



# Bacheloroppgave

VPL05 Vernepleie

Vernepleiaren som aktør i konfliktarbeid

The social educator as an actor within conflict  
negotiation

Geir Inge Bjørneseth Brekke

Totalt antall sider inkludert forsiden: 44

Molde, 31.05.2012



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Hege Bakken

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 30.05.2012

Antall ord: 10 757

## Forord

Tenk no er eg ferdig med fire år på vernepleistudie ved Høgskulen i Molde.

Fire år fordi eg har studert på deltid.

I denne tida har eg hatt god støtte frå mange og alle fortener eit takkens ord.

Likevel er det fire personar eg vel og nemne spesielt.

Desse er kona mi og dei to jentene vår, for å vere utholdande og støttande på alle måtar.

Snart kan eg heldigvis hjelpe til i heimen igjen, på normal måte. I desse fire åra har dei og merka at *mannen* i huset har gått på skule, og det har nok vore meir som ein untakestilstand å likne, i heimen.

Så kjære jentene mine: Takk!

Den fjerde eg vil takke er mor mi, som gjekk bort som årsak av kreftsjukdom. Heilt til det siste var ho nyfiken og ville holde tritt med korleis det gjekk med *guten* som i vaksen alder sette seg på skulebenken. Mitt i sjukdommen når ho hadde behov for støtte, var det eigentleg omvendt. *Kva er ein vernepleiar? Kva gjer dei på? Dette klarer du fint!*

Slike ord har vore gode å ha med, og når eg ville ”droppe” ut av studiet for å vere saman som familie, var orda slik: *Nei, kjære Geir, du skal fortsette, dette går bra.*

Så kjære mor: Takk!

## Samandrag

Dette er ei avsluttande poenggivande bacheloroppgåve for vernepleiestudie ved høgskulen i Molde.

Temaet handlar om vernepleiaren som aktør i konflikthandtering, der eg har stilt problemstillinga: *Korleis kan ein leiar nytte sin vernepleiarfaglege kompetanse i handtering av konflikter?*

Formålet er å belyse temaet og om mogeleg få ein betre forståing av arbeidet med konflikthandtering. I oppgåva har eg nytta meg av litteraturstudie og kvalitativ metode.

Gjennom dei funn eg har gjort i teoridelen, har eg drøfta funna opp mot problemstillinga, der eg nyttar ulike innfallsvinklar. Her kjem eg inn på vitskapsteori, menneskesyn, kompetanseomgrepet, leiarstil, kommunikasjon og den vernepleiarfaglege kompetansen.

Eg avsluttar oppgåva med ein oppsummering av drøftinga og ein konklusjon.

Konklusjon kan vere eit *tveigga sverd*, der svaret ikkje gir ein eksakt fasit på kva som er rett. Min konklusjon ber og preg av dette.

# Innhold

<b>1.0 INNLEIING</b> .....	<b>2</b>
1.1 Bakgrunn for val av tema med grunngjeving .....	2
1.2 Om temaet har relevans for vernepleiarfaget .....	3
1.3 Formålet med oppgåva.....	3
1.4 Disposisjon for oppgåva.....	4
<b>2.0 Problemstilling</b> .....	<b>4</b>
2.1 Presentasjon av tema og problemstilling.....	4
2.2 Avgrensing og avklaring av omgrep i problemstillinga .....	5
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>7</b>
3.1 Innsamling av data.....	8
3.2 Føreforståing, antakingar, validitet og reliabilitet .....	9
3.3 Presentasjon av litteratur og forfattarar.....	10
<b>4.0 TEORIDEL</b> .....	<b>11</b>
4.1 Vernepleiarutdanninga og kompetanseområde .....	11
4.2 Kompetanseomgrepet .....	12
4.2.1 Kompetansetrekanten .....	14
4.3 Leiing og leiarrolla.....	15
4.4 Konflikt .....	16
4.4.1 Rollekonflikt .....	18
4.4.2 Konstruktiv og destruktiv konflikt .....	19
4.5 Konflikthandtering.....	20
4.6 Kommunikasjon.....	21
4.7 Menneskesyn .....	23
4.8 Diskursetikk.....	25
4.9 Presentasjon av funn .....	26
<b>5.0 DRØFTING</b> .....	<b>28</b>
5.1 Case.....	28
5.2 Drøfting av teori og funn opp mot problemstilling og case .....	29
<b>6.0 AVSLUTNING</b> .....	<b>36</b>
6.1 Oppsummering .....	36
6.2 Konklusjon .....	37
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>38</b>

## 1.0 INNLEIING

### 1.1 Bakgrunn for val av tema med grunngjeving

Den viktigaste målgruppa for vernepleiefagleg arbeid er framleis menneske med utviklingshemming. Med sin kombinasjon av å vere både ei helse- og sosialfagleg utdanning, gir den rom for eit allsidig arbeidsfelt. Rammeplanen gir uttrykk for dette gjennom formålet med utdanninga:

*”Formålet med vernepleierutdanninga er å utdanne brukerorienterte og reflekterte yrkesutøvere som er kvalifiserte for å utføre miljøarbeid, habiliterings- og rehabiliteringsarbeid sammen med mennesker med fysiske, psykiske og/eller sosiale funksjonsvansker som ønsker og har bruk for slike tjenester” (Bachelor i vernepleie, fagplan 2011:3).*

Eg tenkjer at dette inneber at vernepleiaren kan ha ulike typar arbeid og funksjonar, utan å vere knytt til bestemte grupper eller bestemte arbeidsplassar. Sjølv om det er lite teori om leiing i vernepleiestudiet finn vi litt.

Bakgrunnen for at eg har valt temaet **vernepleiaren som aktør i konfliktarbeid** har fleire sider. Eg har sjølv opplevd at konflikhtar kan bli så vanskelig, at ein til slutt har henta inn ekstern ekspertise og hjelp. I slike tilfeller spør eg meg om det har gått for langt, og kva kunne vore gjort for å hindre ei slik utvikling? Vidare er eg nyfiken på om ein vernepleiar i leiarrolla kan dra nytte av sin kompetanse i høve konfliktarbeid.

Eg har tidlegare arbeidd som mellomleiar og leiar, der arbeidsmiljøretta tiltak har stått i fokus. I tillegg har eg delstudiar innan leiing og ynskjer å sjå nærmare på fenomenet frå ein vernepleiar sin ståstad.

## **1.2 Om temaet har relevans for vernepleiarfaget**

Pensumet til vernepleiestudie har ein god del teori om konflikt, der menneskesyn, kommunikasjon og etikk er emne som er relatert til konfliktspørsmålet. Ut frå dette perspektivet oppfattar eg mitt val av tema som relevant for vernepleiarfaget. I møter og samarbeid med andre menneske vil ein møte ulike syn, haldningar og meiningar om forskjellige problemstillingar. Eg tenkjer at i dette *landskapet* kan det ligge grobotn for konflikt og at ulik forståing og handtering av ”problemet” kan føre til ulike resultat av konfliktane.

Fleire av delemna i vernepleiarutdanninga kan vere aktuelle i høve leiarrolla og konfliktspørsmålet. Eg vil særleg trekke fram delemne 1B som omhandlar **sosiologi** og **sosialantropologi**, og delemne 4E som omhandlar **kommunikasjon, samhandling og konfliktløsning** (Rammeplan for vernepleieutdanninga 2005:9).

## **1.3 Formålet med oppgåva**

Då dette er eit obligatorisk studentarbeid, der eg skal fordjupe meg i eit sjølvvalt tema i ei avsluttande Bacheloroppgåve, har eg valt å ta eit *dykk* i temaet konflikthandtering. Konflikthandtering er noko som eg ser på som universelt og som kan oppstå på ulike arenaer til ulike tider og av ulike årsaker. Ved å formidle eigen kunnskap vil eg vise at eg har forståing i høve forskingsmetode og fagkritikk.

Ved å sette lys på om ein *leiar* kan nytte sin *vernepleiarfaglege kompetanse* i høve *konflikthandtering*, kan det vonleg vis bidra til å auke min forståing av konflikthandtering. Eg tenkjer at dette kan vere nyttig for meg, i høve eigen jobb innanfor pleie- og omsorgssektoren.



## **1.4 Disposisjon for oppgåva**

Oppgåva er seksdelt og som *rettesnor* har eg i hovudsak nytta Dalland (2007:257ff), og med Høgskulen i Molde sine retningslinjer for oppsett i botn.

I del ein har eg presentert tema, gjort greie for relevans av tema, sagt noko om kva formålet med oppgåva er, samt disposisjon for oppgåva. Vidare i del to gjer eg greie for problemstillinga, avgrensing og definisjon av omgrep i problemstillinga. I del tre gjer eg greie for omgrepet metode og min eigen forståing og antakingar, samt validitet og reliabilitet av litteratur. Teori og drøfting kjem suksessivt som del fire og fem, før eg kjem med avslutting som del seks. Litteraturliste kjem til slutt i oppgåva.

## **2.0 Problemstilling**

Problemstillinga eg har valt er:

***”Korleis kan ein leiar nytte sin vernepleiefaglege kompetanse i handtering av konflikhtar?”***

### **2.1 Presentasjon av tema og problemstilling**

I og med eg formar problemstillinga som eit spørsmål, syner det at eg ikkje har ein fasit på svaret. Eg tenkjer at gjennom prosessen med å skrive oppgåva, vil eg få fram svar som kan belyse problemstillinga frå ulike sider. Gjennom studiet har eg opparbeidd meg ei god kjensle for yrket mitt – yrkesstoltheit. På same tid er eg audmjuk overfor andre sin profesjon og kompetanse som eg vil møte i ulike arbeidssituasjonar, at eg ikkje sit på *svara* eine og åleine.

Eg ser det slik at ein kan ha mykje å vinne på å vere førebudd på dei konsekvensane konflikhtar kan ha for organisasjonen ein er leiar for. Sjølv sagt negative konsekvensar, men og positive som eit resultat av løysingsorientert handsaming. Eg tenkjer at i ein organisasjon vil leiaren spele ei viktig rolle i høve handtering av dette arbeidet. For det

første vil leieren ofte vere ein del av konflikten i eigenskap av leiarrolla, og for det andre vil ein disponerer ressursar som vonleg kan bidra på ein konstruktiv måte.

Eg tenkjer det er viktig å reflektere over den vernepleiefaglege kompetansen og korleis den kan kome til nytte i ulike kontekstar. Slik kan eg verte meir bevisst mi eiga yrkesrolle og identitet, samt kva vernepleiaren kan tilby av fagleg kompetanse og samarbeid.

