0 0.01
6	For meg har det alltid vært viktig at de ansatte er selvstendige og så uavhengige som mulig, selv om jeg da kan miste litt oversikten og misforståelser kan oppstå.	3 1.17*	1 0.41	5 1.94
35	Det å anerkjenne den andres virkelighetsoppfatning, kan være avgjørende for å få til en konstruktiv konflikt. Men det er lettere sagt enn gjort.	3 1.13*	1 0.38	0 -0.05
33	Jeg tenker at mine ansatte ser at uoverensstemmelser kan være noe positivt, og bidra til kreativitet og nytenkning. Men som leder er det vanskelig å gjøre alle til lags.	3 0.90*	0 0.09	-3 -1.04
26	Som leder ønsker jeg å lytte til og forstå alle parter i en konflikt, men jeg er ikke redd for å sette et punktum for å unngå at konflikten skal eskalere.	0 0.24*	3 0.94	-1 -0.66
18	Oftest i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv.	0 0.09*	-5 -1.57	5 1.73
20	Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ...	0 -0.22*	4 1.54	3 1.14
24	Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten.	-1 -0.38*	4 1.59	2 0.76
4	Jeg har tillit til at de ansatte tar ansvar og rydder opp selv når problemer oppstår på jobb. Som leder sitter jeg ikke alltid med svarene.	-1 -0.48*	1 0.22	4 1.45
16	Jeg havner lett i uoverensstemmelser med andre, og tenker at det som oftest handler om kjemi og personlighet.	-2 -0.67*	-4 -1.54	-5 -1.95
30	30 Bakenforliggende årsaker, som misforståelser, upresise vurderinger eller negative følelser, er ofte kimen til konflikter. Dette synes jeg er vanskelig å undersøke.	-3 -1.09*	-1 -0.47	-1 -0.35
29	Det ligger ofte noe bak som gjør at konflikter oppstår, men jeg ser det ikke som min oppgave å undersøke dette. Jeg er avhengig av at den andre velger å fortelle.	-5 -1.71*	-1 -0.52	-1 -0.30

Vedlegg 9 Forespørsel om deltakelse

Vil du delta i forskningsprosjektet
«Hvordan opplever ledere konflikt på arbeidsplassen?»

Mitt navn er Linda Ven Hansen, og jeg er masterstudent i Rådgivingsvitenskap ved NTNU. Jeg arbeider nå med min avsluttende masteroppgave som skal leveres i juni 2021.

Dette er en forespørsel til deg som jobber som leder/mellomleder, om å delta i forskningsstudien til min mastergrad. Tema for studien er *opplevelser av å veilede, mestre og håndtere konflikter på arbeidsplassen*. Formålet for studien er å få mer innsikt i og forståelse for hvordan du som leder opplever og forstår deg selv og andre i konfliktsituasjoner. Det finnes mye forskning om dynamikken i en konflikt, men jeg ser dette som en mulighet til å utvikle mer kunnskap om den subjektive opplevelsen av å være i eller håndtere konflikter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Forskningsstudien vil gjennomføres ved bruk av Q-metode. Dette innebærer at du vil bli bedt om å gjøre en sortering av utsagn (setninger) som angår dine opplevelser av konfliktbegrepet og konfliktsituasjoner. Disse utsagnene skal du som deltaker plassere i et sorteringsskjema basert på hvorvidt du er enig eller uenig med dem. Selve sorteringen av utsagn kan for deg som leder skape en prosess av erkjennning og læring i forhold til ditt eget konfliktmønster og håndtering av det i konfliktsituasjoner. Sorteringsskjemaet er anonymt og vil plottes inn i et dataprogram. Dataprogrammet gjennomfører så en faktoranalyse som kan avdekke om du deler meningsmønstre med andre deltakere. Delte meningsmønstre blir gjenstand for ulike factorsyn, som igjen kan bli utgangspunkt for videre tolkning og drøfting i oppgaven. Sorteringsskjemaet du fyller ut vil anonymiseres med en kode, lagres midlertidig, og slettes ved studiets slutt. Ingen informanter skal kunne identifiseres i oppgaven. Deltakelsen og sorteringen av utsagnene forventes å ta deg ca. 30 minutter. I etterkant av tolkning og drøfting i oppgaven, ønsker jeg gjerne et kort intervju med 3-4 deltakere over telefon. Intervjuet er ønskelig for å kunne etterprøve om mine tolkninger stemmer og for å få mer innblikk i factorsynene. Jeg blir derfor veldig takknemlig om du skriver telefonnummeret ditt på baksiden av sorteringsskjemaet før innlevering. Det er viktig å påpeke at du da ikke lenger er anonym for meg, men vil fortsatt være det i studien.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang til det datamaterialet som blir samlet inn er masterstudent Linda Ven Hansen og professor Ragnvald Kvalsund ved NTNU institutt for pedagogikk og livslang læring.

