

BCR3102

Konflikthåndtering på arbeidsplassen

Bacheloroppgave

Høgskolen Kristiania



Vår 2017

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet ved Høgskolen Kristiania i Bergen. Oppgaven er skrevet som en avslutning på en treårig bachelor i HR og personalledelse. Vi har valgt å fokusere på konflikthåndtering, og spesifikt oppstarten av konflikter på arbeidsplassen. Underveis har vi fått god veiledning av høgskolelektor Åshild Mongstad Stavnes som blant annet underviser i organisasjonspsykologi og endringsledelse. Vi ønsker å takke for gode innspill underveis i vår forskningsprosess.

Vi har hatt 7 respondenter som vi ønsker å takke for deres tid og for at de stilte opp. De er blitt anonymisert, så de nevnes ikke med navn her.

Takk til venner og familie for god hjelp med korrekturlesing.

Avslutningsvis, vil vi takke våre samboere og venner for å ha holdt ut og støttet oss, i opp og nedturene gjennom tre harde, lærerike og spennende år.

Denne skriveprosessen har økt vår kompetanse innen konflikthåndtering generelt, og oppstartsfasen av konflikter spesielt. Det har vært veldig lærerikt og interessant.

Bergen, 17. Mai 2017.

747934

748776

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler temaet oppstart av konflikter. Konflikt er et tema som ledere blir oppfordret til å håndtere på best mulig måte av blant annet Arbeidsforskningsinstituttet AS, Statens arbeidsmiljøinstitutt og Arbeidstilsynet. Oppgaven er derfor rettet mot alle som skulle ha interesse av å lære mer om konflikthåndtering og hvordan eller om våre respondenter løser konflikter på sin arbeidsplass, nesten før konflikten er i gang.

Studiet har hatt som formål å belyse hvordan ulike ledere håndterer oppstartsfasen av en konflikt. Problemstillingen er som følger:

Hvordan håndterer lederen på arbeidsplassen oppstartsfasen av en konflikt?

Kvalitativ forskningsmetode er brukt for å gjennomføre studiet. Det er gjennomført totalt syv dybdeintervjuer med ledere i forskjellige bedrifter. Intervjuguiden er basert på det teoretiske rammeverket vi har brukt i vår oppgave. Intervjuene er av typen strukturert.

De mest sentrale funnene i studiet er at noen av lederne implementerer uenigheter som et hjelpemiddel i bedriften. Bakgrunnen er at de ønsker nytenkning og derav mulighet for vekst. Et annet hovedtrekk er at lederne tar affære dersom partene selv ikke klarer å finne en løsning. Flere av lederne tilrettelegger for at nye konflikter ikke skal oppstå ved, blant annet å, fysisk flytte på medarbeidere som allerede har vært i konflikt med hverandre.

Funn i studien tilsier at dersom ledere tar tak i konflikten mens den ennå er på et rasjonelt plan, kan bedriften spares for mye tid og ressurser. I tillegg til at man unngår at konflikten eskaleres. Det er også viktig at ledelsen kommuniserer godt med involverte parter, orienterer seg om hvordan konflikten oppsto og videreutvikler seg slik at man forhindrer at lignende konflikter oppstår i fremtiden.

Innholdsfortegnelse

1.0 Presentasjon av bacheloroppgave	6
1.2 Oppgavens disposisjon	6
2.0 Innledning	6
2.1 Problemstilling og oppgavens avgrensning	7
2.2 Hvorfor er dette et viktig tema?	9
3.0 Teoretisk rammeverk	10
3.1 Konfliktyper	10
3.2 Oppstart av konflikt	12
3.3 Årsaker til konflikt	14
3.3.1 Forsvarsmekanismer	15
3.3.2 De fire dommedagsrytterne	16
3.4 Konflikttrappen	17
3.5 Når konflikten er oppstått	20
3.6 Håndtering av konflikter på arbeidsplassen	21
3.7 Oppsummering teori	22
4.0 Metode	23
4.1 Kvalitativ undersøkelse	23
4.2 Utvalg og rekruttering	24
4.3 Datainnsamlingsmetode	25
4.4 Intervjuguide	26
4.5 Transkribering	28
4.6 Presentasjon av funn	29
5.0 Analyse	31
5.1 Konfliktyper	31
5.2 Oppstart av konflikt	33
5.3 Årsaker til konflikt	34
5.4 Konflikttrappen	36
5.5 Når konflikten har oppstått	38
5.6 Håndtering av konflikter på arbeidsplassen	39
5.7 Oppsummering analyse	42
6.0 Oppsummering	44
6.1 Svar på problemstilling	44
6.2 Refleksjoner og kritikk	45
6.3 Videre forskning	46

Vedlegg:

I. Intervjuguide

II. Tidsplan

III. Personal og Ledelse

1.0 Presentasjon av bacheloroppgave

Temaet for denne bacheloroppgaven er konflikthåndtering, der vi ser nærmere på selve startfasen av konflikter. Kaufmann og Kaufmann skriver at å unngå konflikter kan få ulike negative konsekvenser. “Å unngå eller utsette konflikter kan føre til dårlig ytelse og menneskelige plager. En leder bør derfor ha innsikt i konflikter og ha flest mulige strategier å angripe dem med” (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 228). Dette vil vi undersøke videre fordi slik vi tolker Kaufmann og Kaufmann, kan lederen unngå at uenigheter blir til konflikter og det vil spare bedriften for både midler og menneskelige ressurser. Som med alle potensielle problemer og utfordringer, lønner det seg også å være forberedt på konflikter (Aakre og Stryken Scharning, 2013). Oppgaven vil redegjøre for hvordan konflikter blir håndtert av lederen på arbeidsplassen. Dersom ledere bruker mye av tiden sin på å håndtere konflikter som allerede er igangsatt, blir andre saker gjerne nedprioritert og verdiskapende tid går med til konflikthåndtering. Det kan derfor være viktig at bedrifter og ledere tar tak i uenigheten, før den eskaleres til å bli en konflikt. I tillegg er det essensielt at lederen og bedriften lærer av konflikten og videreutvikler seg selv. Dette punktet vil bli belyst senere i oppgaven.

1.2 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er systematisk oppbygget. Innledningsvis er det en kort presentasjon av oppgaven. Videre er det en presentasjon av teorien som er lagt til grunn i oppgaven. Teorikapittelet redegjør for den viktigste og mest relevante teorien i forhold til oppgavens avgrensning. I neste kapittel, data og metode, blir hvilke metoder som er tatt i bruk for datainnsamling gjennomgått og forklart. Hoveddelen av oppgaven er analysekapittelet, hvor teorien fra kapittel tre er systematisk analysert. Analysen inkluderer eksempler og sitater fra respondentene, som blir drøftet i lys av det teorien tilsier.

2.0 Innledning

Hans Morten Skivik beskriver at han blir ofte møtt med påstanden *“Dette er ingen konflikt, kun en saklig uenighet”* (Personal og ledelse, s 14, nr 3, 2017). Dette tolkes som at folk ikke liker å bruke ordet konflikt, at en da sier “problemer” istedenfor “uenigheter”. Konflikter kan oppstå i svært mange situasjoner og i denne oppgaven er utgangspunktet de konfliktene som skjer på arbeidsplassen. Nærmere bestemt håndteringen av konflikter.

- Konfliktbehandling er aktuelt på alle arbeidsplasser, men hvordan håndteres de?
- Hvem tar seg av det?
- Hva er grunnen til at konflikter oppstår?

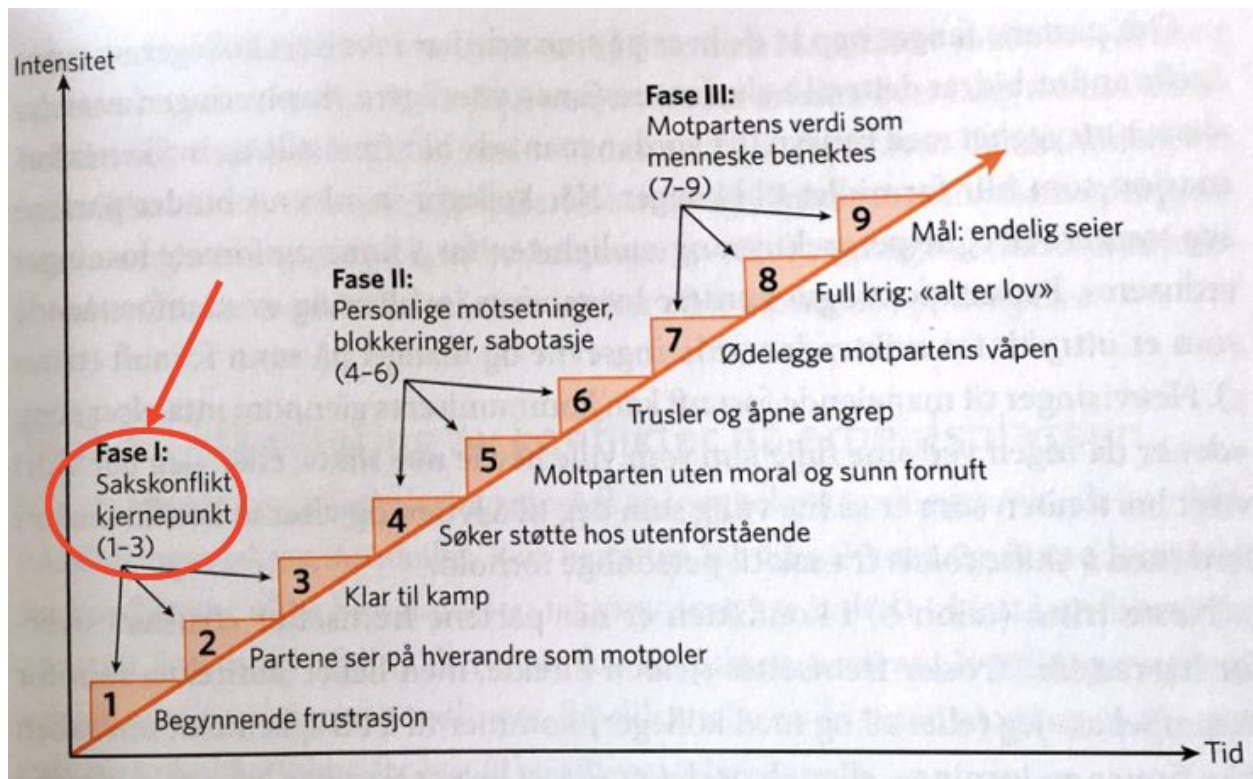
Temaet for denne oppgaven er relevant for alle arbeidsplasser, men relevant i svært ulik grad. Noen bedrifter har uenigheter som går på faglig diskusjon, som fører til bedre løsninger i etterkant. På den andre siden av skalaen er bedrifter som er i juridiske konflikter. Denne oppgaven skal undersøke oppstarten av konflikter. I følge SSB ble det 25.329 tapte arbeidsdager på grunn av arbeidskonflikter, hvor det var 831 arbeidstakere involvert (URL 1). Konflikter tar med andre ord mye tid. Denne oppgaven er avgrenset til fasen mellom uenighet og konflikt. Problemstilling er som følger:

Hvordan håndterer lederen på arbeidsplassen oppstartsfasen av en konflikt?

Spesifikt det vi undersøker er hvordan våre respondenter håndterer oppstartsfasen på konflikter på sin arbeidsplass. Våre respondenter er ledere på forskjellig nivå innad i hver sin bedrift. Respondentene er fra syv forskjellige bedrifter og organisasjoner. De har erfaring med konflikter og håndteringen av disse, med varierende alvorlighetsgrad. Det vil si at lederne har erfaring med konflikter spredd ut over konfliktrappens trinn. Denne trappen er nærmere beskrevet i avsnitt 2.1. Oppgaven er basert på en kvalitativ metode for datainnsamlingen, ved bruk av dybdeintervjuer.

2.1 Problemstilling og oppgavens avgrensning

Oppgaven bruker i hovedsak Glasl 1998 (ref. i Einarsen og Pedersen 2007) sin konfliktrapp, som er beskrevet i Mikkelsen og Laudal (2014, 439). Konfliktrappen beskrives kort i dette avsnittet, men forklares nærmere i avsnitt 3.4.



Modell 1: Viser utviklingen av intensitet i konflikter (Mikkelsen og Laudal 2014, s. 439, ref. Glasl 1998)

Konfliktrappen illustrerer de forskjellige nivåene og utviklingen i konflikter. De tre første trinnene på trappen er hovedfokuset i denne oppgaven. Avgrensningen er dermed at vi vil se nærmere på hva som skjer i begynnelsen av uenigheter og fasen før det utvikler seg til en konflikt. Konfliktrappen til Glasl (1998) som er illustrert i Mikkelsen og Laudal (2014) er i inndelt i faser, så denne bruker vi for å enklere forklare at det er fase *en* vi fokuserer på. Fase en på konfliktrappen forklarer kjennetegnene til hvordan en konflikt oppstår. I fase en starter med frustrasjon til partene som ikke blir enig, og bygger seg videre opp til å bli en konflikt der

partene ser på hverandre som motpoler. På siste trinn i fase en gjør partene seg klar til å gå i kamp mot hverandre, og kjemper for å få frem sitt syn i saken (Mikkelsen og Laudal, 2014, 439). Konflikttrappen blir ytterligere diskutert gjennomgående i oppgaven.

2.2 Hvorfor er dette et viktig tema?

Konflikt er et tema som ledere blir oppfordret til å håndtere på best mulig måte av blant annet Arbeidsforskningsinstituttet AS, Statens arbeidsmiljøinstitutt og Arbeidstilsynet. Disse tre har samarbeidet om å laget et hefte som heter “Forebygging og håndtering av konflikter på arbeidsplassen” (URL 2). Dette tolker vi som at temaet er av bred interesse i norsk arbeidsliv. Dette temaet er viktig for de alle fleste involverte i arbeidslivet og ledere spesielt.

Oppgaven er rettet mot de som har interesse av å lære mer om konflikthåndtering og hvordan våre respondenter løser konflikter på sin arbeidsplass, nesten før konflikten er i gang. Oppgaven er viktig fordi:

1. Den kan gi både ledere og medarbeidere inspirasjon til hvordan en konflikt skal og ikke skal håndteres.
2. Vi får mer kunnskap om konflikthåndtering når vi skal ut i arbeidslivet i personalavdelinger i fremtiden. Det er vårt mål å tilegne oss mest mulig kunnskap om temaet konflikthåndtering.

3.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet beskrives teorien oppgaven baseres på. Teoriene er valgt på grunnlag av problemstillingen. Vi lurer på hvordan lederen på arbeidsplassen håndterer oppstartsfasen av en konflikt. For å finne teori om temaet konflikt og håndteringen, er det tatt utgangspunkt i bøker fra fagene organisasjonspsykologi og personalledelse.