Rammeplana for vernepleieutdanninga (2005) gir uttrykk for kva kunnskap og kompetanse ein skal tilegne seg i løpet av utdanningsføreløpet. Eg ser det slik at ein god del av denne kompetansen og kunnskapen vil kome til nytte og er relevant for problemstillinga mi. Først og fremst i eigenskap av å vere vernepleiar, men og i rolla som leiar. Ved sjølv å reflektere over kva vernepleiaren sin kompetanse eigentleg inneber, ser eg det som viktig at ein tørr å gå nye vegar og på den måten kan utvide arbeidsfeltet til vernepleiaren. At ved å utforske mindre sannsynlege arenaer for utøving av yrket kan skape rom for andre som kjem etter og ein utvikling av profesjonen. Eg tenkjer at leiarskap kan vere ein slik arena for vernepleiaren.

## ***2.2 Avgrensing og avklaring av omgrep i problemstillinga***

For at oppgåva ikkje skal verte for omfattande vel eg å avgrense den.

Eg har valt å tilnærme meg problemstillinga ut frå ein *sosiologisk tenkemåte* med utgangspunkt i eit *heilskapleg menneskesyn*. Vidare avgrensar eg til å gjelde *interpersonelle konflikter*, der leieren i utgangspunktet ikkje er direkte involvert eller part i saka.

Fordi eg har mitt arbeid innanfor kommunal omsorgsteneste, vel eg å fokusere på denne typen arbeidsplass, som leiar med vernepleiefagleg bakgrunn.

Sjølv om *maktomgrepet* kan vere ein naturleg del av ein konflikt, vil eg konsentrere meg om spørsmål som er relatert til *menneskesyn, kommunikasjon, leiarskap, roller, relasjonar, normer, etikk og vernepleiarfagleg kunnskap*.

## **Avklaring av omgrep:**

**Leiar** blir i denne oppgåva forstått som *oppgåveorientert* og *relasjonsorientert* leiartypar (Høst 2009:18).

**Kommunikasjon** vert av Skau (2005) forklart som *møter mellom menneske*. At i samspel med andre gir vi noko av oss sjølve, samstundes som vi tek i mot, eller avviser den andre (Skau 2005:81).

**Kompetanse** er dei naudsynte *kvalifikasjonane* ein har for å fylle ei stilling, ivareta bestemte oppgåver eller uttale seg om i eit spørsmål (Skau 2005:55).

**Konflikt** er når det oppstår ulike interesser som vanskeleg let seg foreine og der åtferd og følelsar er medverkande (Jacobsen og Thorsvik 2009:167).

**Konflikthandtering** kan sjåast på som eit nøytralt omgrep, der prosessen i handteringa av konflikten er det målberande og ikkje det å få eit eksakt sluttprodukt (Ekeland 2011:172).

**Menneskesyn** vil i denne oppgåva ta utgangspunkt i eit heilskapleg syn på menneske, også kalla *holisme*. At ein i møte med andre tek omsyn både til fysiske, kjenslerørande, tankerørande og sosiale forhold (Røkenes og Hansen 2006:144).

**Sosiologisk tenkemåte** er eit forsøk på å forklare og fortolke korleis menneska blir forma av samfunnet, og korleis ein kan endre desse forholda (Garsjø 2011:45f).

### 3.0 METODE

Dalland (2007) viser til Vilhelm Aubert (1985) og hans definisjon av kva ein metode er: *En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder* (Dalland 2007:81).

Med val av metode vil ein kunne påverke korleis ein arbeider for å belyse problemstillinga. Dersom ein er ute etter konkrete målbare resultat, vil ein mest truleg velje ein positivistisk innfallsvinkel og nytte seg av kvantitativ metode. Om ein er ute etter å få ei djupare forståing, vil det vere naturleg å sjå det frå eit hermeneutisk perspektiv og nytte seg av kvalitativ metode.

Denne oppgåva har ein hermeneutisk innfallsvinkel. Eg har nytta ulike teoriar og forfattarar og latt deira oppfatningar og meiningar kome til uttrykk gjennom å studere deira faglege språk og tekstar. Når eg har studert denne litteraturen har eg forsøkt å forstå kva tekstane betyr, tolke dei og omsetje dei slik at eg kan setje dei inn i ein samanheng som kan forståast.

Slik eg forstår Garsjø (2011) handlar hermeneutikken som vitskapsteori om å tolke og å forstå eit fenomen, og at dette perspektivet vert som ein motpol til positivismen. Vidare at eg gjennom eit heilskapleg syn på menneske og bør ta høgde for det som ikkje kan målast, slik som følelsar og vurderingar (Garsjø 2011:137f).

Eg har basert denne oppgåva på litteraturstudie, der hovudtyngda vil vere faglitteratur henta frå pensum til bachelorutdanninga i vernepleie, samt noko sjølvvalt litteratur. Årsaka til at eg har valt litteraturstudie er at vernepleiarens kompetanse, konflikthandteringsarbeid og leiing er godt dokumentert i pensumlitteraturen og i anna litteratur. Vidare ønskjer eg at oppgåva mi skal vere mest mogleg etterprøvbar, og meiner det kan støttast ved å nytte anerkjende forfattarar og litteratur på aktuelle felt.

### **3.1 Innsamling av data**

Ut frå ei større mengd tilgjengeleg litteratur, har eg valt ut nokre bøker og forfattarar som eg vil gå meir i djupta av i høve problemstillinga. Eg nyttar kvalitativ metode, for å skape meg heilskapsforståing for den vernepleiefaglege kompetansen, som eg vil prøve å knyte opp imot leiarrolla og konflikthandtering. For å finne fram til aktuell litteratur har eg søkt i lista over pensumlitteratur og dei forslag til anna litteratur som står der, samt kjeldelister i pensumlitteraturen.

Mitt *empiriske materiale* er henta frå pensumlitteraturen der eg spesielt vil trekke fram Skau (2005), Aadland (2004), Røkenes og Hansen (2006), Henriksen og Vetlesen (2006) og Høst (2009). Dette er litteratur som er aktuell i høve den vernepleiefaglege kompetansen, kommunikasjon og relasjonar i arbeid med menneske, verdiar og etisk teori, vitskapsteori og leiing.

Av sjølvvalt litteratur har eg nytta meg av Strand (2007), Jacobsen og Thorsvik (2009) og Garsjø (2011). Dette er anerkjende forfattarar på området leiing, kultur og organisasjonsteori og sosiologi.

For å finne fram til kva litteratur som har vore aktuelt å bruke, har eg i fremste rekke studert innhaldsfortegning, stikkordliste og kjelder i pensumlitteraturen. For å finne fram til aktuell litteratur i høve leiing, har brukt pensumlitteraturen sine kjeldevisningar. Jacobsen og Thorsvik (2009) har frå si bok, *Hvordan organisasjoner fungerer*, kapittel 4 på pensumlista. Garsjø (2011) har frå si bok, *Sosiologisk tenkemåte*, kapittel 2 på pensumlista.

Eg har derimot gått utanom det som er pensum i desse to bøkene og vil derfor sortere, både under pensumlitteratur og sjølvvalt pensumlitteratur.

### ***3.2 Føreforståing, antakingar, validitet og reliabilitet***

Med bakgrunn i innsamla data frå teoristudie, vil eg i drøftingsdelen belyse korleis ein som leiar kan nytte vernepleiefagleg kompetanse i førebyggjande konfliktarbeid. Eg ser på teori som ein god *empirisk støtte*, men forstår at den på same tid kan verte for overflatisk i form av å ikkje dekke det *særeigne og spesifikke*. Slik sett tenkjer eg det er viktig å vere klar over at teorien ikkje kan brukast om eit *sanningskart* i høve dei data eg finn i litteraturstudien. At eg må passe meg for ikkje å tilpasse dei data eg finn til dette teoretisk sanningskartet, men at eg utøvar kritisk refleksjon til dei funn eg gjer.

Å vere klar over sin eigen føreforståing og antakingar ser eg på som viktig, då dette kan påverke retninga til oppgåva. Jau, eg tenkjer nok, eller har eit ønskje om at vernepleiaren kan egne seg godt som leiar og til arbeidet med konflikthandtering. Eg ser og at dei val eg gjer av litteratur vil ha betydning for dei svar eg vil finne, eller den retning oppgåva kan ta. Hadde eg valt annleis, kunne svara og blitt annleis. Å vere 100 % objektiv trur eg kan vere vanskeleg, men dersom ein er klar over og reflekterer over sin eigen føreforståing og antakingar, kan dette vere ei korrigering og rettesnor. Her kan det og ligge ein kime til feilkjelde som det er viktig eg er klar over og tek høgde for. At eg er klar over mitt eige subjektive utgangspunkt og prøver å sjå innsamla data frå meir enn ein synsvinkel gjennom problematisering av forholdet i drøftingskapittelet.

*Validiteten* ligg i at eg har søkt å hente inn gyldig og aktuell dokumentasjon, og at mitt empiriske materiale er i samsvar med, og relevant for problemstillinga. Gyldigheita til den litteraturen eg har valt å nytte meg av, ligg i form av å vere pensumlitteratur for bachelorstudiet ved høgskulen i Molde, samt anerkjende forfattarar av bøker om leiing, kultur og organisasjonsteori. Slik sett meiner eg at mitt val av teori ikkje er kontroversielt, men tufta på forskingsbasert litteratur.

*Reliabiliteten* står for pålitelegheit, nøyaktigheit og stabilitet i målingar. At dataa er så påliteleg som mogeleg, at ein unngår tolkingsproblem og misstydingar. Dette vil gjelde korleis eg har brukt og førehaldt meg til datamaterialet, både gjennom innsamling og gjennom drøftingsdelen av oppgåva og at dei er til å stole på.

### **3.3 Presentasjon av litteratur og forfattarar**

I botn for dei opplysningar eg har gitt om vernepleiaren sin kompetanse ligg Fagplan for vernepleiarutdanninga, som igjen er basert på rammeplanen.

For å belyse *kompetanseomgrepet*, har eg trekt inn teori frå Skau (2005), der eg gjer greie for den samla profesjonelle kompetansen ved å nytte kompetansetrekanten.

Under temaet *leiing*, har eg nytta meg av litteratur frå to anerkjende bøker skreve av forfattarane Strand (2007) og Høst (2009).