- Alle data som er samlet inn vil lagres på en egen minnepenn som er kryptert og beskyttet med et passord. Elektroniske og fysiske datamaterialet vil være innelåst. For å sikre anonymisering opp mot publisering av oppgaven vil både personopplysninger og kodenøkkel lagres atskilt. Ved studiets slutt vil alle personopplysninger og identifiserbare data bli slettet. Alle som ønsker å lese oppgaven vil få mulighet til det.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysningene om deg,
- å få slettet personopplysningene om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU institutt for pedagogikk og livslang læring har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Masterstudent Linda Ven Hansen 47 60 19 06, e-post lindavenhansen@hotmail.com
- Professor Ragnvald Kvalsund e-post ragnvald.kvalsund@ntnu.no
- Vårt personvernombud e-post personvernombud@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Linda Ven Hansen
Masterstudent NTNU

Vedlegg 10 Faktorskårer

Faktorskårer for alle utsagn

Nr	Utsagn	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1	I en konfliktsituasjon er det viktig at motparten blir forstått, derfor bruker jeg alltid å lytte godt til det den andre sier.	5	-3	4
2	På tross av at jeg alltid prøver å forstå den andre når det er tydelige uenigheter, er det ikke alltid at lytting er nok.	0	3	0
3	Når det oppstår uenigheter, passer jeg alltid på å få partene i dialog med hverandre. Alle må jo bli hørt.	2	0	2
4	Jeg har tillit til at de ansatte tar ansvar og rydder opp selv når problemer oppstår på jobb. Som leder sitter jeg ikke alltid med svarene.	1	4	-1
5	Jeg forstår at vi på jobben ikke kan være enig i alt. Det er likevel viktig jeg som leder alltid er tydelig på at det er jeg som sitter med ansvaret og har det siste ordet, som øverste autoritet.	-2	1	5
6	For meg har det alltid vært viktig at de ansatte er selvstendige og så uavhengige som mulig, selv om jeg da kan miste litt oversikten og misforståelser kan oppstå.	1	5	3
7	Når jeg eller noen av mine ansatte er i konflikt, tenker jeg alltid at det er viktig å anerkjenne og bekrefte den andre. Uansett om vi er enig eller ikke.	3	0	1
8	Som leder er det svært viktig å holde fast i det som fungerer, også når det gjelder min håndtering av konflikter. Hvorfor bare endre for å endre?	0	-2	-1
9	Som leder får jeg mange gode tilbakemeldinger på måten jeg håndterer konflikter, men det er ikke alltid at det står helt klart for meg hva det er som fungerer.	-1	-2	0
10	Å bruke tid på å finne årsaker til konflikter, oppleves ofte som bortkastet. Det forstyrrer både effektiviteten og det vi egentlig skal gjøre på jobb.	-3	-4	-4
11	Jeg tenker at de fleste av mine ansatte vil at jeg skal løse konflikten de står i. Det er på en måte mitt ansvar som leder.	0	1	2
12	Som leder setter jeg pris på at mine ansatte søker råd når det er uoverensstemmelser på jobben. Jeg sitter jo ofte med mer informasjon og har de fleste svarene.	-1	-3	-1
13	Ofta kan jeg ta meg i å prøve å komme meg ut av en vanskelig situasjon gjennom å angripe, true eller klandre min motpart, i stedet for å se på meg selv og hva jeg kan gjøre.	-5	-5	-3
14	Ofta kan det være fristende heller å lukke øynene og håpe på at oppseilende konflikter vil forsvinne av seg selv. Det gjør de sjelden, men da slipper jeg å ta stilling til konflikten der og da	-4	-2	-5
15	Erfaringen min er at det ofte ikke gis rom for det kompliserte og tidkrevende arbeidet det er med konflikter. Jeg som leder har som regel mange andre gjøremål og hensyn som må prioriteres høyere. Slik er det i arbeidslivet, dessverre.	-2	-2	-4
16	Jeg havner lett i uoverensstemmelser med andre, og tenker at det som oftest handler om kjemi og personlighet.	-4	-5	-2
17	I en fastlåst konflikt er det ofte lite sannsynlig at det finnes noen løsninger. Jeg som leder blir da ofte enig med partene om at det er best å sette punktum, og bare gå videre.	-2	-4	-2
18	Ofta i konflikter sier jeg ikke tydelig fra om hva jeg trenger, og blir derfor skuffet – og sånn sett skuffer jeg meg selv.	-5	5	0
19	Noen mennesker er lite bevisste hvordan deres egenskaper kan virke ødeleggende på andres trivsel og arbeidsevne. Da er det min jobb som leder å påpeke dette på en hensynsfull og konkret måte for å skape endring.	1	3	2
20	Hvis jeg som leder får flere tilbakemeldinger av samme type, skyldes det kanskje at de ser noe jeg ikke ser ...	4	3	0