Som tidligere nevnt, er avgrensningen på oppgaven oppstarten av konflikter, dermed er teorien også avgrenset her. I boken “Lederen som konflikthåndterer” beskrives hvordan begynnelsen på en uenighet starter. “Hvis vi reagerer på vår egen frustrasjon med åpent sinn, sleiv-bemerkninger, med avvisning eller arrogant kroppsspråk, er spiren for en konflikt lagt” (Knudsen og Unstad, 2015, 38). Slik vi forstår Knudsen og Unstad her, er det når følelsene kommer frem at konflikter vises og har potensiale til å bli større.

Videre i oppgaven presenteres forskjellige typer konflikter. Bakgrunnen for dette er at det blir mer oversiktlig og forståelig når de ulike konflikttypene analyseres senere i oppgaven. Deretter vil det foreligge en forklaring på oppstarten av konflikt, hvorfor og hvilke årsaker som skal til for at en konflikt oppstår og til slutt hvordan lederen håndterer konflikten når den først er oppstått.

3.1 Konflikttyper

Konflikt stammer fra det latinske ordet *conflictio* og betyr sammenstøt. Konflikt kan være at en part blir hindret i å nå sine mål, interesser, verdier eller ønsker (Knudsen og Unstad, 2015).

Knudsen og Unstad (2015) beskriver forskjellige typer konflikter som vi nå skal forklare nærmere.

1. **“Metodekonflikter:** *Handler om mål, midler, og prosedyrer.*” (Knudsen og Unstad, 2015, 36).

Knudsen og Unstad beskriver det som “slik gjør vi det hos oss” forståelse. Konfliktene stikker dypere i den enkelte fordi det kan berøre den enkelte sin identitet som individ eller fagpersoner. Uklarheter som er knyttet til forståelse av oppgaven som skal gjennomføres er grobunn for

krevende konflikter. Utvikling av en felles faglig forståelse av kjerneoppgaven til bedriften er ofte en metode for å håndtere dette. Dette tolkes som at en kan være uenig i hvordan bedriften organiseres og styres, noe som kan føre til mye frustrasjon og uenigheter. Man syntes gjerne en måte å gjøre oppgavene til bedriften på er mer effektiv for eksempel, men bedriften har en “slik har vi alltid gjort det hos oss” holdning istedenfor å vurdere om andre metoder er mer effektive. *Metodekonflikter* kan for eksempel være en konflikt mellom en nyansatt medarbeider og en erfaren medarbeider. Den erfarne medarbeideren har potensielt laget flere av prosedyrene til bedriften, har sterk kultur på “slik gjør vi ting hos oss”, og er potensielt ikke interessert i tanker om hvordan jobben kan utføres annerledes. En nyansatt medarbeider har muligens erfaring fra en annen bedrift som gjorde samme type arbeid mer effektivt og ønsker å bidra i organisasjonen med egen erfaringen.

2. **“Ressurskonflikter:** *Handler om fordeling av begrensede ressurser som penger, arbeid, materielle goder, plass, tid, personale m.m. Ressurskonflikt er en velkjent type konflikt på arbeidsplasser med begrensede ressurser.*” (Knudsen og Unstad, 2015, 36).

Denne typen konflikter handler ofte om ikke-oppfylte forventninger om hva som bør gjøres, hvor ofte, og hvordan det bør gjøres. Her forstås ressurskonflikter som at de forskjellige ansatte i bedriften er uenig i hvordan ressursene skal på best mulig måte fordeles og brukes. Dette kan skape konflikter når ressursene blir brukt på en annen måte enn det du mener det burde. Det kan, for eksempel, være uenighet mellom hva lederen eller ledelsen mener, og hva de ansatte mener, er den beste fordelingen av ressurser. Her kan det fort bli en “oss mot dem” mentalitet som ikke er gunstig. I en servicebedrift, for eksempel, er det potensielt en utfordring at ledelsen ønsker å kutte ned på lønnsbudsjettet, men samtidig skal det gjøres nesten hva som helst for å gjøre kunden fornøyd. Det kan skape misnøye for medarbeideren som får vekten sin kuttet med 30 min per dag, samtidig som personen må gi kunder noe de mener kunden ikke fortjener i forskjellige tilfeller. Her blir det en ressurskonflikt mellom ledelsen og medarbeider.

3. *“Verdikonflikter: Handler om personers ulike verdier og holdninger og/eller mellom en persons og organisasjonens verdier. Dette kan også være konflikter mellom forskjellige faggrupper og unge og eldre medarbeidere. Verdikonflikter fremmer ofte spørsmål om rett eller galt.”* (Knudsen og Unstad, 2015, 36).

Denne typen konflikt berører den enkeltes personlighet, og det gjør at det involverer sterke følelser. Får å kunne skape en gjensidig forståelse og et felles fundament for fremtidig atferd er det en god metode for å lage felles verdier. Dermed blir det *våre verdier* og man flytter fokuset vekk fra “mitt og ditt”. Verdikonflikter tolkes som konflikter som er følelsesmessig engasjerende på godt og vondt. Om bedriften har regler som strider mot dine verdier er det vanskelig å gjøre en god jobb. Verdier kan som Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver være på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Disse (verdiene) vil danne grunnlag for felles normer og inngå i kulturen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Slik vi forstår Kaufmann og Kaufmann er felles verdier på arbeidsplassen gunstig og skaper samhold gjennom en “slik har vi/gjør vi det her” mentalitet.

4. *“Personlige konflikter: Handler om identitet, selvfølelse, avvisning, tillitsbrudd og generelt om måter å komme på kant med hverandre på. Konflikter av denne typen fører ofte til dårlig psykisk arbeidsmiljø. Det er snakk om følelsesmessige uenigheter der forholdet mellom partene har tatt skade.”* (Knudsen og Unstad, 2015, 36).

Denne konflikttypen relateres til **hvordan** du kommuniserer, og ikke nødvendigvis **hva** du kommuniserer. Arbeidsgiver må kunne kreve at medarbeiderne samarbeider, men de trenger ikke like hverandre. Ut ifra dette tolkes det at personlige konflikter vanligvis ikke er rasjonelle og begrunnet i fag, men heller noen som irriterer deg eller at noen gjør noe du mener er feil. Videre tolkes personlige konflikter til at du reagerer med kommentarer og bemerkelser istedenfor å prate ordentlig med personen det gjelder.

Sammensatte konflikter

Mange konflikter er sammensatt av flere typer konflikter. Det er derfor i arbeidet med konflikter

at en bruker et vidt spekter av ulike metoder og tilnærminger. Disse konflikttypene nevnes også i “Det gode arbeidsmiljø” av Einarsen og Skogstad, ved bruk av en litt annen ordlyd. Uenighet om prioritering, fordeling, og bruk av begrensede ressurser, vil være et vanlig konflikt tema, uenighet om grupperes mål og arbeidsmetoder et annet (Einarsen og Skogstad, 2011).

3.2 Oppstart av konflikt

Det er ofte ikke selve saken eller innholdet i uenigheten som skaper konflikt. Det er følelsene som oppstår når uenigheten blir drøftet som ofte er det som fremmer konflikten (Knudsen og Unstad, 2015). Dette som beskrives av Knudsen og Unstad er vanskelig å forholde seg til, fordi her skal en altså forstå hvilke følelser som uenigheten bringer og ikke bare hva saken gjelder. Men samtidig som begynnelsen på konflikter kan føre til negative konsekvenser, så kan uenigheter på arbeidsplassen som holdes til et visst nivå være noe som fører til andre løsninger på problemer. Dersom konflikt og uenighet kan holdes på et rasjonelt plan, kan det danne grunnlag for nyorientering og dermed mer kreative løsninger på et problem (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 258).

Som nevnt, fokuserer oppgaven på oppstartsfasen av en konflikt. I følge konfliktrappen omhandler oppstartsfasen dermed *uenigheter*. Uenigheter kan ha positive effekter for en arbeidsgruppe, og ifølge Einarsen og Vartdal (2014) kan en arbeidsplass med lite rom for uenigheter og meningsutveksling risikere å ikke utnytte sitt fulle potensiale. Ut ifra dette mener vi at dersom en arbeidsplass ikke har toleranse for uenigheter, vil bedriften kunne risikere å ikke utvikle seg. Når det er sagt er det viktig å se forskjellen på *uenigheter* og *konflikt*. Dersom uenigheten utvikler seg til å bli en konflikt, kan dette i verste fall ha negative konsekvenser for bedriften. Som nevnt i avsnitt 3.2 finnes det forskjellige typer konflikter. Personlige konflikter er slik vi forstår det, den konflikttypen som vil muligens ha størst negativ effekt på bedriften. Dette fordi den handler blant annet om identitet, selvfølelse, avvisning og tillitsbrudd.

“Konflikter kan starte som en kognitiv eller tankefundert uenighet knyttet til sak eller oppgave, som først etter en stund utløser atferd som for eksempel argumentasjon og diskusjon (atferd og handling)” (Einarsen og Vartdal, 2014, 438).

Vår tolkning av dette er at konflikter først og fremst handler om sak, altså metode- eller ressurskonflikt. Finner ikke partene ut av problemet, kan dette utvikle seg til å bli en personlig konflikt. Da beveger man seg altså oppover på konflikttrappen.

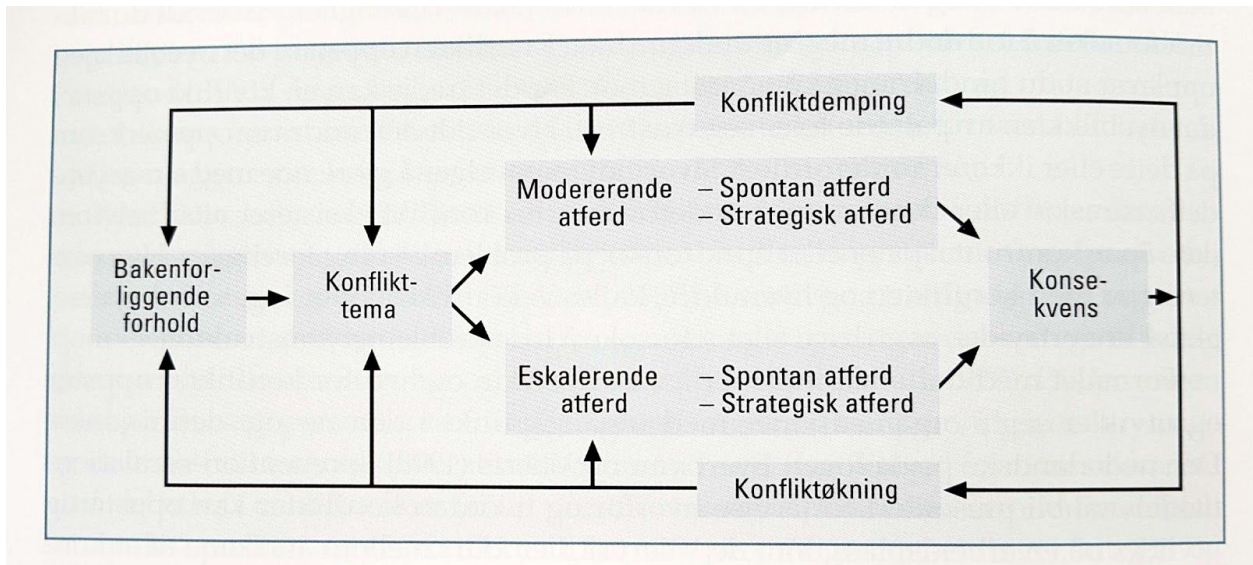
Hans Morten Skivik beskriver også i Personal og Ledelse, aspektet med å ta tak i konfliktene tidlig.

“Det er ikke slik at tiden leger alle sår. Når konflikter har slått rot på arbeidsplassen, er det oftere tvert imot. Uløste konflikter har det med å eskalere. Når vi først tillater oss å innrømme at uenigheter har utviklet seg til en konflikt, står partene ofte seilt mot hverandre” (Hans Morten Skivik, s 14, nr 3, 2017, Personal og Ledelse).

Slik vi tolker Skivik er det hensiktsmessig å ta tak i konflikten så tidlig som mulig, og ikke la konflikten “slå rot” på arbeidsplassen. Her må en også ikke være redd for å bruke ordet konflikt, når en først innser at uenigheten er utviklet seg til en konflikt kan konflikten tas på alvor og gjøres noe med.

3.3 Årsaker til konflikt

Bedrifter og organisasjoner har begrenset ressurser når det gjelder lønn, annen materiell og sosial anerkjennelse. Ved at en part stadig krever større del av “kakestykket” enn hva som er rimelig for bedriften, kan motsetninger og følelser utløses (Einarsen og Skogstad, 2011). Mange konflikter vil utløses på grunnlag av hvordan bedriften er bygget opp på og samspillsmønstrene som kjennetegner bedriften.



Modell 2: Einarsen og Skogstad (2011, 140).

Einarsen og Skogstad diskuterer at enkelte bakenforliggende forhold kan være organisatoriske strukturer, fysiske forhold, organisasjonskulturen og måten ansvar, myndighet og hvordan oppgaver er definert. “Slike kjennetegn vil imidlertid ha stor betydning for de ansattes holdninger, normer, verdier og atferd, og dermed for samarbeid og samspill på arbeidsplassen” (Einarsen og Skogstad, 2011, 141). Som modell 2 illustrerer, begynner konflikter med et bakenforliggende forhold som enten drives videre av eskalerende atferd, eller som dempes av modererende atferd.

I boken “Det gode arbeidsmiljø” beskrives temaet konfliktatferd hvor Einarsen og Skogstad (2011) forklarer Argyris og Schön (1978) sine beskrivelser.

“Selv om det nødvendigvis ikke behøver å være et misforhold mellom våre uttrykte verdier og våre bruksverdier, hevder Argyris og Schön at dette er typisk når det gjelder vår atferd i konflikter. Vi gjør altså i praksis noe annet enn det vi gir uttrykk for (og tror) at vi gjør” (Einarsen og Skogstad, 2011, 144).

Slik vi forstår det Argyris og Schön beskriver, er det i mange tilfeller forskjell på det vi tror vi gjør og på det vi faktisk gjør. Du kan for eksempel som veldig irritert, prøve å skjule det på arbeidsplassen og tro at ingen merker det. Men du svarer mer ampert og kort enn du vanligvis gjør, og din bruksverdi om “jeg ønsker ikke å vise følelser på jobb” blir en del av dine uttrykte verdier. Disse holdningene beveger seg over på forsvarsmekanismer som omhandles i neste avsnitt.