For å gå nærmare inn på omgrepet konflikt, har eg plukka ut tre forfattarar som har ulike innfallsvinklar til problemstillinga. Desse er Skau (2005), Strand (2007) og Jacobsen og Thorsvik (2009).

For å belyse temaet *menneskesyn*, har eg nytta meg av Aadland (2004) og Garsjø (2011). Desse to forfattarane har eg og nytta i høve vitskapsteori, der hovudvekta ligg på samfunnsvitskap i og med eg nyttar meg av hermeneutikken. Vedkome temaet kommunikasjon har eg i hovudsak nytta forfattarane Røkenes og Hansen (2006) som har skreve boka *Bære eller breste*.

I tillegg har eg nytta meg av Ekeland (2011) si bok *Konflikt og konfliktforståelse for helse- og sosialarbeidere*, og Henriksen og Vetlesen (2006) si bok *Nærhet og distanse*. Den første viser korleis konfliktforståing er ein føresetnad for god konflikthandtering, og den andre omhandlar verdiar og etiske teoriar i arbeid med menneske.

## 4.0 TEORIDEL

### 4.1 Vernepleiarutdanninga og kompetanseområde

Vernepleieutdanninga er ei treårig bachelorutdanning innan helse- og sosialfag. Den er delt på fire hovudemne og fleire delemne, der studiepoeng viser korleis ein har vektlagt dei ulike emna.

Eg har i hovudsak haldt meg innanfor hovudemna samfunnsvitskaplege og juridiske emne (42 studiepoeng), psykologiske og pedagogiske emne (24 studiepoeng) og miljøarbeid og habiliterings- og rehabiliteringsarbeid (69 studiepoeng).

Dei fleste vernepleiarane arbeider innan kommunale pleie- og omsorgstenester, og i dag for eit vidt spekter av brukargrupper. Fagplana for Høgskulen i Molde gir utfyllande informasjon om dette:

*Med kombinasjonen av å være både en helse- og sosialfaglig utdanning har vernepleieren kvalifikasjoner for å arbeide i forhold til personer med aldersdemens, psykiske lidelser, rusproblemer osv. I tillegg arbeider en økende andel vernepleiere i skoleverket i forhold til elever med ulike funksjonsvansker. Nye områder som også kan være aktuelle for vernepleiere er barnevern, kriminalomsorg, arbeidsmarkedstiltak, flyktningmottak osv.*

*Vernepleierens grunnleggende funksjoner kan sammenfattes som:*

- å bidra til målrettet stimulering, opplæring og utvikling med sikte på selvstendig mestring av dagliglivets oppgaver*
- å ivareta daglig omsorg for og på vegne av andre, med trivsel og velvære hos den enkelte som siktemål*
- å bearbeide nære og fjerne rammebetingelser med sikte på bedret livssituasjon for funksjonshemmede*
- å forebygge funksjonsvansker og hindre ytterligere funksjonssvikt.*



*å legge til rette for deltakelse og medbestemmelse i de ulike situasjoner som hverdagslivet består av, også for brukere som har vansker med å uttrykke og formidle egne behov og ønsker (Bachelor i vernepleie – Fagplan 2010:3f).*

Eikeland (2011) viser til at historisk sett, var vernepleiaren ei yrkesgruppe som vart etablert med institusjonsomsorga. Då dei psykisk utviklingshemma flytta ut av institusjonane, kom og vernepleiaren etter. Forfattaren peikar på at vernepleiaren har hatt sine *feidar*, mellom anna med sjukepleiarane om retten til medisiner. Vidare at yrkesgruppa har fleire frontar å ivareta. Sjølv om det er ei helsefagutdanning, er det og ei sosialfagleg utdanning, der sosialpedagogikken er ein viktig berebjelke (Ekeland 2011:49).

## **4.2 Kompetanseomgrepet**

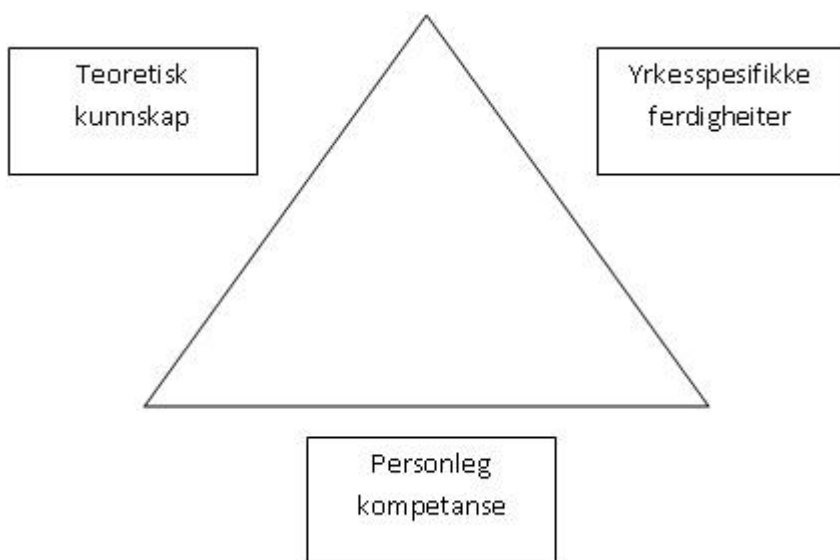
Innleiingsvis tek eg med eit sitat av Skau (2005) vedkome kva det vil sei å være profesjonell:

- *Å være i stand til å nyttiggjøre seg en bestemt teoretisk kunnskap og visse yrkesspesifikke ferdigheter i sitt møte med andre*
- *Å kunne være en person i møte med den andre, og dermed gi han eller henne anledning til det samme*
- *Å kunne være personlig på andre måter i offentlig sammenhenger enn man er det i private*
- *Å være i stand til å trekke et psykologisk skille mellom seg og andre*
- *Å skape kontakt*
- *Å kunne sette hensynet til andre i fokus for sine handlinger (Skau 2005:45).*

Skau (2005) deler kompetanseomgrepet inn i tre, som er: *teoretisk kunnskap*, *yrkesspesifikke ferdigheter* og *personlig kompetanse*, og ho viser samtidig til at kompetanse er eit uttrykk for om ein persone er kvalifisert i høve ei yrkesrolle eller utøving av ei oppgåve.

Dei tre sidene av yrkeskompetansen utgjer ein samla profesjonell kompetanse som heng nøye saman og påverkar ein annan i eit gjensidig avhengigheitsforhold. Ho har teikna *kompetansetrekanten* som modell for profesjonalitet (Skau 2005:56).

I følgje Skau (2005) har den personlege kompetansen tradisjonelt sett ikkje vore med, eller høgt nok skatta når ein skal forklare kompetanseomgrepet. Vidare at dette har gjort at noko vesentleg har mangla (Skau 2005:55f).



**Figur 1. Samla profesjonell kompetanse (Skau 2005:56)**

Eg vil i neste delkapittel gå gjennom dei tre ulike sidene i kompetansetrekanten, for å sjå korleis ein legg grunnlaget for kompetansen til vernepleiaren.

### 4.2.1 Kompetansetrekanten

Eg kjem nærmare inn på desse tre sidene av kompetansetrekanten i drøftingsdelen av oppgåva, her gir eg definisjonen av dei.

**Teoretisk kunnskap** er den kunnskapen vi kan lese oss til og som skulen formidlar til oss, såkalla faktakunnskap. Det er her vi finn vitenskapsteori og forskingsmetode, jus, stats- og kommunalkunnskap, samt psykologi og sosiologi. Skau (2005) sei det er eit paradoks at denne kunnskapsforma er den mest prestisjefylte og som er mest vektlagt i høve eksamen, og at det er den kunnskapen som raskast *går ut på dato*. At det er ein allmenn og upersonleg kunnskap som kan tilegnast på fleire ulike måtar. Dei som er *flinke* innan dette området vert ofte verdsett innan akademiske og intellektuelle miljø, sjølv om kunnskapen blir svekka over tid (Skau 2005:56f).

Dei **yrkesspesifikke ferdigheitene** handlar om praktiske ferdigheiter, metodar og teknikkar som ein utøvar i yrket. Prosedyrar innan pleie- og omsorg er mellom anna oppgåver som høyrer til her, saman med medikamentrekning. Ei metode å arbeider etter er til dømes vernepleiaren sin heilskaplege arbeidsmodell (Skau 2005:57f).

**Personleg kompetanse** handlar om kven eg er som person, både for meg sjølv og i samspel med andre. Skau (2005) viser mellom anna til at dette ikkje er ein yrkesspesifikk kompetanse, men ein kunnskap som ein nyttar i utøvinga av yrket, og at den er individuell. Det er ein personleg kunnskapsform i samspel mellom menneske som gjer det til ein viktig kompetansfaktor. Den personlege kompetansen kjem til uttrykk gjennom arbeidet med brukaren, eller andre menneske. Det å leve seg inn i andre personars situasjonar og tankeliv er ein viktig del av den personleg kompetansen (Skau 2005:58f).

Eg tenkjer det blir vesentleg å knyte dei tre kompetanseomgrepa opp mot rolla til leiaren og korleis dei kan kome til nytte i konfliktarbeidet. Sjå kva for kompetanseegenskapar som kan kome til nytte i høve dei to leiarrollene og korleis det kan påverke konfliktarbeidet.

### 4.3 Leiing og leiarrolla

Strand (2007) peikar på at ut frå ein intuitiv forståing av fenomenet leiing, vert det fokusert på ein styrande kraft. At det er det som verkar og gjeld den som har kontroll i organisasjonar. I den faglege diskusjonen vedkome leiing, har ein ofte med teoriar om eigenskapar og at omgrep som maktbehov og det å vere utadvent er naudsynnte eigenskapar (Strand 2007:18f).

Vidare at det ikkje finst nokon etablert, eller omforeina oppfatning av kva leiing er eller består av. At omgrepet leiing består av ulike kunnskapsdelar, frå ulike disiplinar og at dette gjer det meir til eit interessefelt enn eit eige fag (Strand 2007:22).

Høst (2009) peikar på at kjernen i dei ulike definisjonane av leiing, er at det handlar om å skape orden og retning, gjennom struktur og strategi. At det handlar om å *gjera noko* og å påverke andre og at ein vanleg måte å konkretisere leiaråtferd på, er å dele den i to generelle kategoriar som *oppgåveorientert* og *relasjonsorientert* leiing.