21	Vi mennesker er avhengige av tilbakemeldinger og korreksjoner fra andre, og kanskje særlig når et motsetningsforhold er til stede. Til syvende og sist handler det om hvordan vi velger å gi tilbakemeldingen.	0	0	4
22	I konflikter er det veldig forskjellig hvordan jeg reagerer – det kommer helt an på situasjonen. Likevel ser jeg tydelig hvordan min reaksjon kan påvirke utfallet.	2	0	1
23	Som leder er jeg bevisst på mitt ansvar for eget reaksjonsmønster i konfliktsituasjoner. Klart vi påvirker hverandre, men jeg er likevel ansvarlig for min egen reaksjon.	3	2	1
24	Både jeg og motparten reagerer slik vi gjør ut fra vår egen forståelse og perspektiv. Hvis dette respekteres, kan det gi en bedre innsikt i og forståelse av konflikten.	4	2	-1
25	Som leder prioriterer jeg å oppnå en tilstand der alle parter i en konflikt blir hørt og forstått i rimelig grad. Det tar tid, men er en forutsetning for å finne gode løsninger, og en viktig investering i mine ansatte.	5	0	1
26	Som leder ønsker jeg å lytte til og forstå alle parter i en konflikt, men jeg er ikke redd for å sette et punktum for å unngå at konflikten skal eskalere	3	-1	0
27	Selv om ikke alle slutter seg til mine meninger som leder, må alle bli møtt, lyttet til og forsøkt forstått. At noen er inkludert og forstått, uten at alle er enige, er noe helt annet enn at de er avvist og ekskludert.	2	2	5
28	Når jeg er nysgjerrig på hva som ligger bak en konflikt, vet jeg det kan være viktig å ha mot til å spørre de vanskelige spørsmålene. Dette er noe jeg trener på som leder.	2	2	2
29	Det ligger ofte noe bak som gjør at konflikter oppstår, men jeg ser det ikke som min oppgave å undersøke dette. Jeg er avhengig av at den andre velger å fortelle.	-1	-1	-5
30	Bakenforliggende årsaker, som misforståelser, upresise vurderinger eller negative følelser, er ofte kimen til konflikter. Dette synes jeg er vanskelig å undersøke	-1	-1	-3
31	Friske meningsutvekslinger er et gode på arbeidsplassen. Vi kan ikke og skal ikke ha likt syn på alt. Men blir folk for pågående, velger jeg å trekke meg unna.	-3	1	-2
32	Jeg opplever det som positivt at folk tør å ytre sine meninger, sette spørsmålsteget rundt det vi gjør på jobben. Men alt kan ikke sies høyt, det er det ikke alle som forstår – og da må de settes litt på plass.	-3	-1	0
33	Jeg tenker at mine ansatte ser at uoverensstemmelser kan være noe positivt, og bidra til kreativitet og nytenkning. Men som leder er det vanskelig å gjøre alle til lags.	0	-3	3
34	Vi mennesker, også jeg som leder, har alltid noe å lære av andre – sånn sett er vi gjensidig avhengig av hverandre. Men i konflikter hender det at jeg glemmer dette.	-2	4	-3
35	Det å anerkjenne den andres virkelighetsoppfatning, kan være avgjørende for å få til en konstruktiv konflikt. Men det er lettere sagt enn gjort.	1	0	3
36	Hvis det ofte er konflikter på arbeidsplassen, kan det være et tegn på behov for noen endringer. Men jeg som leder kan ikke ta på meg denne oppgaven alene	0	1	-2