3.3.1 Forsvarsmekanismer

Knudsen og Unstad (2015) skriver også i sammenligning med Argyris og Schön om vår atferd i konflikter, men har en vinkling inn mot den grunnleggende frykt for avvisning og behov for tilhørighet. “Denne frykten er ofte mer styrende for vår atferd enn vi liker å tro. Samtidig går vi ikke nødvendigvis inn i og erkjenner de følelsene som blir satt i spill, men vi agerer på dem og iverksetter ulike mekanismer (forsvarsmekanismer) for å beskytte oss selv” (Knudsen og Unstad, 2015, 43). Humor blir blant annet sett på som et positivt bidrag til arbeidsmiljøet, men kan også være et hinder for muligheten til å drøfte situasjoner på en mer alvorlig og kritisk måte. Humor kan også være en forsvarsmekanisme man bruker for å skjule sin innvendig frykt for avvisning. De ulike forsvarsmekanismene Knudsen og Unstad (2015) beskriver er følgende:

Fornektelse

Med fornektelse menes at en medarbeider kan nekte for at en hendelse har oppstått. Medarbeideren nekter, for eksempel, for at han har fått den eventuelle informasjonen som er sendt ut, eller nekter for egne feil. Trør lederen feil her, kan det fort ende opp med “helter og syndebukker”. Begge deler er lite hensiktsmessig for bedriften.

Projisering

Steen Visholm (2004) (ref. Knudsen og Unstad, 2015, 43) forklarer projisering med at egen fortrent aggresjon blir overført på andre, slik at han eller hun selv opplever de andre som truende, og blir redd. Når man projiserer er man med andre ord usikker på seg selv. Man skylder gjerne på andre, fordi man mener informasjonen man har fått har vært uklar eller utydelig.

Alliansebygging

Alliansebygging kan fort utarte seg negativt i bedriften. De i alliansen kan, for eksempel, begrense hvem som får ta del i det faglige, begrense andres innsyn, og ser gjerne på sine egne allierte som viktigere og bedre enn andre. Når man er usikker kan man også skape allianser med andre. Denne alliansen støtter og forsvarer hverandres adferd og holdning i diskusjoner. Å skape allianser er ikke alltid negativt. Allianser kan også være med på å skape trygghet og godt samspill i bedriften.

Oppsummert, forsvarsmekanismer er noe vi ubevisst setter i gang for å prøve å unngå avvísning og for å skaffe oss selv en tilhørighet.

3.3.2 De fire dommedagsrytterne

De fire dommedagsrytterne er ulike former for kommunikasjon og reaksjonsmønstre man bruker når diskusjonene blir vanskelige og situasjonen blir tøff (Knudsen og Unstad, 2015).

Forsvarsmekanismene som ble nevnt ovenfor går også igjen i disse dommedagsrytterne.

Dommedagsrytter 1: Kritikk av andre

Så lenge kritikken er konstruktiv, kan dette hjelpe bedriften til å vokse. Dersom man derimot angriper en persons personlighet eller en persons karakter kan dette gjøre stor skade. “Kritikk av andre kan være en form for projisering og forskyvning der vi overfører feil til andre” (Knudsen og Unstad, 2015, 49). Dette kan skyldes at vedkommende er redd for å ta konflikten og det ubehaget konflikten medfører.

Dommedagsrytter 2: Forakt

Knudsen og Unstad (2015) beskriver tegn på *forakt* som måter å sette merkelapper på folk, måten å bruke sarkasme mot folk og bruken av kynisme på folk. Det at man ruller øynene når personen snakker, fiendtlig humor og fnysing er også tegn på forakt. Forakt er den verste av de

fire dommedagsrytterne. Vi nevnte konfliktrappen i avsnitt 2.1, og forakt ligger på trinn 2-4. Her er det gode muligheter for konflikten til å eskalere.

Dommedagsrytter 3: Forsvar

Ifølge Knudsen og Unstad (2015) handler denne dommedagsrytteren om å forsvare oss selv, og gi forklaringer på hvorfor man gjør som man gjør. Her er ofte ikke problemet “meg” men “deg”.

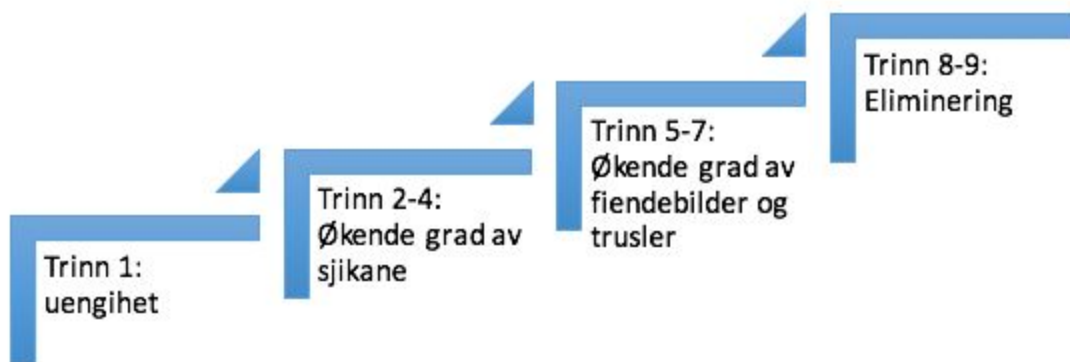
Dommedagsrytter 4: Steinansikt

Kjennetegn på “steinansikt” er at man slutter å engasjere seg og trekker oss tilbake. Man snur på en måte ryggen til arbeidsmiljøet, slutter å hilse og lukker fortest mulig døra til kontoret. Man er også ofte tause på møter i bedriften.

Dersom situasjonen eller diskusjonen blir for tøff, bruker vi ulike dommedagsryttere for verne oss selv.

3.4 Konfliktrappen

Konfliktrappen er en beskrivelse av hvordan den følelsesmessige utviklingen er i en konflikt. Dette er en modell som er utviklet av Moberg (2006) og er beskrevet i Knudsen og Unstad (2014). Videre skal vi nå gjenfortelle de forskjellige trinnene i Moberg (2006) sin konfliktrapp, samtidig som vi kommenterer vår tolkning av de forskjellige stegene. Modellen til Moberg har i alt ni trinn:



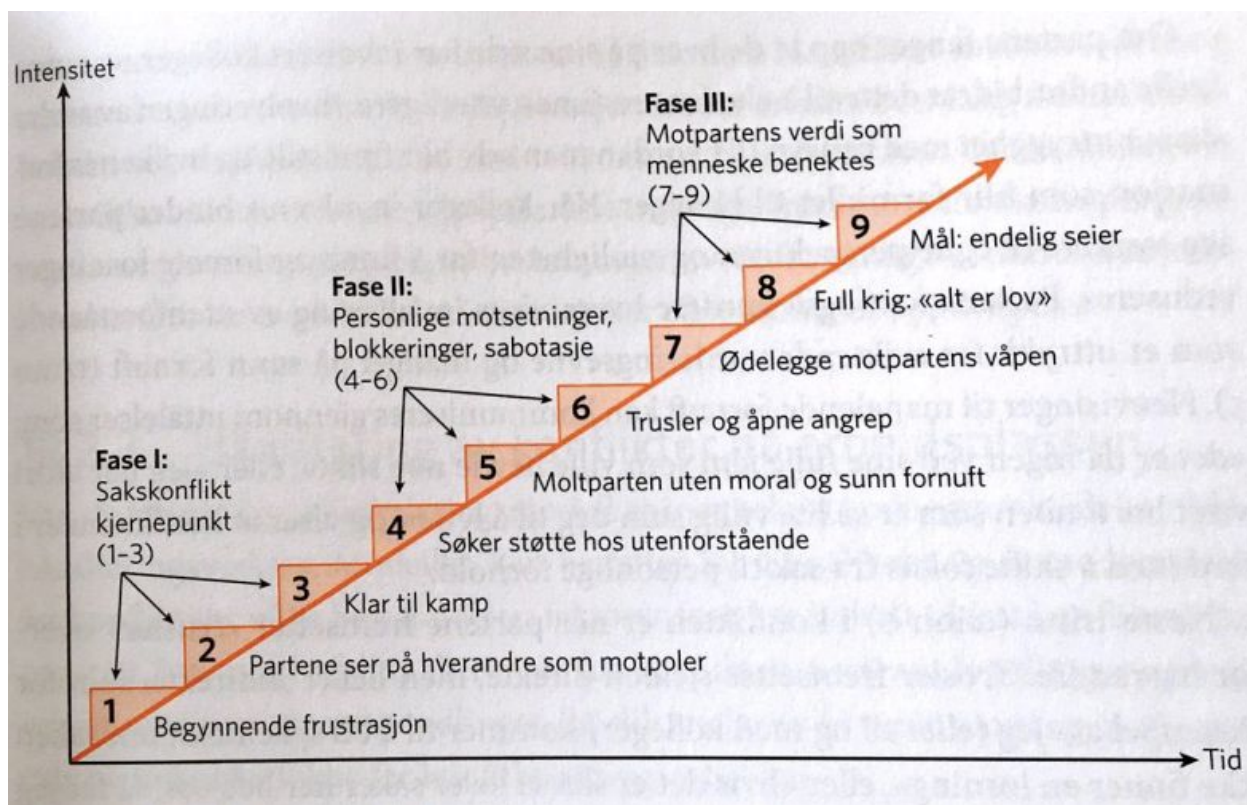
Modell 3: Konfliktrapp, Moberg (2006).

Trinn 1: Dette er såpass tidlig i en konflikt at partene klarer å skille sak fra person. Derfor kan uenigheten være en mulighet til vekst og utvikling i bedriften. Slik vi forstår Moberg (2006) sin modell her, vil det bare være sunt for bedriften å ha uenigheter på et lavt nivå. Dette kan gi rom for nyorientering og utvikling i bedriften.

Trinn 2-4: Når man er på trinn 2-4 på konfliktrappen handler det ikke lengre om uenigheter, men i økende grad om å få rett. Partene unngår gjerne hverandre og snakker ikke lenger *med* hverandre men *om* hverandre. I denne fasen blir det også viktig for partene å få støtte og hjelp fra andre, gjerne medarbeidere. Når medarbeiderne har kommet til trinn 4 har følelsene tatt overhånd, og partene har som oftest ikke lengre mulighet til å løse konflikten selv. Vår tolkning av dette er at dersom partene har beveget seg inn på denne fasen har konflikten allerede gått for langt. Partene vil nå danne allianser, og lederne kommer til å bruke unødvendig tid på å løse konflikten. Her bør lederen stoppe konflikten før den beveger seg inn i fase 2.

Trinn 5-7: Nå forsvinner etikk og moral mer og mer. Personsjikane blir mer offentlig - altså det beveger seg utenfor bedriften og inn i lokalsamfunnet. På trinn 7 blir trusler realitet, og eksterne samarbeidspartnere blir gjerne kontaktet for å fortelle hvor grusomt det er i bedriften. Her tenker gjerne ikke parten på konsekvenser av egne handlinger. Dersom konflikten har beveget seg inn i denne fasen, er vår tolkning at lederne har vært dårlig i konflikthåndtering. Slik vi ser det skal man senest ta tak i konflikten i fase 2, slik at konflikten ikke beveger seg videre til denne fasen. Her har konflikten gått for langt, og kan ha uheldige konsekvenser for hele bedriften.

Trinn 8-9: Nå har konflikten gått så langt at det ikke er mulighet til å komme seg videre med mindre man kvitter seg med en av partene i konflikten.



Modell 1: Viser utviklingen av intensitet i konflikter (Mikkelsen og Laudal 2014, s. 439, ref. Glasl 1998)

Konflikttrappen til Glasl (1998) som er illustrert i Mikkelsen og Laudal (2014) er noe ulik trappen Moberg (2006) har beskrevet i Knudsen og Undstad (2015). Hovedpoengene er derimot de samme. I og med at vi i denne oppgaven har valgt å fokusere på *oppstartsfasen* av en konflikt, kommer vi dermed hovedsakelig til å fokusere på fase I - altså trinn 1-3 på konflikttrappen til Glasl (1998). Kjennetegn på trinn 1 her er at den ene parten ser på den andre parten som en kilde til frustrasjon. Beveger man seg videre opp på trinn 2 øker intensiteten i konflikten, og minst én av partene opplever man gjerne at motpartens synspunkter er helt motsatt av egne, og at egne meninger og synspunkter blir uforenlige med motparten. Befinner man seg på trinn 3 i konflikttrappen er man klar til å gå i kamp, og kjemper for sitt syn i saken (Mikkelsen og Laudal, 2014).

Slik vi forstår det, omhandler den første fasen sakskonflikt, noe som kan være sunt for bedriften. Dersom man beveger seg videre oppover til fase 2, går dette over på personkonflikt noe som igjen kan ha uheldige konsekvenser både for det psykiske arbeidsmiljøet, og på personene det gjelder.

3.5 Når konflikten er oppstått

Uenigheter blir ofte omtalt som kommunikasjonsproblemer skriver Ørjasæter et al. (2016) i “Arbeidsrett for ledere”. Dersom man innrømmer selv at man har problemer i bedriften, vil de bli lettere å ta tak i. Om en uenighet egentlig er en ressurskonflikt, har det ikke noe for seg å si at det kun er kommunikasjonsproblemer. “Uenigheter om selve utførelsen av jobben ligger til grunn for utallige konflikter i norsk arbeidsliv, konflikter som blir karakterisert som “kommunikasjonsproblemer” eller “ulik personkjemi” (Ørjasæter et al. 2016, 116).

En feil ledere kan gjøre, er å kun høre på en medarbeider, og dermed kun en side av saken, når de tar affære. Det blir dermed stor fare for at lederen ikke har oversikt i saken. “Som leder må du hele tiden være sikker på at din tilbakemelding er tuftet på et fullstendig og riktig faktisk grunnlag - du må ha oversikt over hva som er sagt og gjort før du tar affære” (Ørjasæter, Kravik, Stang, 2016, 118). Når en leder får vite eller merker uenigheter eller konflikter er det et viktig element å se sakene fra flere sider, og holde seg objektiv.

“Evnen til å være nysgjerrig på den andre part og jobbe for begge parters interesser, er avgjørende for å kunne takle konflikter på en god måte, og dette kan være utfordrende å få til som leder, ikke minst når man er part i konflikten” (Bang og Middelfart, 2014,178).

Vår tolkning er at det er viktig å høre begge parter sin side av en sak, før man fatter en konklusjon. Selv om dette kan være kan være tøft og vanskelig, er det avgjørende for at konflikten blir håndtert ryddig og på en rettferdige måte.