Definisjon på oppgåveorientert leiarstil:

*Å gjøre ting som primært har å gjøre med oppgaveutførelsen. Det vil si å benytte personale og ressurser effektivt, opprettholde stabile og pålitelige operasjoner, øke kvaliteten og produktiviteten. Nøkkelatferdene inkluderer klargjøring av roller, å planlegge og organisere, samt å overvåke operasjonene. Denne kategorien inkluderer initiering av struktur, men er meir omfangsrikt definert (Høst 2009:18).*

Definisjon på relasjonsorientert leiarstil:

*Å gjøre ting som primært går ut på å forbedre relasjoner og hjelpe folk. Det vil si å fremme samarbeid og teamarbeid, gjøre underordnede meir tilfreds med jobben, samt å betre graden av identifikasjon med organisasjonen. Nøkkelatferdene inkluderer å støtte og utvikle de ansatte, gi dem anerkjennelse, konsultere og håndtere konflikter. Denne kategorien tilsvarer oppmerksomhet overfor medarbeidere, men er definert meir omfangsrikt (Høst 2009:18).*

Ekeland (2011) peikar på ein *leiar's ansvar* i høve konflikhtar, kor viktig det er å ta *den andre* på alvor og ha respekt for den andre sin situasjonsoppleving. Forfattaren nemner at sjølv om ein er lydhøyr og har respekt for den andre sin *subjektivitet*, er det viktig å skilje mellom dette og det å ta parti eller vere einig i innhaldet av subjektiviteten. Vidare at det ligg til ein leiar sitt ansvarsområde å analysere situasjonen og vurdere tiltak på eit sjølvstendig grunnlag, nettopp fordi den *eine* versjonen av konflikten ikkje treng vere den *sanne*.

På den eine sida skal leiaren vere aktivt lyttande og vise respekt for den andre, likevel er dette ein vanskeleg balansegang då det kan forvekslast med det å godta innhaldet. Spesielt i konfliktsituasjonar er det viktig at leiaren er tydeleg i sin kommunikasjon med dei tilsette, slik at misstydingar ikkje oppstår (Ekeland 2011:179f).

#### **4.4 Konflikt**

Det er sagt at konflikhtar og konfliktførebygging er ein normal del av ein leiar's kvardag og arbeidsoppgåver, sjølv om det ikkje er gitt at ein leiar er god til å utføre førebyggingsarbeidet. Det er heller ikkje gitt å gi ein enkel definisjon på kva konflikt er, om det er negativt eller positivt. Strand (2007) hevdar at konflikhtar alltid vil vere til stades og at mange av dei kan virke øydeleggjande for arbeidsprosessen og den enkelte tilsette. Vidare at det ligg i ein leiar's interesser å innsjå at konflikhtar er kvardagshendingar som kan ha sterke negative konsekvensar, og at ein har mykje å vinne på førebygging (Strand 2007:491).

Skau (2005) viser til Crum (1987) som har eit meir positivt syn på omgrepet konflikt. At vi er meir opptekne av å sjå på konflikt som noko negativt, og difor gløymer den positive verdien og krafta som ligg i konfliktsprosessen. Crum (1987) hevdar at vi er så opptekne av å klage eller rettferdiggjere oss, at vi gløymer høve det er for vekst og læring. I staden for å bruke konflikten som *springbrett* for nytenking og betring gjennom positive endringsprosessar, øyder vi energien på å unngå, nekte eller kjempe mot dei. At ein difor bør søke å frigjere seg frå trongsyn og frykt for det ukjente (Skau 2005:103).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2009) er konflikt noko som er knytt til ueinigheit, avhengigheit og i varierende grad prega av følelsar. Vidare at konfliktens karakter vil variere over tid og ha ulik grad av intensitet. Ved å dele konfliktane inn i fire ulike fasar etter aukande grad av intensitet, kan ein skilje mellom ulike stadia i konfliktar.

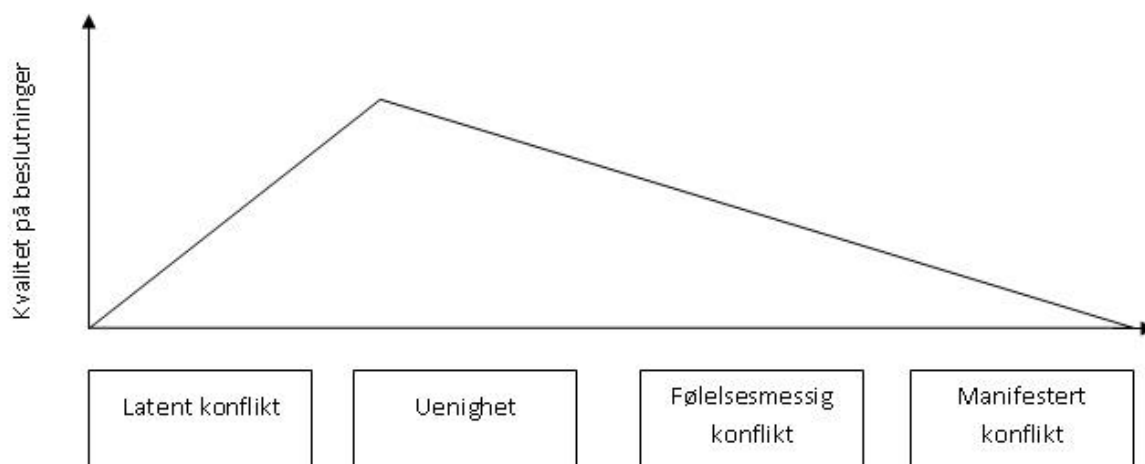
*Latent konflikt* vert forklart ved at i alle situasjonar der menneska er avhengig av kvarandre vil det ligge ein kime til konflikt. Likevel kan ein gjennom samarbeid løyse avhengigheita slik at det ikkje blir konflikt, og slik at menneske med ulik mening og interesser likevel maktar å samarbeide.

*Ueinigheit* er ein fase der deltakande partar er ueinige om mål og korleis ein skal utføre oppgåvene. Her har ein opne diskusjonar om kva som er best, kva ein skal gjer og kven som skal gjer kva. Med andre ord dreier det seg framleis om ulike synspunkt og korleis gjennomføre oppgåva best mogeleg.

*Følelsmessig konflikt* der følelsane grip inn i konflikten. Ein føler seg usikker, trua og kan utvikle antipati for andre menneske. På same måte som ein diskuterer saka, vert personane som er involvert omdiskutert.

Fjerde og siste fase er *manifestert konflikt*. Involverte partar tek no sikte på handlingar som er meint å øydeleggje for motparten. Spreiing av rykte, baksnacking og sabotasje av arbeidet er faktorar som høyrer til her (Jacobsen og Thorsvik 2009:167ff).

Jacobsen og Thorsvik (2009) viser til dokumentasjon om at det i dag er veldokumentert at konfliktar kan ha positiv effekt. At ein ved ueinigheit får fram fleire ulike syn på ei sak, at ein blir utfordra og at ny informasjon kjem fram i dagens lys. Forsking har vist at ein viss grad av ueinigheit er essensielt og kan hindre gruppetenking. At det er ein samanhang mellom dei ulike stadia i ein konflikt og kvaliteten på beslutningane, illustrert i figuren nedanfor.



**Figur 2. Sammenheng mellom ulike stadier i konflikt og kvaliteten på beslutninger (Jacobsen og Thorsvik 2009:173).**

Skau viser på sin side til den kjende organisasjonsteoretikaren Ichak Adizes (1991) som hevdar at det som ofte er øydeleggjande mellom menneske ikkje er kor vidt ein er ueinig eller kva ein er ueinig om, men *korleis* ein er ueinig. Om ein konflikt er konstruktiv eller destruktiv er avhengig av om gjensidig tillit og respekt er til stades eller fråverande, og ikkje så mykje saka i seg sjølv (Skau 2005:108).

#### 4.4.1 Rollekonflikt

Garsjø (2011) peikar på at når *rolleinnhavaren* opplever forventningar som ikkje er eineleg eller strir imot den rolla vedkomande har, vil det oppstå rollekonflikt. Dette kan gjelde innanfor ei bestemt rolle, eller på tvers av dei roller personen har (Garsjø 2011:193).

I følgje Jacobsen og Thorsvik (2009) finn ein i organisasjonsteorien ei stor mengde av dømer på rollekonfliktar. Dette kjem av at det gjennom organisasjonsstrukturen blir skapt eit sett av forventningar som innehavaren av ein posisjon skal etterkome. Vidare at dette ikkje nødvendigvis samsvarar med dei forventningane andre menneske i og utanfor organisasjonen har (Jacobsen og Thorsvik 2009:170).

Garsjø (2011) meiner at ein innan helse- og sosialsektoren finn ei rekke rollekonfliktar som mellom anna har med det å *vere utbrent*. Vidare at dette har samanhang med forventningar og yrkesidentitet. Forfattaren sei at det handlar om realitetar og ideal, manglande samsvar mellom teori og praksis, instrumentale og ekspressive roller, og at det mellom dette ligg kime til konflikt (Garsjø 2011:193f).

#### 4.4.2 Konstruktiv og destruktiv konflikt

Skau (2005) gir følgjande forklaring på konstruktiv og destruktive konfliktar. Forfattaren sei at det er måten ein handterer desse konfliktane på, meir enn innhaldet som er avgjerande for kor vidt ei konflikt er konstruktiv eller destruktiv (Skau 2005:112).

Motsetningar som vert handtert på ein måte der ein respekterer dei ulike synspunkta, og der ein i fellesskap definerer problemet kan vere med å hindre ein smertefull prosess. At ein skapar nye idear og tankar, utvekslar synspunkt, endring i maktforhold, veremåtar og samhandlingsmønster, er med å skape ein dynamikk og framdrift i denne prosessen. Partane opplever frigjering av energi ved at trykket lettar ved at ein får *reinsa lufta*. Det er ikkje gitt at ein løyser usemja, eller at partane jamt over er fornøgde, men at *noko* vert endra og at denne endringa opplevast som positiv. Det er dette som i hovudsak gjer det til ei **konstruktiv konflikt** (Skau 2005:112f).

Når ting blir vanskelege, holdast skult og vert fastlåst og ein fjernar seg meir og meir frå saksspørsmålet, vert det i følge Skau (2005) ein **destruktiv konflikt**.