Vedlegg 11 Oversikt bakgrunnsinformasjon

En samlet oppsummering av deltakernes oppgitte bakgrunnsinformasjon:
En av deltakerne hadde ikke oppgitt noen bakgrunnsinformasjon

Kjønn	14 menn	8 kvinner	1 ukjent
Alder	20-29: 0 30-39: 4	40-49: 13 50-59: 4	60+: 1 1 ukjent
Ledererfaring	0-5 år: 8 6-10 år: 6	11-15: 3 16-20: 2	21-30: 3 30+: 0 Ukjent: 1
Lederutdanning	Ja: 14	Nei: 8	Ukjent: 1

Vedlegg 12 Oversikt tilbakemeldinger

Oppsummering av tilbakemeldinger fra bakgrunnsinformasjonen i tilfeldig rekkefølge. Flere valgte å ikke skrive noe under disse punktene.

Kan du si noe om hvordan det var å delta i undersøkelsen:

«Spennende konkrete utsagn som satte i gang tanke -og refleksjonsprosesser»

«Treffende og aktuelle utsagn»

«Noen utsagn var litt motsigende. Jeg kjente meg igjen i første del av utsagnet, mens den siste del av utsagnet ikke traff like godt»

«Litt vanskelig, men likevel lærerikt:»)»

«Opplevde det utfordrende å plassere/rangere en del av utsagnene samt at det digitale grensesnittet var litt tungvint og kinkig å jobbe med. Eksempelvis når man skulle eller kunne «ettersortere» - vanskelig å bruke musepeker»

«Greit nok, men mange av utsagnene kunne nok bli plassert både til høyre og venstre, avhengig av dagsformen ...»

«greit, men litt vanskelig å se/velge og plassere utsagn. De er også ganske så like så det ble litt «tilfeldig» hvilke som ble nr 1,2,3»

«Oppfattet oppsettet som litt rotete og enkelte spm er vanskelig og vekke hva som betyr mest for meg»

«Det var vanskelig å vurdere spørsmålene. På noen spørsmål var jeg enig i første del av utsagnet, men ikke resten»

«Det var utfordrende å sortere utsagnene. I noen tilfeller opplever jeg at noen av utsagnene havner på «feil side». Opplever at det er flere utsagn jeg skulle hatt mellom 1-5, og færre mellom -1 til -5»

«En utfordrende oppgave å sortere, om det i «etasjene» i plassering av utsagn skulle vært rangert så har jeg ikke gjort det. For å få til det kreves mer tid, og verktøyet måtte ha vært annerledes»

«usikker på en del svaralternativer der det var to setninger og jeg var enig i en og uenig i en annen»

«Det var litt uklart hvordan jeg skulle dele/sortere utsagnene»

Var det noe du ikke fikk uttrykt/noe som mangler?

«Om man har en bestemt ledelsesfilosofi, lederstil, eller hvilken teori man strekker seg etter som leder hadde kanskje vært nyttig å få frem»

«I de siste årene har ledelse som fag blitt anerkjent i større grad enn tidligere. Jeg erfarer at mange ledere bruker sin personlighet og sine gamle vaner i større grad enn å støtte seg på fag og forskning. Dette er bare noen tanker, men er kanskje ikke aktuelt for din forskning»

«Før besvarelsen kunne begrepet «konflikter» vært forsøkt definert. Antar det er ulike syn på hva den enkelte legger i begrepet»

«Det er veldig få konflikter på min arbeidsplass, og små konflikter blir løst før det når meg. Det er få saker jeg trenger å være involvert i»

«Gjensidig respekt for hverandre selv om man er uenige i en sak. Egenskapen å skille mellom sak og person. Man kan være ekstremt uenige i en sak selv om man respekterer hverandre som personer»