3.6 Håndtering av konflikter på arbeidsplassen

I forbindelse med håndtering av konflikter på arbeidsplassen kan konfliktrappen være et godt hjelpemiddel, for å analysere hvor langt konflikten er kommet, og for å skape en forståelse av alvoret er i den (Mikkelsen og Laudal, 2014). Konfliktrappen hjelper også til å belyse faktorer som har bidratt til at konflikten har oppstått, hva som er fokus for konflikten, partenes handlinger og partenes konsekvenser for deres handlinger. Når denne analysen er gjennomført, vil det i neste omgang være mulig å velge fire ulike fokus for konfliktarbeidet:

- *Arbeid med fokus på å endre forhold som har bidratt til at konflikten har oppstått*
- *Arbeid med fokus på de konkrete temaene konflikten omfatter*
- *Arbeid med fokus på partenes atferd i konflikten*
- *Arbeid med fokus på konsekvensene av partenes handlinger i konflikten*

Mikkelsen og Laudal (ref. Glasl 1999) mener at partene selv etterstreber en dynamisk tilnærming på de tre første trinnene på konfliktrappen. Her bør det da være fokus på en fleksibel utveksling av synspunkter og løsningsforslag. Dersom partene selv ikke klarer å finne en løsning, og konflikten beveger seg videre oppover, bør nærmeste leder ta affære. Lederen bør da tilføre en prosess som sikrer en mer strukturert og forutsigbar dialog mellom partene. Et eksempel på dette kan være at nærmeste leder jobber mer strukturert og tar opp konflikttemaer på eksisterende møtearenaer, eller eventuelt kaller inn de ulike partene til egne møter, der leder tilrettelegger for dialogen mellom partene (Mikkelsen og Laudal, 2014). Ut ifra dette tolker vi det slik at nærmeste leder kan ha en stor innvirkning på hvordan konflikten utarter seg. Dersom leder har en forståelse og er klar over at konflikten eksisterer, og klarer å holde konflikten på et lavt nivå (ut ifra konfliktrappen), kan dette gi bedriften læring og føre til utvikling.

Johannessen og Olsen (2013) mener at det å løse konflikter er knyttet mot en indre og ytre overvåkenhet, som igjen er knyttet til tre antagelser:

“For det første at all atferd er grunnleggende basert på positive intensjoner, selv om disse kan føre til negative atferdsmessige konsekvenser. For det andre at folk tar valg som

oppfattes som best for dem på det aktuelle tidspunkt. For det tredje at alle på et eller annet grunnleggende nivå har de ressursene som er nødvendige for å løse konflikter” (Johannessen og Olsen, 2013, 223).

Slik vi tolker det her kreves det samstemthet for å lede og kontrollere en konflikt. Videre må man frigjøre ressurser, for så å ta i bruk de ubevisste ressursene man har mulighet for å bruke.

3.7 Oppsummering teori

I dette kapitlet har vi gått gjennom den valgte teorien. Vi har blant annet sett på hvordan en konflikt starter, hvilket nivå på konfliktrappen konflikten befinner seg på, og hvordan konflikten bør bli håndtert ifølge teorien. Uenigheter kan være begynnelsen på en konflikt, og hvis ikke partene selv finner ut av problemene seg imellom kan dette eskaleres til å bli en konflikt. Det er altså nærmeste leder som bør ta affære, for å hindre at partene beveger seg videre oppover på konfliktrappen.

Ut ifra dette var det relevant for oss å undersøke videre hvordan lederen håndterer oppstartsfasen av en konflikt.

4.0 Metode

I kapittel 3 redegjorde vi for de ulike teoriene vi har valgt å bruke, og kommer i dette kapittelet til å beskrive metoden som ble brukt for å besvare problemstillingen vår:

Hvordan håndterer lederen på arbeidsplassen oppstartsfasen av en konflikt?

Vi har brukt en kvalitativ metode, der vi har intervjuet syv ledere. Kvalitativ metode ble valgt fordi vi ønsket å gå mer i dybden og få et større innblikk i hvordan ledere håndterer en konflikt i startfasen. Kvale og Birkmann (2009) mener det kvalitative intervjuet egner seg best når man ønsker å studere holdninger, meninger og erfaringer. Det er nettopp meninger, erfaringer og holdninger som er undersøkt. Slik vi ser det hadde vi ikke fått tilgang til data på temaet dersom vi hadde valgt en kvantitativ metode. Dette fordi vi ønsker å studere ledernes håndtering av konflikter, noe som kan være et sensitivt tema. Vi har spurt om deres erfaring med konflikter i en oppstartsfase, og det var nyttig å ha muligheten for oppfølgingsspørsmål. En kvantitativ undersøkelse egner seg best dersom man ønsker å *måle* noe (Johannessen, et. al. 2016). Ved å velge en kvalitativ metode kan det gi oss det innblikket i temaet vi trenger, samtidig er det en begrensning ettersom det er tidkrevende å foreta personlige og individuelle intervjuer.

4.1 Kvalitativ undersøkelse

Johannessen, et al. (2016) skriver følgende “svært forenklet kan vi si at kvantitativ forskning kartlegger *at* det skjer noe, mens kvalitativ forskning avdekker *hvorfor* det skjer noe”. Vi vet at det oppstår konflikter på enkelte arbeidsplasser, og vi ønsker å undersøke *hvordan* lederne håndterer de. “Vi bruker kvalitative metoder til å uttale oss spesifikt om sosiale mønstre innenfor et avgrenset område” (Johannessen, et. al. 2016, 95). Vi har i denne oppgaven valgt en kvalitativ tilnærming på grunnlag av vår problemstilling. Dette fordi en kvalitativ tilnærming går mer i dybden og finner ut bakgrunn til hvorfor situasjonen er som den er. Totalt har vi gjennomført syv dybdeintervju med ledere i syv ulike bedrifter. Vår hypotese er at vi ikke hadde fått samme innsikt, dersom vi hadde valgt en kvantitativ metode.

4.2 Utvalg og rekruttering

Vårt utvalg er ledere, fra vestlandet, med erfaring fra konflikthåndtering på forskjellig nivå. I følge Johannessen, et.al. (2016) blir denne type utvalg definert som *strategisk utvalg*. Denne utvelgelsen brukes når man ønsker å sikre en bestemt representasjon i utvalget av spesielle grupper. Vi har i denne oppgaven valgt å bare fokusere på ledere, fordi vi ønsker å få svar på hvordan de ulike lederne håndterer oppstartsfasen av en konflikt.

Utvalgsstørrelsen er syv ledere, som medførte en begrensning på validiteten i oppgaven. På grunn av tidsbegrensning ble det kun gjennomført syv intervju. Syv ledere vil ikke være nok til å fastslå om teori stemmer overens med praksis, men det vil gi oss en indikasjon på hvordan situasjonen i deres bedrifter er. Etersom Johannessen, et. al. (2016) mener at det er viktigere å skaffe et *relevant* utvalg av respondenter framfor å skaffe mange, er det nettopp det vi har gjort.

Vi har valgt *intensive utvalg*. “*Intensive utvalg* består av personer som er sterkt preget av kjennetegn uten nødvendigvis å være ekstreme” (Johannessen, et.al. 2016, 117). Dette er altså personer som kan gi oss mye nyttig informasjon, uten at informasjonen blir for ekstrem. Det vil si i at vi ikke har intervjuet personer som er “eksperter” på temaet «konflikthåndtering», men som har mye erfaring på området.

Rekruttering av respondenter har variert mellom kjennskap til enkelte som vi har sendt e-post til, noen vi kjenner godt og ledere vi har fått tips om. Måten vi kom i kontakt med respondentene våre på, var først via telefon. Dette gjorde vi bevisst for å sette litt “press” på de ulike lederne. Det kan være vanskelig å si *nei* over en telefonsamtale, i motsetning til å sende en mail. Gjennom telefonsamtalen fikk vi presentert både oss selv og utgangspunktet for oppgaven, før vi spurte om vi kunne sende en e-post med mer informasjon. Dersom vi får svaret *ja* eller *kanskje*, sender vi dem informasjon om hvem vi er, hva vi studerer og hva oppgaven vår kommer til å omhandle. Videre hadde vi kommunikasjon via e-post vedrørende hvor og når intervjuet skulle

gjennomføres.

4.3 Datainnsamlingsmetode

Vi har gjennomført én-til-én-intervju. Dette har vi gjort fordi vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av respondentens erfaringer, følelser, holdninger og forståelse av temaet “konflikthåndtering” (Johannessen, et.al. 2016). Vi har gjennomført et semistrukturert intervju, med åpne svar. Vi har fastlagt tema, spørsmål og rekkefølgen på spørsmålene. Alle respondentene fikk like spørsmål og det ble dermed enklere for oss å sammenligne svarene etter at undersøkelsen er ferdig. Intervjuet ble gjennomført ved hjelp av en intervjuguide (se vedlegg 1).

Lederne vil gjerne presentere sin bedrift på best mulig måte, så dette kan bli et reliabilitetsproblem for vår undersøkelse. For å teste vår datas reliabilitet har vi omformulert noen av spørsmålene, for så å stille dem flere ganger på ulike tidspunkt under intervjuet.

Intervjuet har blitt tatt opp på lydopptak, etter tillatelse fra intervjuobjektet. Lydopptak brukes for å holde kontakten med intervjuobjektet og unngå å gå glipp på noe respondenten sier. I et lydopptak kan vi gå tilbake og sjekke direkte sitat, slik at vi vet at det stemmer, og trenger ikke å stole blindt på notater. Deretter har vi transkribert lydopptaket fortløpende, for så å kode og analysere svarene vi har fått. Kodingen har blitt delt inn i kategorier, for videre å kategorisere svarene ut ifra dette. Dette har vi gjort for å få en mer strukturert og oversiktlig oppgave å bearbeide.

Vi har etterstrebet diskresjon i vår oppgave ved å sikre respondentens rett til å være anonym, og ved anonym håndtering av data slik at dette ikke kan spores tilbake til respondenten. I starten av introduseringen av oss selv, informerte vi respondenten om at dette intervjuet kom til å bli anonymisert, og så gjentok vi dette når vi startet intervjuet. Dette ble gjort for å mulig skape et større tillitsbånd mellom oss og intervjuobjektet, og dermed øke muligheten for å få ærligere

svar. Vi har også meldt inn oppgaven vår på www.nsd.no. Dette har vi gjort fordi vi behandler personopplysninger ved hjelp av datamaskinbasert utstyr.

4.4 Intervjuguide

Som indikert i avsnitt 4.3 har vi valgt en semistrukturert intervjuform. Bakgrunnen for dette valget er at vi da har en mal og plan på hvordan intervjuet skal foregå, men også rom til å improvisere og komme med oppfølgingsspørsmål ved behov. Vi har på forhånd fastsatt både tema og spørsmål, for å sikre at vi får svar på problemstillingen vår. Når intervjudagen nærmer seg, oversender vi intervjuguiden til intervjuobjektet.

Når vi startet intervjuet, forklarte vi hvem vi var og hensikten med intervjuet. Vi informerte om at respondenten ville ha full anonymitet, og at det vedkommende kom til å si ikke kunne spores tilbake til han eller henne. Vi informerte respondenten om at vedkommende kunne avbryte intervjuet når som helst, og kunne velge å ikke svare på noen av spørsmålene, dersom han eller hun ikke ville. Grunnen til at vi informerte om anonymitet og at vedkommende hadde rett til å stoppe intervjuet når som helst, var for å skape en avslappet holdning til intervjuet og skape tillit oss i mellom. Dette kan medføre at det vil være lettere for respondenten å svare på spørsmålene vi stiller, og at vi dermed får flere ærlige svar. Vi har spurt respondenten på forhånd (via e-post) om det var greit med lydopptak, men gjentok også dette på selve intervjuet.

Videre startet vi intervjuet med litt “løsprat” for å få i gang samtalen. Dersom vi starter rett på litt vanskelige og tøffe spørsmål, kan vi risikere at respondenten kommer til å føle seg utilpass og, i verste fall, ikke vil svare på spørsmålene våre. Underveis i intervjuet tok vi en liten oppsummering, slik at vi sikret at vi har forstått respondenten rett. Vi har også bevisst stilt noen av spørsmålene med ulik formulering, på ulikt sted i intervjuet. Dette ble gjort for å se om respondenten svarer det samme to ganger. Dette kan være med å gi reliabilitet - altså at vi får samme svar begge gangene. Når vi nærmet oss slutten på intervjuet informerte vi respondenten om dette, slik at vedkommende ikke ble utålmodig eller lei. Vi har vært to stykker på intervjuene, slik at den ene kunne fokusere på spørsmålene og intervjudelen. Dermed kunne den

andre notere og følge med på kroppsspråket til respondenten.

Utfallet på intervjuet kan bli påvirket av hvordan vi som intervjuer oppførte oss. Det er viktig at vi stiller oss nøytrale, og ikke gir respondenten ledende spørsmål. Ledende spørsmål kan føre til at svaret til respondenten gir får lavere validitet enn spørsmål som ikke er det. Vi passet på at vi ikke kledde oss veldig forskjellig fra respondenten, vi må oppføre oss profesjonelle og unngå å være usikker. Disse faktorene betegnes som *intervjueffekt*, og kan påvirke svarene vi får fra respondenten (Johannessen, et.al. 2016).

Det var viktig for oss at respondenten følte seg tryggest mulig, og vi har derfor foretatt intervjuene i deres trygge omgivelser. Dette var viktig fordi desto tryggere respondentene føler seg, desto flere ærlige og bedre svar vil vi få. To av intervjuene foregikk hjemme hos respondentene, og de resterende fem foregikk på respondentenes arbeidsplass. Johannessen, et. al. (2016) skriver at dersom intervjuet foregår på respondentens arbeidsplass eller kontor, kan det fort bli avbrutt av mennesker, telefoner eller at noen overhører samtalen. Videre skriver de at dersom intervjuet foregår hjemme hos respondenten vil vedkommende føle seg trygg og avslappet, men kan fort bli avbrutt av partner, barn eller husdyr. Dette opplevde vi flere ganger. Respondentene vi intervjuet hjemme ble avbrutt av familie og barn, og en av respondentene vi intervjuet på arbeidsplassen ble avbrutt av telefonen. Når det er sagt, er det verdifull tid vi får fra dem, og vi hadde derfor full forståelse for at andre oppgaver måtte løses selv om vi var tilstede.

4.5 Transkribering

Lydopptak fra intervjuene ble fortløpende transkribert etter gjennomført intervju, dermed hadde vi intervjuet i tekstformat. Transkriberingen ble gjort fortløpende fordi vi ønsket å ha intervjuet friskt i minnet. Å transkribere lydopptak er veldig tidkrevende, men når vi skriver ned alt vi hører kan vi lettere bevege oss frem og tilbake i samtalen i eget tempo (Jacobsen, 2016).