Handteringa av konflikten kan føre til at nokon av partane vert skadelidande, og at denne skaden er større enn nytteverdien. Forfattaren viser til dømer på slike konfliktar der etniske og religiøse spørsmål finnast, slektsfeidar og destruktive samlivskonfliktar. Ein finn slike konfliktar innan organisasjonen ein arbeider i, der *dei fleste veit om*, men ingen vågar å ta opp problemet.

Følelsane tek gjerne overhand og fornufta vert sett til sides, noko som fører til høgt spenningsnivå og angst for dei involverte partane (Skau 2005:113).



## 4.5 Konflikthandtering

I boka til Strand (2007), *Leiing, organisasjon og kultur*, peikar forfattaren på ei tre punktliste som ein leiar bør ha som utgangspunkt for konflikthandtering.

- 1) *Ledelsen bør ha en forståelse av at konflikter kan være både problematiske og produktivet stimulerende. Noen kan løses, andre kan tøyles.*
- 2) *Ledelsen bør forstå at konflikter kan bli meget kostbare, og at det å la være å gripe inn på et tidlig tidspunkt er en kostbar og uhensiktsmessig tilnærming, men likevel ikke uvanlig.*
- 3) *Ledelsen bør være oppmerksom på at det finnes fruktbare prosesser som kan iverksettes, og som med rimelig sikkerhet fører frem til en slags løsning eller bedring av tilstanden (Strand 2007:492).*

Forfattaren peikar og på at det er viktig å få eit større bilete av situasjonen og andre sine vurderingar av problemet. Dette kan gjerast ved at konflikten får eit kjent og rimeleg omfang, gjennom å identifisere områda for usemjå. Vidare at konflikthandlingar mellom menneske og i grupper, ofte er basert på subjektive oppfatningar og følelsar. I dette ligg det ein kime til objektive feil, men dannar likevel grunnlaget for handlingar som på eine sida frustrerar nokre, og på den andre sida vert oppfatta som legitime beskrivingar av verkelegheita (Strand 2007:492).

Strand (2007) hevdar at milde former for konfliktopptrapping kan føre til betra samhald og identitet for enkelte grupper. At det er spelereglane og gode kommunikasjonskanalar, og at ein har ein god tillit og stor toleranse for usikkerheit som set grenser for kor vidt det er hensiktsmessig å trappe opp motsetningar. Konflikthandlingar er tidkrevjande og kan elles vere vanskeleg å gå inn i. Leiaren spelar i så måte ei viktig rolle i handtering av konflikthandlingar og kan i tillegg vere involvert på ein eller annan måte. Vidare påpeikar forfattaren at leiaren i eigenskap av rolla si, har mynde til å disponere ressursar som kan bidra til å løyse det som er vanskeleg (Strand 2007:493f).

Skau (2005) viser til Moxnes (2000) som sei at destruktive konflikter kan ha sine positive sider, men at om konflikten får stå uløyst, *hengande i lufta*, kan det tære på miljøet og forsure relasjonane i organisasjonen. Forfattaren stiller eit interessant spørsmål om det først og fremst er måten vi opptrer på som skapar konstruktive eller destruktive konflikter, og kva handteringsmåte som då kan vere best, noko eg kjem tilbake til i drøftingsdelen.

Skau (2005) viser også til at ein finn talrike *råd* og *oppskrifter* på korleis handtere konfliktåtferd, men at alle er ikkje like fornuftige. At det ikkje er gitt at ein åtferdsmåte som passar i ein konfliktsituasjon, passar like godt i ein annan. Vidare at konfliktåtferd er avhengig av konteksta og val av strategiar må også vere det (Skau 2005:113).

Garsjø (2011) kjem i si bok, *Sosiologisk tenkemåte*, innpå mellommenneskeleg kommunikasjon og at kunnskapen om denne er viktig for å kunne løyse konflikter. At det er viktig å få konflikten så raskt som mogeleg opp til overflata. Forfattaren gir og døme på at konflikter som vert skjult, kan halde på så lenge at det fører til aggresjon og sterke negative følelsar. Vidare ser han teoretisk og praktisk kunnskap om korleis menneske er i grupper, er naudsynt for å kunne arbeide med konflikthandtering (Garsjø 2011:270f).

## **4.6 Kommunikasjon**

Vernepleiarstudiet legg vekt på å fremme studentanes eigenaktivitet og evna til å ta ansvar for eiga læring. Gruppeverksemd tilleggst stor vekt og det er eit krav at studentane arbeider i grupper for å utvikle kompetanse både i forhold til handling og samhandling. Formålet er å utvikle ferdigheiter som er viktige i framtidig yrkesutøving (Bachelor i vernepleie – fagplan 2010).

At ein som vernepleiarar er gode på kommunikasjon, er slik eg ser det, heilt vesentleg og at god kommunikasjon vil bidra til å forhindre mistydingar.

Eg tek med følgjande sitat frå Røkenes og Hansen (2007):

*Som regel ønsker vi å formidle et meningsfullt budskap til den andre. En måte å tenke på er å si at god kommunikasjon skjer når det er samsvar mellom det budskapet som blir sendt, og det budskapet som blir oppfattet. God kommunikasjon blir da primært sett på som effektiv informasjonsformidling og meningsformidling. De to partene forstår hverandre på den måten at de har utvekslet informasjon, og/eller at de vet hva den andre mener (Røkenes og Hansen 2007:219).*

Skau (2005) hevdar at møter mellom menneske *er* kommunikasjon (Skau 2005:80). Vidare om ein er lydhøyr overfor den andre og at kommunikasjonen er kongruent er vesentleg, slik at ein verkar ekte og eintydig for den andre. At kroppsspråket er i samsvar med det verbale uttrykk. Kommunikasjon blir då *kongruent* når våre følelsar, ord og handlingar står i samsvar med einannan (Skau 2005:89). Vidare sei Skau (2005) at berre ein person som er i stand til å vere seg sjølv i møte med andre, er truverdig for andre (Skau 2005:93).

Røkenes og Hanssen (2006) på sin side skriv om *samhandlingsperspektivet* og korleis det handlar om å forstå samhandlingsprosessen og relasjonane mellom ulike partar. Det å kunne reflektere over sjølve kommunikasjonen, å kunne *metakommunisere* kan vere vanskeleg, men likevel vere ein viktig bit i samhandling og i relasjonar. Ein må kunne lytte til andre og vere i stand til sjølv å uttrykkje seg på ein forståeleg og positiv måte. Det vil også vere viktig med kunnskap om kommunikasjonsteoretiske omgrep og modellar. På den andre side kan ein seie at dersom desse føresetnadane ikkje er til stades, vil til dømes verke negativ ved at ein har ei førestilling som vernepleiar at *eg veit best* (Røkenes og Hanssen 2006:38).

## 4.7 Menneskesyn

Innanfor vernepleiefagleg arbeid og utvikling har ein ulike vitskapsteoriar og støtte seg til. I høve dette tenkjer eg at positivismen, hermeneutikken og kritisk teori er tre sentrale teoriar som er verdt å trekke fram her.

I følge Aadland (2004) er det ein samanhang mellom vitskapsteori og våre kvardagserfaringar. At ein som helse- og sosialarbeidarar bør ha eit særleg fokus på å utvikle kritisk merksemd i høve kjende tankemønster frå etablerte vitskapsteoriar. Vidare at vår oppfatning av verkelegheita er påverka av desse vitskapsteoretiske tankemønstra og pregar oss i forskning, men og i kvardagen vår (Aadland 2004:20).

Sjølv om dei ulike vitskapsteoriane kan virke prega av motsetningsforhold, er dei og med å skape eit heilskapleg syn på menneske og på den måten utfylle dei ein annan. I FOs sitt yrkesetiske grunnlagsdokument vert det heilskaplege menneskesynet beskreve slik:

*Helse- og sosialfaglig arbeid legger til grunn et helhetlig syn på mennesket og på hvordan individ og samfunn påvirker hverandre. Yrkesutøveren skal bidra til at ulike deler av hjelpeapparatet samarbeider om å gi brukeren/klienten et helhetlig hjelpetilbud (FO 2010:5).*

Av sitatet forstår eg det slik at dette menneskesynet tek utgangspunkt i når individet er i samspel med sine omgjevnadar og at i dette ligg det ein påverknad som er gjensidig. Eg har tidlegare vore inne på at vernepleiaren har ulik type kunnskap å bygge på, der dei fire hovudemna er grunnlaget for vår faglege kompetanse. Dei nemnte emna er samfunnsvitskaplege og juridiske emne, psykologiske og pedagogiske emne, helsefaglege emne og til sist miljø-, habiliterings- og rehabiliteringsarbeid. For å få ein overordna forståing av dei ulike emna har vitskapsteoriane vore viktige og hatt stor betyding. Ulike menneskesyn gir forskjellige utgangspunkt for korleis dei faglege teoriane ser på, eller oppfattar eit *problem*. Noko som igjen påverkar kva for metode ein kan nytte for å løyse problemet.

*Positivism* handlar om målbar faktakunnskap, objektivt sett. Sagt på ein annan måte er at så lenge noko kan bevisast, er det sant – eller omvendt, og ein skil mellom det å observere og korleis ein tolkar.

Innanfor naturvitenskaplege emne som anatomi, fysiologi og åtferdsanalytisk arbeid er det ein kan finne denne teorien, der kvantitativ metode er inspirert av positivismen. Ein metode som vert nytta til kartlegge sannsynleg kunnskap ved bruk av data som vert telt eller målt (Aadland 2004:126ff).

I *hermeneutikken* fortolkar ein kunnskap, der forståing og innleving i eigen og andres livsverden står sentralt. Noko som og omfattar at ein har innsikt i eigen føreforståing. Hermeneutikken handlar om å tolke tekstar, språket og handlingane, og har såleis hatt påverknad for den kvalitative metoden. Ein metode der ein ser på eigenskapar og særtrekk ved ulike fenomen.

Bruksområde for hermeneutiske metodar, sett frå ein vernepleiar sin ståstad, er til dømes i kommunikasjons- og samhandlingsrelasjonar.

*Kritisk teori* står ein stad midt mellom positivismen og hermeneutikken, dersom ein tenkjer positivismen med all sin objektive logikk og verifikasjon av data, opp mot hermeneutikken sin subjektive forståing og tolking. Her vert fakta og forståing vevd saman ved å sei at handlingar, språket, samhandlinga og konteksten har innverknad på korleis vi forstår og handlar. I dette ligg det ein fornuftig tankegang som vert skapt i samvær og dialog med andre menneske (Aadland 2004:217 f).

For å skape eit godt samfunn er nøkkelordet, fornuft. Gjennom språket kan ein utvikle denne fornufta og ha diskusjonar og samtalar utan tvang og maktmisbruk. At dette er kritisk drøfting som kan skape utvikling for individ, gruppe og samfunn (Aadland 2004:220).

*Habermas* hevdar at ein bør stille krav om at god kommunikasjon skal vere sann (det objektive syn) at den skal vere rett i høve dei normer som gjeld (sosialt syn) og truverdig sett med subjektive auge. At for dei tre mptane å forstå verden på, som eg skisserte ovanfor, er essensielt for all kommunikasjon (Aadland 2004:222).

Kritisk teori er kritisk til korleis andre teoriar forenkler verkelegheita ved at den blir einseitig framstilt. Vidare korleis maktforhold kan råde i eit system og at den rådande makta kan ligge hos den eller dei som har overtak gjennom språk og kunnskap (Aadland 2004).

I Garsjø (2011) blir det forklart at gjennom sosiologien lærer ein mellom anna at språk og omgrep kan skjule både eins menneskesyn og eins samfunnssyn. Det å kunne grunngi kvifor ein gjer som ein gjer, blir då ein viktig eigenskap som faglærd. Kvardagen i helse- og sosialsektoren handlar om mange ulike aspekt, der eit av dei er sosiale problem. Forfattaren peikar på at menneskesyn og samfunnssyn heng nøye saman og at kunnskap om desse står sentralt for helse- og sosialpersonell (Garsjø 2011:44f).

#### **4.8 Diskursetikk**

Vatne (2007) skriv om Habermas og diskursmodellen som kommunikasjonsform, ved at den bringar spenningar og konflikter på sakskartet. Eit pluralistisk samfunn prega av livsverden som ikkje gir menneska ein felles bakgrunnsforståing, vil ikkje gje hjelp til å avgjere *moralske* spørsmål vi står overfor i kvardagen. Diskursmodellen til Habermas viser at ulike deltakarar kan argumentere for eigne opplevingar og oppfatningar om ei konkret sak eller situasjon.

Eit døme kan vere dersom avsendaren meiner han eller ho uttrykkjer seg klart og tydeleg, medan mottakaren oppfattar han eller ho som frekk og freidig. For å unngå slike mistydingar, må diskursen ikkje berre ha ein dialog, men og ein diskusjon om korleis ein kan oppnå gyldig kommunikasjon (Vatne 2007:64f).

Henriksen og Vetlesen (2006) viser til diskursetikken, der eit grunneleggande prinsipp er at alle menneske er likeverdige. At ein har rett til å delta i drøftingar og til å bli høyrte, i saker som vedkjem ein. Når ein kommuniserer med kvarandre om årsakene til våre handlingar og forslag, kan ein få desse drøfta og prøvd på ein slik måte at involverte partar får innsikt i saka. Forfattarane peikar på at i følgje diskursetikken vil dette medfører at den *moralske aktøren* ikkje er eit enkelt menneske åleine, men ein del av eit fellesskap.

Gjennom dialog i dette fellesskapet finn ein saman med andre, fram til gode løysingar som ein deler (Henriksen og Vetlesen 2006:179f).

#### **4.9 Presentasjon av funn**

Eg har no gått gjennom ulike tema og omgrep i høve det tema eg har valt og den problemstillinga eg har gitt. Her kjem ei oppsummering som resultat av dei funna eg har gjort meg.

**Vernepleiaren** er ei helse- og sosialfagleg utdanning, som gjer at yrkesgruppa kan arbeide innan mange ulike felt, og særleg finn vi gruppa innan kommunal pleie- og omsorgstenester. Mellom anna skal vernepleiaren legge til rette for deltaking og brukarmedverknad i situasjonar som kvardagslivet består av. Vidare å bidra med målretta arbeid som stimulerar til opplæring, utvikling og meistring av dei oppgåver som kvardagen gir. Vernepleiaren har hatt *sine* profesjonskampar, mellom anna med sjukepleiarane om retten til medisinerer.

**Kompetanse** er eit vidt omgrep, men å kunne nyttiggjer seg av ein bestemt teoretisk kunnskap og vise yrkesspesifikke ferdigheiter i møte med andre er viktig. Det er viktig å kunne være ein person i møte med andre og på same tid gi den andre same mulighet. Gjennom kompetansetrekant har eg fått innsyn i Skau (2005) sin tredeling av den samla profesjonelle kompetansen. Vidare at balansen mellom teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheiter og personleg kompetanse vil gi utslag på korleis denne kompetansen vil kome til uttrykk.

**Leiing og leiarrolla** er og eit vidt omgrep som ikkje enkelt let seg forklare. Mitt utgangspunkt vil vere dei to leiarstilane *oppgåveorientert* og *relasjonsorientert*, to motsetningar som kan kombinerast i leiarrolla. Vidare at det å leie ein organisasjon vert sett på som ei *styrande kraft*, der det handlar om å skape orden, retning, strukturar og strategiar. At ein leiar må kunne ha mange *fasettar* å spele på i sitt virke, der han skal vise produktivitet, måloppnåing og på same tid leie dei tilsette på ein støttande og samarbeidsretta måte.

**Konflikt, menneskesyn og kommunikasjon** er tre viktige område som er med å påverkar i møter mellom menneske. Det blir hevda at *konflikt* alltid vil vere til stades der menneske kjem saman, ikkje nødvendigvis på ein *destruktiv* måte, men kan og ha *konstruktiv* og forløyysande verknad. *Rollekonflikt* er mellom anna når innehavaren av ei rolle opplever forventningar som ikkje står i samsvar med den rolla vedkomande har. *Menneskesynet* ein har er med å påverke holdningane våre og korleis vi ser på oss sjølv, på andre og korleis vi nyttar vår teoretiske og faglege kompetanse i møte med andre. *Kommunikasjon* er noko som oppstår i møte med andre og noko ein nyttar for å formidle det ein har på hjarte. Kommunikasjon kan utførast nonverbalt og verbalt, der denne er *kongruent* når det er samsvar mellom våre følelsar, ord og handlingar.

I tillegg har eg funne teori om *konflikthandtering* og *diskursetikk*, som eg og vil flette inn i drøftingsdelen av oppgåva. Dette er kompetanseområde og evner ein har som kan vere utslagsgivande for konflikter og i møter mellom menneske.



## 5.0 DRØFTING

Eg vil drøfte problemstillinga opp mot teori og funn eg har gjort, og nyttar meg av eit fiktivt case. Vidare avsluttar eg med oppsummering og konklusjon.

***”Korleis kan ein leiar nytte sin vernepleiefaglege kompetanse i handtering av konflikter?”***

### 5.1 Case

*Leiaren for ”Eining for funksjonshemma” i ”Brekke kommune”, har sagt opp stillinga si og slutta. Eg har som nyutdanna vernepleiar søkt på den ledige leiarstillinga, og fått jobben.*

*Rådmannen i ”Brekke kommune” har fortalt meg at den førre leiaren slutta grunna interne konflikter i eininga, og at det kanskje kan bli ein ”tøff” jobb eg overtek. Vidare blir eg fortalt at konfliktane har ført til at personalgruppa har delt seg i to ”leirar”, og at dette går ut over arbeidsmoralen og har ført til auka sjukefråvær. Personalgruppa er samansett av halvparten ufaglærte og den andre halvparten med helsefagleg fagkompetanse.*

*På min førespurnad til Rådmannen, kan han ikkje gjere eksakt greie for konfliktårsakene. Det han kan fortelje er at, slik han oppfattar saka, har det heile starta med ein gryande irritasjon og frustrasjon mellom to av dei tilsette. Vidare at dette etter kvart har utvikla seg over tid og at partane suksessivt har danna to leirar som står steilt mot ein annan. Det er blitt utvikla ein tap eller vinn situasjon, der handlingsmønsteret kan likne ein kampanje for ”å ta” den andre part.*

*Storparten av kommunikasjonen og kontakta mellom partane har vorte redusert, noko som har utvikla seg til ein stillestående ”krig”, ein ”vinn” eller ”tap” situasjon og med eit stadig meir fastlåst og negativt syn på kvarandre. Rådmannen fortel vidare at det i det siste har han høyrte ”nyss” om at dei involverte partane nærmast har starta ein ”svartmalingskampanje”. Denne går ut på å skulde kvarandre for å opptre ”umoralsk”*

og utan "etisk ansvar", både over for brukarane som er tilslutta eininga og personalet seg i mellom. Rådmannen avsluttar med å ønske meg lukke til i jobben, med handtering av den pågåande konflikten og legg til at han vil bidra med naudsynte ressursar om det skulle trengast.

## **5.2 Drøfting av teori og funn opp mot problemstilling og case**

I situasjonen som er beskrive i casen får ein kjennskap til ei konflikt som har fått utvikla seg utan å blitt tatt tak i, eller løyst på nokon måte. Konflikten har fått eskalert slik at leiaren til slutt sa opp stillinga si og slutta på grunn av den interne konflikten.

Eg tenkjer at som leiar må ein her bruke fleire sider av sine leiareigenskapar for å ta fatt i det som er vanskeleg i personalstaben. At konflikten har fått utvikla seg så langt som den har gjort, kan tiltenkjast fleire og samansette årsaker.

Jacobsen og Thorsvik (2009) kallar det for *manifestert konflikt*, når konflikten har fått utvikla seg så langt som her i casen. Når partane tek sikte på øydeleggjande handlingar over for kvarandre og det utartar seg til ryktespeing, baksnakking og nærmar seg sabotering av kvarandre sitt arbeide. Slik eg oppfattar forfattarane vil då kvaliteten på det som skal bestemmast og vedtakast, verte minimal.

I følgje Skau (2005) vert det ei *destruktiv konflikt* når ting har låst seg fast og ein fjernar seg meir og meir frå det saka gjeld. Om leiaren ikkje tek ansvar og prøver å ta tak i problema, kan det til slutt ende med at nokon blir skadelidande og at det går utover tenesteproduksjonen. Eg tenkjer at her kan partane bli så oppslukt av konflikten at det i verste fall kan gå ut over tenestemottakar. Eksempel på dette kan vere mangel på omsorg og omtanke fordi ein ikkje har tanke for anna enn konflikten ein står i.