Ulempen med denne metoden er at det vil være mye som faller bort når vi transkriberer et lydopptak, som for eksempel kroppsspråk. Dette gjør at vi ikke vil få mulighet til å danne oss et helhetlig bilde i etterkant.

Vi har også valgt å kode intervjuene, slik at det blir lettere for oss å kategorisere og analysere innsamlet data videre. Vi har delt intervjuene inn i fem hovedkategorier:

1. Hvordan de ulike lederne definerer en konflikt.
2. Hva man gjør når man oppdager at medarbeiderne er uenig.
3. Hva som skal til for at man griper inn i en konflikt.
4. Personlig mening av håndtering av konflikter.
5. Hvordan de selv håndterer konflikter.

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7
Definisjon på konflikt	Når en uenighet har startet	Når to personer har ulikt synspunkt på en sak	Når to personer er uenig, men som er uenig og at de er uenig	Uenighet som de ikke klarer å løse opp i selv	En uenighet. Når man ikke klarer å gå videre med noe.	En uenighet som man ikke klarer å løse. Når man ikke klarer å løse det selv – blir det en konflikt	En uenighet. Forskjell på uenighet og konflikt pga. følelser inni bildet
Oppførsel når medarbeidere er uenig	Orienter seg. Snakke med begge parter, forstå begge.	Tok ting opp på MUST samtaler. Dag-for-dag ting tok vi opp der og da. Åpen dør mentalitet	Hovedsakelig counsellorledet som tar dette. Vi er en slags meklerrolle. Går rett til kilden og spør.	Tar det i plenum (ledermøter). Er det alvorlig tar vi det én-til-én.	Prøve å få de til å snakke med hverandre, finne ut hvorfor. Ofte nærmeste leder som gjør dette.	Er man leder, må man involvere seg. Bør ta det med en gang.	I utgangspunktet ville jeg gått til den det gjelder. Kjapp med tilbakemelding.
Hva som skal til for inngrep i en konflikt/uenighet	Hvis store ting står på spill. Hvis konflikten utarter seg.	Veldig lite, følte veldig eierskap til selskapet.	Hvis jeg ser at det ikke løser seg, og de ikke klarer å løse det selv.	Utradisjonell. Viktig å komme seg ned på nivået konflikten er, og ikke være "her oppe" og peke ned.	Hvis ikke nærmeste leder griper inn, eller nærmeste leder ber om hjelp.	Min rolle i konflikter, har en tendens til å ikke gå inn i konflikter. Stiller meg som regel på utsiden av konflikten, også prøver jeg å se hvor de har felles "ground" og tar en meklerrolle på en måte	Skal ikke så mye til, men hvis det er faglig uenighet gjør jeg det jeg kan for at det forbli faglig uenighet.
Personlig mening om håndtering av konflikter	Vanskelig hvis konsekvensene blir for store.	Er ikke konfliktsky. Ubehagelig når det gjaldt seksuell trakassering. Litt på grunn av den episoden jeg ikke har lyst til å jobbe med HR. Viktig å være upartisk.	Ingen problemer. Alltid to sider av en sak.	Har ingen problem med det, men er ikke favoritt hobby. Ikke konfliktsky.	Liker det ikke. Må man så må man.	Noe jeg ikke tar lett på. Tenker nok på det den natten jeg skal konfrontere noen.	Syntes det er spennende. Mye erfaring gjør det interessant.
Hvordan håndterer de konflikt	Ofte opionsleder som går inn å forsker. En som medarbeiderne ser opp til.	Prøver å få partene til å bli enige.	Tilrettelegger slik at det ikke oppstår konflikt. Må gjerne flytte på medarbeiderne.	Snakker med partene. Prøver å få dem selv til å bli enig.	Vet ikke helt hvordan vi skal håndtere. Håper de ordner opp selv, hvis ikke må man snakke med de det gjelder, og prøve å få de til å snakke med hverandre.	Mekler. Kan være tøft fordi det blir en "kamp om sannheten". Bør ta det med en gang	Kan gjøre mye uformelt, kan alltid gjøre noe konstruktivt med det. Skal alltid gå den uformelle veien først. Individuelle samtaler. Få et bilde av situasjonen.

Dette er en metode vi har valgt å bruke for å gjøre det mer oversiktlig for oss selv, og for å gjøre det lettere å kategorisere svarene videre i oppgaven.

4.6 Presentasjon av funn

Det første vi så på av funn var hvilken rolle som hadde ansvaret for håndtering av konflikter. Ansvaret har hatt mange forskjellige titler, men felles med flere av disse svarene er at ansvaret for konflikthåndtering ligger som oftest hos nærmeste leder.

Når vi hadde fått avdekket hvilken rolle som hadde ansvaret for håndtering av konflikter, har vi sett på hvordan håndteringen ble gjennomført. Konfliktene ble håndtert på forskjellige måter. Flerparten av lederne vi intervjuet mente at de måtte håndtere raskt dersom konflikten var alvorlig. Da gikk de ofte rett til kilden(e) og fikk partene til å snakke sammen og ordne opp. Respondent 6 forklarte at *“man bør ta det med en gang, men dette er lettere sagt enn gjort”*. Respondent 6 nevnte også at h*n var til dels konfliktsky. Det var viktig å finne ut om konflikten bare var et rykte, eller om det var en fakta. Dersom konflikten ikke var alvorlig, ble disse ofte tatt opp på medarbeidersamtaler.

Vi registrerte også at noen av respondentene ofte lanserte konflikter for å få endring. Dette var en bevisst strategi, og de mente at man kommer videre dersom man er uenig. *“Så lenge uenigheten er på sak og ikke person, er ikke dette et problem”* i følge respondent 1. Dette var, slik vi forstår respondenten, i sammenheng med faglige konflikter at lanserte konflikter førte til bedre løsninger på arbeidsplassen.

I de neste kapitlene vil vi diskutere, analysere og drøfte hvordan de lederne vi har intervjuet har håndtert oppstartsfasen av en konflikt. Er deres handlinger i tråd med teorien, og fungerer måten de håndterer konflikter på?

5.0 Analyse

Vi har innsamlet data som vil bli sett på i sammenheng med funn og teorien vi har valgt. Først ser vi på hvilke typer konflikter de ulike respondentene har presentert. Videre kommer vi til å se på hva som kan gjør at konflikten finner sted. Deretter hvor på konflikttrappen konfliktene befant seg og tilslutt vil vi se på hvem som håndterte de ulike konfliktene og hvordan dette ble håndtert. Dette fordi det er nettopp hvordan lederen håndterer konflikter vi spør om i problemstillingen.

5.1 Konflikttyper

Konflikter oppstår, som beskrevet i teorikapitlet, når noen blir hindret i å nå sine mål, interesser, verdier eller ønsker (Knudsen og Unstad, 2015). Respondentene ble bedt om å beskrive hvilken type konflikt som oftest oppstår på deres arbeidsplass. I alle intervjuene nevnes personlige konflikter, som en av hovedgrunnene til uenigheter og konflikter. I tillegg til dette er det i flere tilfeller en sammensatt konflikt, altså en konflikt som kan sies å ha for eksempel både en uenighet om fordeling av ressurser og hvordan jobben utføres, altså metodekonflikt. Metodekonflikt er en blanding av to forskjellige typer konflikter.

Metodekonflikter kan som nevnt i 3.1, for eksempel, være en konflikt mellom en nyansatt medarbeider og en erfaren medarbeider. Respondent 5 beskriver at “*Noe av det verste jeg ser, er når de erfarne medarbeiderne rakker ned på de nye*”. Her tolker vi det til at har organisasjonen har grobunn for uenighet, som kan klatre stegene i konflikttrappen relativt fort om de ikke får til en løsning. Her er det klart flere aspekter, som for eksempel kultur og kommunikasjon, men det er utenfor vår avgrensning. Knudsen og Unstad diskuterer dette og skriver at felles faglig forståelse er en måte å løse denne problematikken på. “*Utvikling av en felles faglig forståelse av kjerneoppgaven til bedriften er ofte en metode for å håndtere dette.*” (Knudsen og Unstad, 2015, 36). Slik vi tolker dette kan en også prøve å utforme en felles faglig forståelse på mindre viktige oppgaver enn kjerneoppgaven til bedriften. For eksempel kan de to nevnte medarbeiderne jobbe sammen, om de innser, at det potensielt fører til et bedre resultat på saken de var uenig om. Her er det en fordel å holde konflikten på trinn en i konflikttrappen som Knudsen og Unstad beskriver som “*uenighet*” og Glasl som “*begynnende frustrasjon*”.

Som beskrevet i teorikapittelet er *ressurskonflikter* hvordan en håndterer og prioriterer begrensede ressurser i en bedrift. Vi fikk ikke konkret eksempel på dette fra respondentene, men vi nevner det likevel. Dette fordi det er mest sannsynlig er en av konfliktypene som er relevant i respondentenes bedrifter. Som nevnt innledningsvis, så tar det ifølge SSB (URL 1) mye tid å ha arbeidskonflikter. Dette er et relevant og interessant moment å ta med når en forsker på konflikter, men vi har ikke fått inn noe data av betydning på tidsbruk i konflikthåndtering.

Verdikonflikter handler om både personlige konflikter og det som anses som organisasjonens verdier, samt sammenhengen mellom disse. Altså dersom dine personlige verdier strider i mot organisasjonen sine verdier har man et utgangspunkt for noe som kan ende i konflikter. Denne typen konflikt fikk vi ikke noe datagrunnlag på fra respondentene våre.

Personlige konflikter er forskjellige måter en ikke kommer overens med kollegaene sine på. Som Knutsen og Unstad (2015) beskriver, så er det ofte følelsesmessige uenigheter når det er snakk om personlige konflikter. Respondentene nevnte alle sammen denne typen konflikt. *“Mest personlige konflikter – ofte om lederstil. Folk snakker nedlatende til folk, som om de var mindre verd. At det de (en medarbeider) sier har ikke noe verdi, fordi her er det jeg (en leder) som vet best. Og det er ikke sikkert det stemmer alltid”* (respondent 4). Her snakker h*n om hvordan kommunikasjonen til en av lederne i bedriften og hvordan den blir grobunn til konflikt når lederen får medarbeider til å føle at sine synspunkter har null verdi. Her kommer respondenten inn på verdier, som vi beskrev i kapittel 3.3. Verdier er slik vi forstår det, viktig for bedrifter og enkeltpersoner.

Nå har vi beskrevet de fire forskjellige konfliktypene, og vi skal avslutningsvis beskrive sammensatte konflikter. Respondent 4 kommenterer at konflikter kan begynne med en type konflikt før det går over i en annen type konflikt, *“kan begynne med faglig, men de siste årene har det gått mer på personlig uenighet”*. Dette forstår vi som at konfliktene kan begynne med en

type, for eksempel en krangel om ressurser, før det går videre til usaklige kommentarer om hverandre personlig. Da har er det for eksempel en konflikt sammensatt av flere typer.

5.2 Oppstart av konflikt

Vi har nå gjennomgått de ulike konflikttypene, og vil videre diskutere forskjellige forhold som kan gi grobunn til at en konflikt oppstår. Her kan også noe av problemet være at enkelte vegrer seg for å bruke ordet “konflikt”, selv når det faktisk er det, uenigheten er blitt til.

Med oppstart av konflikt mener vi det som skjer rett før en uenighet er på trinn 1 og 2 i konfliktrappen . Rett og slett hva som gjør at noen blir uenig, og hva som skjer i neste steg. På dette stadiet kan det være konstruktivt å ha en uenighet med en kollega, for eksempel, om de er uenig om hvordan en oppgave skal løses. Resultatet etter en diskusjon kan være at de har funnet en bedre og mer effektiv måte å gjennomføre oppgave på. Er de enige, går de ikke flere trinn på konfliktrappen, noe som er gunstig. Respondentene fikk spørsmål om hvordan de definerte en konflikt, og de fleste av dem svarte synonymt som:

- *“En uenighet som eskalerer til noe de ansatte ikke selv klarer å løse, eller at det tar for mye tid og oppmerksomhet” (Respondent 7).*
- *“Når man ikke klarer å gå videre med noe, tar opp oppmerksomheten, ikke klarer å se fremover” (Respondent 5).*
- *“Skal man kalle det en konflikt så bør være en uenighet som man ikke selv klarer å løse” (Respondent 6).*

Som vi nevnte i teoridelen, mener Kaufmann og Kaufmann (2009), at dersom en konflikt eller uenighet holdes på et rasjonelt plan, kan det danne grunnlag for nyorientering og dermed mer kreative løsninger på et problem. Også Mikkelsen og Laudal (2014) har en teori om at dersom en arbeidsplass ikke har rom for uenigheter, kan bedriften risikere å ikke få utviklet seg. Dette var en metode noen av våre respondenter tok i bruk. De lanserte ofte konflikter for å få en endring. Dette var altså en bevisst strategi. Slik vi ser det kan det være flere fordeler med å bruke denne

metoden. Bedriften kan, blant annet, bli nyorientert og finne løsninger dem ellers ikke ville funnet. Ulempen, slik vi tolker det, kan være at dersom konflikten eller uenigheten beveger seg bort fra det rasjonelle planet, og beveger seg inn på et personlig plan. Kommer man inn på personlig konflikt har man beveget seg oppover på konfliktrappen, noe som kan ha en negativ innvirkning på bedriften.

Einarsen og Vartdal (2014, 438) diskuterer i Strategisk HRM 2 slik vi tolker det, at konflikter ofte begynner med uenighet knyttet til sak eller oppgave, før det eventuelt utvikler seg til en personlig konflikt etterhvert. Det kan samsvare med at jo flere trinn en bestiger i konfliktrappen jo mer usaklig kan en være, for eksempel, trinn seks beskrives som “trusler og åpne angrep”. Dette er noe som vi eventuelt kunne diskutert ved videre forskning, da dette blir utenfor vår avgrensning.

5.3 Årsaker til konflikt

Vi har tidligere i oppgaven redegjort for oppstart av en konflikt. Videre kommer vi til å tydeliggjøre ulike årsaker til en konflikt, og hvorfor en uenighet eskaleres til å bli en konflikt.