Strand (2007) er inne på same tanken som Skau (2005) om at det er leiaren som må ta hovudansvar for å stanse den negative utviklinga. Av casen kjem det ikkje fram at det er gjort forsøk på å løyse konflikten frå leiinga si side. Strand (2007) har i si trepunktliste mellom anna sagt at konflikhtar kan få følgjer utanom det sosiale miljøet og at det kan bli kostbart for organisasjonen. Eg tenkjer på dette i samanhang med at sjukefråværet gått opp og kvaliteten på tenestene har gått ned.

Både Skau (2005) og Strand (2007) peikar på at destruktive konflikter kan ha sine positive sider, berre konflikten ikkje vert hangande i lufta uløyst. Slik eg oppfattar konflikten i *Eining for funksjonshemma i Brekke kommune*, er dette ei konflikt som tærer på miljøet og forsurar relasjonane i organisasjonen.

Innan sosiologien (Garsjø 2011) finn ein om *mellommenneskeleg kommunikasjon*, som er ein kunnskap som er viktig for å kunne løyse konflikter. Når det utviklar seg aggresjon og sterke negative følelsar, er det viktig å få konflikten opp til overflata. Eg tenkjer at som leiar er det då viktig med både teoretisk og praktisk kunnskap om korleis menneska er i grupper, og at ein tørr å ta tak i problema.

I og med konflikten er komen så langt som den er, tenkjer eg at Røkenes og Hansen (2006) sine ord om *metakommunikasjon* kan vere på sin plass. Sjølv om dette kan vere vanskeleg er det kanskje naudsynt at ein samlar partane i eit forsøk på å setje ord på følelsane sine og prate om det om er vanskeleg. Kanskje kan det å metakommunisere vere eit første steg på vegen til å løyse konflikten? At ein i staden for å prate om sjølve konflikten, tek tak i korleis ein tiltalar kvarandre, uttrykkjer seg og reflekterer over sjølve kommunikasjonen?

*Harde frontar* kan vere vanskeleg å nå inn til, men eg tenkjer at ein i slike situasjonar kan nytte sine *relasjonsorienterte leiareigenskapar* for å nå inn til personalet. På same tid meiner eg det vil vere naturleg å sette seg som mål å få løyst, eller handtert konflikten på ein *minneleg* måte. Her må ein kanskje dra nytte av den *oppgåveorienterte leiarstilen*. Med dette meiner eg at ein må sette seg mål som er realistiske å nå, samt at partane kan einast om desse måla. Ved å dra nytte av dei to leiarstilane kan ein vere på veg til ei løysing på konflikta.

Ved første augekast kan desse to leiarstilane verke som to motsetningar til ein annan. Eg tenkjer at i gitte situasjonar kan dei overlape kvarandre og nyttast til det beste for organisasjonen ein er leiar for. Utifrå Strand (2007) kan ein ved ei intuitiv forståing av leiing, sjå det som ei styrande kraft. Eg tenkjer at som leiar må ein bruke den makta ein har til å få orden på det som er i uorden. I dette tilfelle ei øydeleggjande konflikt, som går utover alle involverte partar, og kanskje ein tredjepart i form av tenestemottakar.

Slik Høst (2009) framstiller det, handlar dette om å skape orden og retning gjennom struktur og strategi. Dersom ein tek sikte på å betre relasjonane mellom personar, ved å fremme samarbeid og følelsen av å arbeide i team, er den relasjonsorienterte leiarstilen *eit must*. Eg ser det som ei viktig leiaroppgåve å støtte dei tilsette både som gruppe, men og at eg ser den enkelte som individuell. Dersom ting ikkje tilfredsstillar dei krav som er, kan det vere mogeleg å få på plass det som manglar. Då tenkjer eg at å få avsett tid til å handtere det som er vanskeleg kan vere eit aspekt i så måte, og her kan ein jo dra nytte av Rådmannen sin lovnad om ekstra ressursar.

Som nyutdanna verneleiar i leiarstilling, må eg og gå gjennom å sjå på kva eigenskapar eg kan tilføre, eller bidra med opp mot konflikten som råder. Eit av kriteria for å bli verneleiar er jo å kunne bidra med *målretta stimulering, opplæring og utvikling* med tanke på sjølvstendig meistring av dagleglivets oppgåver. I første runde tenkjer at dette er meint i bruk for pasientar eller brukarar. Kan det tenkjast at det og kan nyttast i høve leiarskapet og den personalgruppa eg skal leia?

På den eine sida har vi gåande ei konflikt i personalgruppa som har resultert i ein negativ trend i høve arbeidsmoral og samarbeidsvilje, og som ser uløyselig ut. På den andre sida ser eg store muligheter dersom eg kan få partane i tale med kvarandre, få utvikla deira evne til å sjå den andre part som ein samarbeidspartnar i staden for ein motpart. Eg spør meg om konflikten er blitt som eit *dagleglivets oppgåve* for dei tilsette? Kan eg skape rom for *opplæring og utvikle* personalet til å *meistre* ei slik oppgåve, som ei konflikt er? Eg tenkjer her at ut frå min vernepleiefaglege ståstad kan kommunikasjon vere eit verkemiddel ein kan nytte for å utvikle ein god arbeidsallianse, ei felles problem- og målforståing. Den vil då gje grunnlag til eit best mogleg samarbeid, slik at ein når dei måla ein i fellesskap set seg. At diskursmodellen kan spele ei vesentleg rolle her, tenkjer eg er viktig. Ved å få spenningar til overflata, kan ein sette dei på *sakskartet* og partane kan få argumentert for sine eigne opplevingar og oppfatningar.

Eit døme kan vere det er usemje om kva som blir sagt og kva som blir meint når partane uttalar seg om konflikten. At det er motsetningar mellom avsendar og mottakar. Diskursmodellen har som grunnleggjande prinsipp at alle menneske er likeverdige, noko eg forstår som at alle har same rett til å uttale seg og bli høyrte. Eg tenkjer det då blir viktig

å kommunisere om årsaka til våre handlingar og forslag, få dei drøfta og at dette fører til betra innsikt i kva saka gjeld.

Skau (2005) viser til sin kompetansetrekant og korleis kompetanse er samansett. Eg tenkjer at *teoretisk kunnskap* er viktig for å kunne bygge ein strategi inn mot løysing av konflikter. Med bakgrunn i å vere ei helse- og sosialfagleg utdanning har eg som vernepleiar tilegna meg denne kunnskapen. Eg tenkjer spesielt på kunnskap innan psykologi og sosiologi, der ein i møte med andre menneske kan sjå og forstå den andre sine handlingsmønster. Sjølv om teoretisk kompetanse *eldast* og etter kvart går ut på dato, vil det likevel vere ein viktig bit å ha med. Kjennskap til korleis system og organisasjonar verkar, samt det som er lovregulert og samarbeidsavtalar i arbeidslivet er viktige moment i så måte. Lover og forskrifter blir oppdaterte og samarbeidsavtalar vert fornya. Eg tenkjer det er viktig for ein leiar å halde seg oppdatert og i tillegg arbeide målretta etter dei retningslinjer som arbeidsgivaren har fastsett. Dette er kunnskap og forståing som eg meiner bør ligge i botn for å kunne danne grunnlag for gode utviklingsstrategiar.

Skau (2005) peikar og på dei *yrkesspesifikke ferdighetene* ein vernepleiar må kunne vere i stand til å utøve. Med dette forstår eg teknikkar og metodar som kan vere gunstige i utøving av yrket mitt. I casen går det fram at eg har eit todelt yrke å spele på, som leiar og vernepleiar. I og med eg er leiar innan helse- og omsorgssektoren vil begge desse to *rollene* kunne kome til nytte. På den eine sida må eg ta stilling til, og utøve leiarrolla i tråd med dei oppgåvene som er pålagt meg. På den andre sida vil eg i rolla som vernepleiar ha forståing for dei utfordringane personalet står over for i arbeidssituasjonar. Reint praktisk kan eg nytte metodar og teknikkar som kan føre til progresjon og ei positiv utvikling i eininga. Dette kan og vere motiverande for dei tilsette og på sikt endre fokus bort frå det negative, at ein får ein profesjonell og endra holdning til arbeidet sitt. Dersom konflikten går ut over tenestemottakar, tenkjer eg det er viktig å få belyse dette for dei tilsette. Reint fagleg kan eg då nytte min vernepleiarfaglege kompetanse til å påpeike kva som må rettast på i høve tenestemottakar.

Likevel tenkjer eg at min *personlege kompetanse* og vil spele ei stor rolle i høve handtering av konflikten. Av mange hevda som å vere ein undervurdert eigenskap, men Skau (2005) meiner dette er ein individuell eigenskap som ein nyttar i utøvinga av yrket sitt. Her finn ein ei kunnskapsform i samspel mellom menneske som forfattaren meiner er

ein viktig kompetansefaktor. Ein kompetanse som må til for å kunne leve seg inn i arbeid med andre menneske og deira tankeliv og situasjonar. Slik eg oppfattar dei funn eg har gjort i høve personleg kompetanse og relasjonsorientert leiarstil, kan dette vere to sider av same sak. Der den relasjonsorienterte leiarstilen kjem til uttrykk som ein del av den personlege kompetansen. Gjennom min veremåte som leiar kan eg vise at eg lyttar og at eg let meg bevege. Eg tenkjer at dette er viktige eigenskapar å vise over for sine medarbeidarar. At ein leiar og kan vere til stades som eit medmenneske på same tid som profesjonaliteten tilseier at ein ikkje nødvendigvis tek stilling eller part i saka. Eg har ei forståing av at kva menneskesyn ein har kan spele ei viktig rolle i denne samanhengen. At den oppfatning ein har av vitskapsteoretiske tankemønster kan prege kvardagen vår og forståinga av verkelegheita.

Aadland (2004) peikar på at vitskapsteoriane kan verke motsetnadsfylte, men at dei likevel er med å skape eit heilskapeleg syn på menneske. Ved å ha eit *heilskapeleg menneskesyn* på korleis menneske og samfunn påverkar kvarandre, kan ein hjelpe til at partane samarbeider med kvarandre. At det ligg ein gjensidig påverknadskraft når individet er i samspel med sine omgjevnadar. Eg stiller meg undrande til om språk og omgrep kan skjule vårt syn på menneske og samfunn? Svaret eg får ved å sjå på kva Garsjø (2011) sei, er at som faglærd er det viktig å grunngi kvifor ein gjer som ein gjer. Eg tolkar dette som at på same tid som ein skal vere lyttande og lydhøyr for andre, skal ein og ha evne til kritisk refleksjon.