Einarsen og Skogstad (2011) omhandler fenomenet “kakestykket”. Kakestykke defineres som at det alltid blir noen i bedriften som får en større del enn andre. Her kan motsetninger og følelser utløses (Einarsen og Skogstad, 2011). Dette kan bli grobunn til diskusjon og uenigheter i en bedrift. Modell 1 (under delkapittel 3.3) synliggjør bakenforliggende forhold til konflikter. Dette kan være mange forskjellige årsaker, og flere av dem samtidig. Dette kan, for eksempel, være uenighet om organisasjonskulturen eller fysiske forhold, for eksempel, at noen er enig eller uenig om å ha åpent kontorlandskap. Einarsen og Skogstad (2011) nevner at dette spiller, blant annet, inn på samspeillet på arbeidsplassen, som også blir kommentert av respondent 7 i forbindelse med definisjonen på en konflikt:

“Når det er blitt en konflikt så er det nok mer en uenighet. En forskjell på en uenighet og en konflikt er at det er mye følelser inni bildet. Det er allerede begynt å bli irrasjonelt på

en måte. Er personlig, er ikke saklig lengre, det gjentar seg hver gang de treffer hverandre. Gjentakelse. eller andre reaksjonsformer. Danner allianser, begynner å baksnakke. Noen begynner å trekke seg vekk. Når den type tegn kommer opp, så kan man begynne å snakke om konflikt.” (Respondent 7).

Respondent 7 definerer ikke bare konflikter, men også aspekter og årsaker til at konflikter eskalerer, for eksempel, baksnakking, dannelse av allianser og at folk trekker seg unna. Dette aspektet er ikke en del av vår problemstilling, selv om dette er en del av fase en i Glasl (1998) sin konflikttrapp. Partene danner ulike forsvarsmekanismer, og i henhold til Knudsen og Unstad (2015) gjør de fleste mennesker dette på grunn av en grunnleggende frykt for avvisning og behov for tilhørighet. Eksempelet til respondent 7 er en typisk forsvarsmekanisme. Når partene danner allianser, kan det ha en negativ innvirkning på bedriften. Vår tolkning er at personer kan bli utelukket, fordi personene i alliansen ser på sine egne allierte som viktigere enn andre. Resultatet blir et dårlig arbeidsmiljøet i bedriften.

I tillegg nevner respondent 7 flere av de ulike dommedagsrytterne, som ble beskrevet under avsnitt 3.3.2. Når noen begynner å trekke seg vekk er det, i følge Knudsen og Unstad (2015), en *dommedagsrytter 4*. Det vil si at man slutter å engasjere seg, trekker seg tilbake, slutter å hilse, og snur ryggen til arbeidsmiljøet. Da har konflikten gått for langt. Vi ønsker å understreke viktigheten av å adressere konflikten før den går så langt, at det blir en personlig konflikt. Dersom en personlig konflikt har oppstått, kan denne raskt eskalere oppover i konflikttrappen, som medfører at flere kan bli involvert og det dannes allianser.

Konfliktmodellen til Einarsen og Skogstad (modell 2 under avsnitt 3.3) belyser hvordan konflikter utvikler seg videre, ved enten eskalerende atferd som sannsynligvis får konflikten til å ta flere trinn i konflikttrappen. Eller modererende atferd som sannsynligvis gjøre at konflikten holder seg på samme nivå eller dempes. Når vi sammenligner teorien med hva flere av respondentene våre svarte, så var det modererende atferd de ønsket å oppnå.

“Kan gjøre mye uformelt, kan alltid gjøre noe konstruktivt med det. Skal alltid gå den uformelle veien først. Individuelle samtaler. Få et bilde av situasjonen” (Respondent 7).

Her forklarer lederen at h*n vil først uformelt få et bilde av situasjonen, og ha individuelle samtaler. Dette er i tråd med modererende atferd i konfliktmodellen slik vi tolker det. Forfatterne i “Arbeidsrett for ledere” belyser også dette ved at de forklarer at leders reaksjoner må være “tuftet på et fullstendig og riktig faktisk grunnlag” (Ørjasæter, et.al. 2016, 118). Slik vi forstår teorien og respondent 7, er det sammenheng mellom det som gjøres “i virkeligheten” og det som anbefales fra teorien.

5.4 Konflikttrappen

Glasl (1998) sin konflikttrapp har, som nevnt i 3.2, tre ulike faser. I og med at vi har valgt å fokusere på fase en, handler dette om fasen før det blir utviklet en konflikt.

Respondent 2 mente de hadde uenigheter på arbeidsplassen hver dag. Vedkommende mente også uenigheter var sunt, så lenge de var på sak og ikke person. Dette stemmer overens med teorien. Mikkelsen og Laudal (2014) mente at dersom en arbeidsplass hadde lite rom for uenigheter, kan bedriften risikere å ikke utnytte sitt fulle potensiale. Dette kan vi være enig i, men når det er sagt, er det viktig at en leder setter seg inn i, og forstår forskjellen på uenigheter og de forskjellige konflikttypene.

Som vi nevnte over handler personlige konflikter om identitet, selvfølelse, avvisning og tillitsbrudd (Knudsen og Unstad, 2015). Alle respondentene våre hadde erfaring med “begynnende frustrasjon” hos sine medarbeidere, som er et kjennetegn på første trinn av Glasl sin konflikttrapp. Respondent 3 beskriver “*Vi tilrettelegger slik at det ikke oppstår konflikt. Må gjerne flytte på medarbeiderne.*” som en løsning på dette nivået i en konflikt.

Respondent 7 uttrykker “*Kan gjøre mye uformelt, kan alltid gjøre noe konstruktivt med det. Skal alltid gå den uformelle veien først. Individuelle samtaler. Få et bilde av situasjonen*” på spørsmål

om hvordan en konflikt kan håndteres. Dette tolker vi som trinn to i konflikttrappen, som Mikkelsen og Laudal (2014) beskriver ved at intensiteten økes og egne synspunkter blir uforenlige med motpartens synspunkter.

De fleste av uenighetene våre respondenter beskrev for oss, befant seg under fase en på konflikttrappen til Glasl (1998). Hvis vi ser dette i sammenheng med Moberg (2006) sin konflikttrapp så befinner vi oss her på trinn en. Det vil si, at det er såpass tidlig i en konflikt, at partene klarer å skille mellom sak og person. Også Moberg (2006) mener at uenighet kan være en mulighet for vekst og utvikling i bedriften.

Vår tolkning er at respondent 2 gjør lurt i å iverksette ulike konflikter for å skape endring, men det er viktig at konflikten holder seg på et rasjonelt plan, og ikke beveger seg vekk fra fase en.

5.5 Når konflikten har oppstått

Vi har nå tolket hvor de ulike konfliktene befant seg på konflikttrappen, videre vil vi beskrive hva som skjer med bedriften og medarbeiderne når konflikten har oppstått.

Forfatterne i “Arbeidsrett for ledere” påpeker viktigheten av at lederne vet bakgrunnen for konflikten, samt at de innhenter informasjonen fra flere kanter, før de foretar seg noe (Ørjasæter, et.al. 2016). Dette underbygges av Bang og Middelfart (2014), samtidig som de påpeker at konflikten er mer utfordrende om du selv er en part i saken. Flere av våre respondenter svarer likt på det samme når de blir spurt om hva som skal til for at de griper inn i en konflikt. Det er at de griper inn og prater med de involverte så raskt som mulig. Her kan en feilkilde være at respondentene føler at det er det de burde svare, når studenter stiller spørsmål, at respondenten svarer det som er glansbildet og ikke hvordan de faktisk håndterer (eller ikke håndterer) uenigheter i bedriften sin. Samtidig som det er mulig at de ønsker å stille bedriften i et godt lys. I noe motsetning til dette svarer respondent 1:

“Dersom det er store ting som står på spill reagerer vi. Og hvis en konflikt utarter seg. Dette kan bli en større sak – vil stoppes før det blir en større sak.”

Vår tolkning av respondent 1 sitt svar, er at lederen først involverer seg når konflikten har eskalert. I følge teorien, kan det i mange tilfeller være for sent. I henhold til Kaufmann og Kaufmann (2009) kan konflikter og uenigheter holdes på et rasjonelt plan, men i følge Knudsen og Unstad (2015) er det når følelsene oppstår at konflikter skapes. . Vår tolkning er at jo lenger en konflikt pågår uten inngripelse eller forsøk på en løsning, jo mer følelser og mindre rasjonalitet kommer frem.

Det er hensiktsmessig å avslutte konflikten, slik at konflikten ikke eskaleres i konflikttrappen, hvor flere ansatte blir involvert og allianser dannes. Respondent 3 inntar en mer proaktive rolle og forteller at h*n griper inn, dersom uenigheten ikke løser seg selv:

“Ser at det ikke løser seg, hvis ikke de klarer å løse det selv. Hvis det går utover miljø eller arbeidsplassen” (respondent 3).

Vår tolkning av respondent 3 sitt svar er at h*n griper inn når det har gått en liten stund, men før uenigheten er blitt en konflikt.

Bang og Middelfart (2014) mener det er avgjørende å være nysgjerrig på den andre part og jobbe for begge parter interesser. Dette er viktig fordi det er avgjørende for å kunne håndtere konflikter på en god måte, selv om det kan være utfordrende å få til som leder. Respondent 1 mente det var viktig å agere slik at begge parter blir fornøyd, og ikke minst forstå begge sin side av saken.

Vår tolkning av Bang og Middelfart (2014) sin teori er at det er viktig å orientere seg og snakke med begge parter, slik at man kan sette seg inn i hva konflikten går ut på. Det vil også være avgjørende å holde konflikten på et rasjonelt plan, fordi dersom konflikten utarter seg til å bli

større, vil følelser bli satt i spill. Da er det store sjanser for at konflikten beveger seg lengre opp på konflikttrappen.

5.6 Håndtering av konflikter på arbeidsplassen

Vi har nå sett på hva som skjer når konflikten har oppstått, og vil videre her bevege oss inn på hvordan lederne håndterer konflikter på arbeidsplassen. Vi her se på hva som skal til for at lederne griper inn i en konflikt, og hvordan dette blir håndtert.

Teorien sier at at dersom partene ikke klarer å finne en løsning, og konflikten beveger seg videre oppover på konflikttrappen, bør nærmeste leder ta affære (Mikkelsen og Laudal, 2014). Ut ifra informasjonen vi har fått fra våre respondenter, følger de fleste av dem det teorien tilsier.

Mikkelsen og Laudal (2014) skriver også blant annet at man må fokusere på å endre forhold som har bidratt til at konflikten har oppstått. Her hadde flere av respondentene tatt affære og gjort endringer innad i bedriften. Respondent 2 og 3 fortalte, blant annet, at de flyttet på medarbeidere som har vært i konflikt, og tilrettelagt slik at det ikke skulle oppstå nye konflikter.

“Nærmeste leder jobber mer strukturert og tar opp konflikttemaer på eksisterende møtearenaer, eller eventuelt kaller inn de ulike partene til egne møter, der leder tilrettelegger for dialogen mellom partene “ (Mikkelsen og Laudal, 2014, 442). Ut ifra informasjonen vi har fått, gjorde kun en respondent dette. Vedkommende tok uenigheten eller konflikten opp i plenum på ulike møter (typisk ledermøter).

“Har kommet unna konflikter ved bruk at denne metoden veldig mange ganger. Så lenge vi tar det i plenum, er det ikke så alvorlig. Er det alvorlig, tar man det én-til-én” (Respondent 4).

Ulempen med å ta dette opp på ledermøter kan være at dersom lederen ikke har orientert seg nok om hvem og hvorfor konflikten har oppstått, kan i verste fall konflikten eller uenigheten eskaleres. Dette kan skje selv om partene selv ikke vil det, på grunn av rykter som har oppstått i bedriften. Samtlige av respondentene fortalte at dersom konflikten var alvorlig, ble partene tatt til side og snakket med av nærmeste leder.

Vår tolking av dette er at dersom man skal unngå at konflikter oppstår, eller at konflikter eskaleres, er det først og fremst viktig å snakke med partene som er involvert. Kommer ikke partene til enighet bør man gjerne endre på forholdene, slik at partene ikke har så mye med hverandre å gjøre.

En av lederne bekymrer seg når en konfrontasjon skal gjøres, og tenker på det natten før det skal gjøres (respondent 6). Respondent 6 har også tilbøyelighet til å være konfliktsky. Når det er sagt sa vedkommende også at h*n ikke var redd for å gå inn i en konflikt, men *“jeg er ikke en person som hopper til å gjør noe med en gang”*. Kan dette gjenspeile seg i hvordan vedkommende håndterer konflikter? Vår oppfatning av en leder som er konfliktsky, er at vedkommende er en person som gruer seg til å ta tak i en konflikt. H*n unngår konflikter dersom h*n får mulighet, og er en person som ikke trives med å håndtere konflikter. Vi mener det er lite gunstig å være konfliktsky dersom man har en stilling som innebærer konflikthåndtering.

Når man håndterer konflikter er det viktig å stille *hvordan* spørsmålet, og ikke *hvorfor* spørsmålet. *“Spørsmål om hvorfor leder mer oppmerksomheten mot forklaringer, som igjen har sine forklaringer, som igjen har sine forklaringer i en uendelig rekke, noe som med stor sannsynlighet vil skape nye konflikter”* (Johannessen og Olsen, 2013, 242). Det er derfor viktig å finne ut hvordan konflikten oppstod, slik at man kan gå inn å forstå strukturen i problemet. Det respondent 5 svarte på hva vedkommende gjorde når h*n oppdaget at medarbeiderne var uenige var: *“det første man må gjøre er å prøve å få de til å snakke sammen, forstå hvorfor”*. Basert på teorien vi har valgt, går altså at respondent 5 går imot hva Johannessen og Olsen (2013) mener er mest fornuftig å gjøre. Ut ifra vårt synspunkt bruker respondent 5 mer tid enn nødvendig på håndtering av konflikter. Dersom respondent 5 hadde undersøkt nærmere *hvordan* konflikten oppstod fremfor å se på *hvorfor* konflikten oppstod, ville vedkommende trolig fått et tydeligere utgangspunkt å jobbe etter.

5.7 Oppsummering analyse

Dette kapitlet begynte med en forklaring på forskjellige typer konflikter. Analysen viste at våre respondenter i hovedsak hadde erfaring med personlige konflikter. For eksempel ved at kolleger ikke kom overens med hverandre. Det samsvarer med Knudsen og Unstad (2015) beskrivelse, altså følelsesmessige uenigheter. Våre funn tilsier at det også er en del sammensatte konflikter på arbeidsplassene. Disse gikk blant annet ut på hvordan fordeling av ressurser skulle være og hvordan jobben skulle utføres.

Videre forklarte vi oppstarten på en konflikt. Her så vi at de fleste konflikter startet med en uenighet. Da befinner man seg altså på fase en i konfliktrappen, og konflikten holdes fortsatt på et rasjonelt plan. Vi så også at dersom man klarte å holde konflikten på et rasjonelt plan, og partene klarte å skille mellom sak og person, kunne dette danne grunnlag for nyorientering og mulig vekst for bedriften.

Så kom vi inn på mulige årsaker til konflikt. Her så vi blant annet på at den største forskjellen mellom en uenighet og en konflikt, er at i en konflikt er det mye følelser i bildet. Våre funn viste også at årsaker til konflikt kan være ulike forsvarsmekanismer og de forskjellige dommedagsrytterne som er nevnt. Her er det gjerne baksnakking og dannelse av allianser som er den største årsaken til konflikt. Dersom dette har skjedd, har man beveget seg bort fra fase en i konfliktrappen, og videre oppover. Da bør man absolutt ta tak i konflikten før den eskaleres.

I neste del var fokuset konfliktrappen. Her har vi avgrenset oppgaven til å fokusere på fase en. Vi så at samtlige av respondentene våre hadde uenigheter på arbeidsplassen. Respondent 2, i samsvar med Mikkelsen og Laudal (2014), mente at uenigheter på arbeidsplassen var sunt, så lenge det var på sak og ikke person. Vi så også at noen av respondentene våre tilrettela forhold, slik at konflikter ikke skulle oppstå og bevege seg videre opp på konfliktrappen. Kort oppsummert, befant stort sett alle nevnte konflikter seg under fase en på konfliktrappen.

Videre analyserte vi hva som skjer når en konflikten har oppstått. Vi så at flere av våre respondenter griper inn og prater med de involverte parter så tidlig som mulig. Respondent 1 reagerte først dersom det var store ting som stod på spill, eller dersom konflikten kunne bli en større sak. Dette er samme respondent som lanserte konflikter for å skape endring i bedriften. Som vi nevnte over, er det følelser som fremmer konflikt. Det er dermed viktig for lederne og prøve å forstå begge parter sin side av saken, samt å være nysgjerrig og jobbe for begge parters interesser.

Til slutt drøftet vi håndtering av konflikter på arbeidsplassen. Teorien tilsier at dersom partene ikke klarer å finne en løsning selv, bør nærmeste leder ta affære. Dette gjorde de fleste ledere vi intervjuet. Noen av våre respondenter tok partene til side, dersom de mente at konflikten var alvorlig. Vi så også at flere av respondentene foretok endringer i bedriften dersom medarbeidere hadde vært i konflikt. Dette kunne blant annet være at de flyttet på medarbeiderne, slik at dem ikke jobbet på samme avdeling lengre.

Vi så også at det var viktig å stille *hvordan* spørsmålet, fremfor *hvorfor* spørsmålet. Dette fordi dersom man stiller *hvorfor* spørsmål, leder man mer oppmerksomheten mot forklaringer, som igjen har sine forklaringer også videre. Hvis man stiller *hvordan* spørsmål, kan man gå inn å forstå strukturen i problemet, og kan igjen spare mer verdifull tid.

6.0 Oppsummering

Analysen og våre funn tilsier at følelser er mye av bakgrunnen for konflikter. Følelser blir altså noe lederen må være klar over at er en faktor i konfliktene. Vi har sett at de fleste av våre respondenter tar tak i konflikten på et tidlig tidspunkt, slik at den ikke eskalerer og klatrer videre oppover på konflikttrappen.

Det er mange tilfeller hvor teorien stemmer overens med praksis, når vi har sett på hva respondentene svarer og hva teorien beskriver. Samtidig så er dette hva respondentene *svarer*, og ikke nødvendigvis hva de *gjør*, så vi må ha med kildekritikk på dette.

Vi kan ikke si med sikkerhet at måten de håndterer konflikter på *fungerer*, så dette noe som måttet forsket mer på for å kunne uttale seg om. Her hadde vi måttet observert, og i tillegg intervjuet medarbeidere. Samtidig så er det flere tilfeller hvor respondentene våre svarer det som teorien tilsier, for eksempel at en må ta tak i uenigheter tidlig, slik at en unngår at det utvikler seg til en konflikt. Vi så her at respondentene tok partene til side, dersom de ikke klarte å finne en løsning selv. En av våre respondenter implementerte også konflikter på arbeidsplassen. Dette ble gjort under trygge og kontrollerte omgivelser, og var en ressurskonflikt. Grunnlaget for dette var at lederen ønsket å skape endring og vekst i bedriften.

Vi kan kun svare ut fra våre respondenter, og kan ikke generalisere resultatene våre til alle ledere. Det er for få respondenter til å ha nok tyngde og validitet i oppgaven.

6.1 Svar på problemstilling

Vedrørende problemstillingen: *Hvordan håndterer lederen på arbeidsplassen oppstartsfasen av en konflikt?* Ledere på arbeidsplassen har en intensjon om å ta tak i konflikter så fort som mulig, helst i fase en på konfliktrappen, slik at konflikter ikke klatrer flere steg opp i konfliktrappen.

Våre funn tilsier at konflikter håndteres av nærmeste leder. Lederne opplyser at de som oftes tar de aktuelle medarbeidere til side og diskuterer hvordan problemet oppsto. Funnet viser også at noen av lederne ikke griper inn i en konflikt før det er store ting som står på spill, eller dersom det går utover arbeidsmiljøet. Vi har også sett at en av lederne velger å implementere konflikter, i håp om å skape endring og vekst innad i bedriften.

Vår forståelse av hvorfor konflikter oppstår, er i hovedsak at det er personlige uenigheter som utvikler seg, i en negativ retning. Dette ofte i sammenheng med en annen type konflikt, som

ressurskonflikter. Det kan for eksempel være uenigheter om hvordan ressurser skal fordeles innad i en bedrift.

6.2 Refleksjoner og kritikk

I dette avsnittet skal vi diskutere og belyse elementer som vi mener kunne vært gjort annerledes. Samtidig som vi skal beskrive de forskjellige feilkildene som forekommer.

Vi sendte største delen av intervjuguiden til respondentene på forhånd. Dette hadde vi ikke gjort dersom vi skulle foretatt intervjuene på nytt. Dette fordi vi merket når vi foretok intervjuet, så var respondenten veldig fokusert på de spørsmålene som var blitt sendt og korrigerte oss gjerne dersom vi improviserte eller hoppet over et spørsmål.. Vi tror intervjuet hadde vært mer konstruktivt dersom vi hadde sendt respondenten et avsnitt med informasjon med enkelte av de spørsmålene vi ville stille, eventuelt en oversikt over ulike tema vi kom til å belyse i intervjuet. . Det positive med å sende ut en intervjuguide i forkant er at respondenten får reflektert over potensielt sensitive spørsmål, så det er fordeler og ulemper med begge metodene. .

Vi har brukt flere metoder for å skaffe respondenter til intervjuene våre:

- To respondenter kom fra eget nettverk. Ettersom vi har god kjennskap til de to lederne var det naturlig å foreta intervjuet hjemme hos dem. Både kjennskap og lokalet for intervjuet kan ha påvirket resultatet.
- Tre av respondentene hadde vi kjennskap til via andre, men de var ikke en del av eget nettverk.
- To respondenter hadde vi ikke møtt før intervjuet. Vi kom i kontakt med disse via telefon og epost.

Vårt forhold til respondentene kan spille inn på resultatet på forskjellige måter.

Vi opplevde noen avbrytelser under intervju, som vi som studenter hos en leder sa at selvfølgelig er greit, vi er glad for at lederne tok seg tid til oss. En av avbrytelsene var en telefonsamtale (respondent 5), som medførte at lederen mistet fokus på intervjuet. For å videreføre intervjuet på

en konstruktiv måte, oppsummerte kort hva vi hadde pratet om før telefonsamtalen, før vi begynte å stille nye spørsmål. .

Vi har kun forsket fra lederens perspektiv og vi har ikke intervjuet medarbeidere. Det kunne vært hensiktsmessig å intervjuer medarbeiderne for å se om lederen er konsekvent i ord og handling, i tillegg til at vi hadde fått innspill på medarbeiderens opplevelse av konflikthåndteringen.

6.3 Videre forskning

Vi har i løpet av oppgaven belyst forskjellige refleksjoner og feilkilder. I dette avsnittet ønsker vi å belyse alternative aspekt som kunne vært forsket på innenfor konflikthåndtering. På grunn av tidsbegrensning har det ikke vært mulig å forske på alle sidene i en konflikt, heller ikke alle trinnene i konfliktrappen.

Dersom vi hadde hatt mer tid, hadde det vært interessant om vi kunne observert en konflikt fra begynnelse til slutt, det vil si hele prosessen. Vi innser at det er svært vanskelig å oppnå, siden du må inn i en bedrift eller organisasjon før en uenighet starter. Dog hadde det vært interessant å se hele prosessen, hvordan ting utspiller seg, hvordan det blir håndtert, eventuelt ikke blir håndtert. Som indikert i forrige avsnitt, kunne det vært spennende å forske på konflikter fra medarbeidernes perspektiv. Hvordan synes de at konflikter blir håndtert? Hvordan opplever de det å være i en konflikt, eller observere den? Har konflikten innvirkning på arbeidsmiljøet?

Videre kunne det også ha blitt forsket på andre ender av konfliktrappen, fase tre. Her er konflikten enda mer alvorlig og kan gå over i en juridisk konflikt. Trinn åtte refereres til som "full krig" hvor "alt er lov". Her har medarbeidere sluttet å bry seg om hverandre "på trinn åtte og ni mister partene siste rest av omsorg for hverandre" (Einarsen og Vartdal, 2014, 440). Hva skjer rundt fase tre på konfliktrappen? Hvordan har de medarbeiderne som kun observerer konflikten det? Hvordan håndterer lederen sluttfasen av en konflikt? Har h*n klart å holde seg riktig informert og objektiv? Dette hadde absolutt vært interessant å forske på.

Til slutt er vi interessert i finne ut om det er en sammenheng mellom konflikter og sykefraværet. Forske på hva som skjer når medarbeidere blir sykmeldte, samtidig som de er involvert i en konflikt. Her er også et relevant perspektiv hvor mye dette koster bedrifter og samfunnet. I Personal og Ledelse (s 16, nr 3, 2017) forklarer Hans Morten Skivik om at det er alt for mange av de alvorlige konfliktene *“Langtidssykefraværet knyttet til dårlig ledelse, konflikter og mobbing koster det norske samfunnet mer enn 40 milliarder kroner. Det er bekymringsfullt.”*.

Oppsummert, konflikter og konflikthåndtering er et omfattende, viktig og spennende område. Det er mange samfunnskritiske aspekter som er relevante og viktig at det forskes videre på!

7.0 Litteraturliste

Bang, Henning og Thomas Nettet Middelfart. 2014. *Effektive ledergrupper*. 1. Utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. 2. Utg. Fagbokforlaget.

Knudsen, Jan Alm og Marit E. Unstad. 2015. *Lederen som konflikthåndterer*. 1. utg. Oslo: kommuneforlaget.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse* 4. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Mikkelsen, Auslaug og Laudal, Thomas. 2014. *Strategisk HRM 2* 1.Utg. Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar, 2016, *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, 3.Utg. Cappelen Damm AS.

Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen, 2013, *Positivt lederskap*. Fagbokforlaget.

Personal og Ledelse, nr 3, 2017. www.ledernet.no. (vedlegg 3).

URL 1: SSB, publisert 11. Mai 2016

<https://ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbkonfl/aar/2016-05-11#content> (20.04.17)

URL 2: <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=240499> (29.03.17)

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2016. *Arbeidsrett for ledere, personalledelse i norske virksomheter*. 2. Utg. Fagbokforlaget.

Vedlegg 1

Intervjuguide - Bacheloroppgave 2017

Vår intervjuguide (2 min):

Løs prat.

Informasjon (2 min):

Takk for at vi får lov til å intervju deg.

Som du vet så er vi i ferd med å avslutte vår bachelorgrad i HR og personalledelse og har nå valgt å skrive vår bacheloroppgave om konflikthåndtering. Vi skal undersøke hva som skjer i begynnelsen av uenigheter og oppstartsfasen av konflikter.

Dine svar blir anonymisert, så de kan ikke spores tilbake til deg.

Som nevnt så ønsker vi å ta opptak av intervjuet, til internt bruk, slik at vi kan få med oss alt du sier. Er dette greit for deg?

- Garantere anonymitet, slette opptak etter transkribering
- Informere om rett til å avbryte intervjuet når som helst
- Dette er et semistrukturert intervju
- Spørsmål?

(Begynn lydopptak).

Respondent 1 2 3 4 5 **6** 7

Intro Spørsmål - arbeidsbakgrunn (5 min):

1. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
2. Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver i bedriften?

Overgangsspørsmål - erfaringer (8 min):

4. Hvordan definerer du en konflikt?
5. Hvilken erfaring har du med konflikter?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Eventuelt uenigheter
6. Hvordan ble dette håndtert?
7. Hvilken rolle i bedriften håndterte konflikten?
8. Hvilken type konflikt (etter din mening):
 - Var konflikten faglig eller personlig uenighet etter din formening?
 - Uenighet om fordeling av ressurser?
 - Uenigheter i forhold til gjennomføring av oppgaver?

→ Ta en kort oppsummering og spørre om vi har forstått han/hun riktig

Vedlegg 1

Nøkkelspørsmål - fokusering (15 min):

9. Hva gjør du når du oppdager at noen av dine medarbeidere er uenige?
10. Har du hatt et dialogmøte med noen av dine medarbeidere som er i en konflikt?
 - Utdype hva som ble gjennomgått på dette møtet
11. Har du (bedriften) en plan eller mal på hva du skal gjøre når du oppdager en konflikt?
12. Hvilken erfaring har du med mindre uenigheter på arbeidsplassen?
13. Hvilken innvirkning tenker du at du har, i en konflikt mellom to eller flere av dine medarbeidere?
14. Hva skal til for at du griper inn i en konflikt/uenighet?
 - Undersøke hva saken er?
 - Spørre/snakke med medarbeiderne det gjelder?
15. Har bedriften jevnlig arbeidsmiljøundersøkelser?
 - Hvordan gjennomføres det?
16. I hvor stor grad tenker du at din leder har innvirkning på eventuelle konflikter som du er involvert i?
17. Hvordan synes du det er å håndtere konflikter?
 - Anser du deg selv som konfliktsky?

→ Hvem, hva, hvordan - på hvilken måte.. Hva gjorde dette med deg/ de ansatte i bedriften?