Ut frå eit *hermeneutisk perspektiv* er det eit sentralt poeng å kunne leve seg inn i eigen og andre sin livsverden. At det handlar om å forstå og tolke *den andre*, og at dette kan kome til nytte i kommunikasjons- og samhandlingsrelasjonar. For å kunne forstå og handle i høve konflikten som rår i eininga, forstår eg Aadland (2004) slik at ein kan flette inn eit *kritisk perspektiv* som tek utgangspunkt i både fakta og forståing av situasjonen. At det i samvær og dialog mellom partane kan skapast fornuft i tankeverksemda hos den enkelte. I møte med dei tilsette i *Eining for funksjonshemma* vil eg då vere påpasseleg med at *alle steinar* skal snuast, slik at informasjonen eg får ikkje blir *einsidig* framstilt.

Eg forstår *Habermas* slik at ein bør kunne stille krav om at *god* kommunikasjon skal vere sann i høve dei normer som gjeld på ein objektiv måte, samt truverdig sett på med subjektive auge. Her tenkjer eg at vilkår som likeverd, same fridom og likskap mellom

partane til å endre standpunkt, det å kunne ta feil, det å kunne dumme seg ut, må vere til stades.

Som Eikeland (2011) peikar på, tenkjer eg det her er viktig at eg er mitt leiaransvar bevist. At i min respekt for den andre sin subjektivitet, kjem i form av at eg er lydhøyr for denne sine synspunkt og meiningar og på same tid profesjonell nok til å skilje mellom det og å ta parti i saka. Som aktiv lyttande kan eg la partane i konflikten kome til orde med sine meiningar og synspunkt. Her vil det og vere eit poeng at eg er tydeleg i min kommunikasjon, at det er kongruens mellom det verbale og nonverbale språket mitt, slik at misstydingar ikkje oppstår.

Dette fører meg over på moral og diskursmodellen til Habermas som Vatne (2007) skriv om og at ved bruk av denne modellen kan få spenningar og konfliktrar til overflata. Dersom ein lever i eit *pluralistisk samfunn*, som eg og tolkar kan vere ein organisasjon, der involverte partar ikkje deler ein felles bakgrunnsforståing vil *moralske* spørsmål ikkje kunne avklarast. Gjennom diskursmodellen kan ein derimot argumentere for eigne opplevingar og oppfatningar innan ei konkret sak eller situasjon, der likeverd mellom partane rår. Kanskje er dette ein idealtilstand som kan vere vanskeleg å leve opp til? Likevel tenkjer eg at som leiar kan det vere hensiktsmessig å finne fram til prosessar som kan føre fram til ein betring av tilstanden, i beste fall løysing av konflikten.

Mellom det å kunne metakommunisere, som nemnt ovanfor, meiner eg å sjå ein tydeleg *link* til diskursmodellen og at retten til å bli høyrst og delta i drøftingar som vedkjem ein er ein vesentleg faktor. I følgje Henriksen og Vetlesen (2006) vil då partane få innsikt i den konflikten dei er ein del av ved å kommunisere om årsakene og handlingane. Slik kan ein skape eit miljø der den *moralske aktøren* ikkje er eit enkelt menneske åleine, men ein del av eit fellesskap.

Slik eg forstår Garsjø (2011) kan det å vere ein del av eit fellesskap, der det rår samsvar mellom realitetar og ideal, å hindre konflikt. Særleg når forventningar og den rolla individet har, er i samsvar med ein annan. Ved å snu på flisa, tenkjer eg at det ligg ein kime til konflikt når det manglar kongruens mellom teori og praksis. Eg tenkjer at der rollene er uklare, bør leiaren hjelpe til å avklare kva som gjeld. Kanskje er dette spesielt viktig innan helse- og omsorgssektoren, der rollene kan overlappe kvarandre?

Slik Strand (2007) framstiller det, kan leiaren kan leiaren førebygge konfliktrar ved å finne fram til fruktbare prosessar som fører til ein slags løysing eller betring av konflikten. Likevel hevdar forfattaren at *milde former* for konflikt kan verke konstruktivt og fremme samhald og betre identiteten i gruppa.

Skau (2005) viser og til at det finnast talrike råd og tips i teorien om korleis løyse og handtere konfliktåtferd, men åtvarar mot at alle er ikkje like fornuftige i praksis. Vidare at om ein endrar fokus og ser på *korleis* ein er ueinig i staden for *kva* ein er ueinig om, vil ein fjerne seg frå den øydeleggjande faktoren. Eg tenkjer at her kan ein nytte sin vernepleiarfaglege kompetanse for å stimulere til sjølvstendig meistring i høve den pågåande konflikten. Det å kunne meistre god kommunikasjon og konstruktiv handtering av konflikten, tenkjer eg vil auke den enkelte sin sjølvkjensle. I eigenskap av min faglege kompetanse som vernepleiar og med leiaransvaret for *Eining for funksjonshemma*, har eg høve til å legge grobotn for trivsel og velvære hos den enkelte tilsette.



## **6.0 AVSLUTNING**

I avslutninga kjem eg med ei kort oppsummering av hovudpunkta i drøftinga og ein konklusjon.

### ***6.1 Oppsummering***

Slik det kjem fram av casen er det ein pågåande konflikt som har fått utvikla seg over tid. Det er ikkje gitt nokon forklaring på bakgrunn eller kvifor dette er slik og eg anser konflikta for å vere ei manifestert konflikt. Vidare drøftar eg kva ansvar som ligg til leiarrolla og korleis ein konflikt kan utvikle seg i negativ, eller positiv retning.

Eg kjem inn på ulike aspekt ved kommunikasjon og dei to leiarstilane oppgåveorientert og relasjonsorientert. At desse eigenskapane kan sjåast i ein samanheng. Ut frå ein vernepleiefaglege ståstad kjem eg inn på at kommunikasjon er eit middel ein kan nytte for å utvikle ei god arbeidsallianse, ei felles problem – og målforståing, som eit godt grunnlag for samarbeid. At ved å nytte metakommunikasjon kan ein kommunisere om måten ein kommuniserer på, slik at ein etter kvart kan nærme seg ei løysing, eller ein tilstand som er til å leve med.

Vidare har eg drøfta den samla profesjonelle kompetansen og sett dette i lysa av dei utfordringane ein står over for som leiar. Her har eg og trekt inn vitskapsteori og heilskapeleg menneskesyn.

Eg avsluttar drøftinga ved å kome inn på kongruens mellom teori og praksis og korleis uklar roller kan fortone seg.

På same tid som ein må ha styrande målsetjingar på eine sida, har ein og behov for at dette skjer innanfor rammene av god diskursteknikk med respekt og aksept for kvarandre og den enkelte si rolle.

## 6.2 Konklusjon

Det første eg tenkjer av dei funn og gjennom drøftinga eg har gjort, er at vegen fram til konfliktløysing kan ha mange svingar som skal forserast. At det ikkje finns ein enkel fasit med fiks ferdige svar.

Vidare tenkjer eg at det er viktig å starte konfliktarbeidet i ein tidleg fase, og at så snart ein kan *fornemme* kimar til konflikt i ei personalgruppe set ein inn tiltak. Ved å skape rom og takhøgde nok, kan involverte partar ha eit naturleg forhold til seg sjølv og kollegaene sine. Kanskje har dette noko med organisasjonskulturen å gjere, kanskje ligg årsaka til problema hos leiaren, eller den enkelte tilsett. Slike svar kan vere vanskeleg å få eit eksakt svar på, men like fullt kan det arbeidast med og lyftast opp på eit nivå der færrest mogeleg vert skadelidande.

Å vere leiar kan by på mange utfordringar. Utfordringar som kan vere med å skape eit spennande og levande arbeidsmiljø. Eg tenkjer at det er viktig å la partane kome til orde og få ta del i desse utfordringane. Leiaren kan bruke sine eigenskapar og sin vernepleiarfaglege bakgrunn som *ballast* til å styre utviklinga i ønska retning. Denne retninga bør då ha ei vinkling som gjer at alle, eller flest mogeleg i gruppa kan kjenne seg *heime* i og føle dei er ein del av.

Så er det store spørsmålet om ein leiar kan nytte sin vernepleiarfaglege kompetanse i handtering av konflikter?

Eg tenkjer å svare bekräftande på dette spørsmålet, men ikkje ubetinga. Visse føresetnadar bør nok vere til stades. At ein har eit inkluderande og heilskapeleg syn på menneske, kan bygge gode relasjonar mellom dei tilsette, og på same tide vere truverdig og profesjonell nok til ikkje å ta parti. Det handlar om personleg kompetanse og korleis ein maktar å balansere dei ulike rollene ein har som leiar, og i tillegg kunne sjå at ein konflikt også kan virke positivt under visse omstende.

## LITTERATURLISTE

Aadland, Einar (2008). *Og eg ser på deg...* Vitenskapsteori i helse- og sosialfag. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Dalland, Olav (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Djupvik, Alf Roger og Magne Eikås (2010). *Organisert velferd*. Organisasjonskunnskap for helse- og sosialarbeidere. Fagernes: Det Norske Samlaget.

Ekeland, Tor-Johan (2011). *Konflikt og konfliktforståelse for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Garsjø, Olav (2001). *Sosiologisk tenkemåte*. En introduksjon for helse- og sosialarbeidere. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Henriksen, Jan-Olav og Arne Johan Vetlesen (2006). *Nærhet og distanse*. Grunnlag, verdier og etiske teorier i arbeid med mennesker. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Høst, Tor (2009). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Torsvik (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Røkenes, Olav Harald & Hanssen, Per-Halvard (2007). *Bære eller bryte*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skau, Greta Mari (2008). *Gode fagfolk vokser*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigstad & Bjørke AS.

Vatne, Solfrid (2007). *Pasienten først?* Om medvirkning i et omsorgsperspektiv. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Fagplan, Bachelor i vernepleie (2010). Høgskolen i Molde.

Rammeplan for vernepleieutdanninga (2005). Utdannings- og forskningsdepartementet.

### **Sjølvalt litteratur:**

Ekeland, Tor-Johan (2011). *Konflikt og konfliktforståelse for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. **Kapittel 1, 2, 5, 6 og 7 = 130 sider.**

Garsjø, Olav (2001). *Sosiologisk tenkemåte*. En introduksjon for helse- og sosialarbeidere. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. **Kapittel 1, 3 og 4 = 141 sider.**

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Torsvik (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. **Kapittel 5 = 28 sider**

Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigstad & Bjørke AS. **Kapittel 1 og 19 = 50 sider.**