→ Spør flere ganger om vi har forstått riktig (avklare)

Oppsummering - tilbakeblikk (4 min):

- Oppsummere funn
- Har vi forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til?
- Anonymitet
- Spørre om de ønsker intervjuet transkribert

Vedlegg 2																					
	Januar				Februar				Mars				April				Mai				
Aktivitet/Uke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Prosjektplanlegging	█	█	█	█																	
Kontakte ledere	█	█																			
Avtale intervjuer		█	█	█																	
Arbeide med prosjektskisse 2				█	█																
Begynne på teoridelen				█	█					█	█										
Holde intervjuer					█	█	█			█											
Transkibering av intervju					█	█	█			█											
Metodedelen					█	█	█			█	█										
Innlev. prosjektskisse 2						█															
Fokus/eksamen - IHRM faget								█	█												
Analyse av funn										█	█	█	█								
Analyse av oppgave										█	█	█	█	█	█	█	█				
Konklusjon,innledning, forord & ex.sum.														█	█	█					
Ferdigstille BA.oppgave														█	█	█					
Eksamen i metode																	█				
Vårt mål Innlev. BA oppgave																		█			
Siste frist for innlevering																			█	█	

PERSONAL OG LEDELSE

NR. 3 | 2017

Toppsjefen valgte
unge mentorer

Fra medarbeidersamtale
til **mikrofeedback**

Er hybridpensjon
et bedre alternativ?

Konstruktiv
konfliktløsning

– Arbeidslivet skal ikke være en konfliktfri sone

Hvorfor venter vi med å ta tak i konfliktene til det er for sent? Frykten for konflikter gjør at vi lar små konflikter vokse seg store. I stedet bør vi gripe muligheten til lære av dem. Tiden er overmoden til å fokusere på en konstruktiv konfliktkultur.

TEKST OG FOTO: OLE ALVIK

De fleste ledere grusser av ordet konflikt. De ser for seg uendelige diskusjoner som sliter på arbeidsmiljøet og svekker produktiviteten, **uløselige prosesser som i verste fall ender i media eller rettsapparatet.** En slik oppfatning av konflikter er alt for vanlig og fullstendig misforstått, mener Hans Morten Skivik som er programdirektør for Solstrandprogrammet i AFF og har mange års erfaring som leder og organisasjonskonsulent. Han mener at konfliktvegringen er et problem i seg selv.

– Jeg møtes ofte av påstanden om at: **Dette er ingen konflikt, kun en saklig uenighet,** forteller han.

Så lenge man kaller det en saklig uenighet, kan man håndtere det «profesjonelt» uten å involvere følelser eller trække noen på tærne. Det er i hvert fall hva man tror og håper på, og det er en begrepsbruk som passer godt med hvordan vi ønsker å ha det på arbeidsplassen. **Å kalle det en konflikt er det mange som kvier seg for.**

– Vår allmenne forståelse av konflikter som noe ekstremt negativt er en av våre viktigste mentale feller. **Det gjør at for mange av oss før ofte venter for lenge med å gjøre nødvendig arbeid.** Potensielle konstruktive konflikter blir negative fordi vi ikke gjør noe med dem.

Smi mens jernet er lunkent

Det er ikke slik at tiden leger alle sår. Når konflikter har slått rot på arbeidsplassen, er det oftere tvert imot. Uløste konflikter har det med å eskalere. Når vi først tillater oss å innrømme at uenigheter har utviklet seg til en konflikt, står partene ofte steilt mot hverandre. Kanskje har de sluttet å snakke sammen, har laget seg fiendebilder av hverandre og prøver å rekruttere kolleger i allianser mot den

andre parten. Griper man ikke fatt i konflikter på et tidlig tidspunkt, blir de mye vanskeligere å håndtere.

– Første skritt er å anerkjenne at vi har en konflikt, også når vi er på saksnivå. Det er nødvendig for å løse konfliktfulle forhold på et tidlig tidspunkt.

– Smi mens jernet er lunkent. Ikke når det har blitt hardt, oppfordrer Skivik.

Konflikter er naturlig


Skivik mener av vi bør se på konflikter som en ressurs. Konflikter er ikke et nødvendig onde; de er kort og godt nødvendige, påpeker han i boken «Konflikter på jobben – løsning og læring». Konflikter og uenighet er en del av enhver sosial kontekst. Der mennesker ferdes er det alltid et potensiale for at konflikter kan oppstå. Det er hvordan konflikter møtes, bearbeides og eventuelt løses, som avgjør om konfliktene blir konstruktive eller destruktive.

– Konflikter kan skape dynamikk, videreutvikling og kreativitet når de behandles konstruktivt. Det er de uløste konfliktene, eller de dårlig løste konfliktene, som er stressende, sykdomsfremkallende og ender som varslingssaker – og disse er det dessverre alt for mange av.

– **Langtidssykefraværet knyttet til**

I «Konflikter på jobben – løsning og læring» gir Hans Morten Skivik et interessant blikk på konflikter som en naturlig del av arbeidslivet og menneskelig samkvem. Han mener at konflikter er nødvendige og uunngåelige. Det er hvordan vi velger å løse konflikter, og hva vi lærer av dem, som er avgjørende for om konfliktene er konstruktive eller destruktive. I boken forklarer han også hvordan konflikter oppstår og hvordan man som leder eller HR-ansvarlig kan skape betingelser som tilrettelegger for et løsnings- og læringsarbeid. Skivik er konsulent i AFF og arbeider med virksomheter i krevende samhandlings- og konfliktsituasjoner.





Vi ser på konflikter som noe ekstremt negativt. Derfor venter vi for lenge med å gripe inn. Resultatet er ofte at konfliktene vokser seg større og blir mer krevende å løse, sier Hans Morten Skivik.

« Sni mens jernet er lunkent. Ikke når det har blitt hardt. »

Å kunne håndtere konstruktive konflikter er nødvendig for å skape gode beslutninger, kreativitet og innovative løsninger.

dårlig ledelse, konflikter og mobbing koster det norske samfunnet mer enn 40 milliarder kroner. Det er bekymringsfullt.

Trenger en konstruktiv konfliktkultur

Skivik har i lengre tid interessert seg for hvordan vi løser konflikter – og hvorfor vi alt for ofte unnviker dem – i arbeidslivet. Han mener at ledergrupper som ikke evner å håndtere kontroversielle saker og konflikter er dysfunksjonelle. Interne konflikter som ikke tas grep om er ødeleggende og kostbare. Hvis konflikten er omfattende nok, kan den sette organisasjonen i sjakk matt over lengre tid og stå i veien for de oppgavene virksomheten er satt til å løse. I stedet for å se på konflikter som et problem, må man se på mulighetene som ligger i dem.

– Å kunne håndtere konstruktive konflikter er nødvendig for å skape gode beslutninger, kreativitet og innovative løsninger, mener han.

Må lære av konfliktene

Det er fullt mulig å bli flinkere til å håndtere konflikter - og vokse på dem. Et godt utgangspunkt er å stille seg det grunnleggende spørsmålet: Hvordan skal vi lære av denne vanskelige situasjonen når den har funnet en løsning?

– I kjølevannet av en konfliktsituasjon ligger det stort potensiale for læring både for individ og organisasjon. Det er ikke godt nok å løse det konfliktfylte forholdet alene.

– Å fortsette som om ingenting har skjedd, kan føre til at ingen ting blir lært og utviklet. Grunnlaget for å bygge innovasjon, endring og utviklingskapasitet er å utvikle en konstruktiv konfliktkultur og lære seg konfliktens ABC. Det motsatte er

konfliktanalfabetisme og det kan bli kostbart, sier han.

Hva bør HR gjøre?

Hvis man er HR-ansvarlig i en virksomhet hvor det oppstår konflikter på en avdeling eller i en ledergruppe. Hva bør man som HR-ansvarlig gjøre?

– Det er sentralt å sondere terrenget før tiltak iverksettes. Hvor høyt er saken eskalert? Hvor mange er involvert i konflikten? Er det grunn til å tro at det foreligger et brudd på arbeidsmiljøloven?

Hvis HR skal bidra med prosess er det en rekke verktøy og metoder å velge mellom, forteller Skivik. Metodene er beskrevet i boken.

– Det sentrale er å velge metoder som har mulighet til å bidra med en transformasjon av konflikten til gjenoppbygging av arbeidstillit og hvis mulig forsoning.

I andre tilfeller kan det foreligge en bekymringsmelding eller tilsvarende som første skritt i involveringen.

– I den sammenheng må det vurderes om en faktaundersøkelse er påkrevd, noe det ikke alltid er. Imidlertid er en faktaundersøkelse i seg selv sjeldent nok. HR må planlegge for ulike utfall av en slik undersøkelse og en prosess må i de aller fleste situasjoner påregnes etter at en konklusjon foreligger.

HR kan ha en sentral rolle i et løsningsarbeid, eller de kan være kompetente bestillere av ekstern bistand.

– En tommelfingerregel er å bruke miljøer som både har den psykologiske, juridiske og kommunikasjonsmessige

spisskompetansen. Godt konfliktarbeid ligger i skjæringspunktet mellom disse kompetanseområdene.

Hvordan lære av en konflikt?

Hvordan kan HR bidra til at de involverte lærer av konflikten?

– HR kan bruke allerede etablerte arenaer mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud for å fokusere på utvikling av en konstruktiv konfliktkultur. Det omfatter å erkjenne at konflikter er en del av yrkeslivet. Det neste er å få en grunnleggende forståelse av konfliktens ABC og vanlig konflikt dynamikk. I tillegg bør grensesnitt mellom ulike roller avklares så det er tydelig hvor den enkeltes ansvar begynner og slutter. For eksempel er det arbeidsgiver som har det fulle og hele ansvaret for arbeidsmiljøet, mens de øvrige er viktige aktører for å skape en konstruktiv utvikling. Vi har god erfaring av å kombinere en slik opplæring og trening med en forhandling rundt konfliktkulturen – rett og slett sette kulturbegrepet på dagorden og gjør prosessene eksplisitt tydelige. Hvordan vil vi ha det og hva betyr det for hver og en av oss i praksis når det potensielt blåser opp til storm.

Grip inn på riktig tidspunkt

Hva kan HR gjøre for at virksomheten skal bli flinkere til å løse konflikter på et tidligere stadium, altså å smi når jernet er lunkest?

– Undersøkelser viser at tre av fire norske ledere etterlyser mer kompetanse i konflikthåndtering. Det er viktig å bruke lederprogrammer og lederforum for å sette dette grundig på dagsorden, og å arbeide med alle parter for å bygge kultur. I tillegg har HR en særlig rolle som kompetansebase i støtte av lederne og organisasjonen i krevende saker. Det er imidlertid viktig at HR ikke indirekte overtar ansvaret på vegne av lederskapet.

I kjølevannet av en konfliktsituasjon ligger det stort potensiale for læring både for individ og organisasjon.



Slik eskaleres konflikter

Konflikttrappen er en mye brukt modell for å vise hvordan en konflikt utvikler seg fra en uoverensstemmelse til en konflikt.

Det er mange forfattere som beskriver eskaleringsprosessen i konflikter. En eskalering er den helhetlige økningen i konfliktens intensitet. Konflikttrappen fremstilles ofte med syv trinn, men i boken «Konflikter på jobben – Løsning og læring» bruker Hans Morten Skivik en modell med ni trinn. Modellen er basert på fremstillingen til Vibeke Vindeløv som er professor i konfliktmeglning ved Det juridiske Fakultet ved Københavns Universitet. I det følgende har vi brukt en nedkortet versjon av teksten i boken. Selv om modellen er statistisk fremstilt, må en ta høyde for at konflikter er unike i sin utvikling og at det er mulig å bevege seg opp og ned.

Første trinn: Uoverensstemmelse

Partene opplever ulike interesser i forhold til noe som er viktig for dem. Konflikten er på et faktisk nivå og det er fortsatt mulig å skille sak og person. Partene har mulighet til å løse forholdet uten stor risiko for at relasjonen trues. Et arbeid i denne fasen handler om evnen til aktiv lytting og utforskning av den andres standpunkt. Så lenge relasjonen ikke er truet, kan en dispuTT skape både ny innsikt, bedre beslutninger og innovative løsninger.

Andre trinn: Viktig grense

Partene går fra en sakskonflikt til en

personkonflikt fordi de ikke lenger fokuserer på saken de er uenige om, men på den andre personen.

Tredje trinn: Personifisering

Konflikten har eskalert. Det sàs tvil om den andres intensjoner og motiver. Er det grunn til å misforstå den andres intensjoner, gjøres gjerne det. Ledere og/eller HR-ressurser kan gå inn i situasjonen på egen hånd, men forholdet vil være så krevende at en reflektert og bevisst tilnærming er nødvendig. Hvis ikke eskaleringen avsluttes, kan forholdet utvikle seg til en destruktiv konflikt.

Fjerde trinn: Problemet vokser

I denne fasen har problemet ekspandert. Mistroen mellom partene fortsetter å øke, og nye hendelser fortolkes i lys av tidligere hendelser. Mistillit preger relasjonen og partene skylder på hverandre som årsaken til forholdet. Handlingsrommet for å løse konflikten reduseres betraktelig, i kombinasjon med at spenningen øker. Det kan være aktuelt å få ekstern bistand. Alternativt må leder eller HR først arbeide med de-escalerende prosesser for deretter å gå for løsningsarbeid. Hvis dette mislykkes, er konflikten over i en kritisk fase.

Femte trinn: Viktig grense

Konflikten er over i en kritisk fase. Samtale mellom partene er vanskelig og unngås hvis mulig.

Sjette trinn: Samtalen oppgis

Heller enn å snakke til, så snakker man om den andre. Verbal kommunikasjon erstattes ofte av negativt kroppsspråk som for eksempel å slutte å hilse, unngå

øyekontakt eller himle med øynene når den andre snakker. I tillegg rekrutteres andre inn i konflikten. Partene kan neppe løse forholdet på egen hånd.

Syvende trinn: Fiendebilder

Det utvikler seg et fiendebilde, et oss og dem perspektiv. Partene projiserer egne egenskaper over på de andre, det vil si handlinger eller forhold en ikke liker ved seg selv. I en organisasjon hvor en konflikt mellom personer eller grupperinger har nådd dette nivået, er det grunn til å stille spørsmål om hvor mye energi som er til overs for konstruktivt og målrettet arbeid. Varsellampene har da lenge lyst illrødt.

Åttende trinn: Åpen fiendtlighet

Partene har fått et klart og tydelig fiendebilde av hverandre og kan nærmest opptre tvangsmessig i sin tilnærming til konflikten. Allierte som prøver å være moderate eller få partene til å besinne seg, som for eksempel et HR-miljø eller eksterne konsulenter, kan bli oppfattet som forrædere. For en hjelper, enten intern eller ekstern, er det viktig å peke på sin nøytralitet. Det er ikke umulig å bistå partene hvis viljen er til stede og de har mer å vinne på å løse forholdet enn å fortsette konflikten.

Niende trinn: Polarisering

Sameksistens er umulig. Å avslutte arbeidsforholdet kan oppleves som eneste mulighet. I noen konflikter vil separasjon og fjerning av avhengighet være den beste løsningen, og det er viktig å fremheve at dette også er en løsning. Noen ganger bør den introduseres som en mulighet før konflikten er på øverste trinn i konflikttrappen.